



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

System rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Aneta Boučková
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph. D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta BOUČKOVÁ**
Osobní číslo: **E16597**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **System rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce jsou návrhy změn na zlepšení systému rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci vycházející z identifikace potřeb vzdělávání, analýz, posouzení a zhodnocení řízení této oblasti.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci,
5. Diskuze a návrh rámcových změn,
6. Seznam literatury,
7. Závěr.

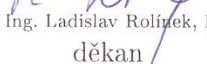
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


- Armstrong, M. & Taylor, S. (2017).** *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Publishers.
Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání diplomové práce: **4. září 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (2b)
371 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 4. září 2017

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b 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

Bc. Aneta Boučková

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. a sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s. Jmenovitě Ing. Pavlovi Bürgerovi, Mgr. Vladimírovi Kydlíčkoví a Radkovi Ságnerovi za vstřícný přístup při poskytování informací k dané problematice.

Zároveň děkuji rodině a přátelům za podporu a trpělivost při zpracování diplomové práce.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární rešerše	4
2.1	Lidské zdroje a lidský kapitál organizace	4
2.2	Vzdělávání a rozvoj.....	5
2.3	Proces vzdělávání a rozvoje.....	12
2.3.1	Identifikace a analýza potřeb vzdělávání pracovníků.....	13
2.3.2	Plánování vzdělávání	14
2.3.3	Metody vzdělávání pracovníků	15
2.3.4	Realizace vzdělávání.....	18
2.3.5	Vyhodnocování vzdělávání.....	20
2.3.6	Ekonomické ukazatele hodnocení efektivity investic	24
3	Cíl a metodika práce.....	26
4	Analýza systému rozvoje a vzdělávání.....	28
4.1	Charakteristika společnosti.....	28
4.2	Analýza vzdělávání na pracovních pozicích	32
4.3	Finanční náročnost vzdělávacích programů	41
5	Diskuze a návrh rámcových změn	47
6	Závěr	54
I.	Summary	56
II.	Seznam literatury	58
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	

1 Úvod

“Má-li se firmám v dnešním světě dařit, musejí být ochotné učit se” (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je dlouhodobý proces, který se skládá ze čtyř fází, a to z identifikace a analýzy potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a následné vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Každý pracovník by měl mít příležitost na vzdělávání a rozvíjení svých znalostí a dovedností. Společnosti by je v tomto směru měli podporovat, neboť neustálé vzdělávání a rozvoj pracovníků musí být nedílnou součástí dnešní společnosti, pokud chce být na trhu úspěšná. Vzdělávání pracovníků pomáhá získávat a rozvíjet jejich znalosti, dovednosti, schopnosti i postoje. Dochází tak k eliminaci rozdílu mezi tím, co pracovník umí a co společnost vyžaduje a dochází tak k rozvoji jeho schopností. Mít kvalitní vzdělání svých pracovníků má také konkurenční výhodu oproti jiným společnostem, které se o vzdělávání pracovníků nezajímají. Kvalitní vzdělání a rozvoj vede k neustálé adaptabilitě pracovní síly, kdy je zapotřebí se přizpůsobovat měnící se situaci na trhu, technickým pokrokům, ale také požadavkům zákazníků.

Existuje mnoho metod, které slouží ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. V obecné rovině lze metody vzdělávání rozdělit na vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Mezi nejvíce oblíbené metody se řadí především přednášky, workshopy, koučování, ale také team buildingy. Nesmí se ovšem zapomínat na stále nové a nové metody, které využívají nejnovější technologie. Čím dál častěji se také můžeme setkat s formou vzdělávání online, mezi které lze například zařadit e-learning nebo microlearning.

Mezi trendy ve vzdělávání pro rok 2018 a 2019 se v České republice řadí online vzdělávání, kde dochází k nahrazení části prezenčních kurzů online kurzy. Dále dochází k podstatnějšímu využívání virtuální a rozšířené reality společně s využitím dalších digitálních technologií. Také se předpokládá, že se bude více využívat metoda gamifikace, u které probíhá vzdělávání zábavnou formou. Ovšem nebude se zapomínat ani na klasické metody, jako je například koučování. To ovšem nebude využíváno především pouze pro management, ale také pro ostatní pracovníky.

„Investice do lidského kapitálu je tou nejlepší investicí společnosti“ (Holátová & kol., 2014).

Oblast výdajů, které jsou vynaložené na rozvoj a vzdělávání svých pracovníků jsou investice do lidského kapitálu a do budoucích úspěchů společnosti. Od roku 2017 je v České republice možno požádat o finanční podporu zaměstnavatelům nebo fyzickým osobám (OSVČ), kteří mají zájem investovat do vzdělání svých zaměstnanců. Projekt s názvem POVEZ II, neboli Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců, je financován z Operačního programu Zaměstnanost ze státního rozpočtu České republiky. Projekt je Úřadem práce ČR realizován do 30. listopadu 2020 a nabízí získání finančních příspěvků na vzdělávání či rekvalifikaci pracovníků a také na hrazení mzdových nákladů vzdělávaných pracovníků po dobu jejich vzdělávání.

2 Literární rešerše

2.1 Lidské zdroje a lidský kapitál organizace

Lidské zdroje jsou součástí organizace. Jedná se o lidi, kteří v organizaci pracují. S pojmem lidské zdroje souvisí také jejich řízení, které lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení pracovníků, kteří ve společnosti pracují (Holátová & kol., 2014).

„Řízení lidských zdrojů je organizační funkcí zaměřenou na efektivní řízení a využití lidí“ (Kociánová, 2012, str. 77).

S rozvojem lidských zdrojů souvisí investování do lidí a rozvoj lidského kapitálu organizace (Keep, 1989).

Lidský kapitál v sobě zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti lidí, kteří jsou zaměstnaní v organizaci (Armstrong & Taylor, 2017).

Právě pracovníci jsou jedním z klíčových prvků společnosti. K těm ale ve většině společností není takto přistupováno. Pracovníci musí mít správné kvalifikace, díky kterým odvádějí kvalitní práci a nemusí být tak často kontrolováni. Dále výcvik pracovníků vede ke zvýšení výkonu a zároveň menší chybovosti. S pracovníky však souvisejí i jiné, než pouze mzdové náklady a to náklady, které mohou být spojené právě se získáním určité kvalifikace nebo naopak náklady, které jsou spojené s nedostatečně vyškolenou pracovní silou, které souvisejí s nekompetentními pracovníky, kteří odvádějí nekvalitní práci (Belcourt & Wright, 1998).

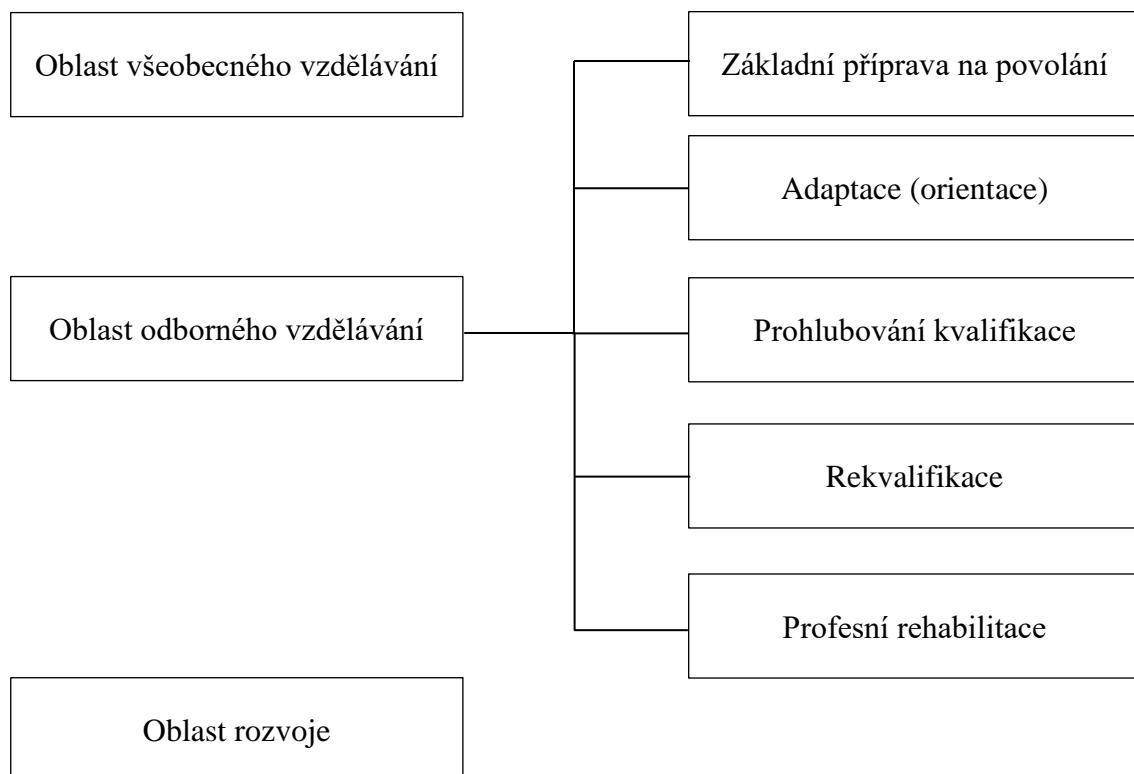
Pracovní schopnosti člověka lze rozdělit na tři oblasti. První oblastí je vzdělávání, které obsahuje všeobecné znalosti a dovednosti. Druhou oblastí je kvalifikace. Jedná se *„odbornou lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem profesní přípravu, která zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci.“* Třetí oblastí je rozvoj. Jedná se o *„další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince“* (Bartoňková, 2010, str. 17).

2.2 Vzdělávání a rozvoj

„Vzdělání je cíleně orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování, poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Ke vzdělání dochází, když lidé mohou ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalost, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou udělat něco, co nemohli udělat předtím (dovednosti)“ (Holátová & kol., 2014, str. 53).

Obrázek 1 zobrazuje systém formování pracovních schopností člověka. Při formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Do všeobecného vzdělávání patří všeobecné znalosti a dovednosti člověka. Do oblasti odborného vzdělávání se řadí příprava na budoucí povolání, adaptace, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace a profesní rehabilitace. Do oblasti rozvoje patří získávání dalších znalostí a dovedností, které jsou nezbytné k vykonávání současného zaměstnání (Koubek, 2017).

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2007)

Pojem kvalifikace označuje způsobilost, schopnost či oprávnění člověka vykonávat určitou činnost. Pracovník má určité schopnosti, vlastnosti, vědomosti a také dovednosti,

které k výkonu potřebuje. Mezi synonyma kvalifikace lze řadit také odborná způsobilost či kompetence (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mezi základní funkce vzdělávání v organizaci patří rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2007).

Rozlišují se 4 typy vzdělávání (Armstrong, 2007):

- instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce; usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání – založeno na zlepšení znalostí a pochopení věcí;
- citové (emoční) vzdělávání – směřuje k formování postojů a pocitů;
- sebereflekující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí.

Na vzdělávání v organizaci navazuje pojem knowledge management. Ten lze definovat jako „*generování, šíření, konverzování a revizi společných odborností*“ (Hroník, 2007, str. 75).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující (Koubek, 2009, str. 254):

- *„přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností;*
- *zvvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování pracovních schopností;*
- *rekvalifikační procesy;*
- *přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci;*
- *formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka“.*

Existuje několik oblastí vzdělávání na základě jeho obsahu, a to (Hroník, 2007):

- funkční vzdělávání. Jedná se o vzdělání, díky kterému pracovník získá informace, které mu zabezpečí to, aby mohl svoji práci zdárně vykonávat. Pro funkční vzdělávání se využívá například přednáška.

- Doplňkové funkční vzdělávání. Jedná se o rozšiřující vzdělání, které bývá nad rámec požadovaných zkušeností pro náplň současného pracovního místa, který pracovník vykonává. Může se například jednat o kurz obchodních dovedností pro projektanta.
- Manažerské vzdělávání. Jedná se o vzdělání, které manažerovi zajistí získání manažerskou způsobilost. Využívá k tomu také například individuální koučing či mentoring.
- Jazykové vzdělávání. Zaměstnavatel pracovníkům nabídne možnost stáže na zahraniční pobočce či firemní kurz.
- IT školení. Vzdělání v oblasti IT technologií, které usnadňují pracovníkům práci.
- Účelové vzdělávání. Nejčastěji se jedná o rozvoj měkkých dovedností (dovednosti v oblasti chování).
- Školení ze zákona. Tato školení jsou dána zákonem, a proto nemají výběrový charakter. Jedná se například o školení bezpečnosti práce.

Rozvoj lze definovat jako „*dosažení žádoucí změny pomocí učení (se)*“ (Hroník, 2007, str. 31).

„Rozvoj lidských zdrojů je strategickým přístupem k investicím do lidského kapitálu. Vychází z dalších procesů v oblasti lidských zdrojů, včetně zdrojů a hodnocení výkonnosti, s cílem identifikovat skutečné a potenciální nadání. Rozvoj lidských zdrojů poskytuje rámec pro vlastní rozvoj, vzdělávací programy a kariérní postup, aby splnil budoucí požadavky na kvalifikaci organizace“ (Price, 2011, str. 455).

Personální rozvoj pracovníka se odvíjí od jeho současných znalostech a dovednostech, které se díky jeho potenciálu může dále rozvíjet (Faerber & Stöwe, 2007).

Jedním z cílů rozvoje je vytvoření takových podmínek, díky kterým se bude zvyšovat skrytý potenciál pracovníků. Pojem skrytý potenciál lze pochopit jako rozšíření nebo získání nových znalostí, dovedností či myšlenek a nápadů (Holátová & kol., 2014).

Díky rozvoji pracovníků dochází ke změně a adaptaci na měnící se podmínky (Vodák & Kucharčíková, 2011).

S oblastí rozvoje znalostí organizace souvisejí dva pojmy. Transacting lze definovat jako vytvoření takových manuálů, pravidel a zajistit takový výcvik, které poslouží pracovníkovi k získání veškerých informací potřebné k vykonávání dané pracovní funkce. Indwelling lze považovat za doplňující složku transactingu. Jedná se o vytvoření

neformálních sítí, kde „sdílení má charakter společného zvnitřňování znalostí a dovedností v souladu s firemní kulturou“. Dochází tak k hledání odpovědí na nové otázky týkající se současnosti a reálných problémů (Hroník, 2007, str. 60).

„Všeobecně se používají čtyři typy rozvojových aktivit (Ulrich, 2009, str. 156):

- podniky investují do systematického formování schopností manažerů rozvíjet pracovníky na každém stupni jejich kariéry;
- podniky vytvářejí strukturované rozvojové zážitky či zkušenosti, jejich prostřednictvím se mohou pracovníci osvojovat nezbytné dovednosti;
- pracovníci mohou získat odborné schopnosti prostřednictvím vzdělávacích aktivit typu učení se akcí;
- pracovníci, kteří potřebují pracovat v týmech, mohou zlepšovat své odborné schopnosti nejen diskusí o podnikových projektech, ale také diskusí o povaze a mechanismu týmové práce“.

