

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Disertační práce

na téma

**Rozvoj lidského potenciálu
v malých a středních podnicích**

Doktorand: Ing. Vlasta Doležalová

Katedra: Katedra řízení

Školitel: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji disertační práci na téma „Rozvoj lidského potenciálu v malých a středních podnicích“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury a zdrojů.

Prohlašuji rovněž, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své disertační práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich 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.

Poděkování

Mé upřímné poděkování patří školitelce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za metodické vedení práce, odborné a cenné rady při zpracování této disertační práce a všestrannou podporu po dobu doktorského studia. Dále bych chtěla poděkovat za cenné rady a připomínky Ing. Janu Leštinovi, CSc. Další velké poděkování patří mé rodině a blízkým přátelům, kteří mě trpělivě podporovali po celou dobu doktorského studia.

Abstrakt

Doležalová, V. (2020) Rozvoj lidského potenciálu v malých a středních podnicích (Disertační práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta). Vedoucí disertační práce doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Cílem disertační práce je vyhledávání a návrh faktorů ovlivňujících rozvoj pracovníků včetně měřítek pro sledování vývoje rozvoje pracovníků ve vybraných malých a středních podnicích a rozvíjení pracovníků v těchto podnicích. Sledování faktorů rozvoje pracovníků, důležité pro manažery v procesu řízení rozvoje pracovníků, vychází z podnětu určení posunu vývoje pracovníků ve směru potřeb podniku.

Disertační práce charakterizuje lidský potenciál, lidský kapitál a lidské zdroje včetně rozvojových trendů v malých a středních podnicích a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v těchto podnicích, popisuje silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů a praxi rozvoje lidského potenciálu jako např. vliv velikosti podniku na význam hodnocení vzdělávání pracovníků či zda náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření daných podniků za pomoci kvantitativně-kvalitativního výzkumu.

Klíčová slova

Lidský potenciál, rozvoj a vzdělávání pracovníků, malý a střední podnik, řízení lidských zdrojů, kvantitativně-kvalitativní výzkum.

Abstract

Doležalová, V. (2020) The Development of Human Potential in Small and Medium-sized Enterprises (Dissertation thesis, The University of South Bohemia in České Budějovice, The Faculty of Economics). Supervisor of dissertation thesis doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

The objective of the dissertation thesis is to search and propose the factors affecting the development of employees including the criteria for observing the development of employees in selected small and medium-sized enterprises and developing employees there. Observing the factors affecting the development of employees is important to the managers in the process of employee development management, it is based on the impulse of developing the employees in order to meet the needs of the enterprise.

The dissertation thesis characterizes the human potential, human capital and human resources including the development trends in small and medium-sized enterprises, and the development of education of employees in such enterprises. It analyses strengths and weaknesses of human resource management and the form of human potential development, e. g. the effect of the size of enterprise on the meaning of evaluation of education of employees or whether the education costs affect the economic results of selected small and medium-sized enterprises, using quantitative as well as qualitative research.

Key words

human potential, development and education of employees, small and medium-sized enterprises, human resource management, quantitative and qualitative research

Obsah

1. Úvod	8
2. Literární přehled	10
2.1 Lidské zdroje	10
2.1.1 Rozvoj lidských zdrojů	11
2.1.2 Řízení lidských zdrojů	13
2.1.3 Silné a slabé stránky řízení a rozvoje lidských zdrojů.....	15
2.2 Lidský kapitál.....	17
2.2.1 Historický vývoj termínu lidský kapitál	17
2.2.2 Současné pojetí lidského kapitálu.....	18
2.2.3 Lidský kapitál v organizaci a jeho rozvoj.....	20
2.2.4 Intelektuální kapitál	21
2.2.5 Znalosti	24
2.2.6 Externality a externalita lidského kapitálu	28
2.2.7 Přístupy měření lidského kapitálu.....	31
2.2.8 Měření lidského kapitálu	35
2.2.9 Investice do lidského kapitálu.....	39
2.3 Lidský potenciál	42
2.3.1 Rozvoj lidského potenciálu.....	45
2.3.2 Měření oblasti řízení lidských zdrojů	47
2.4 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů	49
2.4.1 Vzdělávání zaměstnanců a manažerů	53
2.4.2 Metody vzdělávání.....	57
2.4.3 Metody hodnocení investic do vzdělávání a rozvoje.....	59
2.4.4 Náklady na vzdělávání.....	61
2.5 Standard Investors in People	65
2.5.1 Principy Investors in People	67
2.5.2 Přínosy standardu Investors in People	68
3. Metodika.....	70
3.1 Cíl.....	70
3.2 Postup řešení	70
3.3 Metodický postup.....	71

3.3.1	Teoretická východiska řešení.....	71
3.3.2	Výzkumné otázky a pracovní hypotézy.....	73
3.3.3	Použité metody	74
3.3.3.1	Základní soubor a výzkumný vzorek	74
3.3.3.2	Dotazníkové šetření se zaměřením na management lidských zdrojů	79
3.3.3.3	Silné a slabé stránky oblasti řízení lidských zdrojů.....	80
3.3.3.4	Dotazníkové šetření se zaměřením na proces vzdělávání	82
3.3.4	Statistické šetření	84
4.	Výsledky.....	87
4.1	Malé a střední podniky.....	87
4.2	Silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů.....	88
4.3	4.3 Dotazníkové šetření se zaměřením na management lidských zdrojů.....	97
4.4	Dotazníkové šetření se zaměřením na proces vzdělávání	113
4.5	Výsledky statistického šetření.....	125
5.	Diskuze a závěr.....	153
6.	Přínosy a využití	169
7.	Summary.....	172
8.	Návaznost na grantové projekty	175
9.	Přehled použitých zdrojů	176
10.	Seznam zkratk	190
11.	Seznam obrázků	191
12.	Seznam tabulek	192
13.	Seznam grafů	193
14.	Seznam příloh	195

1. Úvod

V dnešní době snad již nikdo nepochybuje o tom, že lidský potenciál a lidský kapitál je nedílnou součástí moderního pojetí ekonomie. Již více než padesát let existuje definice, která posouvá pojetí lidského kapitálu od pohledu jednotkového výkonu člověka stejného pro všechny osoby k pohledu zcela odlišnému, který kromě kvantitativního vyjádření přihlíží i k vyjádření kvalitativnímu. Již od 80. let 20. století ekonomové tvrdili, že hlavním zdrojem ekonomického růstu v mnoha zemích jsou rostoucí výnosy plynoucí z aplikace technického rozvoje, vědeckého výzkumu a investic do vzdělání a znalostí, tedy do lidského kapitálu. Během 90. let 20. století začali být pracovníci považováni za samostatné nezávislé investory svého lidského kapitálu, kteří samostatně rozhodují zda, nakolik a v čí prospěch se budou pracovně angažovat. Byl tak završen posun od nahlížení na pracovníky jako nákladovou kategorii přes aktiva po lidský kapitál. Pracovníci jako nezávislí investoři lidského kapitálu vkládají čas, talent, úsilí, energii a zainteresovanost.

Tato disertační práce je zaměřena na termíny lidský potenciál, lidský kapitál a lidské zdroje, proto je vhodné na úvod vysvětlit rozdíly mezi těmito pojmy. Začneme-li z obecného hlediska, tak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Lidský kapitál znamená zásoby vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence a jeho charakter je převážně dynamický. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem tkví v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejdou v pracovním vztahu k žádné jiné organizaci. Lidský potenciál je označován jako soubor dispozic a předpokladů orientovaných na výkon takových činností, které podniku umožňují postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahu se k budoucnosti, kdežto lidský kapitál se vztahuje více k současnosti.

Dále je v této práci potřeba rozlišit pojmy rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Vzdělávání pomáhá pracovníkovi při výkonu jeho současného zaměstnání a dále může být využito při budování budoucí kariéry. Rozvoj

naopak napomáhá pracovníkům se zvládním budoucích povinností a to bez ohledu na současné zaměstnání. Z čehož vyplývá, že vzdělávání se zaměřuje na lepší přizpůsobení požadavkům na pracovní místo. Jedná se tedy o prohlubování kvalifikace, o získání znalostí a dovedností týkající se nových technologií a technických zařízení apod.

Rozvoj lidských zdrojů je úzce spjat s oblastí investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace, proto jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je tvorba podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost se zaměřením na organizaci, ve které pracují. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitě bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.

2. Literární přehled

Rozvoj potenciálu a vzdělávání pracovníků spolu úzce souvisí. Vzdělávání je dle Bartáka (2007) plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Werther a Davis (1992) uvádějí, že vzdělávání pomáhá pracovníkovi při výkonu jeho současného zaměstnání a dále může být využito při budování budoucí kariéry. Rozvoj naopak podle nich napomáhá pracovníkům se zvládnutím budoucích povinností a to bez ohledu na současné zaměstnání. Z čehož vyplývá, že vzdělávání se zaměřuje na lepší přizpůsobení požadavkům na pracovní místo. Jedná se tedy o prohlubování kvalifikace, o získání znalostí a dovedností týkající se nových technologií a technických zařízení apod.

Yukl (1989) vysvětluje, že vzdělávání zaměstnance hledá způsoby, jak zkvalitnit procesy učení zaměstnanců, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Zaměstnanci se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce. Vzdělávání je podmnožinou rozvojových programů. Při rozvoji zaměstnanců je o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Vychází z hloubkového pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace.

Klíčovou oblastí se zaměřením na investice do lidského kapitálu je sféra vzdělávání. K výrazu investice do lidského kapitálu je nutno zahrnout investice do rozvoje mentálních schopností a dispozic lidí včetně jejich zdraví a fyzických dispozic. Samotné vzdělávání je nejen pojmem, nýbrž i procesem výrazně širším než profesní příprava či studium zaměřené na získání příslušné odborné kvalifikace. Je nutno zahrnout kromě odborné profesní přípravy i aktivity směřující k rozvoji klíčových kompetencí, sdílení hodnotových orientací a přispívající k integritě osobnosti (Čechák, 2003).

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje definuje Tracey (2003) jako: „Lidé, kteří provozují organizaci a pracují v ní. Opakem jsou finanční a materiální zdroje organizace. Je to organizační funkce, která se zabývá lidmi“. Lidské zdroje se vyvinuly z řízení zaměstnanců jako oboru, rozšířením

o některé prvky od pouhého odměňování zaměstnanců a řízení zaměstnaneckých výhod. Vývoj způsobil to, že se považuje za fakt, že lidské zdroje jsou to nejdůležitější, co podnik vlastní. Lidé jsou „majetkem“, který musí být najat, uspokojen, vzděláván a udržován (Heathfield, 2012). Při úvahách o lidském kapitálu a významné úloze jeho působení v podniku se v poslední době hovoří o řízení lidských zdrojů, jež lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, to je v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2011). Účel řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci organizace (tzn. její lidské zdroje) byli využíváni takovým způsobem, aby zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností – lidského potenciálu a zaměstnanci získali materiální i psychologickou odměnu za svou práci (Armstrong, Taylor, 2014). Kvalita lidských zdrojů má pro fungování podnikatelského subjektu a jeho rozvoj rozhodující význam (Martinovičová et al., 2014). Lidské zdroje zahrnují taková osobní aktiva, jako jsou znalosti, dovednosti, zdraví a hodnoty (Dwyer, Findeis, 2008).

V okamžiku, kdy nastupuje terminologický pojem lidské zdroje, přestáváme spatřovat v lidské individualitě pouhou pracovní sílu, plnící přesně dané příkazy či úkoly v určitém časovém sledu, a přistupujeme na kvalitně vyšší úroveň práce s lidmi a s rozvojem jejich lidského potenciálu (Holátová et al., 2012).

2.1.1 Rozvoj lidských zdrojů

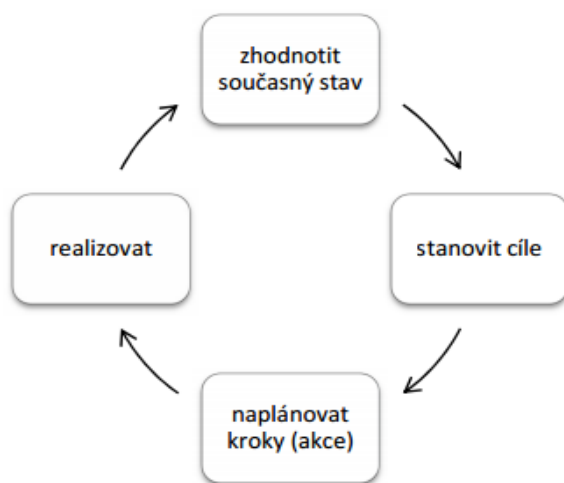
Za základní článek procesu rozvoje můžeme považovat učení samo o sobě. Je ale důležité pochopit rozdíl mezi učením, jako přírůstkem znalostí nebo dovedností a rozvojem, jako přechodu do jiného bytí. Učení vykazuje řadu charakteristik. Je složité a rozmanité, nevěnuje se pouze znalostem. Vždy se jedná o individuální záležitost, ale může se odehrávat i ve skupinách. Může být nastartováno jakoukoliv zkušeností nebo zážitkem. Můžeme ho napsat jako proces, ale také jako výsledek. Můžeme ho rozdělit na učení přírůstkové a transformační. Učit se můžeme vědomě, nevědomě nebo bezděčně, plánovaně i neplánovaně. S výsledkem můžeme být spokojeni nebo také ne. Neexistuje učení bez změny. Může být příčinou i následkem změny. Je vždy obohaceno o morální rozměr. Učení je hlavně kapitolou pro psychologii, hodně s ní souvisí a odvíjí se od ní. S učením je velmi úzce svázána sebedůvěra. Existují různé typy lidí podle toho, jak se

učí a jaký mají k učení přístup. Nesmíme zapomenout na neformální učení, které zaujímá také velice důležité místo (Armstrong, 2010).

Pro splnění stanovených cílů před samotným rozvojem lidských zdrojů manažer jednotlivých společností stanoví plány rozvoje lidských zdrojů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů. Účelem je poskytnout to, co Tamkin et al. (1995) in Tureckiová (2009) nazvali „samostatně organizovaný rámec vzdělávání“. Plánování osobního rozvoje tvoří fáze, které ukazuje obr. 1. Tuto fázi charakterizuje Armstrong (2010) jako:

1. *Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje.* Lze vytvořit v rámci procesu řízení pracovního výkonu.
2. *Stanovit cíle.* Zahrnutí zlepšení výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí, příprava na budoucí změny v současné roli.
3. *Připravit plán činností (akcí, kroků).* Plán činností stanovuje např. očekávané výsledky (cíle vzdělávání), rozvojové aktivity, odpovědnost za rozvoj a časový rozvrh. Dále plánování metod vzdělávání a studium literatury.
4. *Realizovat.* Podnikat plánované kroky.

Obr. 1 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: Tureckiová (2009)

Rozvojem lidských zdrojů míní Folwarczná (2010) jakp nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti. Podle Horalíkové (1999) jde v rozvoji lidských zdrojů o koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka jako člověka, tedy bytost nadanou vlastním rozumem, zkušenostmi, znalostmi, dovednostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Kvalita zaměstnanců a jejich rozvoj prostřednictvím vzdělávání a odborného rozvoje jsou hlavními faktory při určování dlouhodobé ziskovosti podniků. Přijímání a udržení kvalitních zaměstnanců je jen prvním krokem k úspěchu. Pokud už takové zaměstnance podnik zaměstnává, je vhodné investovat do jejich rozvoje, aby mohli zvýšit výkonnost. Školení je bohužel často dostupné pouze pro nové zaměstnance – což je chyba, protože průběžné školení pomáhá stálým zaměstnancům k přizpůsobení se rychle měnícím požadavkům na trhu (Roberts, 2014).

Rozvoj lidských zdrojů můžeme systematicky rozdělit do čtyř kategorií. První z nich je učení se, což způsobuje permanentní změnu v celkovém chování, k této změně dochází díky praxi nebo novým zkušenostem. Druhou kategorií je vzdělávání, které vyjadřuje rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí, které jsou spíše třeba ve všech oblastech života, než pro nějakou konkrétní oblast. Další aktivitou je rozvoj, kdy můžeme mluvit o růstu nebo realizaci stávajících schopností a potenciálu skrz různé vzdělávací akce. Odborné vzdělávání je poslední částí, jedná se o formování chování pomocí učení nebo různých akcí, účelem je dosáhnout takové úrovně znalostí a schopností, která povede k efektivnímu plnění své práce (Armstrong, 2010).

2.1.2 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů se začal rozvíjet na konci 80. let 20. stol., kdy bylo popularizováno jako strategický a vnitřně provázaný manažersky orientovaný přístup k řízení lidí a získávání jejich angažovanosti a oddanosti v zájmu organizace (Kocianová, 2010). Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, to je v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2011). Je filosofie řízení lidí založená v důležitosti pro trvalý úspěch podnikatelské činnosti, proto se lidským zdrojů nemůže nic vyrovnat. Účinným řízením pracovníků a těžením z jejich odborných znalostí, důvtipu a tvořivosti při plnění vymezených cílů může organizace získat

významnou konkurenční výhodu (Dytrt, 2006). Současně řízení lidských zdrojů představuje strategický postup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení na efektivním plnění cílů podniku. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Krninská, 2002). Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti řízení lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou podniky konkurenceschopné (Cappelli, Crocker-Hefter, 1996).

Účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci organizace (tzn. její lidské zdroje) byli využíváni takovým způsobem, aby zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností – lidského potenciálu a zaměstnanci získali materiální i psychologickou odměnu za svou práci. Řízením lidských zdrojů je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu, kdy linioví manažeři zde sehrávají převládající roli a organizační politiky musí být integrovány, přitom musí vykazovat soudržnost, aby bylo možné lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace, spolu s tím hraje důležitou roli komunikace. Rovněž je přijata filosofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí, ta může být interpretována jako tvrdé řízení lidských zdrojů nebo měkké řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2011). Zároveň ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický nad pluralistickým přístupem (Foot, Hook, 2008), tj., spíše se věří, že pracovníci a manažeři sdílí stejné zájmy, než že tyto zájmy nejsou shodné, proto je v jejich oboustranném zájmu spolupracovat (Armstrong, Taylor, 2014).

Ve vyspělých státech představují lidé nejcennější kapitál podniku, protože není problémem vybavit podnik příslušnou technikou a technologií, ale obtížnější je mít k dispozici skutečně kvalifikované pracovníky. Lidé a jejich potenciál se stávají klíčovým faktorem efektivity podniku. Řízení lidských zdrojů, které rozvíjí tento lidský potenciál, tvoří jádro podniku a je nejdynamičtější složkou podnikového řízení (Horalíková, 1999). Podle Grahama a Benneta (1992) účelem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby zaměstnanci organizace (tzn. její lidské zdroje) byli využíváni takovým způsobem, aby zaměstnavatel dosáhl největšího možného užitku z jejich schopností – lidského potenciálu a zaměstnanci získali materiální i psychologickou odměnu za svou práci.

Koncepce managementu lidského zdroje – nejčastěji překládaná jako řízení lidských zdrojů je nejnověji rozvíjena směrem ke strategickému řízení lidských zdrojů (strategic

HRM) (Baron a Armstrong, 2007), k mezinárodním a interkulturálním aspektům řízení organizací (international management, intercultural management) (Hodgetts a Luthans, 2003) a mezinárodnímu řízení lidských zdrojů (crosscultural management) (Brewster, Sparrow a Vernon, 2007).

2.1.3 Silné a slabé stránky řízení a rozvoje lidských zdrojů

S řízením lidských zdrojů jsou bezpochybně spojeny silné stránky rozvoje lidských zdrojů, ale na druhou stranu rovněž i slabé stránky řízení lidských zdrojů. Součástí strategie řízení lidských zdrojů je tvorba politiky, a to politiky vytváření vztahů se zákazníky a stálému zlepšování komunikace mezi prodávajícím a kupujícím (Purcel et al., 2007). Řízení lidských zdrojů usiluje o dobré motivování svých zaměstnanců. V tomto případě jde o motivaci zaměstnance, oddanost zaměstnance svému podniku. Tyto dva aspekty zajišťují ohodnocení a odměňování zaměstnanců podle jejich schopností, dovedností a také pracovních zdatností (Scarbrough, 2008). V podniku je rovněž důležitým faktorem schopnost a dovednost se přizpůsobit určitým situacím a změnám, které často nastávají. Adaptabilita je velké plus pro podnik jako takový. Dalším aspektem je provozní dokonalost, kterou je myšleno velké množství podniku na trhu a každý chce být ten nejlepší (Bontis et al., 1999).

Pokud jsou spokojení zaměstnanci, pak přenesou i svou pozitivní energii na zákazníky podniku. Což je opět úspěchem pro podnik i zaměstnance. Dalším preferovaným faktorem můžeme říci zodpovědnost, jež je principem odpovědnosti nejen za sebe, ale i za udělené úkoly. Můžeme se také setkat s tzv. ostrým vědomím odpovědnosti, tato situace nastává, když se dotyčný člověk neodvážá rozhodovat. Časté je v tomto případě váhání, čímž si může způsobit i škodu nebo nezdár (Purcel et al., 2007).

Oproti předchozím silným stránkám Guest (2004) uvádí, že nejpodstatnější silnou stránkou řízení lidských zdrojů, o kterou by měl každý podnik usilovat, je spokojenost a blaho vlastních zaměstnanců. Ti tvoří pilíře a základní strukturu celé společnosti, a proto by jim měla být věnována patřičná pozornost. Spokojenost zaměstnanců se dále projevuje také v další silné stránce řízení lidských zdrojů, kterou je možnost spoluúčasti na rozhodování v podniku. V minulosti nám byla spíše známá praxe, kdy podnik řídil jeden manažer, který rozhodoval ve všech otázkách. Poznatky coachingu však podněcují dnešní manažery, aby nabízeli svým zaměstnancům možnost do jisté míry zasáhnout

do rozhodovacího procesu v podniku nebo jim umožnili vyjádřit své názory (například k výrobním procesům, obchodním strategiím atd.). Silnou stránkou této změny v systému řízení lidských zdrojů je, že tito zaměstnanci přicházejí dennodenně do styku s výrobní procedurou a jinými oblastmi podniků mohou přijít s nápady na usnadnění nebo zkvalitnění procesů, čímž by tak mohli pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku.

Armstrong (2010) považuje za slabou stránku rozvoje lidských zdrojů investice. Z hlediska vedení podniku a vidiny co největšího zisku je suma, kterou je potřeba do daného rozvoje investovat – dá se říci, že to je jeden z největších výdajů. Při zavádění inovačních technologií, které rozvoj lidských zdrojů zjednodušují, náklady rostou, což ještě více platí při dodržování evropských předpisů. I když se už podnik rozhodne investovat do vzdělávání a osobního rozvoje svých zaměstnanců, hlavní zodpovědnost za rozvoj zůstává na jedinci. Toto může být problematické nebo to může mít záporný přínos pro podnik v případě, že daný zaměstnanec nemá vybudovaný osobní vztah k podniku a nezáleží mu na jeho rozvoji. Výsledek učení v organizaci je důležitý, ale záporně nebo nejasně se dá vnímat skryté učení, které probíhá při všem, co se v organizaci děje. O mnoho víc to ovlivňuje chod podniku při normální práci tím, že lidé působí jako jedinci. Princip učení neprobíhá, když neexistuje silně a pevně sloučená vize organizace a zaměstnanci s ní nejsou obeznámeni a především ztotožnění (Armstrong, 2010). Komunikace a poskytování informací zaměstnancům, je nezbytnou součástí malých a středních podniků. V organizaci je důležitou oblastí komunikace a pocit sounáležitosti a zapojení zaměstnanců v provozu organizace, ve které pracují. Vzhledem k měnícím se skutečnostem na trhu a související obchodní inovace se zaměřením na konkurenceschopnost podniků a jejich cíl, je zásadní (Doležalová, Holátová, 2014). Učení je bez efektu, když chybí neustálá komunikace, dialog mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Slabá stránka rozvoje učení v organizaci je tedy lidský faktor, který rozhoduje o tom, co se je daný jedinec ochotný učit, protože je jednoznačné, že zaměstnanci se líp, efektivněji a víc učí, když je v organizaci klima, které vede k investici do vlastního rozvoje (Armstrong, 2010).

Dle přístupu organizace se zaměřením na řízení lidských zdrojů má vlivný účinek na inovace organizace (Tan, Nasurdin 2010). Oblast řízení lidských zdrojů nastavuje tón

a vztah zaměstnavatel-zaměstnanec, který může povzbudit zaměstnance, aby se stal více inovativní (Rousseau, Geller, 1994).

Klíčové oblasti strategie řízení lidských zdrojů jsou následující:

- investování do lidí – zlepšení na úroveň intelektuálního kapitálu,
- řízení výkonnosti – začlenění hodnoty obsažené v procesu strategie řízení lidských zdrojů do procesu řízení výkonnosti a zajištění toho, aby hodnocení se soustředilo na to, jak dobře lidé vykonávají tyto hodnoty,
- provedení práce – klíčová složka se zaměřuje na to, jak je práce provedena a jak se vztahuje k celému podniku a
- systém odměn – strategie rozvoje odměn s přihlédnutím k tomu, že je to velice těžce řízený podnik (Armstrong, 2011).

2.2 Lidský kapitál

Lidský kapitál je termín, jenž v současnosti není stále ustálený, to znamená, že tento pojem interpretují autoři různě.

2.2.1 Historický vývoj termínu lidský kapitál

Termín lidský kapitál poprvé použili Mincer (1958) a Schultz (1961) a v roce 1981 rozšířil jako: Vezměte v úvahu všechny vrozené a získané dovednosti. Ty, které jsou cenné a důležité, mohou být vhodným způsobem investování šířeny, poté vznikne lidský kapitál (Schultz, 1981). Becker (1993) v roce 1964 vytvořil teoretický základ pro rozhodování o investicích do lidského kapitálu. Bontis et al. (1999) definovali lidský kapitál jako lidský faktor v kombinaci s inteligencí, dovednostmi a zkušenostmi, které dávají do organizace jako její rozlišovací způsobilost. Lidské prvky organizace jsou ty, které jsou schopny učit se, měnit, inovovat a poskytovat kreativní myšlení. Pokud jsou lidské prvky organizace správně motivovány, mohou zajistit dlouhodobé fungování a přežití organizace na trhu.

Člověk rozumově poznává na základě informací, které mu dodávají smysly (Davenport a Prusak, 1998). Osoba zahrnuje rozumovou přirozenost, která je individuována (Machula, 2013). Lidé mají vrozené schopnosti, chování a vlastní energii, tyto prvky,

kteřé přinášejí do svého zaměstnání, tvoří lidský kapitál (Davenport a Prusak, 1998). Lidský kapitál chápeme jako znalosti a dovednosti, které jedinci vytvářejí, udržují a užívají (Armstrong, 2014).

Nové ekonomické teorie charakterizují lidský kapitál jako součet individuální vrozené a získané dovednosti, znalosti a zkušenosti jednotlivců. OECD (2001) souhrnně definuje lidský kapitál jako znalosti, dovednosti, schopnosti a další vlastnosti jedince, které jsou důležité pro hospodaření podniků, a které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha (OECD, 2002).

Původní koncept lidského kapitálu pochází od Beckera (1964), který vzdělání navrhl jako klíč k akumulaci lidského kapitálu jako jistou formu investice. Empirický výzkum se snažil určit výnosnost této investice pomocí soukromých výnosů z lidského kapitálu (Mincer, 1974). Dle Lucase (1988) ovšem zásoba lidského kapitálu může ovlivnit produktivitu ostatních vstupů výroby, protože osoba, která investuje do vlastního lidského kapitálu, není obvykle schopná si přivlastnit celou ekonomickou hodnotu a z tohoto důvodu vzniká pozitivní externalita, kterou lze chápat jako rozdíl mezi soukromými a společenskými výnosy z lidského kapitálu.

2.2.2 Současné pojetí lidského kapitálu

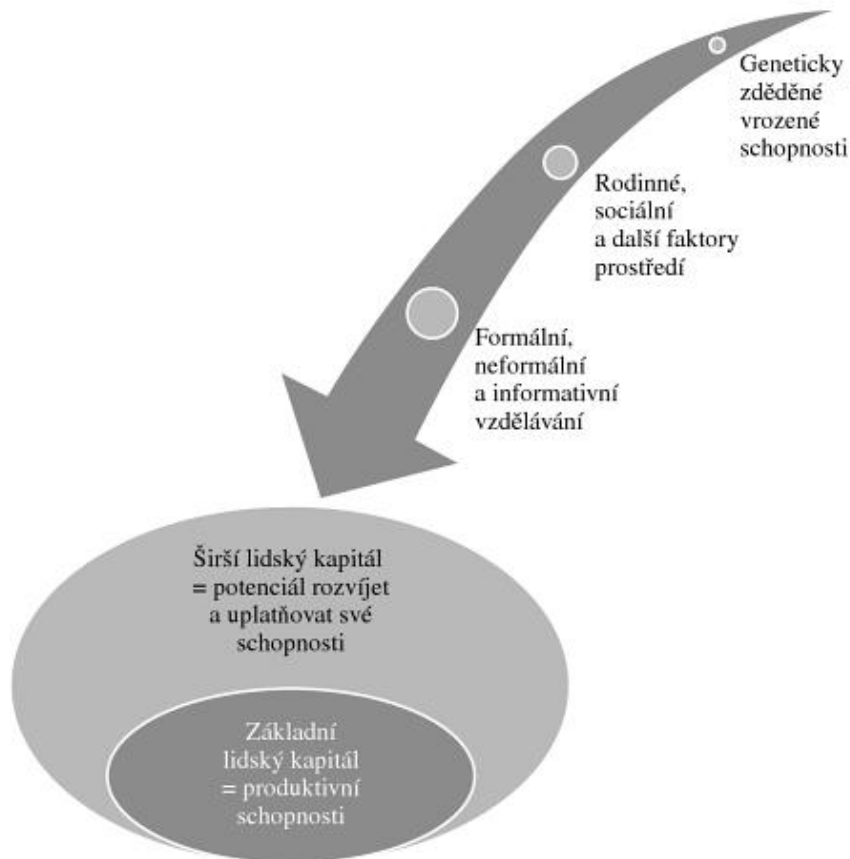
Lidský kapitál je součástí talentu zaměstnanců (Cater, Cater, 2009). Tento kapitál odchází se zaměstnanci, pokud opustí podnik. Společnost tento kapitál nemůže vlastnit, jelikož je součástí zaměstnance. Lidský kapitál se skládá z komponent, jako jsou vědomosti, znalosti (Hsu a Fang, 2009), dovednosti, zkušenosti, (Cohen a Kaimenakis, 2007), schopnosti (Jacobsen et al., 2005), tvořivost, týmová práce, věrnost, školení a vzdělávání, schopnost řešení problémů, postoj, loajalita a motivace lidí (Hormiga et al., 2011, and Johanson, 2005).

Osoby, které vytvářejí, udržují a používají znalosti a dovednosti, můžeme definovat jako lidský kapitál, jež dál vytváří intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním, v tomto případě se jedná již o společenském kapitálu. Poté plodí institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které se nazývají organizační kapitál.

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2002) se věnuje hodnocení rozvoje lidského kapitálu, tato organizace vytvořila obr. 2, který poukazuje na 3 významné faktory, jež ovlivňují lidský kapitál:

- geneticky zděděné a vrozené znalosti,
- rodinné, sociální a další faktory,
- formální, neformální a informativní vzdělávání.

Obr. 2 Faktory působící na lidský kapitál



Zdroj: OECD (2002)

Již v roce 2002 OECD vytvořila obr. 2, na kterém vidíme tři základní faktory ovlivňující lidský kapitál. Jestliže tyto faktory spojíme se znalostmi, dovednostmi, schopnostmi a dalšími vlastnostmi jedince, dojdeme k závěru, že vlastnosti a schopnosti jedince jsou dány zejména počátečními faktory (geneticky zděděné a vrozené). Tyto vlastnosti a schopnosti jedince mohou být následně rozvíjeny dalším působením prostředí a vzděláváním, kdy výsledkem působení prostředí a vzdělávání jsou nabyté a rozvíjené dovednosti a znalosti. Zároveň jednotlivé složky lidského kapitálu se neustále ovlivňují.

Vlastnosti jedince mohou velmi pozitivně (ale i negativně) ovlivnit osvojování si znalostí (v oblasti formálního, neformálního a informálního vzdělávání) nebo rozvíjení dovedností. Podobně bude rozvoj vlastností a schopností záviset do značné míry na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá, a nikoliv pouze na počátečním stavu vlastností, se kterými jedinec přichází na svět (OECD, 2013).

2.2.3 Lidský kapitál v organizaci a jeho rozvoj

Rozdíl mezi devadesátými léty minulého století a začátkem současného století se zaměřením na lidský kapitál je patrný. Autoři uvádí nesčetné formulace výrazu lidský kapitál. V 90. letech minulého století Edvinsson a Malone (1997) a Stewart (1997) uváděli obecně, že lidský kapitál je primární složkou intelektuálního kapitálu, za to Snell a Dean (1992) konkretizovali, že lidský kapitál jsou znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, které jsou ekonomickou hodnotou pro organizaci, doplněné Nerdrumem a Eriksonem (2001) o čas a zdraví. Hudson (1993) tvrdí, že jím je pouze kombinace čtyř faktorů: genetická dědičnost, vzdělání, zkušenosti a postoj k životu a podnikání. Za to Sveiby (1997) míní, že je to schopnost jednat v určitých situacích pro tvorbu hmotného a nehmotného majetku. S postupem času se mění i názor na lidský kapitál, který už není součástí obecné úvahy lidských zdrojů (známé jako trh práce), ale rovněž specifické požadavky jednotlivých kompetencí ve formě znalostí, dovedností a vlastností manažerů a lidí, které řídí (McGregor et al., 2004). Wiig (2004) rovněž uvádí, že je součástí intelektuálního kapitálu a rozšiřuje o znalosti, porozumění, dovednosti, zkušenosti a vztahy zaměstnanců, kdy lidský kapitál je majetkem zaměstnance, který je pronajat podnikem. Kombinace faktorů jednotlivců v organizaci mohou zahrnovat znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti jako je inteligence, energie, postoj, spolehlivost, oddanost schopnost učit se, včetně způsobilosti, fantazie a tvořivosti, touha sdílet informace, podílet se v týmu a zaměřit se na cíle organizace (Abeysekera a Guthrie, 2005). Dovednosti, znalosti, inovativnost, schopnosti a celkové způsobilosti zaměstnanců představuje produkované zboží a služby zaměstnanců, které přinášejí výnosy v případě, že investicí jsou jejich znalosti, dovednosti a další schopnosti (Isaac et al., 2009), což je důležité pro tvorbu znalostí (Benevene a Cortini, 2010). Znalost a talent lidí, které tvoří organizaci, představují nejen znalosti a talent, rovněž také schopnosti, postoje, duševní obratnost a kreativitu (Santos-Rodrigues et al., 2010), dovednosti a znalosti získávají jednotlivci prostřednictvím investic do vzdělávání, školení a zkušenostmi (Unger

et al., 2011). Lidský kapitál definuje Mayo (2012) jako nehmotný majetek organizace, který vytváří hodnotu, a to jak finanční, tak nefinanční.

Becker (1976) a Schultz (1987) považují lidský kapitál v zásadě za jeden druh kapitálu, který má sice určitá specifika, ale v zásadě se příliš nevymyká z platnosti charakteristik kapitálu jako takového. Tedy většina těchto charakteristik, které platí pro jiné druhy kapitálu, platí také pro lidský kapitál. Spence (1981) považuje lidský kapitál zejména se zaměřením na vzdělávání ve smyslu, že výsledkem může být nevyužití lidského potenciálu na jedné straně nebo naopak zdánlivá přemíra určitých skupin vzdělaných jedinců na trhu práce.

Armstrong (2010) pohlíží na problematiku lidského kapitálu takovým způsobem, že je nejdříve nutné odlišit intelektuální kapitál od lidského kapitálu z důvodu častého ztotožňování těchto termínů. Intelektuální kapitál je jednou ze složek nehmotného kapitálu, který je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Intelektuální znalosti jakožto organizované znalosti, se kterými podnik disponuje, se prakticky využívá a slouží k vytváření bohatství (Barták 2006).

Existence vynikajících produktivních schopností nezaručuje u jedince vysokou úroveň lidského kapitálu, protože příslušný jedinec navíc musí k těmto produktivním vlastnostem disponovat schopností je rozvíjet a uplatnit (OECD, 2002).

2.2.4 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál původně definovali Edvinsson a Malone (1997) jako zásoby znalostí a dovedností, organizační technologie, vztahy se zákazníky, odborné znalosti, které umožní konkurenční výhodu na trhu (Subramanian a Youndt, 2005; Kim et al., 2012).

Dvořáková (2007) označuje intelektuální kapitál jako vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností, které poskytují konkurenční výhodu na trhu. „Profesionál není ten, kdo nemá otázky, ale ten, kdo s nimi dokáže pracovat (Machula, 2008).“

Intelektuální kapitál se člení do 3 oblastí: lidský kapitál, strukturální kapitál a zákaznický/vztahový kapitál (Armstrong, 2010, Dvořáková, 2007, Krninská, 2002).

1. Lidský kapitál

- kompetence – znalosti, dovednosti, zkušenosti, hodnoty atd.,
- přístupy – k práci a k cílům organizace – úroveň motivace, ke spolupracovníkům, k řešení konfliktů apod. – úroveň etiky, promítající se do chování,
- intelektuální agilita – tvořivost, flexibilita, nápaditost, originalita, vědomí cíle (Krninská, 2002).

Dle Pitry (2008) lidský kapitál (znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků) přispívá ke zvyšování podnikatelské výkonnosti, pokud jeho úroveň odpovídá nárokům na způsobilosti pracovníků, kladeným na plnění konkurenčního profilu organizace. Napomáhá k prosazení konkrétních inovačních záměrů tím, že usnadňuje implementaci nových procesů, které jsou kritické pro realizaci nového (inovačního) pojetí podnikatelské strategie.

2. Strukturální kapitál

- know-how – patenty, publikace, copyright apod.
- kvalita procesů a organizace – efektivnost dílčích procesů, efektivnost organizačních procesů a organizační struktury, kvalita organizační kultury apod. (Krninská, 2002).

Pitra (2008) nazývá druhou oblast organizační kapitál (báze dat, báze znalostí a jejich provázání v systému managementu znalostí). Příspěvek této složky je posuzován podle rychlosti šíření znalostí potřebných pro zajištění kvality kritických procesů ve vnitřním prostředí organizace. Přispívá k vybudování infrastruktury způsobilosti pracovníků, které jsou nezbytné pro rozšíření objemu a zvýšení úrovně lidského kapitálu ve vnitřním prostředí organizace.

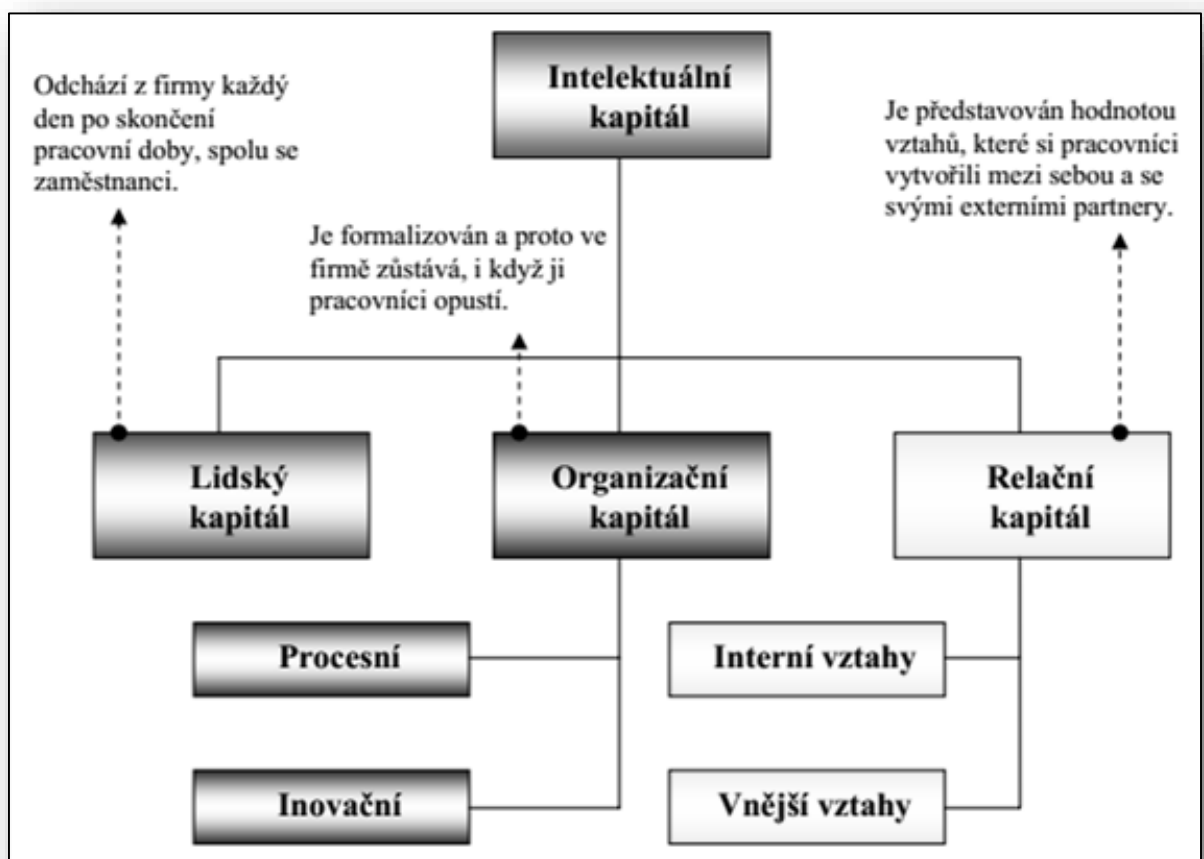
3. Zákaznický/vztahový kapitál

- vztahy se zákazníky – loajalita zákazníků, věrnost firemní značce, kvalita distribučních sítí, smluvní podmínky apod.,
- vztahy s dodavateli – korektnost, snaha o oboustranné výhody, smluvní podmínky apod.
- vztahy k vlastníkům a investorům (Krninská, 2002).

Třetí oblast intelektuálního kapitálu – zákaznický/vztahový kapitál – Pitra (2008) označil jako relační kapitál (množina vazeb pracovníků s partnery uvnitř organizace i v jejím okolí). Přínos této složky spočívá v tom, že po vybudovaných vazbách se šíří záměry plnění společenského poslání organizace a upevňuje se vztah ke klíčovým hodnotám determinujícím orientaci její inovační (podnikatelské) strategie. Podporuje novou orientaci podnikatelské strategie, pokud prostřednictvím sítě neformálních vůdčích osobností dokáže zabezpečit široké akceptování instrumentálních hodnot (ve vnitřním prostředí organizace) a dokáže ovlivnit okolí ve smyslu rozeznání vyšší hodnoty nabízené v nových produktech potenciálním zákazníkům.

Všechny tři složky intelektuálního kapitálu dle Pitry (2008), představené na obr. 3, přispívají ke zvyšování inovačních způsobilostí organizace různým způsobem:

Obr. 3 Skladba intelektuálního kapitálu organizace dle Pitry



Zdroj: Pitra (2008)

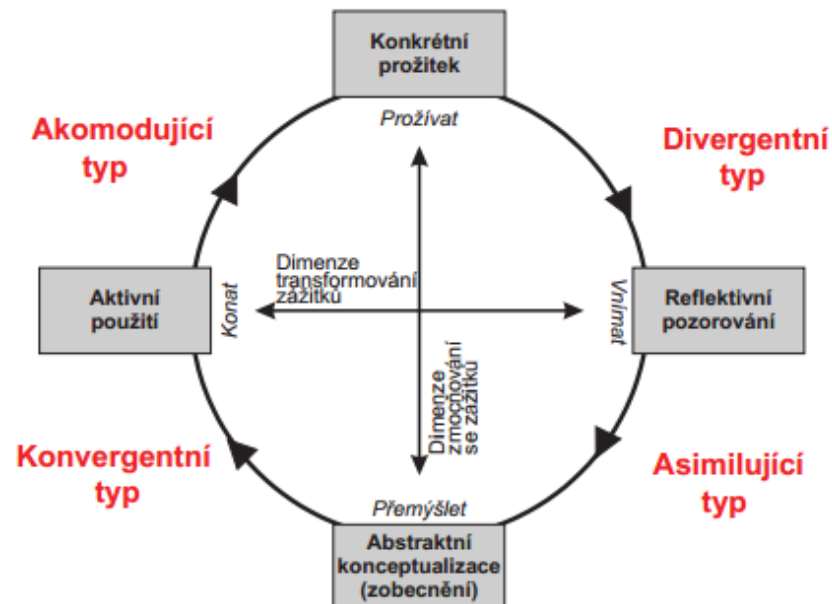
2.2.5 Znalosti

Všechny tři složky intelektuálního kapitálu se zabývají znalostmi. Znalosti lze v širším pojetí definovat jako soubor vytvořených zkušeností, hodnot, víry, souvisejících informací a odborných pohledů, poskytující rámec pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací, objevující se a aplikované v myslích lidí. Znalosti se většinou klasifikují jako organizační, explicitní, individuální a skryté (tacit), i když samozřejmě neexistují izolovaně, ale ve vzájemných kombinacích. Zejména skrytý typ znalostí je klíčový. Uplatnit a rozvinout skryté znalosti není jednoduché a v praxi velmi často naráží na odpor a nepochopení. Uplatnění totiž vyžaduje poměrně dlouhý čas a nasazení velkého množství zdrojů, potřebných ke změně podnikové kultury (Truneček, 2003).

Znalosti individuální

Individuální znalosti se dají získat učením, praktickou činností (a získanými zkušenostmi), vnímáním okolí apod. Vždy jsou vztaženy k vědomí jednoho člověka. Jako příklad uvádějí Dierkes et al. (2001) Kolbův cyklus učení (obr. 4).

Obr. 4 Kolbův cyklus učení



Zdroj: Dierkes et al. (2001)

Jednotlivé fáze tohoto cyklu představují způsoby zpracování informací ve vztahu a přizpůsobování se okolnímu světu s ohledem na fakt, že se styly učení mohou během života jedince měnit a vyvíjet. Fáze tohoto cyklu popisuje Armstrong a Taylor (2014) následovně:

Konkrétní zkušenost (získávání konkrétních zkušeností) – může být plánovaná i náhodná, v pozadí stojí prožívání jedince.

Reflexivní pozorování (reflektující pozorování) tato fáze se týká aktivního přemýšlení o proběhlé zkušenosti a jejím významu, objevuje se vnímání.

Abstraktní vytváření pojetí (abstraktní konceptualizace) – zevšeobecnění prožitého ve vztahu k dosavadním zkušenostem za účelem vytvoření různých „pracovních závěrů“ a myšlenek, které může jedinec aplikovat, pokud se dostane znovu do obdobných situací, pro tuto fázi je charakteristické myšlení.

Aktivní experimentování – testování nových pojetí nebo myšlenek v dalších nově přicházejících situacích. Tímto je poskytnuto východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znova. Charakteristickým prvkem této fáze je konání.

Celý cyklus popisuje fungování toho, jak se zkušenost transformuje a je následně využita při prožívání nových situací. Aby docházelo k efektivnímu učení, je třeba, aby se jedinci přesunuli z pouhé pasivní role pozorovatelů do role aktivních účastníků. Každá z fází cyklu má svůj význam a to, kterou fází jedinec v procesu učení začne, závisí na jeho dispozicích. Každý jedinec vždy prochází všemi fázemi cyklu, někdy však v různém pořadí. Vzhledem k tomu, že každý člověk upřednostňuje jiný styl učení, je třeba, aby vzdělavatelé přizpůsobovali své učební přístupy požadavkům jedince (Armstrong, Taylor, 2014). Na základě výše uvedeného cyklu učení Kolb definoval následující styly učení studentů (žádný z těchto stylů není pouze výlučný, jedna osoba může preferovat více než jeden styl učení):

- divergující – jejich učení se rozbíhá do mnoha stran a oblastí. Osoby, které dokáží přicházet s originálními nápady, jsou orientovány směrem k lidem, mají velkou představivost a jsou schopny nacházet nová řešení problémů a úkolů. Poznatky získávají konkrétními zkušenostmi, které zpracovávají přemýšlivým pozorováním.

- asimilující – tyto typy dokáží jednoduše vstřebat, zpracovat a na konci shrnout přijaté informace a údaje do potřebného výstupu. Poznatky a zkušenosti získávají abstrahováním, tvořením pojmů a pozorováním. Rádi vytvářejí teoretické modely a se zájmem zkoumají abstraktivní teorie, jejich praktickým aplikacím nepřikládají význam.
- konvergující – jejich uvažování a myšlení se „sbíhá“. Při řešení úkolů poměrně rychle dospějí k řešení. Svě zkušenosti získávají abstrahováním, tvořením pojmů, zobecňováním a následně je aktivním experimentováním přetvářejí. Jedná se spíše o racionální typy, které preferují práci se stroji a přístroji, před spoluprací s lidmi.
- akodomující – jedná se o jedince, kteří se dobře přizpůsobují novým situacím a překážkám, vyhovuje jim prostředí, které je proměnlivé a vyžaduje rychlá řešení v daných podmínkách. Získávají poznatky konkrétními zkušenostmi a transformují je aktivním experimentováním. Často se jedná o osoby se sklony k netrpělivosti, obvykle přistupující k řešení problémů intuitivně za pomoci metody pokusu a omylu.

Individuální znalost je nejobtížnější zpracovatelná a sdělitelná, přesto to bývá ta nejcennější a bývá snahou znalostního managementu i jeho nejobtížnější úlohou tyto znalosti z lidí dolovat a následně sdílet (Dierkers, 2001).

Znalosti organizace

Znalosti organizace jsou zpracované informace, ukryté v postupech a procesech, umožňují fungování organizace. Zachycují se pomocí systému, procesu, produktu, pravidel a kultury organizace. Truneček (2003) zdůrazňuje neoddělitelnost statických znalostí a procesu. Podle něj znalost bez procesu, který by ji směřoval na správná místa, zůstává informací. Daly by se s nadsázkou označit za dynamickou paměť organizace.

Jiný pohled nabízí Nonaka, který tvrdí, že v průběhu inovace organizace nestačí informace, které organizace má, proto musí vytvářet znalosti. Jedině tak dokáže překlenout vyvstávající problémy. Znalosti jsou tak tvořeny procesem akce a reakce (Dierkes et al., 2001).

Dělení znalostí dle přístupnosti

Dle Trunečka (2003) je všeobecně respektované Nonakovo rozdělení znalostí podle jejich přístupnosti na:

- tacitní znalosti – jenž jsou nevyslovené. Jsou nejen v lidské mysli (skryté v mozku), ale i v organizaci. Lze se k nim propracovat jen nepřímo pomocí metod sledování chování.
- explicitní znalosti – jsou přímo přístupné a dokumentované v dobře uspořádaných zdrojích. Mají formalizovanou podobu a často mohou být vyjádřené a uloženy v podnikovém informačním systému. Tento typ informací je reprezentovaný procesy. Procesy samotné jsou potom složeny z dílčích znalostí. Explicitní znalosti mohou být založené na pravidlech nebo na objektech.
- explicitní znalost ve formě pravidel – jde o pravidla, která upravují plnění úkolů, práci s informacemi, práci a archivování dokumentů a další. Většinou jsou upravovány pomocí organizačních norem, pravidel či směrnic.

Explicitní znalost ve formě objektů – znalost je vyjádřena pomocí symbolů, jakou jsou slova, čísla, formule nebo fyzických objektů – zařízení, dokumentů, modelů.

Implicitní znalosti – u člověka i v organizaci, jsou snáze dostupné než tacitní, ale nejsou přímo „viditelné“. Metody identifikace vycházejí z diskusí a dotazování. Znalost se musí vyhledat a pak teprve lze sdělit (Nonaka a Takeuchi, 1995).

Fáze tvorby znalostí dle Nonaky a Takeuchiho

Nonaka a Takeuchi (1995) na základě empirického výzkumu a analýzy inovativních japonských organizací odpozorovali 5 fází tvorby znalostí v organizaci:

fáze 1 – sdílení tacitních znalostí - probíhá v rámci práce na společných úkolech. Pracovníci různých oddělení a funkcí spolupracují na společném úkolu či naplňování cílů a přitom sdílí své znalosti.

fáze 2 – tvorba konceptů - je reakcí na sdílení tacitních znalostí a tvorbou tacitních mentálních modelů z fáze jedna. Pracovníci komunikují stále intenzivněji a snaží se vyjádřit prvotně tacitní znalosti slovy a pomocí explicitních konceptů. Jedná se

o interaktivní proces, při němž je používán brainstorming, dedukce, indukce, protiklady, paradoxy, analogie a různé příběhy a historky. Cílem je externalizovat tacitní znalost.

fáze 3 – ověřování konceptů - koncepty vytvořené ve fázi 2 jsou porovnávány se záměry a cíli organizace, sleduje se, zda jsou v souladu či ne. Ověřování probíhá podle různých kritérií – nákladů, zisku, sledování produktu z hlediska rozvoje organizace atd.

fáze 4 – tvorba archetypů - ověřený koncept se změnil v něco konkrétního, japonští autoři tomu říkají archetyp. Tento archetyp, nový prototyp výrobku nebo nový způsob práce, kombinuje starou explicitní znalost se znalostí novou.

fáze 5 – práce se znalostmi mezi úrovněmi - vytvořené, ověřené a zkonkretizované archetypy aktivují nové cykly tvorby znalostí. Ovlivňují přitom různé části a úrovně organizace. Ovlivňují také zákazníka, dodavatele i konkurenty.

Tento koncept práce se znalostními aktivy je ukázkovým příkladem japonského přístupu ke znalostem. Pracovníci organizace vytvářejí nejprve tacitní znalost a teprve na jejím základě tvoří znalost explicitní, kterou pak institucionalizují a rozšiřují po organizaci. Z hlediska vývoje pojmu znalost a vývoje jejího řízení v západních zemích je použití tohoto postupu u nás značně omezené.

2.2.6 Externality a externality lidského kapitálu

Externality se dají definovat jako činnost, která ovlivňuje pozitivně nebo negativně jiné subjekty, aniž za to musí platit nebo jsou za tuto činnost odškodňovány. Externality se objevují, když se soukromé náklady nebo přínosy nerovnají společenských nákladům nebo přínosům (Samuelson a Nordhaus, 1991). Pigou (1932) velice detailně nazval externality jako odchylky mezi hodnotami čistého mezního společenského a čistého mezního soukromého produktu, které při dokonalé konkurenci vznikají při užití produktu, obsahují jednotku určitého zdroje, který zahrnuje něco, co by mělo počátečně náležet osobě, která investovala jednotku, avšak namísto toho náleží v první instalaci jako pozitivní nebo negativní prvek jiným lidem. Touto definicí jako první oddělil soukromý a společenský užitek. Goulli (1998) rozšířil pojem externalit o přírodní zdroje a specifikuje externality jako volné statky např. půda, déšť, vítr, fauna a flora, z nichž člověk a obec měli užítky i neúžitky, dále statky produkované a zajišťované organizacemi jako např. obrana, bezpečnost, legislativa a soudnictví, vzdělávání, kultura, zdraví,

sociální infrastruktura. Dle Browna a Jacksona (1990) se externality dají považovat za synonymum pro absenci trhu. V případě, kdy vznikne externí efekt (externalita), je v ekonomické teorii přirovnáván za jeden z typů selhání trhu, kdy rozhodnutí producentů nebo spotřebitelů nevedou k Pareto efektivní alokaci (tj. alokace, kdy neexistuje žádné přeskupení výroby nebo spotřeby, které zvýší uspokojení jednoho subjektu, aniž by snížil uspokojení jiného subjektu. Za základní problém související s externalitami se obvykle označují obtíže stanovení jejich ceny, které mají tyto příčiny:

- vysoké náklady na informace (např. kolik se spotřebovalo na externality),
- obtížná vyléčitelnost ze spotřeby externality a tím donucení k placení,
- absence tržních vztahů mezi tím, kdo externalitu produkuje a tím, kdo ji spotřebovává.

Oproti Brownovi a Jacksonovi (1990) Simpson (2005) a Cordato (1992) tvrdí, že externality nemají povahu tržních selhání, proto není potřeba je napravovat vládními zásahy. Naopak řada pozitivních externalit dokonce společenský blahobyt zvyšuje.

Belfield (2000) tvrdí, že teoretické i empirické zkoumání se nejvíce zaměřuje na externality vzdělání, které lze považovat za jednu z hlavních složek lidského kapitálu. Blaug (1970) uvádí, že nejčastějšími externalitami jsou vzdělání zahrnující komunikační dovednosti, rozvoj kulturní úrovně, kvalitní občanství, politickou stabilitu. Většinou autorů např. Klenow, Clare (2004), Romer (1986), Lucas (1988), Moretti (2004) ve svých publikacích uvádějí, že v případě vzdělání se jedná o pozitivní externality, lze najít i zmínky o externalitách vzdělání negativního charakteru, konkrétně vliv vzdělání na prodloužení délky života ve spojení s lepším zdravotním chováním a tím pádem vzniká větší zátěž důchodového systému.

Dle Cicconeho a Periho (2006) není identifikace externalit lidského kapitálu doposud plně objasněna. Stávající přístup (Mincer) zaměřuje pozitivní externality se změnami mezd v důsledku klesající poptávky šikmé křivky lidského kapitálu. Jako výsledek, „Mincerův“ přístup přináší pozitivní externality, i když mzdy se rovnají meznímu produktu. Autoři navrhují přístup, který identifikuje externality lidského kapitálu, jestli klesá nebo neklesá celková poptávka lidského kapitálu. Blundell et al. (1999) nazývají pozitivní externality jako spill-over efekt neboli ekonomická nerovnováha.

