

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Rozvoj zaměstnanců v malých a středních podnicích

**Development of employees in small and medium
enterprises**

Vedoucí diplomové práce
Ing. P. Řehoř, Ph.D.

Autor
Bc. Martina Bauerová

2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina BAUEROVÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Rozvoj zaměstnanců v malých a středních podnicích**

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

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace ve vybraném malém a středním podniku z hlediska rozvoje lidských zdrojů a navržení případných změn.

Metodika

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika vybraného podniku, 3. Analýza současného stavu rozvoje zaměstnanců, využití dotazníkového šetření a rozhovorů, 4. Zpracování dat a jejich interpretace, zhodnocení podle teoretických poznatků, 5. Navržení možných změn stávajícího systému a doporučení pro rozvoj lidských zdrojů.

Osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané organizace: historický vývoj, zaměření, 5. Zhodnocení současného stavu, 6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh na zlepšení stávajícího stavu, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

VODÁK, J., KUCHARČKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing a.s, 2008, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.


THORNE, T., PELLANT, A. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2008, 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 20. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvoj zaměstnanců v malých a středních podnicích“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Brně 17. 3. 2011

Martina Bauerová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. P. Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení při napsání mé diplomové práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| 1. Úvod | 7 |
| 2. Literární rešerše..... | 9 |
| 2.1. Lidský kapitál..... | 9 |
| 2.2. Lidské zdroje..... | 10 |
| 2.3. Personální činnosti..... | 12 |
| 2.4. Personální strategie..... | 16 |
| 2.5. Strategie rozvoje a vzdělávání..... | 17 |
| 2.6. Organizační struktura a rozvoj lidských zdrojů..... | 18 |
| 2.7. Vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích..... | 19 |
| 2.8. Výchova a vzdělávání..... | 24 |
| 2.9. Metody vzdělávání pracovníků..... | 27 |
| 2.10. Realizace vzdělávání..... | 31 |
| 2.10.1. Cíle vzdělávacího procesu..... | 33 |
| 2.10.2. Program..... | 33 |
| 2.10.3. Motivace..... | 34 |
| 2.10.4. Metody..... | 35 |
| 2.10.5. Účastníci..... | 36 |
| 2.10.6. Lektoři..... | 37 |
| 2.11. Hodnocení pracovníků..... | 38 |
| 2.12. Vyhodnocování vzdělávání..... | 39 |
| 3. Metodický postup..... | 41 |
| 3.1. Cíle práce..... | 41 |
| 3.2. Metodika..... | 41 |
| 4. Charakteristika vybrané organizace..... | 44 |
| 4.1 Popis firmy..... | 44 |
| 4.2 Organizační struktura..... | 47 |
| 5. Analýzy a zhodnocení současného stavu..... | 51 |
| 5.1 Rozhovor..... | 54 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 5.2 | Obecný profesní růst zaměstnanců společnosti Omniplast s. r. o..... | 56 |
| 5.3 | Dotazníkové šetření..... | 58 |
| 6. | Diskuse, zlepšení stávajícího stavu..... | 66 |
| 7. | Závěr..... | 81 |
| 8. | Summary..... | 83 |
| 9. | Seznam použité literatury..... | 84 |
| 10. | Přílohy..... | 88 |

1 Úvod

Již od narození, od našich prvních krůčků, vnímáme a vstřebáváme nové a nové věci, které jsou nám někdy ku prospěchu někdy nikoli. Od našich rodičů a prarodičů jsme několikrát za život slyšeli věty typu: „Uč se, děláš to pro sebe.“ nebo „Škola je základ života“ a „Co se v mládí naučíš, ve stáří jako když najdeš“. Ne vždy se tyto věty sešly s naším pochopením a porozuměním. V mládí nám připadají jako zbytečné, ve středním věku jako užitečné a ke konci života je sami používáme jako naše životní rady a moudra, která jsme sami načerpali a kterými se snažíme vést mladší generace.

Proces vzdělávání není ohraničeným úsekem našeho života. Jedná se o celoživotní přenos informací a myšlenek z jednoho člověka na druhého s cílem obohatit toho druhého. Přinést mu něco nového, něco co může využít ve své práci nebo v životě.