Pokud dochází ve společnosti k problémům s naplňováním cílů společnosti (například k nízké výkonnosti), často se chyba hledá pouze ve vzdělání pracovníků. Avšak mezery v dovednostech, které jsou zmenšovány vzděláváním, mohou být pouze jednou z možných příčin problémů. Mezi další příčiny se může řadit používání nedostatečně kvalitního materiálu, nevhodným počtem pracovníků nebo nevhodnými pracovními metodami. Pokud je ovšem opravdu problém z důvodu nedostatečného vzdělávání, je potřeba *“odsouhlasit s managementem cíle vzdělávání podporující priority podnikání a rozhodnout, které dovednosti či způsobilost chceme vzděláváním zlepšit”* (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 78).

„Hlavním účelem vzdělávání a rozvoje jako procesu organizace je napomáhat společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí“ (Harrison, 2009, str. 8).

Učení lze chápat jako proces získávání znalostí, dovedností a postojů, které jsou získávány ze zkušeností, úvah, studií a pokynů (Buckley & Caple, 2004).

„Učení je proces, do kterého jsou lidé zapojeni a který zakončí s určitým stupněm znalostí, což je výsledek procesu“ (Foot & Hook, 2002, str. 178)

Tabulka 1 popisuje rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním. Jejich přínosy se však shodují. Díky rozvoji a vzdělávání se zvyšuje jejich flexibilita, zlepšuje se výkon pracovníků,

a tedy i celkový výkon organizace. Zvýšením odbornosti a rozšířením kvalifikací se pracovníkům dostává nejenom vyšší odměny, a to ve formě mzdy, ale také spokojenosti, a také snáze postupují kariérním žebříčkem. Jelikož mají pracovníci dostatečně široké schopnosti, znalosti a dovednosti v oboru, mohou se zapojovat do nových změn, které dále mohou pomoci organizaci k úspěšnému působení na trhu (Armstrong & Taylor, 2015).

Tabulka 1: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním

	Rozvoj	Vzdělávání
Zaměření	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby • Aktivity, mající vliv na osobní a profesionální růst 	<ul style="list-style-type: none"> • Získávání a rozvíjení znalostí, dovedností, schopností pro zlepšení výkonu na současném pracovním místě
Časový rámec	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobý 	<ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobý
Měření efektivity	<ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost kvalifikovaných pracovníků v případě potřeby • Možnost vnitřní mobility 	<ul style="list-style-type: none"> • Hodnocení pracovníků • Analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis) • Certifikáty • Testování

Zdroj: Mathis & Jackson (2008)

„Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 333).

“Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu” (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85).

Proces vzdělávání je úzce spojen a ovlivňován s procesem výchovy. Výchova je proces vytváření osobnosti člověka a vzdělávání dotváří a rozvíjí jeho osobnost. Dochází tak

k tvorbě *“vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky do požadované normy chování”* (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 76).

“Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání (vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu), rozvojem nových technologií a nových pracovních činností” (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 77).

Přístupy k realizaci podnikového vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011):

- musí se realizovat – vzdělání, které je požadované legislativou nebo potřebnou dovedností práce;
- mělo by se realizovat – dovednosti, které přinesou podniku užitek, například manažerské dovednosti;
- podnik je chce realizovat – budoucí přínosy, například vytváření požadované podnikové kultury.

Lze předpokládat, že v budoucnosti se bude nejvíce dařit podnikům, které umějí maximálně využívat schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu, díky kterým společnost získá důležitou konkurenční výhodu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Pojem vzdělávání a rozvoj se v praxi nahrazuje pojmem rozvoj lidských zdrojů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

„Strategické vzdělávání a rozvoj je přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli, a který se zabývá tím, jak dosahovat strategických cílů organizace s využitím disponibilních lidských zdrojů a s přispěním uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje“ (Armstrong & Taylor, 2015, str. 336).

Mezi složky vzdělávání a rozvoje lze řadit (Armstrong & Taylor, 2015):

- Učení se. Jedná se o proces jedince, který si osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Dochází tak ke změně chování nejenom díky zkušenostem, ale také díky dalším metodám, které lidem pomáhají v učení a vzdělávání na pracovišti i mimo něj.
- Všeobecné vzdělávání. Jedná se především o získávání znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřeba v běžném životě, nikoliv pouze v určité oblasti činnosti.

- Odborné vzdělávání (výcvik). Díky výcviku si lidé osvojují proces obsahující znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřebné k vykonávání práce. Výcvik je jedinci poskytován organizací. Jedná se tak o jednu z možností organizace, jak podporovat učení se.
- Rozvoj. Jedinec využívá příležitostí učení se a vzdělávání, díky kterým rozšiřuje své schopnosti a potenciál.

Mezi cíle strategického vzdělávání a rozvoje lze řadit (Armstrong & Taylor, 2015):

- tvorba konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení, strategie učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání;
- zlepšení schopností disponibilních lidských zdrojů, které jsou hlavní konkurenční výhodou;
- rozvoj lidského kapitálu;
- mít kvalitní pracovníky, které uspokojují současné i budoucí potřeby trhu;
- tvorba takového prostředí, kde jsou lidé podněcováni ke vzdělávání a rozvoji;
- jsou v souladu s individuálními potřebami lidí.

Strategické vzdělávání a rozvoj v sobě zahrnuje a rozlišuje:

- Strategii vytváření kultury učení. Jedná se o kulturu učení, která lze popsat jako *„prostředí růstu, kde se zaměstnanci zavazují k určitému pozitivnímu dobrovolnému chování, včetně učení. V organizaci jsou zavedeny postupy, které dají zaměstnancům pocit smysluplnosti jejich práce, poskytnou jim možnost jednat na základě svého závazku a nabídnou jim užitečnou podporu v učení“* (Reynolds, 2004, str. 9).
- Strategii učení se v organizaci. Tato strategie uvádí potřebu investic do pracovníků, díky kterým dochází k rozvoji lidského kapitálu organizace a zlepšuje se tak úroveň znalostí a dovedností pracovníků a metody a postupy práce (Armstrong & Taylor, 2015).
- Strategii individuálního vzdělávání. Ke zlepšování schopností pracovníků dochází díky využívání procesů a programů, které vycházejí z požadavků na lidské zdroje, které korespondují s cíli organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

2.3 Proces vzdělávání a rozvoje

Efektivní vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je dlouhodobým procesem (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).

Pojem systematické vzdělávání lze definovat jako „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“ (Koubek, 2009, str. 259).

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2, proces vzdělávání a rozvoje je založen zejména na strategii společnosti.

Do samotného procesu vzdělávání a rozvoje je zainteresováno pět účastníků (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015):

- Majitel organizace (TOP manažer) má zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj svých pracovníků. Po skončení vzdělávacího programu vyžaduje závěrečnou zprávu, kterou následně prodiskutovává se svými podřízenými.
- Linioví manažeři identifikují oblasti, ve kterých se mají pracovníci vzdělávat.
- Personalisté připravují a realizují vzdělávací programy pro pracovníky. Kooperují s liniovými manažery.
- Lektoři zajišťují vybraný vzdělávací program pro pracovníky.
- Pracovníci se zúčastňují vzdělávacích programů.

Vzdělávací aktivity jsou organizovány, zajišťovány a kontrolovány organizací, která má zájem své pracovníky neustále vzdělávat. Vzdělávání představuje stanovenou dobu, po kterou probíhají učící se procesy, které jsou závislé na typu výuky (Truneček, 2004).

Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci je nutné vytvořit vhodné podmínky, díky kterým získají například všechny potřebné informace o možnosti vzdělání. Vedení by mělo při vzdělávání pracovníků poskytovat také vhodné prostředí, kde se nebudou pracovníci cítit pod stresem, a naopak to pro ně bude rozptýlení od každodenní práce (Cejthamr & Dědina, 2010).

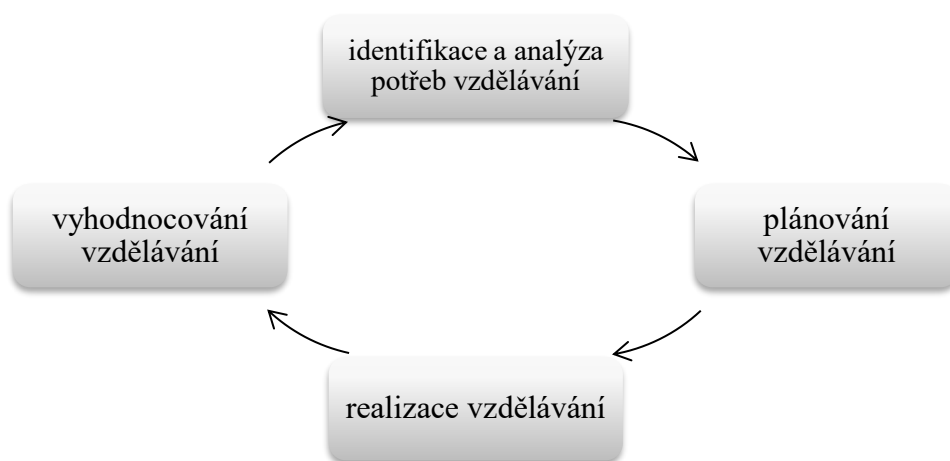
Existuje několik teorií učení (Armstrong & Taylor, 2015):

- Teorie posilování. Jedinec se chová podle toho, jaké má očekávání určitých následků, kterými jsou odměny anebo tresty.

- Teorie kognitivního učení. Jedinec své nové vědomosti a znalosti získává díky poučkám, nosným pojmům a faktům, které vysvětlují nové informace.
- Teorie učení se ze zkušeností. Jedinci získávají nové informace díky vlastní zkušenosti, kterou sám vstřebává.
- Teorie sociálního učení. Každý jedinec je členem skupiny lidí, a právě zde získává nové zkušenosti, vědomosti a znalosti. Učí se od jiných.

Obrázek 2 zobrazuje proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, který v sobě obsahuje identifikaci a analýzu potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání.

Obrázek 2: Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků



Zdroj: Vlastní (2018)

2.3.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání pracovníků

Analýza potřeb vzdělávání shromažďuje informace “o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní” (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 85).

Tyto informace poté slouží ke zjištění, zda se požadovaná výkonnost shoduje s výkonností současnou, ovšem vždy je nutné rozlišit a popsat o jakou výkonnost se jedná (podniková, týmová, individuální). Výkonnost se posuzuje podle standardů. Vzdělávací standard je schopnost pracovníka, kterou získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Tento standard je porovnává s výkonnostním standardem, který udává údaje o výkonu za normálních, tedy standardních podmínek. Pokud dochází k rozdílným

výkonům, vznikají tak výkonnostní mezery, které je možné eliminovat vzděláváním pracovníků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Rozvojové a vzdělávací potřeby lze identifikovat z pohledu (Hroník, 2007):

- „*subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání),*
- *požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera) a*
- *budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).“*

Informačními zdroji pro analýzu vzdělávacích potřeb mohou být (Armstrong, 1999):

- Celopodnikové údaje (organizační analýza). Jedná se o komplexní údaje o podniku, ve kterých jsou také uvedeny strategie a plány pro vzdělávání a rozvoj svých pracovníků.
- Údaje o pracovním místě (analýza práce). Jedná se o detailní popis pracovního místa. Například jaká je náplň práce, pracovní podmínky, vztahy s ostatními, odpovědnost atd. Jsou zde ale také uvedeny nedostatky a problémy, se kterými se pracovník může potýkat a je třeba jim díky vzdělávání eliminovat.
- Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob). Jedná se o složku pracovníka, kde jsou uvedeny například záznamy o vzdělání, kvalifikaci, ale také o hodnocení pracovníka atd.

Analýza potřeb vzdělávání je nezbytná pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu, neboť jsou na základě této analýzy následně vytvořeny cíle, podle kterých se bude hodnotit efektivita vzdělávání a rozvoje (Folwarczná, 2010).

Tyto cíle by měly být stanoveny metodou SMART, tzn. cíle jsou specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a mají zadaný určitý časový rámec (Folwarczná, 2010).

2.3.2 Plánování vzdělávání

Na základě provedení identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, díky kterým byly zjištěny mezery ve vzdělávání, a tedy i vzdělávací potřeby, jsou výsledkem plánování formulace vzdělávacích a rozvojových cílů. Tyto cíle předurčují zaměření vzdělávacího programu (Hroník, 2007).

Plán vzdělávání obsahuje vzdělávací aktivity firmy, které se budou v určitém období realizovat (Bartoňková, 2010).

Pro organizaci, ale také její pracovníky, je nejefektivnější, pokud je vzdělávání pracovníků systematické. Jedná se tak o dobře naplánované, promyšlené a zacílené vzdělávání, které má na sebe určitou návaznost (Kociánová, 2010).

Výsledkem plánování vzdělávání by mělo být (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005, str. 185):

- „určení obsahu programu vzhledem k cílům;
- volba metody vzdělávání,
- určení délky vzdělávacího programu,
- určení lektorů,
- příprava materiálu pro výuku a
- určení předpokládaných nákladů“.

Při plánování vzdělávání je nutné zvolit vhodnou metodu vzdělávání. V následující kapitole jsou uvedeny některé příklady a následně jsou doplněny novinkami v oblasti vzdělávání.

2.3.3 Metody vzdělávání pracovníků

Existují dvě formy vzdělávání pracovníků, a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Ke každé formě vzdělávání lze zařadit jednotlivé metody, které slouží k získání znalostí a dovedností (Folwarczná, 2010).

Nevýhodou vzdělávání mimo pracoviště je především to, že je nelze přizpůsobit individuálním potřebám každého účastníka (Folwarczná, 2010).

Metody vzdělávání mimo pracoviště bývají často využívány u vzdělávání manažerů (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště, tzv. off the job, lze řadit:

- Kurzy. Kurzy mohou být pořádané na školách, vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích či ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, mezi které se řadí například trenažéry či počítačové učebny (Holátová & kol., 2014)
- Přednášky. Jedná se o prezentaci nejčastěji s využitím vizuálních pomůcek, díky kterým jsou zobrazeny a vysvětleny například postupy či praktiky. Součástí přednášky bývá často také konverzace. Přednášející musí mít dostatečnou kvalifikaci. Mezi výhody přednášek se řadí především to, že se jí může zúčastnit

velké množství pracovníků. Materiál, který je přednášen, má přednášející plně pod svojí kontrolou. Naopak nevýhodou přednášek je to, že se nejedná o individuální přístup k jednotlivému pracovníci, tedy není ani dostatečná interakce mezi přednášejícím a posluchačem. S tím souvisí také to, že je těžké udržet pozornost posluchačů (Buckley & Caple, 2004).