Romer (1986) tvrdí, že investice do fyzického a lidského kapitálu vytvářejí pozitivní externality, které zvyšují produktivní kapacitu investujícím společností a pracovníkům. Touto pozitivní externalitou jsou rostoucí výnosy z rozsahu investic do lidského kapitálu, z čehož vyplývá, že bohatší země bohatnou v produktu na jedince rychleji než země chudší, které mají zpravidla i nižší úroveň vzdělanosti. Becker (1993) a Tessaing (2003) rovněž tvrdí, že vzdělání jednotlivce vytváří pozitivní externality, jako jsou např. sociální výnosy, které se promítají ve snížení míry kriminality a mají kladný dopad na veřejné zdraví a životní prostředí. McMahon (1987) se rovněž vyjadřuje tyto externality v souvislosti se vzděláváním:

- obecně vyšší kvalita společenského života, což se projevuje např. v dobře fungující demokratické společnosti, nižší míře kriminality,
- výkonnější ekonomika,
- větší rozsah veřejně zabezpečovaných statků, které mohou být zaplacený z daní dodatečně vybraných z vyšších mezd osob s vyšším vzděláním.

Dále lze uvažovat o pozitivních externalitách v souvislosti s podniky, které se vzájemně pozitivně ovlivňují vzdělanějšími a méně vzdělanějšími pracovníky a zaměstnanci. Vzdělání je tak jedním z faktorů odrážejících se v ekonomickém růstu a konkurenceschopnosti ekonomiky. Ciccone, Peri (2002) poukazují rovněž na externality na celospolečenské úrovni: více vzdělané obyvatelstvo se většinou těší lepšímu zdraví, vyšší vzdělání může mít za následek pokles míry kriminality a také vést k vyšší kvalitě společenských institucí. Azariadis a Drazen (1990) a Lucas (1998) upozorňují na možnost vzniku mezigeneračních externalit, kdy mladší generace budou těžit ze znalostí a schopností naakumulovaných staršími generacemi. Přesto měření sociálních výnosů je obtížné, neboť užitky z investic do lidského kapitálu se projeví až v delším období. Lucas (1988), který ke stejnému názoru jako uvádí Romer (1986), dodává, že se pozitivní externality lidského kapitálu mohou stát alternativou ke zdokonalování technologie. Dále zdůrazňuje, že zásoba znalostí je významným motorem dlouhodobého růstu, a proto navrhuje zvyšovat investice do lidského kapitálu. Názory těchto autorů se výrazně liší oproti minulosti, konkrétně Solow (1956) tvrdil, že ekonomického růstu je dosahováno pouze pomocí navyšování technického pokroku nebo navyšováním počtu lidí.

První mikroekonomické základy externalit lidského kapitálu navrhnul Acemoglu (1996), kde externality lidského kapitálu mají původ v existenci nejistoty na trhu práce. Tato nejistota tkví v tom, že pracovník nebo zaměstnanec pociťuje nejistotu ohledně svého budoucího zaměstnání a organizace trpí nejistotou ohledně kvality nových pracovníků či zaměstnanců. Organizace přitom rozhoduje o zásobě fyzického kapitálu na základě průměrné míry lidského kapitálu ve svém okolí. Společnosti zvyšují investice z důvodu očekávání, že zajistí zaměstnání více kvalifikovaných prací. Výše průměrné mzdy tedy vychází z produkční funkce a velikosti fyzického kapitálu, z tohoto důvodu je nepřímo závislá na úrovni místního lidského kapitálu. Pracovníci nebo zaměstnanci s podprůměrnou hodnotou individuálního lidského kapitálu získávají vyšší mzdu, protože i jejich práce je více efektivní pomocí dodatečné investice organizace do fyzického kapitálu.

2.2.7 Přístupy měření lidského kapitálu

Již ze základní definice lidského kapitálu je zřejmé, že se při měření jeho úrovně bude jednat o nelehkou úlohu. Prvotním úskalím je skutečnost, že lidský kapitál je kvalitativní vlastností jednotky (člověka), zatímco my jej chceme zachytit kvalitativním ukazatelem (Mazouch, Fischer, 2011).

1. Index lidského kapitálu, kde Wyatt (2002) zkoumal vazbu postupu v řízení lidských zdrojů a tržní hodnoty. Následně identifikoval 4 hlavní kategorie aktivit či postupů v oblasti lidských zdrojů, mající vliv na tržní hodnotu, které by mohly být spojeny s 30 % tvorby přírůstku pro akcionáře (celkové odměny a odpovědnost; vysokoškolsky vzdělaná, flexibilní pracovní síla; dokonalost získávání a stabilizace pracovníků; četnost, poctivost v komunikaci).

2. Model výkonnosti organizace vytvořený společností Mercer HR Consulting. Tento model je založený na jednotlivých složkách organizace, jako jsou lidé, pracovní procesy, struktura či profil řízení, informace a znalosti, rozhodování a odměny. Každá z těchto složek v organizaci funguje odlišným způsobem, přičemž propojením všech složek vzniká v organizaci unikátní DNA. V organizacích tyto složky nevznikaly zároveň, nýbrž postupně, proto působí nepropojeně, z tohoto důvodu lidský kapitál není optimalizovaný a nevytváří příležitosti pro soustavné zlepšování příjmů organizace (Nalbantian et al., 2004).

3. Monitor lidského kapitálu vytvořil Mayo (2001) k identifikaci hodnoty lidí v organizaci. Tuto hodnotu počítal jako náklad na zaměstnávání vynásobený multiplikátorem individuální hodnoty. Multiplikátor se rovnal váženému průměru odhodnocení schopností, růstového potenciálu, osobního výkonu a respektování hodnot organizace (např. styl vedení, kultura, motivace a vzdělávání lidí v organizaci). Armstrong (2010) dodává, že Mayo při tvorbě monitoru lidského kapitálu považoval za nejkritičtější ukazatel hodnoty lidského kapitálu úroveň schopností existujících v organizaci jako celku.

4. Model Sears Roebuck (model závazku/angažovanosti) definovali Rucci et al. (1998) řetězec: pracovník-zákazník-zisk. Model se zaměřuje na vysokou míru spokojenosti pracovníků se zaměřením na postoj pracovníků k organizaci a jimi vykonávané práce. V případě vysoké míry spokojenosti se vytvoří podmanivé, atraktivní pracoviště pro pracovníky, které je pozitivně ovlivňuje. Pomocí podmanivého a atraktivního pracoviště budou pracovníci poskytovat služby, se kterými budou zákazníci spokojeni. V rámci zákaznického doporučení vznikne podmanivé, atraktivní místo, jež vytvoří podmanivé atraktivní místo pro investování z důvodu ovlivnění přírůstku aktiv, provozní rentability a růstu příjmů (viz obr. 5).

Obr. 5 Model Sears Roebuck



Zdroj: upraveno dle Rucci et al. (1998)

5. Metoda Balanced Scorecard (BSC) (obr. 6) (Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku nebo Karta vyváženého skóre). Tuto metodu vytvořili Kaplan a Norton (1992,

2007), která je často používána jako základ pro měření výkonnosti podniku (Olson, Slater, 2002), dále pro hodnocení strategie systému a komunikační nástroj ve stejnou dobu, kde jsou definovány pomocí čtyř různých perspektiv (hledisek) (Kaplan a Norton, 1996a, 1996b):

- finanční perspektiva (hmatatelné finanční výsledky jako např. růst tržeb, růst nákladů, cash flow, čisté provozní výnosy),
- zákaznická perspektiva (spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků),
- perspektiva interních procesů (interní hodnotový řetězec skládající se z interního, provozního a prodejního procesu),
- perspektiva učení se a růstu (dlouhodobý nehmotný majetek organizace vztahující se na vnitřní schopnosti a dovednosti).

Obr. 6 Karta vyváženého skóre (balanced scorecard)



Zdroj: upraveno dle Kaplan, Norton, (1996b)

6. Model EFQM (European Foundation for Quality Management) Model kvality – V modelu kvality Evropské nadace pro řízení kvality je spokojenost zákazníků, spokojenost lidí a vlivu či dopadu na společnost dosahováno pomocí vedení, kde vedení lidí je hnací silou politiky strategie, řízení lidí, zdrojů a procesů vedoucích k dokonalosti výsledků organizace a podnikání. Model EFQM (obr. 7) je rozdělen do devíti kritérií:

1. Vedení lidí (leadership) – jak chování a kroky vrcholového týmu a ostatním lídrů inspirují, podporují a propagují kulturu vysokého výkonu.

2. Politika a strategie – jak organizace formuluje, realizuje a vyhodnocuje svou politiku a strategii a promítá je do plánů a akcí.
3. Řízení lidí – jak organizace realizuje plný potenciál svých lidí.
4. Zdroje – jak efektivně a účinně organizace řídí své zdroje.
5. Procesy – jak organizace identifikuje, řídí, vyhodnocuje a zlepšuje své procesy.
6. Spokojenost zákazníků – čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejich externích zákazníků.
7. Spokojenost lidí – čeho organizace dosahuje, pokud jde o spokojenost jejich pracovníků.
8. Vliv na společnost – čeho organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání lokální, národní a mezinárodní komunity jako celků.
9. Výsledky podnikání – čeho organizace dosahuje, pokud jde o její plánované podnikatelské cíle a o uspokojování potřeb a očekávání všech, kteří mají finanční nebo jiný zájem na organizaci (Armstrong, Taylor, 2014).

Obr. 7 Model EFQM



Zdroj: upraveno dle Armstrong, Taylor (2014)

Hlavními složkami údajů používaných při měření modelu EFQM jsou následující:

1. základní údaje o pracovních silách – demografické údaje (počty pracovníků podle kategorie pracovního místa, pohlaví, rasy, věku, změněné pracovní

schopnosti, pracovního zapojení a pracovního režimu, absence a nemocnosti, mobility / fluktuace a mzdy / platu).

2. Údaje o rozvoji lidí a výkonu – programy vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu / posuzování potenciálu, dovednosti a údaje o přípravě povolání.
3. Údaje o názorech a postojích – šetření postojů / názorů, tematické diskusní skupiny, pohovory s odcházejícími pracovníky.
4. Údaje o výkonu – finanční, provozní a zákaznické.
5. Nefinanční proměnné – deset nejdůležitějších, které uvádí Low a Siesfield (1998):
 - kvalita podnikové strategie,
 - provádění podnikové strategie,
 - důvěryhodnost a spolehlivost manažerů,
 - inovace,
 - vedení výzkumu,
 - schopnost přitahovat a udržovat si talentované lidi,
 - podíl na trhu,
 - odbornost manažerů,
 - soulad odměňování se zájmy akcionářů,
 - kvalita hlavních podnikových procesů.

2.2.8 Měření lidského kapitálu

Měření úrovně lidského kapitálu interpretují autoři různými způsoby, avšak doposud nebyla přijata jednotná metodika. Z výše uvedených definic lidského kapitálu je zřejmé, že měření úrovně je obtížným úkolem a to z důvodu, že lidský kapitál je kvalitativní vlastnost člověka, zatímco měření je oblastí kvantitativních ukazatelů (Armstrong, 2011).

Jednou ze snáze měřitelných částí lidského kapitálu je úroveň znalostí, ověření znalostí může být realizováno formou znalostního testu obsahující faktografické otázky (k nabytí těchto znalostí však musí člověk disponovat i určitým typem a úrovní vlastností). Testování znalostí by vedlo k důkladnému prověření jedné složky lidského kapitálu a jejím prostřednictvím i k částečnému odhadu úrovně ostatních složek. Z celkové úrovně lidského kapitálu by se však jednalo pouze o částečné hodnocení, protože jen znalosti neznamenají nutně vyšší úroveň lidského kapitálu. Úroveň lidského kapitálu jednotlivce v čase není konstantní, je důležité měřit je pomocí potenciálu, kterým jedinec disponuje

a ne pouze pomocí znalostí. Nízká úroveň znalostí v určitém čase (období) neznamena, že daný jedinec musí mít nutně nižší úroveň lidského kapitálu po celý život. Disponuje-li určitou úrovní vlastností, schopností a dovedností může znalostí nabýt. Tyto vlastnosti, schopnosti a dovednosti může během života rozvíjet a rovněž také ztrácet (Mazouch, Fišer, 2011). Další způsob měření lidského kapitálu uvádí Bontis (2001) zaměřený na účetnictví, kdy navrhl modely zaměřené na oblast nákladových modelů, kdy bere v úvahu náklady vynaložené doposud a na získání a reprodukci lidského kapitálu včetně alternativních nákladů. Druhý model poukazuje na hodnotu lidských zdrojů kombinující chování nevyjádřitelné finančně s ekonomickou (peněžní) hodnotou. Třetí, tentokrát peněžní model, zjišťuje očekávané odhady budoucích výdělků vlastníků lidského kapitálu.

Anderson (2002) vytvořil nástroj měření a hodnocení lidského kapitálu založený na třech klíčových faktorech, konkrétně na souladu, nákladech a hodnotě. První klíčový faktor soulad zjišťuje, zda řízení lidských zdrojů je ve shodě s cíli podniku. Druhý klíčový faktor náklady měří výdaje skutečně vynaložené na lidské zdroje a personální práci. Pomocí třetího klíčového faktoru hodnoty jsou odhadovány výsledky přinášené lidskými zdroji.

Společnost PricewaterhouseCooper (2014) ve studii HR Controlling se představuje jako databanka klíčových indikátorů zaměřená na Diagnózu řízení lidských zdrojů. V této studii používá téměř 100 klíčových indikátorů v oblasti řízení lidských zdrojů (KPI), které jsou propojené na výkon celé organizace. Je pochopitelné, že svá data nezveřejňuje a zpřístupňuje pouze 28 indikátorů rozdělených do sedmi oblastí (viz tab. 1):

Tab. 1 Klíčové indikátory měření lidských zdrojů

Oblast měření lidského kapitálu	Klíčové indikátory
Firemní výsledky	Obrat na zaměstnance
	Náklady na zaměstnance
	Zisk na zaměstnance
	Produktivita práce
	Přidaná hodnota
	Návratnost investic
Odměňování a zaměstnanecké výhody	Náklady na odměňování
	Struktura odměňování
	Podíl variabilní složky
	Zaměstnanecké výhody

Chování v organizaci	Fluktuace a příčiny rozvázání pracovního poměru
	Absence
	Sledování motivace a spokojenosti zaměstnanců
Talent Management	Pokrytí klíčových pozic
	Rozsah skupiny následníků
	Míra dobrovolné fluktuace talentů
Nábor a výběr	Interní nábor
	Externí nábor
	Náklady na obsazení jedné pozice
	Čas strávený výběrovým procesem
	Úspěšnost obsazení volné pozice
Vzdělávání a rozvoj	Náklady na školení
	Čas strávený na školení
	Mobilita talentů
Organizační struktura HR oddělení	Počet zaměstnanců na jednoho personalistu
	Náklady HR oddělení
	Náklady na odměňování na jednoho pracovníka personálního oddělení
	Míra outsourcingu

Zdroj: PricewaterhouseCooper (2014)

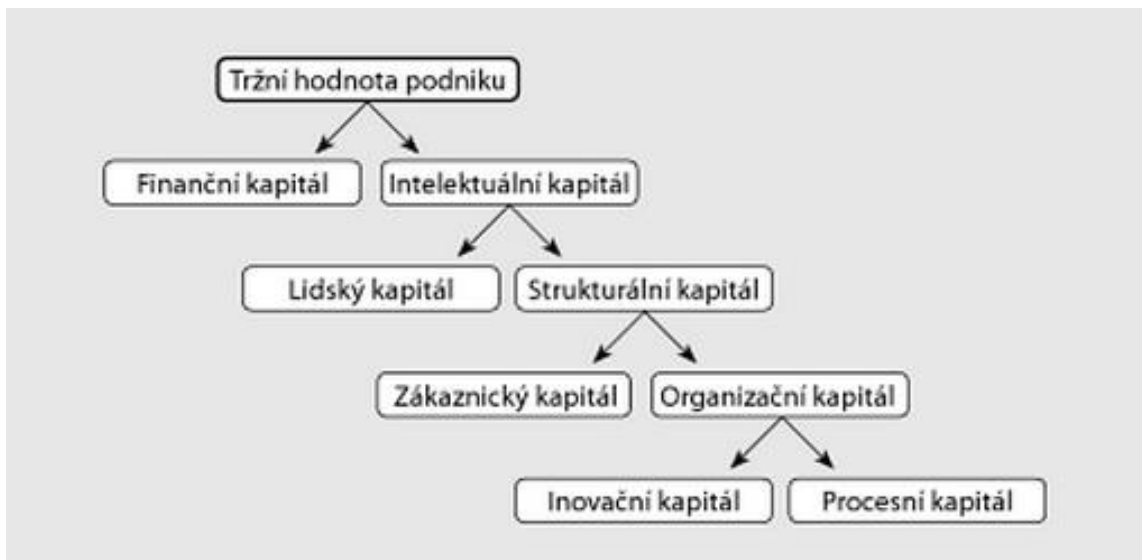
Přidaná hodnota lidského kapitálu – ekonomický ukazatel měřící finanční výkonnost podniku zaměřený na počet zaměstnanců. Jde o rozdíl mezi dosaženým čistým provozním ziskem a celkovými náklady na kapitál vztažený k počtu zaměstnanců (Tracey, 2003).

Přidaná hodnota lidského kapitálu = [příjmy - (celkové roční provozní náklady - celkové roční osobní náklady)]: průměrný počet zaměstnanců (Grossman, 2000).

Současná tržní ekonomika se soustřeďuje na vyjádření přímých finančních výnosů, ale roste i tlak na vyjádření nehmotných forem kapitálu představujících významnou součást tržní hodnoty podniku. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností, na růst hodnoty, značky, než na růst základního jmění. V budoucnu se do popředí dostanou ty podniky, které v maximální možné míře využijí schopnost vyhledávání a rozvoje lidského kapitálu potřebného k získání konkurenční výhody (Vodák, Kurcharčíková, 2011). Zlepšování tržní pozice představuje časově i intelektuálně náročný proces. Obr. 8 ukazuje propojení tvorby tržní hodnoty podniku

ve vztahu k jednotlivým druhům kapitálu a k některým významným myšlenkám metodiky Balanced Scorecard (Goram et al., 2000).

Obr. 8 Proces vytváření hodnoty podniku



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011)

Metodika BSC představuje více než měřicí systém a mnoho podniků ji používá jako ústřední organizační rámec pro své manažerské procesy. Skutečný přínos se ukáže tehdy, kdy je BSC chápána jako manažerský systém řízení podniku a korektní implementace jeho strategie. Finanční cíle (obr. 5) se mohou lišit i podle toho, ve které fázi životního cyklu se podnik nachází. I když je v BSC kladen důraz na nefinanční ukazatele a cíle, zůstávají základem, k němuž směřují všechny aktivity podniku. Některé z často používaných ukazatelů finanční perspektivy jsou tyto (Goram et al., 2000):

- celková aktiva, celková aktiva na zaměstnance,
- obrat z nových produktů, obrat na zaměstnance,
- zisk z nových produktů, zisk na zaměstnance, zisk na zákazníka,
- obchodní marže,
- cash flow,
- výnosnost kapitálu,
- přidaná hodnota na zaměstnance,
- zisková přírážka,

- krycí příspěvek, krycí příspěvek na zaměstnance,
- likvidita,
- návratnost investic, celkové náklady, náklady na zákazníka.

2.2.9 Investice do lidského kapitálu

Během 90. let 20. století začali být pracovníci považováni za samostatné nezávislé investory svého lidského kapitálu, kteří samostatně rozhodují zda, nakolik a v čí prospěch se budou pracovně angažovat. Byl tak završen posun od nahlížení na pracovníky jako nákladovou kategorii přes aktiva po lidský kapitál. Pracovníci jako nezávislí investoři lidského kapitálu vkládají čas, talent, úsilí, energii a zainteresovanost (Kubátová, 2003).

Původní koncept lidského kapitálu pochází od Beckera (1964), který vzdělání navrhl jako klíč k akumulaci lidského kapitálu jako jistou formu investice. Empirický výzkum se snažil určit výnosnost této investice pomocí soukromých výnosů z lidského kapitálu (Mincer, 1974). Dle Lucase (1988) ovšem zásoba lidského kapitálu může ovlivnit produktivitu ostatních vstupů výroby, protože osoba, která investuje do vlastního lidského kapitálu, není obvykle schopná si přivlastnit celou ekonomickou hodnotu a z tohoto důvodu vzniká pozitivní externalita, kterou lze chápat jako rozdíl mezi soukromým a společenskými výnosy z lidského kapitálu.

Romer (1986), který vychází z myšlenky, že kapitálové investice do fyzického i lidského kapitálu vytváří pozitivní externalitu, uvedl Romerův neoklasický model, který má čtyři základní vstupy, a to kapitál K, práce L, lidský kapitál H a index úrovně technologie A. Kapitál K je měřen v jednotkách spotřeby statků, práce L představuje praktické dovednosti pracovní síly, dále je zaměřena počtem pracovníků. Lidský kapitál H se zaměřuje na aktivity směřující k rozvoji znalostí např. vzdělávání, školení, rekvalifikace. Romerův model odděluje části rivalitních znalostí vyjádřených lidským kapitálem H od nerivalitní technologické části A, která může na rozdíl od lidského kapitálu neomezeně růst, protože její existence je oddělena od jednotlivých pracovníků. Technologie A představuje technologický vývoj čili inovaci, technologický vývoj a modernizace výroby jsou samozřejmě spojeny se vznikem nových produktů, tím pádem technologie A je měřitelná počtem nových zlepšovacích návrhů. Romerův model je rozdělen do třech odvětví. První odvětví je výzkumné, které využívá lidský kapitál a stávající vědomosti

pro tvorbu nových znalostí, např. invence nových produktů. Druhé odvětví zaměřené na meziprodukty, které využívá výstupů ze sektoru vědy a výzkumu a kapitálu k produkci zboží. Třetí odvětví s názvem finální produkce využívá práci, lidský kapitál a výrobky z druhého odvětví k výrobě konečných výrobků, které mohou být spotřebovány jako spotřební statky nebo použity jako nový kapitál. Romerův model je postavený pro společnosti takovým způsobem, aby investice do vědy a výzkumu přinesly zisk. Oproti Romerovi Lucas (1988), který ve své době (dalo by se říci až do současnosti) se svými články zajistil větší diskutovatelnost nejen ohledně externalit lidského kapitálu, ale zároveň investic do lidského kapitálu, jelikož jsou alternativou nebo alespoň komplementem k technickému pokroku, kde lidský kapitál znamená znalosti a dovednosti, uvedl Lucasův model. Tento dvousektorový model představuje sektory s odlišnými produkčními funkcemi. První sektor je zaměřen na spotřební a kapitálové statky, druhý sektor je vzdělávání, kde je produkován lidský kapitál. Tato produkce je vysoce náročná na stávající úroveň lidského kapitálu. Fyzický kapitál je produkován dle neoklasické funkce a lidský kapitál, jež zvyšuje produktivitu práce i fyzický kapitál, je akumulován dle „zákona“, která uvádí, že konstantní úsilí produkuje konstantní tempo růstu zásoby bez ohledu na dosaženou úroveň. Investice do lidského kapitálu mají jak interní, tak externí efekt. Jako interní efekt můžeme považovat růst produktivity pracovníka nebo zaměstnance a externím efektem pak máme produktivitu ostatních pracovníků nebo zaměstnanců v podniku. Lidský kapitál zvyšuje produktivitu fyzického kapitálu i práce a mezní produkt fyzického kapitálu má tendenci zůstávat konstantní.

Při porovnání průkopníků Romera a Lucase lze konstatovat, že Romerův model pracuje s technologií a lidským kapitálem. Lucasův model je propracovaný tak, aby byl zaměřený a hlavně založený pouze na lidském kapitálu. Lucasův model vyjadřuje, že investice směřované do vzdělání, vědy a výzkumu vedou k vyšší kvalifikaci pracovníků nebo zaměstnanců a rovněž k vyšší četnosti kvalifikovaných pracovníků ve struktuře obyvatelstva a celkově k vyšší vzdělanostní úrovni obyvatelstva v celé zemi. Dle Lucase (1988) tato vzdělanostní úroveň přináší významné pozitivní externality. Lucasův model bývá označován jako Uzawa-Lucasův model a to z toho důvodu, že návrh tohoto modelu vznikl již v roce 1965, tento model navrhl Hirofumi Uzawa, ale model byl aplikován až v roce 1988 Robertem Lucasem.

Lidé se liší množstvím kapitálu, který chtějí získat. V případě, že chceme zjistit důvody, můžeme použít mikroekonomickou analýzu – model nabídky a poptávky po investicích do lidského kapitálu. Při odvození individuální poptávky po lidském kapitálu vyjdeme z toho, že investice je zisková, jestliže výnosová míra z investice (r) je větší než cena této investice a tou je úroková míra (i), tedy, že $r > i$. Neboli do lidského kapitálu je výhodné investovat tak dlouho, dokud se mezní vnitřní míra výnosu s úrokovou mírou: $r = i$ (Brožová, 2003).

Teorie lidského kapitálu chicagské školy, jejímž zakladatelem je G. Becker, předpokládá, že mezní vnitřní míra výnosu (r) z investice do lidského kapitálu – dodatečné výnosy z dodatečného vzdělávání – klesá. Tedy funkce mezní míry výnosu z investice je klesající, negativně skloněná. Příčiny jsou v zásadě 2:

1. Zákon klesajících výnosů. Investice do lidského kapitálu (do vzdělání) nejsou výjimkou a rovněž podléhají obecnému ekonomickému zákonu klesajících výnosu. Znamená to, že schopnosti a poznatky vyprodukované vzděláváním rostou pomaleji než množství vzdělání (tj. roky vzdělávání). Důvodem je stejný, jako když podnik kombinuje fixní zdroje s variabilními vstupy, aby vyprodukovala výstup, také každý člověk má určitou genetickou výbavu, predispozice pro fyzické a duševní schopnosti (IQ) a tyto kombinuje se vstupy vzdělávání s cílem vyprodukovat výstup použitelný na trhu práce. Pokud budeme považovat predispozice každého determinované geny a domácím prostředím za fixní zdroje a dodatečné variabilní vstupy budou roky vzdělávání, výsledkem bude rostoucí množství vyprodukovaného lidského kapitálu, přičemž přírůstky nových poznatků a schopností získaných jednotlivcem budou stále menší. Klesající mezní výnosy znamenají, že mezní míra výnosu dodatečných investic do lidského kapitálu (dodatečných roků vzdělávání) bude klesat (Brožová, 2003).
2. Rostoucí mezní náklady a klesající mezní užítky. Druhým důvodem k vysvětlení klesající mezní míry výnosu s dodatečným vzděláváním jsou náklady, které mají s dodatečným vzděláváním tendenci růst, přičemž dodatečné užítky z nabytého vzdělání mají tendenci klesat. Jednak přímé osobní náklady na vzdělávání s růstem stupně vzdělání rostou. Jednak s tím, jak se člověk stává vzdělanějším, získává kvalitnější pracovní příležitosti a tak rostou jeho nepřímé náklady, tj. náklady obětované příležitosti. Dodatečné užítky ale klesají. Čím více toho člověk

ví, tím obtížnější je získat nové poznatky. Tedy čím více vzdělávání člověk získává, tím dodatečné užítky z dodatečného vzdělávání klesají (Brožová, 2003).

2.3 Lidský potenciál

Rozdíl mezi lidským kapitálem, lidskými zdroji a lidským potenciálem vysvětluje Vodák, Kucharčíková (2011). Lidský kapitál znamená zásoby vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence a jeho charakter je převážně dynamický. Lidské zdroje jsou představovány lidmi v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem tkví v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovně právním vztahu k žádné jiné organizaci. Lidské zdroje představují lidé, kteří jsou schopni seberealizaci v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Za lidský potenciál je označován soubor dispozic a předpokladů orientovaných na výkon takových činností, které podniku umožňují postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, kdežto lidský kapitál se vztahuje více k současnosti. V případě, že lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v činnostech vedoucích k rozvoji podniku, k jeho pohybu vpřed, jde o lidský potenciál. Lidský kapitál je tedy možno pokládat za základnu lidského potenciálu (Vodák, Kucharčíková, 2011). Lidský potenciál organizace je spjat s pojmy lidské zdroje nebo personál (staff), dovednosti a způsobilost (skills), sdílené hodnoty (shared values) a styl řízení (style) (Mateiciuc, 2004).

Využívání lidského potenciálu v organizaci prošlo historicky třemi vývojovými etapami:

- člověk – stroj,
- člověk – zdroj,
- člověk – znalost.

Nelze však přesně časově stanovit, kdy se jednotlivé fáze vystřídaly. Lze spíše mluvit o prolínání, které je různé dle země, typu organizační struktury nebo oboru (Truneček, 2003).

Plamínek (2014) považuje lidský potenciál za synonymum lidských zdrojů. Uvádí, že učením i vzděláváním se rozšiřuje potenciál člověka – rozvíjejí se či přímo vznikají lidské zdroje. Lidské zdroje v tomto smyslu nejsou lidé, ale právě potenciál, který lidé mají

a využívají k výkonu, tedy k vykonávání práce. Lidé jsou tedy nositeli lidských zdrojů a také správci. Z pohledu učení a zejména vzdělávání je důležité, že některé lidské zdroje jsou zvnějšku neovlivnitelné, kdežto jiné naopak kultivovat můžeme. Lidský potenciál, resp. lidské zdroje, jsou velmi bohaté a ke každé jeho složce se při vzdělávání dostaneme trochu jinými cestami. Plamínek (2014) uvádí 3 hlavní složky lidského potenciálu:

1. vlastnosti – jejich označení souvisí s tím, že jsou nám přirozeně vlastní. Dědíme je, a buď se nemění po celý život, nebo se mění spontánně tak, že na to nemáme přímý, jednoduše uplatnitelný vliv. Jejich podstatou je tedy jakási prostá existence. Představují hluboce vkořeněné složky naší dovednosti – fyzické a psychické dovednosti.
2. postoje – nejsou přímo zděděné. Osvojujeme si je v průběhu života, přičemž toto osvojování je většinou nevědomým procesem. Podstatou postojů je vztažnost. Představují jakousi množinu našich vztahů ke světu, včetně vztahu k sobě samotnému. Postoje zahrnují dvě podskupiny – názory (subjektivní odrazy toho, co si člověk myslí) a motivy (subjektivní odrazy toho, co lidé chtějí).
3. schopnosti – osvojené, často bývají osvojené vědomě z praktických a pragmatických důvodů. Dělí se na schopnosti teoretické – znalosti – a schopnosti praktické – dovednosti. Podstatou schopností je vlastnictví. Jsou jakýmsi majetkem, kterým můžeme nabývat i pozbývat.

Vodák, Kucharčíková (2011) pracují s lidským kapitálem z pohledu složek kompetencí. Uvádí, že schopní lidé jsou ti, kteří odvádějí od nich očekávaný a požadovaný výkon. Jsou tedy schopni využívat svých znalostí, vědomostí a dovedností k dosahování cílů a standardů. Kompetentní zaměstnanec představuje soubor chování, který musí použít, aby úspěšně zvládl úkoly své pracovní pozice, a musí (i z hlediska jeho dalšího rozvoje) splňovat tři základní předpoklady:

1. je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které k takovému chování potřebuje,
2. je k takovému chování motivován, spatřuje v něm hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii.
3. má možnost v daném prostředí podniku toto chování použít.

První předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které je možno poměrně snadno rozvíjet, druhý předpoklad se rozvíjí hůře, protože jde o motivy, postoje a hodnoty, o přesvědčení a životní filosofii člověka, ale i s tím se dá pracovat. Třetí předpoklad přímo ovlivňuje dva předcházející tím, že umožňuje lidský potenciál uplatnit v podniku při pracovním výkonu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Z manažerského hlediska má pro organizace podstatný význam nejen kapitálový aspekt lidské výkonnosti, ale také potenciálový aspekt lidské výkonnosti – tedy zřetel k tomu, čeho jsou lidé schopni dosáhnout v zájmu organizace s ohledem na své kompetence, způsobilosti, jaká je jejich tvůrčí výkonová kapacita a ochota angažovat se ve prospěch synergického efektu, jaký jsou s to podat výkon, s nímž můžeme počítat. Tomuto hledisku odpovídá pohled na lidskou složku organizací jako na lidský potenciál organizace. Z hlediska personálního managementu a řízení a rozvoje lidských zdrojů se pojem lidský potenciál (human potential) organizace jeví jako ne méně výstižný než pojem lidský kapitál. Zatímco pojem lidský kapitál je ekonomického původu, kategorie lidského potenciálu byla inspirována fyzikálními edejemi – konkrétně chápáním potenciálu jako energetického stavu v daném místě silového pole. Termín potenciál je odvozen z latinského slova *potentia*, což znamená síla, moc, vláda, v širším smyslu také schopnost či zdatnost a je rovněž slovním základem pojmu možnost – potencialita (Bláha et al., 2013).

Lidským potenciálem organizace rozumíme úhrnnou způsobilost členů organizace (pracovníků, zaměstnanců, personálu) k plnění jejich úkolů v rámci naplňování organizačního poslání – tzn. k dosahování provozních cílů organizace, rozvíjení organizačních kompetencí, způsobilostí. Kompetence patří k základním pojmům v rámci lidského potenciálu. Lze je měřit, posuzovat a vyhodnocovat hlavně odborným přezkoumáním anebo pomocí psychologických metod, podobně jako lze měřit lidský kapitál pomocí metod ekonomických (Bláha, 2013). Lidský potenciál je nejen nosným činitelem organizační výkonnosti a efektivnosti, ale také základem organizační adaptivity (přizpůsobivosti) a sebetvorby (autopoiezy) (Mateiciuc, 2004).

V teorii řízení lidských zdrojů lze rozlišit osobní či individuální lidský potenciál a lidský potenciál organizace. Individuální, osobní potenciál jedince (personal potential) znamená souhrn temperamentových, charakterových a rozumových vlastností jedince, tzn. jeho schopností, znalostí, dovedností a dále motivačních znalostí, výkonových kapacit

a odolnosti vůči zátěži, jichž jedinec může využívat při uskutečňování svých záměrů, plnění budoucích úkolů a překonávání překážek (Bláha, 2013). Individuálním lidským potenciálem rozumíme soubor osobních vlastností (dispozic, znalostí, dovedností, zkušeností), sklonů, odhodlanosti a odvahy jedince, který jej předurčuje k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností (Bláha, 2013, Mateiciuc, 2004). Lidský potenciál se člení na lidské zdroje, intelektuální kapitál a tacitní znalosti (Mateiciuc, 2004). Tacit knowledge (nevyslovené, tiché, implicitní vědění, mlčenlivé znalosti) lze pokládat za významnou složku lidského potenciálu organizace (Nonaka a Takeuchi, 1995, Sveiby, 1997, Collison, Parcel, 2005, Mateiciuc, 2004).

Teorie lidského kapitálu pojímá lidský potenciál jako předpoklady člověka k činnostem, které realizuje ve všech svých základních sociálně-ekonomických funkcích, a to ve funkci občana, člena rodiny, pracovníka, spotřebitele i vlastníka. V rámci lidského potenciálu rozeznáváme tyto složky (Bláha et al., 2013):

- potenciál zdraví, který se projevuje v soustavě objektivních i subjektivních ukazatelů, fyzického i psychického zdravotního stavu,
- potenciál poznatkový a dovednostní, který se projevuje soustavou osvojených teoretických znalostí a praktických dovedností,
- potenciál hodnotově orientační, který se projevuje škálou přijatých hodnot jednotlivce i celé společnosti,
- potenciál sociálně participační, který je určen mírou ochoty jednotlivce podílet se na řešení úkolů a problémů druhého jedince i sociálních skupin,
- potenciál individuálně integrativní a regulační, též potenciál volní, který se projevuje mírou schopnosti ovládat sám sebe,
- potenciál tvůrčí, který je určen mírou schopnosti nacházet účinnější způsoby uspokojování potřeb.

2.3.1 Rozvoj lidského potenciálu

V rozvoji celkového lidského potenciálu je kladen důraz na růst tvůrčích schopností osobnosti, tolik potřebných k nalezení inovací, které povedou také k řešení diskontinuitních změn, které přináší globalizující se svět třetího tisíciletí. Svět vstupuje do nové ekonomiky – ekonomiky znalostí a využívání lidského kapitálu, jež akcentuje schopnost uvést do nových souvislostí znalosti, vědomosti a dovednosti jako hybné síly

spojené se změnami a inovacemi (Holátová et al., 2012). Rozvíjet lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě lidských zdrojů, které má organizace k dispozici, způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému, zpravidla dosud neujasněnému uplatnění a poslání (Mateiciuc, 2004).

Součástí personální optimalizace organizace je rozvoj jejího lidského potenciálu v souladu s požadavky kladenými na organizaci a na její personál v určitých časových horizontech (Mateiciuc, 2004). Lidský potenciál organizace je tvořen souhrnem potenciálů jednotlivých členů organizace. Lze jej pokládat za stěžejní atribut a zároveň souhrnnou potenciální výkonovou charakteristiku disponibilních lidských zdrojů organizace. Rozvíjet lidský potenciál organizace znamená vytvářet na základě disponibilních lidských zdrojů organizace způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud neznámému či neujasněnému uplatnění (Mateiciuc, 2004). Lidský potenciál organizace se v této souvislosti jeví nejen jako podmínka organizační výkonnosti a efektivnosti, ale také jako základ adaptačního potenciálu organizace. Lidské zdroje organizace se vyznačují určitou úrovní svého lidského potenciálu. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě rozvojem jejich potenciálu jakožto nejobecnějšího vyjádření toho, čeho jsou členové organizace schopni. Koncepce lidského potenciálu je úzce spjata s lidskými předpoklady a individuálními možnostmi. Lidský potenciál představuje v organizaci ony tušené i netušené lidské síly, kterou mohou být aktivovány a nasazeny při plnění organizačních úkolů. Lidský potenciál znamená jak možnost, tak zároveň i příslib úspěchu organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Řízení lidských zdrojů je nejen řízením a vedením lidí a vytváření příznivých podmínek pro jejich pracovní činnost a reprodukci jejich sil, s ohledem na organizační cíle. Je také efektivním uplatňováním lidských zdrojů v zájmu organizace a hospodárným využíváním lidského potenciálu členů organizace, je péčí o rozvoj jejich potenciálu, zhodnocováním, lidského kapitálu organizace a rozumnou správou celého personálního systému organizace. Koncepce řízení lidských zdrojů znamená posuv od dřívějšího pojetí personální administrativy, personálních činností, tzv. personální práce a práce s lidmi přes personalistiku a personální management směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského potenciálu organizace v nejširších systémových, strategických a sociokulturních souvislostech. (Mateiciuc, 2004).

2.3.2 Měření oblastí řízení lidských zdrojů

Strategické cíle organizací obvykle sledují zhodnocení vynaložených vstupů. Nejčastěji mluvíme o rentabilitě, při jejímž výpočtu poměrujeme výsledek činnosti organizace (tedy hospodářský výsledek, resp. zisk) s vynaloženými vstupy (majetek organizace, vlastní kapitál vložený akcionáři či společníky apod.). Ke strategickým cílům nejčastěji řadíme dosažení určité míry rentability celkového investovaného kapitálu (ROI), rentability aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS), rentability investic založené na peněžních tocích (CFROI), ekonomické přidané hodnoty (EVA) či zvýšení hodnoty organizace přidané trhem (MVA). Právě z těchto celopodnikových cílů lze odvodit strategické cíle pro řízení lidských zdrojů (tab. 2) (Bláha et al., 2013).

Tab. 2 Ukazatele měření v oblasti řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu

Vyjádření strategických cílů pro řízení lidských zdrojů	
Rentabilita investic do lidského kapitálu (HCROI)	$\frac{\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{celkové osobní a mzdové náklady}}$
Přidaná hodnota lidského kapitálu (HCVA)	$\frac{\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}}$
Ekonomická přidaná hodnota vztažená k jednotce lidského kapitálu (HEVA)	$\frac{\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}}$
Hodnota jednotky lidského kapitálu přidaná trhem (HCMV)	$\frac{\text{tržby} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}}$
Produktivita	
Objem účetní přidané hodnoty připadající na jednotku zam-ce (v tis. Kč)	$\frac{\text{přidaná hodnota vykázaná v účetnictví}}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}}$
Objem tržeb na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	$\frac{\text{tržby za zboží, výrobky a služby za období}}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}}$
Stabilizace zaměstnanců	
Míra fluktuace zaměstnanců (v %)	$\frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}} \times 100$
Míra stability zaměstnanců (v %)	$\frac{\text{celk. počet zam - ců zaměstnaných alespoň na 1 rok}}{\text{průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků}} \times 100$

Adaptace zaměstnanců	
Efektivnost adaptace zaměstnanců (v %)	$\frac{\text{počet zam – ců zaměstnaných alespoň na 6 měsíců}}{\text{počet celkových nástupů do pracovního poměru}} \times 100$
Fluktuace nově přijatých zaměstnanců během 12 měsíců	$\frac{\text{počet zam – ců, k. ukončili prac. poměr do 12 měsíců}}{\text{celkový počet přijatých zaměstnanců}} \times 100$
Řízení pracovního výkonu	
Ukazatel extenzivního využití zaměstnanců organizace	Počet skutečně odpracovaných hodin všemi zaměstnanci za období/plánovaný použitelný fond prac. doby všech zam – ců
Průměrný počet odpracovaných přesčasových hodin (v hod.)	Počet přesčasových hodin vykázaných za dané období/průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků
Podíl mzdových nákladů na tržbách (v %)	$\frac{\text{mzdové náklady za období}}{\text{tržby za zboží, výrobky a služby}} \times 100$
Míra neplánované absence zaměstnanců (v %)	$\frac{\text{počet hod. neplánované nepřítomnosti všech zam – ců}}{\text{použitelný fond prac. doby v hod.}} \times 100$
Průměrná délka neplánované absence na jednoho zaměstnance (v hod.)	Počet hodin neplánované nepřítomnosti za období/ průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků za období
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	
Dobrovolná fluktuace klíčových zaměstnanců (v %)	$\frac{\text{počet dobrovolných odchodů klíč. zam – ců}}{\text{celkový počet klíčových zam – ců}} \times 100$
Podíl klíčových zaměstnanců v organizaci (v %)	$\frac{\text{počet klíčových zam – ců}}{\text{celkový počet zam – ců}} \times 100$
Průměrná délka zaměstnání klíčových zaměstnanců	$\frac{\text{celková doba zaměstnání klíč. zam – ců}}{\text{počet klíč. zam – ců}}$
Podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech (v %)	$\frac{\text{náklady na vzdělávání}}{\text{osobní náklady}} \times 100$
Leasing coverage	$\frac{\text{počet zam – ců, kteří byli alespoň 1 den v roce na školení}}{\text{celkový počet zam – ců}}$
Péče o zaměstnance	
Průměrná délka nemoci jednoho zaměstnance za určité období (ve dnech)	$\frac{\text{celkový počet dnů nemoci vykázány všemi zaměstnanci}}{\text{celkový počet zam – ců v daném období}}$
Prům. denní výše vyplac. náhrad mezd v době nemoci zaměstnance (v Kč)	$\frac{\text{objem vyplac. náhrad mezd v době nemoci všem zam – cům}}{\text{celkový počet dnů nemoci všech zam – ců organizace}}$

Průměrné roční náklady na zdravotní péči o zaměstnance (v Kč)	$\frac{\text{celkové náklady na pracovní péči o všechny zam – ce za rok}}{\text{celkový počet zam – ců v daném roce}}$
Velikost útvarů řízení lidských zdrojů	
HR ratio	$\frac{\text{evidenční počet zaměstnanců organizace}}{\text{počet zam – ců v útvaru řízení lidských zdrojů}}$
Podíl mezd personalistů na objemu mezd výrobních dělníků (v %)	$\frac{\text{objem mezd personalistů za období}}{\text{objem mezd výrobních dělníků za období}} \times 100$
Podíl nákladů na ŘLZ na celk. nákladech organizace (v %)	$\frac{\text{skutečné náklady na ŘLZ za rok}}{\text{roční objem nákladů organizace}} \times 100$

Zdroj: Bláha et al. (2013)

Metody, techniky a nástroje řízení lidských zdrojů se vyvíjejí v závislosti na růstu nároků na kvalitu lidského potenciálu organizací. Jednou z metod zkvalitňování lidského potenciálu se využívá rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů (Hejnová, 2010).

2.4 Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů

Hlavním zdrojem ekonomického růstu v mnoha zemích jsou rostoucí výnosy plynoucí z aplikace technického rozvoje, vědeckého výzkumu a investic do vzdělání a znalostí, tedy do lidského kapitálu (Schultz, 1981). Svůj význam má také specializace a výnosy ze specializovaného lidského kapitálu. V zásadě to vychází z Marshallova pojetí znalostí jako „nejmocnějšího motoru výroby“. Dle Schultze (1981) mohou existovat takové ztráty z nadměrné specializace, protože specializace má své limity. To se týká i lidského kapitálu a znalostí, i zde existuje určitá optimální míra specializace. Welch (1975) se pokusil oddělit efekt práce a efekt vzdělání. Ekonomická teorie se zabývala také specializací už od dob A. Smitha.

Klíčovou oblastí se zaměřením na investice do lidského kapitálu je sféra vzdělávání. K výrazu investice do lidského kapitálu je nutno zahrnout investice do rozvoje mentálních schopností a dispozic lidí včetně jejich zdraví a fyzických dispozic. Samotné vzdělávání je nejen pojmem, nýbrž i procesem výrazně širším než profesní příprava či studium zaměřené na získání příslušné odborné kvalifikace. Je nutno zahrnout kromě odborné

profesní přípravy i aktivity směřující k rozvoji klíčových kompetencí, sdílení hodnotových orientací a přispívající k integritě osobnosti (Čechák, 2003).

Lidský kapitál je nositelem neuvěřitelného množství znalostí, dovedností a schopností. Je nezbytné, aby se lidský kapitál neustále formoval a to především v profesním životě každého pracovníka. Zaměstnanci se dostávají do situace, kdy je účelné zvyšovat jejich kvalifikaci. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla a být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat (Koubek, 2009).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků je potřeba rozlišovat. Vzdělávání je dle Bartáka (2007) plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Werther a Davis (1992) uvádějí, že vzdělávání pomáhá pracovníkovi při výkonu jeho současného zaměstnání a dále může být využito při budování budoucí kariéry. Rozvoj naopak podle nich napomáhá pracovníkům se zvládnutím budoucích povinností a to bez ohledu na současné zaměstnání. Z čehož vyplývá, že vzdělávání se zaměřuje na lepší přizpůsobení požadavkům na pracovní místo. Jedná se tedy o prohlubování kvalifikace, o získání znalostí a dovedností týkající se nových technologií a technických zařízení apod.

Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním vysvětluje Tab. 3:

Tab. 3 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	Dlouhodobý	Krátkodobý
Měření efektivity	<ul style="list-style-type: none"> - Dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců v případě potřeby - Možnost vnitřní mobility 	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení zaměstnanců - Analýza nákladů a přínosů (cost-benefit analysis) - Certifikáty - Testování

Zdroj: Mathis, Jackson, (2008)

Vzdělávání je dle Williamse (1998) cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování, poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Ke vzdělávání 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) (Honey, Mumford, 1996).

Dle Keepa (1989) je rozvoj lidských zdrojů úzce spjat s oblastí investování do lidí a rozvíjení lidského kapitálu organizace, proto jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je tvorba podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost se zaměřením na organizaci, ve které pracují. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužitá bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna.

Každý manažer společnosti musí mít předem stanovené cíle. Nejen podnikové, ale i cíle v oblasti vedení a řízení. Musí vědět, jaké cíle v oblasti personálního řízení musí být splněny, aby zaměstnanci mohli lépe plnit cíle organizace či podniku. Pro splnění stanovených cílů před samotným rozvojem lidských zdrojů manažer jednotlivých společností stanoví plány rozvoje lidských zdrojů. (Tamkin et al., 1995). Cílem plánování osobního rozvoje je zlepšovat a propagovat učení a vzdělávání a vybavovat lidi znalostmi a portfoliem přenositelných dovedností, které napomohou k postupu v jejich kariéře. Plán osobního rozvoje stanovuje, co se lidé potřebují naučit, aby rozvinuli a zlepšili své schopnosti, zlepšili svůj pracovní výkon a posunuli svou kariéru kupředu (Armstrong, 2009). Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhuji ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být poskytnuta podpora ze strany organizace a jejich manažerů. Účelem je poskytnout organizovaný rámec vzdělávání (Tamkin et al., 1995). Všichni manažeři, vedoucí týmů a pracovníci se musejí plánování osobního rozvoje naučit. Měli by být zapojováni do rozhodování, jak bude proces plánování fungovat a jaké budou jejich role. Každý v organizaci bude potřebovat čas a pomoc, aby se přizpůsobil kultuře, v níž musí za své vlastní učení a vzdělávání převzít mnohem více odpovědnosti. Všem zúčastněným by mělo být poskytnuto vedení, nějaký návod, jak identifikovat potřeby učení

a vzdělávání, jakými prostředky tyto potřeby uspokojovat a jak využívat vybavení/zařízení a příležitostí, které mohou být k dispozici (Armstrong, 2009).

Prvořadým účelem řízení pracovního výkonu je rozvíjení, zlepšování výkonu, to je ten nejdůležitější vzdělávací a rozvojový aspekt řízení pracovního výkonu. Tento proces je považován za přirozený, ovšem pravděpodobnost výskytu se zvýší, jestliže existuje nějaký rámec osobního rozvoje, který zabezpečuje plány osobního rozvoje jako součást celkového plánování a uskutečňování činností a dále se plány osobního rozvoje využívají kdykoliv je to možné jako příležitost ke koučování (Armstrong, 2009). Raynolds (2004) tvrdí, že mezi zlepšování a učením existuje příčinná souvislost. Pracovní zkušenosti budou vždy nejbohatší laboratoří učení. V podniku, ve kterém řízení pracovního výkonu hraje klíčovou roli, konkrétně pomáhá lidem vyhodnocovat potřeby rozvoje, zlepšovat jejich výkon a také, kdy a jak by k tomu mělo dojít, dále zabezpečuje, aby se učili ze zkušeností.

Aby byl podnik schopen zajistit svým zaměstnancům uspokojivé zkušenosti se vzdělávacími a rozvojovými programy, musí získat kvalifikované zkušené školitele, kteří ovládají schopnost vzbudit a získat pozornost i zájem účastníků školících programů. Vzdělávací kurzy by měly být dobře sestavené, dosažitelné pro zájemce a měly by školeným účastníkům přinášet pozitivně zprostředkovanou vzdělávací zkušenost (Choo, Bowley, 2005). Absolvování školení ovšem neznamená faktický konec školení. Manažer by měl z plánu celkového podnikového rozvoje vyhodnotit po školení konkrétní údaje a dále analyzovat výhody a nevýhody, které ze školení vyplynuly. Těchto poznatků by měl co nejlépe využít k vhodnému doplnění příštího školení (Hu, Yang, 2010).

Ať se organizace zaměřuje na vzdělávání, rozvoj pracovníků nebo v nejlepším případě na systematický rozvoj i na vzdělávání svých pracovníků, je potřeba určit potřeby organizací, z jakého důvodu se organizace na tyto oblasti zaměřuje. Koubek (2007) se zmiňuje zejména o vnějších faktorech pramenících z prostředí, ve kterém se organizace nachází. Jedná se tedy o to, že:

- znalosti a dovednosti rychleji zastarávají, jelikož se stále častěji objevují nové poznatky a vznikají nové technologie,
- proměnlivost lidských potřeb je výraznější, na čemž závisí trh s výrobky a službami, co má za následek to, že pracovníci i organizace musejí být pružnější
- častěji nastávají organizační změny, které pracovníci musejí zvládat,

- zákazníci se výrazněji orientují na kvalitu výrobků a služeb,
- mění se organizace práce, povaha práce i způsoby řízení (např. delegování a posilování pravomocí, plošší organizační struktury),
- probíhá globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit, které v sobě nesou nezbytnost orientovat se v mezinárodním prostředí,
- je pocíťována nutnost snižování nákladů a lepší využití nových technických zařízení a technologií,
- mění se hodnotová orientace lidí a je kladen důraz na kvalitu pracovního života, což se projevuje ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat.

Stýblo (2003) doplňuje, že pro organizace je podstatné, že vzdělávání a rozvoj pracovníků:

- vede k vyšší výkonnosti,
- zlepšuje znalosti a dovednosti pracovníků na všech stupních struktury organizace,
- pomáhá pracovníkům v práci, při určování jejich cílů a při řešení úkolů,
- vytváří příznivou pověst (image) organizace,
- zlepšuje vzájemné vztahy mezi pracovníky a vedoucími,
- zlepšuje komunikaci mezi oddělení a jednotlivci tím, že poskytuje informace o pracovní činnosti,
- dává lidem příležitost k sebeuplatnění, odbornému rozvoji a k vyššímu ohodnocení,
- vytváří soudržnost ve skupinách a podporuje týmovou práci
- napomáhá celkovému rozvoji organizace,
- pomáhá rozvoji politiky povyšování z vlastních lidských zdrojů
- vyvíjí smysl pro odpovědnost vůči organizaci,
- přispívá ke zvyšování organizační morálky a příznivé atmosféry.

2.4.1 Vzdělávání zaměstnanců a manažerů

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme v organizaci řídit pracovní výkon. Řízení výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr. Základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání ovšem není, nebo by neměl být, pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností (odborná způsobilost, kvalifikace), ale především

dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti (Hroník, 2007). Řízení znalostí a přijímání nových manažerských metod jsou velmi důležité pro rozvoj podniku. Manažerský a personální audit a návazný rozvoj manažerů jsou nezbytně nutné aktivity pro řízení podniků, neboť manažeři jsou odpovědní za proces zvyšování kvality řízení, uplatňování strategického plánování a řízení. Přijímají rozhodnutí a aplikují do praxe principy pro prosperitu, produktivitu a konkurenční schopnost (Holátová, 2008). Investice podniků do rozvoje lidských zdrojů mají pozitivní vztah k dlouhodobému vývoji jejich zisků i akciových trhů (Becker et al., 2001).

Vzdělávání manažerů hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se učí, jak se učit, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výcviku práce. Za to rozvoj manažerů je širší pojem než vzdělávání manažerů. Vzdělávání je součástí (podmnožinou) rozvojových programů. Jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Zároveň je rozvoj manažerů vztahován k naplnění cílů a strategií organizace (Yukl, 1989). Rozvojem manažerů je myšleno zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce, tím pádem i vyšší míru odpovědnosti v budoucnu (Armstrong, Taylor, 2014). Je to pokus o zlepšení efektivnosti manažerů pomocí procesu vzdělávání (Mumford, Gold, 2004).

Manažeři potřebují mít schopnost stimulovat a rozvíjet zaměstnance, řídit zaměstnance a pracovní výkon, pracovat přes hranice oboru či funkce, vytvářet vztahy se zákazníky a orientaci na zákazníka, vyvažovat odborné a generické dovednosti (Tamkin et al., 2003).

Systematické vzdělávání zaměstnanců (obr. 9), které vychází ze strategie a organizačních předpokladů vzdělávání, probíhá jako neustále se opakující cyklus (Šikýř, 2012):

- identifikace potřeby vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- hodnocení vzdělávání.

Strategie vzdělávání zaměstnanců je formulována a realizována v souladu s personální strategií zaměstnavatele a vede k vytvoření nutných organizačních předpokladů vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatel obvykle potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, kvalitní vzdělávací programy, odpovídající podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo něj, vhodné materiální a technické vybavení apod. (Šikýř, 2012).

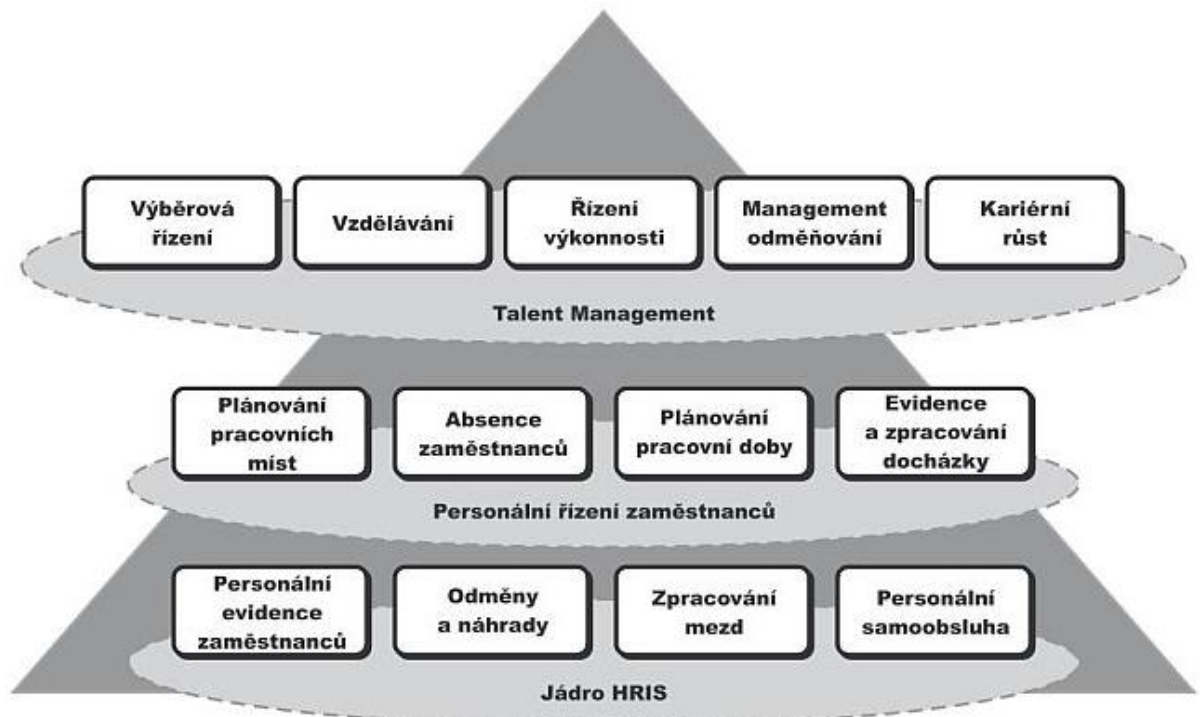
Obr. 9 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Šikýř (2012), upraveno dle Hroník (2007)

Využití informačních systémů pro řízení lidských zdrojů je v českých organizacích skutečně velmi rozličné a pestré. Malé a středně velké výrobní a obchodní podniky si často vystačí jen se základním zpracováním mezd, jednoduchou personální evidencí, popřípadě aplikacemi určenými k řízení některých důležitých operativních činností, jako jsou výpočty a výkazy služebních cest. Protipól tvoří podniky, které kladou nejen velký důraz na realizaci všech důležitých subprocesů HRM, ale i jejich zakomponování do informačního systému. Na nejvyšší stupeň personálního řízení postupně přecházejí zejména podniky, pro něž je systematická práce s vlastními lidmi nezbytná k udržení konkurenceschopnosti. Na trhu s personálními informačními systémy mají z čeho vybírat. Dodavatelé v ČR, specializující se na vývoj aplikací pro tuto oblast, vytvořili ucelená modulární řešení obr. 10, která jsou schopna pokrýt všechny, i vysoce specifické požadavky na řízení lidských zdrojů.