Vzdělávání a rozvoj lidí, jako zaměstnanců jednotlivých společností, podniků či firem, je oblast, která je mnohdy velmi podceňovaná a opomíjená. A přitom je tak důležitá a může mít pro nás klíčový význam, a to jak pro postoj zaměstnanců samotných, tak i pro postoj zaměstnavatelů vůči zaměstnancům, kteří vytvářejí hodnoty v jejich společnostech.

Nejcennější zdroj každého podniku jsou lidé. Pro žádnou společnost nebo firmu není tím nejdůležitějším technologické nebo technické vybavení. Jádro každé společnosti tvoří lidé. Vybavení podniku jako takové je důležité, ale pro tvorbu nových produktů je nejdůležitější lidský kapitál. Bez něj by všechny technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly.

Každý podnik, který na trhu působí, se snaží najít v rámci své podnikatelské činnosti tu nejlepší a nejvhodnější formu konkurenční výhody. Jedna z možností, kdy je podnik o krok vpředu před svou konkurencí, je právě část zaměstnanců, tedy lidského kapitálu, s nímž podnik disponuje. Najít a hlavně vychovat si takové zaměstnance, kteří

budou pro podnik přínosem, není v dnešních podmínkách a přístupu lidí k zaměstnání vůbec jednoduché.

To kolik a jakým způsobem investujeme do lidí, tedy jakým způsobem se podaří vhodně investovat do lidského kapitálu, je posuzováno jako investice do vzdělávání. Návrhovatnost takovýchto investic do kvalifikace je možné srovnávat s návratností do hmotného kapitálu (Vodák, 2007).

„Myslet na budoucnost znamená především připravovat lidi na budoucnost.“

P.F.Drucker.

To je myšlenka, kterou bychom si měli jako manažeři firem osvojit. Ukryvá se v ní hluboká pravda, která nás může nasměrovat v našich dalších krocích.

Každý z nás upřednostňuje jinou formu vzdělávání a rozvoje své osobnosti, každý klade důraz na něco jiného a výsledkem této činnosti mohou být různé výstupy, které budou mít vysoký podíl přínosu v oblasti našich pracovních činností. Je dobře, že se oblasti vzdělávání ve firmách věnuje v posledních letech tolik pozornosti. Šikovných a vzdělaných zaměstnanců si cení každá společnost. Jsou neocenitelnými pilíři každého podniku a pro nové kolegy mohou být tím správným vodítkem a lídrem do budoucna.

Cílem této práce je prakticky ukázat na příkladu jednoho středního podniku, jakým způsobem se v současné době využívají možnosti vzdělávání pro jednotlivce a skupiny lidí a jak by se využívat mohly. Pokusit se najít a odhalit chyby, kterých se manažeři společnosti dopouštějí a navrhnout nápravu a řešení v daném podniku. Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se přímo dotýká také financí a proto zde bude prakticky nastíněna i jedna z možností, která je v dnešní době malým a středním podnikům poskytována v souvislosti s dlouhodobým vzděláváním zaměstnanců.

2 Literární řešerše

2.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál může být charakterizován jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, kterými lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Žádný jiný prvek podniku, není schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. K tomu, aby byl podnik úspěšný na trhu, nutně všechny výše uvedené předpoklady potřebuje (Vodák, 2007).

Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoli však uspokojení současných potřeb. V případě, že hovoříme o vynakládání peněžních prostředků do lidských zdrojů či lidského kapitálu, hovoříme o investici, nikoli o spotřebě.

Stejně tak, jako rozlišujeme podle jasných a předem definovaných hledisek investice do hmotného kapitálu, můžeme v podobném duchu rozlišit investice do kapitálu lidského. Tyto investice se pak liší ve třech základních aspektech:

- formami, které představují např. školní (formální) vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče apod.,
- účinky na výši příjmů a spotřebu,
- výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy.

Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního vstupu může podnik realizovat

různými formami. Může se orientovat na zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což např. zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, dále na zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pracovní pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců, ale také na zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí (Vodák, 2007).

2.2 Lidské zdroje

Z minulosti jsme byli zvyklí, v případě že jsme hovořili o lidech jako o zaměstnancích, standardně používat termín personální řízení. V současné době je tento termín ve většině případů nahrazován termínem lidské zdroje. Jedná se o přístup orientovaný na personální řízení projevující se v důrazu na vzájemnost a chápání lidí ve větší míře jako zdroje, do kterého se investuje, než jako nákladová položka (Vodák, 2007). Lidské zdroje představují veškeré lidi začleněné do pracovního procesu, jedná se o nositele lidského kapitálu a potenciálu.