- Simulace/hraní role. Pracovníci společnosti se chovají a provádějí úkoly tak, jak by se měli chovat například při řešení určitého problému. Tuto situaci si ovšem pouze nacvičují, aby v budoucnu věděli, jak v dané situaci postupovat. Výhodou této metody je aktivní zapojení pracovníka při provádění dané situace. Naopak za nevýhodu lze považovat vysoká časová náročnost a v případě potřeby speciálních materiálů a jiných zdrojů také náročnost finanční (Buckley & Caple, 2004).
- Workshopy. *“Workshop je pracovní setkání, na kterém vybraná skupina lidí, odborníků na určité téma, v uzavřeném prostředí pracuje na konkrétním a předem zadaném tématu s cílem získat a vyhodnotit nové nápady, námítky, objevovat nové souvislosti, přicházet na nová řešení problémů souvisejících s daným tématem apod.”*. Mezi výhody lze řadit neformální prostředí programu a možnost využití s větším počtem účastníků. Naopak nevýhodou pořádání workshopů může být jeho časová náročnost a náročnost na specifické potřeby související s určitým tématem konaného vzdělávání (Dvořáková, 2017, str. 11).
- Semináře. Na základě referátů a diskuzí dochází k výměně informací, názorů a zkušeností účastníků s výhodou okamžité zpětné vazby (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).
- Team building. Hlavním cílem team buildingových aktivit je zvýšení efektivity v pracovních týmech. Během aktivit jsou společně řešeny určité překážky a rozvíjí se tak týmová spolupráce a zlepšuje se také komunikace, která je pro práci v týmu důležitá (Buller & Bell, 1986).
- Assessment centrum. Jedná se o tzv. hodnotící centra, která lze chápat *„jako metodologický přístup, který umožňuje získat komplexní informace o aktuální úrovni takových kompetencí účastníků, které zabezpečují na daném pracovním místě nebo úrovni řízení nadstandardní výkon“* (Kubeš, Spillerová & Kurnický, 2004, str. 97).

Metody vzdělávání na pracovišti jsou také označovány jako metody „on the job“. Tyto metody vzdělávání jsou prováděny přímo na konkrétním pracovním místě, kde se využívají

běžné pracovní úkoly a povinnosti. Mezi výhody využívání metod vzdělávání na pracovišti je především individuální přístup k rozvoji konkrétního pracovníka (Forwarczná, 2010).

Metody vzdělávání na pracovišti bývají často využívány u vzdělávání dělníků (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti lze například řadit:

- Koučování. Jedná se o technik, kdy kouč napomáhá, radí, usměrňuje koučovaného při řešení dané situace. Cílem koučování je, aby koučující dokázal řešit danou situaci bez další pomoci (Daňková, 2013).
- Obdobou koučování je peer (to peer) learning, který vzniká spontánně a probíhá na informální úrovni. Lze ho definovat jako učení se mezi kolegy navzájem (Dvořáková, 2018).
- Mentoring. Mentoring je vztah mezi mentorem a mentorovaným, kde mentor předává znalosti, zkušenosti a dovednosti mentee (mentorovaný). Mentor tak působí jako průvodce v určité oblasti (Cranwell-Ward & kol., 2004).
- Rotace. Rotace se nejčastěji využívá při nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Cílem je, aby se zaměstnanec v nové práci zorientoval, a proto navštěvuje a vykonává funkci dočasně na různých oddělení (Hroník, 2007).
- Stínování. Během několika dní se stínující účastní veškerých aktivit, který dennodenně provádí stínovaný. Stínovaný by měl být o dvě a více úrovně v hierarchii organizační jednotky výše než stínující (Hroník, 2007).
- Development centre (rozvojové centrum). V rozvojovém centru dochází ke zjištění současných pracovních kompetencí, které jsou zjišťovány během modelových situacích, a to jak individuálních, tak skupinových. Na základě zjištěných kompetencí je vytvořen návrh plánu, jak je možné se dále rozvíjet (Assessment systems, 2019).

V době, kdy je internet běžnou součástí každodenního života, čím dál více se stávají významným prvkem, který je využíván při vzdělávacím programu.

E-learning slouží především k online vzdělávání pomocí webového prohlížeče. Zaměstnavatelé také mohou používat tento způsob výuky jako přípravnou fázi, kde se zaměstnavatelé například naučí teoretický základ a poté se mohou všichni sejit osobně

na praktické ukázce. Tento způsob vzdělávání je snadno použitelný a také méně finančně náročný (Mathis & kol, 2017).

V dnešní době lze výuku e-learningu zpestřit s využitím moderních technologií. Například pomocí virtuální reality je možné si vyzkoušet montážní úkony v podmínkách, které jsou podobné (stejně) pracovišti. *“Moderní e-learningové kurzy v sobě spojují znaky gamifikace, interaktivnosti, využívání sofistikovaných vzdělávacích objektů, audia a videa či jiných nástrojů”* (Turčan, 2017, str. 9).

“Microlearning je koncept vzdělávání, pracující s malými, komprimovanými „balíčky“ vzdělávacího obsahu, které jsou dodávány učícím se jedincům právě v tom čase, kdy to potřebují“. Jedná se o rychlý a efektivní způsob, jak získat konkrétní znalosti při řešení momentálního pracovního úkonu. Microlearning používá krátká videa, texty či grafiky (Frk, 2017, str 11).

Gamifikace je online vzdělávání, ve kterém jsou požívány herní prvky v neherním prostředí. Například se může jednat o hru, kde uživatel za splnění úkolu získává body. Jedná se tak o vzdělávání zábavnější formou, které účastníka více zaujme (Frk, 2016).

2.3.4 Realizace vzdělávání

Při samotné realizaci vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti je nutno brát v potaz, zda se jedná o nové pracovníky, kteří do společnosti právě nastupují, anebo se jedná o stálé pracovníky.

Po nástupu do zaměstnání jsou pracovníci v tzv. adaptačním procesu (neboli onboarding), kde dochází k orientaci a adaptaci na nové zaměstnání. Délka této adaptace přesahuje zkušební dobu, která je dána zákonem a je vázána na pracovní pozici. Za optimální délku lze považovat čtyři až šest měsíců, ovšem vždy záleží na pracovní pozici. Během adaptačního procesu dochází k systematickému vzdělávání. Ti pracovníci, kteří prošli zkušební dobou a adaptačním procesem se následně stávají součástí vzdělávacího procesu organizace (Hroník, 2007).

„Onboarding je služba zaměstnancům, kdy jsou jim prostě doručeny základní informace a znalosti, které budou pro start potřebovat. Nebo také jako o zážitku, kdy jejich učení a zapojení podpoříte emočním zapojením. A taky jako o počátku transformace,

kdy nováčky během onboardingu povedete ke změně pohledu na to, jakou roli může vaše firma hrát v jejich životě“ (Kotryová, 2018, str. 9).

„Adaptační proces nového zaměstnance zahrnuje (Barták, 2011, str. 62):

- *seznámení pracovníka s firemní kulturou, stylem práce, pracovními podmínkami;*
- *zajištění patrona, který s novým zaměstnancem projedná jeho adaptační program zahrnující konkrétní a termínované úkoly, obvykle rozfázované do tří měsíců zkušební doby;*
- *průběžné zajišťování pomoci a podpory – patron, bezprostřední nadřízený, spolupracovníci;*
- *vypracování plánu adaptace (patron – nový zaměstnanec);*
- *realizace plánu adaptace;*
- *monitoring postupu adaptace nového zaměstnance;*
- *průběžné hodnocení plánu adaptace;*
- *závěrečné hodnocení plánu adaptace s následnými personálními kroky:*
 - o *po úspěšném zvládnutí plánu adaptace zařazení nového zaměstnance na místo, na něž se připravoval;*
 - o *podmínečné zařazení na pracovní místo za předpokladu doplnění požadovaných znalostí a dovedností do stanoveného termínu;*
 - o *přeřazení na pozici, která lépe vyhovuje znalostem a schopnostem nového zaměstnance i potřebám firmy či její organizační složky.“*

Realizace vzdělávání a rozvoje ve společnosti má tři fáze (Hroník, 2007):

- Příprava. V této fázi je nutné připravit lektora, učební materiály, pomůcky a také pracovníka na vzdělávací program. Nejprve je nutné zvolit správného lektora, který musí mít potřebné zkušenosti pro téma, ve kterém bude své dovednosti předávat účastníkům vzdělávacího programu. I on sám se musí před konkrétní akcí připravit, a pokud je to nutné, tak také připravit či zajistit materiál (skripta), který bude pro vzdělávací program potřeba. Další činnosti, které musí společnost zajistit je například zajištění místnosti, ve které budou pracovníci vzdělávání, ale také potřebné vybavení místnosti, které bude pro vzdělávací program potřeba. Může se jednat například o dataprojektor, ale také speciální pracovní pomůcky. Nesmí se také zapomenout na kontaktování vybraných pracovníků, pro které bude vzdělávací program určen.

- Vlastní realizace. Samotná realizace vzdělávacího programu probíhá na sjednaném místě, ve sjednaný čas a s vybraným lektorem a pracovníci. Vše probíhá dle harmonogramu, který byl připraven lektorem, popřípadě společností.
- Transfer. Jedná se o vytvoření aktivit, které se budou konat po skončení vzdělávacího programu. Může se jednat například pouze o vyplnění dotazníku nebo také o okamžité možnosti vyzkoušet si získané poznatky a dovednosti v praxi.

2.3.5 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování efektivnosti vzdělávání je nejdůležitější, ale zároveň také nejobtížnější složkou z celého procesu vzdělávání a rozvoje (Čopíková, Bláha & Horváthová, 2015).

Hodnocení vzdělávání by se nemělo posuzovat podle popularity a míry jejich zábavy. Hodnocení by se mělo posuzovat podle porovnání skutečných výsledků s původními očekávanými cíli, a tedy měřením efektivity, které společnosti přinesli zvolené vzdělávací metody (Folwarczná, 2010).

Efektivitu lze hodnotit z několika pohledů, a to například z pohledu pracovníka (účastníka vzdělávání), oddělení či organizace jako celku (Kociánová, 2010, str. 171).

Efektivitu vzdělávání a rozvoje lze posuzovat těmito způsoby (Folwarczná, 2010):

- learning objectives – účastníkům jsou dány testy, zda byli splněny cíle učení;
- performance objectives – zda došlo ke změnám v pracovním chování. Tyto změny může hodnotit nadřízený, ale také zákazník;
- business impact objectives – hodnocení, zda mělo vzdělávání dopad na dosažení cílů organizace.

Za nejpoblárnější nástroje vyhodnocování vzdělávání patří dotazníky pozorování účastníků při práci, rozhovory s účastníky vzdělávání a ankety mezi pracovníky (Armstrong, 2007).

Dále jsou uvedeny další příklady modelů, které lze využít pro hodnocení efektivity investic do vzdělávání a rozvoje.

Kirkpatrickův model

Vyhodnocování vzdělávání lze rozdělit do 4 úrovní (Kirkpatrick, 1994):

- Úroveň reakce. Po skončení vzdělávacího programu jsou účastníci ihned povinni zhodnotit absolvovaný program. Hodnocení nejčastěji probíhá formou dotazníků. Nevýhodou je, že zde není určitý časový odstup, a tedy není možné zjistit, zda získané zkušenosti napomohli k požadovaným vzdělávacím cílům.
- Úroveň hodnocení poznatků. Hodnocení probíhá nejčastěji formou testu, které určí, zda se zúčastnění během vzdělávacího programu něco nového naučili a rozšířili tak své znalosti a dovednosti v určitém oboru. Avšak nesmí se také zapomínat na zjištění úrovně vstupních znalostí a dovedností, a tedy tento test nechat vyplnit účastníky také před zahájením programu.
- Úroveň hodnocení chování. Pomocí rozhovorů a pozorování je přímo na pracovišti zjišťováno, zda účastníci vzdělávacího programu opravdu využívají získané znalosti v pracovním prostředí a zda se tak změnilo jejich chování. Opět by bylo vhodné provést toto hodnocení také před zahájením programu, aby bylo možné výsledek po skončení programu porovnat.
- Úroveň hodnocení výsledků. Jedná se o posouzení, zda vzdělávací program rozšířil účastníkům znalosti, které aplikovali do pracovního prostředí a dokázali tak ovlivnit podnikatelské výsledky organizace. Na této úrovni je tak možné porovnat nově získaný zisk s investicí (náklady) do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Ovšem nemělo by se zapomínat na vliv ostatních faktorů, které bývají často obtížně měřitelné. Hodnocení na úrovni podnikatelských výsledků se doporučuje u takových vzdělávacích programů, které mají strategický význam, jsou finančně vysoce náročné a pokud vrcholové vedení opravdu vyžaduje zjištění, zda došlo k požadované změně.

Balanced Scorecard (BSC)

Metodika Balanced Scorecard (BSC) je odvozena ze strategie podniku. Jejím cílem je zvyšovat hodnotu podniku, využívat efektivní investice do rozvoje lidských zdrojů a naplnit tak vize a strategie podniku. Dochází tak k transformování strategie v operativní cíle, které určují chování a výkonnost pracovníků společnosti. BSC se skládá ze čtyř perspektiv, a to z finanční, zákaznické, z interních procesů a z perspektiv učení a růstu. Tyto perspektivy jsou navzájem propojeny a obsahují princip příčiny a důsledky

od perspektivy učení a růstu směrem k finanční perspektivě až k vizi podniku. „Cíle v perspektivě učení a růstu vytvářejí podporu, která umožní, aby podnik mohl úspěšně dosáhnout cílů v ostatních třech perspektivách a směřoval k naplnění své vize“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 59).