Obr. 10 Struktura moderního HRIS



Zdroj: Sodomka, Klčková (2011)

Vzdělávání, školení a výcvik zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a zároveň často podceňovaných součástí řízení lidských zdrojů. Personální informační systémy slouží mimo jiné ke sledování plnění kvalifikačních požadavků, plánování vzdělávacích akcí, evidenci a vyhodnocování vzdělávacích akcí včetně jejich nákladovosti, evidenci platnosti osvědčení, certifikátů a jiných kvalifikačních dokladů, administraci lektorů a správě kurzů pro samostudium. Tyto činnosti bývají ve vyspělých systémech vysoce automatizované. K naplánování vzdělávací akce obvykle stačí jedno tlačítko, které vyvolá proces prohledávání propadlých školení a certifikací u všech zaměstnanců, vytvoří skupiny lidí se stejným požadavkem a naplánuje pro ně adekvátní školící akce. Úkolem personalisty je pak pouze stanovit datum daného školení a zaslat účastníkům pozvánky. Ty lze vytisknout přímo ze systému nebo elektronicky rozeslat konkrétním zaměstnancům (Sodomka, Klčková, 2011).

2.4.2 Metody vzdělávání

Armstrong, Taylor, (2014), Bláha, et al., (2013) uvádějí, že cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivých zaměstnanců v organizaci by měly ukázat, jaká metoda/metody vzdělávání by měly být použity. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje žádný návod. K dosažení lepších výsledků je vhodné využívat kombinaci metod, které upoutají zájem vzdělávajících se zaměstnanců. Metody vzdělávání se mohou rozdělit do dvou základních skupin: metody vzdělávání na pracovišti (on the job) a metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Rozdíl mezi vzděláváním na pracovišti „on the job“ a mimo pracoviště „off the job“ dle lokace nenaznačuje, že některá z metod nemusí být nutně lepší. Jde o to, že obě místa by měla mít k dispozici odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů, kteří na základě daného problému v organizaci zajistí řešení situace pomocí vzdělávání (Jacobs, Phillips, 2006), ať už na pracovišti (on the job) či mimo pracoviště (off the job).

U metod vzdělávání na pracovišti (on the job) se jedná o metody vzdělávání používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů a povinností. Patří sem např.: rotace práce, koučování, mentorování, instruktáž při výkonu práce, stínování, asistování, pověření úkolem apod. (Bláha et al., 2013). Existuje však řada dalších metod jako je např. counselling, asistování a pracovní porady (Armstrong, Taylor, 2014). Co se týká metod vzdělávání mimo pracoviště (on the job), zde se jedná o kurzy pořádané na školách, ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních (trenažéry, počítačové učebny apod.), na vývojových pracovištích atd. Patří sem např. přednášky, semináře, workshop, skupinová diskuse, demonstrování, řešení případových studií, simulace, manažerské hry, hraní rolí, development centre apod. (Bláha et al., 2013). Používají se i jiné metody vzdělávání např. debaty, metoda objevování, skupinová cvičení, distanční vzdělávání, team building, assessment centre a školení (Armstrong, Taylor, 2014). Bláha et al. (2013) v tab. 4 vypisují výhody a nevýhody nejčastěji užívaných metod vzdělávání.

Tab. 4 Výhody a nevýhody vybraných metod vzdělávání

Metoda	Výhody	Nevýhody
E-learning	Samostudium dle vlastních potřeb; dostupnost kdykoliv a kdekoliv	Vysoké náklady na zavedení; chybí kontakt se školitelem (tutorem)
Rotace práce	Rozšíření znalostí a zkušeností; komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci	Příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích; zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích
Koučování	Úzká oboustranná spolupráce, individuál. přístup ke koučovanému; řeší se konkrétní situace a úkoly	Probíhá pod tlakem pracovních úkolů; časová náročnost; důležitost osobních kvalit a dovedností kouče
Asistování	Prakticky zaměřeno; soustavné působení na vzdělávaného	Jeden zdroj informací a instrukcí; podceňování alternativních pracovních postupů
Instruktaž při práci	Rychlý zácvik u jednodušších pracovních postupů; vytvoření pozitivního vztahu spolupráce	Spíše jednorázové působení; může probíhat v hlučném a rušivém pracovním prostředí
Přednáška	Předávání velkého množství informací velkým skupinám; nízké náklady	Chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky
Seminář	Podpora a rozvoj myšlenek; okamžitá zpětná vazba	Důkladnější příprava akce
Hraní rolí	Rozvíjí interaktivní dovednosti; účastníci se učí samostatně myslet, rychle a vhodně reagovat a zvládat své emoce	Vyžaduje pečlivou přípravu a zkušené lektory; účastníci mohou upadat do rozpaků nebo neberou cvičení vážně
Simulace	Formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se; účastníci jsou vtaženi do skutečných, reálných situací	Náročná na přípravu; vyžaduje zkušené lektory
Workshop	Neformální prostředí; možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů	Náročná na facilitační schopnosti lektora
Outdoor training „školení hrou“	Zábava; praktické procvičování i nepříjemných situací	Hry mohou být pokládány za nerealistické; obavy a tréma z nevydařeného „hereckého“ výkonu
Development centre (DC)	Vhodný zdroj informací pro povyšování zaměstnanců	Vysoké náklady na přípravu a realizaci, náročná na přípravu

Zdroj: Bláha et al. (2013)

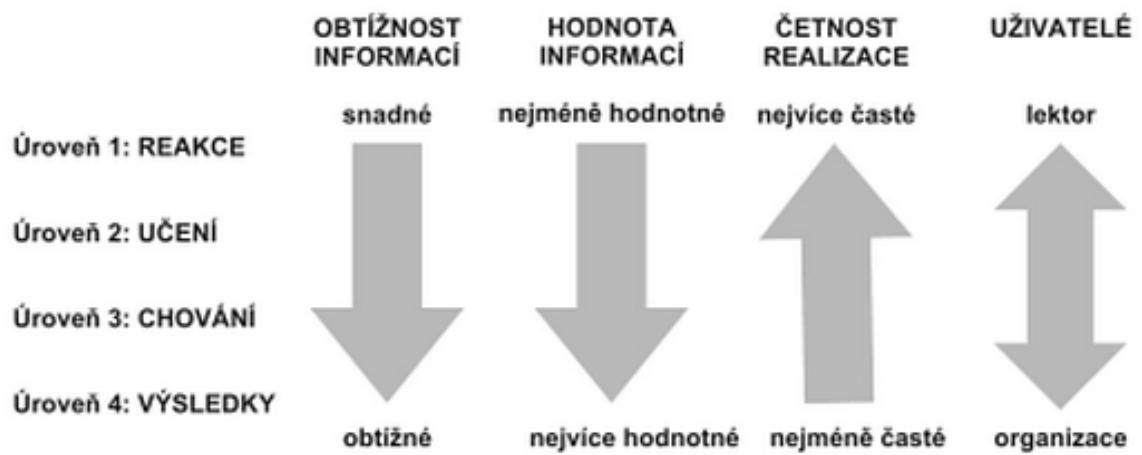
2.4.3 Metody hodnocení investic do vzdělávání a rozvoje

Nejčastěji užívanou metodou hodnocení investic do vzdělávání a rozvoje v České republice se nazývá Kirkpatrickův model Obr. 11, který zkoumá přínos vzdělávací akce ve čtyřech klíčových oblastech (Belcourt, Wright, 1998):

- reakce (dotazníky spokojenosti apod.),
- úroveň učení (testování znalostí),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností),
- úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti),

pátou metodu uvádí Hroník (2007) jako úroveň výsledků.

Obr. 11 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace



Zdroj: Bistriz (2000), Dvořáková (2007)

To, ve kterých úrovních bude podnik evaluaci provádět, závisí především na charakteru dané vzdělávací akce. Ideální v kontextu firemního vzdělávání je provést evaluaci ve všech čtyřech úrovních (Bartoňková, 2010). Měření reakce účastníka vzdělávací akce nebo měření spokojenosti představuje nejčastější hodnotící metodu z důvodu snadného provádění a snadného sběru dat. Kritikové tvrdí, že vše co tato metoda měří, je zábavnost školitele, změří se index spokojenosti, který má málo společného s tím, zda účastník po školení lépe pracuje (Bartoňková, 2010, Belcourt, Wright, 1998). Druhý faktor se nazývá učení. Tento způsob měření probíhá tím způsobem, že se na začátku a po skončení programu provede test. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je možné

pokládat za důsledek absolvované vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, Belcourt, Wright, 1998). U třetího faktoru s názvem chování se organizace zajímají o to, aby byly naučené dovednosti přeneseny na pracoviště, aby se projevíly v chování a ve výkonu pracovníka. Hodnocení chování je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní situaci. Existuje několik způsobů, jak hodnotit, zda dochází k transferu dovedností, které byly naučeny mimo pracoviště, na konkrétní druh práce. Pozorovateli jsou odborníci na danou problematiku, mohou hodnotit pracovní výkon před a po školení (Bartoňková, 2010, Belcourt, Wright, 1998). Mezi nejčastěji užívané metody a postupy pro evaluaci této úrovně uvádí Buckley a Caple (2004):

- dotazník,
- následný rozhovor nebo řada pohovorů s vhodnými stranami (zákazníci, podřízení) – využití 360° zpětné vazby,
- plánování činností, tj. seznam činností nebo dovedností, které je účastník vzdělávací akce na pracovišti zavázán zavádět a v jakém čase po návratu do práce nebo po zahájení práce; zjišťuje se tak, jak dalece byl plán činnosti zaveden, jaké dovednosti byly zavedeny do praxe a co bylo uděláno „mimo hru“ a proč – toto je nemožné využít například v rámci napojení vzdělávání pracovníků na proces řízení pracovního výkonu a řízení podle kompetencí,
- technika kritických incidentů,
- hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení,
- přímé pozorování,
- zkontrolování výstupu a výsledků – pro některé pozice existují indexy výkonu, které mohou být vyjádřeny numerickou formou a dávají jasný ukazatel množství a kvality produkované práce. Tyto indexy budou zkontrolovány následně při školení, aby určily, zda posluchači dosáhli očekávanou úroveň výstupu a výsledků atd.

U čtvrtého faktoru, nazvaný výsledky, představuje nejobtížnější krok v evaluaci vzdělávání pracovníků měření jeho vlivu na finanční ukazatele. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd. Ve většině případů je cílem stanovit náklady dané vzdělávací akce a určit čisté přínosy. Kvůli obtížím s měřením kvantifikovatelných výsledků (tvrdé údaje) se hodnotitelé někdy obracejí k využití měkkých faktorů jako k jejich náhražce. Měkké údaje zahrnují hodnoty pracovního

prostředí, pocity, postoje a dovednosti, které jsou obtížně měřitelné. V praxi je obtížné prokázat, že např. změny v postojích vedou k výrazným zlepšením výsledků podniku. Skutečný účinek jedné konkrétní vzdělávací akce na změny finančních ukazatelů se prokazuje nejobtížněji (Bartoňková, 2010, Belcourt, Wright, 1998). V rámci podnikového vzdělávání se proto používá ještě jedné úrovně – hodnocení návratnosti investic (Dvořáková, 2007) nebo také nazývaná jako úroveň výsledků (Hroník, 2007). Hledá se zde odpověď na otázku, zda se investice vyplatila (Dvořáková, 2007). Na této úrovni se porovnávají finanční přínosy s vynaloženými náklady. Měření většinou není obtížné. Zpravidla je využíván vzorec pro vypočítání návratnosti investic ROI (Return on Investment):

$$\text{ROI} = \frac{p-n}{n} \times 100,$$

kde p = příjmy; n = náklady

Výsledkem je procentuální návratnost investic. Aby bylo možné evaluaci návratnosti investic úspěšně realizovat, je třeba si uvědomit, že nejde pouze o zpětný pohled na realizovanou vzdělávací akci, ale že je zároveň nástrojem pro plánování a realizaci dalšího vzdělávání (Bartoňková, 2010). V praxi se běžně používají různé metriky pro hodnocení vzdělávání a rozvoje, jako jsou: podíl proškolených zaměstnanců na rok; průměrný počet hodin školení na jednoho účastníka za rok; průměrné náklady na jednu hodinu školení jednoho účastníka; hodnota ztráty pracovního výkonu v důsledku účasti na školení za období. V souvislosti s těmito metrikami používají některé organizace benchmarking, aby mohly porovnat své výsledky s výsledky jiných organizací (Bláha et al., 2013).

2.4.4 Náklady na vzdělávání

Rozvoj lidských zdrojů úzce souvisí s investicemi do lidí a rozvojem lidského kapitálu organizace. Proto je jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů vytvořit podmínky, za kterých mohou realizovat skrytý potenciál zaměstnanců a zajistit jejich loajalitu se zaměřením na organizaci, kde pracují (Doležalová, Holátová, 2015). Výcviková aktivita orientovaná na měřitelné cíle se musí stát součástí organizační kultury. K tomuto obecnému postoji je třeba udělat rozhodnutí posuzovat výcvik jako každou jinou

investici. Školení se proto stane kapitálovou investicí s očekáváním budoucích přínosů, které převýší původní investice. Výcvikové plány musí soupeřit o investiční prostředky s jinými záměry, z nichž všechny poskytují určitou míru návratnosti při určené míře rizika. Finanční návratnost návrhu konkrétního školení se bude porovnávat s mnoha dalšími možnými alternativami (Belcourt, Wright, 1998). Empirické výzkumy z vyspělých ekonomik prokazují, že investice podniků do rozvoje lidských zdrojů mají pozitivní vztah k dlouhodobému vývoje jejich zisků i akciových kurzů. Potřeba vzdělávání a rozvoje se týká všech organizací, nejen těch, které působí v technologicky vyspělých oborech. V dnešní době je nutností zaškolit nové zaměstnance, trvale jim předávat nové znalosti a dovednosti. Úspěšné společnosti – lídři trhu investují do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců 6 – 8 % svých přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci jimi stráví v průměru 40 hodin ročně. Výdaje na rozvoj manažerů a zaměstnanců jsou investice do lidského kapitálu organizace, na jejichž návratnost je třeba klást stejné nároky jako na všechny ostatní výdaje organizace. Nejčastěji (více než třetina organizací) činily roční náklady na vzdělávání a rozvoj manažera od 20 000 do 49 000 Kč (Folwarczná, 2010).

Dle Bartoňkové (2010) nejdůležitější záležitostí, kterou je třeba si při kalkulování výcvikového programu pamatovat, je nevynechat některou položku, která je velmi důležitá pro proces investičního rozhodování, jako je pronájem zařízení pro kurz a příprava učebních osnov. Všechny výcvikové aktivity musí být vyjádřeny v nákladech, protože výcvikovní specialisté musí soutěžit o zdroje. Výcvik je investice. Protože zdroje jsou vždy vzácné, školitelé musí přesvědčit management, že prostředky, které vynaloží na výcvik, povedou k přijatelné návratnosti.

Obecně dle Bartoňkové (2010) můžeme náklady rozdělit na 2 kategorie:

1. náklady na vzdělávací program
 - náklady na lektory (mzdy, cestovné, ubytování),
 - náklady na realizační tým (sekretariát, specialisty na audiovizuální techniku, překladatele, zvukaře, tiskárnu atd.),
 - poplatky za výuku, hrazené jiným institucím,
 - nájemné za prostory pro výuku a zařízení,
 - parkoviště, poštovné, telefonní poplatky atd.

2. Náklady na účastníky

- přeprava na místo konání a místní přeprava,
- náklady na přepravu při exkurzích a studijních cestách,
- diety a cestovné (přídavky při služebních cestách a zvláštní výdaje),
- stravování a ubytování (pokud nejsou proplaceny diety a cestovné),
- finanční náhrady za knihy,
- společenské události a recepce.

Belcourt, Wright (1998) uvádějí kalkulace přímých a nepřímých nákladů na vzdělávání.

Kalkulace přímých nákladů je převzata od Warrena (1988):

1. fixní náklady – režie (elektřina, teplo, světlo, prostor, nájem, komunikační poplatky na hodinu); manažerský poplatek na hodinu; náklady na zařízení na hodinu; administrativní podpora na hodinu; náklady na sociální poplatky na hodinu; celkové fixní náklady na hodinu
2. analýza potřeb – počet hodin odborné práce; podpůrné hodiny; výdaje na dopravu; materiál; konzultační poplatky; jiné náklady; celkové přímé náklady na analýzu potřeb
3. vývoj programu – počet hodin odborné práce; podpůrné hodiny; materiál; konzultační poplatky; odborník/management a zaměstnanci; další náklady; celkové přímé náklady na vývoj programu
4. realizace programu – administrativní hodiny; administrativní podpůrné hodiny; hodiny prezentace; hodiny na technickou podporu; náklady na výcvikové materiály; transport/ubytování/strava; pronájem prostor, zařízení; celkové přímé náklady na realizaci programu
5. hodnocení/analýza nákladů a přínosů – počet hodin odborné práce; podpůrné hodiny; manažerský poplatek; prostředky na účastníky; náklady na dopravu; materiálové náklady; konzultační poplatky; celkové náklady na hodnocení
6. náklady na revizi – počet hodin odborné práce; podpůrné hodiny; management/zaměstnanci; celkové náklady na hodnocení
7. celkové přímé náklady na hodnocení

V mnoha podnicích se hodnotí přímé náklady, nepřímé náklady jsou zahrnuty do celkové režie. Kalkulace nepřímých nákladů by mohla vypadat takto:

- celkové náklady na platy školených osob; náklady ušlé výroby; náklady za náhradu pracovních sil; náklady za přesčas; náklady snížené kvality; náklady za výcvik na pracovišti; náklady za zvýšené množství zmetků; jiné nepřímé náklady; celkové nepřímé náklady

Kombinováním přímých a nepřímých nákladů je možné dosáhnout úplnější analýzy skutečných nákladů, které organizaci vznikly. Dle Bartoňkové (2010) se mnohé podniky zabývají i myšlenkou možnostmi snižování nákladů na vzdělávání zaměstnanců v podniku:

1. náklady na instruktora – kdykoliv je to možné, by měly společnosti využívat svých zaměstnanců a instruktorů. V případech, kdy jeden instruktor bude stačit, využívat pouze jednoho. Snižit dobu potřebnou na cestování mimo pracoviště. Zvážit možnost výcviku pomocí technických prostředků. Archivovat všechny důležité materiály.
2. náklady na materiál – opakovaně používat stejné materiály, příp. nechat klienta/podnik vytisknout papíry, poskytnout složky, dále adaptování komerčně dostupných materiálů
3. náklady za vedení kurzu – pro administrativní podporu používat zaměstnanců podniku
4. náklady na člena kurzu – snížit cestovní náklady a náklady na ubytování a stravu organizováním krátkých kurzů v podniku. Snižit náklady spojené s nepřítomností zaměstnanců na pracovišti na minimum. Poradit se se školenými o potřebě školení – neposílat zaměstnance na kurzy automaticky
5. náklady na ubytování – snížit „viditelné“ náklady na ubytování využitím rezidenčního ubytování klienta/podniku. Snižit náklady na ubytování přes noc, využívat kratších kurzů. Využívat zařízení místní vysoké nebo střední školy (Bartoňková, 2010).

Ekonomický přínos vzdělávání a výcviku pracovníků je velmi obtížně změřitelný, protože vědci se neustále potýkají s metodologickými obtížemi a nedostatkem potřebných a odpovídajících dat. Schopnosti, dovednosti a kompetence, získané díky vzdělání a výcviku, jsou pouze částečně viditelné a měřitelné. Mnoho pracovních dovedností a kompetencí je získáno skrze sociální interakci a skrze formální i neformální učení, které se děje ve vzdělávací instituci, na pracovišti, doma nebo v jiném prostředí (Tessaring,

2003). Nestačí, aby výcvik disponoval jeho absolventa k tomu, že je schopen transferu znalostí a dovedností vlastní práce. Je nezbytné, aby tento transfer přinášel hodnotu zákazníkovi, co se pak projeví na hospodářských výsledcích podniku. Měření návratnosti investic do vzdělávání patří k nejobtížněji proveditelným. Hroník (2007) přesto představil jednoduchý způsob, který je přesný a validní. Vyjdeme-li z předpokladu, že jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání. První proměnnou je nárůst variabilních složek mzdy. Nezbytným předpokladem je fungující systém odměňování, který věrně odráží výkon a přínos, a tako projektové řízení. Variabilní složky mzdy jsou odvozeny od výkonu organizace, jejich jednotlivých částí a osobního příspěví jednotlivců. Efektivní vzdělávání tedy musí mít vztah k variabilní složce mzdy. U efektivního vzdělávání by měl být patrný pozitivní vztah mezi objemem vložených prostředků do vzdělávání a růstem variabilních složek mzdy. Druhou proměnnou je míra fluktuace. Efektivní vzdělávání nejen zvyšuje možnost uplatnění pracovníka, ale také jeho stabilitu motivuje jej k práci v zájmu podniku, který mu vzdělání umožnil. Ačkoliv zvýšenou fluktuaci nelze jistě plně přičítat vzdělávání, výchovu kvalifikovaných lidí pro konkurenci je třeba hodnotit jako neúčelně vynaložené prostředky.

2.5 Standard Investors in People

V roce 2004 byl v České republice proveden průzkum společnosti CzechInvest, jež je zodpovědná za zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků. Tento průzkum byl zaměřen na hledání slabin českých podniků. Z výsledků bylo patrné, že výrazné nedostatky se nachází v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, z tohoto důvodu začalo hledání zahraničních zkušeností pro podporu této oblasti. Výsledkem bylo objevení standardu Investors in People (CzechInvest, 2007). Investors in People (IIP) je jediný mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který staví zaměstnance do středu strategie a efektivitu společnosti. Sleduje schopnost podniku zaměstnance efektivně využívat a rozvíjet jejich potenciál v souladu s cíli a strategií podniku. Standard IIP tak představuje účinný nástroj pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich flexibility, motivace a produktivity práce, což přispívá ke zvyšování výkonnosti celého podniku (CzechInvest, 2007).

Standard Investors in People byl představen ve Velké Británii v roce 1991 s cílem vytvořit měřítko pro vzdělávání a rozvoj v praxi. Tento způsob byl jedním z mnoha iniciativ rozvíjených v reakci na rozsáhlou kritiku během roku 1980 za poměrně chudý průmyslový výkon ve Velké Británii a přispění k tomuto problému zaměřený na lidské zdroje, jejich rozvoj a nedostatky dovedností zaměstnanců (Finegold, Soskice, 1988). Dle Alberga et al, (1997) se tento standard vztahuje na všechny organizace bez ohledu na velikost či odvětví. Standard Investors in People zůstává ústředním pilířem národní vzdělávací politiky britské vlády. Přispívá do vývoje společností se značnými dovednostmi zaměstnanců (Lloyd, Payne, 2002). Standard IIP je pravidelně přezkoumáván a aktualizován jednou za tři až pět let.

Již v 90. letech minulého století existovaly důkazy, které ukazovaly, že explicitní vazby mezi personální strategií a obchodní strategií jako jsou vysoce výkonné systémy (Huselid, 1995) a využití strategické politiky lidských zdrojů jsou spojeny s vysoce výkonnými organizacemi (Tyson, 1995). Některé studie zjistily, že standard Investors in People má pozitivní na vykazované nefinanční ukazatele výkonnosti podniku (Alberga et al, 1997, Bell et al, 2001, Smith et al, 2002) a hospodaření podniku (Michaelis, McGuire, 2004).

Pozitivní vliv IIP zkoumali různí autoři, například Down a Smith (1998) zkoumali pozitivní vliv IIP na vnitřní komunikační procesy. Hoque (2003), Smith et al (2002) a O'Neill (1996) na rozvoj lidí a vzdělávací postupy. Smith (2000) na strategická plánování a její implementaci.

Ústředním faktorem, který může mít vliv na vztah mezi standardem IIP a výkonem organizace je způsob nakládání s lidskými zdroji při rozvoji společnosti. V literatuře se objevily dva způsoby. První je založen na transakcích, které zdůrazňují individuální vztahy krátkodobých změn. Druhý typ je založen na závazcích, které zdůrazňují individuální vztahy dlouhodobých změn (Collins, Smith, 2006, Arthur, 1992). Základním problémem pro organizace je volba způsobu nakládání s lidskými zdroji, které umožní lepší výkonnost organizace. Z rostoucího množství empirických důkazů vyplývá, že organizace nakládající s lidskými zdroji na základě závazků fungují lépe než organizace, které provádějí postupy na základě transakce (Collins, Smith, 2006, Batt, 2002).

2.5.1 Principy Investors in People

Standard IIP prošel značnou přestavbou od svého vzniku. Původní standard, jenž je zaměřený na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, obsahoval 23 hodnotících ukazatelů se čtyřmi klíčovými zásadami, aby byla zajištěna akreditace (Hoque, 2003). Všech 23 ukazatelů posuzovalo zcela specifické rysy vzdělávacích procesů. První zásada měla prokázat odhodlání podniků investovat do lidí za účelem dosažení cílů organizace. Druhá zásada měla zajistit tréninkový plán, který prokáže, jak vzdělávací a rozvojové aktivity přispěly k potřebám podniku a způsob, jakým byly činnosti přezkoumány, aby se přizpůsobil změnám směru právnických osob. Třetí zásada musela prokázat způsob přijetí rozvoje dovedností pracovních sil, které poskytují například informace o jednotlivých programech, jejich průběžných školení, rozvojových aktivitách a činnostem odborné přípravy a rozvoje. Čtvrtá zásada byla zaměřená na prokázání podniků hodnocení pokroku k budoucímu cíli a potřebám organizace. Jakmile akreditace byla zajištěna, došlo k opětovnému hodnocení za tři roky (Hoque, 2003 in Investors in People). Standard IIP v současnosti funguje na základě tří hlavních principů: plánování (Plan), aktivity (Do) a hodnocení (Review), kterým předchází samotný závazek podniku věnovat pozornost oblasti rozvoje lidských zdrojů, tj. vlastní rozhodnutí podniku o zavedení IIP. Jednotlivé principy jsou rozděleny do celkem 10 ukazatelů, z nichž každý je následně vyhodnocen souborem požadovaných důkazů. Konkrétně se jedná o tyto ukazatele:

1. plánování – vytváření strategií pro zvýšení výkonu organizace
 - ukazatel 1 – strategie pro zlepšování výkonu organizace je jasně definována a všemi pochopena
 - ukazatel 2 – vzdělávání a rozvoj se plánují tak, aby bylo dosaženo cílů organizace
 - ukazatel 3 – strategie řízení pracovníků jsou stanovené tak, aby podporovaly rovnost možností v rozvoji pracovníků organizace
 - ukazatel 4 – schopnosti, které manažeři potřebují pro efektivní vedení, řízení a rozvoj pracovníků, jsou jasně definované a všeobecně platné

2. aktivity – kroky podnikané s cílem zlepšit výkon organizace
 - ukazatel 5 – manažeři efektivně vedou, řídí a rozvíjejí pracovníky
 - ukazatel 6 – přínos pracovníků pro společnost je uznáván a oceňován

- ukazatel 7 – pracovníci jsou podporováni v tom, aby převzali spoluúčast tak, že se zapojí do rozhodovacího procesu
 - ukazatel 8 – pracovníci se efektivně vzdělávají a rozvíjejí
3. hodnocení – hodnocení vlivu na výkon organizace
- ukazatel 9 – investice do pracovníků zlepšuje výkon organizace
 - ukazatel 10 – neustále se zlepšují způsoby, jakými jsou pracovníci řízeni a rozvíjeni (CzechInvest, 2007).

2.5.2 Přínosy standardu Investors in People

Vedle zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, jež zavedla IIP, je deklarována celá řada dalších přínosů zavedení certifikátu IIP jako pro podnik, tak pro jeho zaměstnance a zákazníky.

1. vyšší hospodářský výsledek
 - nižší náklady náborového procesu
 - vyšší konkurenceschopnost
 - vyšší výkonnost
 - nižší fluktuace zaměstnanců
 - vyšší hospodářský výsledek
2. posílení obchodních vztahů
 - silnější podniková image
 - efektivnější budování partnerských sítí
 - urychlení inovačního procesu
 - pocit vyšší spoluodpovědnosti zaměstnanců
 - spokojenější zákazníci
 - pocit větší sounáležitosti zaměstnanců s podnikem
 - kvalitnější uchazeči o práci
3. efektivnější vedení zaměstnanců
 - zjednodušení náborového procesu

- efektivnější školení zaměstnanců
 - přesnější kritéria hodnocení výkonnosti
 - nižší míra absentismu
4. tvorba motivovaných týmů
- efektivnější komunikace
 - vyšší motivace zaměstnanců
 - nárůst týmové spolupráce
 - vyšší odbornost zaměstnanců (CzechInvest, 2007).

Rozhodne-li se podnik standard implementovat, pak prvním krokem na cestě k získání certifikátu IIP je vstupní analýza, tzn. zjištění skutečného stavu systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podniku a následné porovnání s požadavky standardu. Na základě analýzy se vytvoří tzv. akční plán – plán postupného odstraňování nedostatků a přibližování se standardu IIP. Společnost navštíví pověřený konzultant, který pomáhá společnosti s vypracováním akčního plánu, plánu zlepšování atd. Podniky průběžně získávají speciální poradenství a zúčastňují se odborných seminářů (např. na téma rozvoj efektivního liniového řízení, efektivní komunikace, hodnocení efektivity, řízení výkonnosti apod.). Posledním krokem je realizace závěrečného auditu, na jehož základě získají ty nejúspěšnější podniky certifikát Investors in People. V souladu s uvedenými principy držitel titulu Investors in People rozvíjí účinné strategie a podniká efektivní kroky ke zlepšení výkonu organizace prostřednictvím svých pracovníků. Následně je schopen dokázat vliv svých investic do pracovníků na zvýšení výkonu organizace (CzechInvest, 2007).

3. Metodika

Metodika se zabývá cílem a postupovými kroky vedoucími k naplňování cíle a metodických postupů disertační práce.

Metodika naplňuje postupovými kroky cíle.

3.1 Cíl

Cílem disertační práce s názvem Rozvoj lidského potenciálu v malých a středních podnicích je vyhledávání a návrh faktorů ovlivňujících rozvoj pracovníků včetně měřítek pro sledování vývoje rozvoje pracovníků ve vybraných malých a středních podnicích a rozvíjení pracovníků v týž podnicích. Sledování faktorů rozvoje pracovníků, důležité pro manažery v procesu řízení rozvoje pracovníků, vychází z podnětu určení posunu vývoje pracovníků ve směru potřeb podniku.

3.2 Postup řešení

Postupové kroky vedoucí k naplňování cíle v oblasti lidských zdrojů v malých a středních podnicích:

- charakteristika rozvoje lidských zdrojů a deskripce aktuálního stavu lidských zdrojů včetně rozvojových trendů v malých a středních podnicích.
- monitoring vlivu investic do vzdělání pracovníků v Jižních Čechách na hospodaření podniku.
- stanovení silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a návrh doporučení opatření ke zlepšení rozvoje podniku.
- doporučení vybraným podnikatelským subjektům pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů.
- doporučení návrhu kritérií vhodných pro použití v procesu rozvoje a vzdělávání a předávání nových poznatků a jejich využívání ve prospěch jejich práce v podniku.

3.3 Metodický postup

3.3.1 Teoretická východiska řešení

V úvodní části této disertační práce je vypracován literární přehled a deskripce současného stavu terminologie a problematiky na základě studia české a zahraniční literatury. Terminologie je zaměřena na oblast lidských zdrojů, jeho dělení, řízení a rozvoj, dále lidský kapitál, lidský potenciál, jejich rozvoj a oblasti měření.

Pro správné pochopení terminologických výrazů je nezbytné vysvětlit i rozdíl mezi pojmy rozvoj a vzdělávání, lidský zdroj, lidský kapitál a lidský potenciál.

Vzdělávání zaměstnance hledá způsoby, jak zkvalitnit procesy učení zaměstnanců, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Zaměstnanci se „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce. Vzdělávání je podmnožinou rozvojových programů. Při rozvoji zaměstnanců jde o nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Vychází z hloubkového pochopení podnikatelských cílů a požadavků organizace.

Dále je nezbytné odlišit lidský kapitál od lidských zdrojů a lidského potenciálu. Lidský kapitál představuje zásoby vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence a jeho charakter je převážně dynamický. Lidské zdroje jsou představovány lidmi v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem tkví v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovním právním vztahu k žádné jiné organizaci. Lidské zdroje představují lidé, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Za lidský potenciál je označován soubor dispozic a předpokladů orientovaných na výkon takových činností, které podniku umožňují postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, kdežto lidský kapitál se vztahuje více k současnosti.

Disertační práce vychází ze dvou základních zdrojů získání primárních dat:

1. Spolupráce, získávání a zpracování dotazníkových šetření v rámci grantového projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GAJU 039/2013/S s názvem: „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“. V dotazníkovém šetření (viz Příloha 1) byla autorkou disertační práce vytvořena část zaměřena pouze na získání dat pro analýzu klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů zabývající se důležitostí, funkčností a plánování a kontrolou plánů těchto klíčových procesů. Ve stejném dotazníkovém šetření bylo vhodné zajištění získání dat ve vybraných ukazatelích procesu Řízení lidských zdrojů jako např. náklady na vzdělávání zaměstnanců, počet proškolených zaměstnanců, počet hodin proškolených zaměstnanců, náklady práce, mzdové náklady, tržby na zaměstnance a zisk na zaměstnance. Vedle těchto specifík bylo nezbytné získat základní údaje malých a středních podniků jako např. velikost podniku dle počtu zaměstnanců, předmět činnosti, strategie řízení lidských zdrojů atp. Sběr dat proběhl v průběhu let 2013 – 2015 u 323 malých a středních podniků Jihočeského kraje.
2. Na grantový projekt byl navázán vlastní výzkum autorky disertační práce, kdy sběr primárních dat byl samostatný formou dotazníkových šetření (viz Příloha 2) a polostrukturovaných rozhovorů s majiteli a manažery malých a středních podniků. Prvotně si autorka připravila pilotní výzkum na základě osobních schůzek v 5 podnicích a po drobných úpravách dotazníkového šetření došlo ke sběru primárních dat zaměřených čistě na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jednotlivých malých a středních podniků v Jižních Čechách. Dotazníkové šetření je charakterizováno primárními daty pro oblast stanovených pravidel systému vzdělávání, využití vzdělávacích kurzů, možnost návrhu vzdělávacích kurzů samotnými zaměstnanci, hodnocení kurzů a vzdělávání, metody vzdělávání, náklady na povinná a nepovinná vzdělávání, rozlišení nákladů na vzdělávání i na manažery a nemanážerské pozice, financování vzdělávání z vlastních a dotačních zdrojů a podíl nákladů na vzdělávání na celkové mzdové náklady. Sběr dat proběhl v průběhu let 2013 – 2015 u 186 malých a středních podniků Jihočeského kraje.

3.3.2 Výzkumné otázky a pracovní hypotézy

Základním východiskem pro každé vědecké zkoumání je existence výzkumných otázek, u kterých je důležité, aby byly kladeny takovým způsobem, aby bylo nalezeno odpovědi a naplnění cíle výzkumu (Molnár et al., 2012). Po výzkumné otázce následuje hypotéza, která představuje předběžné tvrzení, představu o vztahu mezi zkoumanými proměnnými a s tím související předpoklad budoucího chování systému (Chráska, 2007).

Na základě cíle, postupových kroků řešení a teoretických východisek byly stanoveny výzkumné otázky a pracovní hypotézy:

O1: Ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu v podniku?

H₀: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů neovlivňuje funkčnost procesu.

H_A: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje funkčnost procesu.

O2: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace neovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

O3: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace význam hodnocení vzdělávání pracovníka?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace nemá vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace má vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

O4: Ovlivní existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání pracovníků hospodaření podniku?

H₀: Sledování nákladů na vzdělávání není ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

H_A: Sledování nákladů na vzdělávání je ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

O5: Ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku?

H₀: Náklady na vzdělávání neovlivňují výsledek hospodaření.

H_A: Náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření.

Výzkumné otázky a pracovní hypotézy určí kauzální závislost mezi jednotlivými proměnnými.

3.3.3 Použité metody

Ve výzkumu byly použity kvalitativní i kvantitativní metody takovým způsobem, aby co nejvíce obsáhly oblast rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů, a aby bylo dosaženo vytyčených cílů. Disertační práce zachovává terminologii podle občanského zákona č. 513/1991 Sb., v platném znění a platnou do konce roku 2013. Je zde zachován název podnik, podnikatel podle původního zákona. Názvoslovně nebyl využit zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, platný od 1. 1. 2014.

3.3.3.1 Základní soubor a výzkumný vzorek

Průměrné stáří podniků ve zkoumaném vzorku je 16 let, nejdelší existence podniku v rámci výzkumného vzorku je 50 let a nejméně 1 rok. Nejvíce podniků 58 % je starší než 15 let a pouze 25 % podniků je mladších 10 let.

Rozdělení zkoumaného vzorku podle formy podnikání: společnost s ručením omezeným (s.r.o.) 82 %, podnikání na živnostenský list 13 %, ostatní formy jsou zastoupeny minimálně, počet podniků se pohybuje od jednoho do čtyř z celkového počtu 323.

Ze základního souboru (66 514 podniků) byl vybrán výzkumný vzorek (1 075) nepravděpodobnostní metodou nahodilého výběru z důvodu obtížných podmínek sběru dat. Z výzkumného vzorku podniků se generoval vzorek zkoumaný, který tvoří 323 malých a středních podniků realizujících svoji činnost na území Jihočeského kraje.

Dotazníkové šetření analyzuje oblasti:

- právní forma a postavení podniku v podnikatelských seskupeních – hlavní oblast podnikání, zahraniční účast, specifika podnikání subjektu, využívání outsourcingu a další;
- počty fyzických pracovníků a jejich struktura – počty fyzických i přepočtených počtů zaměstnanců, počty žen a manažerů v podnicích;
- hodnocení funkčnosti a důležitosti procesů v podniku – stanoveno 9 základních procesů realizujících se v podnicích obecně. Marketing, Výroba produktů a služeb, Obchod a prodej, Finanční řízení, Řízení lidských zdrojů, Řízení kvality, Vnitropodnikové procesy, Společenská odpovědnost a Komunikace s veřejností. Respondenti hodnotili důležitost procesu a úroveň fungování procesu v jejich podniku;
- oblast řízení lidských zdrojů podniku – funkčnost, důležitost, plánování a kontrola;
- vybrané ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů – náklady a zisk na zaměstnance, produktivita práce, využití pracovní doby, školení, absence, fluktuace, nemocnost aj.;
- finanční a nefinanční benefity pro pracovníky – odměny, příspěvky na stravu, důchodové zabezpečení, dovolená nad rámec zákoníku práce, atd.;
- strategie řízení lidských zdrojů – stanovení cílů strategie v rámci oblasti lidských zdrojů. Silné a slabé stránky a problémové oblasti v řízení lidských zdrojů;
- podniková kultura – vnímání podnikové kultury pracovníky podniku. Obsah a význam podnikové kultury pro pracovníky;
- vnější a vnitřní komunikace podniku – úroveň a formy komunikace se zaměstnanci a veřejností. Existence tiskového mluvčího v podniku. Uplatňování týmové spolupráce;
- společenská odpovědnost podniku – angažovanost podniku, formy společenské odpovědnosti (Holátová, Doležalová et al, 2014).

V rámci Jihočeského kraje bylo k roku 2013 evidováno 66 514 ekonomických subjektů, spadajících do zvolené kategorie z toho je 96 % mikro podniků (61 560), 3 % malých podniků (2 349) a nejméně 1 % středních podniků (608). Ze základního souboru (66 514 podniků) byl vybrán výzkumný vzorek (1 075) nepraviděpodobnostní metodou nahodilého výběru z důvodu obtížných podmínek sběru dat. Z výzkumného vzorku se generoval vzorek zkoumaný, který tvoří 323 malých a středních podniků realizující svojí činnost na území Jihočeského kraje (Holátová, Doležalová et al., 2014). Pro kategorizaci malých a středních podniků bylo použito definice Evropské komise (2006), která stanovuje prahy počtu zaměstnanců a finanční prahy ročního obrátu a bilanční sumy (Tab. 5).

Tab. 5 Kategorizace malých a středních podniků

Kategorie velikosti podniku	Počet zaměstnanců (roční pracovní jednotka)	Roční obrat	Roční bilanční suma
Střední podnik	50 – 249	< 2500 mil. Kč	< 1075 mil. Kč
Malý podnik	10 – 49	< 250 mil. Kč	< 250 mil. Kč
Mikro podnik	0 – 9	< 50 mil. Kč	< 50 mil. Kč

Zdroj: vlastní šetření, úprava dle Evropské komise (2006)

Pro potřeby této disertační práce byly podniky Jihočeského kraje kategorizovány následovně:

- mikro podniky: 0 – 9 zaměstnanců,
- malé podniky: 10 – 49 zaměstnanců,
- střední podniky: 50 – 249 zaměstnanců

s konkrétními hodnotami (Tab. 6).

Tab. 6 Zastoupení dle kategorizace podniků

Podnik	Četnost	Procentní zastoupení
Mikro podnik	60	18,58
Malý podnik	162	50,15
Střední podnik	101	31,27

Zdroj: vlastní šetření

Charakteristika a skladba zkoumaného vzorku (323 podniků) je následující: mikro podniky s počtem do 9 zaměstnanců – 18,58 %. Malé podniky jsou zastoupeny největším počtem, i přesto že představují pouze 3 % ze všech malých a středních podniků v kraji, a to 50,15 %. Středních podniků je nejvíce v okrese České Budějovice, což je spojeno s lepšími podmínkami pro podnikání (infrastruktura, snazší spojení s institucemi, podporujícími rozvoj malých a středních podniků atd.), v rámci kraje je jich evidováno 608, což představuje vůbec nejméně z celkového počtu a reprezentují tak pouze 1 % (Statistický bulletin - Jihočeský kraj 2013). V rámci zkoumaného vzorku byly tyto podniky zastoupeny 31,27 %.

Po kategorizaci podniků dle počtu zaměstnanců následovalo rozdělení podniků dle CZ NACE (2015):

- sekce A – Zemědělství, lesnictví a rybářství,
- sekce B – Těžba a dobývání,
- sekce C – Zpracovatelský průmysl,
- sekce D – Výroba a rozvod elektřiny, plynu a tepla,
- sekce E – Zásobování vodou,
- sekce F – Stavebnictví,
- sekce G – Velkoobchod a maloobchod,
- sekce H – Doprava a skladování,
- sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství,
- sekce J – Informační a komunikační činnosti,
- sekce K – Peněžnictví a pojišťovnictví,
- sekce L – Činnosti v oblasti nemovitostí,
- sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti,
- sekce N – Administrativní a podpůrné činnosti,
- sekce O – Veřejná správa a obrana,
- sekce P – Vzdělávání,
- sekce Q – Zdravotní a sociální péče,
- sekce R – Kulturní, zábavní a rekreační činnosti,
- sekce S – Ostatní činnosti,
- sekce T – Činnosti domácností jako zaměstnavatelů a
- sekce U – Činnosti exterritoriálních organizací.

Pro potřeby disertační práce se tyto sekce zúžily a dělí se na tyto oblasti:

- zemědělství (sekce A),
- stavebnictví (sekce F),
- obchod (sekce G),
- výroba (sekce B, C, D),
- služby (sekce I až U),
- doprava (sekce H).

s konkrétními hodnotami (Tab. 7, Tab. 8) a grafickým vyjádřením (Graf 1).

Ve zkoumaném vzorku malých a středních podniků je zastoupeno odvětví obchodu 18,58 %, dopravy 6,81 %, služeb 26 %, stavebnictví 10,53 %, výroby 29,41 % a zemědělství 8,67 % (Tab. 7).

Tab. 7 Zastoupení podniků podnikatelské činnosti

Oblast podnikatelské činnosti	Četnost	Procentní zastoupení
Zemědělství	28	8,67
Stavebnictví	34	10,53
Obchod	60	18,58
Výroba	95	29,41
Služby	84	26
Doprava	22	6,81

Zdroj: vlastní šetření

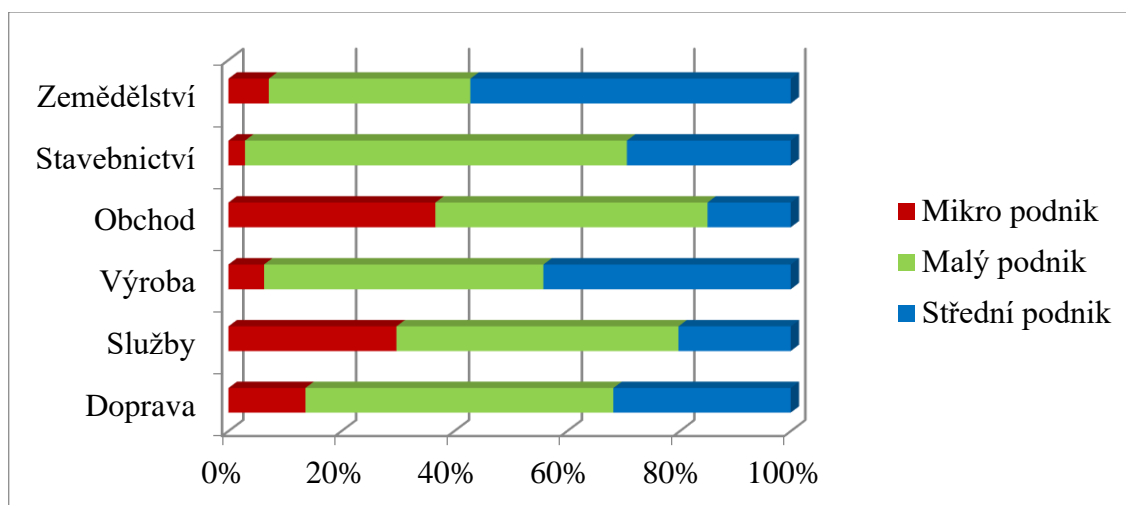
Podrobnější informace o zastoupení mikro, malých a středních podniků, rozdělených dle podnikatelské činnosti vysvětluje Tab. 8 a znázorňuje Graf 1.

Tab. 8 Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku

Název sekce	Mikro podnik	Procentní zastoupení	Malý podnik	Procentní zastoupení	Střední podnik	Procentní zastoupení
Zemědělství	2	0,62	10	3,1	16	4,95
Stavebnictví	1	0,31	23	7,12	10	3,1
Obchod	22	6,81	29	8,98	9	2,79
Výroba	6	1,86	47	14,55	42	13
Služby	25	7,74	42	13	17	5,26
Doprava	3	0,93	12	3,71	7	2,17

Zdroj: vlastní šetření

Graf 1 Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

3.3.3.2 Dotazníkové šetření se zaměřením na management lidských zdrojů

Primární data nezbytná pro naplnění cíle, postupových kroků a pracovních hypotéz byla získána za pomoci dotazníkového šetření v rámci grantového projektu Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GAJU 039/2013/S s názvem: „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“. Seznam malých a středních podniků se sídlem v Jihočeském kraji byly získány ze sekundárních dat Českého statistického úřadu.

Na základě studia české a zahraniční odborné literatury byl vytvořen strukturovaný dotazník, který byl pilotně ověřen patnácti malými a středními podniky Jihočeského kraje z důvodu srozumitelnosti a správného pochopení otázek. Podniky z pilotního ověření nebyly zařazeny do základního souboru. Na základně zjištěných informací při pilotním ověřování byl strukturovaný dotazník upraven (Příloha 1). Následovalo výzkumné šetření formou dotazníku doplněného řízenými osobními rozhovory. Vyhotovování získaných dat a informací bylo prováděno běžnými kvantitativními i kvalitativními metodami. V průběhu let 2013 až 2014 bylo s manažery a majiteli malých a středních podniků vyplněno 303 dotazníků. Z tohoto souboru byly 3 dotazníky vyřazeny z důvodu nedostatečnosti odpovědí. V roce 2015 bylo s manažery vyplněno 23 dotazníků z důvodu rozšíření vzorku v jednotlivých podnikatelských činnostech.

Strukturovaný dotazník (Příloha 1) byl zaměřen na oblasti základní charakteristiky podniku, důležitost a fungování procesního řízení, poskytování finančních a nefinančních benefitů, oblasti řízení lidských zdrojů, jejich fungování, důležitost, plánování a kontrola plánů. Dále byl dotazník zaměřen na oblast podnikové kultury, společenské odpovědnosti, silné, slabé stránky a problémové oblasti řízení lidských zdrojů. Poslední oblast se zabývá vybranými ukazateli oblasti řízení lidských zdrojů, kdy pro disertační práci byly použity ukazatele se specifikací v oblasti rozvoje, vzdělávání a nákladů na vzdělávání. Veškerá data byla získána pro rozmezí let 2010 – 2012.

Řízení lidských zdrojů se ve strukturovaném dotazníku dělila na následující oblasti:

- plánování počtu zaměstnanců
- získávání zaměstnanců
- rozvoj a vzdělávání
- odměňování
- hodnocení zaměstnanců
- komunikace se zaměstnanci
- spokojenost zaměstnanců
- podniková kultura.

3.3.3.3 Silné a slabé stránky oblasti řízení lidských zdrojů

Pro oblast silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů, kdy majitelé a manažeři malých a středních podniků spontánně odpovídali bez možnosti výběru odpovědí. Pro účely této disertační práce byly jejich reakce zúženy do 25 okruhů odpovědí silných stránek a 25 okruhů odpovědí slabých stránek odpovědí s tím, že všechny byly zařazeny jako platné.

25 okruhů odpovědí silných stránek řízení lidských zdrojů:

- dobré jméno a postavení na trhu,
- finanční stabilita, VH,
- flexibilita,
- hodnocení,
- komunikace,
- kvalifikace a vzdělání,
- management a řízení lidských zdrojů,
- motivace,
- odměňování,
- organizace práce,
- podniková kultura, tradice,
- pohyb a fluktuace zaměstnanců,
- ostatní (jistota práce, bezpečnost práce, jedinečnost, loajalita, zastupitelnost, zásady, nemocnost, vztah se zákazníky, péče o pracovníky, věk zaměstnanců).
- pracovní prostředí, zázemí a atmosféra,
- plánování, výběr, získávání a přijím. z-ců,
- přístup a chování lidských zdrojů,
- rozvoj a vzdělávání,
- spokojenost,
- společenská odpovědnost,
- stabilita lidských zdrojů,
- týmová práce,
- velikost podniku a počet zaměstnanců,
- výhody pro zaměstnance,
- výrobky a služby,
- zkušenosti a odpovědnost a

25 okruhů slabých stránek řízení lidských zdrojů:

- atraktivita zaměstnání,
- čas a sezónnost práce,
- hodnocení,
- chování,
- kompetence,
- komunikace,
- kvalifikace a vzdělání,
- legislativa a BOZP,
- manažer. schopnosti a dovednosti,
- marketing,
- motivace,
- odměňování,
- organizace práce,
- podniková kultura,
- pohyb a fluktuace zaměstnanců,
- problematické oblasti dodavat.-odběrat. vztahů,
- přetížení zaměstnanců,
- plánování, získávání a přijímání zaměstnanců,
- rozvoj a vzdělávání,
- řízení lidských zdrojů,
- spokojenost,
- technologie, vybavení, dobré jméno podniku,
- velikost podniku a počet zaměstnanců,
- věk zaměstnanců a
- zkušenosti a schopnosti zaměstnanců.

3.3.3.4 Dotazníkové šetření se zaměřením na proces vzdělávání

V návaznosti na vyhodnocení prvního dotazníkového šetření byl sestaven navazující a cíleně upravený dotazník na oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků Jihočeského kraje.

Strukturovaný dotazník byl zaměřen na specifické části oblasti rozvoje a vzdělávání, a to rozložení vzdělání manažerů v podniku, stanovení pravidel systému vzdělávání, průběh, metody a hodnocení jednotlivých školení a vzdělávání. Hodnocení jednotlivých školení a vzdělávání bylo zaměřeno na možnost hodnocení, zda toto hodnocení mohou provádět i zaměstnanci, ne pouze manažeři. Následoval výběr osoby, která rozhoduje, jakého školení a vzdělávání se budou účastnit zaměstnanci:

- pracovník,
- vedoucí pracovník (myšleno přímá nadřízená osoba vzdělávaného zaměstnance),
- manažer podniku.

Pro oblast používaných metod jednotlivých školení a vzdělávání měli respondenti na výběr z nejčastěji používaných variant v podmínkách České republiky:

- instruktáž,
- mentoring,
- přednáška,
- coaching,
- e-learning,
- brainstorming,
- jiné, kde respondenti specifikovali tento výběr, kdy počet odpovědí a kombinací nebyl omezený.

Součástí strukturovaného dotazníku jsou rovněž výše nákladů na povinné a nepovinné vzdělávání, rozlišené zvláště pro manažery a pro zaměstnance, způsob platby těchto školení (finance podniku nebo dotace), dále podíl nákladů na rozvoj. Co se týká specifikace konkrétních nákladů na školení a vzdělávání, respondenti vybírali z této nabídky:

- hodnota kurzu,
- cestovné,
- pronájem místnosti,
- ubytování,
- stravné,
- jiné, kde respondenti specifikovali tento výběr, kdy počet odpovědí a kombinací nebyl omezený.

Veškerá data byla získána stejně jako v prvním dotazníkovém šetření pro rozmezí let 2010 – 2012.

Další zdroje získání primárních dat:

Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor s manažery malých a středních podniků měl podobu cílených dotazů. Cílem těchto rozhovorů bylo zajistit pochopení manažerů jednotlivých částí dotazníkových šetření a jejich následné správné a věcné vyplnění.

Účetní výkazy

K výzkumnému vzorku malých a středních podniků byla na portálu www.justice.cz dohledána sekundární data, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty pro rozmezí let 2010 – 2012 u 203 podniků. Data posloužila pro statistická šetření včetně finanční analýzy.

3.3.4 Statistické šetření

Získaná primární data byla statisticky analyzována za pomoci kvalitativních a kvantitativních metod. Data získaná z vybraných podnikatelských subjektů byla zpracována ve statistickém programu Statistica 12 vhodnými metodami zpracování.

Byly stanoveny výzkumné otázky a pracovní hypotézy, u kterých se pomocí vhodných statistických metod prokazoval vliv vybraných faktorů.

O1: Ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu v podniku?

H₀: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů neovlivňuje funkčnost procesu.

H_A: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje funkčnost procesu.

U první výzkumné otázky a pracovních hypotéz byly data upraveny pomocí arcsinovy transformace dat, následovalo statistické šetření pomocí analýzy rozptylu ANOVA a následného Post-hoc porovnání.

O2: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace neovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitosti oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

U druhé výzkumné otázky a pracovních hypotéz se prokazoval vliv velikosti podniku dle kategorizace na důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků pomocí neparametrické alternativy analýzy rozptylu – Kruskal-Wallisova testu s následným Post-hoc porovnáním.

O3: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace význam hodnocení vzdělávání pracovníka?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace nemá vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace má vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

Následoval výzkum se zaměřením na hodnocení vzdělávání podnikem a zaměstnancem, oba výzkumy při použití Pearsonova chí kvadrát testu a pozorované mínus očekávané četnosti (třetí výzkumná otázka a pracovní hypotézy).

O4: Ovlivní existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání pracovníků hospodaření podniku?

H₀: Sledování nákladů na vzdělávání není ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

H_A: Sledování nákladů na vzdělávání je ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

Za pomoci čtýpolní kontingenční tabulky bylo zjišťováno, zda existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání zaměstnanců ovlivní sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců (čtvrtá výzkumná otázka a pracovní hypotézy).

O5: Ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku?

H₀: Náklady na vzdělávání neovlivňují výsledek hospodaření.

H_A: Náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření.

U páté výzkumné otázky a pracovních hypotéz proběhla sofistikovaná analýza, zda ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku za pomoci mnohonásobné regrese. K tomuto výpočtu byly vedle nákladů na vzdělávání ještě použity tržby z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční náklady tak, aby s náklady na vzdělávání nekorelovaly.

4. Výsledky

4.1 Malé a střední podniky

Koncepce MPO uvádí, že mezinárodní projekt GEM (Global Entrepreneurship Monitor, 2011), zabývající se problematikou podnikání a podnikatelskými aktivitami ve světě, klade velký důraz na vliv podnikatelské dynamiky na hospodářský růst prostřednictvím využití podnikatelských příležitostí a podnikatelského potenciálu. Analýza podnikatelských aktivit v rámci mezinárodního projektu Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se soustředí nejen na analýzu podnikatelské aktivity malých a středních podnikatelů. Do analýzy zahrnuje i společnosti velké.