Koubek (1997) ve své knize uvádí v základním rozdělení zdrojů, které jsou využívány ve firmách, zdroje:

- materiální (tedy stroje, zařízení, materiál, energie apod.),
- finanční,
- informační,
- lidské.

Pokud tedy chceme, aby podnik fungoval a existoval, musí být tyto čtyři druhy zdrojů nashromážděny, propojeny a uvedeny do pohybu. Tyto činnosti jsou hlavním úkolem podnikového řízení.

Řízení lidských zdrojů je zaměřeno na lidský faktor, tedy na vše, co se týká lidí v samotném pracovním procesu. Zohledňujeme a zaměřujeme se na získání, formování,

fungování, využití v organizaci a propojení činností, pracovních schopností a pracovního chování. Jako takové je nutno zohlednit také vztah k vykonávané práci, k podniku a spolupracovníkům a také osobního uspokojení z vykonávané práce, z vlastního osobního rozvoje a výsledků vlastní práce (Vodák, 2007).

Jak již bylo uvedeno, nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno a v současné době nahrazováno termínem řízení lidských zdrojů. Bylo by mylné se domnívat, že termínu personální práce se již nevyužívá. Personální práci či personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení práce samotné, zatímco termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce. U řízení lidských zdrojů je kladen důraz na strategický aspekt personální práce, věnujeme tedy zvýšenou pozornost perspektivě, formulujeme dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané ostatními cíly firmy (Koubek, 2007).

Stejně jako Koubek (2007) i Armstrong (1999) uvádí, že řízení lidských zdrojů můžeme koncepčně chápat jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – tedy lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.

V podstatě bychom mohli říci, že se jedná o podnikatelsky orientovanou filozofii týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody. V rámci řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na několik činností. Mezi ně patří např.:

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, ve kterém strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie podniku,
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,

- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu (Vodák, 2007).

Jednotlivci v podniku jsou ti, kteří vytvářejí, uchovávají, rozvíjejí a využívají znalosti – lidský kapitál. Tyto znalosti jsou dále rozšiřovány a obohacovány součinností aktivitou, spoluprací za účelem generování strukturálního a organizačního kapitálu. Hodnotu vytvářejí znalosti, schopnosti a dovednosti jednotlivců. To je důvodem nutnosti udržovat, rozvíjet a pečovat o lidský kapitál, vlastněný těmito pracovníky. Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využívání těchto znalostí a způsobilostí, které je potřeba dále rozvíjet, podporovat a vzájemně si vyměňovat pro potřeby firemního kapitálu. Jde tedy o řízení znalostí (Vodák, 2007).

Znalosti jsou charakterizovány jako souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaný učením, praktickou činností a zkušenostmi. Vznikají a uplatňují se v mysli odborníka. V podnicích se nalézají jak v dokumentech, tak ale také a to zejména v činnostech, podnikových procesech, praktikách a normách, médiích jako jsou manuály, knihy a dokumenty, stejně tak jako v přímém kontaktu a učení.

Dovednosti člověka představují jeho způsobilosti a dispozice umožňující konat určité činnosti. Hovoříme-li o dovednostech, máme na mysli efektivní a kreativní vykonávání požadovaných pracovních úkonů a přiměřenou reakci na změněné pracovní podmínky. V případě, že se dovednosti stanou automatické, přerůstají v návyky. Ty pokud jsou dobré, představují významnou sílu ulehčující výkon profese v každodenní praxi. Odborné dovednosti člověk v pracovním procesu získává a zdokonaluje pomocí odborné přípravy a vzdělávání (Vodák, 2007).

2.3 Personální činnosti

K tomu, abychom dobře pochopili a přesně definovali obsah celé personální práce a tím tedy i jednotlivých personálních činností, jejichž součástí je vzdělání a rozvoj

zaměstnanců, je nutno znát podnik jako celek. Musíme správně vymezit jeho funkce a tím tedy ohraničit okruhy činností, které vzájemně na sebe navazují a směřují k dosažení podnikových cílů. Podnik jako celek plní v podstatě dvě základní funkce. Na straně jedné má účinně podnikat, tak aby zajistil co největší zisk, na straně druhé představuje sociální systém, který zajišťuje pracovní sílu, její reprodukci, růst vzdělanosti, dovednosti apod. (Slavíček, 1999).