„Metodika BSC umožňuje organizační učení. Efektivní proces strategického učení má tři nezbytné složky (Folwarczná, 2010, str. 183):

- *Sdílený strategický rámec, který předává strategii a umožňuje všem zúčastněným vidět, jak jejich aktivity přispívají k dosažení celkové strategie;*
- *Zpětnovazební proces, jenž sbírá data o výkonu a strategii a umožňuje testovat hypotézy o vzájemných vztazích mezi strategickými cíli a iniciativami;*
- *Proces týmového řešení problémů, který zkoumá a učí se z dat o výkonu a poté přizpůsobuje strategii současným podmínkám. “*

„Základní oblasti perspektivy učení a růstu představují (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 61):

- *schopnosti zaměstnanců;*
- *schopnosti systémů;*
- *vedení, motivace, delegování, angažovanost;*
- *podniková kultura a pracovní klima. “*

Mezi ukazatelé, které lze použít u perspektivy učení a růstu, lze například zařadit (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 61):

- *„index motivace, spokojenosti a loajality zaměstnanců;*
- *index spokojenosti se stylem vedení lidí;*
- *zisk na zaměstnance, obchodní marže na zaměstnance;*
- *čas strávený vzděláváním (dny/rok);*
- *počet certifikátů získaných v požadovaných oblastech. “*

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje podle Sullivana

Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje podle Sullivana lze hodnotit mnoha ukazateli, které jsou v základě členěné do pěti kategorií. Výběr ukazatelů je vždy nutné hodnotit vzhledem k cílům vzdělávání, potřebám organizace a možnostem tyto ukazatele kvantifikovat. Zde jsou uvedeny základní kategorie s příklady ukazatelů, které lze podle Sullivana pro hodnocení vzdělávání využívat (Folwarczná, 2010, str. 193):

- *„Před vzděláváním:*
 - *počet účastníků, kteří potřebují vzdělávání, což vyplynulo z analýzy potřeb vzdělávání a*
 - *počet účastníků, kteří se sami přihlásili ke vzdělávání.*
- *Na konci vzdělávání:*
 - *počet účastníků, kteří navštívili vzdělávání;*
 - *spokojenost účastníků na konci vzdělávání;*
 - *měřitelná změna znalostí nebo dovedností na konci vzdělávání;*
 - *schopnost složit závěrečný test na konci vzdělávání.*
- *Odložený vliv (mimo pracoviště):*
 - *spokojenost účastníků zjištěná určitý počet týdnů po skončení vzdělávání;*
 - *udržení si znalostí po určitém počtu týdnů po skončení vzdělávání;*
 - *schopnost složit závěrečný test po určitém počtu týdnů po skončení vzdělávání.*
- *Změna chování na pracovišti:*
 - *účastníci vzdělávání vykazují, že změnili své chování/využili získané dovednosti a znalosti na pracovišti po určitém počtu měsíců;*
 - *nadřízení účastníků vzdělávání vykazují, že účastníci změnili své chování/využili získané dovednosti a znalosti na pracovišti po určitém počtu měsíců;*
 - *účastníci vzdělávání jsou pozorováni a na základě pozorování je vykazováno, zda došlo ke změně jejich chování/využití získaných znalostí a dovedností na pracovišti po určitém počtu měsíců.*
- *Změna pracovního výkonu na pracovišti:*
 - *účastníci vzdělávání informují, že došlo ke změně jejich pracovního výkonu jako výsledku změny chování/získaných dovedností po určitém počtu měsíců;*
 - *nadřízení účastníků vzdělávání informují, že pracovní výkon účastníků se změnil v důsledku změny chování/získaných dovedností a znalostí po určitém počtu měsíců;*
 - *účastníci vzdělávání jsou pozorováni a na základě pozorování je vykazováno, že došlo ke zlepšení jejich pracovního výkonu (zvýšení prodejů, kvality, rychlosti, reakce) v důsledku změny chování/využití získaných znalostí a dovedností na pracovišti po určitém počtu měsíců.“*

2.3.6 Ekonomické ukazatele hodnocení efektivnosti investic

Pro výpočet návratnosti investice do vzdělávání a rozvoje (ROI) je nutné předem stanovit výsledky, kterých chceme dosáhnout a způsob, jakým budou data získána pro určení nákladů a přínosů. Výsledky lze stanovit například pomocí rozhovorů s manažery budoucích účastníků vzdělávání. Způsoby (ukazatele) získávání dat mohou být například zvýšení produktivity práce, zlepšení výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků, zvýšení objemu prodeje, přesnost objednávek nebo počet stížností. Pro vyjádření vzdělávání přínosů se nejčastěji využívají odhady a stanovení intervalu spolehlivosti, neboť přínosy přicházejí až s určitým zpožděním, a navíc mohou být ovlivněny i dalšími faktory. (Folwarczná, 2010).

Vzorec pro výpočet návratnosti investice v % (ROI), který slouží jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace, lze vypočítat jako (Armstrong, 2007):

$$ROI = \frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (v Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (v Kč)}} \times 100$$

Tento vzorec návratnosti investic do vzdělávání a rozvoje by se měl využívat především pro hodnocení celkového účinku vzdělávání. Pro specifické vyhodnocování by se měli využívat jiná měřítka, která měří například efekt vzdělávání na efekt spokojenosti zákazníků či jejich počtu (Armstrong, 2007).

Dalším ukazatelem pro zjištění efektivnosti investic lze využít čistou současnou hodnotu investice (NPV). Ta zohledňuje náklady a přínosy za více období, kompenzaci za nejistotu, náklady obětované příležitosti a náklady kapitálu. Pokud je výsledek čisté současné hodnoty větší než 0, je investice efektivní. Ovšem doporučuje se tento ukazatel používat při realizaci jednorázových či krátkodobých vzdělávacích programů. Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty je (Folwarczná, 2010):

$$NPV = \sum \frac{\text{přínosy v čase } t}{(1 + \text{úroková míra})^{\text{počet let} - \text{doba životnosti investice}}} - \text{současná hodnota nákladů}$$

Často používanou metodou pro posuzování investičních projektů je doba návratnosti (DN). Určuje období, kdy se tok příjmů přinášející hodnotu rovná původním nákladům na investici. „Čím je doba návratnosti kratší, tím je investice výhodnější. Pokud se roční přínos z investice mění, pak se hledá taková doba, kdy se akumulovaná suma cash flow

rovná vynaloženým investičním výdajům. V případě, že je investiční výdaj jednorázový a příjmy z investice jsou každý rok stejné, pak dobu návratnosti vypočítáme jako (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 173):“

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}}$$

Z dlouhodobého hlediska je nutné hodnotit a posuzovat efektivnost investic do vzdělávání a využívat maximálních možných prostředků do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků naplno, neboť právě vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy. Kvůli neustálému vzdělávání pracovníků se rozvíjí pracovníkoví kompetence, získává také nejnovější poznatky v oboru a umí používat nejnovější moderní technologie. Právě to hraje důležitou roli k tomu, aby společnost mohla prosperovat, zvyšovat svoji výkonnost a stala se tak na trhu a v daném oboru konkurenceschopnou.

3 Cíl a metodika práce

Cíl a obsah práce

Cílem této diplomové práce jsou návrhy změn systému vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Práce je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde dojde k provedení analýzy systému vzdělávání a rozvoje a následně dojde k vytvoření návrhu změn vzdělávacího systému vybrané organizace.

Metodika práce

První fáze této diplomové práce byla zaměřena na studium tuzemské a zahraniční odborné literatury. V literární rešerši byly vymezeny základní pojmy z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Velký důraz byl kladen na proces vzdělávání a rozvoje a na možné metody vzdělávání. Dále byly popsány příklady ekonomických ukazatelů, které lze pro zjištění finančních nákladů v oblasti vzdělávání a rozvoje využít.

Po studiu odborné literatury byla oslovena společnost, ve které byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje jejich pracovníků. Jednalo se o společnost BÜRGER Transport, s. r. o., která měla zájem o provedení analýzy a vytvoření návrhu nového systému vzdělávání pro své pracovníky. Potřebné údaje byly získány z podnikové evidence a informačních systémů. Posléze byly provedeny řízené rozhovory s pracovníky společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., konkrétně s manažery jednotlivých oddělení a s vedením společnosti. Tyto rozhovory sloužily k doplnění informací a k vytvoření představy o dosavadním vzdělávání pracovníků. Veškeré údaje sloužily k získání povědomí o současném vzdělávání a rozvoji pracovníků ve společnosti. Na úvod byla představena společnost, její organizační struktura, požadavky, které jsou kladeny na pracovníky při nástupu do zaměstnání, a průběh jejich adaptačního procesu, ve kterém se seznámí s chodem společnosti a s nabídkami v oblasti vzdělávání, které společnost poskytuje. Dále byly stručně vymezeny jednotlivé pracovní pozice s podrobným popisem vzdělávání za posledních 5 let, které je pro vykonávání určité práce nezbytností. Součástí analýzy rozvoje a vzdělávání společnosti bylo také zhodnocení vzdělávání z pohledu financí. Analýza finanční náročnosti vzdělávacích programů společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., byla provedena opět za období 2014–2018. Byly popsány a vyčísleny vzdělávací programy, které se v jednotlivých letech uskutečnily. Získaná data sloužila

k porovnání jednotlivých let a cílem bylo zjištění, zda dochází k určitému vývoji v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., a jaká je celková finanční náročnost vzdělávání za rok.

Na základě provedených analýz došlo k vytvoření návrhu změn systému rozvoje a vzdělávání pracovníků společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. Nejprve se jednalo o vytvoření všeobecného návrhu v oblasti adaptačního procesu nově získaných pracovníků. Druhá část návrhů se týkala již samotných pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích, kteří by navrhované vzdělávání prakticky využili při výkonu práce. Na závěr došlo k vyhodnocení finanční náročnosti navrhovaných změn ve vzdělávání a rozvoji pracovníků společnosti BÜRGER Transport, s. r. o.

Metody sběhu dat

Údaje z podnikové evidence

Údaje z podnikové evidence a informačních systémů jsou jednou z metod sběru dat. Získané údaje následně slouží k provedení analýzy potřebné pro získání požadovaných informací o vzdělávání a rozvoji v organizaci.

Časové snímkování

Jedná z metod pozorování v průběhu určitého časového úseku je časové snímkování. Tato metoda slouží k porovnání údajů z podnikové evidence v průběhu několika let.

Řízené rozhovory

Řízené rozhovory jsou technikou sběru dat, který slouží ke zjištění konkrétních informací. Otázky jsou tazatelem pokládány respondentovi. V této diplomové práci jsou řízené rozhovory využity k získání podrobného popisu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci a slouží k doplnění údajů, které byly získány z podnikové evidence.

4 Analýza systému rozvoje a vzdělávání

4.1 Charakteristika společnosti

Pro tuto diplomovou práci, která je zaměřená na vzdělávání a rozvoj pracovníků, je zvolenou společností firma BÜRGER Transport, s. r. o.

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., která sídlí v Libici nad Cidlinou, byla založena v roce 2001. Jedná se o společnost s ručním omezením se základním kapitálem v celkové hodnotě jeden milion korun. Společnost zastupují dva jednatele, kteří jsou zároveň společníky (Justice, 2018).

Mezi předměty podnikání společnosti patří (Justice, 2018):

- opravy silničních vozidel;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;
- klempířství a oprava karoserií;
- hostinská činnost;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- silniční motorová doprava:
 - o nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - o nákladní provozovaná vozidla jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 2,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - o osobní provozovaná vozidla určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

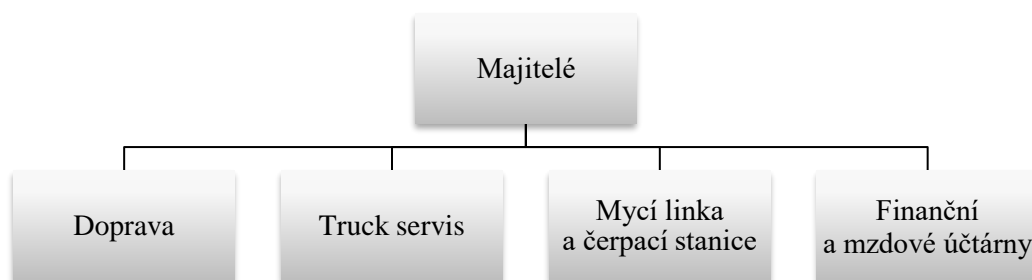
Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., poskytuje komplexní logistické služby v rámci Evropské unie. Přeprava a logistické služby jsou realizovány vlastním vozovým parkem. Společnost vlastní celkem 80 tahačů DAF a 100 návěsů Schmitz, Krone a Berger. Za přednosti poskytování logistických služeb společností BÜRGER Transport, s. r. o., lze požadovat kvalita a rychlost přepravy. Specializují se na přepravu cenného zboží a zboží, které má specifické požadavky. Je možné přepravovat zboží s vysokou hodnotou (high value), zboží s řízenou teplotou (ATP), nebezpečné náklady (ADR),

velkoobjemové zboží, svitky pomoci návěsů mulda a také zboží menších nákladů a kusových zásilek (sběrná služba). Samotná přeprava nákladním automobilem je zabezpečena posádkou složenou ze dvou řidičů, která se jinak v České republice neposkytuje. To je činí jedinou společností na českém trhu, která tak může poskytnout přepravu zboží pomocí kamionové dopravy na místo určení v nejkratším možným termínu. Veškerou přepravu zboží lze sledovat pomocí on-line trackingu. Jelikož společnost přepravuje zboží s vysokou hodnotou, nejedná se pouze o sledování polohy a provozních údajů samotného tahače, ale také návěsu. U něj se sleduje opět jeho poloha a dále například otevření dveří návěsu, teploty v přední a zadní části a další faktory, které zajišťují maximální zabezpečení přepravy. Nově též používá pro zabezpečení svých návěsů jednotku Wabco – Smart board, která slouží k uzamknutí a odemknutí brzdové soustavy pomocí PIN kódu.

V sídle společnosti se nachází rozsáhlý multifunkční areál. V areálu se nachází Truck servis, který poskytuje komplexní opravy nákladních a přípojných vozidel, autobusů a dodávek. Součástí servisu je také Truck shop, který nabízí prodej autokosmetiky, autodoplňků, pracovních pomůcek, a především prodej náhradních dílů pro nákladní a přípojná vozidla, autobusy a dodávky. Pro nákladní i osobní automobily se v areálu nachází pneuservis a mycí linka, která slouží k mytí, ošetření a čištění nejen nákladních vozidel, osobních vozidel, ale i cisteren, autobusů a dodávek. Součástí areálu je čerpací stanice pohonných hmot pro osobní i nákladní automobily. Společnost nabízí také skladovací služby.

Obrázek 3 zobrazuje organizační strukturu společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. Na vrcholu hierarchické struktury jsou dva majitelé. Dále je společnost rozdělena do několika oddělení. Jedná se o tyto oddělení: doprava, Truck servis, mycí linka společně s čerpací stanicí, účetní, finanční a mzdové účtárny. Svého vlastního manažera má oddělení dopravy, Truck servisu a mycí linky s čerpací stanicí.

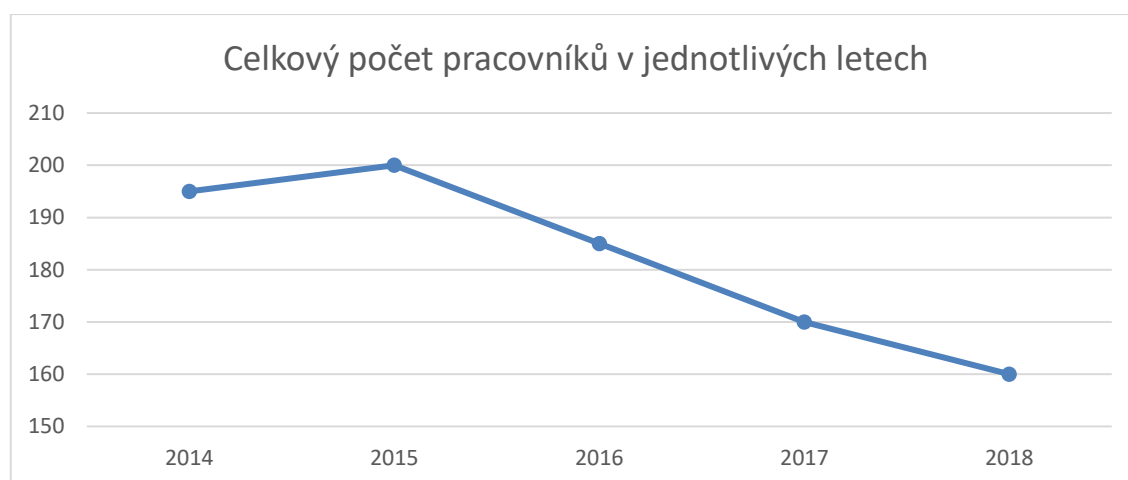
Obrázek 3: Organizační struktura BÜRGER Transport, s. r. o.