Dokument Koncepce podpory malých a středních podniků na období let 2014–2020 předkládá analýzu slabých a silných stránek, (i příležitostí a hrozeb) malých a středních podnikatelů v České republice (Koncepce MPO, 2012) následovně:

Silné stránky

- pružnost reakce na vývoj na trhu, znalost lokálních trhů či potřeb zákazníků,
- relativní pružnost, rychlost odezvy (i vznik a zánik firmy) na změny podmínek,
- zvyšující se počet MSP orientovaných na inovace,
- vytváření pracovních míst,
- přizpůsobivost pracovní síly,
- vysoká schopnost absorpce pracovní síly díky pružnosti,
- schopnost vyplnit mezeru ve struktuře obchodních vztahů mezi velkými podniky (role subdodavatele),
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků podniků,
- schopnost produkovat kvalitní výrobky,
- inovační potenciál,
- relativně nízké náklady na řízení a nižší míra byrokracie,
- finanční nenáročnost založení menších podniků,
- úzká provázanost s konkrétním regionem, vazby na zákazníky, dodavatele, úřady.

Slabé stránky

- nedostatečná kapitálová vybavenost, zejména malých a drobných podnikatelů a samostatně podnikajících fyzických osob,
- obtížnější a nákladnější přístup ke kapitálu, informacím a znalostem,
- komplikace při získávání bankovních úvěrů,
- slabý důraz na marketing z důvodů omezených financí, schopností či znalostí,
- omezené finanční prostředky na technické vybavení podniků,
- nedostatečná ochrana práv duševního vlastnictví,
- převaha výroby s malou přidanou hodnotou,
- nedostatečný důraz na rozvoj lidských zdrojů (další profesní vzdělávání),
- nedostatečné manažerské dovednosti a netechnické kompetence,
- menší schopnost eliminovat důsledky výkyvů vnějších vlivů v počátečním stadiu svého vývoje (startu),
- malá úspěšnost MSP v rámci veřejných zakázek,
- relativně vysoká závislost na zákaznících a dodavatelích (slabší vyjednávací pozice),
- nedostatečná spolupráce mezi MSP,
- malá úspěšnost MSP v rámci veřejných zakázek,
- relativně vysoká závislost na zákaznících a dodavatelích (slabší vyjednávací pozice).

Rozvoj vzdělávání pro podnikání je význam jednotlivých oblastí podpory více či méně vyvážený. Jako nejdůležitější podnikatelé, a to zejména drobní a malí, určili podporu hledání obchodních partnerů a vytváření sítí spolupráce, dále podpora účasti malých a středních podnikatelů na specializovaných veletrzích a výstavách a rozvoj profesního vzdělávání pro podnikání (Koncepce MPO, 2012).

4.2 Silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů

Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory probíhající v letech 2013 – 2015 bylo mimo jiné zaměřeno na proces Řízení lidských zdrojů, kdy 323 majitelů a manažerů malých a středních podniků reagovalo na dotazy, co považují za silnou, slabou stránkou v daném podniku bez možnosti výběru odpovědí silných a slabých stran proto, aby nedošlo k ovlivnění, zároveň však mohlo dojít k tomu, že některou silnou nebo slabou

stránku procesu Řízení lidských zdrojů vynechá. Nedošlo k limitování počtu odpovědí silných, slabých a problémových oblastí. Počet odpovědí silných a slabých stránek procesu Řízení lidských zdrojů ani u jednoho dotazníkového šetření nepřekročil počet 4, to znamená, že respondenti odpověděli maximálně 4 silné stránky a maximálně 4 slabé stránky. Pro účely této disertační práce byly jejich reakce zúženy do 25 okruhů odpovědí silných stránek a 25 okruhů odpovědí slabých stránek odpovědí s tím, že všechny byly zařazeny jako platné.

25 okruhů odpovědí silných stránek řízení lidských zdrojů:

- dobré jméno a postavení na trhu
- finanční stabilita, VH
- flexibilita
- hodnocení
- komunikace
- kvalifikace a vzdělání
- management a řízení lidských zdrojů
- motivace
- odměňování
- organizace práce
- podniková kultura, tradice
- pohyb a fluktuace zaměstnanců
- ostatní (jistota práce, bezpečnost práce, jedinečnost, loajalita, zastupitelnost, zásady, nemocnost, vztah se zákazníky, péče o pracovníky, věk zaměstnanců)
- pracovní prostředí, zázemí a atmosféra
- plánování, výběr, získávání a přijím. z-ců
- přístup a chování lidských zdrojů
- rozvoj a vzdělávání
- spokojenost
- společenská odpovědnost
- stabilita lidských zdrojů
- týmová práce
- velikost podniku a počet zaměstnanců
- výhody pro zaměstnance
- výrobky a služby
- zkušenosti a odpovědnost

25 okruhů slabých stránek řízení lidských zdrojů:

- atraktivita zaměstnání
- čas a sezónnost práce
- hodnocení
- chování
- kompetence
- komunikace
- kvalifikace a vzdělání
- legislativa a BOZP
- manažerské schopnosti a dovednosti
- marketing
- motivace
- odměňování
- organizace práce
- podniková kultura
- pohyb a fluktuace zaměstnanců
- problematic. oblasti dodavat.-odběrat. vztahů
- přetížení zaměstnanců
- plánování, získávání a přijímání z-nanců
- rozvoj a vzdělávání
- řízení lidských zdrojů
- spokojenost
- technologie, vybavení, dobré jméno podniku
- velikost podniku a počet zaměstnanců
- věk zaměstnanců
- zkušenosti a schopnosti zaměstnanců

Součástí 25 okruhů silných stránek je 471 odpovědí a rovných 300 odpovědí slabých stránek.

Graf 2, graf 3, graf 4 a graf 5, které charakterizují silné a slabé stránky, znázorňují podíl každého okruhu z celkového počtu silných resp. slabých stránek.

Součástí strategie řízení lidských zdrojů je tvorba politiky, a to politiky vytváření vztahů se zákazníky a stálému zlepšování komunikace mezi prodávajícím a kupujícím (Purcel et al., 2007). Dodavatelsko-odběratelské vztahy byly označovány spíše jako slabou stránkou řízení lidských zdrojů ze všech odpovědí zaměřené na slabé stránky. Nabízené výrobky a služby považuje necelých 5 % podniku jako silnou stránku, ale na druhou stranu vztah se zákazníky považují za silnou stránku pouze 3 podniky. Z důvodu takto nízkého čísla je v Grafu 2 a Grafu 3 součástí „ostatní“.

Řízení lidských zdrojů usiluje o dobré motivování svých zaměstnanců. V tomto případě jde o motivaci zaměstnance, oddanost zaměstnance svému podniku. Tyto dva aspekty zajišťují ohodnocení a odměňování zaměstnanců podle jejich schopností, dovedností a také pracovních zdatností (Scarborough, 2008). Oblast motivace považuje necelé 3 % odpovědí podniků jako silnou stránku a lehce přesahující 4 % jako slabou stránku (Graf 2 a Graf 3). Přičemž k motivaci se nevyjádřil žádný mikro podnik, neuvedl jí ani jako slabou či silnou stránku řízení lidských zdrojů. Oblast odměňování pouze 5,5 % uvedlo jako silnou stránku (Graf 2) a celých 11,5 % podniků ji považuje za slabou stránku (Graf 4). S těmito výsledky souvisí oblast pracovních zkušeností a dovedností zaměstnanců, kdy pouhé 1,75 odpovědí % podniků považuje tuto oblast za silnou (Graf 2) a ve stejném zastoupení tuto oblast považuje za slabou (Graf 4).

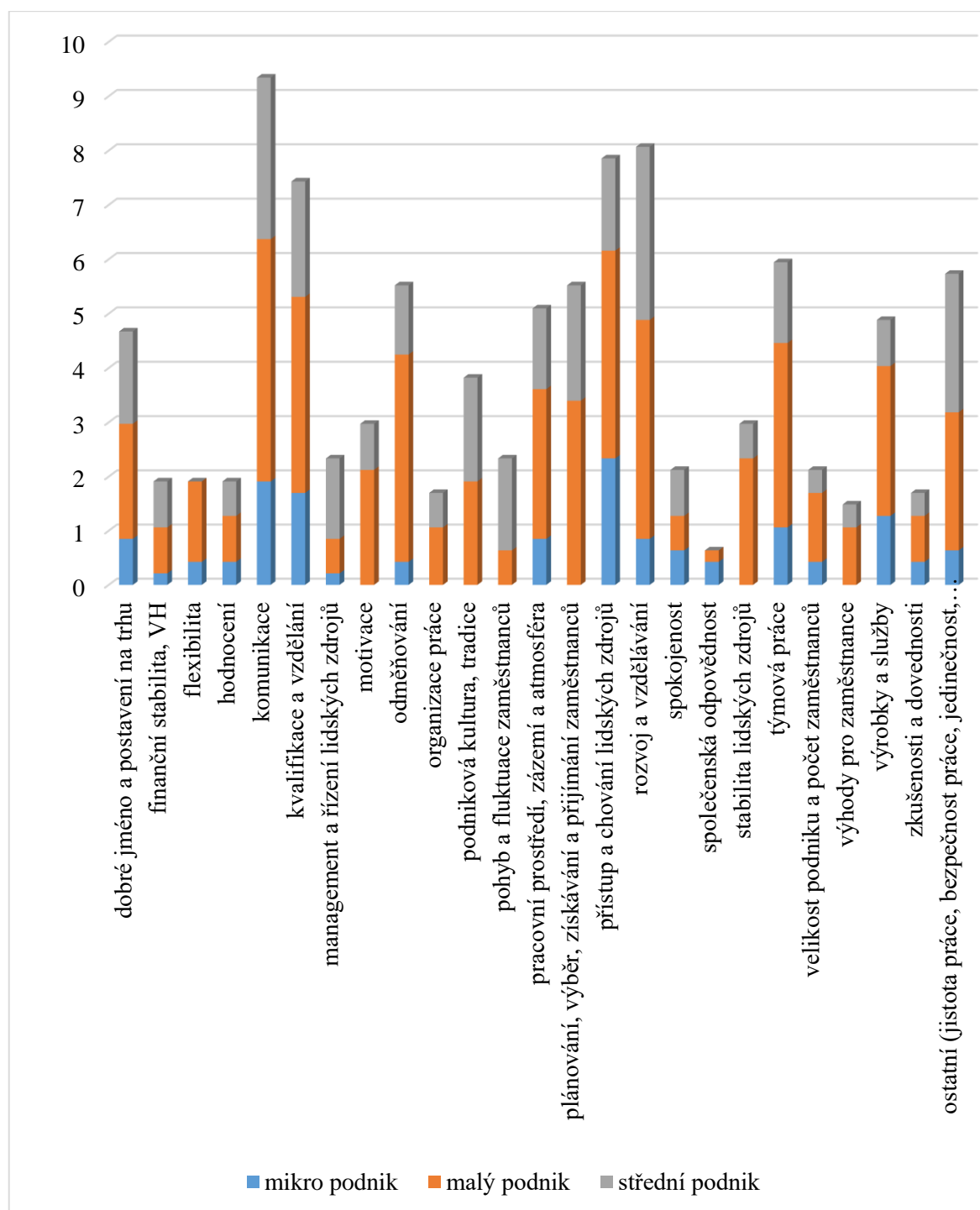
V podniku je rovněž důležitým faktorem schopnost a dovednost se přizpůsobit určitým situacím a změnám, které často nastávají. Adaptabilita je velké plus pro podnik jako takový. Dalším aspektem je provozní dokonalost, kterou je myšleno velké množství podniku na trhu a každý chce být ten nejlepší (Bontis et al., 1999). Dobré jméno a postavení na trhu považuje 4,75 % odpovědí podniků a pracovní prostředí a zázemí 5 % odpovědí podniků za silnou stránku řízení lidských zdrojů (Graf 2). Na druhou stranu 2,2 % podniků se vyjádřilo k této oblasti, konkrétně velikost podniku a počet zaměstnanců jako slabou stránku. Rovněž technologie a vybavení považuje 5 % za slabou stránkou řízení lidských zdrojů (Graf 3).

Pokud jsou spokojeni zaměstnanci, pak přenesou i svou pozitivní energii na zákazníky podniku. Což je opět úspěchem pro podnik i zaměstnance. Dalším preferovaným faktorem můžeme říci zodpovědnost, jež je principem odpovědnosti nejen za sebe, ale i za udělené úkoly. Můžeme se také setkat s tzv. ostrým vědomím odpovědnosti, tato situace nastává, když se dotyčný člověk neodváží rozhodovat. Časté je v tomto případě váhání, čímž si může způsobit i škodu nebo nezdár (Purcel et al., 2007).

Oproti uváděným předchozím silným stránkám Guest a Conway (2004) uvádějí, že nejpodstatnější silnou stránkou řízení lidských zdrojů, o kterou by měl každý podnik usilovat, je spokojenost a blaho vlastních zaměstnanců. Ti tvoří pilíře a základní strukturu celého podniku, a proto by jim měla být věnována patřičná pozornost. Spokojenost zaměstnanců se dále projevuje také v další silné stránce řízení lidských zdrojů, kterou je možnost spoluúčasti na rozhodování v podniku. V minulosti nám byla spíše známá praxe,

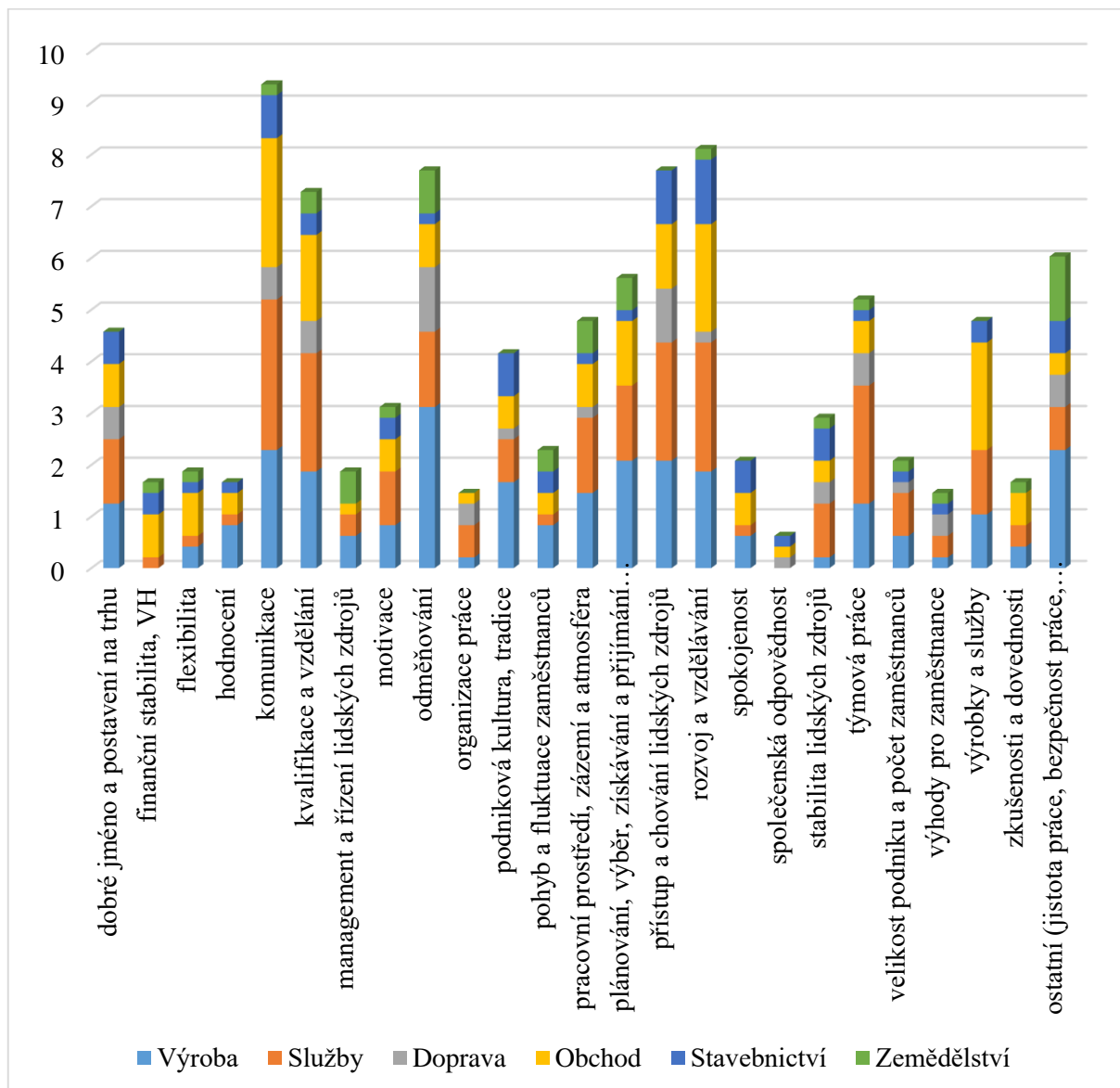
kdy podnik řídil jeden manažer, který rozhodoval ve všech otázkách. Ve 2,07 % odpovědích podniků jsou spokojení zaměstnanci (Graf 2) a v 2,3 % jsou považováni za nespokojené (Graf 3).

Graf 2 Silné stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Graf 3 Silné stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle podnikatelské činnosti (v %)

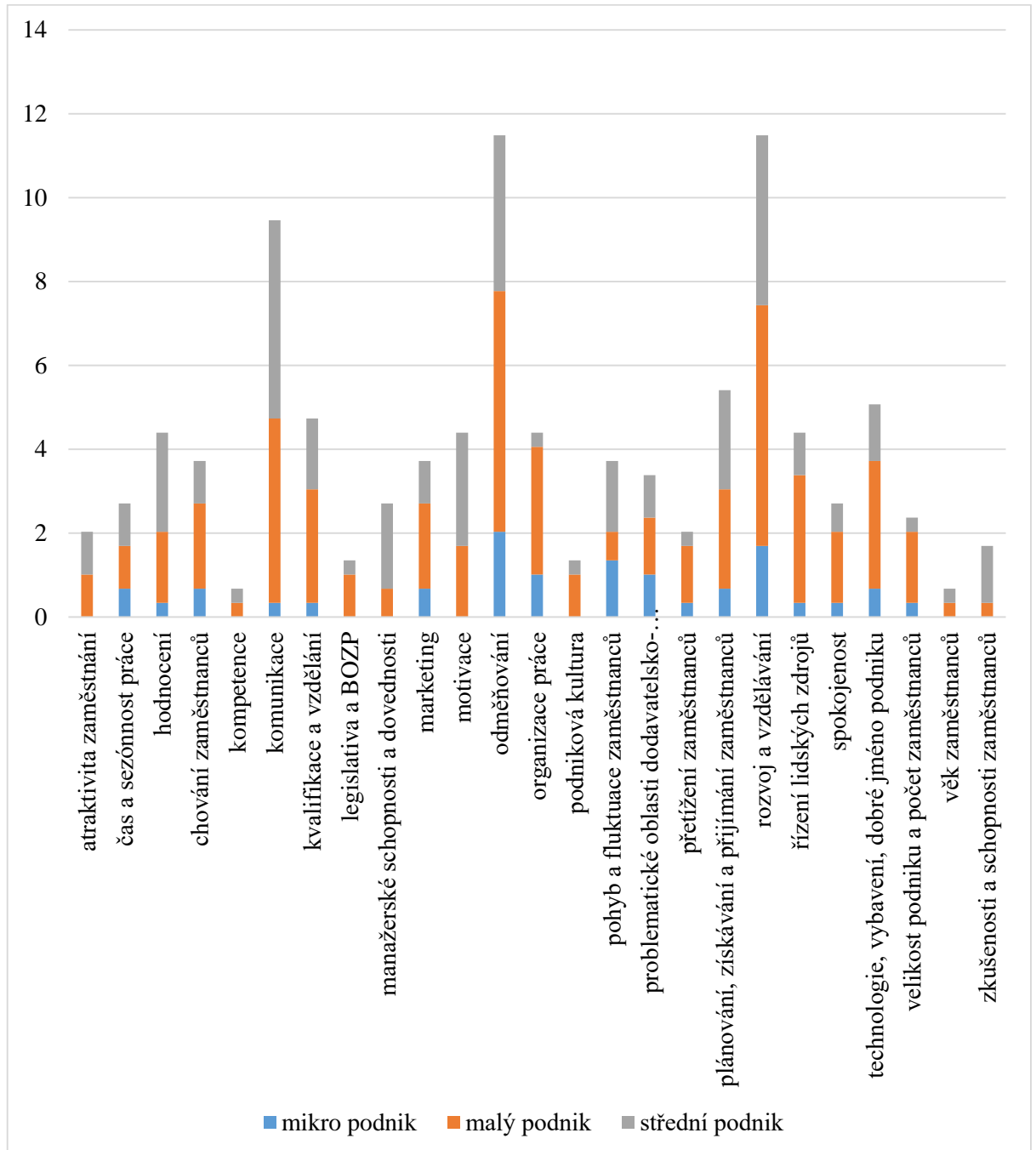


Zdroj: vlastní šetření

Zkoumaný vzorek malých a středních podniků je specifický tím, že největší zastoupení silných stránek lidských zdrojů je komunikace (9,55 %), následuje rozvoj a vzdělávání (8,28 %), dále přístup a chování lidských zdrojů (7,86 %) (Graf 2 a Graf 3). Malé podniky mají zastoupení v každých z 25 silných stránek, středně velké podniky u 24 silných stránek, kde jako silná stránka chybí u společenské odpovědnosti. U mikro podniků zastoupení chybí silné stránky u výhod pro zaměstnance, stability lidských zdrojů,

pohybu a fluktuace zaměstnanců, podnikové kultury, tradice, organizace práce a motivace (Graf 2 a Graf 3).

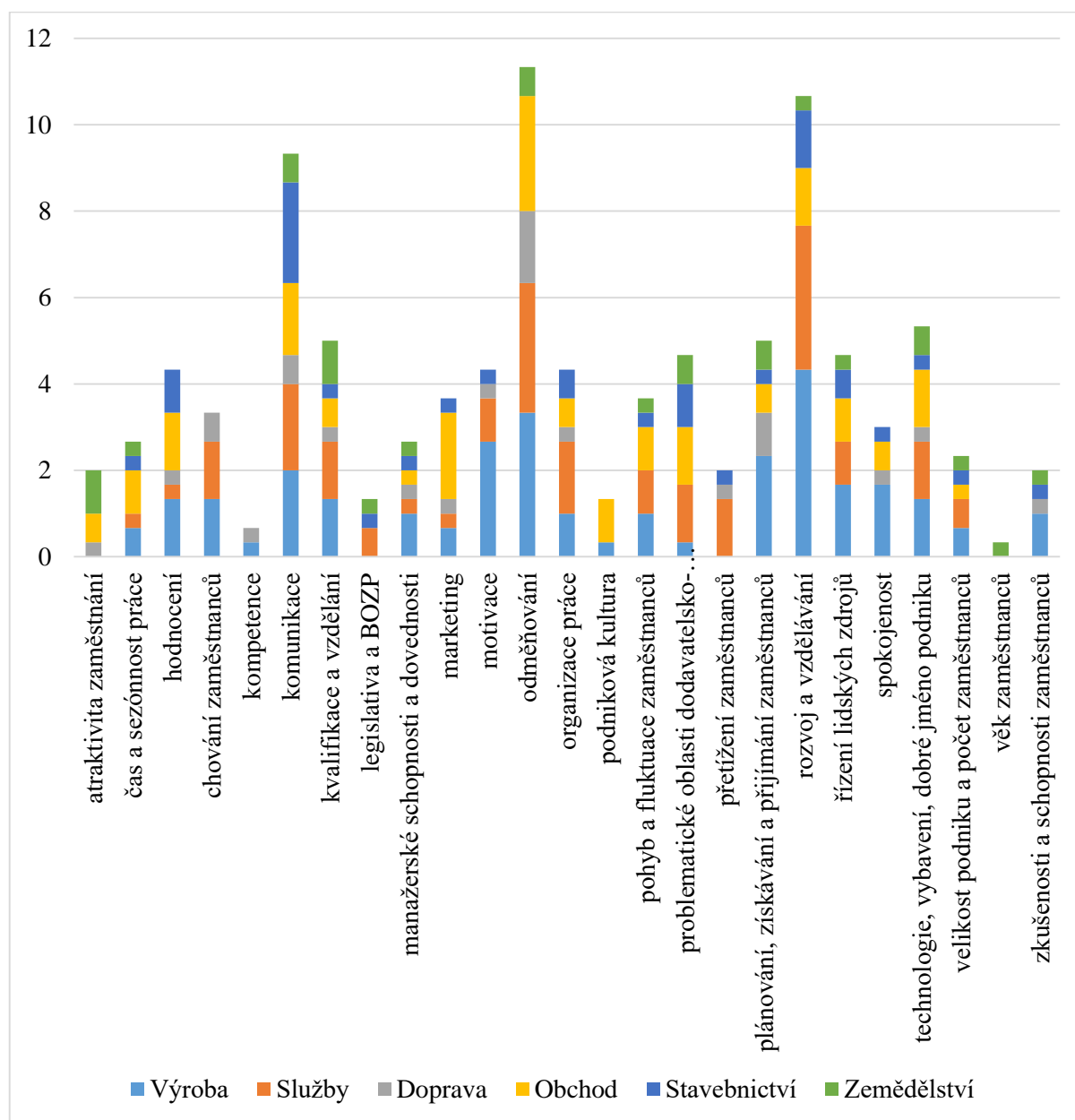
Graf 4 Slabé stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Malé a střední podniky Jihočeského kraje jsou charakteristické tím, že výrazně největší zastoupení slabých stránek tvoří odměňování (11,33 %), rozvoj a vzdělávání (10,67 %) a komunikace v podniku (9,33 %). Komunikace je považována za slabou stránku zejména u malých a středně velkých podniků. Na druhou stranu komunikaci považují podniky (9,55 %) za nejsilnější stránku a rozvoj a vzdělávání (8,28 %) za druhou nejsilnější stránku a odměňování (5,52 %) respondenti uvedli jako čtvrtou nejsilnější stránku v závěsu za třetí nejsilnější stránkou, a to chováním lidských zdrojů.

Graf 5 Slabé stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Armstrong (2010) považuje jako slabou stránku investice do lidských zdrojů a s tím spojený rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů. Z hlediska vedení podniku a vidiny co největšího zisku je suma, kterou je potřeba do daného rozvoje investovat – dá se říci, že to je jeden z největších výdajů. Při zavádění inovačních technologií, které rozvoj lidských zdrojů zjednodušují, náklady rostou, což ještě více platí při dodržování evropských předpisů. I když se už podnik rozhodne investovat do vzdělávání a osobního rozvoje svých zaměstnanců, hlavní zodpovědnost za rozvoj zůstává na jedinci. Toto může být problematické nebo to může mít záporný přínos pro podnik v případě, že daný zaměstnanec nemá vybudovaný osobní vztah k podniku a nezáleží mu na jeho rozvoji. Výsledek učení v organizaci je důležitý, ale záporně nebo nejasně se dá vnímat skryté učení, které probíhá při všem, co se v organizaci děje. O mnoho víc to ovlivňuje chod podniku při normální práci tím, že lidé působí jako jedinci. Princip učení neprobíhá, když neexistuje silně a pevně sloučená vize organizace a zaměstnanci s ní nejsou obeznámeni a především ztotožnění. Učení je bez efektu, když chybí neustálá komunikace, dialog mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Slabá stránka rozvoje učení v organizaci je tedy lidský faktor, který rozhoduje o tom, co se je daný jedinec ochotný učit, protože je jednoznačné, že zaměstnanci se líp, efektivněji a víc učí, když je v organizaci klima, které vede k investici do vlastního rozvoje. Výsledky rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů jako slabá stránka řízení lidských zdrojů se pohybují na úrovni 10,67 % (Graf 4 a Graf 5).

Celý vzorek malých a středních podniků je charakteristický tím, že celých 11,5 % uvádí oblast odměňování jako slabou stránku, následuje rozvoj a vzdělávání, poté komunikace, pohyb a fluktuace zaměstnanců a plánování, získávání a přijímání zaměstnanců. Malé podniky i středně velké podniky mají zastoupení v každých z 25 slabých stránek. Mikro podniky jako slabou stránkou nepovažují zkušenosti a schopnosti zaměstnanců, věk zaměstnanců, podnikovou kulturu, motivaci, manažerské schopnosti a dovednosti, legislativu a BOZP, kompetenci a atraktivitu zaměstnání (Graf 4 a Graf 5).

Na základě výsledků z Grafu 2, Grafu 3, Grafu 4 a Grafu 5, kdy malé a střední podniky Jihočeského kraje rozdělené dle kategorizace či podnikatelské činnosti, je zřejmé, že Rozvoj a vzdělávání považují za 2. nejsilnější stránku a zároveň jako 2. nejslabší stránku procesu Řízení lidských zdrojů z 25 možných.

4.3 Dotazníkové šetření se zaměřením na management lidských zdrojů

Manažeři musí být schopni stimulovat a rozvíjet zaměstnance, pracovat s nimi a jejich pracovní výkon, vytvářet vztahy se zákazníky a orientace na zákazníka, vyvážit školení a obecných dovedností (Tamkin et al., 2003). Efektivní trénink zaměstnanců je základním předpokladem, aby byl schopen a ochoten přizpůsobit se novému zaměstnání a pracovních podmínek. V této souvislosti přímí nadřízení či manažeři mají zajistit dosažení požadovaných klíčových ukazatelů výkonnosti pomocí zaměstnanců, čímž se dosáhne požadovaného výkonu organizační jednotky jako celku.

Při zajištění výsledků došlo vždy k rozlišení dle:

- kategorizace podniku a
- podnikatelské činnosti.

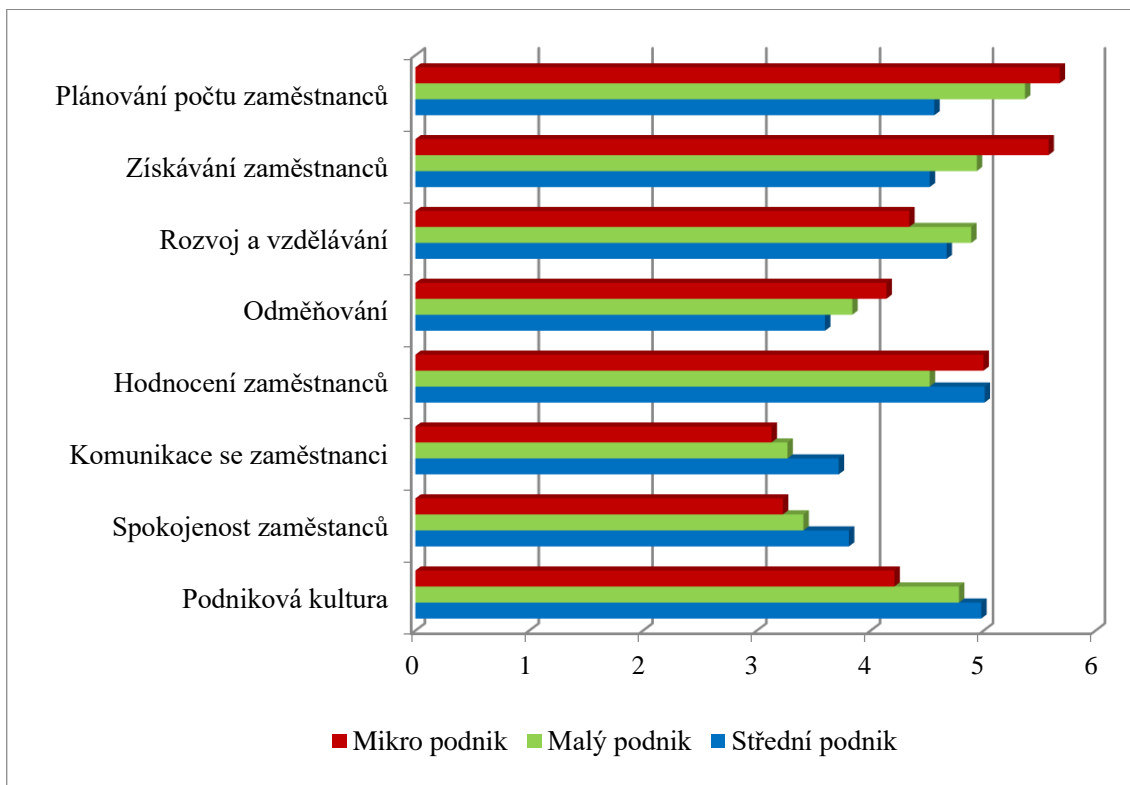
Důležitost a funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů

Před samotnou analýzou oblasti Rozvoj a vzdělávání je vhodné nejprve tuto oblast porovnat se všemi klíčovými oblastmi procesu Řízení lidských zdrojů. Porovnání bylo analyzováno pomocí škálování tím způsobem, že manažeři a majitelé 323 malých a středních podniků reagovali na otázky se zaměřením na funkčnost a důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů. Důležitost jednotlivých klíčových oblastí respondenti zaznamenávali na úrovni od 1 do 8, přičemž 1 znamenala nejdůležitější oblast pro daný podnik a 8 naopak znamenala nejméně důležitý proces pro daný podnik, to znamená čím nižší hodnota zvolené oblasti, tím vyšší důležitost pro podnik. Respondenti sestavili seznam chronologicky po sobě jdoucích oblastí dle důležitosti a následně i dle funkčnosti. V praxi to znamenalo, že každá oblast měla svou specifickou hodnotu (od 1 do 8), tedy žádné dvě oblasti se nemohly nacházet na stejné úrovni.

Důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů je uvedeno v Grafu 6 a funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů zaznamenává Graf 26. Z Grafu 6 je patrné, že nejdůležitějšími oblastmi tohoto procesu pro mikro podniky, malé podniky a středně velké podniky jsou: Komunikace se zaměstnanci (3,13 – 3,72),

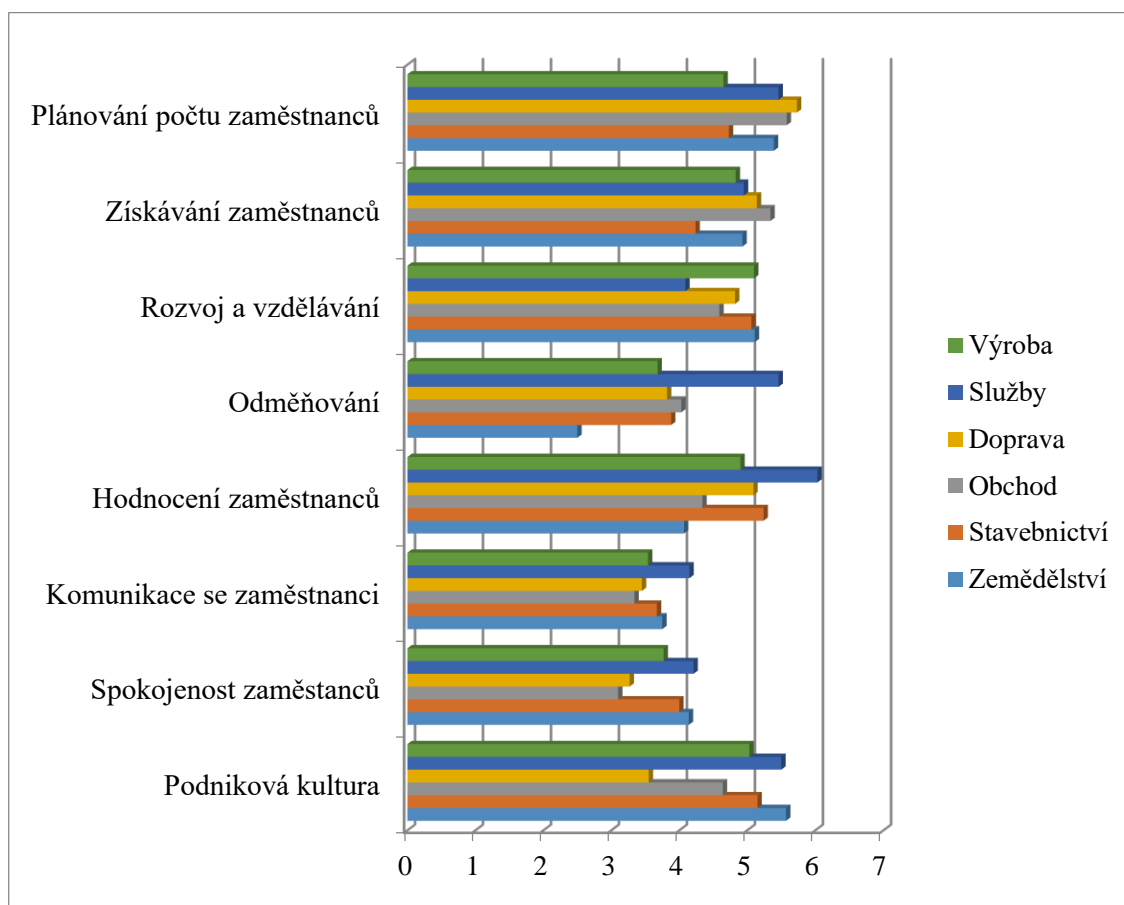
následuje oblast Spokojenost zaměstnanců (3,23 – 3,81) a oblast Odměňování zaměstnanců (3,6 – 4,14). Oproti těmto výsledkům jsou viditelné nejméně důležité oblasti Plánování počtu zaměstnanců (4,56 – 5,68), následuje oblast Získávání zaměstnanců (4,52 – 5,58) a oblast Hodnocení zaměstnanců (4,52 – 5,01). Co se týká oblasti Rozvoj a vzdělávání, nachází se na 4. pozici (4,34 – 4,89) s ohledem na důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů, přičemž se o tuto oblast dle kategorizace nejvíce zajímají malé podniky.

Graf 6 Důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle kategorizace podniku



Zdroj: Holátová, Doležalová et al, 2014

Graf 7 Důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle podnikatelské činnosti

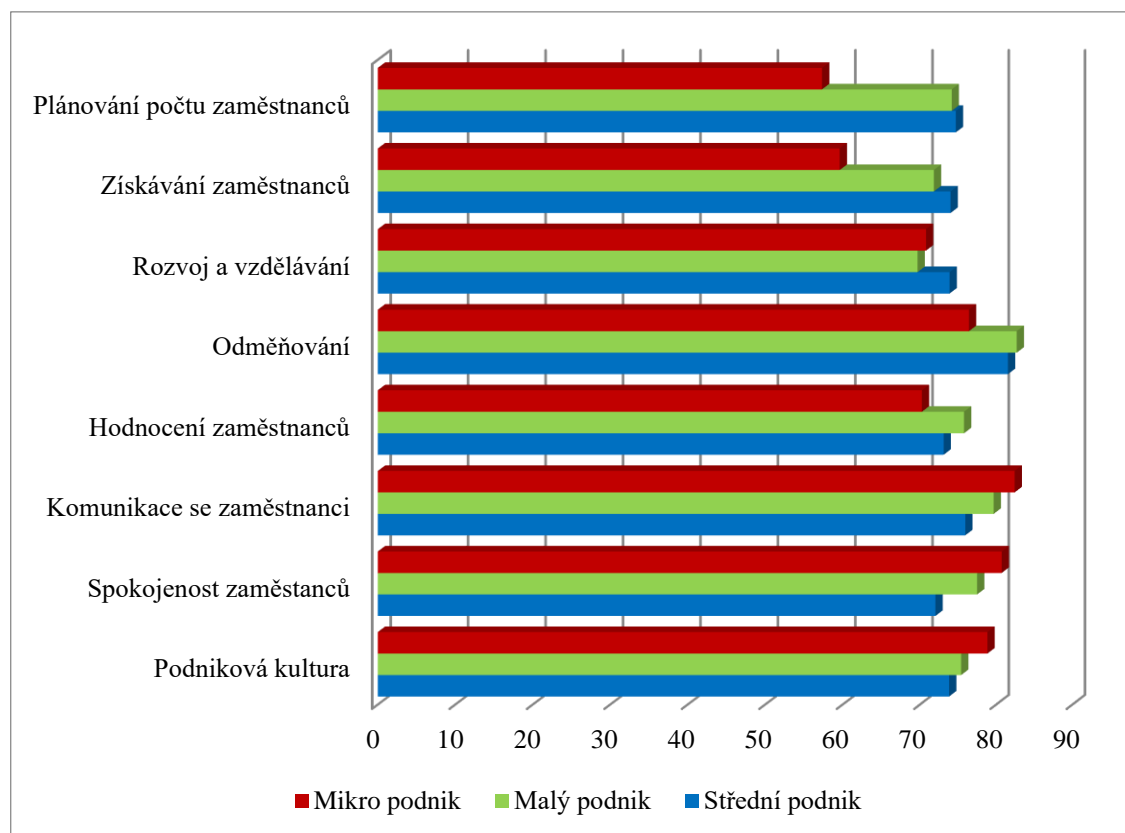


Zdroj: vlastní šetření

Nejdůležitější klíčovou oblastí procesu Řízení lidských zdrojů je pro výrobní podniky Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, Podniková kultura a Hodnocení zaměstnanců. Podniky zabývající se službami považují za nejdůležitější Hodnocení zaměstnanců, Podnikovou kulturu a Plánování zaměstnanců. Dopravní podniky uvedly za nejdůležitější klíčové oblasti Plánování zaměstnanců, Získávání zaměstnanců a Hodnocení zaměstnanců (Graf 7). Rozvoj a vzdělávání považují za jednu z nejdůležitějších klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů výrobní podniky, podniky stavební a zemědělské (Graf 7).

Po stanovení pořadí důležitosti oblasti Řízení lidských zdrojů následovalo hodnocení funkčnosti těchto klíčových oblastí vybraného vzorku malých a středních podniků. Hodnocení funkčnosti oblastí bylo zaznamenáváno v rozpětí od 0 do 100 %, kdy 100 % znamená bezchybnost fungování oblasti a 0 % odpovídá nefunkčnosti oblasti.

Graf 8 Funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle kategorizace podniku (v %)



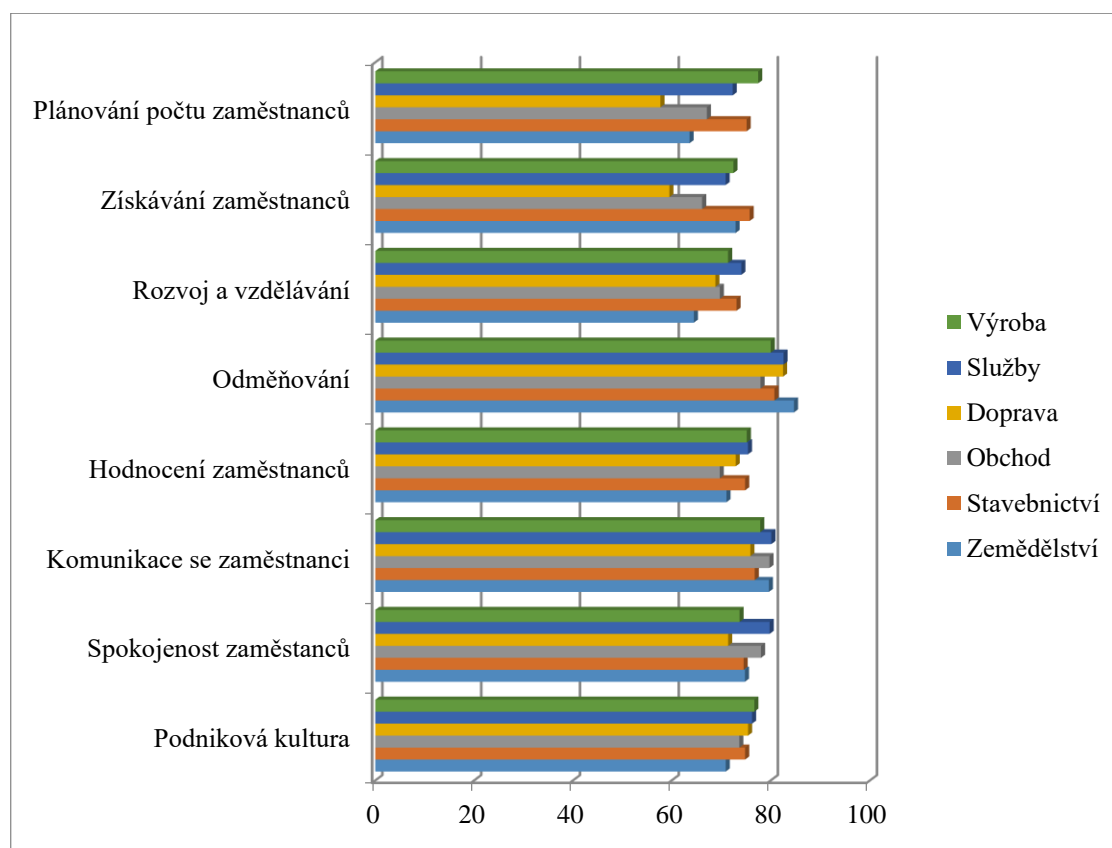
Zdroj: Holátová, Doležalová et al, 2014

Z Grafu 8 je zřejmé, že výsledky funkčnosti a důležitosti klíčových oblastí na úrovni dvou až tří nejdůležitějších spolu korespondují. Největší funkčnost se nachází dle respondentů oblast Odměňování (76,44 – 81,56 %), která byla určena na třetí pozici dle důležitosti oblastí, následuje oblast Komunikace se zaměstnanci (75,96 – 82,44 %), která je nejdůležitější oblastí a poté následuje oblast Spokojenost zaměstnanců (72,05 – 80,74 %), jež se umístila na třetí pozici, co se důležitosti týkalo. Oproti těmto výsledkům vykazuje nejmenší funkčnost oblast Plánování počtu zaměstnanců (57,36 – 74,73 %) rovněž nejméně důležité pro vybraný vzorek podniků, následuje oblast Získávání zaměstnanců (59,64 – 74,03 %), stejně jako u předchozí oblasti funkčnost koresponduje s důležitostí a poté následuje oblast Rozvoj a vzdělávání (69,7 – 73,91 %).

Malé a střední podniky rozdělené dle činnosti podnikání jsou nejvíce funkční klíčové oblastí Odměňování, Komunikace se zaměstnanci a Spokojenost zaměstnanců (Graf 9).

Nejvyšší funkčnost klíčové oblasti Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je uvedena u podniků zaměřených na služby, stavebnictví a výrobu. Nejnižší funkčnost se projevila u podniků zemědělských.

Graf 9 Funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle činnosti podnikání (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Tab. 9 je zaměřená na důležitost a funkčnost oblasti Rozvoj a vzdělávání v mikro, malých a středních podnicích. Z výsledku je patrné, že tato oblast se nachází na úrovni 4,34 – 4,89 (což je 4. pozice v porovnání s ostatními klíčovými oblastmi). Co se týká funkčnosti (69,7 – 73,91 %) tohoto procesu, manažeři a majitelé vzorku podniků je zařadili dle výsledků na nízké úrovni (6. pozice v porovnání s ostatními klíčovými oblastmi), bylo by vhodné se na tuto oblast více zaměřit a zajistit vyšší úroveň funkčnosti (Doležalová, Holátová, 2014).

Tab. 9 Důležitost a funkčnost oblasti Rozvoj a vzdělávání dle kategorizace podniku

Rozvoj a vzdělávání	Mikro podnik	Malý podnik	Střední podnik
Důležitost (škála)	4,34	4,89	4,67
Funkčnost (v %)	69,7	70,81	73,91

Zdroj: Doležalová, Holátová, 2015

Tab. 10 Důležitost a funkčnost oblasti Rozvoj a vzdělávání dle činnosti podnikání

Rozvoj a vzdělávání	Výroba	Služby	Doprava	Obchod	Stavebnictví	Zemědělství
Důležitost (škála)	5,1	4,09	4,82	4,59	5,06	5,11
Funkčnost (v %)	71,41	74,08	68,86	69,75	73,12	64,5

Zdroj: vlastní šetření

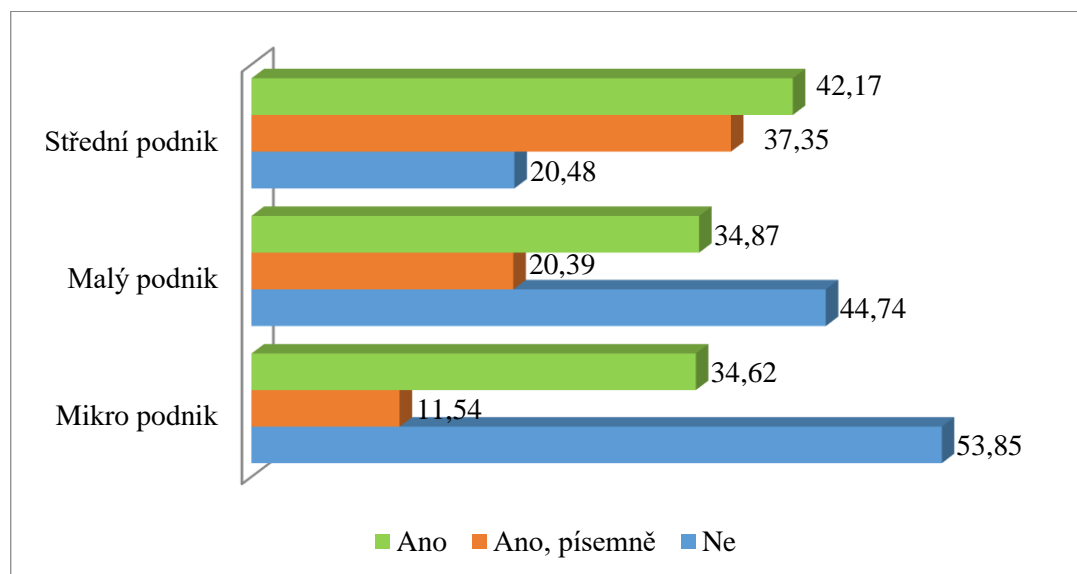
Tvorba plánů a kontrola v oblasti Rozvoj a vzdělávání

Plánování a realizace vzdělávacích akcí z hodnocení pracovního výkonu vycházejí a na druhé straně hodnocení výsledků vzdělávání je zdrojem informací pro hodnocení pracovního výkonu (Žufan et al, 2013). V kompetencích a tzn. v pracovních náplních manažerů a současně personalistů jsou mimo jiné následující činnosti pro oblast vzdělávání pracovníků: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání, rozvoj manažerů a plánování a rozvoj talentovaných lidí (Duchoň, Šafránková, 2008). Plánování osobního rozvoje zaměstnanců a manažerů jsou založeny na pochopení toho, co lidé dělají, čeho dosáhli, jaké znalosti a dovednosti mají a jaké znalosti a dovednosti potřebují. Cílem procesu plánování je být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, zajišťovat, aby potřeby učení a vzdělávání a jim odpovídající kroky byly přiměřené a závažné, ukazovat časový rozvrh, identifikovat odpovědnost a rozumným způsobem zajišťovat, aby vzdělávací aktivity byly náročné pro ty, jichž se to týká. Plány se vždy týkají práce a schopnosti tuto práci efektivně vykonávat (Armstrong, 2011).

V oblasti Rozvoj a vzdělávání respondenti reagovali na otázku, zda tvoří či netvoří plány v této oblasti. V případě tvorby plánů této oblasti reagovali, zda rovněž tyto plány

dokumentují. Výsledky jsou zřejmé v Grafu 10, kdy znepokojení nastává u mikro podniků, z nichž polovina podniků vůbec neplánuje Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, podobné výsledky nastaly i u malých podniků. Situace u středních podniků se zlepšila, u nichž tuto oblast neplánuje jen pětina respondentů. Graf 10 poukazuje na skutečnost, že s velikostí podniku stoupá plánování oblasti rozvoje a vzdělávání včetně dokumentace, konkrétně 11,54 % dotazovaných mikro podniků tvoří dokumentaci, 20,39 % malých podniků a 37,35 % středních podniků. Přestože je tato oblast 4 nejdůležitější (Graf 6 a Graf 7), co se týká plánování, zejména se zaměřením na tvorbu dokumentace jsou výsledky zřetelně nízké. Zřejmě toto je jeden z možných důvodů nízké funkčnosti této oblasti (Graf 8 a Graf 9).

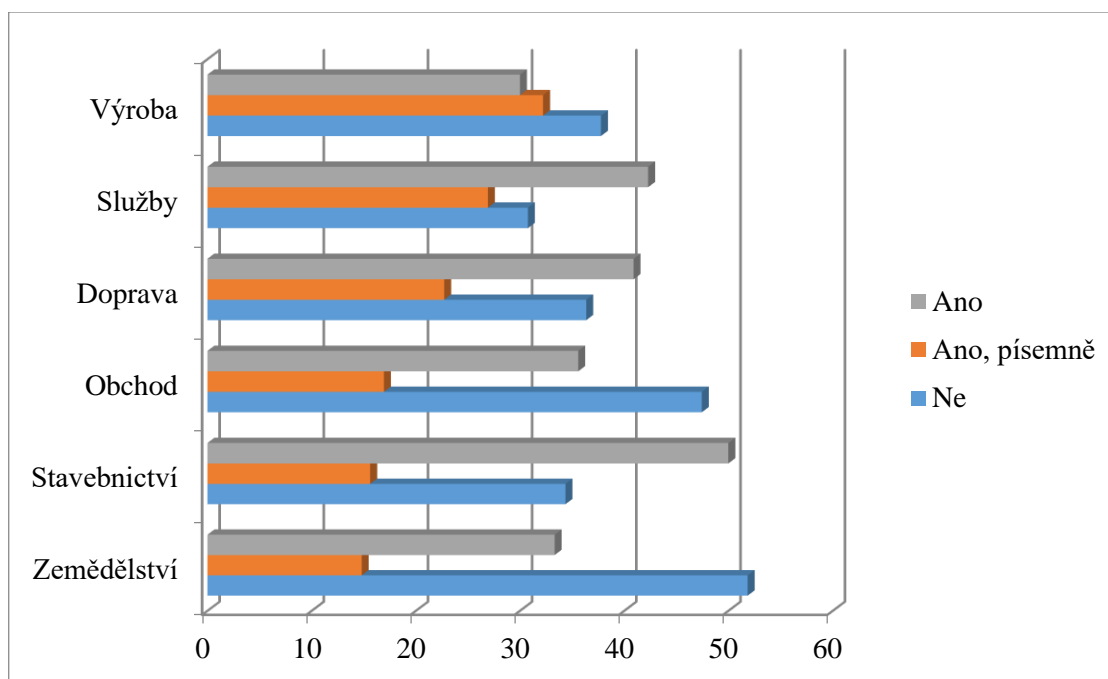
Graf 10 Plány oblasti Rozvoje a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: Doležalová, Holátová, 2014

Největší zastoupení písemných záznamů k plánování oblasti Rozvoje a vzdělávání je u výrobních, služebních a dopravních podniků. Největší zastoupení podniků, které neplánují Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců uvedli majitelé a manažeři zemědělských podniků (Graf 11).

Graf 11 Plány oblasti Rozvoje a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)

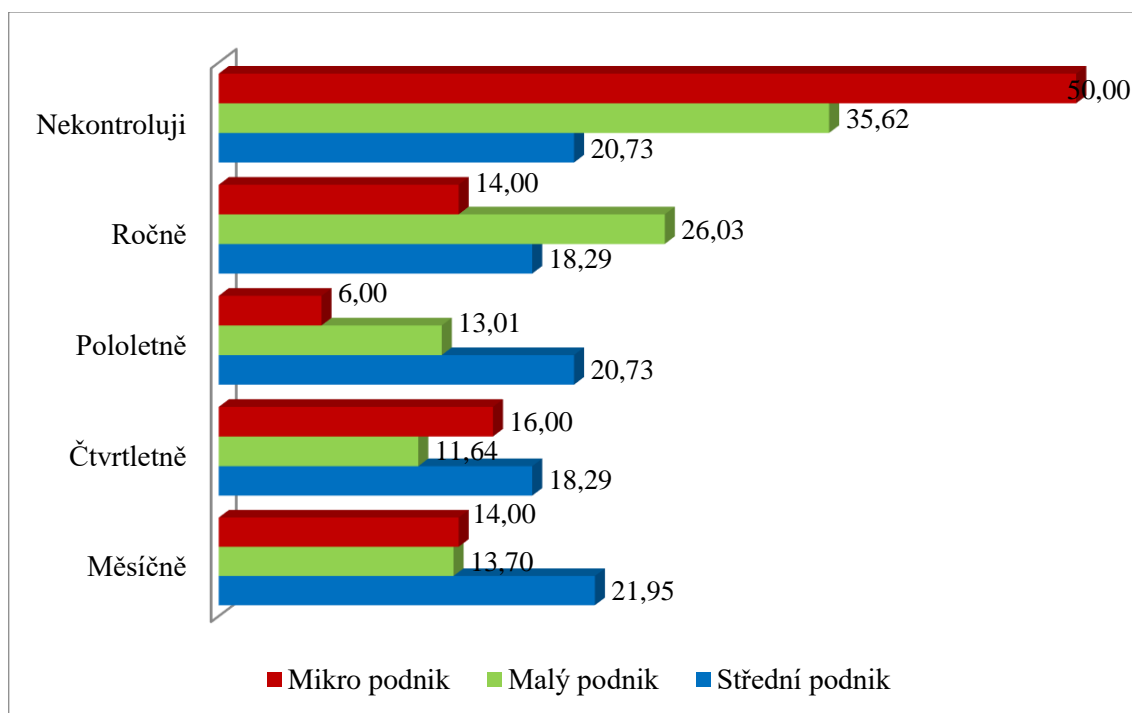


Zdroj: vlastní šetření

Po plánování oblasti Rozvoje a vzdělávání se dotazníkové šetření zaměřilo na kontrolu zmiňované oblasti, kde respondenti měli na výběr z možností kontroly: měsíční, čtvrtletní, pololetní, roční případně žádná kontrola sledované oblasti. Výsledky kontroly a plánování se téměř shodují v oblasti neplánování a nekontrolování oblasti, kdy polovina dotázaných mikro podniků nekontroluje sledovanou oblast, následuje třetina malých podniků, které rovněž oblast nesledují a pětina dotázaných středně velkých podniků.