Základní personální činnosti, kterých je celá řada a přímo souvisí se zaměstnanci, jsou úzce propojeny a provázány. Nelze posuzovat pouze jednu oblast této práce a nemít informace z oblasti jiné. Jednotlivé oblasti na sebe navazují a jejich výsledky si předávají. Mít správné lidi ve správný čas na správném místě. To je motto snad každého personalisti a každého podnikatele.

U každého zaměstnance či manažera je naprosto žádoucí, aby jeho pracovní zařazení a s tím související požadavky byly v podstatě v souladu se zaměřením a možnostmi pracovníka. Zčásti je toto věcí každého z nás, z části je věcí každé organizace. Ta musí uskutečnit takové výběrové, přijímací a rozmisťovací řízení a přípravu zaměstnanců, aby bylo přihlédnuto k podnikovým potřebám a předpokladům zaměstnanců. V rámci vykonávané pracovní činnosti a průběhu života člověka, by mělo platit, že jeho postavení by mělo mít vzrůstající tendenci. Zaměstnanci by se měli postupně aktivně podílet na stále náročnějších úkolech a také na dosahovaných výsledcích. (Růžička, 1993). K tomu by měl motivovat zaměstnavatel a to jak v rámci pracovních úkolů, tak v rámci zvyšování odborného rozvoje a způsobilosti k danému výkonu.

Tato práce je věnována pouze jedné části personální činnosti a to rozvoji zaměstnanců v podnicích. Věnujme se tedy podrobněji rozvoji osobností, jejich motivaci a vzdělávání.

Rozvíjení osobnosti pracovníků se týká převážně jejich kvalifikace, kterou chápeme mnohem širěji než pouze jako profesionální způsobilost. Její rozvíjení má zejména tyto příznivé účinky:

- lidé mohou vykonávat složitější a odpovědnější práce, mohou zastávat řídicí funkce, zastupovat nemocné pracovníky, mohou zvýšit svůj pracovní výkon a pracovat kvalitněji a hospodárněji;
- odstraňují se nedostatky v práci pracovníků, a tím ztráty způsobené špatnou prací lidí;
- příznivě se ovlivňuje pracovní motivace vedených lidí;
- rozvíjejí se schopnosti pracovníka včetně schopnosti dále zvyšovat svou kvalifikaci;
- organizace si vytváří rezervy pracovních sil (Průša, 1985).

Rozvíjení osobnosti vedených lidí, zejména jejich kvalifikace, slouží tedy současně jak individuálním, tak i vyšším, skupinovým a celospolečenským zájmům (Průša, 1985).

Každý zaměstnavatel je dle Zákona č. 262/2006 Sb., tedy podle zákoníku práce povinen pečovat o své zaměstnance. Podle Hlavy II : Odborný rozvoj zaměstnanců § 227 je zcela přesně specifikována péče o zaměstnance v tomto směru. Tato oblast zahrnuje zejména:

- a) zaškolení a zaučení,
- b) odbornou praxi absolventů škol,
- c) prohlubování kvalifikace,
- d) zvyšování kvalifikace,

Zatímco první tři skupiny odborného vzdělávání zaměstnanců jsou zcela jasné a není třeba je blíže upřesňovat, poslední bod bývá doplňován o tzv. kvalifikační dohodu. Podle internetového zdroje ipodnikatel.cz (2010) je zvýšením kvalifikace rozuměna změna hodnoty kvalifikace, její získání nebo rozšíření. Pod tento pojem může být zahrnuto studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zmiňovaná

kvalifikační dohoda je dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace. Její součástí je především závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu pěti let. Pokud zaměstnanec závazek nedodrží, musí zaměstnavateli uhradit náklady spojené se zvýšením kvalifikace. Další informace o kvalifikační dohodě uvádí zákoník práce v § 234 a § 235.