Zdroj: Vlastní (2019)

V Grafu 1 jsou zobrazeny celkové počty pracovníků mezi lety 2014 a 2018. V roce 2014 společnost zaměstnávala 195 pracovníků. O rok déle měla pracovníků nejvíce, a to 200. Společnost také vlastnila více nákladních automobilů, proto nejvíce pracovníků tvořili právě profesionální řidiči. Od roku 2016 počet pracovníků postupně kleslá, neboť společnost od té doby postupně začala upravovat svůj vozový park prodejem starých a nákupem nových tahačů, které méně zatěžují životní prostředí. Díky tomu se náklady na jejich provoz snížily. V roce 2018 zaměstnávala a také v současné době zaměstnává 160 pracovníků.

Graf 1: Celkový počet pracovníků společnosti v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní (2019)

V níže uvedené Tabulce 2 jsou zobrazeny počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích během let 2014 až 2018. Největší zastoupení mají profesionální řidiči kamionové dopravy. Při přijímání nových pracovníků není v dnešní době na některých pozicích prioritou dosažené vzdělání. Proto se na těchto místech nevyžaduje praxe v oboru. Vedení společnosti je naopak rádo, když si může nového pracovníka od základu vychovat. V roce 2015 společnost zaměstnávala 159 řidičů. Od tohoto roku počty řidičů díky renovaci vozového parku klesají. V roce 2018 společnost BÜRGER Transport, s. r. o., zaměstnávala 125 řidičů. Z tabulky je dále patrné, že k malému snížení počtu zaměstnanců došlo také u mechaniků Truck servisu a dispečerů. Jednalo se opět na reakci o snížení počtu tahačů vozového parku a řidičů společnosti. Další pracovní pozice se během pěti let téměř nezměnily.

Tabulka 2: Počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích 2014–2018

Pracovní pozice	2014	2015	2016	2017	2018
Majitelé (vedení společnosti)	2	2	2	2	2
Manažer oddělení dopravy	1	1	1	1	1
Dispečer	9	10	9	8	8
Profesionální řidič kamionové dopravy	155	159	147	134	125
Technik	2	2	2	2	2
Skladník	2	2	2	2	2
Pracovník pneuservisu	2	2	2	2	2
Manažer a zástupce manažera oddělení Truck servisu	2	2	2	2	2
Mechanik Truck servisu	10	10	9	8	7
Manažer mycí linky a čerpací stanice	1	1	1	1	1
Pracovník mycí linky	3	3	3	3	3
Pracovník čerpací stanice	3	3	3	3	3
Účetní oddělení	2	2	1	1	1
Mzdové oddělení	1	1	1	1	1
Celkem	195	200	185	170	160

Zdroj: Vlastní (2019)

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., se chce v budoucnu převážně zaměřit na přepravu zboží s vysokou hodnotou. Výrobci zboží vysokých hodnot vytvořili asociaci TAPA, která má společný zájem, a to ošetřit narůstající bezpečnostní hrozby, které jsou s přepravou toho zboží spojeny. Asociace vytvořila 3 standardy k řízení specifických rizik spojených s krádeží zboží vysoké hodnoty, a právě společnost BÜRGER Transport, s. r. o., se v následujících letech bude snažit o splnění těchto jednotlivých standardů a získání tříleté certifikace TAPA. V současné době proto upravuje své sklady, parkovací prostory, ale i vozový park. Standardy TAPA obsahují například požadavky na systém managementu či specifické kvantitativní požadavky na bezpečnostní opatření na skladování a samotnou přepravu.

Kvůli prováděným změnám souvisejícím s úsilím o získání certifikace TAPA se společnost zajímá o možnost poskytování služeb leteckého přepravce. Díky této službě by opět zlepšila své postavení na trhu. Jedná se o službu, kde se logistická společnost

poskytující kamionovou dopravu chová stejně jako společnost letecká při přepravě zboží s vysokou hodnotou, tzn. vše související s přepravou je přísně tajné a zabezpečení přepravy musí být maximální s cílem prevence předejít například teroristickým činům. Ovšem s poskytováním těchto nových služeb leteckého přepravce souvisí také podmínka dalšího vzdělání zainteresovaných zaměstnanců, především řidičů.

4.2 Analýza vzdělávání na pracovních pozicích

Vzdělávání pracovníků začíná adaptačním procesem nově přijatých zaměstnanců do společnosti.

Adaptační proces nových pracovníků

Současný adaptační proces nových pracovníků vede vždy vedoucí oddělení, na který nový zaměstnanec nastupuje. Dle náročnosti výkonu práce na jednotlivé pozici může být zaměstnanci přiřazen tutor, který mu pomáhá s jeho aklimatizací ve společnosti. Každý zaměstnanec společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., musí projít vstupním školením Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP). Toto školení má pracovníka seznámit s pravidly, které předcházejí ohrožení nebo poškození lidského zdraví při výkonu pracovní činnosti.

Jak již bylo uvedeno výše, při nástupu nových pracovníků do společnosti na určité pozice není prioritou mít praxi v oboru a prioritou není ani výše dosaženého vzdělání. Určité požadavky nastávají u pracovníků, kteří chtějí pracovat na pozici řidiče kamionové dopravy. Zde je vyžadován řidičský průkaz skupiny C+E (nákladní automobil s přívěsem, tahač s návěsem) a profesní průkaz řidiče. Před nástupem do zaměstnání poskytne řidič společnosti informace o svých dalších platných osvědčení, které by při výkonu práce mohl využít (např. zda absolvoval školení ADR a jaká je jeho platnost). Adaptační proces u pracovníků na pozici řidič kamionové dopravy lze rozdělit na řidiče, kteří nemají předchozí zkušenosti s pracovní pozicí (nově získali řidičské oprávnění, nikdy se této profesi nevěnovali), a řidiče, kteří již zkušenosti s touto pracovní pozicí mají. Jak již bylo uvedeno výše, řidiči jezdí vždy ve dvojici a přepravují takové zásilky, ke kterým mají požadované osvědčení. Řidiči, kteří v této pracovní pozici nemají předchozí zkušenosti s řízením nákladních automobilů, jsou přiřazeni ke zkušeným řidičům a nejprve

přepravují zboží na vnitrostátní úrovni. Cílem je, aby se naučili všechny potřebné úkony související s přepravou u kamionové dopravy (kontrola dokladů k nákladu, komunikace s dispečerem, kontrola technického stavu vozidla před a během jízdy, drobné opravy při potížích během cesty atd.). Po určitém období mohou být přeřazeni na mezinárodní dopravu. Dle zkušeností a zručnosti následně přepravují jednotlivé druhy zboží. Noví řidiči, kteří již předchozí zkušenosti s touto pracovní pozicí mají, se sami mohou rozhodnout, zda nejprve chtějí tuto práci vykonávat na vnitrostátní úrovni, nebo ihned na úrovni mezinárodní.

Adaptační proces u dispečerů, kteří mají na starost komunikaci s řidiči během přepravy, začíná u zpracovávání podkladů souvisejících s kamionovou dopravou. Až po určitém čase se dostanou k přímé komunikaci s řidiči.

Dalším pracovním místem, kde je adaptační proces odlišný, je mechanik pracující v oddělení Truck servisu. Ti po nástupu do zaměstnání a po absolvování BOZP školení dostanou svého tutora. Od něj se nový pracovník první měsíc zaučuje a pomáhá mu s údržbou a opravami vozidel. Manažer servisu během této doby hodnotí, zda je nový pracovník zručný a má o místo opravdu zájem. Po měsíčním zaučení vykonává tutor pouze kontrolní funkci, zda pracovník dodržuje správné technologické postupy údržby a oprav vozidel. Pokud vše funguje správně, po následujících dvou měsících může pracovník vykonávat svoji pracovní náplň samostatně.

V případě dalších pozic, mezi které se řadí pracovníci mycí linky, čerpací stanice, pracovníci pneuservisu, pracují první měsíc po nástupu do zaměstnání vždy ve dvojici, aby se zaučili a osvojili si úkony spojené s výkonem na požadovaném pracovním místě.

Analýzou bylo zjištěno, že adaptační proces vede vždy vedoucí jednotlivých oddělení, avšak pracovníkovi nejsou v době nástupu předány prvotní informace například o celkovém chodu společnosti, způsobu odměňování, komunikace atd. Touto činností není pověřený žádný pracovník, protože není zřízena například pozice personálního pracovníka.

Vzdělávání pracovníků

Informace o absolvovaných a plánovaných školeních jednotlivých pracovníků jsou vedeny v systému Target 2100. Jedná se o nástroj, který poskytuje komplexní podporu práce pro personální a mzdové oddělení. Ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., je systém využíván mzdovým oddělením, které se také stará o karty pracovníků, a vykonává tak v malé míře náplň práce personalisty. Pozice personálního specialisty neexistuje.

Vzdělávání a rozvoj ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., je především založeno na periodických školeních. O vzdělávání pracovníků rozhodují jejich přímí nadřízení, tedy manažeři jednotlivých oddělení. Vedení společnosti neprovádí například roční dotazníková šetření, zda se na jednotlivých pracovních pozicích nezměnily požadavky na vzdělání. Dobrovolné vzdělávání pracovníků téměř neexistuje. Společnost svým zaměstnancům neposkytuje příklady dalšího vzdělávání a rozvoje. Zaměstnanci tak nemusí vědět, že je zaměstnavatel chce v jejich osobním rozvoji také podporovat a že také sami mohou přijít s návrhem na svůj rozvoj. Ovšem vždy bude záležet na tom, o jaké vzdělání či rozvoj jakých dovedností se jedná a jak je finančně náročný. Prioritou je především to, zda navrhované vzdělánílepší pracovníkovi dovednosti a rozšíří jeho znalosti. O výběru vhodně zvoleného vzdělávacího programu rozhoduje jeho kvalita, cena a také místo, kde se má vzdělávací program konat. Z pohledu výdajů se nejedná pouze o finanční částku samotného vzdělávacího programu, ale také dalších složek výdajů, které souvisejí například s přepravou na místo, občerstvením, popřípadě ubytováním. Ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., probíhá převážná většina periodických školení v prosinci a v lednu, jsou prováděna formou na klíč a konají se zejména ve školicí místnosti společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. Majitelé nevyužívají projekty (např. POVEZ II), které finančně podporují vzdělávání zaměstnanců.

Níže jsou analyzována školení, která jsou potřebná k výkonu práce na jednotlivých pracovních pozicích.

Majitelé společnosti

Majitelé společnosti rozhodují o všech krocích společnosti. Žádná periodická školení pravidelně nenavštěvují. Naopak se vzdělávají pouze tehdy, pokud jim nabízený kurz

opravdu pomůže v jejich rozvoji při řízení firmy. Obvykle se jedná o rozvoj dovedností v oblasti manažerských schopností a rozšíření znalostí v oblasti účetnictví a ekonomiky podniku. V posledních letech jeden z majitelů absolvoval kurz Manažerské psychologie I. Jednalo se o kurz, který trval 7 dní. Obsahem tohoto kurzu bylo například budování psychické odolnosti, práce se stress managementem, krizový management či výběr správných komunikačních dovedností. Cena kurzu manažerské psychologie byla 20 000 Kč. Kurz Manažerské psychologie navazuje na jeho další úroveň. Druhý z majitelů absolvoval Účetní kurz pro manažery. Cena kurzu byla 15 000 Kč. Oba kurzy se konaly mimo sídlo společnosti BÜRGER Transport, s. r. o.

Doprava

Manažer dopravy

Manažer oddělení dopravy dohlíží na logistické služby, komunikuje se zákazníky, kteří mají o logistické služby zájem a vyhledává nové zakázky. Manažer dopravy v minulosti neabsolvoval žádná školení, která by mu pomohla například v jednání s řidiči či s řízením kolektivu. Také neabsolvoval žádná školení z oblasti cenové a nákladové politiky při zpracování nových zakázek pro společnost.

Dispečer

Dispečeri mají na starost plánování jednotlivých jízd přepravovaných zásilek. Zároveň udržují spojení s příslušnými řidiči během přepravy. Zpracovávají dokumenty související s přepravou, které získají od manažera oddělení dopravy, ale také od řidičů, popřípadě skladníků. Neabsolvují žádná školení zaměřená na komunikaci s řidiči, ale další školení na všeobecně ucelený přehled povinnosti dopravců ve vzájemných souvislostech.

Profesionální řidič

Jak již bylo uvedeno v kapitole adaptačních procesů nových pracovníků, je při nástupu nového pracovníka na pozici řidiče kamionové dopravy vyplněn dotazník, na základě kterého společnost zjistí, jaké má absolvované školení související s řízením nákladních automobilů. Všichni profesionální řidiči musí každý rok absolvovat zákonem stanovené školení profesní způsobilosti řidičů, které je nutné k výkonu práce řidiče. Pravidelné profesní školení řidičů trvá 7 hodin a koná se ve školicí místnosti v sídle společnosti BÜRGER Transport. Platnost profesního průkazu je 5 let. Pokud je splněna podmínka

absolvování každoročního profesního školení v rozsahu 7 hodin, profesní průkaz se automaticky prodlužuje. Cena pravidelného profesního školení řidičů je 800 Kč na osobu. Obsah školení profesní způsobilost řidiče se každý rok mění. Vždy je školení zaměřené na dvě témata, které se ale nesmí každý rok opakovat. Může se jednat například o téma zdravotní, uložení a upevnění nákladu, administrativa či technické věci o stavu vozidla. Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., postupně modernizuje svůj vozový park nákupem nových tahačů DAF. Řidiči, kteří s novými tahači jezdí, absolvují školení v akademii DAF Drive Academy. Řidiči jsou seznámeni s důležitostí hospodárné jízdy, díky které se naučí zlepšit předvídatelnost dopravních situací a s ní související úsporu nákladů na palivo. Následně absolvují ukázkové jízdy s instruktorem. Školení se koná v areálu společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., a trvá 5 hodin. Jedná se o jednorázové bezplatné školení.