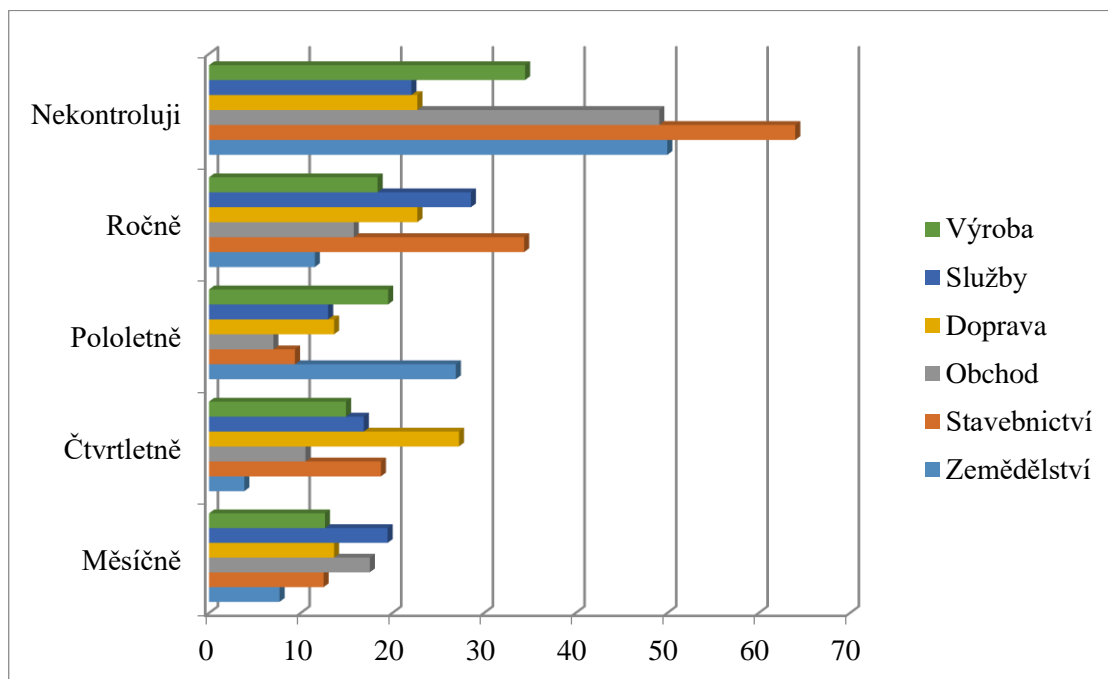
Co se týká ostatních podniků, které oblast sledují, z časového hlediska jsou výsledky rozdílné i se zaměřením na kategorizaci podniků. Pokud se zaměříme na mikro podniky, nejčastěji kontrolují čtvrtletně (16 %), měsíční a roční kontrola se nachází na stejné úrovni (14 %) a nejmenší zastoupení má pololetní kontrola (6 %). V případě malých podniků nejčastěji kontrolují sledovanou oblast ročně (26,03 %), následuje měsíční kontrola (13,7 %), vzápětí pololetní kontrola (13,01 %) a nejnižší zastoupení čtvrtletní (11,64 %). Střední podniky si téměř rovnocenně dělí 4 časově zaměřené možnosti, nejčastější kontrola probíhá měsíčně (21,95 %), vzápětí pololetně (20,73 %), následuje roční a čtvrtletní se stejně velkým zastoupením (18,29 %) (Graf 12) (Holátová, Doležalová et al, 2014). V případě podnikatelské činnosti je četnost kontrol rovněž značně homogenní (Graf 13).

Graf 12 Kontrola oblasti Rozvoje a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Graf 13 Kontrola oblasti Rozvoje a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)

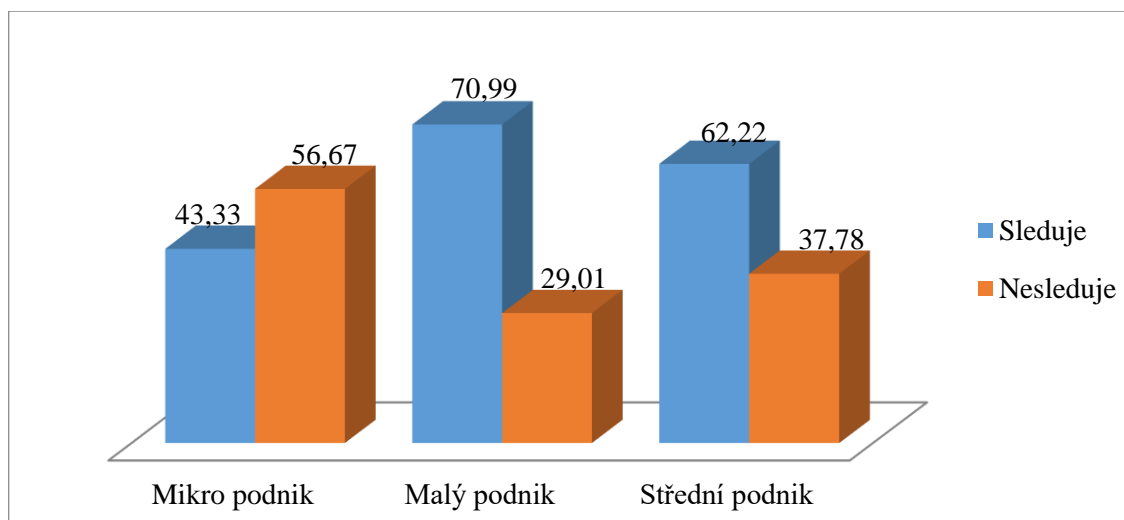


Zdroj: vlastní šetření

Proškolení zaměstnanců

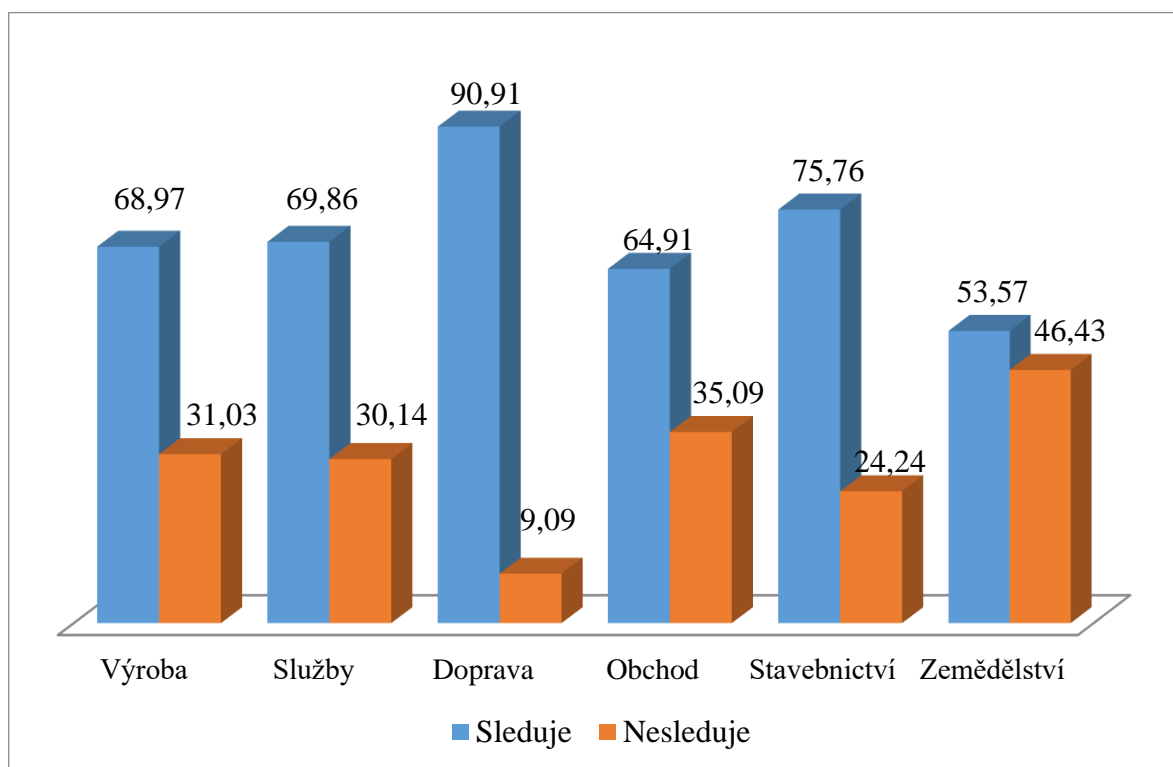
S oblastí Rozvoje a vzdělávání neoddělitelně souvisí ukazatele s konkrétním zaměřením na tuto oblast. Mezi zmíněné ukazatele můžeme zařadit například Počet proškolených zaměstnanců. V rámci tohoto ukazatele Graf 14 poukazuje sledování či naopak nesledování tohoto ukazatele dotazovaného vzorku malých a středních podniků. Malé (61,18 %) a střední podniky (62,22 %) dle výsledků ze dvou třetin sledují tento ukazatel, bohužel na druhou stranu mikro podniky z necelých dvou třetin (58,60 %) tento ukazatel vůbec nesledují. Drtivá většina dopravních podniků sleduje ukazatel Počet proškolených zaměstnanců, značné zastoupení podniků, které sledují tento ukazatel je i u podniků stavebních, podniky zabývajícími se službami a výrobní podniky. Téměř polovina zemědělských podniků tento ukazatel nesleduje (Graf 15).

Graf 14 Podíl sledování ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

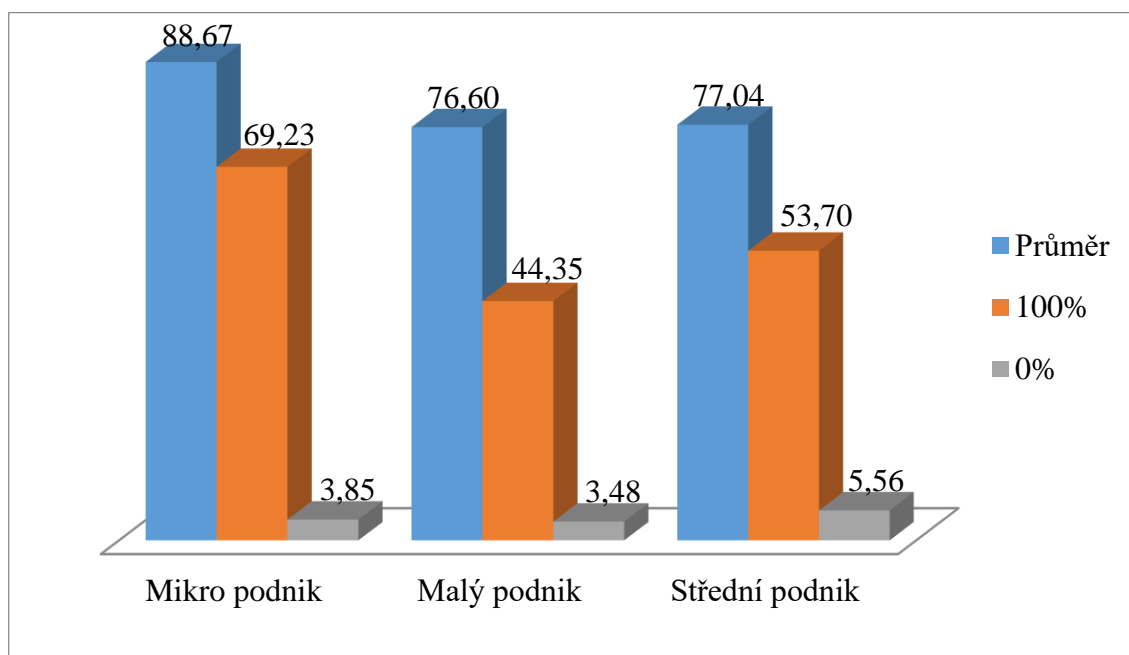
Graf 15 Podíl sledování ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

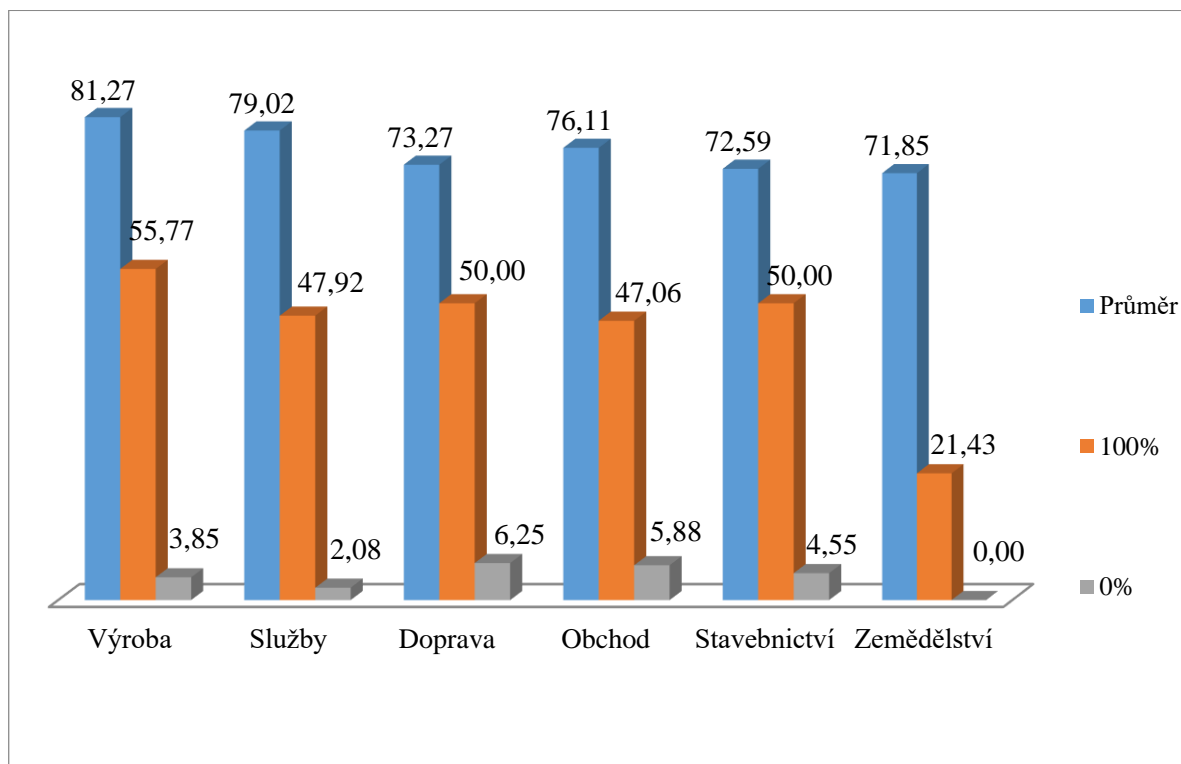
Podrobnější vyhodnocení ukazatele Počet proškolených zaměstnanců se nachází v Grafu 10 a v Grafu 11. Oba tyto grafy uvádí počty proškolených zaměstnanců pouze u podniků, které tento ukazatel sledují. Jak z Grafu 16 a Grafu 17, tak z Grafu 18 a Grafu 19 vyplývá, že většina podniků, které sledují tento ukazatel, proškoluje co největší zastoupení svých zaměstnanců. V případě Grafu 16 je patrné, že necelá polovina malých (44,35 %) a více jak polovina středních podniků (53,7 %) proškoluje všechny své zaměstnance a dokonce 69,23 % mikro podniků rovněž vzdělává všechny své zaměstnance. Existují i takového podniky, které nezajišťují proškolení pro žádného svého zaměstnance, se i tyto podniky nachází ve vybraném vzorku, tyto hodnoty jsou na minimální úrovni (3,48 – 5,56 %).

Graf 16 Vybrané hodnoty ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku



Zdroj: vlastní šetření

Graf 17 Vybrané hodnoty ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti

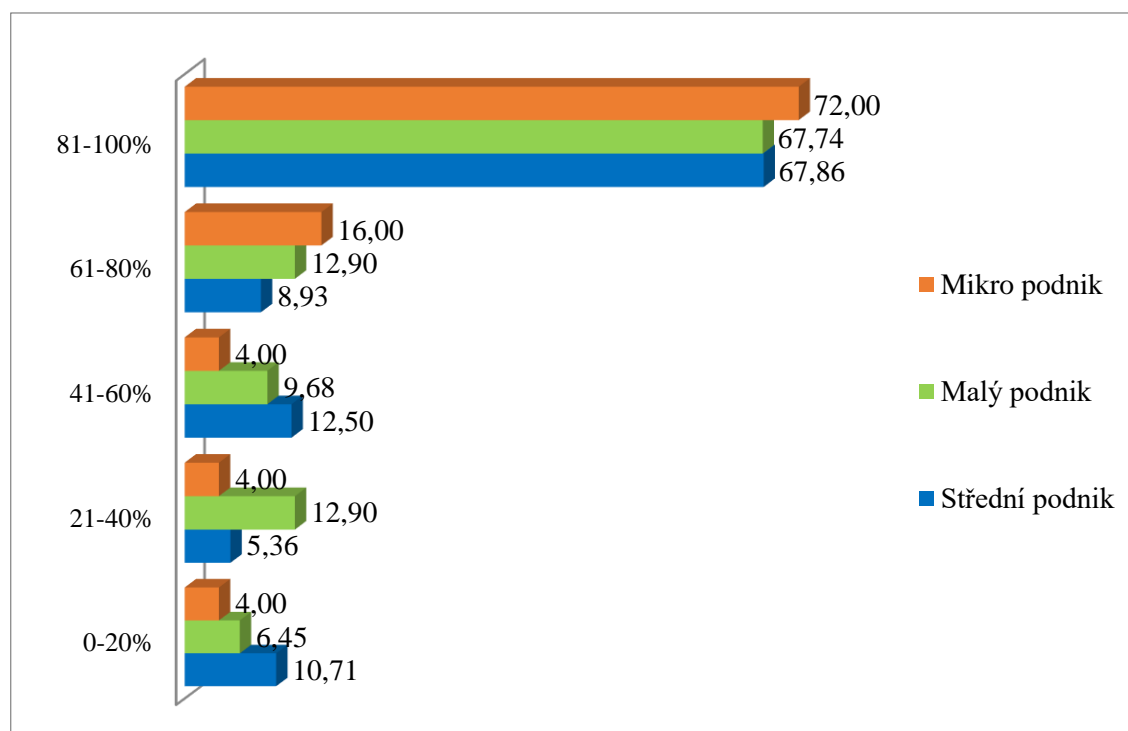


Zdroj: vlastní šetření

Jak již bylo zmíněno výše, podniky, které sledují ukazatel Počet proškolených zaměstnanců, dbají na to, aby v podniku proběhlo proškolení pro všechny zaměstnance. Detailnější analýza ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle intervalové četnosti se zaměřením na kategorizaci podniků se nachází v Grafu 18 a na podnikatelskou činnost v Grafu 19, kdy četnost je rozdělena do pěti úrovní (0 – 20 %; 21 – 40 %; 41 – 60 %; 61 – 80 %; 81 – 100 %).

Pozitivním výsledkem je, že u podniků, sledující tento ukazatel, se největší zastoupení všech podniků dle kategorizace nachází na úrovni 81 – 100 %. Z Grafu 18 vyplývá, že 75 % mikro podniků proškoluje 81 – 100 % svých zaměstnanců, 66,07 % středně velkých podniků proškoluje 81 – 100 % svých zaměstnanců a 61,29 % malých podniků rovněž proškoluje 81 – 100 % svých zaměstnanců. 12,5 % mikro podniků a 11,83 % malých podniků proškoluje 61 – 80 % svých zaměstnanců. Překvapující výsledek se nachází u středně velkých podniků, kde 10,71 % těchto podniků proškoluje pouze 0 – 20 % svých zaměstnanců, rovněž 11,83 % malých podniků proškoluje 21 – 40 % svých zaměstnanců.

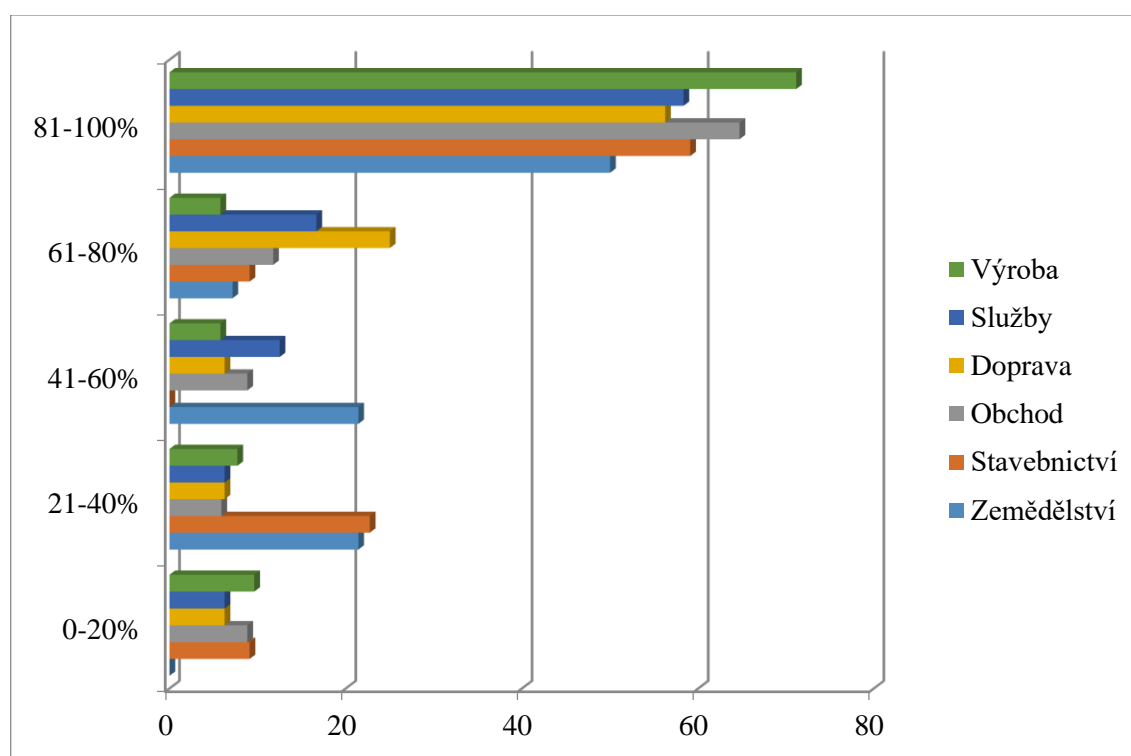
Graf 18 Intervalová četnost ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku



Zdroj: Doležalová, Holátová, 2015

Výsledky Grafu 18 korespondují s výsledky Grafu 19. Podniky členěné dle podnikatelské činnosti, které sledující ukazatel Počet proškolených zaměstnanců, dbají o to, aby většina zaměstnanců (81 – 100 %) byla proškolená (49 – 71 % podniků) a 0 – 9 % podniků neproškolojuje resp. proškolojuje své zaměstnance na úrovni 0 - 20 %. Intervalová četnost proškolených zaměstnanců na úrovni 21 – 40 %, 41 – 60 % a 61 – 80 % se liší na nevýznamné úrovni (Graf 19).

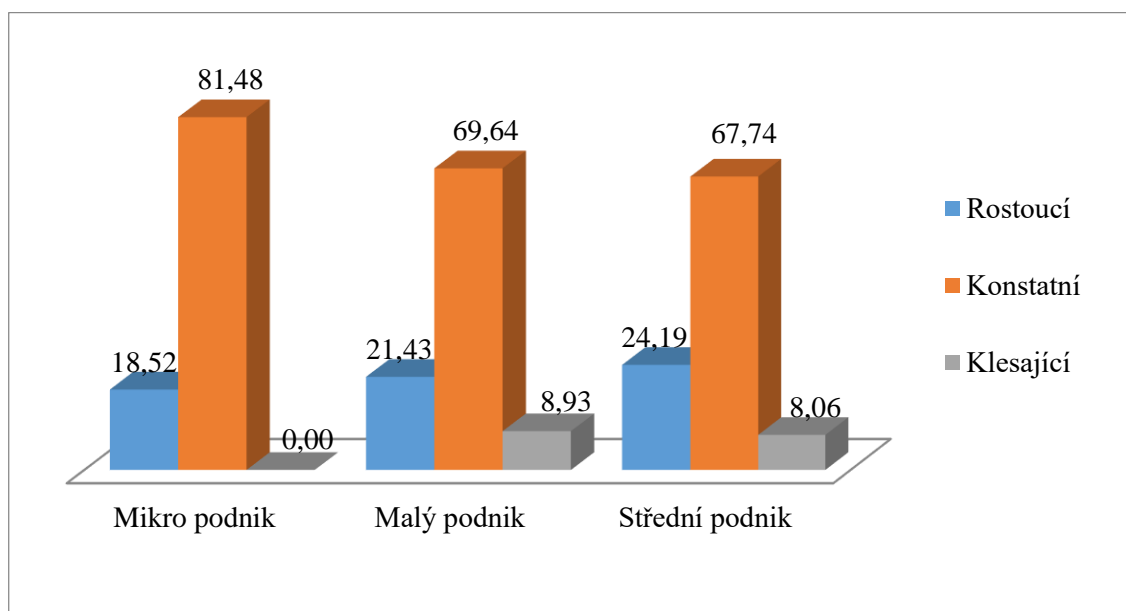
Graf 19 Intervalová četnost ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti



Zdroj: vlastní šetření

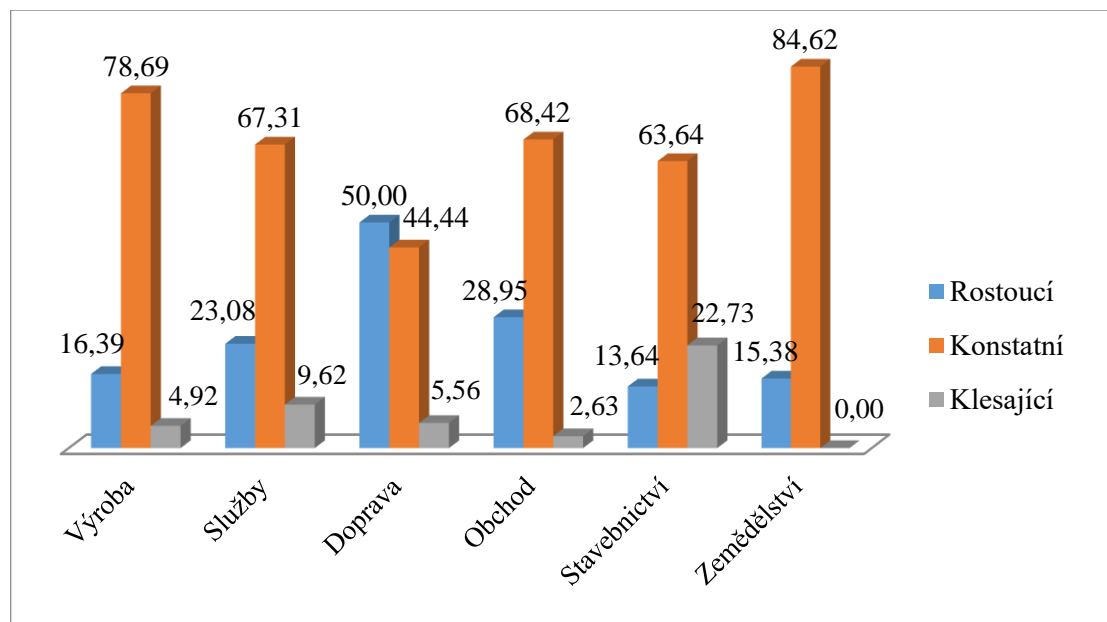
Následná analýza ukazatele Počet proškolených zaměstnanců se zaměřila na dlouhodobou tendenci tohoto ukazatele, manažeři a majitelé vybraného vzorku podniků reagovali, zda je tendence za 5 a více let rostoucí, konstantní nebo klesající. Z Grafu 20 a Grafu 21 je patrná převaha konstantní tendence u všech podniků, které tento ukazatel sledují, u mikro podniků dokonce čtyři pětiny, mikro podniky dle výsledků nevybraly možnost klesající tendence na rozdíl od malých (8,65 %) a středně velkých podniků (6,9 %).

Graf 20 Dlouhodobá tendence ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: Doležalová, Holátová, 2015

Graf 21 Dlouhodobá tendence ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)

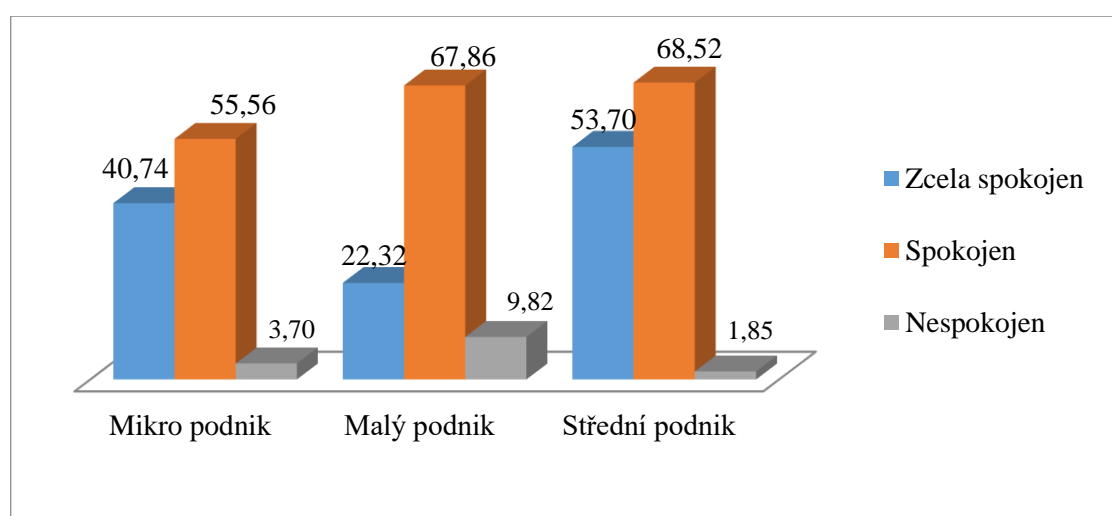


Zdroj: vlastní šetření

Poslední sledovanou oblastí ukazatele Počet proškolených zaměstnanců se zabývá spokojeností dotazovaných manažerů a majitelů s vývojem tohoto ukazatele, kdy měli

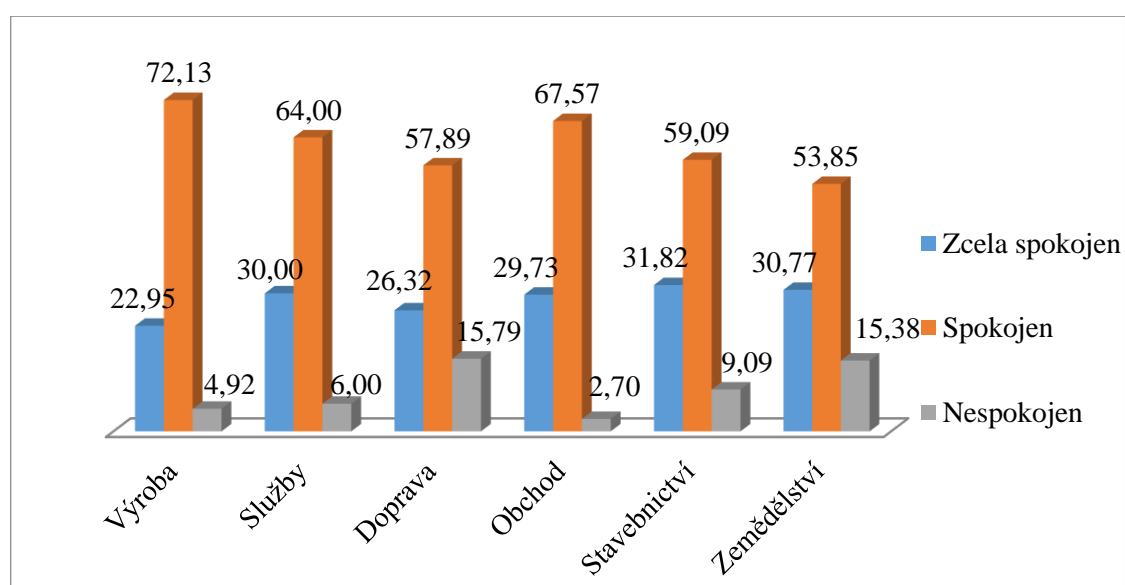
možnost odpovědi: zcela spokojen; spokojen; nespokojen; zcela nespokojen. Polovina (mikro podniky) až dvě třetiny (malé podniky) uvedly spokojenost s vývojem tohoto ukazatele (Graf 22). Významná část mikro podniků (42,31 %), středně velkých podniků (33,33 %) i malých podniků (22,12 %) je zcela spokojená s vývojem tohoto ukazatele. Nepatrně velký vzorek středně velkých podniků a mikro podniků je nespokojen, desetina malých podniků je rovněž nespokojena. Zcela nespokojenost nevedl žádný podnik z celkového vzorku podniků, které tento ukazatel sledují.

Graf 22 Spokojenost s ukazatelem Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Graf 23 Spokojenost s ukazatelem Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Graf 23 uvádí, že dvě třetiny celého vzorku malých a středních podniků zabývajících se výrobou, službami, dopravou, obchodem, stavebnictvím či zemědělstvím jsou spokojeny s počtem proškolených zaměstnanců, přičemž k tomuto počtu se přičítá 22,95 – 30,77 % podniků dle podnikatelské činnosti opět v celém zastoupení zcela spokojeny. Avšak i část podniků je pro zaměření počtu proškolených zaměstnanců nespokojeno např. 15,79 % dopravních podniků a 15,38 % zemědělských podniků. Nejnižší zastoupení nespokojenosti s počtem proškolených zaměstnanců je u podniků zabývajících se obchodem.

4.4 Dotazníkové šetření se zaměřením na proces vzdělávání

Pro oblast rozvoj a vzdělávání se používají následující ukazatele výkonnosti aktivit realizovaných v řízení lidských zdrojů: náklady na školné, náklady na hodinu školení, počet proškolených zaměstnanců, získané dovednosti a reakce školených (Fitz-enz, 2009). Specialisté lidských zdrojů velmi často tyto základní a snadno měřitelné ukazatele nesledují a při obhajobě svých vlastních pracovních míst nebo při žádosti o rozšíření organizační jednotky nemají pro management k dispozici potřebné argumenty. Měření množství samo o sobě neříká vše o produktivitě. Tento ukazatel získává důležitost ve chvíli, kdy ho lze srovnat v čase nebo s jiným subjektem (Fitz-enz, 2009).

Pro získání primárních dat procesu vzdělávání bylo vytvořeno dotazníkové šetření (Příloha 2), na které reagovalo 186 malých a středních podniků Jihočeského kraje. Tyto stejné podniky odpovídaly i na předchozí dotazníkové šetření zaměřené na oblast procesu řízení lidských zdrojů (kapitola 4.2). Dotazníkové šetření je charakterizováno primárními daty pro oblast stanovených pravidel systému vzdělávání, využití vzdělávacích kurzů, možnost návrhu vzdělávacích kurzů samotnými zaměstnanci, hodnocení kurzů a vzdělávání, metody vzdělávání, náklady na povinná a nepovinná vzdělávání, rozlišení nákladů na vzdělávání i na manažery a nemanážerské pozice, financování vzdělávání z vlastních a dotačních zdrojů a podíl nákladů na vzdělávání na celkové mzdové náklady. Sběr dat proběhl v průběhu let 2013 – 2015 u 186 malých a středních podniků Jihočeského kraje.

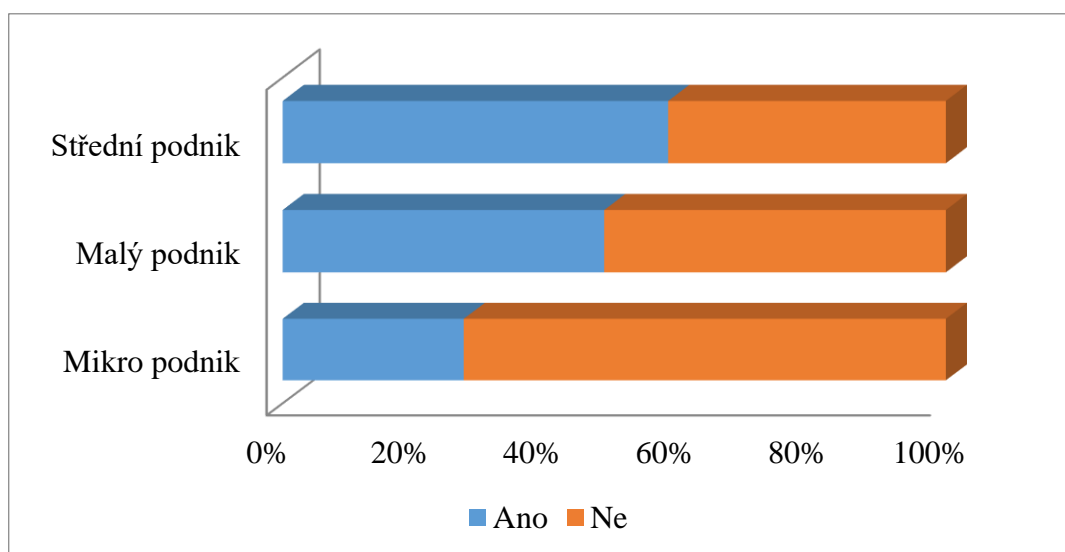
Vzhledem k tomu, že by respondenti nemuseli správně odlišit význam v terminologii výrazů školení a vzdělávání, byly oba termíny použity u většiny otázek dotazníkového šetření zaměřeného na proces vzdělávání.

Školení a vzdělávání

Školení a vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Vzdělávání pomáhá pracovníkovi při výkonu jeho současného zaměstnání a dále může být využito při budování budoucí kariéry.

Respondenti dle Přílohy 2 reagovali na otázku, zda mají v podniku jasně stanovená pravidla systému vzdělávání. Graf 24 zaměřený dle velikosti podniku naznačuje, že pouze třetina mikro podniků, polovina malých podniků a dvě třetiny středně velkých podniků splňují podmínku jasně stanovených pravidel.

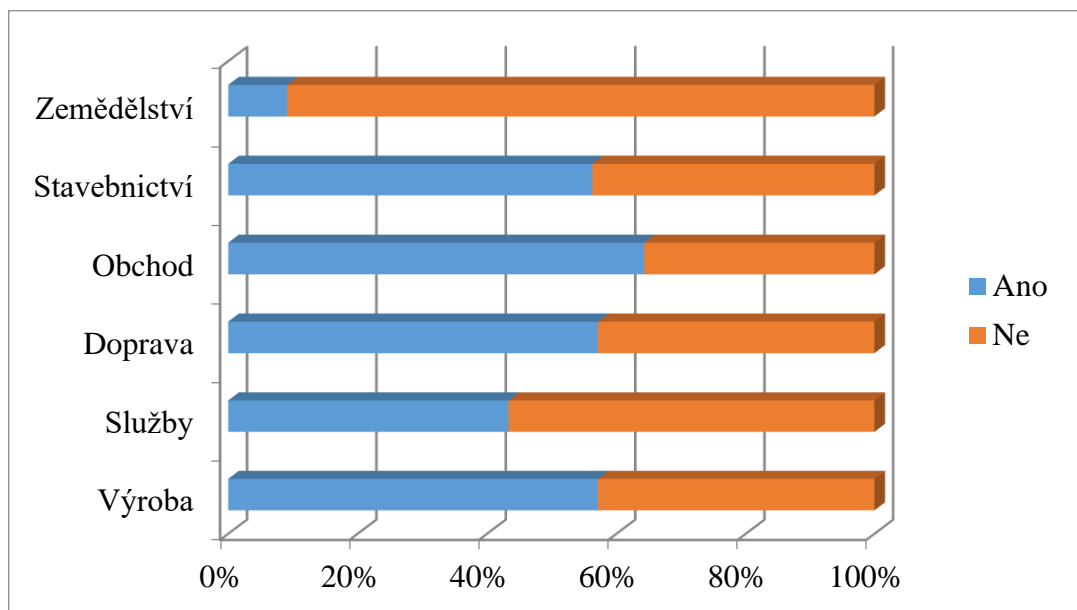
Graf 24 Stanovení pravidel systému vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Drtivá většina zemědělských podniků nemá jasně stanovená pravidla, stejně tak 60 % výrobních podniků. Služební, dopravní obchodní podniky a podniky zabývající se stavebnictvím z 50 – 60 % splňují podmínku jasně stanovených pravidel systému vzdělávání (Graf 25).

Graf 25 Stanovení pravidel systému vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

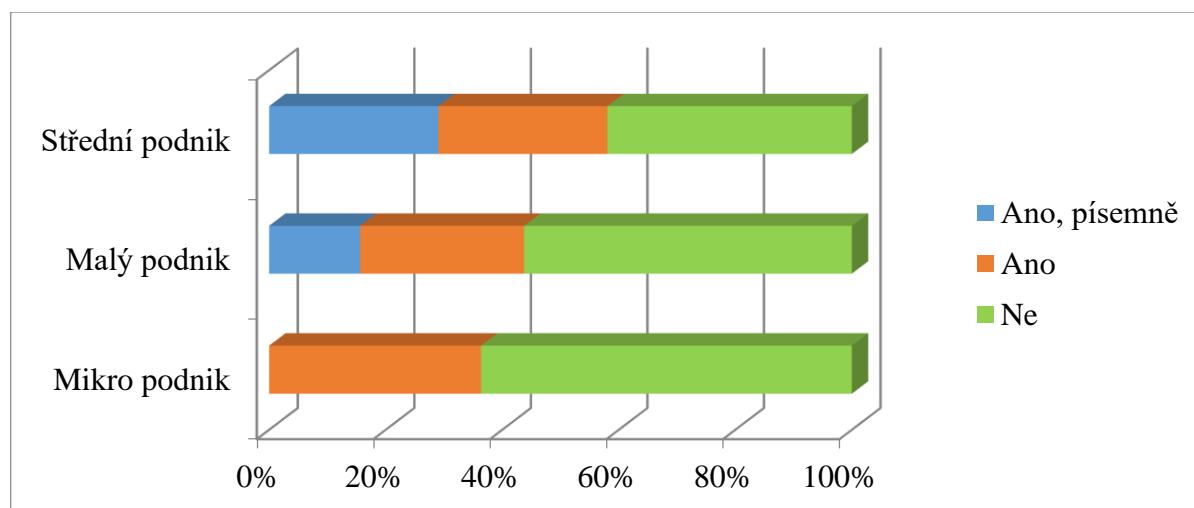
Co se týká otázky, zda mají podniky v systému vzdělávání zabudovanou možnost, že si zaměstnanci mohou sami navrhnout vzdělávání v rámci potřeb podnik, rozdělení dle velikosti podniku nerozlišuje odpovědi, polovina vzorku mikro, malých i středních podniků poskytuje tuto možnost svým zaměstnancům.

Vzdělávání a rozvoj jsou kvalitativní charakteristiky, a proto je velmi problematické je kvantifikovat. Je velmi obtížné vyjádřit jejich efekt vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů a ještě obtížnější je vyhodnocení přínosu vzdělávání a rozvoje manažerů a zaměstnanců zvlášť.

Zaměříme-li se na hodnocení jednotlivých školení a vzdělávání, u třetiny mikro podniků probíhá možnost hodnocení školení a vzdělávacích kurzů, polovina vzorku malých podniků a 55 % středně velkých podniků poskytuje možnost hodnocení zaměstnanců, přičemž z toho polovina malých a středních podniků toto hodnocení zaznamenává písemnou formou (Graf 26). Hodnocení jednotlivých školení a vzdělávacích kurzů jsou nezbytně nutné pro zpětnou vazbu nejen pro výkon zaměstnanců, ale i vzdělávacích institucí. Žádný z podniků zabývajících se obchodem či zemědělstvím nevedl zaznamenávání písemnou formou hodnocení školení a vzdělávání zaměstnanců, zároveň

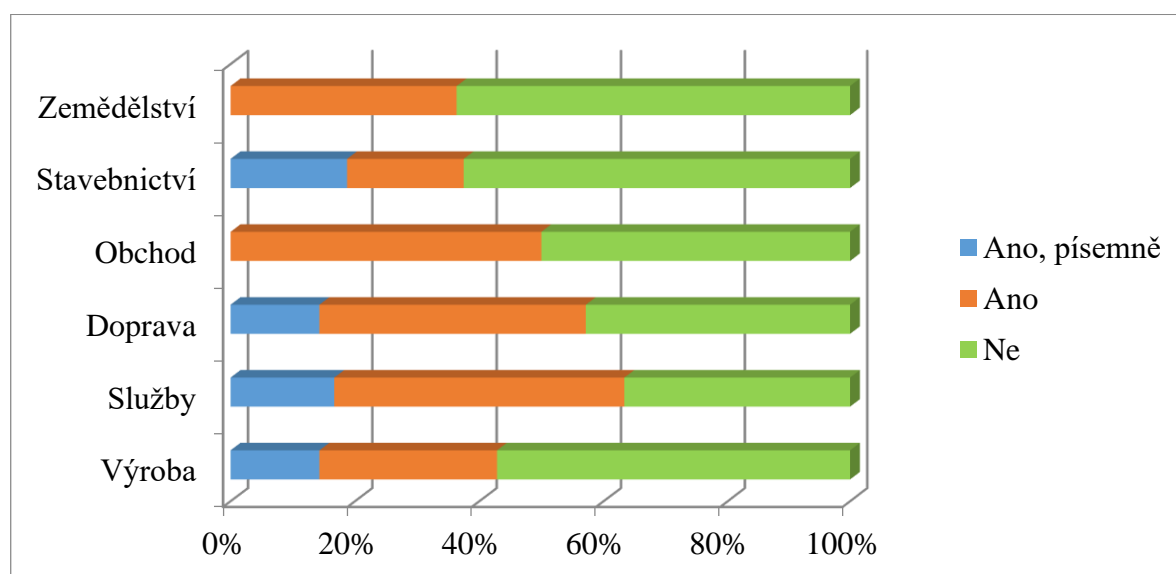
zemědělské podniky tvoří největší zastoupení podniků, které se vůbec nezabývají hodnocením jednotlivých školení a vzdělávání. Největší zastoupení podniků, které hodnotí jednotlivá školení a vzdělávání ústní či písemnou formou tvoří podniky zaměřené na služby, následně na dopravu (Graf 27).

Graf 26 Hodnocení školení a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Graf 27 Hodnocení školení a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)



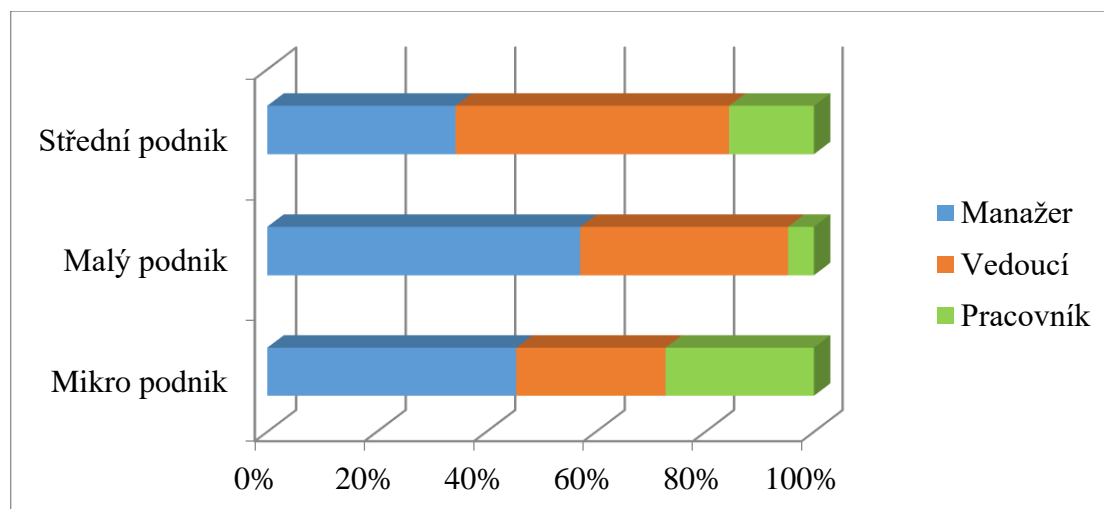
Zdroj: vlastní šetření

Školení a vzdělávací kurzy hodnotí u mikro podniků z 80 % přímo vzdělávání zaměstnanci, u malých a středních podniků toto procento klesá až na 40 %, kdy zbylých 60 % hodnotí manažeři podniku a ne přímo vzdělávání zaměstnanci, případně vzdělávání manažeři. Nejen na hodnocení bylo zaměřeno dotazníkové šetření, ale i na to, kdo určuje, kterých vzdělávacích aktivit se budou účastnit jednotliví zaměstnanci, což zobrazuje graf 28 a 29. Respondenti vybírali, která osoba rozhoduje, jakého školení a vzdělávání se budou účastnit zaměstnanci:

- pracovník,
- vedoucí pracovník (myšleno přímá nadřízená osoba vzdělávaného zaměstnance),
- manažer podniku.

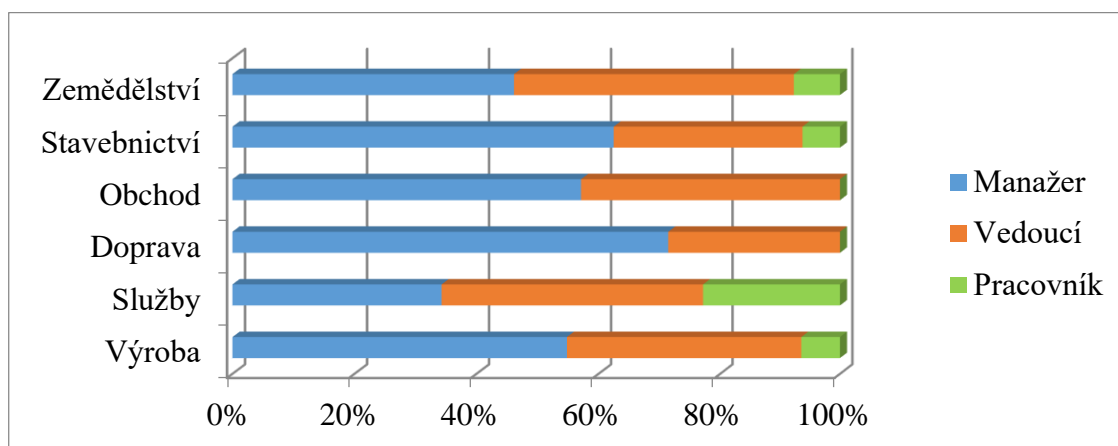
Samotný pracovník, přestože může navrhnout, o který školicí či vzdělávací kurz jeví zájem, ve většině případů zkoumaného vzorku má minimální možnost rozhodovat o účasti na tomto kurzu, rozhodující pravomoc má v těchto případech manažer či vedoucí pracovník (přímý nadřízený).

Graf 28 Rozhodující osoba o jednotlivých vzdělávacích aktivitách dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

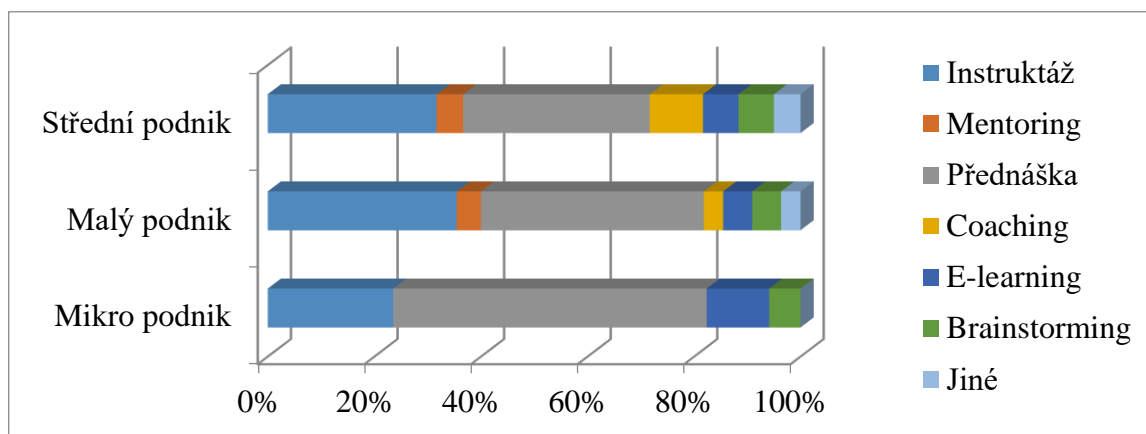
Graf 29 Rozhodující osoba o jednotlivých vzdělávacích aktivitách dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Armstrong, Taylor, (2014), Bláha, et al., (2013) uvádějí, že cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivých zaměstnanců v organizaci by měly ukázat, jaká metoda/metody vzdělávání by měly být použity. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody neexistuje žádný návod. K dosažení lepších výsledků je vhodné využívat kombinaci metod, které upoutají zájem vzdělávajících se zaměstnanců. Z Grafu 30 je patrné, že nejčastěji používanou metodou vzdělávání u podniků z Jihočeského kraje je přednáška, následuje instruktáž, tyto dvě metody byly u dvou třetin podniků využívány kombinovaně. Coaching, e-learning, mentoring a brainstorming se jako metody ve vzorku podniků vyskytují v minimálním množství ve srovnání s instruktáží a přednáškou. Následující specifikaci dle kategorizace vyjadřuje Graf 31.

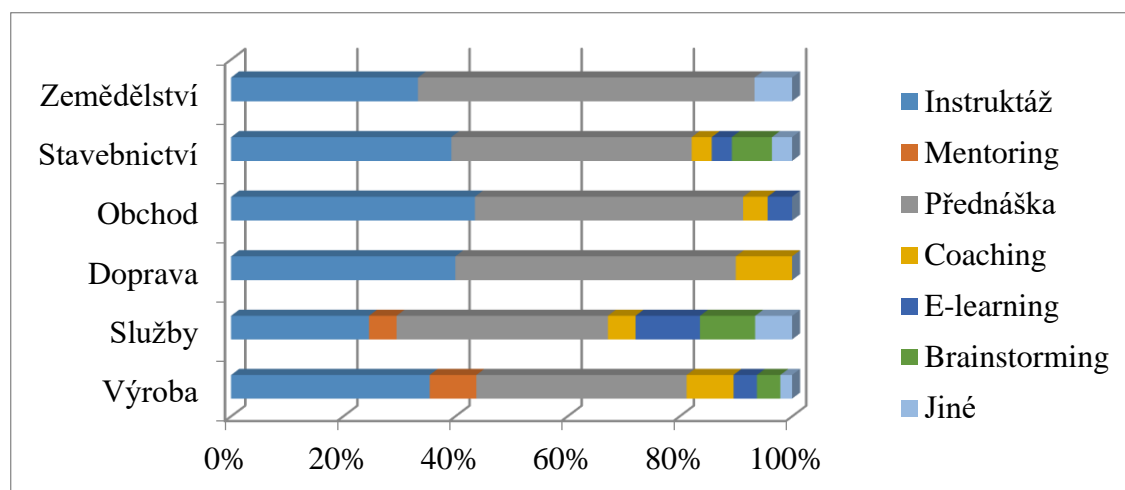
Graf 30 Metody vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Ve všech šesti kategoriích malé a střední podniky vzdělávají a rozvíjejí své zaměstnance a manažery pomocí přednášek a instruktáže. Mentoring se jako metoda vzdělávání používá ve výrobních podnicích a podnicích se službami a brainstorming ve výrobních, se službami a ve stavebnictví. Coaching se v minimálním množství kromě zemědělských podniků vyskytuje ve všech kategoriích. Dalo by se předpokládat, že e-learning je rozšiřující se metodou pro oblast rozvoje a vzdělávání, ovšem tato metoda se v letech 2010 a 2012 prozatím vyskytuje spíše ve velkých podnicích.

Graf 31 Metody vzdělávání dle podnikatelské činnosti v letech 2010 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní šetření

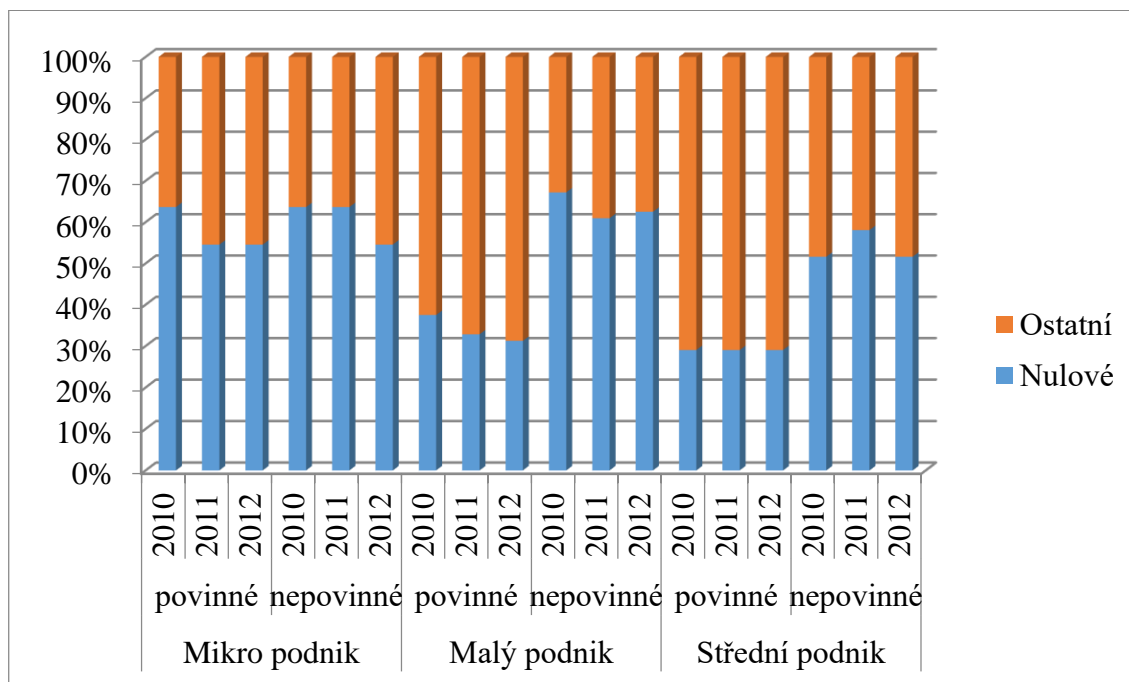
Náklady na vzdělávání zaměstnanců

Fitz-enz (2009) pro hodnocení činností prováděných v rámci řízení lidských zdrojů uvádí pět kritérií: náklady, čas, množství, chybovost a reakce pro oblast získávání, odměňování, rozvoj a vzdělávání a péče o zaměstnance. Pro účely této disertační práce jsou využity kritéria pouze oblast rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Náklady jsou při hodnocení transparentním měřítkem. Zaměstnanci si náklady dokážou dobře představit a management podniku jim věnuje velkou část pozornosti.

Pro oblast Rozvoj a vzdělávání se sledují náklady např. na nábor a dále pak na rozvoj zaměstnanců. Časové hledisko má ještě další dopad než jen přímé snížení nákladů nebo úspory. Zpoždění v procesech demotivuje zaměstnance a snižuje produktivitu (Fitz-enz,

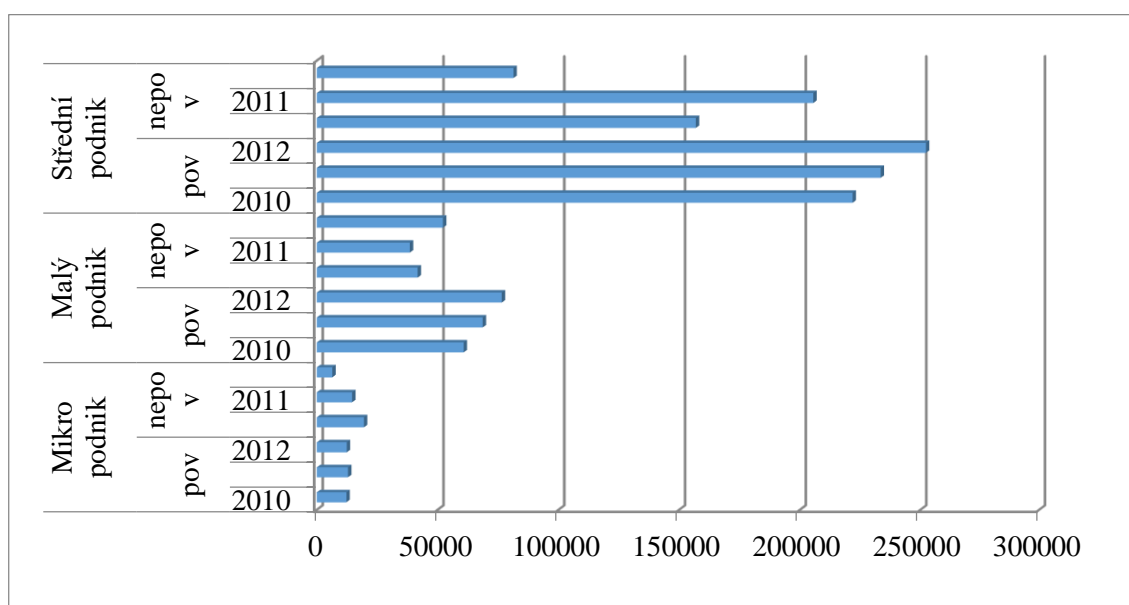
2009). Dalším používaným měřítkem je kvantita, se kterou se poměrně snadno zachází. Při hodnocení aktivit pro oblast rozvoj a vzdělávání jsou například počet proškolených zaměstnanců.

Graf 32 Procentní zastoupení nákladů na povinná a nepovinná vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v %)



Zdroj: vlastní šetření

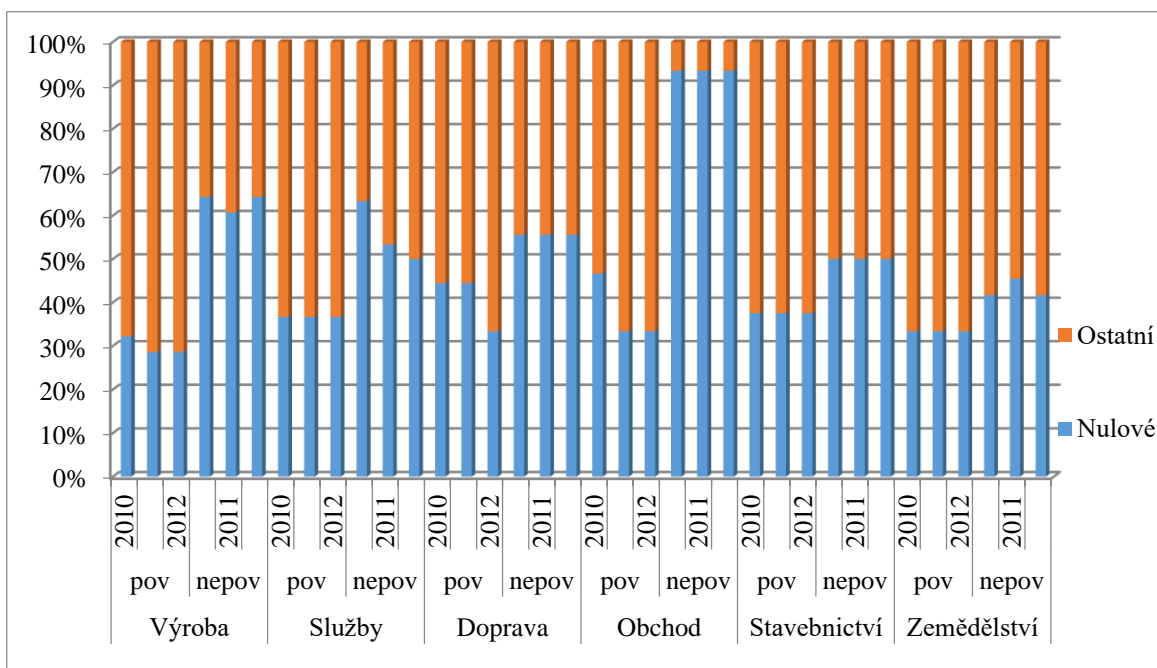
Graf 33 Průměrné náklady na povinná a nepovinná vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v Kč)



Zdroj: vlastní šetření

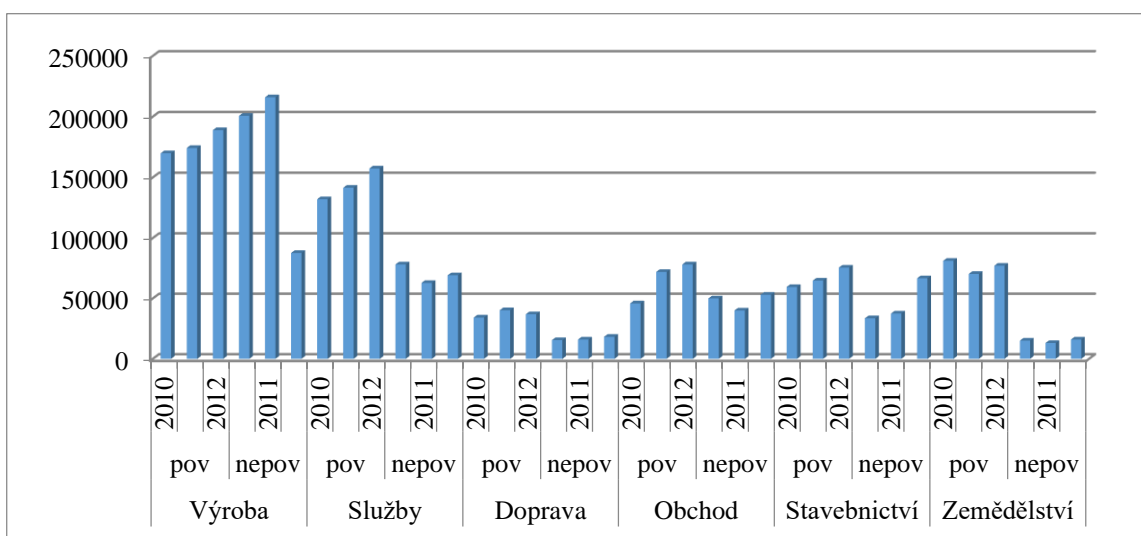
Podniky, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, jsou uvedeny v Grafu 33, kde jsou nadále zobrazeny i průměrné náklady na 1 podnik dle kategorizace (mikro podnik, malý podnik, středně velký podnik) na toto vzdělávání. S velikostí podniků stoupají průměrné náklady na povinná i nepovinná vzdělávání zaměstnanců či manažerů.

Graf 34 Procentní zastoupení nákladů na povinná a nepovinná vzdělávání dle podnikatelské činnosti v letech 2010 - 2012



Zdroj: vlastní šetření

Graf 35 Průměrné náklady na povinná a nepovinná vzdělávání dle podnikatelské činnosti podniku v letech 2010 – 2012 (v Kč)

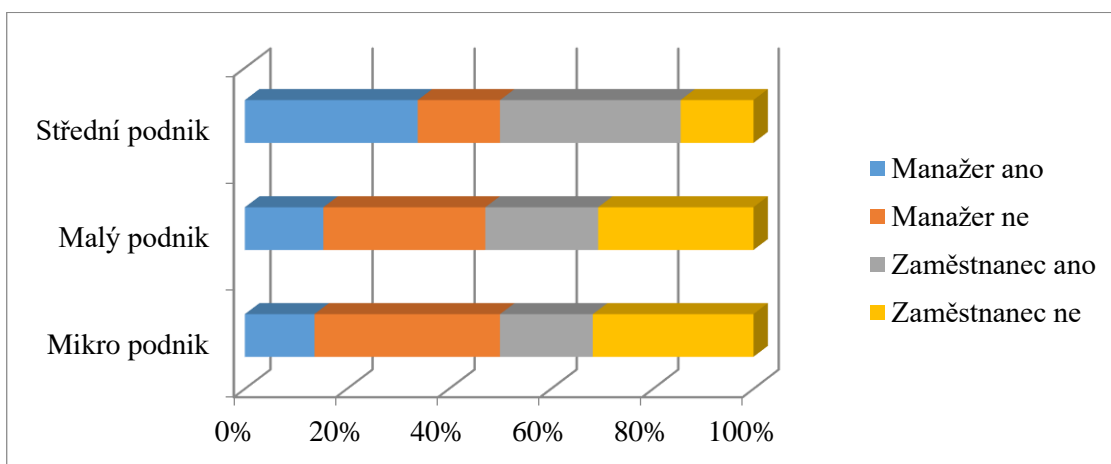


Zdroj: vlastní šetření

Podniky, které investují do vzdělávání svých zaměstnanců, jsou uvedeny v Grafu 35, kde jsou nadále zobrazeny i průměrné náklady na jeden podnik dle podnikatelské činnosti, přičemž nejvyšší průměrné náklady na povinné i nepovinné, vzdělávání je zřejmé pozorovat u výrobních podniků, následují podniky zabývající se službami.

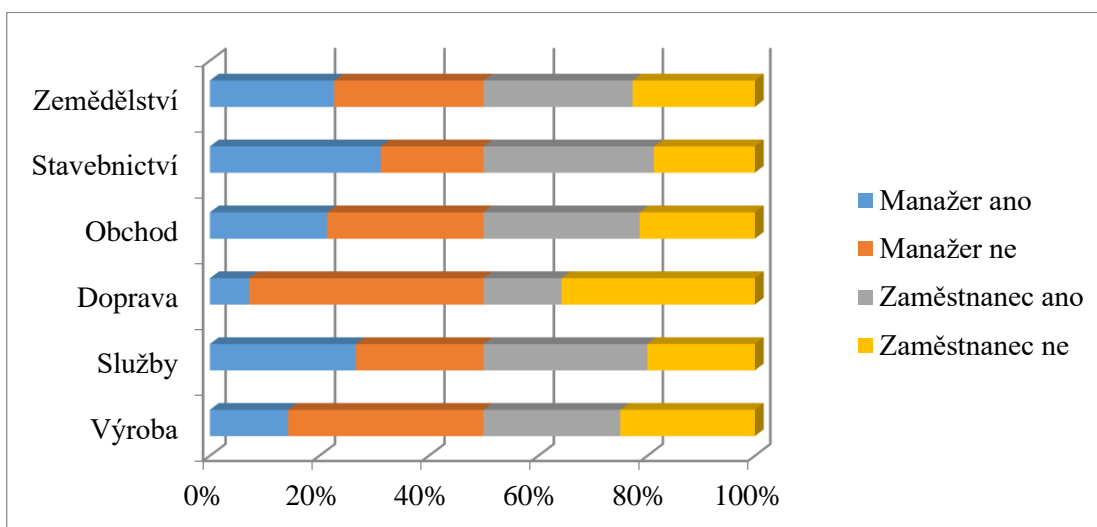
Po sledování průměrných nákladů na povinné a nepovinné vzdělávání následuje rozlišení vzdělávání na manažery a na zaměstnance (Graf 36 a Graf 37). S velikostí podniku stoupá i sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců. U mikro podniků a malých podniků převažuje nesledování nákladů u manažerů.

Graf 36 Sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

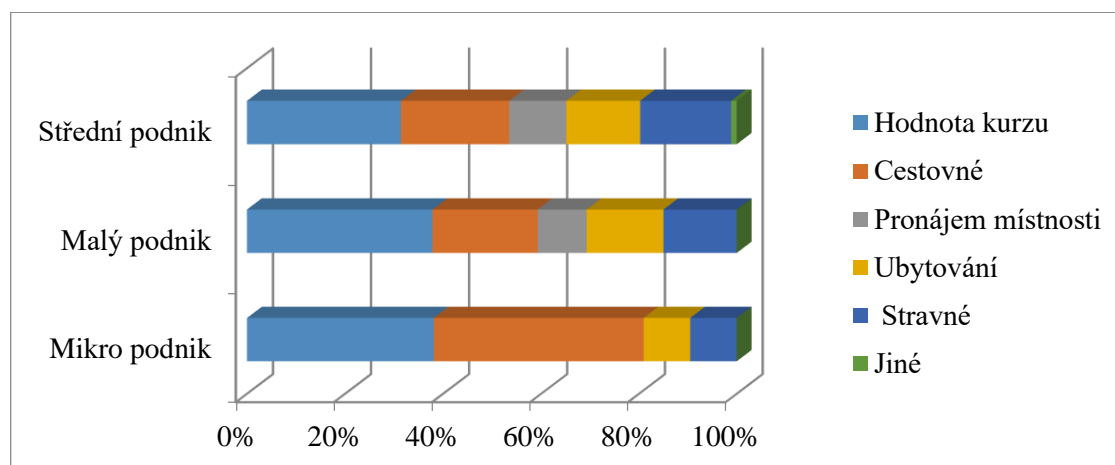
Graf 37 Sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Podniky zabývající se stavebnictvím jsou charakteristické tím, že u nich převažuje sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců, naproti tomu podniky zabývající se výrobou spíše nesledují náklady na vzdělávání manažerů a u podniků zabývajících se dopravou převažuje nesledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců (Graf 37).

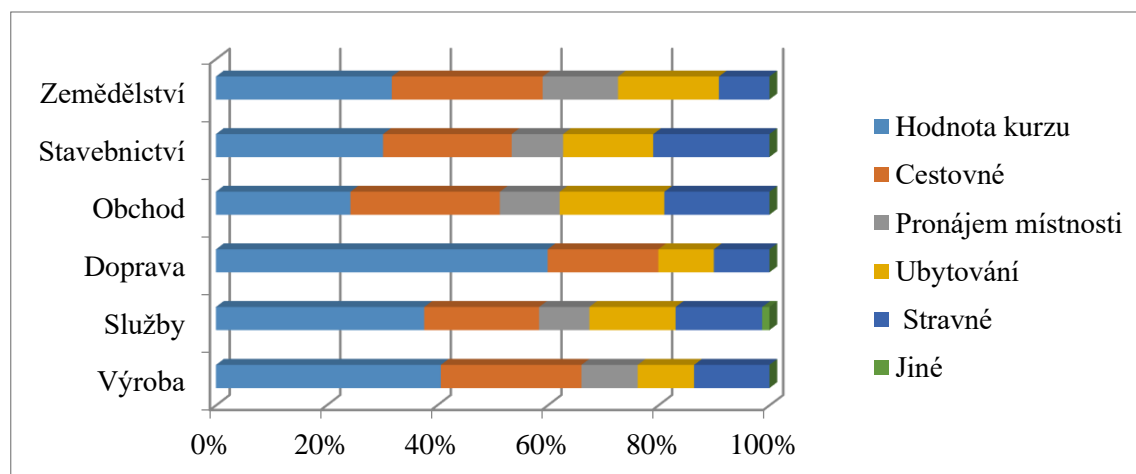
Graf 38 Identifikace nákladů na vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Mikro podniky zahrnují největší měry mezi náklady na vzdělávání hodnotu kurzu a cestovné, menší měrou ještě náklady na ubytování a stravné. Malé a střední podniky obsahují náklady na vzdělávání rovněž hodnotu kurzu a cestovné v menším zastoupení než oproti mikro podnikům a následuje stravné, ubytování a dále i pronájem místnosti (Graf 38).

Graf 39 Identifikace nákladů na vzdělávání dle podnikatelské činnosti podniku (v %)



Zdroj: vlastní šetření

Procentní zastoupení identifikace nákladů na vzdělávání dle podnikatelské činnosti se projevilo homogenně (Graf 39). Podniky zabývající se dopravou uvedly téměř z 60 % zastoupení hodnotu kurzu, následovalo cestovné. Podniky zabývající se obchodem téměř ve stejném poměru uvedly hodnotu kurzu, cestovné, ubytování a stravné, v menším zastoupení pronájem místnosti. Obecně všechny podniky rozdělené dle podnikatelské činnosti reagovali tím způsobem, že hodnotu kurzu a cestovné uvedly největší procentní zastoupení u hodnoty kurzu a cestovného.

Reakce zaměstnanců jsou měřeny řadou nástrojů různých metod přes obvykle využívané průzkumy, dotazníkové šetření, interview. Výstupy mohou být zpracovány dle našich požadavků pro určitý vzorek respondentů. Pro zmíněné aktivity HRM lze vytvořit konkrétní indikátory, které pomáhají monitorovat změny v každé aktivitě. Dávají příležitost ke sledování, měření a průběžném monitoringu změn. Vztahují se k organizačním a personálním otázkám podniku. Měřené ukazatele lze sledovat zvlášť pro jednotlivé organizační jednotky podniku a srovnávat mezi nimi. Měření za celý podnik umožňuje srovnávání s ostatními subjekty (Fitz-enz, 2009). Pro oblast rozvoj a vzdělávání se používají následující ukazatele výkonnosti aktivit realizovaných v řízení lidských zdrojů: náklady na školné, náklady na hodinu školení, počet proškolených zaměstnanců, získané dovednosti a reakce školených Fitz-enz (2009). S příchodem koncepce BSC se otevřela nová cesta k monitorování a řízení podnikových procesů. Scorecard pro řízení lidských zdrojů podle Fitz-enze (2009) tvoří 4 kvadranty, přičemž každý je věnován jedné ze základních aktivit, přičemž plánování lidských zdrojů jako pátá aktivita není součástí systému, jelikož není nutné měřit efekty plánování příliš často. Pro BSC jsou využitelné následující měřitelné ukazatele: podíl nákladů na rozvoj z celkových mzdových nákladů, celkový počet realizovaných školicích hodin, průměrný počet realizovaných školicích hodin na jednoho zaměstnance, počet školicích hodin dle organizační jednotky, počet školicích hodin dle profesní skupiny, ROI rozvojových aktivit. Tento výběr ukazatelů by měl poskytnout elementární, ale důkladný pohled na investice do lidských zdrojů podniku a jejich využití. Oblast rozvoje a vzdělávání by měla obsahovat náklady, čas, množství a ukazatele kvality (chybovost a zpětná vazba) (Fitz-enz, 2009).

4.5 Výsledky statistického šetření

Na základě cíle, postupových kroků řešení a teoretických východisek byly stanoveny výzkumné otázky a pracovní hypotézy:

O1: Ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu v podniku?

H₀: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů neovlivňuje funkčnost procesu.

H_A: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje funkčnost procesu.

O2: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace neovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitosti oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků.

O3: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace význam hodnocení vzdělávání pracovníka?

H₀: Velikost podniku dle kategorizace nemá vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

H_A: Velikost podniku dle kategorizace má vliv na význam hodnocení vzdělávání pracovníků.

O4: Ovlivní existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání pracovníků hospodaření podniku?

H₀: Sledování nákladů na vzdělávání není ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

H_A: Sledování nákladů na vzdělávání je ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

O5: Ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku?

H₀: Náklady na vzdělávání neovlivňují výsledek hospodaření.

H_A: Náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření.

O1: Ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu v podniku?

H₀: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů neovlivňuje funkčnost procesu.

H_A: Úroveň procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje funkčnost procesu.

Manažeři a majitelé malých a středních podniků mimo jiné reagovali na dotazy v oblasti procesního řízení, kdy 9 vybraných procesů seřadili dle důležitosti od 1 do 9 (žádná hodnota se nesměla opakovat). 1 vyjadřovala pro podnik nejdůležitější proces a 9 nejméně důležitý proces. U každého tohoto procesu se v % vyjádřili, na jaké úrovni funkčnosti se daný proces nachází. Uváděli hodnoty od 0 % do 100 %, kdy 0 % znamenalo nefunkčnost procesu a 100 % dokonalé fungování procesu.

Seznam výše zmíněných procesů používaných v malých a středních podnicích:

- marketing,
- výroba produktů a poskytování služeb,
- obchod a prodej,
- finanční řízení,
- řízení lidských zdrojů
- řízení kvality,
- informační vnitropodnikové procesy,
- společenská odpovědnost firem a
- komunikace s veřejností (médií).

První otázka se z těchto 9 procesů věnuje procesu řízení lidských zdrojů, jeho důležitosti a funkčnosti v podnicích.

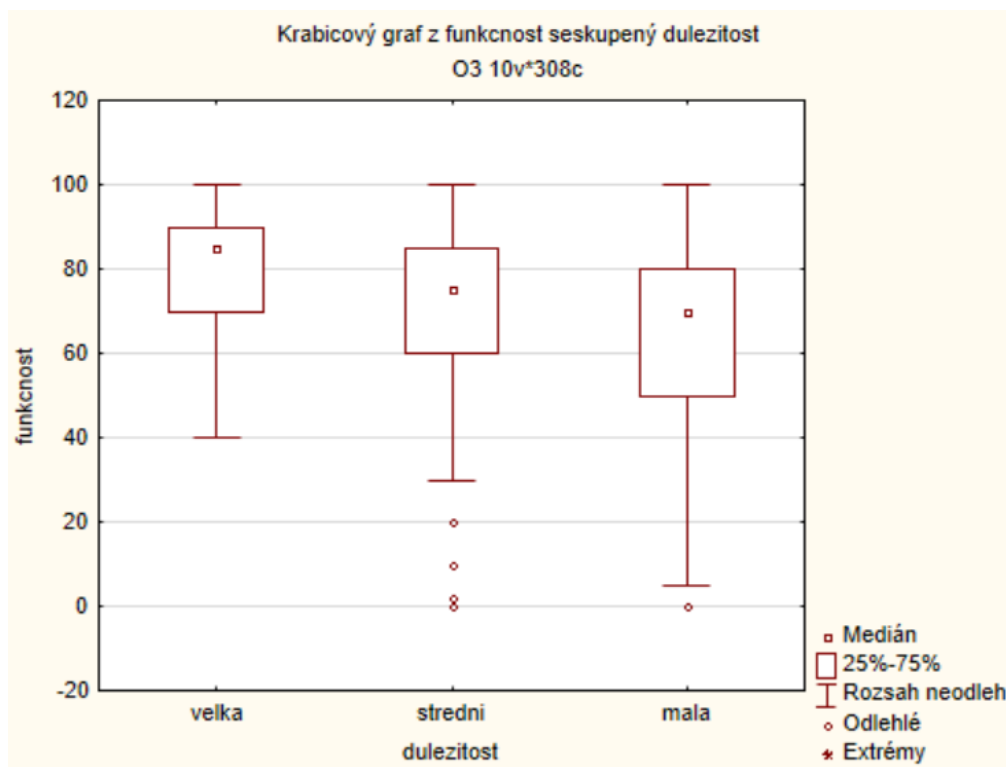
Pro zajištění výsledků první otázky zaměřenou na to, zda ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu, byly odpovědi od manažerů a majitelů malých a středních podniků v % převedeny na absolutní hodnoty pomocí arcsinovy transformace dat.

Pomocí arcsinovy transformace dat došlo k převodu % na absolutní hodnoty, kdy se převedly % na rozsah 0-1, následně pokračovalo seskupení důležitosti na třetiny:

- 1 – 3 – značí velkou důležitost,
- 4 – 6 – středně velkou důležitost a
- 7 – 9 – nízkou důležitost.

Obr. 13 vyjadřuje úroveň funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů. Zde byl využit medián s 25% a 75% kvantilem. S velikostí důležitosti stoupá i úroveň funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů, to znamená, že u velké důležitosti se nachází vysoko úroveň funkčnosti procesu Řízení lidských zdrojů a naproti tomu u malé důležitosti se projevuje nízká úroveň důležitosti tohoto procesu.

Obr. 12 Vliv úrovně procesu Řízení lidských zdrojů na funkčnost tohoto procesu

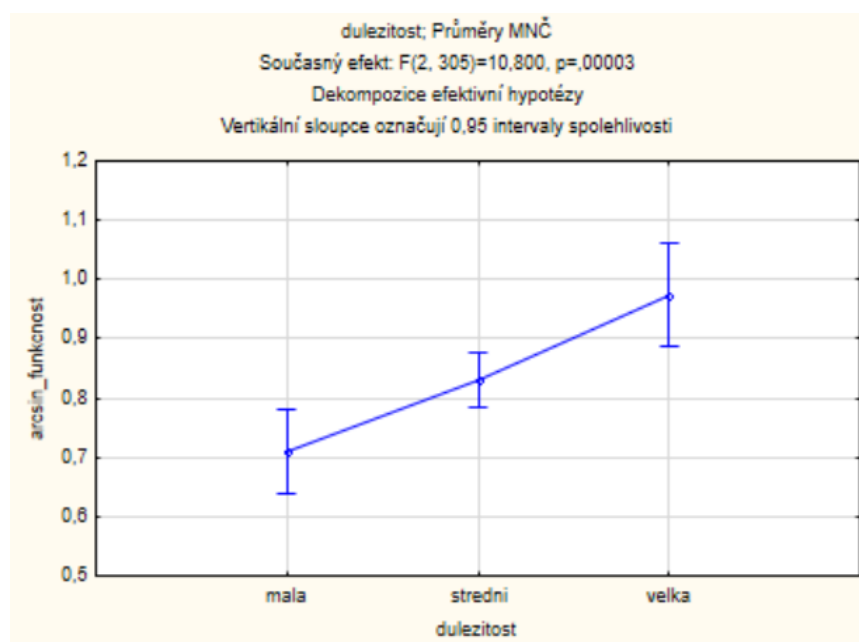


Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozptylu ANOVA umožňuje otestovat rozdíly mezi průměry více skupin najednou. Jedná se o základní metodu pro testování hypotéz o středních hodnotách více než dvou skupin, a která využívá srovnání pozorované variability mezi výběry a pozorované variability uvnitř výběrových souborů. Použití analýzy rozptylu jako parametrické metody je však opět podmíněno určitými předpoklady, jmenovitě normalitou hodnot jednotlivých výběrových souborů a srovnatelným rozptylem v jednotlivých skupinách. Z tohoto důvodu došlo k převodu pomocí arcsinovy transformace.

Obr. 14 vyjadřuje testování rozdílů v průměrech skupin, kdy konfidenční interval se nachází na úrovni 95 %. P-hodnota vyjadřuje zamítnutí nulové hypotézy, čímž je potvrzena hypotéza alternativní, z čehož vyplývá, že úroveň procesu řízení lidských zdrojů ovlivňuje funkčnost tohoto procesu.

Obr. 13 Testování rozdílů v průměrech skupin



Zdroj: vlastní zpracování

Post-hoc (následné) porovnávání přistupuje ke zkoumání rozdílů dvojic středních hodnot bez předem daného záměru po provedení analýzy rozptylu. Mezi nejznámější post-hoc test patří Tukeyova metoda mnohonásobného porovnávání, nazývaná též HSD (honest

significant difference) metoda je vlastně obdobou t -testu a používá se v případě vyváženého třídění, tedy pokud $n_1 = \dots = n_I = n$. Z hlediska síly testu a případné robustnosti k porušení předpokladů analýzy rozptylu je u tohoto testu doporučen stejný počet pozorování ještě důrazněji než u analýzy rozptylu. Pro různé počty pozorování n_i a n_j ve srovnávaných skupinách i a j byla vytvořena i modifikace tohoto testu, která se v počítačových programech používá pod názvem Tukey HSD; (zkratka HSD vznikla ze slov honest significant difference). V obou případech se testuje nulová hypotéza $H_0 : \mu_i = \mu_j$, oproti alternativní hypotéze $H_1 : \mu_i \neq \mu_j$, tj. nulová hypotéza tvrdí, že střední hodnoty porovnávaných skupin i a j se neliší. Testové kritérium má tvar:

$$Q = \frac{|\hat{\mu}_i - \hat{\mu}_j|}{S_*},$$

kde směrodatná odchylka S_* je pro shodné počty pozorování n ve skupinách i a j tvaru:

$$S_* = \sqrt{\frac{S_E}{n(N-I)}}$$

a testové kritérium Q se porovná s tabelovanou kritickou hodnotou $q_{1-\alpha}(I, N-I)$, která se nazývá studentizované rozpětí. Pokud je hodnota testového kritéria Q menší než kritická hodnota, potom nezamítáme nulovou hypotézu o rovnosti středních hodnot obou porovnávaných skupin. Tento test musíme provést pro všechny možné kombinace skupin. Pro různé počty pozorování n_i a n_j ve srovnávaných skupinách i a j má směrodatná odchylka tvar:

$$S_* = \sqrt{\frac{S_E}{2(N-I)} \left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

Testové kritérium Q se opět porovná s tabelovanou kritickou hodnotou $q_{1-\alpha}(I, N-I)$. Pokud je hodnota testového kritéria Q menší než kritická hodnota, pak nezamítáme nulovou hypotézu o rovnosti středních hodnot obou porovnávaných skupin. HSD test se používá při homogenních velikostech skupin, což se dá uplatnit v případě zjišťování výsledku otázky 1.

Tab. 11 Vliv úrovně procesu řízení lidských zdrojů na funkčnost tohoto procesu

HSD při nestejných N; proměnná arcsin_funkčnost, Homogenní skupiny, alfa = ,05000 Chyba: meziskup. PČ = ,10177, sv = 305,00	
důležitost	arcsin_funkčnost
malá	0,710026
střední	0,830683
velká	0,973624

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 13 vyplývá, že u malé a velké důležitosti je statisticky průkazný rozdíl, stejně tak i rozdíl mezi střední důležitostí a velkou a střední důležitostí, která nebyla u ANOVY statisticky průkazná.

Statisticky bylo prokázáno z vyjádření majitelů a manažerů malých a středních podniků, že čím vyšší uvedli důležitost procesu řízení lidských zdrojů, tím vyšší je i funkčnost tohoto procesu.

Malé střední podniky si uvědomují důležitost i funkčnost procesu řízení lidských zdrojů, jelikož podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv. Úkolem procesu řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje. Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, finančních a informačních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšování využití zbývajících zdrojů podniku.

Shrnutí výsledku otázky 1 - O1: Ovlivní úroveň procesu řízení lidských zdrojů funkčnost stejného procesu v podniku?

S velikostí důležitosti stoupá i úroveň funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů (Obr. 13), to znamená, že u velké důležitosti se nachází vysoko úroveň funkčnosti procesu

Řízení lidských zdrojů a naproti tomu u malé důležitosti se projevuje nízká úroveň důležitosti tohoto procesu. Z Tab. 13 vyplývá, že u malé a velké důležitosti je statisticky průkazný rozdíl, stejně tak i rozdíl mezi a střední důležitostí a velkou a střední důležitostí, která nebyla u ANOVy statisticky průkazná.

O2: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace důležitost oblastí rozvoj a vzdělávání pracovníků?

H_0 : Velikost podniku dle kategorizace neovlivní důležitost oblastí rozvoj a vzdělávání pracovníků.

H_A : Velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitosti oblastí rozvoj a vzdělávání pracovníků.

Data byla seřazena dle počtu zaměstnanců od nejnižšího čísla k nejvyššímu takovým způsobem, aby došlo k řádnému rozlišení mikro podniků, malých podniků a středně velkých podniků.

Pro potřeby správného výpočtu byly vyřazeny podniky s neúplnými údaji, proto vzorek malých a středních podniků činí 312.

K výpočtu této hypotézy byla použita neparametrická alternativa analýzy rozptylu – Kruskal-Wallisův test, kde test předpokládá k nezávislých výběrů o rozsahu n_i . Každý výběr pochází z nějakého rozdělení se spojitou distribuční funkcí. Cílem Kruskalova-Wallisova testu je ověřit hypotézu, že všechny výběry pocházejí ze stejného rozdělení. Princip testu spočívá v seřazení hodnot sledované veličiny do rostoucí posloupnosti a určení pořadí všech prvků. Součet pořadí prvků patřící do i -tého výběru ($i = 2, 1, \dots, k$) se označí T_i . Ke kontrole, zda jsou jednotlivá T_i vypočtena správně, lze využít vztah $T_1 + T_2 + \dots + T_k = n \cdot n(n + 1)/2$. Kruskal-Wallisova statistika je dána vztahem

$$Q = \frac{12}{n \cdot (n + 1)} \cdot \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - 3 \cdot (n + 1),$$

kde $n = n_1 + n_2 + \dots + n_k$. Tato veličina má při platnosti nulové hypotézy přibližně rozdělení χ^2 s $k - 1$ stupni volnosti. V případě $Q \geq \chi^2_{k-1}(\alpha)$ zamítáme hypotézu na hladině významnosti, která je asymptoticky rovna α . Výše uvedený vzorec je platný za předpokladu, že jednotlivé naměřené hodnoty se liší. V případě výskytu stejných hodnot se používá vzorec s opravou na spojitost, obecně ve tvaru

$$Q = \frac{\frac{12}{n \cdot (n+1)} \cdot \sum_{i=1}^k \frac{T_i^2}{n_i} - 3 \cdot (n+1)}{1 - \frac{\sum_{i=1}^{n_s} (t_i^3 - t_i)}{n^3 - n}}$$

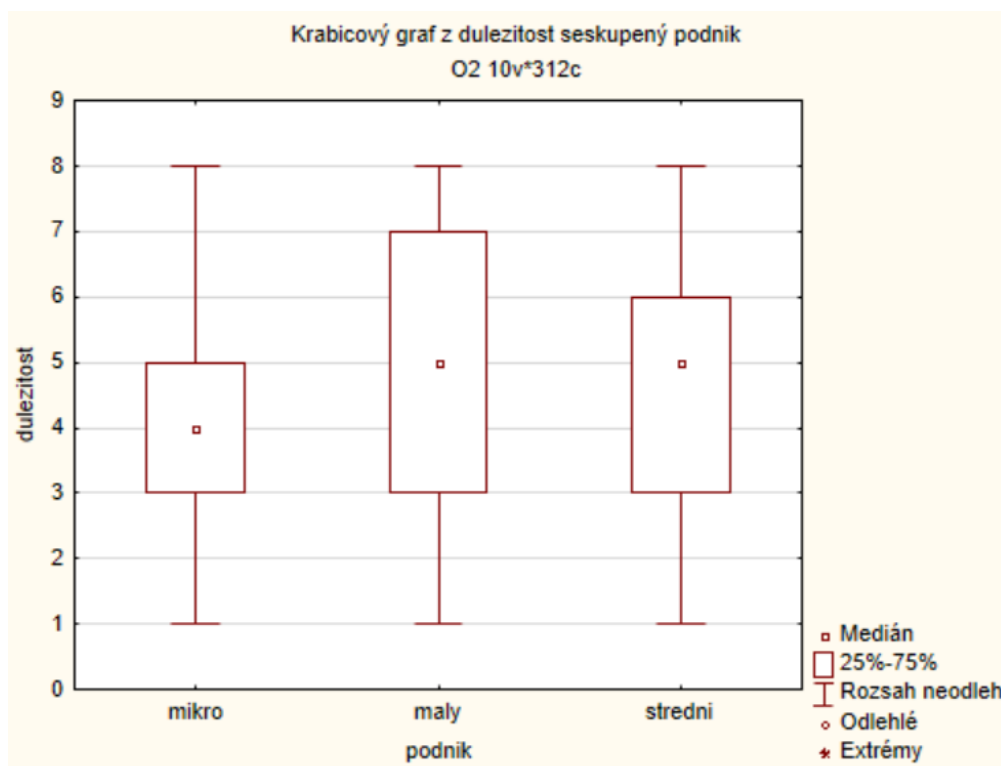
kde t_i je počet shodných pořadí v různých výběrech a n_s je počet variant, které se ve výběrech vyskytují.

Tab. 12 Vliv velikosti podniku dle kategorizace na důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků

Kruskal-Wallisova ANOVA založ. na poř.; důležitost			
Nezávislá (grupovací) proměnná: podnik			
Kruskal-Wallisův test: $H(2, N=312) = 7,727156$ $p = ,0210$			
Závislá důležitost	Počet platných	Součet pořadí	Prům. pořadí
Mikro podnik	54	6 860	127,0370
Malý podnik	159	26 418	166,1509
Střední podnik	99	15 550	157,0707

Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14 Důležitost procesu Řízení lidských zdrojů malých a středních podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Z Kruskal-Wallisova testu je zřejmé, že $p < \alpha$ než hladina významnosti α (Tab. 11). Z tohoto důvodu zamítáme nulovou hypotézu a potvrzujeme hypotézu alternativní, kdy velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků. Z Tab. 11 vyplývá, že mikro podniky považují důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání na vyšší úrovni oproti malým a středně velkým podnikům. Naproti tomu výsledky vyjadřují, že malé podniky oproti ostatním považují oblast rozvoj a vzdělávání pracovníků za nejméně důležité. U tohoto krabicového grafu bylo využito mediánu s 25% a 75% kvantilem. Mikro podniky uvedly, že medián u mikro podniků se nachází na úrovni 4, malé a středně velké podniky na úrovni 5 (Obr. 12).

V případě, že je přijatá alternativní hypotéza, je vhodné zjistit, které konkrétní skupiny se odlišují od ostatních. K tomu slouží tzv. post-hoc testy, kde se testují jednotlivé dvojice, přičemž dochází k interakci mezi faktory. U post-hoc testů se zobrazují p-hodnoty jednotlivých faktorů i jejich kombinace. V případě signifikantní hodnoty to znamená, že teprve kombinace hodnot obou faktorů umožňuje statisticky vyjádřit vzájemný vztah mezi proměnnými.

Z důvodu zajištění průkaznosti vlivu mezi jednotlivými kategoriemi dle velikosti podniku na důležitosti oblasti Rozvoje a vzdělávání byl následně použit post hoc test, takzvané vícenásobné porovnání p-hodnot, kde bylo zřejmé prokázání vlivu mezi mikro podniky a malými podniky. U mikro podniků a malých podniků je statisticky prokázán rozdíl, jež vyjadřuje vyšší důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků (Tab. 12). Při porovnávání mikro podniků a středně velkých podniků a zároveň u malých a středně velkých podniků nebyl statisticky prokázán rozdíl pro oblast důležitost rozvoj a vzdělávání pracovníků (Tab. 12).

Tab. 13 Post hoc test vlivu jednotlivých kategorií podniku dle velikosti na oblast Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Vícenásobné porovnání p hodnot (oboustr.); závislá: důležitost Nezávislá (grupovací) proměnná: podnik Kruskal-Wallisův test: $H(2, N=312) = 7,727156$ $p = ,0210$			
Závislá: důležitost	Mikro podnik R: 127,04	Malý podnik R: 166,15	Střední podnik R: 157,07
Mikro podnik		0,017725	0,147215
Malý podnik	0,017725		1,000000
Střední podnik	0,147215	1,000000	

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí výsledku otázky 2 - O2: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků?

Velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků. Mikro podniky považují důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání na vyšší úrovni oproti malým a středně velkým podnikům. Naproti tomu výsledky vyjadřují, že malé podniky oproti ostatním považují oblast rozvoj a vzdělávání pracovníků za nejméně důležité (Tab. 11). U mikro podniků se medián nachází na úrovni 4, malé a středně velké podniky na úrovni 5 (Obr. 12).

O3: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců?

H_0 : Velikost podniku dle kategorizace nemá vliv na význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců.

H_A : Velikost podniku dle kategorizace má vliv na význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců.

U třetí otázky respondenti reagovali na dotaz, zda v podniku probíhá po školení a vzdělávání hodnocení tohoto školení a vzdělávání a dále zda hodnotí tato školení proškolení zaměstnanci. Jak pro oblast, zda probíhá hodnocení, tak i zda hodnotí proškolení zaměstnanci, respondenti vybírali z následujících možností odpovědí:

- ano, písemně;
- ano;
- ne.

Přičemž pro potřeby disertační práce má odpověď „ano, písemně“ vyšší význam než samotné ano. Data byla seřazena dle počtu zaměstnanců od nejnižšího čísla k nejvyššímu takovým způsobem, aby došlo k řádnému rozlišení mikro podniků, malých podniků a středně velkých podniků. Hypotéza se dále člení na:

- a) hodnocení vzdělávání podnikem a
- b) hodnocení vzdělávání zaměstnanci.

K zajištění výsledků byl použit Pearsonův chí kvadrát test nezávislosti. Přičemž X, Y jsou dvě nominální náhodné veličiny. Necht' X nabývá variant $x_{[1]}, \dots, x_{[r]}$ a Y nabývá variant $y_{[1]}, \dots, y_{[s]}$. Následně vzniká dvourozměrný náhodný výběr rozsahu n z rozložení, kterým

se řídí dvourozměrný diskretní náhodný vektor (X, Y) . Zjištěné absolutní četnosti n_{jk} dvojice variant $(x_{[j]}, y_{[k]})$ se uspořádají do kontingenční tabulky (viz Tab. 14):

Tab. 14 Kontingenční tabulka

	y	Y _[1] ... Y _[s]	n _{j.}
x	n _{jk}		
X _[1]		n ₁₁ ... n _{1s}	n _{1.}
⋮	
X _[r]		n _{r1} ... n _{rs}	n _{r.}
	n _{.k}	n _{.1} ... n _{.s}	n

Zdroj: vlastní zpracování

Během testování hypotézy H_0 : X, Y jsou stochasticky nezávislé náhodné veličiny proti H_1 : X, Y nejsou stochasticky nezávislé náhodné veličiny. Testová statistika má tvar:

$$K = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^s \frac{n_{jk} - \frac{n_{j.} \cdot n_{.k}}{n}}{\frac{n_{j.} \cdot n_{.k}}{n}}$$

Platí-li H_0 , pak K se asymptoticky řídí rozložením $\chi^2((r-1)(s-1))$. Hypotézu o nezávislosti veličin X, Y tedy zamítáme na asymptotické hladině významnosti α , když $K \geq \chi_{1-\alpha}^2((r-1)(s-1))$.

O zamítnutí hypotézy lze rozhodnout pomocí p -hodnoty, která vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou číselné realizace x_1, \dots, x_n náhodného výběru X_1, \dots, X_n podporují H_0 , je-li pravdivá. Je-li p -hodnota $\leq \alpha$, pak H_0 zamítáme na hladině významnosti α , je-li p -hodnota $> \alpha$, pak H_0 nezamítáme na hladině významnosti α .

Výstupem byly získány tři tabulky:

1. kontingenční tabulka, která vyjadřuje skutečnou četnost odpovědí u jednotlivých kategorií podniků;
2. tabulka očekávaných četností, která kontroluje dostatečné množství všech četností, aby bylo zajištěno u každé varianty odpovědi četnost minimálně

na úrovni 1 a zároveň 80 % všech variant odpovědí má četnost minimálně na úrovni 5;

3. tabulka pozorovaných minus očekávaných četností, která dle názvu vyjadřuje rozdíl mezi skutečnou a očekávanou četností.

a) U hodnocení vzdělávání podnikem kontingenční tabulka naznačila, že nedochází k průkaznosti vlivu velikosti podniku na hodnocení vzdělávání. Tabulka očekávaných četností vyjadřuje kontrolu nad dostatečným množstvím odpovědí všech četností.

Tab. 15 Tabulka pozorovaných minus očekávaných četností hodnocení vzdělávání podnikem

Souhrnná tab.: Pozorované minus očekávané četnosti (O3_hodnoceni_podnikem) Pearsonův chí-kv.: 5,13793, sv = 4, p = ,273436				
Velikost podniku	Odpověď			Řádk. součty
	ne	ano	ano, písemně	
Mikro podnik	-0,43860	1,28070	-0,84211	0,000000
Malý podnik	4,47368	-1,76316	-2,71053	-0,000000
Střední podnik	-4,03509	0,48246	3,55263	0,000000
Vš. skup.	-0,00000	-0,00000	0,00000	-0,000000

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky pozorovaných minus očekávaných četností (viz tab. 15) je zřejmé, že $p > \alpha$, z čehož vyplývá, že H_0 není vyvrácena. Malé podniky vykazují vyšší skutečnou četnost než očekávanou četnost u odpovědi „ne“ a středně velké podniky vykazují vyšší skutečnou četnost než očekávanou četnost u odpovědi „ano, písemně“.

b) Pro hodnocení vzdělávání zaměstnancem byla vytvořena kontingenční tabulka, následnou kontrolu množství četností všech odpovědí zajistila tabulka očekávaných četností.

Tab. 16 Tabulka pozorovaných minus očekávaných četností hodnocení vzdělávání zaměstnancem

Souhrnná tab.: Pozorované mínus očekávané četnosti (O3_hodnoceni_zamestnanci) Pearsonův chí-kv.: 15,4810, sv = 4, p = ,003801				
Velikost podniku	Odpověď			Řádk. součty
	ne	ano	ano, písemně	
Mikro podnik	-4,26316	4,49123	-0,22807	0,000000
Malý podnik	5,68421	-2,21053	-3,47368	-0,000000
Střední podnik	-1,42105	-2,28070	3,70175	-0,000000
Vš. skup.	-0,00000	-0,00000	0,00000	-0,000000

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka pozorovaných minus očekávaných četností (Tab. 16) vyjadřuje, že $p < \alpha$, jež vykazuje průkaznost vlivu velikosti podniku na hodnocení vzdělávání zaměstnanců. U malých podniků je zřejmá větší reálná než očekávaná četnost v případě odpovědi „ne“, což znamená, že více malé podniky nehodnotí více než dle očekávání. Zároveň u odpovědi „ne“ mikro podniky a středně velké podniky odpověděly méně „ne“ než se očekávalo, přičemž tedy nehodnotí méně často než dle očekávání. U mikro podniků četnost odpovědi „ano“ je vyšší než se očekávalo, což znamená, že dochází k hodnocení vzdělávání (nikoliv však písemnou formou) častěji než dle očekávání. Středně velké podniky vykazují u odpovědi „ano, písemně“ vyšší četnost než se očekává, což znamená, že hodnotí písemnou formou častěji než dle očekávání. Pomocí těchto výsledků se potvrdila alternativní hypotéza, že s velikostí podniku stoupá význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců, což znamená čím vyšší počet zaměstnanců v podniku, tím více dochází k hodnocení vzdělávání zaměstnanců písemnou formou.

Shrnutí výsledků otázky 3 - O3: Ovlivní velikost podniku dle kategorizace význam hodnocení vzdělávání zaměstnance?

- a) **Hodnocení vzdělávání podnikem:** Dle kontingenční tabulky nedochází k průkaznosti vlivu velikosti podniku na hodnocení vzdělávání. Malé podniky vykazují vyšší skutečnou četnost než očekávanou četnost u odpovědi „ne“ a středně velké podniky vykazují vyšší skutečnou četnost než očekávanou četnost u odpovědi „ano, písemně“ (Tab. 15).

b) **Hodnocení vzdělávání zaměstnancem:** S velikostí podniku stoupá význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců, což znamená čím vyšší počet zaměstnanců v podniku, tím více dochází k hodnocení vzdělávání zaměstnanců písemnou formou. U malých podniků je zřejmá větší reálná než očekávaná četnost v případě odpovědi „ne“, což znamená, že více malé podniky nehodnotí než dle očekávání. Zároveň u odpovědi „ne“ mikro podniky a středně velké podniky odpověděly méně „ne“ než se očekávalo, přičemž tedy nehodnotí méně často než dle očekávání. U mikro podniků četnost odpovědi „ano“ je vyšší než se očekávalo, což znamená, že dochází k hodnocení vzdělávání (nikoliv však písemnou formou) častěji než dle očekávání. Středně velké podniky vykazují u odpovědi „ano, písemně“ vyšší četnost než se očekává, což znamená, že hodnotí písemnou formou častěji než dle očekávání (Tab. 16).

O4: Ovlivní existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání pracovníků sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců?

H0: Sledování nákladů na vzdělávání není ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

HA: Sledování nákladů na vzdělávání je ovlivněno tím, zda mají podniky propracovaná pravidla zaměřená na vzdělávání.

U čtvrté otázky respondenti reagovali na dotazy, zda mají v podniku vytvořená propracovaná pravidla vzdělávání, a zda sledují náklady na vzdělávání manažerů a zaměstnanců. Na dotaz vytvořených propracovaných pravidel mohli respondenti vybírat z možností:

- ano,
- ne.

Stejně tak pro zjišťování, zda podniky sledují náklady na vzdělávání. Na náklady na vzdělávání manažerů i zaměstnanců respondenti odpovídali zvlášť z možností:

- ano,
- ne.

Stejně jako u otázky 3 byly výstupem získány tři tabulky:

1. kontingenční tabulka, která vyjadřuje skutečnou četnost odpovědí u jednotlivých kategorií podniků;
2. tabulka očekávaných četností, která kontroluje dostatečné množství všech četností, aby bylo zajištěno u každé varianty odpovědi četnost minimálně na úrovni 1 a zároveň 80 % všech variant odpovědi má četnost minimálně na úrovni 5;
3. tabulka pozorovaných minus očekávaných četností, která dle názvu vyjadřuje rozdíl mezi skutečnou a očekávanou četností.

Z důvodu možných odpovědí ano/ne byla použita k zajištění výsledků čtyřpolní tabulka (viz Tab. 17), která je speciálním případem kontingenční tabulky vhodné právě při zjištění vlivu dat vykazující hodnoty ano/ne. Čtyřpolní tabulky mají odlišná označení. Necht' $r = s = 2$, pak se u čtyřpolní kontingenční tabulky používá označení $n_{11} = a$, $n_{12} = b$, $n_{21} = c$, $n_{22} = d$.

Tab. 17 Čtyřpolní kontingenční tabulka

x	y		n _{j.}
	Y[1]	Y[2]	
X[1]	a	b	a + b
X[2]	c	d	c + d
n _k	a + c	b + d	n

Zdroj: vlastní zpracování

$$\text{Vzorec } K = \sum_{j=1}^r \sum_{k=1}^c \frac{\left(n_{jk} - \frac{n_{j.} n_{.k}}{n} \right)^2}{\frac{n_{j.} n_{.k}}{n}} \text{ pro výpočet testové statistiky } K \text{ lze v tomto případě}$$

podstatně zjednodušit. Použitím vztahů

$$n_{j.} = n_{j1} + n_{j2}, \quad n_{.k} = n_{1k} + n_{2k}, \quad n = n_{11} + n_{12} + n_{21} + n_{22}$$

je získáno:

$$a) \left(n_{jk} - n_{j \cdot} n_{\cdot k} / n \right)^2 = (n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21})^2 / n^2 .$$

Kromě toho z elementárního vztahu

$$n^2 = (n_{1 \cdot} + n_{2 \cdot})(n_{\cdot 1} + n_{\cdot 2})$$

je umožněno zajistit:

$$b) n^2 = n_{1 \cdot} n_{\cdot 1} + n_{2 \cdot} n_{\cdot 1} + n_{1 \cdot} n_{\cdot 2} + n_{2 \cdot} n_{\cdot 2} .$$

Vzorec pro výpočet K se tedy při $r = c = 2$ dá upravit na tvar

$$K = n \frac{(n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21})^2}{n^2} \frac{n_{1 \cdot} n_{\cdot 1} + n_{2 \cdot} n_{\cdot 1} + n_{1 \cdot} n_{\cdot 2} + n_{2 \cdot} n_{\cdot 2}}{n_{1 \cdot} n_{2 \cdot} n_{\cdot 1} n_{\cdot 2}} .$$

Vzhledem k b) platí

$$c) K = n \frac{(n_{11} n_{22} - n_{12} n_{21})^2}{n_{1 \cdot} n_{2 \cdot} n_{\cdot 1} n_{\cdot 2}} .$$

Při platnosti hypotézy nezávislosti má veličina K uvedená v c) asymptoticky rozdělení χ^2 a). Zjistíme-li, že platí $K \geq \chi^2_{1-\alpha}$ a), zamítneme hypotézu nezávislosti na hladině, která je asymptoticky rovna α .

Jistou nevýhodou uvedeného testu je to, že vyžaduje, aby každá „teoretická četnost“ $n_{j \cdot} n_{\cdot k} / n$ byla dostatečně velká (alespoň 5). Pak teprve aproximace pomocí asymptotického χ^2 a) rozdělení pro praxi vyhovuje. Což je pro vzorek otázky č. 4 v dostatečném množství prokázáno tabulkou očekávaných četností u manažerů i zaměstnanců.

Tab. 18 Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností sledování nákladů na vzdělávání u manažerů

Souhrnná tab.: Pozorované minus očekávané četnosti (O4 – Sledování nákladů - manažeri)			
Pearsonův chí-kv.: 16,4981, sv = 1, p=,000049			
Propracovaná pravidla	Sledování nákladů - manažer		Řádk. součty
	ano	ne	
ano	10,0870	-10,0870	0,00
ne	-10,0870	10,0870	0,00
Vš. skup.	0,0000	-0,0000	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností (viz Tab. 18) vyjadřuje, že $p < \alpha$, z čehož vyplývá zamítnutí H_0 . U manažerů je prokázán vliv u podniků s propracovanými pravidly zaměřenými na vzdělávání na sledování nákladů na vzdělávání. V případě, že podniky mají propracovaná pravidla zaměřená na vzdělání, zároveň i sledují náklady na vzdělávání manažerů. Z Tabulky 18 je zřejmé, že u těchto podniků dochází k vyšší reálné četnosti oproti očekávané četnosti.

Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností (viz Tab. 19) poukazuje na skutečnost, že $p < \alpha$, z čehož vyplývá i u zaměstnanců zamítnutí H_0 . Tab. 19 statisticky prokázala, že existence propracovaných pravidel malých a středních podniků má vliv na sledování nákladů na vzdělávání zaměstnanců.

Tab. 19 Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností sledování nákladů na vzdělávání u zaměstnanců

Souhrnná tab.: Pozorované minus očekávané četnosti (O4 – Sledování nákladů - zaměstnanci)			
Pearsonův chí-kv. : 20,4300, sv=1, p=,000006			
Propracovaná pravidla	Sledování nákladů - zaměstnanec		Řádk. součty
	ano	ne	
ano	11,2696	-11,2696	0,00
ne	-11,2696	11,2696	0,00
Vš. skup.	0,0000	-0,0000	0,00

Zdroj: vlastní šetření

Pomocí výsledků Tab. 18 a Tab. 19 byla zamítnuta nulová hypotéza, čímž se potvrdila alternativní hypotéza, kdy se prokázal vliv v případě používání propracovaných pravidel vzdělávání manažerů i zaměstnanců na zjišťování sledování nákladů na vzdělávání manažerů i zaměstnanců těchto malých a středních podniků.

Shrnutí výsledků otázky 4 - O4: Ovlivní existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání pracovníků sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců?

- a) sledování nákladů na vzdělávání u manažerů: U manažerů je prokázán vliv u podniků s propracovanými pravidly zaměřenými na vzdělávání na sledování nákladů na vzdělávání. V případě, že podniky mají propracovaná pravidla zaměřená na vzdělání, zároveň i sledují náklady na vzdělávání manažerů. Z tabulky 18 je zřejmé, že u těchto podniků dochází k vyšší reálné četnosti oproti očekávané četnosti.
- b) sledování nákladů na vzdělávání u zaměstnanců: Tab. 19 statisticky prokázala, že existence propracovaných pravidel malých a středních podniků má vliv na sledování nákladů na vzdělávání zaměstnanců.

Pomocí výsledků Tab. 18 a Tab. 19 se prokázal vliv v případě používání propracovaných pravidel vzdělávání manažerů i zaměstnanců na zjišťování sledování nákladů na vzdělávání manažerů i zaměstnanců těchto malých a středních podniků.

O5: Ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku?

H_0 : Náklady na vzdělávání neovlivňují výsledek hospodaření.

H_A : Náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření.

K zajištění sofistikované analýzy, která obsahuje několik nezávislých proměnných, je účinnou metodou pro analýzu vztahů mezi sebou nezávisle proměnných a jednou závisle proměnnou vícenásobná lineární regrese, proto k zajištění výsledku, zda náklady na vzdělávání ovlivňují výsledek hospodaření, byla právě použita metoda vícenásobné regrese.

V analýze založené na vícenásobné regresi jsou hledány hodnoty závisle proměnné z lineární kombinace hodnot několika (dvou a více nezávisle proměnných). Vzorec pro výpočet je podobný jako v případě jednoduché regrese: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$,

kde Y je závisle proměnná, jejíž hodnoty se snažíme predikovat, a je konstanta, hodnoty b_1, b_2, b_3 jsou regresní koeficienty (říká se jim také parciální regresní koeficienty) a X_1, X_2, X_3 jsou hodnoty nezávisle proměnné.