Řidiči, kteří chtějí přepravovat nebezpečný náklad musí absolvovat ADR školení, na základě kterého získají Osvědčení o školení řidičů vozidel přepravujících nebezpečné věci. Obsahem školení je získání znalostí z oblasti přepravy nebezpečných nákladů, a to například právní odpovědnost řidiče, způsob označování vozidel, potřebné dokumenty a doklady související s přepravou nebezpečných materiálů, uložení materiálu ve vozidle, bezpečnostní opatření při manipulaci a informace o tom, jak se zachovat v případě nehody nebo jiné nouzové situace. Pokud se jedná o základní školení pro získání osvědčení ADR či nástavbové školení například pro přepravu v cisternách, je doba školení 3 dny. Osvědčení o školení řidičů vozidel přepravujících nebezpečné věci má platnost 5 let. V posledním roce platnosti osvědčení lze osvědčení prodloužit absolvováním obnovovacího školení, které trvá 2 dny. ADR školení se v sídle společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., konají 4x ročně, a to jak pro nové řidiče, kteří mají nově zájem o přepravu nebezpečných věcí, tak pro řidiče, kteří již tento průkaz mají a blíží se jim konec jeho platnosti. Profesionální řidiči si tak mohou vybrat, který z nabízených 4 termínů využijí. Cena základního a obnovovacího školení činí 3 000 Kč na osobu. V případě nástavbového školení pro přepravu cisteren činí 1 500 Kč.

Technik

Technik pracující na oddělení dopravy se stará o vozový park společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. Jeho náplň práce spočívá především v kontrole technického stavu tahače s návěsem z pohledu jednotlivých technických prohlídek, které jsou potřeba

provést například po určitých ujetých kilometrech (servisní prohlídka), každoroční technickou prohlídku provedenou STK. Vše je uvedeno v listu vozidla. Dále se stará o vybavení tahače s návěsem, ale také pomáhá skladníkům při překládce zboží. Technik vlastní řidičský průkaz skupiny C+E a profesní řidičský průkaz, neboť s nákladními automobily také sám manipuluje. Proto musí každý rok absolvovat stejné profesní školení řidičů jako profesionální řidič. Zároveň má osvědčení ADR a řidičský průkaz pro manipulaci s vysokozdvížným vozíkem. Tento průkaz získá po absolvování základního kurzu na manipulaci s vysokozdvížným vozíkem (VZV). Po získání průkazu VZV musí každoročně navštívit povinný opakovací kurz. Školení je rozděleno na teoretickou a praktickou část, kdy si sami mechanici prakticky vyzkouší manipulaci s vozíky. Školení se koná ve školící místnosti společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., trvá 4 hodiny a stojí 500 Kč na osobu.

Skladník

Skladníci zajišťují vykládku, nakládku, popřípadě také překládku přepravovaného zboží do jiného nákladního automobilu. Jsou tak zodpovědní za správné uložení přepravovaného zboží v návěsu, popřípadě ve skladu. K této práci potřebují vlastnit řidičský průkaz pro manipulaci s vysokozdvížným vozíkem a řidičský průkaz skupiny C+E a profesní řidičský průkaz pro manipulaci s nákladními automobily. Absolvují proto každoroční školení, jejichž podmínky a výdaje na ně již byly výše popsány. Další náplní práce skladníka je doplnění veškerých dokumentů od řidičů související s přepravovaným zbožím a předání dispečerům. Jelikož skladníci také zajišťují nakládku a vykládku nebezpečného zboží, jsou povinni absolvovat školení ADR pro ostatní osoby. Cena tohoto školení je 2 500 Kč.

Pracovník pneuservisu

Pracovníci pneuservisu průběžně kontrolují technickou způsobilost pneumatik. Na základě zjištěných informací konzultují s technikem jejich výměnu a vše zapisují do listu vozidla. Pro svoji práci potřebují vlastnit řidičský průkaz skupiny C+E, ovšem tentokrát k řidičskému průkazu nepotřebují profesní průkaz řidiče. Jelikož pro manipulaci těžkých nákladů využívají vysokozdvížný vozík, musí také vlastnit osvědčení VZV, a tedy každoročně absolvovat s ním související povinný opakovací kurz.

Analýzou společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., bylo zjištěno, že dalším cílem je poskytnout komplexní nabídku školení řidičů s certifikovanou kvalitou, neboť společnost v současné době využívá na každé školení jiného dodavatele vzdělávacích aktivit. Dále bylo provedenou analýzou zjištěno, že by se pracovníci oddělení dopravy měli zúčastnit vzdělávacích aktivit. Ty by podpořili jejich znalosti a dovednosti, které by vedly k efektivnějším a kvalitnějším výkonům.

Truck servis

Manažer Truck servisu + zástupce manažera

Manažer oddělení Truck servis má na starost chod celého servisu, komunikuje s obchodními partnery a zákazníky. Vlastní řidičský průkaz skupiny C+E společně s profesním řidičským průkazem, a proto každý rok povinně absolvuje školení související s profesním řidičským průkazem. Manažer dále absolvuje technická školení jednotlivých komponentů nákladních automobilů. Tato školení lze rozdělit do dvou částí. První část je teoretická výuka pomocí vzdělávací online metody e-learning. Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., si platí čtvrtletní licenci v hodnotě 15 000 Kč, která je určena pro neomezený počet účastníků. E-learningový program nabízí popisy a postupy při opravě jednotlivých komponentů nákladních automobilů. Jedná se o samostudium, které se v druhé části technického školení využije jako příprava pro praktickou ukázkou se specializovaným školitelem. Tato druhá část školení trvá nejčastěji jeden den a její cena činí 1 000 Kč na osobu. Během roku se dělají v průměru čtyři technická školení. Ta probíhají v sídle společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., anebo se jezdí do sídel jednotlivých automobilových značek, které mají vlastní školicí místnosti k tomu určené. Manažer Truck servisu musí dále vlastnit průkaz VZV, ke kterému se dělají pravidelná každoroční školení. Posledním placeným školením, které manažer Truck servisu v posledních letech absolvoval, bylo školení pojistných událostí. Jednalo se o dvě hodinová školení, která stojí 1 000 Kč. Toto školení se nekoná pravidelně každý rok, ale pouze v případě, je-li například změna potřebných dokumentů či změna legislativní. Manažer Truck servisu dále absolvoval školení při převzetí tahačů DAF. Toto školení bylo zdarma a bylo absolvováno poprvé v roce 2016, kdy došlo k zakoupení nových tahačů DAF, s cílem seznámit nového majitele například s jednotlivými funkcemi vozidla a dokumenty související s vozidlem. Další školení, které je zdarma, je školení

Carrier. Díky tomuto školení nabízí Truck servis montáž chladících zařízení do nákladních automobilů. Tato školení probíhají pravidelně od roku 2016.

Manažer Truck servisu má svého zástupce, který se stará o veškeré dokumenty spojené s chodem servisu a v případě nepřítomnosti manažera servisu se stará o jeho chod. Během svého působení ve společnosti absolvoval školení pojistných událostí a školení kontroly při převzetí tahačů DAF. Pravidelná povinná školení zástupce manažera Truck servisu nemá.

Mechanik Truck servisu

Náplní práce mechaniků pracujících v Truck servisu je údržba a oprava nákladních vozidel. K výkonu práce proto musí vlastnit řidičský průkaz skupiny C+E, profesní řidičský průkaz a průkaz pro manipulaci s vysokozdvížným vozíkem. U těchto dvou průkazů se každoročně účastní pravidelných školení. Dále musí vlastnit řidičský průkaz pro manipulaci s vysokozdvížným vozíkem. V průběhu roku mají mechanici, stejně jako manažer Truck servisu, přístup k online e-learningovému programu související s technickým školením jednotlivých komponentů nákladních automobilů. Mechanici každoročně absolvují školení Carrier, které je zdarma.

Analýzou bylo zjištěno, že manažer se svým zástupcem neabsolvovali žádná školení, která by jim rozšířila jejich komunikační dovednosti, které potřebují při jednání s novými i stávajícími zákazníky.

Mycí linka a čerpací stanice

Manažer mycí linky a čerpací stanice

Manažer mycí linky a čerpací stanice má na starost jejich provoz. U čerpací stanice dohlíží na objednávání pohonných hmot a také určuje jejich cenu, za kterou se pohonné hmoty následně prodávají zákazníkovi. Ke své práci potřebuje vlastnit řidičský průkaz skupiny C+E a s ním související profesní průkaz řidiče. Proto každý rok povinně absolvuje profesní školení řidičů. Jelikož se manažer sám stará o přepravu pohonných hmot a přepravuje tak nebezpečné zboží pomocí cisterny, musí mít také Osvědčení o školení řidičů vozidel přepravujících nebezpečné věci. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o nadstavbové ADR školení a koná se opět pravidelně jednou ročně. Ve společnosti

BÜRGER Transport, s. r. o., je manažer čerpací stanice a mycí linky bezpečnostním poradcem pro ADR. Jedná se o dvakrát třídní kurz, kde se podrobně probírá legislativa související s přepravou ADR. Školení je zakončeno zkouškou a osvědčení má platnost opět 5 let. Cena tohoto kurzu činí 13 000 Kč. Před skončením platnosti je opět nutné absolvovat obnovovací kurz bezpečnostního poradce pro ADR. Tentokrát je kurz pouze třídní. Cena obnovovacího kurzu je 8 000 Kč. Mezi další školení, která manažer mycí linky a čerpací stanice pravidelně absolvuje, se řadí řidičský průkaz pro manipulaci s vysokozdvížným vozíkem, který se také koná pravidelně jednou za rok.

Pracovník mycí linky

Pracovníci obsluhující mycí linku potřebují k výkonu práce vlastnit průkaz na manipulaci vysokozdvížných vozíků, u kterých se koná každoroční pravidelné školení.

Pracovník čerpací stanice

Náplní práce pracovníků čerpací stanice je prodej pohonných hmot, popřípadě prodej dalšího zboží, které čerpací stanice nabízí. Pro tuto pozici nepotřebují žádné speciální školení a pracovníci čerpací stanice žádné další dobrovolné vzdělávání nevyužívají.

Finanční a mzdové účtárny

Účetní oddělení

V účetním oddělení společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., má pracovník na starost vedení podvojného účetnictví o skutečnostech, které věcně a časově souvisí s účetním obdobím. Každý rok absolvuje školení související s novelami zákona o DPH. Cena těchto školení se pohybuje od 2 500 Kč do 4 000 Kč. Školení probíhají mimo sídlo společnosti BÜRGER Transport, s. r. o.

Mzdové oddělení

Pracovník mzdového oddělení se stará o výpočet mezd všech pracovníků společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. Jak bylo uvedeno výše, pracuje s programem Target 2100. Systém je neustále inovován a rozvíjen, proto probíhají každé dva roky jednodenní školení mzdových účetních o nových funkcích systému. Cena tohoto školení je 3 000 Kč.

Analýzou bylo zjištěno, že ve společnosti se 160 zaměstnanci se pracovník mzdového oddělení kromě mzdové agendy také stará o personální činnost. Ovšem vykonávány jsou pouze některé personální činnosti a některé personální činnosti nejsou vykonávány vůbec.

4.3 Finanční náročnost vzdělávacích programů

Následující kapitola analyzuje systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., z pohledu finanční náročnosti vzdělávacích programů. Analýza je provedena za časové období 5 účetních let, a to od roku 2014 do roku 2018.

Během 5 let se ve společnosti převážná většina školení neustále opakuje. Měnil se pouze počet zúčastněných zaměstnanců, kteří jednotlivé vzdělávací programy využívali. Jelikož se společnost BÜRGER Transport, s. r. o., zabývá poskytováním logistických služeb, je výrazný podíl počtu účastníků u vzdělávacích programů, které souvisejí s řízením nákladních automobilů. Další školení, která se nekonají pravidelně každý rok, byla pouze výjimečně.

Tabulka 3: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2014

Název vzdělávacího programu	Počet účastníků	Četnost	Cena za účastníka v Kč	Celková částka v Kč
Profesní školení řidičů	171	1	800	136 800
Základní/obnovovací ADR školení	33	1	3 000	99 000
Nástavbové/obnovovací ADR školení	1	1	1 500	1 500
VZV školení	21	1	500	10 500
E-learningový program	∞	4	15 000	60 000
Technická školení	11	4	1 000	44 000
Školení novela zákona o DPH	2	1	3 500	7 000
Celkem				358 800

Zdroj: Vlastní (2019)

Tabulka 3 zobrazuje, jaké vzdělávací programy se ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., konaly v roce 2014. V té době bylo ve společnosti zaměstnáváno celkem

195 pracovníků. Nejvíce pracovníků absolvovalo profesní školení řidičů a na druhém místě byl průkaz na přepravu nebezpečných předmětů. Celkové výdaje na rozvoj a vzdělávání v roce 2014 byl 358 800 Kč.

V roce 2015 společnost zaměstnávala nejvíce pracovníků, a proto jsou celkové vynaložené výdaje nejvyšší za posledních 5 let. Jednalo se o 200 pracovníků a celková vynaložená částka na jejich vzdělávání a rozvoj činila 377 500 Kč. Názvy vzdělávacích programů s příslušným počtem účastníků jsou uvedeny v Tabulce 4. Opět se nejvíce pracovníků účastnilo školení související s řízením nákladních automobilů. Mezi nadstandartní školení, které se běžně pravidelně každý rok nekoná, patřilo školení pro manažera mycí linky a čerpací stanice. Jednalo se o obnovu školení bezpečnostního poradce pro ADR a pro ostatní osoby, které je nutné obnovovat po 5 letech.

Tabulka 4: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2015

Název vzdělávacího programu	Počet účastníků	Četnost	Cena za účastníka v Kč	Celková částka v Kč
Profesní školení řidičů	175	1	800	140 000
Základní ADR školení	34	1	3 000	102 000
Nástavbové/obnovovací ADR školení	2	1	1 500	3 000
Bezpečnostní poradce pro ADR – obnova	1	1	8 000	8 000
ADR pro ostatní osoby	2	1	2 500	5 000
VZV školení	21	1	500	10 500
E-learningový program	∞	4	15 000	60 000
Technická školení	11	4	1 000	44 000
Školení novela zákona o DPH	2	1	2 500	5 000
Celkem				377 500

Zdroj: Vlastní (2019)

Tabulka 5 popisuje vzdělávací programy, které proběhly v roce 2016 pro 185 pracovníků. Celková vynaložená částka na vzdělávací programy byla 340 100 Kč. V tomto roce oproti roku 2015 přibýlo jednorázové školení pojistných událostí, kterého se zúčastnil manažer

Truck servisu společně s jeho zástupcem a také byl proškolen pracovník mzdového oddělení.