Cíle mnohonásobné regrese jsou stejné jako u regrese jednoduché:

- vysvětlit rozptyl v závisle proměnné Y . K tomu slouží statistika R^2 ;
- odhadnout (vypočítat) vliv každé z nezávisle proměnných X na proměnnou závislou. Sílu tohoto vlivu sdělují nestandardizované regresní koeficienty b . Vliv každé nezávisle proměnné je odhadován tak, že je kontrolováno působení ostatních nezávisle proměnných, které vstupují do modelu. Mnohonásobná regrese prostřednictvím standardizovaných regresních koeficientů (*beta*) také pomáhá určit relativní sílu vlivu jednotlivých proměnných na proměnnou závislou – pak je možné zjistit, které proměnné mají na rozptyl závisle proměnné největší vliv a které mají naopak vliv nejmenší.
- s pomocí sestavené regresní rovnice predikovat pro jednotlivé případy hodnoty závisle proměnné.

Základem tohoto výzkumu je zjistit, zda náklady na vzdělávání mají vliv na výsledek hospodaření. K tomuto výpočtu byly vedle nákladů ještě použity tržby z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční náklady tak, aby s náklady na vzdělávání nekorelovaly.

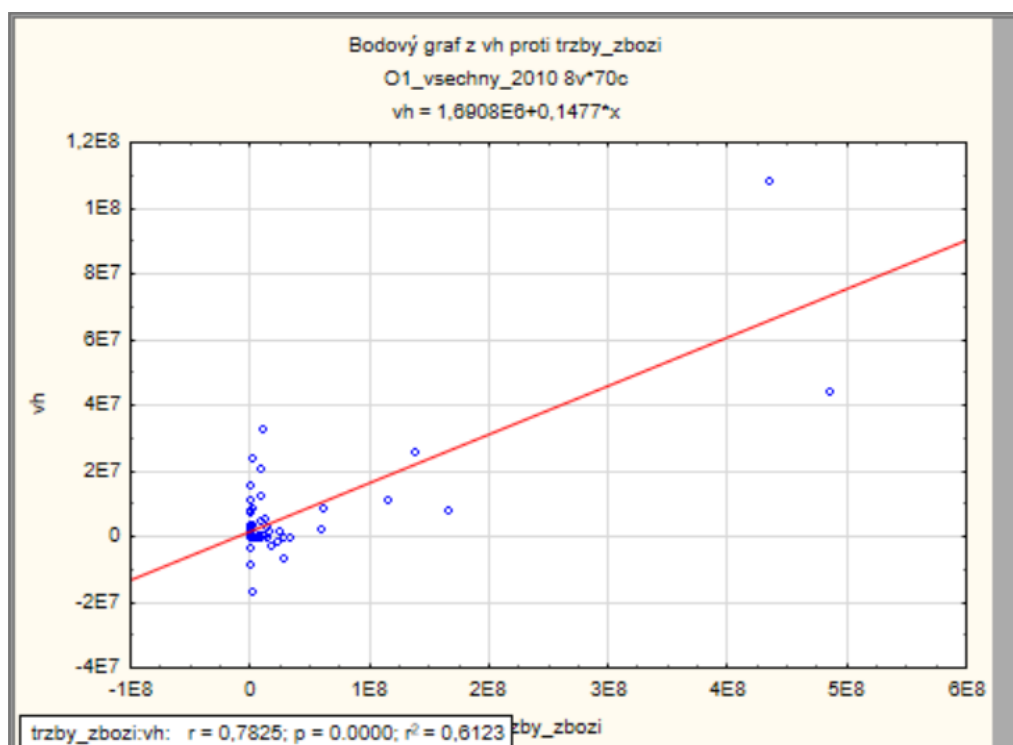
Tab. 20 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2010

Výsledky regrese se závislou proměnnou: vh (vsechny_2010) R= ,95256643 R2= ,90738281 Upravené R2= ,90014709 F(5,64)=125,40 p<0,0000 Směrod. chyba odhadu: 4828E3						
	b*	sm. chyba z b*	b	sm. chyba z b	t	p-value
náklady na vzdělávání	0,011933	0,042396	1	2,1	0,28146	0,779267
tržby z prodeje zboží	0,348242	0,059008	0	0,0	5,90159	0,000000
přidaná hodnota	0,761715	0,101742	0	0,0	7,48671	0,000000
ostatní provozní výnosy	-0,044796	0,086745	-0	0,1	-0,51641	0,607347
ostatní finanční výnosy	-0,061806	0,049961	-1	0,7	-1,23708	0,220578

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 20 je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží a přidaná hodnota na výsledek hospodaření všech malých a středních podniků v roce 2010. U nákladů na vzdělávání nebyl statisticky prokázán vliv na hospodaření podniku. K upřesnění byly ještě vytvořeny bodové grafy, kde se vždy prokazoval vliv jednoho ukazatele na výsledek hospodaření (Graf 40 a 41).

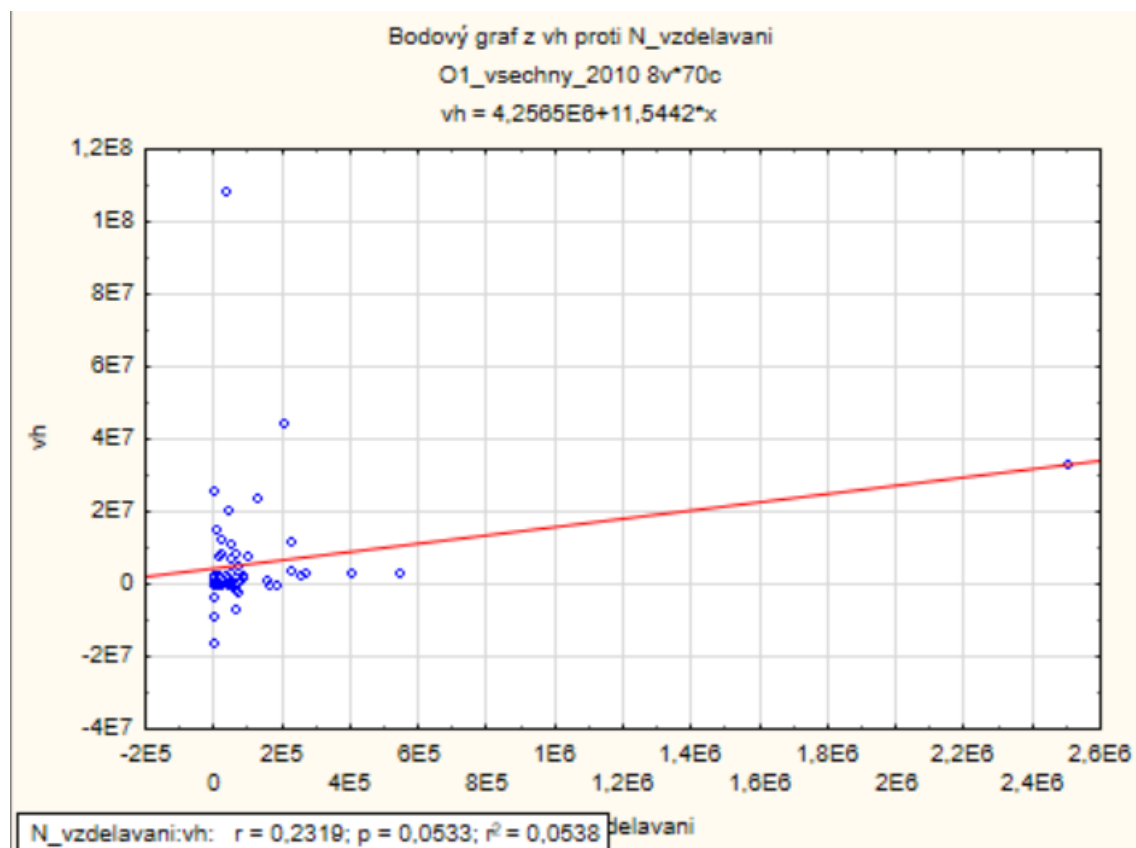
Graf 40 Vliv tržby z prodeje zboží na výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

V případě porovnání jediného ukazatele, a to vlivu tržeb z prodeje zboží na výsledek hospodaření působí z 61,23 % (Graf 40), stále dle p-hodnoty je prokázán statistický vliv.

Graf 41 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

Ani vliv samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 41) nebyl statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 5,38 %.

Ve chvíli, kdy dojde ke kategorizaci podniků na mikro podniky, malé podniky a středně velké podniky, je vynechán vzorek mikro podniků z důvodu nízkého zastoupení. V případě malých podniků je statisticky prokázán pouze vliv tržeb z prodeje služeb na výsledek hospodaření. U středně velkých podniků je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží a přidaná hodnota na výsledek hospodaření.

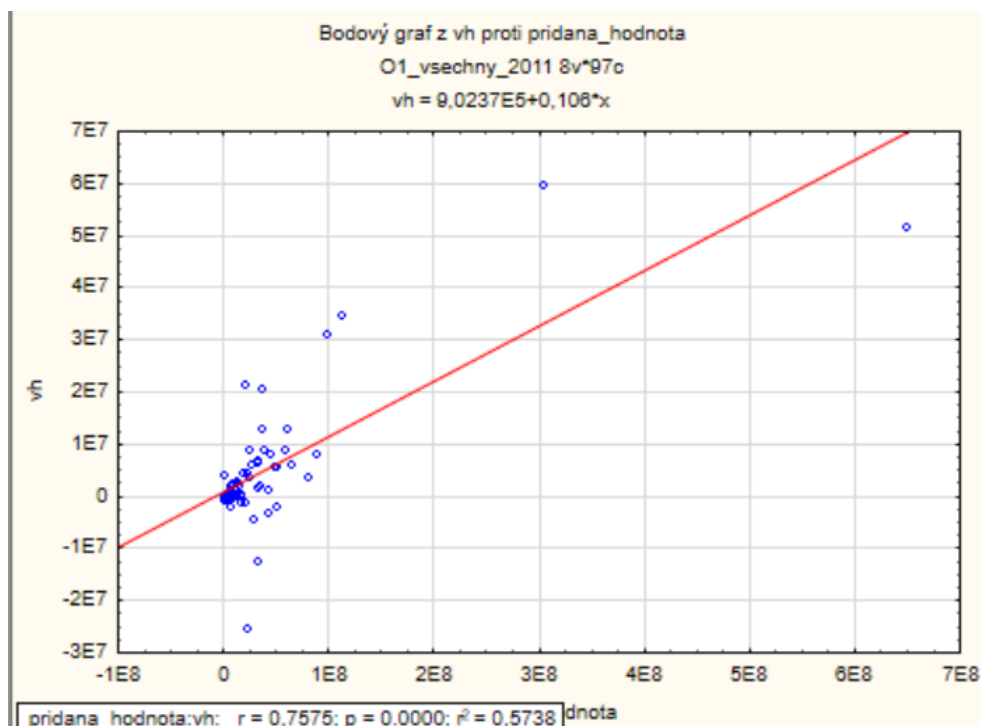
Tab. 21 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2011

Výsledky regrese se závislou proměnnou: vh (vsechny_2011) R= ,87031891 R2= ,75745500 Upravené R2= ,73935463 F(5,67)=41,847 p<0,0000 Směrod. chyba odhadu: 5954E3						
	b*	sm. chyba z b*	b	sm. chyba z b	t	p-value
náklady na vzdělávání	0,260719	0,070007	9	2,4	3,72421	0,000404
tržby z prodeje zboží	0,186263	0,065002	0	0,0	2,86549	0,005557
přidaná hodnota	0,509483	0,071171	0	0,0	7,15862	0,000000
ostatní provozní výnosy	-0,029586	0,064130	-0	0,1	-0,46134	0,646052
ostatní finanční výnosy	0,252187	0,074328	2	0,7	3,39288	0,001165

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tab. 21 je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní finanční výnosy a také náklady na vzdělávání na výsledek hospodaření všech malých a středních podniků v roce 2011. K upřesnění byly ještě vytvořeny bodové grafy, kde se vždy prokazoval vliv jednoho ukazatele na výsledek hospodaření (Graf 42 a Graf 43).

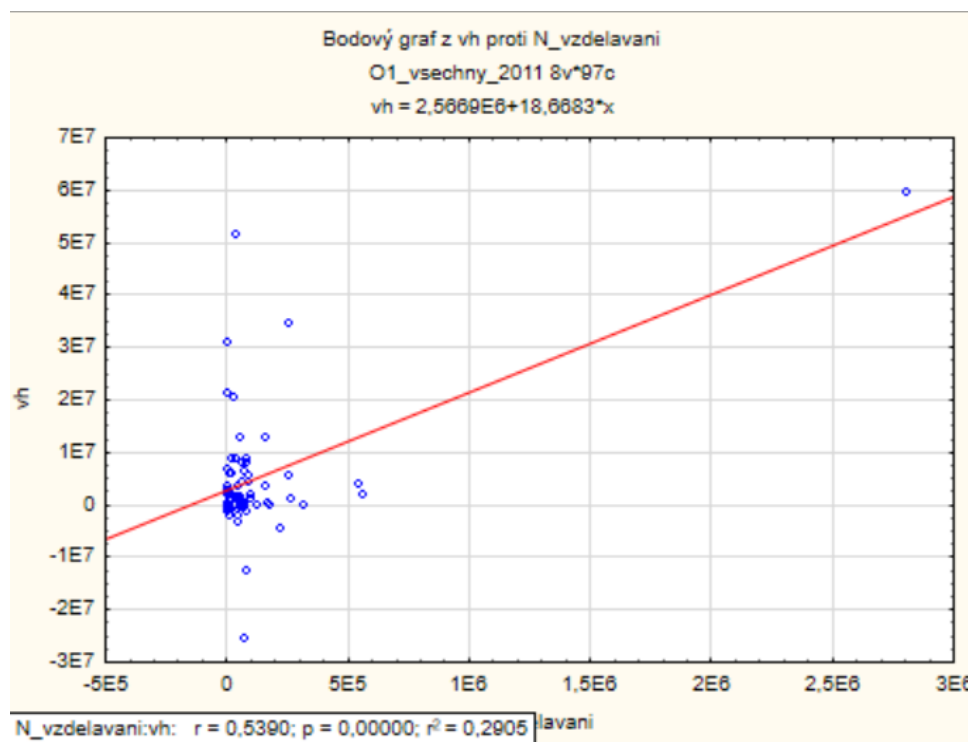
Graf 42 Vliv přidané hodnoty na výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

V případě porovnání jediného ukazatele, a to přidané hodnoty na výsledek hospodaření působí z 57,38 % (Graf 42), stále dle p-hodnoty je prokázán statistický vliv.

Graf 43 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

V případě vlivu samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 43) byl stále statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 29,05 %.

V případě kategorizace podniků na mikro podniky, malé podniky a středně velké podniky je stejně jako v roce 2010 vynechán vzorek mikro podniků z důvodu nízkého zastoupení. V případě malých podniků je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje služeb, přidaná hodnota, náklady na vzdělávání a ostatní provozní výnosy na výsledek hospodaření. Bohužel v tomto případě mají náklady na vzdělávání opačný vliv, to znamená, že čím více malé podniky investovaly do lidských zdrojů, tím nižšího výsledku hospodaření dosahovaly. U středně velkých podniků je statisticky prokázán vliv přidané hodnoty, nákladů na vzdělávání a ostatních provozních výnosů na výsledek hospodaření.

Tab. 22 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2012

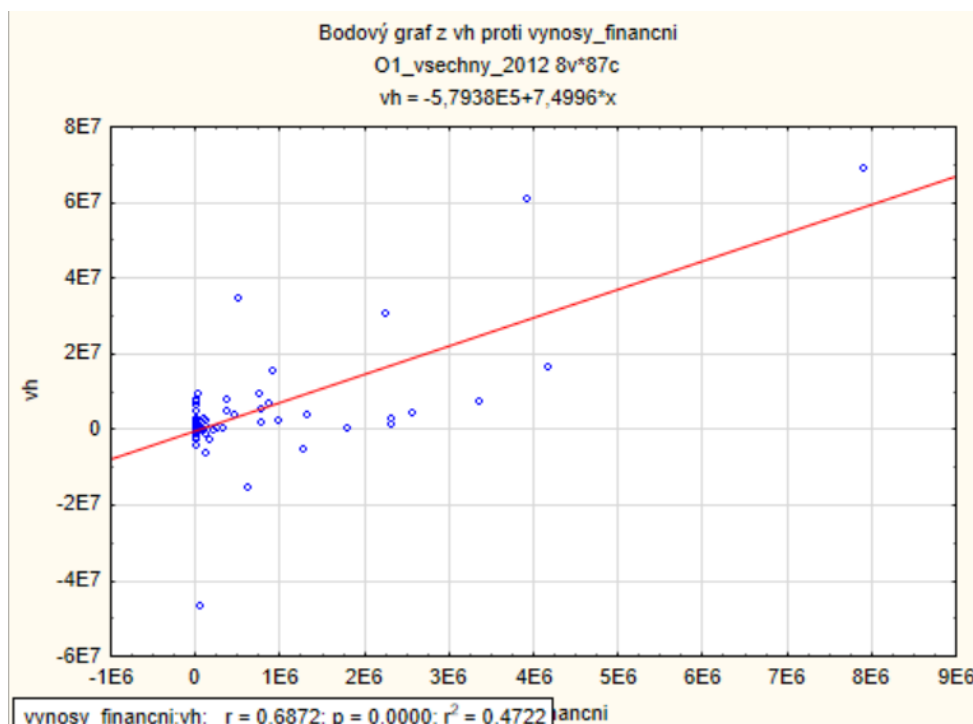
Výsledky regrese se závislou proměnnou : vh (vsechny_2012) R= ,79521863 R2= ,63237267 Upravené R2= ,60012466 F(5,57)=19,610 p<,00000 Směrod. chyba odhadu: 9275E3						
	b*	sm. chyba z b*	b	sm. chyba z b	t	p-value
náklady na vzdělávání	0,175755	0,087242	7	3	2,01457	0,048677
tržby z prodeje zboží	-0,126840	0,086070	-0	0	-1,47369	0,146066
přidaná hodnota	0,166932	0,096970	0	0	1,72149	0,090587
ostatní provozní výnosy	0,212125	0,085541	0	0	2,47981	0,016124
ostatní finanční výnosy	0,581946	0,099003	6	1	5,87806	0,000000

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 došlo k nepředpokládaným výsledkům, jelikož je statisticky prokázán vliv ostatní provozní výnosy, ostatní finanční výnosy a náklady na vzdělávání na výsledek hospodaření. K prokázání statistického vlivu tržeb z prodeje zboží a přidané hodnoty nedošlo. K upřesnění byly ještě vytvořeny bodové grafy, kde se vždy prokazoval vliv jednoho ukazatele na výsledek hospodaření (Graf 44 a 45).

V případě porovnání jediného ukazatele, a to ostatní finanční výnosy na výsledek hospodaření působí ze 47,22 % (Graf 44), stále dle p-hodnoty je prokázán statistický vliv.

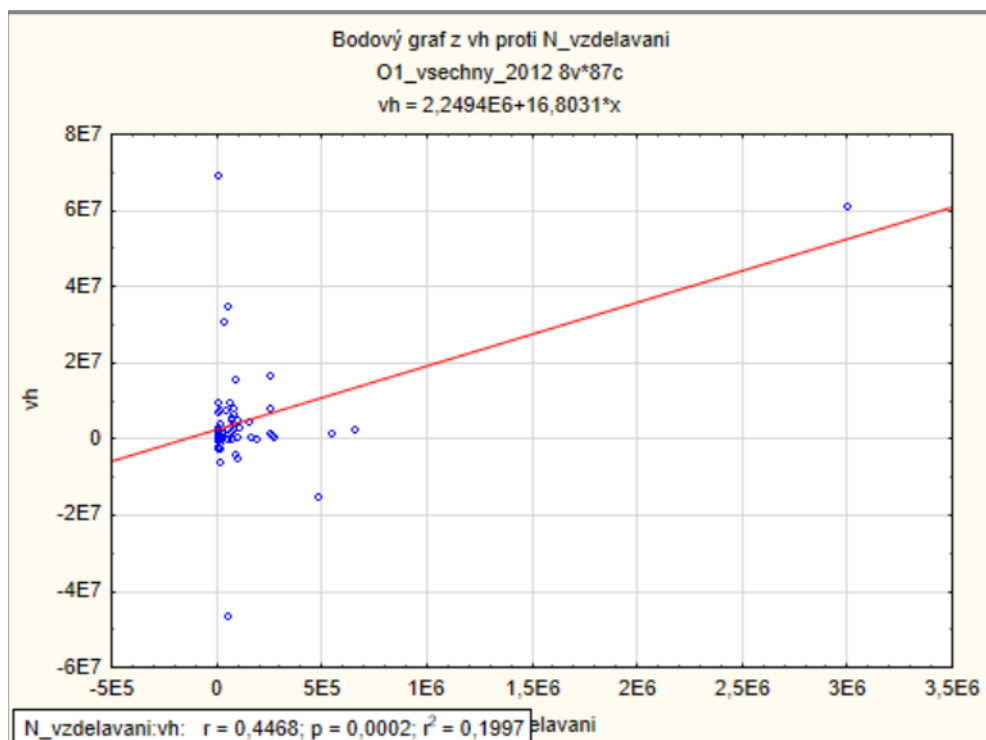
Graf 44 Vliv ostatních finančních výnosů na výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

U samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 45) byl stále statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 19,97 %.

Graf 45 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování

V případě kategorizace podniků na mikro podniky, malé podniky a středně velké podniky je stejně jako v roce 2010 a 2011 vynechán vzorek mikro podniků z důvodu nízkého zastoupení. V případě malých podniků je statisticky prokázán vliv přidané hodnoty na výsledek hospodaření. U středně velkých podniků se statisticky neprokázal ani vliv ostatních provozních výnosů a ostatních finančních výnosů na výsledku hospodaření.

Shrnutí výsledků otázky 5 - O5: Ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku?

Základem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda náklady na vzdělávání mají vliv na výsledek hospodaření. K tomuto výpočtu byly vedle nákladů na vzdělávání ještě použity tržby z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční náklady tak, aby s náklady na vzdělávání nekorelovaly.

- a) **rok 2010 – všechny malé a střední podniky:** Z Tab. 20 je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží a přidaná hodnota na výsledek hospodaření všech malých a středních podniků. U nákladů na vzdělávání nebyl statisticky prokázán vliv na hospodaření podniku. Ani vliv samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 41) nebyl statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 5,38 %.
- b) **rok 2010 – rozdělení dle kategorizace na malé podniky a středně velké podniky:** V případě malých podniků je statisticky prokázán pouze vliv tržeb z prodeje služeb na výsledek hospodaření. U středně velkých podniků je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží a přidaná hodnota na výsledek hospodaření.
- c) **rok 2011 – všechny malé a střední podniky:** Z tab. 21 je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní finanční výnosy a také náklady na vzdělávání na výsledek hospodaření všech malých a středních podniků v roce 2011. V případě vlivu samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 43) byl stále statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 29,05 %.
- d) **rok 2011 – rozdělení dle kategorizace na malé podniky a středně velké podniky:** V případě malých podniků je statisticky prokázán vliv tržeb z prodeje služeb, přidaná hodnota, náklady na vzdělávání a ostatní provozní výnosy na výsledek hospodaření. Bohužel v tomto případě mají náklady na vzdělávání opačný vliv, to znamená, že čím více malé podniky investovaly do lidských zdrojů, tím nižšího výsledku hospodaření dosahovaly. U středně velkých podniků je statisticky prokázán vliv přidané hodnoty, nákladů na vzdělávání a ostatních provozních výnosů na výsledek hospodaření.
- e) **rok 2012 – všechny malé a střední podniky:** V roce 2012 byl statisticky prokázán vliv ostatní provozní výnosy, ostatní finanční výnosy a náklady na vzdělávání na výsledek hospodaření. K prokázání statistického vlivu tržeb z prodeje zboží a přidané hodnoty nedošlo. U samostatně působících nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření dle bodového grafu (Graf 45) byl stále statisticky prokázán. Tyto náklady samostatně působí z 19,97 %.
- f) **rok 2012 – rozdělení dle kategorizace na malé podniky a středně velké podniky:** V případě malých podniků je statisticky prokázán vliv přidané hodnoty

na výsledek hospodaření. U středně velkých podniků se statisticky neprokázal ani vliv ostatních provozních výnosů, ani ostatních finančních výnosů na výsledku hospodaření.

Každá firma chce zlepšit způsob podnikání, produkuje zboží a služby tak efektivně, jak je to možné, aby zvyšoval zisk. Každý manažer ví, že dosažení těchto cílů je součástí jejich práce. Řízení podnikových procesů (BPM) je něco, co firmy musí vykonávat, aby se zlepšily a přizpůsobily procesy, které pomohou zefektivnit podnikání (Harmon, 2010). Je nutné, aby organizace pravidelně sledovaly, měřily a analyzovaly svůj výkon. Pokud organizace chce účinně a efektivně dosáhnout svých cílů, musí určit způsoby, jak přesně měřit výkon (Ould, 2006).

Proces, který přímo implementuje primární funkci organizace je klíčový proces. Na počátku tohoto procesu, je zde požadavek a potřeba zákazníka, a na konci tohoto procesu je služba nebo produkt, který splňuje tuto potřebu. Samotný proces je jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které poskytují přidanou hodnotu ke vstupům - využití zdrojů - a převést je na výstupy pro své zákazníky. Prioritou konstrukčního procesu je výsledkem procesu - výstup - který má výhody pro zákazníka (Veber, Srpová, 2012).

Prokázat vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace není jednoduché, proto je důležité zaměřit se nad tím, co vůbec lze měřit a co je důležité měřit, protože je spoustu faktorů v oblasti řízení lidských zdrojů, které větší či menší měrou ovlivňují výkon organizace. Cílem není sledovat příliš velký počet ukazatelů, ale zaměřit se na ty nejdůležitější, které budou vedením nejen malého a středního podniku akceptovány jako ukazatele prokazující vliv na výkonu organizace. Low, Siesfield (1998) in Becker, Huselid a Ulrich (2001) upozorňují na rostoucí význam nehmotných aktiv a schopností organizace. Finanční analytici zahrnují nehmotné ukazatele do svých modelů oceňování hodnoty organizace. Tito autoři poukázali na deset nejdůležitějších nefinančních proměnných využívaných finančními analytiky:

- realizace podnikové strategie,
- důvěryhodnost vedení,
- kvalita podnikové strategie,
- inovace,
- schopnost získat a udržet talentované lidi,

- podíl na trhu,
- odborné schopnosti vedení,
- vazba odměňování na zájmy akcionářů,
- vedoucí postavení na trhu a
- kvalita klíčových procesů.

Tyto proměnné potvrzují důležitost vlivu řízení lidských zdrojů na výkon a hodnotu podniku, jelikož investiční rozhodování je z 35 % dáno nefinančními ukazateli.

5. Diskuze a závěr

Klíčovým procesem je proces, který přímo splňuje základní funkce organizace, a představuje hlavní oblast se zaměřením na podnikatelské aktivity. Klíčové procesy zahrnují především tvorbu zboží a služeb, obchod, marketing, finanční řízení, řízení lidských zdrojů a logistika. Význam podpůrných procesů tedy spočívá v tom, že jsou základem pro provádění klíčových procesů, a to buď přímo, nebo přes další podpůrné procesy. Zatímco klíčové procesy jsou obvykle specifické pro každou společnost, na základě svých konkrétních výrobků nebo služeb, podpůrné procesy jsou zaměřeny obecněji. Jsou zaměřeny na poskytování produktů a služeb pro konečné zákazníky (Řepa, 2012).

Vzdělávání a učení je celoživotním procesem, který nelze oddělovat od celkové podnikové kultury, vedení lidí a péče o zaměstnance (Tureckiová, 2009). Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení vyžadují, aby pracovníci byli nejen náležitě odborně připraveni, ale také aby byli schopni osvojovat si nové znalosti a dovednosti, které s sebou stále se rozvíjející moderní společnost přináší. Zkušenosti ukazují, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nejefektivnějším nástrojem flexibilizace a konkurenceschopnosti organizace. A právě proto, že je člověk se svými schopnostmi rozhodující hnací silou organizace a na lidské práci a pracovním chování záleží, jak bude organizace úspěšná, je personální práce v moderně řízených organizacích ústředním problémem řízení (Armstrong, 2010).

Přístup organizace k rozvoji lidských zdrojů odráží názor managementu na odpovědnost různých subjektů v této oblasti. Obecně je vždy klíčová úloha zaměstnavatele, který získává největší užitek z vyšší kvality pracovníků spojené s přírůstkem produktivity.

Investice

do lidských zdrojů však představují i přínos pro pracovníka, protože zvyšují jeho hodnotu na trhu práce (zvláště pokud jsou nově získané kvalifikace a dovednosti přenosné k jiným zaměstnavatelům). Zvyšování kvalifikační úrovně konečně v souhrnu zvyšuje mobilitu a schopnost přizpůsobení pracovní síly a snižuje tak riziko (dlouhodobé) nezaměstnanosti při změně poptávky. Ze společenského hlediska jsou zvláště přínosné vzdělávací aktivity u méně kvalifikovaných skupin pracovníků, kteří v případě uvolnění představují problémovou skupinu na trhu práce a obtížněji nacházejí nové uplatnění. Z hlediska zaměstnavatelů však vzdělávací aktivity zahrnují spíše pracovníky s již vyšší počáteční

kvalifikací a z hlediska zaměstnanců jsou tito pracovníci také více motivovaní ke zvyšování kvalifikace. V průběhu profesní kariéry se tak projevuje tendence ke zvyšování kvalifikačních rozdílů mezi méně a více kvalifikovanými pracovníky.

Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů (manažerů i zaměstnanců) je nezbytným nástrojem pro řízení výkonnosti v organizaci. Řízení výkonnosti prostřednictvím rozvoje obdrží strategičtější rozměr. Pouhá výstavba nebo změna ve způsobilost, pokud jde o získávání nových znalostí a dovedností (odborných dovedností, kvalifikace) nejsou, ani by neměla být základním cílem plnit systém podnikového vzdělávání. Mělo by dojít ke změně myšlení / cítění a chování pracovníků, které jsou zásadní pro další rozvoj podniku a pro dosažení a udržení konkurenceschopnosti (Doležalová, Holátová, 2014).

Se vzděláváním úzce souvisí Rozvoj Průmyslu 4.0. Nejen, že je vzdělávací systém jeho rozvojem ovlivňován, ale i vzdělávání má opačný vliv a jeho kvalitní a správně orientované provádění rozvíjejí žádoucí kompetence žáků a studentů může k rozvoji průmyslu vážně přispět. Již dnešní výuka nestačí současným nárokům na úroveň absolventů škol. Uplatnění Průmyslu 4.0 v celé společnosti vytvoří potřebu utváření nových znalostí a dovedností, neboť důsledky Průmyslu 4.0 se budou projevovat ve všech sférách života společnosti (Mařík a kol, 2016). Technologické a společenské změny vytváří permanentní tlak na inovace technického vzdělávání napříč vzdělávacím systémem – od mateřských škol, přes školy základní a střední až ke školám vysokým. Stále podstatnější roli sehrává i mimoškolní technicky orientované vzdělávání, které umožňuje rozvoj specifických zájmů a talentu dětí (Dostál, 2017).

Budoucnost rozvoje lidských zdrojů dle Průmyslu 4.0

Iniciativy reagující na čtvrtou průmyslovou revoluci, ať již německá pod názvem Industrie 4.0, Industrial Internet Consortium nebo Smart Manufacturing Leadership Coalition v USA, či obdobné programy Japonska a Číny, jsou především zcela novou filosofií systémového využívání, integrace a propojování nejrůznějších technologií při uvažování jejich trvalého a velice rychlého rozvoje. Vláda České republiky bude usilovat o vytvoření vhodného prostředí, ve kterém bude možno průmyslové podniky a společenské prostředí rozvíjet tak, aby v novém digitálním světě obstály. Jedná se především o vybudování datové a komunikační infrastruktury, přenastavení

vzdělávacího systému, zavedením nových strojů a technologií se změní i struktura trhu práce. Bude se adaptovat společenské prostředí. Bude potřeba podnítit fiskální pomoc firmám pro vypořádání se s vyvolanými investicemi do nových technologií a know-how. Filosofie Průmyslu 4.0 otevírá netušené možnosti a ti, kdo jich budou schopni využít, obstojí v nové době.

Technologické předpoklady a vize

Východiska čtvrté průmyslové revoluce pocházejí z nových modelů provádění lidských pracovních aktivit pomocí internetu. Východisko je v novém socio-ekonomickém chování lidí a lidské společnosti vůbec. Důsledkem a současně předpokladem jsou nezbytné kroky v technologické přípravě s využitím nejnovějších kybernetických a ostatních moderních technologií a metod.

Iniciativa Průmysl 4.0, znamenající přechod od izolovaně využívané počítačové a robotické podpory výrobních či administrativních úloh, je technologicky umožněna prudkým rozvojem v oblastech:

- komunikačních technologií
- informačních a výpočetních technologií
- ve sféře metod a technik kybernetiky a umělé inteligence
- nových materiálů a biotechnologií.

Cílem činnosti složitých výrobních systémů i poskytovaných služeb je globální optimalizace. I zde musí umělá inteligence a kybernetika přinášet adekvátní řešení, zejména v oblasti učících se, samoučících se, samooptimalizujících se, samodiagnostikujících se, samoopravujících se a samorekonfigurujících se systémů v distribuovaném prostředí.

Nové požadavky kladené na aplikovaný výzkum v ČR

Průmysl 4.0 je ideálním prostorem pro vytváření start-upových firem, kterým je třeba poskytnout preferenční výhody. Veřejná podpora musí být koncentrována a koordinována na národní úrovni. Prvním krokem by měla být sumarizace výsledků práce vysokých škol a výzkumných organizací pro Průmysl 4.0, porovnání těchto výsledků s výsledky výzkumu a vývoje v průmyslových a technologických firmách a s předpokládanými

potřebami úspěšného zavedení Průmyslu 4.0 do českých firem. Je potřeba budovat systém center aplikovaného výzkumu. Principy Průmyslu 4.0 by měly být v plném rozsahu využívány i v samotném fungování výzkumných organizací pro zvýšení jejich efektivity – od využívání moderních technologií, přes úplné propojení inženýrských činností až po interdisciplinární myšlení s využitím principu otevřených inovací.

Požadavky na bezpečnost a spolehlivost/dostupnost

Bezpečnost a spolehlivost musí být chápány komplexně a systémově – od datové a komunikační bezpečnosti na nejnižší úrovni, přes infrastrukturní spolehlivost a bezpečnost až po globální systémovou bezpečnost na úrovni podniků či jejich řetězců, a to při zachování privátnosti dat a práv intelektuálního vlastnictví.

Podniky musí mít kontinuální přehled o situaci v jejich kyberprostoru, musí si zajistit efektivní vzhled do systému a detekci potenciálních bezpečnostních rizik a hrozeb (nejen informačního charakteru) napříč všemi zařízeními v rámci celého podniku. Dalším předpokladem bezpečnosti podniku je analýza bezpečnosti aplikací, strategie bezpečného vývoje a monitoring možných zranitelností (ochrana před zneužitím konkurencí). Musí si umět zajistit efektivní a komplexní centralizovanou správu všech koncových zařízení v rámci celého podniku za účelem minimalizace nákladů a proaktivní obrany proti malwaru a dalším hrozbám z internetu. Musí být také schopny identifikovat klíčové systémy obsahující citlivá obchodní data, jejich zabezpečení a nastavení centralizovaného systému pro správu přístupů k těmto informacím.

Dopady na trh práce, kvalifikaci pracovní síly a sociální dopady

Vize Průmyslu 4.0 budou mít taktéž zásadní vliv na požadované kvalifikace a na trh práce obecně, přičemž bude potřeba uvažovat i o sociálních aspektech těchto dopadů. Tyto vlivy povedou k novým principům organizace práce, ke změně role zaměstnance, ke změnám ve struktuře i pracovní náplni většiny profesí, budou vyžadovat zcela nové dovednosti, projeví se dopady na vývoj zaměstnanosti a nezaměstnanosti a budou vyžadovat nové nastavení politik trhu práce a vzdělávání. Celkově půjde hlavně o to vytvořit takové podmínky, aby se všechny změny staly příležitostí pro růst kvalifikace,

flexibility a inovativností lidí jako výrobců i jako spotřebitelů a aby posílily konkurenční výhodu České republiky v mezinárodním prostředí a budoucí růst životní úrovně.

Tradiční organizace práce se pod vlivem nových výrobních procesů, které budou navzájem propojené a kontinuální, přemění ze striktně oddělené dělby práce mezi profesemi a činnostmi do struktury, která bude plošná s decentralizovanými vazbami. Výkon práce bude zahrnovat i samostatné rozhodování podpořené aplikací automatických a optimalizačních systémů, koordinacemi, kontrolami na návazné aktivity a včetně komunikace se zákazníky.

Digitalizace přinese více možností práce na dálku, což bude přínosné pro sladění pracovního a rodinného života, usnadní získat práci osobám z okrajových regionů a otevře možnost talentům všeho druhu i v poměrně úzkých oborech participovat na globální poptávce. Vedle toho se stále častější možností pracovního uplatnění se stane sebezaměstnávání, které bude s využitím digitálních technologií přístupnější. Budou jej využívat pracovníci ve stále větší škále profesí. Nové technologie přinesou nejen odstranění fyzicky namáhavé práce, ale i možnost kvalitativního obohacení práce, zlepšení pracovního prostředí a více příležitostí pro profesní rozvoj. Zároveň však zvýší nároky na větší flexibilitu práce, komplexnost pracovních úkolů a přizpůsobivost pracovníků vůči dematerializaci a vizualizaci pracovních procesů.

Průmysl 4.0, stejně jako všechny předchozí technologické změny, povede k zániku určitých profesí (odvětví) a naopak ke vzniku profesí nových. Pro ČR je odhadováno ohrožení cca 54 % pracovních míst (srovnatelné s Rakouskem, Estonskem). Kromě nízkokvalifikovaných pracovních pozic budou komputerační ohroženy i pozice vyžadující středoškolské či vysokoškolské vzdělání, které jsou spojeny s určitými rutinními činnostmi (administrativa, shromažďování a zpracování dat a jejich analýza, střední management apod.) Naopak ty pozice, jejichž výkon vyžaduje aktivní vyjednávání, kreativitu či sociální inteligenci, budou ohroženy v podstatně menší míře, neboť jejich automatizace je zatím obtížná.

Digitalní technologie vytvářejí i nové pracovní příležitosti (ve správě databází, webovém designu, v práci s velkými objemy dat, v cloudových službách, ochraně dat apod.) a mění podobu tradičních odvětví (digitalizace, automatizace a optimalizace výrobních postupů, internetový obchod, sociální sítě apod.). Rozhodující profesí pro Průmysl 4.0 jsou

systemoví architekti, kteří musí kombinovat tradiční technické vzdělání se softwarovou excelencí a kreativitou. Další velmi důležitou profesí jsou specialisté v oblasti robotiky s důrazem na vzájemně spolupracující roboty, roboty spolupracující s lidmi, na bezpečnost systémů a na vyhodnocování možných rizik a jejich předcházení.

Namísto dřívějších znalostí toho, jak se co vyrobí, bude důležitější vědět, k čemu má výrobek sloužit a umět navrhnout, jaké má mít vlastnosti a jak má vypadat. To je spojeno nejen se změnou znalostí, ale i změnou způsobu myšlení. S využitím nových technologií se výrazně změní i způsob řízení podniků, výrobních procesů a služeb. Půjde však nejen o prosté zavedení digitalizace do podnikových procesů, ale stále více bude rozhodující, v jaké míře dokážou manažeři a technici rozpoznat a využívat veškerých nových možností digitálních řešení pro zavádění inovací ve svém oboru, a to jak procesních, tak výrobních. To vyžaduje zcela nové kompetence, které jsou označovány jako e-leadership.

Změny, kterým budou v souvislosti s konceptem Průmyslu 4.0 lidé vystaveni, budou ohromné a jejich zvládnutí bude vyžadovat celospolečenský konsensus a podporu. Na procesy uvolňování pracovní síly v důsledku zavádění automatizace a digitálních technologií by měla reagovat politika zaměstnanosti ve dvou směrech. Jednak bude třeba podporovat poptávku po pracovní síle a tvorbu nových pracovních příležitostí mimo jiné i tím, že se budou snižovat celkové náklady na pracovní sílu, např. zmenšením „daňového klínu“. S tím souvisí i podchycení trendu k sebezaměstnání, který by měl být doprovázen poradenstvím a cíleným snižováním rizika startu podnikání. Bude nezbytné, aby politika zaměstnanosti daleko intenzivněji podporovala flexibilní vyhledávání nového pracovního uplatnění, zajišťovala rekvalifikace a vytvořila pružné prostředí na trhu práce založené na konceptu flexikurity. To bude vyžadovat i větší odpovědnost podniků při průběžném doplňování potřebných znalostí a dovedností zaměstnanců a také odpovědnost jednotlivců za rozvoj vlastního lidského kapitálu.

Dopady na vzdělávací soustavu

Abychom vyhověli nárokům na kvalifikace plynoucí z Průmyslu 4.0, jak v odvětvích, která vytvářejí nové technologie, tak i v těch, která je využívají, bude nezbytné zásadně zkvalitnit celý vzdělávací systém. Kreativitu může úspěšně naučit jen kreativní učitel.

Kvalita a dobré fungování vzdělávacího systému na všech úrovních budou kritickým faktorem úspěchu.

Už dnes školní výuka nestačí současným nárokům na úroveň absolventů škol. Půjde nejen o to, že vzdělávání bude muset rychle reagovat na vznik nových profesí, ale půjde o podstatné změny v celkovém obsahu i formách vzdělávání na všech jeho úrovních. Potřebujeme motivované, podnikavé a kreativní absolventy škol, s kritickým myšlením, schopností řešit problémy a rozhodovat se.

Průmysl 4.0 a efektivita využívání zdrojů

Dalších úspor by zavedením prvků Průmyslu 4.0 mohlo být docíleno i v oblastech mzdových, provozních a režijních nákladů, v některých odvětvích až o 30 %.

Průmyslu 4.0 rovněž významně zvýší bezpečnost práce a posílí ochranu zdraví zaměstnanců. Stroje budou pomocí senzorů schopny detekovat interakci s lidským faktorem a upozornit na případná nebezpečí a zamezit jim. Odhaduje se, že tyto technologie by mohly snížit počet zranění ve výrobních provozech až o 25 %.

Efektivita využívání lidských zdrojů bude v důsledku rychlého zvyšování produktivity práce velmi intenzivní. Nové technologie budou rovněž vytvářet nové příležitosti pro uplatnění kvalifikované práce a pro rozvoj kreativního potenciálu kvalifikovaných pracovníků jak v IT a v průmyslu, tak i v mnoha dalších oborech výroby a služeb.

Oblast Rozvoj a vzdělávání se dle respondentů (manažeři a majitelé malých a středních podniků z Jihočeského kraje) nachází na 4. pozici z 8 možných klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů (plánování počtu zaměstnanců, získávání zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci, spokojenost zaměstnanců, podniková kultura). Při zaměření se na funkčnost tato oblast klesla až na 6. pozici. Funkčnost je pravděpodobně ovlivněna oblastí plánování potažmo kontrola této oblasti, kdy výsledky plánování se nachází na nízké úrovni, přičemž čím podnik zaměstnává méně zaměstnanců, tím méně tuto oblast plánuje. Oblast plánování rozvoje a vzdělávání poukázala na skutečnost, že s velikostí podniku stoupá plánování této oblasti. Malé podniky převážně se zaměřením na mikro podniky se touto oblastí nezabývají z důvodu časové a finanční náročnosti. Přesto bylo navrženo všem podnikům

zejména malým a mikro podnikům většího zájmu v této oblasti, protože vzdělaný a kvalifikovaný personál snáze zajišťuje plnění podnikových cílů.

Obdobné výsledky jako u plánování Rozvoje a vzdělávání vyšly i u kontroly této oblasti, s velikostí podniku stoupá zastoupení podniků, které tuto oblast kontrolují. Polovina mikro podniků dokonce nekontroluje oblast Rozvoje a vzdělávání.

V souvislosti s oblastí Rozvojem a vzdělávání proběhla analýza ukazatele Počtu proškolených zaměstnanců, kde opět s velikostí podniků stoupá zájem o sledování tohoto ukazatele, přičemž malé a střední podniky se nachází na obdobné úrovni. Více jak tři čtvrtiny podniků, které sledují tento ukazatel, zajišťuje proškolení svým zaměstnancům, přičemž polovina malých a středních podniků zajišťuje proškolení všem svým zaměstnancům a dokonce tři čtvrtě mikro podniků zajišťuje proškolení rovněž všem svým zaměstnancům. V rámci intervalové četnosti největší zastoupení proškolených zaměstnanců u všech kategorií podniků se nachází na nejvyšší úrovni. Dlouhodobá tendence tohoto ukazatele se dle výsledků s největším zastoupením nachází na pozici konstantní u všech kategorií. Většinové zastoupení podniků uvádí spokojenost či úplnou spokojenost, což je pozitivním výsledkem v této oblasti.

Respondenti poskytli informace o tom, jaké silné a slabé stránky se nachází v jejich podniku v oblasti. Tento vzorek malých a středních podniků je specifický tím, že největší zastoupení silných stránek procesu řízení lidských zdrojů prokazuje komunikace, následuje rozvoj a vzdělávání podniků (tedy na 2. místě). Jako slabé stránky uvádí podniky oblast odměňování, následuje rozvoj a vzdělávání (opět na 2. místě), následuje komunikace (zároveň byla uvedena jako nejsilnější stránka). Zajímavým výsledkem je, že Rozvoj a vzdělávání uvedli respondenti jako 2. nejsilnější a zároveň 2. nejslabší stránku v oblasti Řízení lidských zdrojů. Majitelé a manažeři neměli možnost výběru oblastí silných a slabých stránek. Pokud by se jim tato možnost nabídla, tak by s velkou pravděpodobností došlo k odlišnostem ve výsledcích. To, že neměli manažeři a majitelé možnost výběru je záměrné, aby nedošlo k ovlivňování, a aby se respondenti sami zamysleli nad tím, které oblasti řízení lidských zdrojů považují za silné stránky a které za slabé stránky.

Druhé dotazníkové šetření bylo zaměřeno na Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Pouze třetina mikro podniků, polovina malých podniků a dvě třetiny středně velkých podniků

splňují podmínku jasně stanovených pravidel v oblasti Rozvoje a vzdělávání. Školení a vzdělávací kurzy hodnotí u mikro podniků z 80 % přímo vzdělávaní zaměstnanci, u malých a středních podniků toto procento klesá až na 40 %, kdy zbylých 60 % hodnotí manažeři podniku a ne přímo vzdělávaní zaměstnanci, případně vzdělávaní manažeři. Samotný pracovník, přestože může navrhopvat, o který školicí či vzdělávací kurz jeví zájem, ve většině případů zkoumaného vzorku má minimální možnost rozhodovat o účasti na tomto kurzu, rozhodující pravomoc má v těchto případech manažer či vedoucí pracovník (přímý nadřízený). Nejčastěji používanou metodou vzdělávání u podniků z Jihočeského kraje je přednáška, následuje instruktáž, tyto dvě metody byly u dvou třetin podniků využívány kombinovaně. Coaching, e-learning, mentoring a brainstorming se jako metody ve vzorku podniků vyskytují v minimálním množství ve srovnání s instruktáží a přednáškou. Co se týká průměrných nákladů na vzdělávání lze říci, že s velikostí podniků stoupají průměrné náklady na povinná i nepovinná vzdělávání zaměstnanců či manažerů. Mikro podniky mají vyšší hodnotu nákladů na vzdělávání formou kurzu a cestovního, menší hodnotu nákladů na vzdělávání tvoří náklady na ubytování a stravné. Malé a střední podniky rovněž značnou měrou vynakládají finanční prostředky na vzdělávání zejména hodnotou kurzu a cestovního, avšak v menší míře oproti mikro podnikům. Nižší hodnotu nákladů na Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců tvoří stravné, ubytování a dále i pronájem místnosti. Překvapujícím výsledkem je, že žádný z respondentů, který poskytl informace, nevěděl, že dochází ke ztrátě finančních prostředků za dobu z důvodu nevykonávání pracovních činností v době účasti na vzdělávání ve své pracovní době.

Velikost podniku dle kategorizace ovlivňuje důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků. Mikro podniky považují důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání na vyšší úrovni oproti malým a středně velkým podnikům. Malé podniky oproti ostatním považují oblast rozvoj a vzdělávání pracovníků za nejméně důležitou. Statisticky bylo prokázáno z vyjádření majitelů a manažerů malých a středních podniků, že čím vyšší uvedli důležitost procesu řízení lidských zdrojů, tím vyšší je i funkčnost tohoto procesu.

S velikostí podniku stoupá význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců. Čím vyšší počet zaměstnanců je v podniku v pracovním poměru, tím větším zastoupením dochází k hodnocení vzdělávání zaměstnanců písemnou formou. Dále byl prokázán vliv v případě používání propracovaných pravidel vzdělávání manažerů i zaměstnanců na zjišťování

sledování nákladů na vzdělávání manažerů i zaměstnanců těchto malých a středních podniků.

Výzkumné otázky a pracovní hypotézy zaměřeny na řízení lidských zdrojů nebo přímo rozvoj a vzdělávání zaměstnanců prokázaly, že s velikostí důležitosti stoupá i úroveň funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů pomocí arcsinovy transformace dat a analýzy rozptylu ANOVA a následného Post-hoc porovnání. Dále bylo prokázáno, že velikost podniku dle kategorizace ovlivní důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků pomocí neparametrické alternativy analýzy rozptylu – Kruskal-Wallisova testu s následným Post-hoc porovnáním. Následoval výzkum hodnocení vzdělávání podnikem a zaměstnancem. U hodnocení podnikem nedochází k průkaznosti vlivu velikosti podniku na hodnocení vzdělávání při použití Pearsonova chí kvadrát testu a pozorované mínus očekávané četnosti. Při hodnocení vzdělávání zaměstnancem s velikostí podniku stoupá význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců, což znamená, čím vyšší počet zaměstnanců v podniku má uzavřen pracovní poměr, tím více dochází k hodnocení vzdělávání zaměstnanců písemnou formou. Ke zjištění došlo rovněž Pearsonovým chí kvadrát testem a pozorovanými mínus očekávanými četnosti. Za pomoci čtýpolní kontingenční tabulky bylo zjišťováno, zda existence propracovaných pravidel zaměřená na vzdělávání zaměstnanců ovlivní sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců. U manažerů je prokázán vliv u podniků s propracovanými pravidly zaměřenými na vzdělávání na sledování nákladů na vzdělávání. V případě, že podniky mají propracovaná pravidla zaměřená na vzdělání, zároveň i sledují náklady na vzdělávání manažerů. Existence propracovaných pravidel malých a středních podniků má vliv na sledování nákladů na vzdělávání zaměstnanců. Následovala sofistikovaná analýza, zda ovlivní ukazatel náklady na vzdělávání výsledek hospodaření podniku za pomoci mnohonásobné regrese. K tomuto výpočtu byly vedle nákladů na vzdělávání ještě použity tržby z prodeje zboží, přidaná hodnota, ostatní provozní výnosy a ostatní finanční náklady tak, aby s náklady na vzdělávání nekorelovaly. V roce 2010 nebyl statisticky prokázán vliv vzdělávání na hospodaření podniku. Oproti tomu v roce 2011 a 2012 byl statisticky vliv vzdělávání na hospodaření podniku prokázán.

Lze usuzovat, že okamžité zvýšení nákladů na vzdělávání se pravděpodobně projeví až v příštích letech.

Malé a střední podniky jsou považovány páteřním sektorem ekonomiky. V souvislosti s malými a středními podniky je často (kromě faktorů zaměstnanosti či sociální koheze), zmiňována inovace, která představuje proces neustálého vývoje. Jejím smyslem je zajištění rozvoje, konkurenceschopnosti a procesní i výrobní efektivity. V praxi existuje spojení mezi výzkumem a vzděláváním (resp. vzdělávacím systémem), přičemž vše by mělo směřovat k rozvoji tzv. vzdělanostní společnosti. Vzdělaná společnost je schopna inovovat, tím pádem neustále zlepšovat postupy, což je nezbytné pro budoucnost společnosti.

Rozvoj a vzdělávání je nezbytnou součástí všech podniků pro udržení výhodné pozice na trhu oproti konkurenci, bohužel malé a střední podniky se charakterizují také tím, že nevěnují dostatečnou pozornost vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Jednou z příčin bývá absence specialisty, který by se touto oblastí dlouhodobě zabýval. Různé formy vzdělávacích aktivit jsou pak realizovány nahodile, bez zpracování plánů vzdělávání a ani neprobíhá hodnocení těchto vzdělávacích aktivit. Jako důvod nezajišťování vzdělávacích aktivit uvádějí příliš vysoké náklady a jim neodpovídající přínosy (NVF, 2003).

Společnosti v České republice si začínají uvědomovat strategický význam lidských zdrojů a rozvoje lidského kapitálu ve společnosti. Na základě implementace nástrojů, podporujících rozvoj lidského kapitálu začínají přistupovat ke svým zaměstnancům z hlediska jejich odborného kvalifikačního vzdělávání jako ke kapitálu, který, pokud bude komplexně rozvíjen, zajistí firmě konkurenční schopnost a dobré postavení na trhu.

Zahraniční literatura považuje za klíčovou oblast strategie řízení lidských zdrojů, „za investování do lidí“, tj. zlepšení úrovně intelektuálního kapitálu; řízení výkonnosti – začlenění hodnoty obsažené v procesu strategie řízení lidských zdrojů do procesu řízení výkonnosti a zajištění toho, aby hodnocení se soustředilo na to, jak dobře lidé vykonávají tyto hodnoty. Provedení práce – klíčová složka se zaměřuje na to, jak je práce provedena a jak se vztahuje k celému podniku. Systém odměn – strategie rozvoje odměn s přihlédnutím k tomu, jak obtížně je podnik řízen. Z výsledků šetření v podnicích vyplývá, na které slabé oblasti by se měly podniky zaměřit a jak je posílit. Za řešení odpovídá a je v dominantní kompetenci personalistů za spoluúčasti odpovídajících manažerů výroby.

Dále poznatky zahraniční literatury podněcují dnešní manažery, aby nabízeli svým podřízeným možnost do jisté míry zasáhnout do rozhodovacího procesu v podniku nebo jim umožnili vyjádřit své názory (například k výrobním procesům, obchodním strategiím atd.). Silnou stránkou této změny v systému řízení lidských zdrojů je, že tito zaměstnanci přicházejí dennodenně do styku s výrobními procesy, mohou přispět s dobrými nápady na usnadnění nebo zkvalitnění procesů, čímž by tak mohli pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku. Tato možnost vyjadřovat názor v rozhodovacím procesu je charakteristická zatím u velkých podniků, malé a střední podniky touto charakteristikou prozatím disponují jen minimálně.

Je důležité, aby vrcholový management chápal výdaje na rozvoj manažerů a zaměstnanců nikoliv jako režijní náklady, které je třeba snížit, ale jako investici do své budoucí úspěšnosti. Úspěšné podniky investují do oblasti rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců 6 – 8 % svých přímých mzdových nákladů a jejich zaměstnanci jimi stráví v průměru 40 hodin ročně (Urban, 2002).

I teorie lidského kapitálu byla pochopitelně podrobena kritice. Především je dosud nezodpovězenou otázkou, co je příčinou pozitivního vztahu mezi kvalifikací jednotlivce a jeho výdělkem. Podle Kadeřábkové (2005) však ani kvalitní vzdělání nezaručí vysokou mzdu, jestliže se pracovník pohybuje na externím trhu práce. V případě interního trhu je pak velmi časté zpoždění realizace vztahu, když kvalitní vzdělání, pak i vyšší mzda, neboť se využívá tzv. principu seniority. Zjednodušující je též přílišný důraz na (až dokonalou) racionalitu jednání člověka, která však v reálném světě neexistuje a jednostranná orientace na stranu nabídky.

Další výhradou je možnost měření investic a výnosů do lidského kapitálu (jak bylo naznačeno výše) neboť zde není jasná hranice mezi investičním a (pouhým) spotřebním výdajem. V této souvislosti lze uvést i určitou redukci vzdělání na materiální statek bez hlubších sociálních konsekvencí. Rozvoj této kritické myšlenky lze spatřovat v práci Granovettera (1995). Ten konstatuje, že ekonomické chování je jen jednou z forem chování sociálního, nadto ekonomické instituce mají vlastní sociální konstrukci. Z toho poté plynou odlišné možnosti určitých skupin osob ke vstupu/udržení/zlepšení postavení na trhu práce. Je tedy dle něj nutné začlenit ekonomické jednání do širších sociálních sítí. Na morální dimenzi poukazoval Etzioni (1995), který vnímal vzdělání jako odraz přirozených schopností člověka a vyzdvihoval vliv vlastní iniciativy a motivaci na výši

mzdy. Hlavní hybnou silou ekonomického chování člověka není jen maximalizace užitku, ale též „dodržení“ morálních hodnot společnosti. Přirozené schopnosti člověka totiž byly významně opomíjeny na úkor formálního vzdělání. Opomenuta zůstala také produktivita práce, kdy produktivní pracovník znamená výrazně více (vyšší zisk) než (jen) vysoce kvalifikovaný pracovník.

Závěrem lze říci, že prvotním předpokladem je schopnost a ochota člověka se přizpůsobit požadavkům na vzdělání. Potom politika vzdělávání v podnicích bude produkovat kvalifikované, vzdělané a schopné zaměstnance potřebné k uspokojování současných i budoucích potřeb podniků. K dosažení tohoto zabezpečení je třeba zajistit, aby zaměstnanci byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni vykonávat danou profesi. Převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých nadřízených. Z těchto důvodů se dnes na vzdělávání začíná podílet více podniků, protože si uvědomují obrovskou hodnotu lidských zdrojů, které mají k dispozici a se kterými naplňují podnikatelské cíle. V tržním prostředí obstojí jen takové podniky, které se vyrovnají a předeženou podniky konkurenční. Proto musí být flexibilně schopné se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám trhu. Toho mohou dosáhnout pouze tím způsobem, že budou mít k dispozici flexibilní zaměstnance, ochotné se dále rozvíjet, proto bude péče o formování pracovních schopností zaměstnanců nejdůležitějším úkolem personální práce pro dosahování úspěchů podnikání.

Důležitou poznámkou této oblasti je, že by si lidé měli uvědomit, že oblast vzdělávání a rozvoje se netýká pouze samostatného vzdělávání jednotlivců nebo skupin. Je potřebná motivace jedince či skupin ke vzdělávání tak, aby sami zaměstnanci se chtěli vzdělávat v oblastech, kde sami cítí své nedostatky.

Doporučení vyplývající z vědeckých zjištění

Doporučení pro vrcholový management nejen oslovených malých a středních podniků Jihočeského kraje, ale všech podniků a subjektů v České republice je, aby úzce spolupracoval s personálním útvarem. Vrcholový management mimo jiné naplňuje stanovenou strategii podniku, která podléhá aktuálním změnám na základě měnících se požadavků a podmínek trhu. Personální útvar reaguje na měnící se podmínky

a požadavky a tak může napomáhat vrcholovému i operativnímu managementu v oblasti analýzy potřeby lidských zdrojů, výběru a získávání potřebných zaměstnanců po poskytnutí dodaných podkladů od managementu. Dále personální útvar napomáhá a organizuje záležitosti v oblasti hodnocení, vzdělávání, odměňování, péče o zaměstnance a další oblasti řízení lidských zdrojů. Další variantou, kdy je možné namoci personálnímu útvaru se získáváním zaměstnanců, jsou agenturní zaměstnávání, přičemž pomáhají omezovat sféru šedé ekonomiky, jelikož umožňuje uživatelům využít dočasně přidělené zaměstnance, kdy jejich získávání, výběr, přijetí či propuštění je relativně jednoduché, na rozdíl od dosud jasně stanovené právní úpravy pracovního poměru. Podniky při využívání agenturní práce šetří náklady na činnost personálních útvarů a na vlastní vyhledávání nových zaměstnanců. Tyto výhody jsou významné přesto, že agenturní práce nemůže být při dodržování zákona levnější než zaměstnávání interních zaměstnanců.

Majitelé a manažeři oslovených malých a středních podniků uvedli, jak je pro ně důležitý proces řízení lidských zdrojů a jak tento proces považují funkční. Statisticky bylo prokázáno, že s velikostí důležitosti procesu stoupá i úroveň funkčnosti procesu řízení lidských zdrojů. Podnikům bylo doporučeno důsledně se věnovat oblasti řízení lidských zdrojů, protože jednou z podmínek úspěšnosti podniku je uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv. Aby se výkon podniku neustále zvyšoval, je doporučeno neustále zajišťovat rozvoj lidského potenciálu. Podnikatelské prostředí je dynamickým systémem, kdy se podniky neustále přizpůsobují měnícím se podmínkám a požadavkům, proto lidé se svými znalostmi ve specializovaném oboru musí podle těchto požadavků měnit svoje aktivity, neustále se přizpůsobovat změnám, vzdělávat se a rozvíjet. Bez tohoto doporučení podniky na trhu vůči konkurenci neuspějí.

Bylo statisticky prokázáno, že s velikostí podniku dle kategorizace stoupá důležitost oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Přístup podniku k rozvoji lidských zdrojů a rozvoji potenciálu vždy odráží názor managementu. Každý zaměstnavatel získává užitek z vyšší kvality pracovníků spojené s přírůstkem produktivity. Současně tím dochází i k přínosu pro pracovníka, protože investicemi do vzdělávání se zvyšuje i jeho hodnota na trhu práce. Proto bylo doporučeno neustále zajišťovat rozvoj a vzdělávání

zaměstnanců, tím bude zajišťována schopnost přizpůsobení pracovníků měnícím se podmínkám a požadavkům trhu. Bude se tím zajišťovat snižování rizika nezaměstnanosti při změně poptávky. Dále je doporučeno neustále vzdělávat a rozvíjet zaměstnance, aby docházelo k jejich zastupitelnosti, což to povede k zajištění klidného chodu organizace.

Následně bylo statisticky prokázáno, že s velikostí podniku stoupá význam hodnocení vzdělávání zaměstnanců, což znamená, čím je vyšší počet zaměstnanců v podniku, tím více dochází k hodnocení vzdělávání zaměstnanců písemnou formou. Bylo doporučeno malým a středním podnikům, aby hodnocení vzdělávání neopomíjely. Je nezbytné se zabývat vzdělávacím procesem včetně jeho hodnocení efektivně, jelikož vytváří značné finanční náklady podniku. Je doporučeno, aby měli zaměstnanci možnost hodnotit vzdělávání z toho důvodu, aby podniky eliminovaly jejich nespokojenost z důvodu neefektivního využití rozvoje vzdělávání a tím zbytečně vynaložených finančních prostředků, které mohly být využity v jiné oblasti nebo zajištěním jiné vzdělávací společnosti. V rámci hodnocení vzdělávání mají zaměstnanci možnost se vyjádřit k tomu, pokud dochází k pravidelné spolupráci se vzdělavatelem, že si může požádat o vzdělávání v další konkrétní oblasti, kterou podnik v budoucnu využije.

U manažerů a zaměstnanců byl statisticky prokázán vliv existence propracovaných pravidel zaměřených na vzdělávání na sledování nákladů na vzdělávání. V tomto případě došlo k doporučení nadále podporovat tvorbu a udržování propracovaných pravidel zaměřených na vzdělávání. Byla doporučena neustálá optimalizace pravidel vzdělávání zaměstnanců tak, aby pravidla odpovídala aktuálním i novým trendům a potřebám dané společnosti a byla v souladu s legislativním prostředím. Dále došlo k doporučení, aby k těmto pravidlům byl vždy sestaven rozpočet a konkrétní rozpočtová pravidla.

Na základě statistického šetření, kdy byl prokázán pozitivní vliv nákladů na vzdělávání na hospodaření podniku, bylo malým a středním podnikům doporučeno, aby investovaly do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. U podniků, u nichž nebyl prokázán statistický vliv nákladů na vzdělávání na hospodaření podniku, je zřejmé, že náklady na vzdělávání byly na nižší úrovni oproti jiným nákladovým položkám podniku. U těchto podniků nízký růst nákladů na vzdělávání nepřispěl ke kladnému výsledku hospodaření. Je doporučeno, aby se efektivně investovalo do rozvoje lidských zdrojů a lidského potenciálu také z důvodu

následné vyšší spokojenosti zaměstnanců v podniku, čímž může být rovněž zajištěna jejich loajalita vůči podniku.

Oblast Rozvoj a vzdělávání se ve srovnání s dalšími oblastmi procesu Řízení lidských zdrojů nachází na druhé pozici jako silná stránka, rovněž na druhé pozici jako slabá stránka tohoto procesu. S růstem velikosti podniku stoupá důležitost, význam i funkčnost oblasti Rozvoje a vzdělávání. Což znamená, že mikro a část malých podniků z důvodu nedostatku finančních prostředků a časových možností považují tuto oblast nedostatečně řešenou, proto jí radí na druhou pozici jako slabou stránku procesu Řízení lidských zdrojů. Ať se jedná o jakkoliv velký podnik, obecně všem je doporučena efektivní investice do lidských zdrojů a do lidského potenciálu, protože lidé jsou největším bohatstvím podniku, které je nutné neustále rozvíjet, čímž se zajistí i jeho vyšší spokojenost a prosperita a kontinuita podnikání.

Na základě výsledků statistického šetření a komentářů zahraničních autorů je doporučeno zajistit trvalé a specializované vzdělávání jako jeden z předpokladů úspěšné konkurenceschopnosti; vzdělávacím procesem posilovat kreativní a tvůrčí myšlení; do procesu rozvoje a vzdělávání mít zařazené zejména takové pracovníky, kteří jsou schopni svého rozvoje pro konkrétní pracovní pozice; do vzdělávacího procesu zařazovat aktuální potřebu podniku i očekávaný budoucí vývoj technologií a požadavků zákazníků.

6. Přínosy a využití

Zaměření výzkumu této disertační práce je jedinečné v tom, že rozvojem a vzděláváním s vlivem na výsledek hospodaření podniku se v českých podmínkách nikdo nezabýval. Tato disertační práce přináší poznatky z výzkumu problematiky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků, rozvoje lidského potenciálu, lidského kapitálu a lidských zdrojů vybraných podnikatelských subjektů v oblasti malých a středních podniků v Jihočeském kraji prostřednictvím analýzy řízení lidských zdrojů, jejich klíčových oblastí, zejm. rozvoje a vzdělávání, dále přehledu silných a slabých stránek řízení lidských zdrojů. Pomocí deskriptivního, kvalitativního a kvantitativního řešení byl realizován výzkum v oblasti rozvoje lidského potenciálu vybraných malých a středních podniků Jihočeského kraje. Na jeho podkladě byla navržena doporučení pro uplatnění rozvoje lidského potenciálu vybraných podnikatelských subjektů. Výsledky v oblasti rozvoje lidského potenciálu v malých a středních podnicích mohou být námětově i operativně využity pro jejich rozhodování i praxi. Následně byla provedena analýza v oblasti monitoringu investic do vzdělání pracovníků a analýzy využívání metod a sledování nákladů vybraných podnikatelských subjektů. Dále význam důležitost a funkčnost jednotlivých procesů zejména zaměření se na proces řízení lidských zdrojů včetně stanovení silných a slabých stránek procesu řízení lidských zdrojů. Význam hodnocení vzdělávání, náklady na vzdělávání zaměstnanců a manažerů, prokazování vlivu nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření podniků včetně působení dalších ukazatelů. Všechny tyto oblasti byly analyzovány a byl statisticky prokazován vliv z důvodu prokázání důležitosti potřeby investování do lidských zdrojů.

Výsledky analýz mohou být prakticky využity a směřovány do praxe vybraných malých a středních podniků.

Přínos pro vědu

V oblasti vědy může být přínosem fakt, že výsledky výzkumu pochází z období po finanční krizi, jsou tudíž jedinečné. Jelikož se předpokládá nový cyklus finanční krize, mohou být dosavadní zjištění přiřazena k zjištěním novým z doby po nadcházející finanční krizi a doplněna o databázi pořizovaných dat a jejich využitím posloužit pro lepší vyjádření vztahových závislostí mezi jevy nejen v období po jednotlivých finančních krizích ale i mezi fázemi krizí jako takovými. Dále by mohly být rozpracovány vztahové

závislosti dalších faktorů ve vícenásobných vztazích a porovnány opět se stejnými závislostmi nyní před blížící se finanční krizí a rovněž po finanční krizi. Přínosem by byla výsledná data o vývoji a chování malých a středních podniků v oblasti řízení lidských zdrojů, rozvoji a vzdělávání. I to, jak se podniky mohou chovat v měnících se podmínkách prostředí, jaké budou přístupy k rozvoji vzdělávání podle dostupnosti finančních prostředků určených na rozvoj a vzdělávání.

Přínos pro pedagogickou činnost

Tato disertační práce a její výsledky vyplývající ze statistického zpracování primárních dat dotazníkového šetření a sekundárních dat jako rozvaha a výkaz zisku a ztráty mohou být využity na ekonomicky zaměřených vysokých školách pro obsahovou a metodickou modernizaci výuky předmětů v oblasti řízení lidských zdrojů. Na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích se výsledky disertační práce mohou uplatnit v rámci předmětů Řízení lidských zdrojů (KŘE/KRLZ, KŘE/RLZ, KŘE/RLZD), Personální činnosti (KŘE/CPC, KŘE/PC), Malé a střední podnikání (KŘE/MSP), Motivace a stimulace pracovního jednání (KŘE/KMPSJ), jejichž výuku zajišťuje Katedra řízení této fakulty.

Teoretický přínos představuje v literárním přehledu, kdy byl sumarizován přehled vnímání a přístupů k lidským zdrojům, lidského kapitálu a lidského potenciálu, jejich řízením a rozvojem napříč historií, a to od prvopočátku vnímání a zabývání se této oblastí až po současné pojetí, význam a uvědomění si nezbytné potřeby lidských zdrojů, lidského kapitálu a lidského potenciálu.

Přínos pro praxi

Vlivem rozvoje a vzdělávání na hospodaření podniku doposud nebyl v českých podmínkách realizován obdobný výzkum, proto by bylo vhodné s výzkumem pokračovat i v budoucnu nejen v podmínkách Jihočeské kraje, ale i ostatních krajích potažmo napříč celou Českou republikou. Poté by mohlo dojít ke komparaci se zahraničními podniky, kde se touto významnou oblastí zabývají.

O rozvoj a vzdělávání zaměstnanců se dá konstatovat, že se jedná o těžce uchopitelnou oblast. Výhodou této práce je, že došlo k zajištění měřitelnosti např. pomocí investice

do vzdělávání v porovnání s výsledkem hospodaření v longitudiálním srovnání, na základě kterého se může navázat a pokračovat s vývojem v následujících letech a v datech odlišovat makroekonomické vlivy např. zmiňovanou finanční krizi. To znamená, že byla analyzována a zpracována data nejen subjektivního, ale i objektivního pojetí.

Pokud managementu malých a středních podniků dovolí finanční a časové možnosti, mohou sami za pomoci návodu použitých metod výpočtu v kapitole Výsledky vypočítat, jak klíčové faktory procesu Řízení lidských zdrojů ovlivňují jiné faktory nebo finanční ukazatele podniku. Malé a střední podniky si mohou sami zvolit specifické oblasti pro výzkum této oblasti.

7. Summary

The dissertation thesis is focused on human potential in small and medium-sized enterprises. It is divided into theoretical and practical parts.

The theoretical part explains the terms of human potential, human capital, human resources and their development, measurement and also approaches, development and education based on foreign sources mostly.

The practical part is based on two essential sources of receiving primary data, the first one is a questionnaire survey carried out within the Grant Project of the Grant Agency of the University of South Bohemia in České Budějovice No. GA JU 039/2013/S called "Human Resource Management in small and medium-sized enterprises" where the author developed a part focused on receiving data to analyse the key fields of processes of human resource management. She dealt with the importance, functionality, planning and plan controlling of these key processes. In the same questionnaire survey there was also another important thing, to receive the data in selected indicators of the process of human resource management, such as employee educational and training costs, the number of trained employees, the number of working hours of trained employees, wage costs, revenue per employee and profit per employee. Besides this, it was necessary to obtain the essential data of small and medium-sized enterprises, such as the size of enterprise sorted by the number of employees, the subject of entrepreneurial activity, the strategy of human resource management, etc. The data were collected in 2013 – 2015 in the South Bohemian SME's.

The other essential source of the practical part of the dissertation thesis was the research conducted by the author on her own. The data were collected by means of questionnaire surveys and semi-structured interviews with the owners and managers of small and medium-sized enterprises. The questionnaire survey is characterised by the primary data in the field of the rules laid down in the education system, the use of training courses, the possibility of course proposals by employees themselves, the course and education evaluation, the education methods, compulsory and voluntary education costs, the distinction of education costs between managerial and non-managerial positions, financing of education using own and subsidy sources and the proportion of education

costs in the total amount of wage costs. The data were collected in 186 small and medium-sized enterprises in the South Bohemian Region in 2013 – 2015.

Then the research questions and working hypotheses were set to prove the following: when the importance is emphasised, the process of human resource management is more functional, using arcsine transformation of data and Analysis of variance and followed up by Post hoc test.

It was also proven that the size of enterprise sorted by categorization affects the importance of the field of development and employee education using non-parametric method of Analysis of variance - the Kruskal-Wallis test followed up by Post hoc test.

Then the research of evaluation of education, assessed by an enterprise and an employee followed. When an enterprise makes this assessment, the size of enterprise is not proven to be affected, using Pearson's chi-squared test and observing negative expected frequency. The larger the size of an enterprise is, the evaluation of education of employees is more important when assessed by an employee. This means the higher number of employees in an enterprise is, it equals the more frequent the evaluation of education of employees. The evaluation is carried out in written form. It was found out using Pearson's chi-squared test and observing negative expected frequency, too. Using two-by-two contingency table, it was found out whether the existence of well worked-out rules focused on education of employees affects the observation of education costs on managers' and employees' education. In managers of enterprises with well worked-out rules focused on education the observation of costs is proven. In case the enterprises have well worked-out rules focused on education, they observe costs of education of managers as well.

The existence of well worked-out rules in SME's influences the observation of costs of education of employees.

Then a sophisticated analysis followed whether the indicator of the education costs affects the economic results of an enterprise, using multiple regression. To calculate this, revenues from sales of goods, added value, other operating incomes and other financial expenses were also used in such a way so as not to correlate with the education costs.

In 2010 the influence of education on the economic results of an enterprise was not proven statistically. On the contrary, in 2011 and 2012 the influence of education on the economic results of an enterprise was proven statistically.

The development and education of human resources (managers as well as employees) is a necessary tool to manage the productivity of an enterprise. The management of productivity using the development receives a more strategic dimension. Neither the production nor transformation into capability, concerning getting new knowledge and skills (professional skills, qualifications) is or should be the essential goal to fulfil the system of education in an enterprise. Therefore thinking/feeling and behaving of workers, which is essential for further development of an enterprise and keeping its competitiveness, should be changed (Doležalová, Holátová, 2014).

8. Návaznost na grantové projekty

GAJU 039/2013/S s názvem: „Management lidských zdrojů malých a středních podniků“
(hlavní řešitel doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D., jeden ze spoluřešitelů Ing. Vlasta Doležalová)

9. Přehled použitých zdrojů

- [1] Abeysekera, I., & Guthrie, J. (2005). An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Sri Lanka, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 16, No. 3, pp. 151 – 63.
- [2] Acemoglu, D. (1996). *A Microfoundation for Social Increasing Returns in Human Capital Accumulation*. *Quarterly Journal of Economics*. Available from: <http://www.jstor.org/stable/2946672>.
- [3] Alberga, T., Tyson, S., & Parsons, D. (1997). *An Evaluation of the Investors in People Standard*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 47 – 60.
- [4] Anderson, J., R. (2002). *Measuring Human Capital: Performance Appraisal Effectiveness*. Paper presented at the Human Resource Track. Midwest Academy of Management Conference. Kansas City: Missouri. Available from: <http://www.slideshare.net/Jackie72/measuring-human-capital-performance-appraisal-effectiveness>.
- [5] Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People*. (1st ed.). London: Kogan Page Publishers.
- [6] Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management*. (4th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- [7] Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. (5th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- [8] Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- [9] Arthur, J., B. (1992). The Links between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 45, pp. 488 – 506.
- [10] Azariadis, C., & Drazen, A. (1990). *Threshold Externalities in Economic Development*. *The Quarterly Journal of Economics*. Available from: <http://qje.oxfordjournals.org/content/105/2/501.short>.
- [11] Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management. Achieving added Value Through People*. (1st ed.). London: Kogan Page Publishers.

- [12] Barták, J. (2006). *Skryté bohatství firmy*. (1 vyd.). Praha: Alfa Publishing.
- [13] Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- [14] Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3 pp. 587 – 597.
- [15] Becker G. S. (1964). *Human Capital*. In *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- [16] Becker, G., S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. (3th ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- [17] Becker, G., S. (1976). *The Economic Approach to Human Behaviour*. Chicago: The University of Chicago Press.
- [18] Becker, G. S., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- [19] Belfield, C. R. (2000). *Economic Principles for Education, Theory and Evidence*. Edgar: Elgar Publishing Limited.
- [20] Bell, E., Taylor, S., & Thorpe, R. (2001). *Investors in People and the Standardization of Professional Knowledge in Personnel Management*. *Management Learning*, Vol. 32, No. 2, pp. 201 – 219.
- [21] Benevene, P., & Cortini, M. (2010). *Interaction Between Structural Capital and Human Capital in Italian NPOs*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 2, pp. 123 – 139.
- [22] Bláha, J., Černek, M., Horváthová, P., Janečková, V., & Maková, K. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Brno: Edika.
- [23] Bláha, J., Mateiciuc, A., & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední podniky*. Praha: Computer Press.
- [24] Blaug, M. (1970). *An Introduction to the Economics of Education*. Harmondsworth: Penguin Books. Available from: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0379772820070120#.UZUdg6KGH> Sg.

- [25] Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. London, Fiscal studies.
- [26] Bontis, N. (2001). *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 3 No. 1, pp. 41 – 60.
- [27] Bontis, Nick, Nicola C. Dragonetti, Kristine Jacobsen, & Göran Roos. (1999). *The Knowledge -Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*. *European Management Journal*, Vol. 17. No. 4. pp. 391 – 402.
- [28] Brewster, Ch., Sparrow, P., & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- [29] Brown, Ch., V., & McLeod Jackson, P. (1990). *Public Sector Economics*. (4th ed). Oxford: Oxford University Press.
- [30] Brožová, D. (2003). *Lidský kapitál: Rozhodování o investování*. Sborník příspěvků Lidský kapitál a investice do vzdělání. VŠFS.
- [31] Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. (1. vyd.). Brno: Computer Press.
- [32] Cappelli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firm's core competencies, *Organizational Dynamics*, Winter., pp. 7-22.
- [33] Cater, T., & Cater, B. (2009). *(In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance*. *Journal for East European Management Studies*, pp. 186 – 209.
- [34] Ciccone, A., & Peri, G. (2006). *Identifying Human-Capital Externalities: Theory with Applications*. (1st. Ed.). London: Oxford university press. Available from: <http://www.jstor.org/stable/3700644>.
- [35] Cohen, S., & Kainemakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge intensive SMEs. *Learning Organization*, The Vol. 14. No. 3, pp. 241 – 262.
- [36] Collins, Ch., Ken J., & Smith, G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*. Vol. 49, No. 3, pp. 544 – 560.
- [37] Collison, Ch. & Parcel, G. (2005). *Knowledge Management*. Brno: Computer Press.

- [38] Cordato, R., E. (1992). *Welfare Economics and Externalities in an Open Ended Universe: a Modern Austrian Perspective*. (1st ed.). Norwell: Kluwer Academic Publisher.
- [39] Czech Invest. (2007). *Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in People: Informace pro zájemce o získání certifikátu*. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/iip>.
- [40] Čechák, V. (2003). *Lidský kapitál – teorie a realita*. In: *Lidský kapitál a investice do vzdělávání*. Sborník z mezinárodní konference 2003. Praha: VŠFS, o.p.s.
- [41] Davenport, T., & H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. (1st ed.). Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- [42] Dierkes, M., Berhoin, A., Antal, Child, J., & Nonaka, I. (2001). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- [43] Doležalová V., & Holátová, D. (2014). Education and Development in Human Resource Management Process and in Corporate Social Responsibility in SME's in the Region of South Bohemia, Czech Republic in *International Journal of Humanities Social Sciences and Education*. pp. 29 – 35.
- [44] Doležalová V., & Holátová, D. (2015). *Development and Education of Employees in SME's in the Region of South Bohemia*. In *Proceedings of 18th Annual International Conference Enterprise and Competitive Environment*. pp. 161 – 169. Brno: Mendel University in Brno.
- [45] Doležalová V., & Holátová, D. (2014). *Human Resource Management and Evaluation of Communication in Small and Medium-sized Enterprises*. In *International Scientific Conference for Ph.D. students of EU countries*. London: Sciemcee Publishing.
- [46] Doležalová V., & Holátová, D. (2015). *Human Resource Management and Human Resource Development in SME's in the South Bohemia Region in the Czech Republic*. In *International Business & Education Conferences Proceedings*. pp. 986-993.
- [47] Dostál J. (2017). *Průmysl 4.0 a Společnost 5.0 – výzvy pro změnu (nejen) technického vzdělávání*. *Technika a vzdelavanie*. č. 1, s. 49-54.
- [48] Down, S., & Smith, D. (1998). It Pays to Be Nice to People Investors in People: the Search for Measurable Benefits. *Personnel Review*. Vol. 27, No. 2, pp. 143.

- [49] Duchoň, B & Šafránková J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C H Beck. 378 s.
- [50] Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha: C H Beck.
- [51] Dwyer, J., & Findeis, J. (2008). Human and Social Capital in Rural Development – EU and US Perspectives. *Eurochoices*, 7(1), pp. 38-45.
- [52] Dytrt, Z. (2006). *Dobré jméno firmy*. (1. vyd.). Praha: Alfa Publishing.
- [53] Edvinsson L., & Malone M., S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. HarperBusiness. (1st ed.). New York.
- [54] Evropská komise. (2006). *Nová definice malých a středních podniků*. Evropská společnost: Publikace podniky a průmysl.
- [55] Finegold, D., & Soskice, D. (1988). *The failure of training in Britain: analysis and prescription*. Oxford Review of Economic Policy. Vol. 4, No. 3. pp. 21–53.
- [56] Fitz-enz (2009). The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance. 2nd ed. New York: Amacom. 336 s.
- [57] Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. (1. vyd.). Praha: Grada.
- [58] Foot, M., & Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management*. (5th ed.). London: Pearson Education.
- [59] Goram, N., O., Roy J., & Wetter, M. (2000). *Performance Drivers*. John Willey & Sons, Ltd. New York.
- [60] Goulli, R. (1998). Externality, netržní a tržní činnosti: stručné teze a nové přístupy. Brno: Masarykova univerzita.
- [61] Graham, H., T., & Bennet, R. (1998). *Human Resources Management*. (9th ed.). London: Pitman Publishing.
- [62] Grossman, R., J. (2000). Measuring UP. Appropriate Metrics Help HR Prove Its Worth. *HR Magazine*. pp. 28 – 35.
- [63] Guest, D., E., & Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: a report for the CIPD*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- [64] Harmon, P. (2010). *Business Process Chance: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals*. 2nd edit. Boston: Morgan Kaufmann.
- [65] Heathfield, S., M. (2012). *What Is the Definition of Human Resources?* Dostupné z: http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm.
- [66] Hejnová, H. (2010). *Rozvoj lidských zdrojů*. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf.
- [67] Hodgetts, M., & Luthans F. (2003). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. (5th ed.). New York City: McGraw-Hill School Education Group.
- [68] Holátová, D. (2008). Rozvoj malých a středních podniků – řízení znalostí. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales The Scientific Journal for Economics, Management and Trade České Budějovice*, 2008, XI., (3), s. 39-44.
- [69] Holátová, D., Doležalová, V. et al. (2014). *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích*. Žilina: GEORG.
- [70] Holátová, D., Krninská, R., Bednaříková, Z., Doležalová, V., & Duspivová, M. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa nakladatelství, s. r. o., 272.
- [71] Holátová, D., Řehoř, P., Doležalová, V. (2013). *Knowledge management and Development of Managers and Students*. International Conference MakeLearn Knowledge Management and Innovation. pp. 663 – 669.
- [72] Honey, P., & Mumford, A. (1996). *The Manual of Learning Styles*. (3rd. Ed.). Honey Publications, Maidenhead.
- [73] Horalíková, M. (1999). *Personální řízení*. (1. vyd.). Praha: Česká zemědělská univerzita.
- [74] Hormiga E. et al. (2011). *The Role of Intellectual Capital in the Success of New Ventures*. *International Entrepreneurship Management Journal*. pp. 71 – 92.
- [75] Hoque, K. (2003). All in All, It's Just Another Plaque on the Wall: The Incidence and Impact of the Investors in People Standard', *The Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 2, pp. 543.
- [76] Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.

- [77] Hsu, Y., & Wenchang, F. (2009). *Intellectual capital and new product development performance. The mediating role of organizational learning capability*. Technological Forecasting & Social Change, pp. 664 – 677.
- [78] Hu, Y., & Yang, X. (2010). Research on enhancing the effectiveness of staff-training in private enterprise. *I-Business*. Vol 2, No. 1, pp. 92 – 97.
- [79] Hudson, W., J. (1993). *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*, John Wiley, New York.
- [80] Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, no. 3, pp. 635-672.
- [81] Choo, S., & Bowley, Ch. (2005). *Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising*. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 14, No. 2, pp. 339 – 352.
- [82] Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- [83] Isaac, R., G., Herremans, I., M., & Kline, T., J., B. (2009). *Intellectual Capital Management: Pathways to Wealth Creation*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, pp. 81 – 92.
- [84] Jacobs, R., L., & Philips, J. (2006). *Implementing On-the-job Learning: Thirteen Case Studies from the Real World of Training*. American Society for Training and Development.
- [85] Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Nordby Jr, R. (2005). *The IC Rating™*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 Iss: 4, pp. 570 – 587.
- [86] Johanson, U. (2005). *A human resource perspective on intellectual capital. A Human Resource Perspective on Intellectual Capital*. B. Marr (Ed.), *Perspectives on intellectual capital*, Butterworth-Heinemann, Boston, MA, pp. 96 – 105.
- [87] Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*. Vol, 70, No. 1, pp. 71 – 79.
- [88] Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (2007). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*. Vol. 74, No 1, pp. 75 85.
- [89] Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Massachusetts.

- [90] Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1, pp. 75–85,
- [91] Keep, E. (1989). *Corporate Training Policies: the Vital Component*. In Storey, J. (ed.) *New Perspectives in Human Resource Management*, Routledge: London.
- [92] Kim T., Kim, W., G., Park, S., S., Lee, G., & Jee, B. (2012). *Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels?* International Journal of Tourism Research. Vol. 14, No. 4, pp. 391 – 408.
- [93] Klenow, P., J., & Rodriguez-Clare, A. (2004). *Externalities and Growth*. In Philippe Aghion and Steven Durlauf: *Handbook of Economic Growth*.
- [94] Kocianová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- [95] Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (4. vyd.). Praha: Management Press.
- [96] Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- [97] Kubátová, J. (2003). *Pracovníci jako nezávislí investoři lidského kapitálu*. In: *Lidský kapitál a investice do vzdělávání*. Sborník z mezinárodní konference 2003. Praha: VŠFS, o.p.s.
- [98] Lloyd, C., & Payne, J. (2002). *In Search of the High Skills Society: Some Reflections on Current Visions*. SKOPE Research Paper No. 32, University of Warwick.
- [99] Low, J, & Siesfield, T. (1998). *Measures that Matter*. Boston (MA), Ernst & Young.
- [100] Low, J, & Siesfield, T. (1998). *Measures that Matter*. Boston (MA), Ernst & Young in Becker, G. S., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- [101] Lucas, Robert. E. Jr. (1988). *On the Mechanics of Economic Development*. Journal of Monetary Economics 22. Available from: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/docs/darcillon-thibault/lucasmechanicseconomicgrowth.pdf>.

- [102] Machula, T. (2013). *The Human Person in the Philosophy of Thomas Aquinas*. Studia Theologica 15.
- [103] Machula, T. (2008). *Základní etické teorie*. In Milfait, R., Fischer, O. Etika pro sociální práci. Praha: VOŠ Jabok.
- [104] Martinovičová, D., Konečný M., Vavřina J. (2014). Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2475-316-4.
- [105] Mařík V. (2016). Iniciativa Průmysl 4.0. Praha. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/dokumenty/53723/64358/658713/priloha001.pdf>.
- [106] Mateiciuc, A. (2004). *K pojetí lidského potenciálu organizace*. Sborník z mezinárodní konference Výsledky vědecké práce studentů doktorského studia. Ostrava: EkF VŠB-TU.
- [107] Mateiciuc, A. (2008). *Personální management (pro krizové manažery)*.
- [108] Mathis, L. R., & Jackson, J., H. (2008). *Human Resource Management*. (12th Ed.). Mason: Cengage Learning.
- [109] Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. (1st ed.). Burlington. GowerPub.
- [110] Mayo, A. (2004). *Creating a Learning and Development Strategy: the Human Resource Business Partner's Guide to Developing People*. (2nd ed.). London: CIPD Publishing.
- [111] Mayo, A. (2001). *The Human Value of the Enterprise: Valuing People as Assets Monitoring, Measuring, Managing*. Naperville. (1st ed.). London: Nicholas Brealey.
- [112] Mazouch P., & Fišer, J. (2011). *Lidský kapitál - měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C. H. Beck.
- [113] McGregor, J., Tweed, D., & Pech, R. (2004). *Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain?*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5, No. 1, pp. 153 – 164.
- [114] McMahon, W., W. (1987). *Expected Rates of Returns to Education. Economics of Education*. Research and Studies. Oxford: Pergamon Press.
- [115] Michaelis, Ch., & McGuire, M. (2004). *Investors in People: Impact Assessment, Databuild: Research and Solutions, Final report*. Birmingham, UK.

- [116] Mincer, J. (1958). *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*. The Journal of Political Economy. Vol. 66, No. 4, pp. 281 – 302.
- [117] Mincer, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Columbia University Press. Available from: <http://www.nber.org/chapters/c1765.pdf>.
- [118] Molnár, Z., Mildeová, S., Řezanková, H., Brixí, R., & Kalina, J. (2012). *Pokročilé metody vědecké práce*. (1. vyd.). Praha: Profess Consulting.
- [119] Moretti, E. (2004). Human Capital Externalities in cities. Handbook of Regional and Urban Economics, in: J. V. Henderson a J. F. Thisse (ed.), Handbook of Regional and Urban Economics. (1st ed.), vol. 4, no. 51, pp. 2243-2291 Elsevier.
- [120] Mumford, A., & Gold, J. (2004). *Management development: strategies for action*. (4th ed.). London: CIPD.
- [121] Nalbantian, H., R., Guzzo, R., A, Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). *Play to your Strengths: Managing Your Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage*, (1st ed.). McGraw-Hill, New York.
- [122] Nerdrum, L., & Erikson, T. (2001). *Intellectual Capital: a Human Capital Perspective*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 2, No. 2, pp. 127 – 135.
- [123] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. (1st ed.). Oxford University Press.
- [124] Olson, E., M., & Slater, S., F. (2002). *The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance*. Business Horizons, Vol. 45, No. 1, pp. 11 – 16.
- [125] O'Neill, M., A. (1996). *Investing in People: a Perspective from Northern Ireland Tourism - Part I*. Managing Service Quality, Vol. 6, No. 4, pp. 36.
- [126] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2001). *The Well-Being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris: OECD. Available at: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>.
- [127] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). *Education at a Glance 2002 OECD Indicators: OECD Indicators*, OECD Publishing.
- [128] Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2013). *Education at a Glance*. Available at: [http://www.oecd.org/edu/eag2013%20\(eng\)--FINAL%2020%20June%202013.pdf](http://www.oecd.org/edu/eag2013%20(eng)--FINAL%2020%20June%202013.pdf).

- [129] Ould, M. A. (2006). *Business Process Management: a Rigorous Approach*. Tampa: Meghan – Kiffer Press.
- [130] Pigou, A., C. (1932). *The economics of Welfare*. London: Macmillan and Do. Available from: <http://econlib.org/library/NPDBooks/Pigou/pgEW69.html#bottom>.
- [131] Pitra, Z. (2008). *Podnikový management*. (1. vyd.). Praha: ASPI.
- [132] Plamínek, J. (2014). *Vzdělávání dospělých*. (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- [133] PricewaterhouseCooper. (2014). *HR Controlling 2014*. Available from: <https://www.pwc.com/human-capital-services/assets/hr-controlling.pdf>.
- [134] Purcel, J., Boxal, P., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- [135] Reynolds, J. (2004). *Helping, People, Learn*. London: CIPD.
- [136] Roberts, G. (2014). *Servant Leader Human Resources Management. A Moral and Spiritual Perspective*. Palgrave Macmillian.
- [137] Romer, P. (1986). *Increasing Returns and Long-Run Growth*. *Journal of Political Economy*. Available from: <http://www.fordham.edu/economics/mcleod/Romer-86IncreasingReturns.pdf>.
- [138] Rousseau, D., M., & Greller, M., M. (1994). *Human Resource Practices: Administrative Contract Makers*, *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 385 - 401.
- [139] Rucci, A., J., Kirn, S., P., & Quinn, R., T. (1998). *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*. *Harvard Business Review*, January-February. Vol. 76, No. 1, pp. 83 – 97.
- [140] Řepa, V. (2012). *Procesně řízené organizace*. Praha: Grada Publishing.
- [141] Samuelson, P., A., & Nordhaus, W., D. (1991). *Ekonomie*. (1. vyd.). Praha: Nakladatelství Svoboda.
- [142] Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P., F., & Jardon, C., F. (2010). *The Influence of Human Capital on the Innovativeness of Firms*, *International Business and Economics Research Journal*, Vol. 9, No. 9, pp. 53 – 63.

- [143] Scarbrough, H. (2008). *The Evolution of Business Management*. (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- [144] Scholleová, H. (2012). *Cost Optimization of Education in Relation to Output Efficiency*. Efficiency and Responsibility in Education 2012.
- [145] Schultz, T., W. (1981). *Investing in People*. The Economics of Population Quality. University of Chicago Press.
- [146] Schultz, T., W. (1961). *Investment in Human Capital*. The American Economic Review Vol. 1. No. 2. pp. 1-17.
- [147] Schultz, T., W. (1987). *The Long View in Economic Policy*. International Center for Economic Growth. San Francisco.
- [148] Simpson. B., P. (2005). *Markets don't fail!* (1st ed.). Lanham: Lexington Books.
- [149] Smith, A., J., Boocock, G., Loan-Clarke, J., & Whittaker, J. (2002). *IIP and SMEs: Awareness, Benefits and Barriers*, Personnel Review, Vol. 31, No. 1/2, pp. 62.
- [150] Smith, P., J. (2000). *Implementing Investors in People: a Case Study From the NHS*. Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No. 5, pp. 275.
- [151] Snell, S., A., James W., & Dean, Jr. (1992). *Integrated Manufacturing and Human Resources Management: a Human Capital Perspective*, Academy of Management Journal, Vol. 35, No. 3, pp. 467 – 504.
- [152] Sodomka, P., & Klčková, H. (2011). *Personální informační systém budoucnosti*. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/personalni-informacni-system-budoucnosti.htm>.
- [153] Solow, R., M. (1956). *A Contribution to the Theory of Economic Growth*. *Quarterly Journal of Economics*. Available from: http://faculty.lebow.drexel.edu/LainczC/cal38/Growth/Solow_1956.pdf.
- [154] Spence, M. (1981). *Market Signalling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Harvard University Press.
- [155] Statistický bulletin - Jihočeský kraj 2013.
- [156] Sveiby, K., E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Kohler, San Francisco, CA.
- [157] Stewart, T., A. (1997). *Intellectual Capital, the New Wealth of Organizations*. Double Day/Currency, New York.

- [158] Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. (1 vyd.). Praha: Management Press.
- [159] Subramaniam M., & Youndt, M., A. (2005). *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*. *Academy of Management Journal*, Vol. 48. No. 3, pp. 450 – 463.
- [160] Šikýř, M. (2012). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- [161] Tamkin, P., Barber, L., & Hirsch, W. (1995). *Personal Development Plans: Case Studies of Practice*. Institute for Employment Studies.
- [162] Tamkin, P., Hirsch, W., & Tyers, C. (2003). *Chore to Champions: The Making of Better People Managers*. University of Sussex, Institute for Employment Studies.
- [163] Tan, Ch. L., & Nasurdin, A. M. (2010). *Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia*, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 2, No. 4, pp. 105 – 115.
- [164] Tessaring, M. (2003). *Human resources and investments in education and training – European challenges and objectives* In: *Lidský kapitál a investice do vzdělávání*. Sborník z mezinárodní konference 2003. Praha: VŠFS.
- [165] Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. (1. vyd.). Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- [166] Tracey, R., W. (2003). *Human Resource Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers and practitioners*. (3rd ed.). Boca Raton, Florida: CRC Press Company.
- [167] Truneček, J. (2004). *Management znalostí*. (1. vyd.) Praha: C. H. Beck.
- [168] Truneček, J. (2003). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- [169] Tyson, S. (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. London: Pitman Pub.
- [170] Unger, J., M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). *Human Capital and Entrepreneurial Success: a Meta-analytical review*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 3, pp. 341 – 358.

- [171] Urban J. (2002). *Manažerské vzdělávání v 21. století*. Moderní řízení. Příloha časopisu Moderní řízení, č. 4.
- [172] Veber. J & Srpová. J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- [173] Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. (2. aktualizované a rozšířené vydání). Praha: Grada Publishing.
- [174] Vnoučková, L., (2013). *Efficiency of Education and Learning in Czech Organisations*. Efficiency and Responsibility in Education 2013. pp. 650-657.
- [175] Warren, S. C., & Fess E. (1988). *Financial Accounting*. Ohio: South-Western Publishing.
- [176] Welch, F. (1975). *Human Capital Theory: Education, Discrimination, and Life Cycles*. The American Economic Review. Vol. 65, No. 2, pp. 63-73.
- [177] Werther, W., D., K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Zlín: Victoria Publishing.
- [178] Wiig, K., M. (2004). *People Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leadsto Corporate Success*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [179] Williams, A. (1998). *Organisational Learning and the Role of Attitude Surveys*. Human Resource Management Journal vol. 8, No 4, pp. 51 – 65.
- [180] Wyatt, W. (2002). *About The Human Capital Index Study*. Workforce. November 2002, pp. 43.
- [181] York, M., K. (2009). *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises*. (1st ed.). London: SAGE Publications.
- [182] Yukl, G. (1989). *Management and development: A literature review and implications for future research*. Personnel Review, vol. 16, No 6, pp. 3 – 19.
- [183] Žufan, J, Hán, J. & Klímová M. (2013). *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 140 s.

10. Seznam zkratek

BSC – Balanced Scorecard (systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)

EFQM – European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)

HR – Human Resource (lidský zdroj)

HRIS – Human Resources Information System (informační systém lidských zdrojů)

IIP – Investors in People (standard rozvoje lidských zdrojů)

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

VH – výsledek hospodaření

11. Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje.....	12
Obr. 2 Faktory působící na lidský kapitál.....	19
Obr. 3 Skladba intelektuálního kapitálu organizace dle Pitry	23
Obr. 4 Kolbův cyklus učení	24
Obr. 5 Model Sears Roebuck.....	32
Obr. 6 Karta vyváženého skóre (balanced scorecard)	33
Obr. 7 Model EFQM.....	34
Obr. 8 Proces vytváření hodnoty podniku	38
Obr. 9 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	55
Obr. 10 Struktura moderního HRIS	56
Obr. 11 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace.....	59
Obr. 12 Vliv úrovně procesu Řízení lidských zdrojů na funkčnost tohoto procesu	127
Obr. 13 Testování rozdílů v průměrech skupin	128
Obr. 14 Důležitost procesu Řízení lidských zdrojů malých a středních podniků.....	132

12. Seznam tabulek

Tab. 1 Klíčové indikátory měření lidských zdrojů	36
Tab. 2 Ukazatele měření v oblasti řízení lidských zdrojů a rozvoje lidského potenciálu	47
Tab. 3 Rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním	50
Tab. 4 Výhody a nevýhody vybraných metod vzdělávání.....	58
Tab. 5 Kategorizace malých a středních podniků	76
Tab. 6 Zastoupení dle kategorizace podniků	76
Tab. 7 Zastoupení podniků podnikatelské činnosti	78
Tab. 8 Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku.....	78
Tab. 9 Důležitost a funkčnost oblasti Rozvoj a vzdělávání dle kategorizace podniku.	102
Tab. 10 Důležitost a funkčnost oblasti Rozvoj a vzdělávání dle činnosti podnikání ...	102
Tab. 11 Vliv úrovně procesu řízení lidských zdrojů na funkčnost tohoto procesu	130
Tab. 12 Vliv velikosti podniku dle kategorizace na důležitost oblasti rozvoj a vzdělávání pracovníků	132
Tab. 13 Post hoc test vlivu jednotlivých kategorií podniku dle velikosti na oblast Rozvoj a vzdělávání pracovníků	133
Tab. 14 Kontingenční tabulka.....	135
Tab. 15 Tabulka pozorovaných minus očekávaných četností hodnocení vzdělávání podnikem	136
Tab. 16 Tabulka pozorovaných minus očekávaných četností hodnocení vzdělávání zaměstnancem.....	137
Tab. 17 Čtyřpolní kontingenční tabulka	139
Tab. 18 Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností sledování nákladů na vzdělávání u manažerů.....	141
Tab. 19 Čtyřpolní kontingenční tabulka pozorovaných minus očekávaných četností sledování nákladů na vzdělávání u zaměstnanců.....	141
Tab. 20 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2010	144
Tab. 21 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2011	146
Tab. 22 Vliv vybraných ukazatelů na výsledek hospodaření v roce 2012	148

13. Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku (v %)	79
Graf 2 Silné stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle kategorizace podniku (v %)	92
Graf 3 Silné stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle podnikatelské činnosti (v %)	93
Graf 4 Slabé stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle kategorizace podniku (v %)	94
Graf 5 Slabé stránky řízení lidských zdrojů malých a středních podniků dle podnikatelské činnosti (v %)	95
Graf 6 Důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle kategorizace podniku	98
Graf 7 Důležitost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle podnikatelské činnosti	99
Graf 8 Funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle kategorizace podniku (v %)	100
Graf 9 Funkčnost klíčových oblastí procesu Řízení lidských zdrojů dle činnosti podnikání (v %)	101
Graf 10 Plány oblasti Rozvoje a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)	103
Graf 11 Plány oblasti Rozvoje a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)	104
Graf 12 Kontrola oblasti Rozvoje a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)	105
Graf 13 Kontrola oblasti Rozvoje a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)	105
Graf 14 Podíl sledování ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)	106
Graf 15 Podíl sledování ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)	107
Graf 16 Vybrané hodnoty ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku	108
Graf 17 Vybrané hodnoty ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti	108
Graf 18 Intervalová četnost ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku	109
Graf 19 Intervalová četnost ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti	110
Graf 20 Dlouhodobá tendence ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)	111
Graf 21 Dlouhodobá tendence ukazatele Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)	111

Graf 22 Spokojenost s ukazatelem Počet proškolených zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %).....	112
Graf 23 Spokojenost s ukazatelem Počet proškolených zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)	112
Graf 24 Stanovení pravidel systému vzdělávání dle kategorizace podniku (v %)	114
Graf 25 Stanovení pravidel systému vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %).....	115
Graf 26 Hodnocení školení a vzdělávání dle kategorizace podniku (v %).....	116
Graf 27 Hodnocení školení a vzdělávání dle podnikatelské činnosti (v %)	116
Graf 28 Rozhodující osoba o jednotlivých vzdělávacích aktivitách dle kategorizace podniku (v %)	117
Graf 29 Rozhodující osoba o jednotlivých vzdělávacích aktivitách dle podnikatelské činnosti (v %)	118
Graf 30 Metody vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v %)	118
Graf 31 Metody vzdělávání dle podnikatelské činnosti v letech 2010 – 2012 (v %).....	119
Graf 32 Procentní zastoupení nákladů na povinná a nepovinná vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v %).....	120
Graf 33 Průměrné náklady na povinná a nepovinná vzdělávání dle kategorizace podniku v letech 2010 – 2012 (v Kč)	120
Graf 34 Procentní zastoupení nákladů na povinná a nepovinná vzdělávání dle podnikatelské činnosti v letech 2010 - 2012.....	121
Graf 35 Průměrné náklady na povinná a nepovinná vzdělávání dle podnikatelské činnosti podniku v letech 2010 – 2012 (v Kč)	121
Graf 36 Sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců dle kategorizace podniku (v %)	122
Graf 37 Sledování nákladů na vzdělávání manažerů a zaměstnanců dle podnikatelské činnosti (v %)	122
Graf 38 Identifikace nákladů na vzdělávání dle kategorizace podniku (v %).....	123
Graf 39 Identifikace nákladů na vzdělávání dle podnikatelské činnosti podniku (v %) ...	123
Graf 40 Vliv tržby z prodeje zboží na výsledku hospodaření	144
Graf 41 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření.....	145
Graf 42 Vliv přidané hodnoty na výsledek hospodaření	146
Graf 43 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření.....	147
Graf 44 Vliv ostatních finančních výnosů na výsledek hospodaření	148
Graf 45 Vliv nákladů na vzdělávání na výsledek hospodaření.....	149

14. Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník – Management lidských zdrojů malých a středních podniků	196
Příloha 2 – Dotazník – Management lidských zdrojů malých a středních podniků - Proces vzdělávání	199

Příloha 1 – Dotazník – Management lidských zdrojů malých a středních podniků

1. Název podniku			
2. IČ		3. Pozice dotazovaného	
4. Zvolte převažující oblast prodeje výrobků a služeb			
<input type="checkbox"/> Region		<input type="checkbox"/> ČR	
		<input type="checkbox"/> EU	
		<input type="checkbox"/> Ostatní země	
5. Má Váš podnik zahraniční účast?		<input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> ANO, uveďte sídlo (stát) zahraniční mateřské společnosti	
		
6. Váš podnik je součástí..., zvolte 1 či více z následujících možností.			
<input type="checkbox"/> Franchisingová smlouva		<input type="checkbox"/> Holdingové seskupení	
		<input type="checkbox"/> Řetězec (sítě)	
		<input type="checkbox"/> Samostatný podnik	
		<input type="checkbox"/> Jiné.....	
		
7. Existují ve Vašem podniku odbory?		8. Využívá Váš podnik outsourcing (smluvní zajištění činností jinou firmou)?	
<input type="checkbox"/> ANO		<input type="checkbox"/> NE	
<input type="checkbox"/> NE		<input type="checkbox"/> Pokud ANO, zvolte 1 či více možností: <input type="checkbox"/> účetnictví, <input type="checkbox"/> úklid a údržba, <input type="checkbox"/> doprava, <input type="checkbox"/> personalistika, <input type="checkbox"/> IT, <input type="checkbox"/> jiné..... <input type="checkbox"/> marketing,	
9. Vytváříte strategii pro oblast řízení lidských zdrojů?		10. Má Váš podnik tiskového mluvčího?	
<input type="checkbox"/> ANO		<input type="checkbox"/> ANO	
<input type="checkbox"/> ANO, písemně		<input type="checkbox"/> NE	
<input type="checkbox"/> NE			
11. Pokud vlastníte certifikát, zvolte 1 či více z následujících možností.			
<input type="checkbox"/> ISO 9001		<input type="checkbox"/> OHSAS 18001	
		<input type="checkbox"/> SA 8000	
<input type="checkbox"/> ISO 14001		<input type="checkbox"/> HACCP	
		<input type="checkbox"/> Jiné.....	
12. Uveďte počty zaměstnanců (průměr za rok 2012)			
Počet fyzických pracovníků			
Počet manažerů bez THP			
Počet žen zaměstnaných v podniku			
Přepočtený počet pracovníků			

13. Hodnocení procesů

Proces (9)	Seřadte podle důležitosti pro Váš podnik (použijte jedno číslo od 1 do 9; 1 = nejdůležitější, 9 = nejméně důležité)	Ohodnoťte fungování procesů (100 % = bezchybnost, 0 = nefunkčnost procesu)
Marketing		
Výroba produktů a poskytování služeb		
Obchod a prodej		
Finanční řízení		
Řízení lidských zdrojů		
Řízení kvality		
Informační vnitropodnikové procesy		
Společenská odpovědnost firem		
Komunikace s veřejností (médií)		

14. Uveďte, jaké druhy finančních či nefinančních benefitů (zaměstnan. výhod) poskytnete svým zaměstnancům?

Finanční benefity	Nefinanční benefity
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
.	.
.	.

15. Oblasti řízení lidských zdrojů

Oblasti (8)	Seřaďte podle důležitosti pro Váš podnik (použijte jedno číslo od 1 do 8; 1 = nejdůležitější, 8 = nejméně důležité)	Ohodnoťte fungování oblasti (100 % = bezchybnost, 0 = nefunkčnost)	Sestavujete plány a konkrétní cíle? Vyberte: 1. Ano 2. Ano, písemně 3. Ne	Kontrolujete plnění plánů a cílů? Vyberte: 1. Měsíčně 2. Čtvrtletně 3. Pololetně 4. Ročně 5. Nekontroluji
Plánování počtu zaměstnanců				
Získávání zaměstnanců				
Rozvoj a vzdělávání				
Odměňování				
Hodnocení zaměstnanců				
Komunikace se zaměstnanci				
Spokojenost zaměstnanců				
Podniková kultura (prostředí a poměry)				

16. Vyberte jednu z níže uvedených odpovědí pro každé tvrzení

(1. Nanejvýš důležité; 2. Velmi důležité; 3. Mírně důležité; 4. Málo důležité; 5. Nedůležité)

Budování podnikové kultury je pro náš podnik...	
Připomínky řadových zaměstnanců k řízení a chodu podniku považujeme za...	
Domnívám se, že vztahy mezi zaměstnanci založené na důvěře a otevřenosti jsou...	
Spokojenost zaměstnanců považujeme za...	

17. Co by podle Vašich představ měla vyjadřovat podniková kultura? Zaškrtněte v každém řádku pouze jednu ze dvou uvedených možností

<input type="checkbox"/> Soudržnost	<input type="checkbox"/> Respekt
<input type="checkbox"/> Týmovost	<input type="checkbox"/> Povinnost jednotlivce
<input type="checkbox"/> Porozumění	<input type="checkbox"/> Úspěch
<input type="checkbox"/> Investice	<input type="checkbox"/> Okamžitý zisk
<input type="checkbox"/> Přijímání změn	<input type="checkbox"/> Potřeba jistoty

18. Angažuje se Váš podnik ve společenské odpovědnosti? *Zvolte 1 či více možností.*

- V žádných oblastech
 Firemní dárcovství, dobrovolnictví, sponzoring
 Nadstandardní zaměstnanecká politika
 Vztahy s místní komunitou
 Minimalizace negativních dopadů podnikání na životní prostředí
 V jiné.....

19. Je ve Vašem podniku uplatňovaná týmová spolupráce?

- Rozhodně ano Spíše ano Spíše ne Rozhodně ne

20. Ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů za rok 2012

Ukazatel	Sledujete ukazatel: 1. Ano 2. Ne	Uveďte výši ukazatele za rok 2012.	Uveďte dlouhodobou tendenci ukazatele: 1. Rostoucí 2. Konstantní 3. Klesající	Uveďte spokojenost s hodnotou ukazatele: 1. Zcela spokojen 2. Spokojen 3. Nespokojen 4. Zcela nespokojen
Náklady práce (osobní náklady) za podnik a rok v Kč				
Mzdové náklady za podnik a rok v Kč				
Průměrná měsíční hrubá mzda na přepočteného pracovníka v Kč				
Celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců za podnik a rok v Kč				
Počet všech proškolených zaměstnanců za rok				
Počet hodin školení všech zaměstnanců za rok				
Počet podaných / uplatněných zlepšovacích návrhů za podnik a rok	/	/	/	/
Počet pracovníků, kteří opustili Váš podnik v roce 2012				
Počet dobrovolných odchodů zaměstnanců v roce 2012				
Průměrná délka zaměstnaneckého poměru (počet roků)				
Počet dnů prac. neschopnosti za podnik a rok				
Počet pracovních úrazů za rok				
Zisk na zaměstnance za rok v Kč				
Tržby na zaměstnance za rok v Kč				

21. Jaké má Váš podnik silné a slabé stránky a problémové oblasti v řízení lidských zdrojů?

Silné stránky	Slabé stránky	Problémové oblasti
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.

22. Vyjádřete, v jakém podílu využíváte následující formy komunikace.

(rozdělte 100 % mezi jednotlivé formy komunikace u každé kategorie)

Formy komunikace	Komunikace se zaměstnanci	Komunikace s veřejností
Ústní		
Písemná		
Elektronická		

Příloha 2 – Dotazník – Management lidských zdrojů malých a středních podniků - Proces vzdělávání

1. Máte v podniku jasně stanovená pravidla systému vzdělávání?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

2. Zjišťuje Váš podnik, zda využívají v pracovním procesu zaměstnanci školení a vzdělávací kurzy?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

3. Máte v systému vzdělávání zabudovanou možnost, že si zaměstnanci mohou sami navrhovat vzdělávání v rámci potřeb podniku?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	-----------------------------

4. Probíhá ve Vašem podniku hodnocení jednotlivých školení a vzdělávání?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ano, písemně	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

5. Hodnotí jednotlivá školení a vzdělávání zaměstnanci?

<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ano, písemně	<input type="checkbox"/> ne
------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

6. Kdo určuje, jakého vzdělávání se budou účastnit zaměstnanci?

<input type="checkbox"/> pracovník	<input type="checkbox"/> vedoucí pracovník	<input type="checkbox"/> manažer podniku
------------------------------------	--	--

7. Které metody vzdělávání probíhaly v rámci Vašeho podniku v letech 2010 – 2012?

<input type="checkbox"/> instruktáž	<input type="checkbox"/> mentoring	<input type="checkbox"/> přednáška	<input type="checkbox"/> jiné, uveďte jaké
<input type="checkbox"/> coaching	<input type="checkbox"/> e-learning	<input type="checkbox"/> brainstorming	

8. Jak vysoké náklady má Váš podnik na povinné a nepovinné vzdělávání zaměstnanců a manažerů v letech 2010 – 2012?

Rok	Povinná vzdělávání	Nepovinná vzdělávání
2010		
2011		
2012		

9. Sledujete náklady na vzdělávání manažerů a zaměstnanců?

Manažeri		Zaměstnanci	
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne	<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne

10. Co zahrnuje Váš podnik mezi náklady na vzdělávání?

<input type="checkbox"/> hodnota kurzu	<input type="checkbox"/> cestovné	<input type="checkbox"/> pronájem místnosti	<input type="checkbox"/> ubytování	<input type="checkbox"/> stravné
<input type="checkbox"/> jiné, uveďte jaké				

11. Pokud sledujete náklady na vzdělávání zaměstnanců a manažerů, uveďte výši nákladů za rok v letech 2010 - 2012 v Kč.

Rok	Manažeri	Zaměstnanci
2010		
2011		
2012		

12. Jak vysoké náklady na vzdělávání jsou financované z podniku a jak vysoké náklady na vzdělávání jsou financované z dotací v letech 2010 - 2012?

Rok	Finance z podniku	Dotace
2010		
2011		
2012		

13. Jaký je procentuální podíl nákladů na rozvoj z celkových mzdových nákladů ve Vašem podniku v letech 2010 – 2012.

Rok	Podíl nákladů na rozvoj
2010	
2011	
2012	

14. Jaké je rozložení vzdělání manažerů v letech 2010 - 2012

Počet manažerů v roce	Vysokoškolský titul (Ing. Mgr,...)	Titul Bc. a DiS.	Ostatní
2010			
2011			
2012			