Tabulka 5: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2016

Název vzdělávacího programu	Počet účastníků	Četnost	Cena za účastníka v Kč	Celková částka v Kč
Profesní školení řidičů	162	1	800	129 600
Základní/obnovovací ADR školení	33	1	3 000	99 000
Nástavbové/obnovovací ADR školení	1	1	1 500	1 500
DAF Drive Academy	10	1	0	0
VZV školení	20	1	500	10 000
Školení pojistných událostí	2	1	1 000	2 000
E-learningový program	∞	4	15 000	60 000
Technická školení	8	4	1 000	32 000
Převzetí tahačů DAF	2	1	0	0
Carrier školení	8	1	0	0
Školení novela zákona o DPH	1	1	3 000	3 000
Školení mzdových účetních	1	1	3 000	3 000
Celkem				340 100

Zdroj: Vlastní (2019)

V roce 2017 společnost BÜRGER Transport, s. r. o., zaměstnávala 170 pracovníků. Tabulka 6 zobrazuje absolvované jednotlivé vzdělávací aktivity. V tomto roce opět přibýlo jednorázové školení pro majitele společnosti na téma účetnictví pro manažery. Jednalo se poměrně o vyšší vzdělávací částku, a to 15 000 Kč. Celková částka společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., vynaložená na vzdělávací programy v roce 2017 činila 336 400 Kč.

Tabulka 6: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2017

Název vzdělávacího programu	Počet účastníků	Četnost	Cena za účastníka v Kč	Celková částka v Kč
Profesní školení řidičů	148	1	800	118 400
Základní/obnovovací ADR školení	32	1	3 000	96 000
Nástavbové/obnovovací ADR školení	1	1	1 500	1 500
DAF Drive Academy	15	1	0	0
VZV školení	19	1	500	9 500
E-learningový program	∞	4	15 000	60 000
Technická školení	8	4	1 000	32 000
Carrier školení	8	1	0	0
Školení novela zákona o DPH	1	1	4 000	4 000
Účetnictví pro manažery	1	1	15 000	15 000
Celkem				336 400

Zdroj: Vlastní (2019)

Absolvované vzdělávací programy, které se ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., konaly v roce 2018, jsou uvedeny v Tabulce 7. Tento rok se mimo periodická školení také konaly tři vzdělávací programy, které byly jednorázové a nekonají se pravidelně každý rok. Jednalo se o školení pojistných událostí, které bylo určené pro manažera a zástupce manažera Truck servisu. Mzdový účetní absolvoval proškolení systému Target 2100. Dále se majitel společnosti zúčastnil kurzu Manažerské psychologie I. Cena tohoto kurzu byla vyšší a to 20 000 Kč. Celkové vynaložené výdaje společnosti na vzdělávací programy v roce 2018 činily 332 900 Kč.

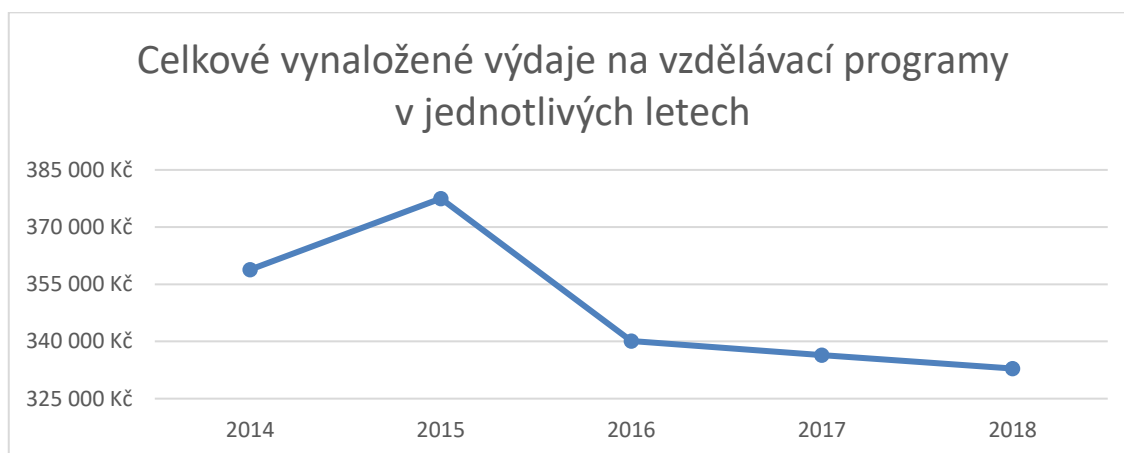
Tabulka 7: Absolvované vzdělávací programy ve společnosti v roce 2018

Název vzdělávacího programu	Počet účastníků	Četnost	Cena za účastníka v Kč	Celková částka v Kč
Profesní školení řidičů	138	1	800	110 400
Základní/obnovovací ADR školení	30	1	3 000	90 000
Nástavbové/obnovovací ADR školení	2	1	1 500	3 000
DAF Drive Academy	30	1	0	0
VZV školení	18	1	500	9 000
Školení pojistných událostí	2	1	1 000	2 000
E-learningový program	∞	4	15 000	60 000
Technická školení	8	4	1 000	32 000
Carrier školení	8	1	0	0
Školení novela zákona o DPH	1	1	3 500	3 500
Školení mzdových účetních	1	1	3 000	3 000
Manažerská psychologie I	1	1	20 000	20 000
Celkem				332 900

Zdroj: Vlastní (2019)

Porovnání celkových výdajů vynaložených na vzdělávání a rozvoj pracovníků společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., v jednotlivých letech je zobrazeno v Grafu 2. Z grafu je patrné, že finanční náročnost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má od roku 2016 klesající tendenci. Důvodem je, že od roku 2016 dochází k postupnému snižování počtu zaměstnanců. Především se výrazně snížil počet profesionálních řidičů, kteří mají v náročnosti na vzdělávání zásadní podíl, neboť během roku absolvují různá povinná školení, která jsou třeba k vykonávání jejich práce.

Graf 2: Roční výdaje na vzdělávací programy společnosti v letech 2014-2018



Zdroj: Vlastní (2019)

Při podrobnějším provedení analýzy s využitím přepočtu celkových vynaložených výdajů na jednoho pracovníka můžeme v Grafu 3 vidět, že naopak dochází ke zvýšení výdajů na jedince. Nejnižší hodnota byla v roce 2016 a to 1 838 Kč na pracovníka. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2018, a to 2 081 Kč. Důvodem je, že se v roce 2018 konala navíc školení, která se běžně každý rok neabsolvuují. Ovšem všeobecně lze říci, že se průměrná finanční náročnost vzdělávacího programu na jednoho pracovníka pohybuje stále na poměrně stabilní úrovni a to mezi 1 800 Kč až 2 100 Kč.

Graf 3: Průměrně vynaložené výdaje na vzdělávání na pracovníka za rok



Zdroj: Vlastní (2019)

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., se o své zaměstnance stará a věnuje jejich vzdělávání a rozvoji pozornost. Avšak stále existují rezervy, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení, díky kterému by společnost mohla být v lepším postavení na trhu a poskytování kvalitních služeb, splňujících nejnovější trendy.

5 Diskuze a návrh rámcových změn

Na základě provedené analýzy systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., došlo k vytvoření následujících návrhů, které pomohou systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti dále podpořit a zlepšit.

Současná školení, která absolvují řidiči společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., jsou poskytovány autoškolou sídlící v sousedním městě a dalšími dodavateli vzdělávacích aktivit.

Navrhují, aby společnost provedla výběrové řízení na dodavatelské služby, které bude zajišťovat všechny potřebné vzdělávací aktivity s požadovanou kvalitou.

Dle mého zjištění, by takovou dodavatelskou společností mohlo být sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s. Sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s., je největším sdružením automobilových dopravců, kteří podnikají ve vnitrostátní, ale také mezinárodní nákladní i osobní dopravě v České republice. Sdružení prosazuje zájmy svých členů v České republice i v Evropě a také poskytuje kvalitní služby v oboru dopravy.

Odborníci a specialisté ČESMAD BOHEMIA, z. s., nabízejí školení, kurzy a semináře pro všechny pozice od řidičů po manažery. Součástí všech kurzů jsou i školicí materiály. Pro každého řidiče mají připravenou tzv. řidičovu knihovnu. Jedná se o desky, do kterých si řidiči vkládají veškeré učební materiály, které získali na jednotlivých školeních a také potvrzení o absolvování školení. Může se jednat například o pracovní režimy řidičů, uložení a upevnění nákladu, doklady řidiče, základní slovník řidiče (německý, anglický), nebo speciální pomůcku pro výpočet počtu kurzů či smyček potřebných pro přivázání nákladu. Řidiči tak mají vždy po ruce veškeré materiály, které k výkonu své práce potřebují. Jednotlivá školení se mohou cenově lišit od dosud využívaných školení, nicméně hlavní roli zde hraje kvalita, která je rozhodně vyšší.

V Tabulce 8 je zobrazeno porovnání nových a původních cen jednotlivých kurzů na pracovníka, které se týkají především školení řidičů. Pokud porovnáme tyto částky, tak v průměru vychází nové ceny sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s., výhodněji. Avšak lze předpokládat, že by konečná cena jednotlivých školení byla ještě nižší, neboť by jednotlivá školení využívali pouze pracovníci společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., a mohlo by tak dojít k množstevní slevě na osobu.

Tabulka 8: Původní a nové ceny školení na 1 pracovníka

Druh školení		Původní cena v Kč	Nová cena v Kč
Profesní školení řidičů	Různá témata	800	1 000
	Základní kurz	3 000	3 200
ADR školení	Nástavbový kurz	1 500	1 500
	Obnovovací kurz	3 000	2 000
	Základní kurz	13 000	12 000
Bezpečnostní poradce ADR	Obnovovací kurz	8 000	7 000
	Základní/obnovovací kurz	2 500	2 400
ADR pro ostatní osoby			
Celkem		31 800	29 100

Zdroj: Vlastní (2019)

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., se připravuje na splnění podmínek pro získání certifikace TAPA a poskytování služeb leteckého přepravce. Ovšem v přípravě na tuto certifikaci nemá zahrnuto školení zainteresovaných zaměstnanců. Díky možnosti poskytování nových služeb získá společnost lepší postavení na trhu a lze předpokládat, že její zisk tak výrazně poroste.

Navrhuji školit zaměstnance na poskytování služeb leteckého přepravce a certifikaci TAPA.

Leteckou přepravu mohou zajišťovat pouze řidiči, kteří jsou bezúhonní a důvěryhodní. Těmto profesionálním řidičům tak nestačí, aby pro vykonávání této práce měli čistý výpis z trestního rejstříku, který odevzdávají před nástupem do zaměstnání. Zaměstnavatel proto bude muset u každého svého nově přijatého řidiče kamionové dopravy vyplnit žádost o ověření spolehlivosti, aby věděli, kdo smí provádět přepravu zboží jako letecký přepravce. Děje se to z toho důvodu, že ve výpisu z rejstříků lze po určité době požádat o vymazání záznamu. Žádost o ověření spolehlivosti se podává na Úřad pro civilní letectví a následně získané ověření spolehlivosti člověka má platnost 5 let. Ti řidiči, které Úřad pro civilní letectví označí jako za spolehlivé, budou muset dále absolvovat povinné školení letecké přepravy. Zde řidiči získají veškeré informace například o tom, jak se zásilkou zacházet, jaké jsou požadavky na maximální zabezpečení zásilky, jaká je

potřebná dokumentace, právní opatření, jak se chovat v případě nenadálé situace (když je náklad v nebezpečí, ale také samotný řidič v ohrožení života) a jaká je prevence těchto situací. Po absolvování školení, které se bude konat ve školicí místnosti společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., a bude trvat 8 hodin, získají řidiči certifikaci, která bude mít platnost 2 roky. Cena školení leteckých přepravců je 5 000 Kč na osobu. Součástí školení leteckých přepravců je také půlhodinové školení TAPA. Přepokládá se, že pokud společnost poskytuje služby leteckých přepravců, kde se klade důraz na maximální prevenci před možným nebezpečím, současně se snaží o získání certifikace TAPA.

Manažeři jednotlivých oddělení uzavírají nové zakázky, komunikují se zákazníky, ale také s ostatními zaměstnanci společnosti. Během svého konání ovšem také jednají pod tlakem a ve stresu, se kterým se musí vypořádat.

Navrhují semináře zaměřené na asertivní komunikaci

Kurzů asertivní komunikace by se povinně měl zúčastnit manažer dopravy, dispečer, manažer a zástupce Truck servisu a manažer mycí linky a čerpací stanice. Tabulka 9 zobrazuje jednotlivé semináře nabízené sdružením ČESMAD BOHEMIA, z. s., které nabízí tři druhy komunikačních seminářů. Zaměstnanci si tak mohou vybrat, který z nabízených seminářů je pro ně nejvhodnější. Cena semináře na 1 zaměstnance činí vždy 2 400 Kč.

Tabulka 9: Odborné komunikační semináře na 1 pracovníka

Název semináře	Doba semináře	Cena semináře v Kč
Jednání se zákazníkem	6 hodin	2 400
Komunikace v rámci firmy	6 hodin	2 400
Řízení kolektivu, jednání s řidiči	6 hodin	2 400

Zdroj: Vlastní (2019)

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., také může využít kurzu Sebevědomá a asertivní komunikace. Jedná se o 45minutový online kurz nabízený společností Seduo.cz. Jeho cena činí 600 Kč.

Hlavní činností společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., je poskytování logistických služeb. Oddělení dopravy tak má zásadní vliv na hospodaření společnosti, a proto je třeba neustále rozvíjet znalosti a dovednosti těchto pracovníků.

Navrhuji zvážit absolvování dalších seminářů pro zaměstnance oddělení dopravy

Manažer dopravy uzavírá nové přepravní zakázky, a má tak odpovědnost cenovou a nákladovou politiku v dopravě. Má zásadní vliv na podíl příjmů a nákladů společnosti. Sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s., nabízí čtyřhodinový seminář na Kalkulaci ceny za dopravu, který stojí 2 400 Kč.

Každý dispečer by měl absolvovat kurz, který ho seznámí například s legislativou, doklady a požadavky, které jsou spojené se silniční přepravou. Sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s., nabízí seminář Dispečer nákladní dopravy, který je určený pro nováčky v oboru i zkušené dispečery. Tento kurz je dvoudenní a stojí 4 800 Kč. Dispečeri by dále měli absolvovat seminář Režim práce řidičů nebo Pracovní doba a přesčasy řidičů, neboť dispečeri ke své práci potřebují mít přehled ohledně doby řízení a odpočinku, které jsou stanovené zákonem. Tento seminář je opět nabízený sdružením ČESMAD BOHEMIA, z. s. Trvá 6 hodin a jeho cena je 2 400 Kč. Tyto semináře naučí dispečery efektivně využívat lidský kapitál při plánování jízd řidičů.

Sdružení ČESMAD BOHEMIA, z. s., dále nabízí Akademii silniční dopravy pro odborného pracovníka silniční dopravy. Jedná se o 8denní kurz rozdělený do 4 bloků a zakončený zkouškou odborné způsobilosti dopravce. Cena kurzu je 28 900 Kč.

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., má 160 zaměstnanců. Ve společnosti chybí pozice, která by měla na starost veškeré personální činnosti.

Navrhuji zvážit vytvoření nové pozice personálního specialisty

Náplň práce personalisty by měla spočívat v zajišťování personální agendy v organizaci. Personalista by smlouvy týkající se pracovněprávních vztahů, zajišťoval vzdělávání pracovníků a také vyřizoval individuální požadavky pracovníků. Personalista by dostal na starost celý adaptační proces nově přijatých pracovníků do zaměstnání. Provedl by s novým pracovníkem rozhovor, jehož součástí by byl také dotazník, na základě kterého by personalista získal veškeré informace o dosud absolvovaném vzdělání pracovníka, ale také o jeho zájmech a oblastech, ve kterých by se nový pracovník chtěl dále rozvíjet.

Nový pracovník dostane od personalisty také veškeré informace o celkovém chodu společnosti. Dozví se jakou má společnost strategii, cíle, vize, jaké jsou pracovníkovy povinnosti, náplň práce, systém odměňování, ale také jaké je rozmístění ostatních pracovníků a způsob komunikace. Personalista by měl pracovníka seznámit s periodickými školeními, která jsou pro vykonávání vybrané pracovní činnosti povinnosti. Minimálně se bude jednat o absolvování školení na Bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Představeny by měly být i další možnosti vzdělávání, doporučení kurzů, seminářů a školení, které společnost nabízí pro zájemce o dobrovolného vzdělávání a rozvoje. Jelikož je areál společnosti rozsáhlý, měl by personalista s novým pracovníkem projít celý areál a popřípadě mu předat také mapu areálu. Dále by měl být seznámen se spolupracovníky, které bude ke své práci potřebovat a se kterými bude běžně komunikovat, kdo bude na určité časové období pracovníkův tutor, ale také s tím, kde si může vyzvednout pomůcky, které bude pro výkon práce potřebovat. Představen by měl být také vedení společnosti. Po absolvování úvodního představení, by se měl personalista po několika týdnech, popřípadě měsících, s pracovníkem opět sejit a zhodnotit, zda se pracovníkovi podařilo zapojit do běžného života společnosti. Personalista by měl být neustále v kontaktu s majiteli a manažery jednotlivých oddělení, se kterými by měl komunikovat na úrovni potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků. Samozřejmě je vždy přítomen i pro jednotlivé pracovníky, se kterým mohou řešit individuální oblast vzdělávání a rozvoje svých schopností a dovedností. Personalista dále zpracovává výhledy a koncepce v oblasti lidských zdrojů, jedná s externími organizacemi (úřady práce, inspektoráty bezpečnosti práce) a sleduje legislativní změny v oblasti pracovněprávní problematiky.

Národní soustava vzdělávání uvádí, že platové rozmezí hrubé mzdy na pozici personálního specialisty v podnikatelské sféře se pohybuje od 29 509 Kč do 79 154 Kč v závislosti na dosaženém vzdělání a praxi v oboru. Tabulka 10 zobrazuje výpočet čisté mzdy na pozici personálního specialisty. Výše hrubé mzdy je odvozena ze střední hodnoty (mediánu) mzdy v podnikatelské sféře v sídle společnosti – Středočeském kraji, která se v roce 2017 pohybovala okolo 47 000 Kč. Vypočtená čistá mzda nezahrnuje srážky ze mzdy (stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění). Celkové náklady zaměstnavatele na novou pracovní pozici by činily necelých 63 000 Kč. Lze předpokládat, že by nástupní plat byl nižší, než je uvedený medián.

Tabulka 10: Celkové náklady zaměstnavatele na pozici personalisty

Název	Částka v Kč
Hrubá mzda	47 000
Superhrubá mzda	62 981
Základ pro výpočet zálohy na daň	63 000
Daň před slevami	- 9 450
Slevy na poplatníka	2 070
Daň	- 7 380
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance	- 5 170
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele	- 15 980
Odvody státu celkem	- 28 530
Čistá mzda	34 451

Zdroj: Vlastní (2019)

Možností, jak pokrýt některé vzdělávací aktivity, je využití finanční podpory z projektu POVEZ II.

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o., může podat žádost o poskytnutí finanční podpory na vzdělávání svých zaměstnanců z projektu POVEZ II. Tento projekt má podpořit zaměstnavatele, aby své pracovníky vzdělávali a pružně tak reagovali na měnící se situaci a podmínky na trhu. Díky projektu POVEZ II lze ušetřit až 85 % nákladů na externí vzdělávání (popř. rekvalifikaci) svých zaměstnanců. Ovšem tuto finanční podporu nelze využít na profesní školení řidičů, školení pro manipulaci vysokozdvihných vozíků, kurzy cizích jazyků, které trvají více než 6 měsíců a veškeré online kurzy. Žádost na finanční podporu z projektu POVEZ II by šla podat i na ostatní kurzy, které jsou navrženy výše. Lze také požádat o finanční příspěvek na mzdu po dobu vyčleněnou na vzdělávání nyní v maximální výši 198 Kč/h. O tom, zda bude finanční podpora poskytnuta, rozhoduje vždy Krajská pobočka Úřadu práce České republiky v místě sídla společnosti. Komise posuzuje každý kurz pro konkrétní společnost s ohledem na hodnotící kritéria (např. délka, cena, obsah kurzu) a splnění podmínek projektu. Doporučuji kontaktovat odborného pracovníka projektu POVEZ II a prodiskutovat s ním možnost financování kurzů splňující kritéria projektu.

Závěrem lze konstatovat, že na základě provedené analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se společnost BÜRGER Transport, s. r. o., o své zaměstnance stará a věnuje jejich vzdělávání a rozvoji pozornost. Výše uvedené návrhy by měly současný systém vzdělávání doplnit a společnost BÜRGER Transport, s. r. o., by tak díky zvýšení kvalit svých zaměstnanců zlepšila své postavení na trhu.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce byl návrh změn systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti BÜRGER Transport, s. r. o.

System vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl být součástí strategie každého podniku. Díky zaměstnancům, kteří neustále rozvíjejí své znalosti a dovednosti, může společnost poskytovat takové služby, které si tržní prostředí žádá, a především tak splňovat cíle společnosti. Do vzdělávání svých pracovníků by tak mělo být vkládáno velké úsilí.

Investice do vzdělávání zaměstnanců je finančně i časově náročná, avšak jedná se o nejlepší investici do budoucna, která společnosti pomáhá udržet si konkurenceschopnost. Na náklady, které jsou spojené se vzděláváním pracovníků, lze využít finanční podporu ze státního rozpočtu České republiky. Tato státní finanční podpora má zaměstnavatele motivovat v investování prostředků do vzdělání lidského kapitálu.

V současné době existuje mnoho dalších metod vzdělávání, než jsou klasické prezenční kurzy, školení a semináře. Způsob vzdělávání tak bude v budoucnu stále více směřovat k využívání moderních technologií, které by tak pro pracovníky měli být zábavnější a pro podnik výhodnější z hlediska nižších nákladů.

Společnost BÜRGER Transport, s. r. o. se o vzdělání svých zaměstnanců zajímá, neboť vědí, že vzdělání a rozvoj pracovníků na trhu přináší konkurenční výhodu. Nejprve byla provedena analýza vzdělávání pracovníků ve společnosti. Informace potřebné pro provedení analýzy byly získány z údajů z podnikové evidence, které byly dále doplněny řízenými rozhovory s příslušnými zaměstnanci. Současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o. je založen na školení, která jsou pro požadovaný výkon činnosti na jednotlivých pracovních místech především povinná. Na základě provedené analýzy byly vytvořeny návrhy změn vzdělávání zaměstnanců.

Mezi doporučené návrhy, které by společnost BÜRGER Transport, s. r. o. měla zapracovat do svého současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, se řadí především změna dodavatele vzdělávacích služeb, vytvoření pozice personálního specialisty, využití finančních prostředků z projektu POVEZ II a absolvování nových doporučených školení pro některá pracovní místa.

Tyto navrhované změny považuji za zásadní, neboť se významně podílejí na změně finanční náročnosti vzdělávání ve společnosti BÜRGER Transport, s. r. o., ale především mají vliv na rozvoj odborných znalostí zaměstnanců, díky kterým tak společnost bude jedničkou na trhu v poskytování svých služeb.

I. Summary

Systems of education and development of employees in a selected company.

My master thesis is going to focus on the analysis and subsequent proposal of changes for an education system, and the development of employees in that organisation.

The first part of the thesis will focus on the study of domestic and foreign literature. When carrying out a literature search, basic concepts of education and development of the employees were defined.

Investment in education is both costly and time-consuming, however it is recognised as the best future of investment. Education and development of employees is a key factor for a successful company. It is also recognised that employees play an integral part to a company's competitiveness in its chosen market. Investment into its education and training department can return profits.

Employee education development is a long-term approach to learning. This is achieved by a four stage process, which identifies and analyses educational needs, planning the education implementation and learning process. Evaluation of learning outcomes. This is a recognised systematic approach.

The second part of my thesis will focus on the analysis and proposal of changes of an education system in the selected company. First I will select a company. For this thesis I have selected BÜRGER Transport Ltd. This company provides logistics services within the European Union. On the basis of their analysed education system it was identified that the education and development of employees is based on the periodic education system. After I have analyse the information I will list a proposal of changes to its education and development department within the company.

Among the recommendations and proposals that BÜRGER Transport Ltd. should incorporate into its current education system will include changes to the supplier of its educational services. This includes a development of a personal specialist role within the company that will focus on training and development of its staff. This can be achieved by the use of funds from the project POVEZ II and the completion of new recommended training for workplaces.

I consider the proposed changes essential as they will significantly contribute to the financial demands of education within the company BÜRGER Transport Ltd.

I am aware that this will have an impact on the development and training of the employees and will allow expertise to which the company will become a market leader in providing logistics.

Keywords: education, development of employees, education system, employee training

II. Seznam literatury

1. Armstrong, M. (1999). *Personální management (6. vydání)*. Praha: Grada Publishing, a. s.
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy (10. vydání)*. Praha: Grada Publishing, a. s.
3. Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy (13. vydání)*. Praha: Grada Publishing, a. s.
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14th edition)*. New York: Kogan Page Limited
5. Assessment systems (2019). Development Center [Online]. *Assessment systems: dostupné produkty*. Dostupné 23. 1. 2019 z: <https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/development-centrum/>
6. Barták, J. (2011). *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Universita Jana Amose Komenského
7. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníka*. Praha: Grada Publishing, a. s.
8. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, a. s.
9. Bláha, J., Mateicicuc, A. & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, a. s.
10. Bláha, J & kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika
11. Buckley, R. & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, a. s.
12. Buller, P. F, Bell, C. H. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment [Online]. *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2 (Jun., 1986), pp. 305-328 (24 pages). Dostupné 23. 1. 2019 z: <https://www.jstor.org/stable/256190>
13. Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování (2., aktualizované a rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing, a. s.
14. Cranwell-Ward, J., Bossons, P., Gover, S. (2004). *Mentoring: A Hanley Review of Best Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
15. Čopíková, A., Bláha, J. & Horváthová, P. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Tribun EU

16. Daňková, M. (2013). *Koučování: kdy, jak a proč* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing, a. s.
17. Dvořáková, M. (2017). Workshop a jak na něj [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 1(3), str. 11. Dostupné 20. 11. 2018 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_6cf519a32a4a447687146e3e34a035e1.pdf
18. Dvořáková, M. (2018). Peer (to peer) learning. [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 2(5), str. 13. Dostupné 25. 1. 2019 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_64499e6e5c0a4d3b9416f2b04fa23455.pdf
19. Faeber, Y. & Stöwe, Ch. (2007). *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s.
20. Folwarczna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
21. Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press
22. Frk, B. (2016). Co je to gamifikace? [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, str. 5. Dostupné 20. 11. 2018 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_fd5ea6e3f0de4861aec3a0022a63e03c.pdf
23. Frk, B. (2017). Microlearning [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 1(4) str. 11. Dostupné 25. 1. 2019 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_d8a5bc8939dd4ba3841c70b89710a10d.pdf
24. Harrison, R. (2009). *Learning and Development* (5th ed). London: CIPD
25. Holátová, D. & kol. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích: Společenská odpovědnost, rozvoj a vzdělávání, fluktuace a motivace pracovníků, finanční výkonnost*. Žilina: GEORG
26. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s.
27. Justice (2018). Veřejný rejstřík a sbírka listin [Online]. *Bürger Transport*, s. r. o. Dostupné 15. 11. 2018 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=422273&typ=PLATNY>
28. Keep, E. (1989). *Corporate Training Policies: the Vital Component*. In Storey, J. (ed.) *New Perspectives in Human Resource Management*. London: Routledge.
29. Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler
30. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s.

31. Kociánová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a. s.
32. Kotryová, L. (2018). Onboarding: transformace jako hra [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 2(4), str. 8-9. Dostupné 24. 1. 2019 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_c71a49c3346241bfb07c4d22260baef4.pdf
33. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4. rozšířené a doplněné vydání). Praha: Management press
34. Kubeš, M., Spillerová, D. & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
35. Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Megilch, P. A. (2017). *Human Resource Management* (2017 ed.). Boston: Cengage Learning.
36. Reynolds, J. (2004). *Helping People Learn*. London: CIPD
37. Price, A. (2011). *Human Resource Management* (Fourth Edition). Andover: Cengage Learning EMEA
38. Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck
39. Turčan, P. (2017). Zvládněte informační boom díky e-learningu [Online]. *Firemní Vzdělávání: E-Časopis Pro Ty, Kteří Se Zabývají Rozvojem Lidí Kolem Sebe*, 1(1), str. 8-9. Dostupné 20. 11. 2018 z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_c71a49c3346241bfb07c4d22260baef4.pdf
40. Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s.
41. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing, a. s.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka	5
Obrázek 2: Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků	13
Obrázek 3: Organizační struktura BÜRGER Transport, s. r. o.	29
Tabulka 1: Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním	9
Tabulka 2: Počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích 2014–2018	31
Tabulka 3: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2014	41
Tabulka 4: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2015	42
Tabulka 5: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2016	43
Tabulka 6: Vzdělávací programy ve společnosti v roce 2017	44
Tabulka 7: Absolvované vzdělávací programy ve společnosti v roce 2018.....	45
Tabulka 8: Původní a nové ceny školení na 1 pracovníka.....	48
Tabulka 9: Odborné komunikační semináře na 1 pracovníka	49
Tabulka 10: Celkové náklady zaměstnavatele na pozici	52
Graf 1: Celkový počet pracovníků společnosti v letech 2014-2018.....	30
Graf 2: Roční výdaje na vzdělávací programy společnosti v letech 2014-2018	46
Graf 3: Průměrně vynaložené výdaje na vzdělávání na pracovníka za rok	46