K tomu, abychom mohli být schopni obstát v dnešních podmínkách vysoké konkurence a dosáhnout cílů, které si organizace vytýčí jako hlavních, musíme přijmout a pochopit důležitý fakt, který nám položí základní kámen pro další vývoj. Výkonnost firmy je dána výkonností procesů a výkonností lidí. Tyto dvě výkonnosti jsou na sobě závislé. Čím jsou procesy sofistikovanější a náročnější, tím je obvykle potřeba výkonnějších, efektivnějších lidí, u nichž narůstá míra sebeřízení a kompetencí. Výkonnost zaměstnanců řídíme nejen pomocí hodnocení a odměňování, ale i jejich rozvojem. Tento druh řízení výkonností je během na dlouhou trať. Rozvoj je velmi úzce spjat s hodnocením, jehož součástí je pohled do budoucnosti – co chceme a potřebujeme. Rozvoj je však také spjat s odměňováním a motivací. Dosažení souladu mezi hodnocením, odměňováním a rozvojem závisí na řadě podmínek, které jsou v každé organizaci unikátní. Tato unikátnost nebo chceme-li jedinečnost organizace je dána její podnikovou kulturou, strategií a organizační strukturou (Hroník, 2007).

Jako velmi pozitivní, lze posuzovat změnu v zákoně o daních z příjmu, která proběhla v roce 2009 a kterou uvádí internetový portál Podnikatel.cz. (Kučerová, 2009). Novela tohoto zákona jednoznačně určila, které náklady na vzdělávání může zaměstnavatel pro daňové účely použít. Vzdělávání zaměstnanců v podnicích dostává novou dimenzi a zaměstnancům je dána nová možnost, jakým způsobem toho využít. Zatímco v předchozích letech bylo zvyšování kvalifikace spojené s dosažením vyššího stupně vzdělání (např. vysokoškolského) jednoznačně daňově neuznatelným nákladem, rok 2009 přinesl do této oblasti změnu. U vzdělávání, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, už se nebude zkoumat, zda se jedná o prohlubování nebo zvyšování kvalifikace, ale o podmínky, za nichž je vzdělávání dosahováno. Došlo také ke

sjednocení podmínek odborného rozvoje zaměstnanců s pracovním právem. Zaměstnavatel může bez problémů do daňových výdajů zahrnout náklady spojené s podnikatelskou činností, pokud se jedná o zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol a prohlubování kvalifikace. V případě zvyšování kvalifikace je od 1.1.2009 rozhodující skutečnost, že je tato forma přípravy považována za překážku v práci na straně zaměstnance. Náklady na vzdělávání posuzované u zaměstnance jako překážka v práci jsou daňově neuznatelné.

2.4 Personální strategie

Strategie podniku představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje. Tvoří základ jednotlivých strategií a je základem pro řízení každodenních operací, které směřují k dosažení nejvyšších cílů podniku. Personální strategii můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Její úlohou je stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroje a určení základních přístupů k jejich dosažení. Tato strategie obsahuje vizi v oblasti lidských zdrojů, strategické cíle a základní přístupy a postupy k dosažení těchto cílů. Zabývá se především těmito oblastmi:

- tvorbou filosofie a přístupů k řízení a vedení lidí,
- rozvoje podnikové kultury a hodnot,
- získáváním a formováním zaměstnanců,
- řízením zaměstnaneckých vztahů,
- rozvojem potenciálu lidských zdrojů.

Důležitým prvkem zavádění strategie je kvalita lidského kapitálu. Kvalita a připravenost lidí společně s uplatněním vhodné metodiky určují úspěšnost zavádění strategie, zvyšují konkurenční schopnost podniku a vytváření synergických efektů (Vodák, 2007).

2.5 Strategie rozvoje a vzdělávání

Každá organizace si stanovuje strategii rozvoje a vzdělání sama. Tento druh strategie je nadřazený strategiím, kterými jsou strategie personální a business. Obdobně je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let. Základní rozdělení můžeme charakterizovat u organizací, kde koncipujeme rozvoj a vzdělání pro „organizaci na jedno použití“ nebo pro „organizaci revitalizující“ (Hroník, 2007).

Revitalizující organizace musí reagovat mnohem pružněji na vnější podmínky oproti předchozímu typu organizace. Zde je strategie rozvoje a vzdělání propracovanější a struktura, která zabezpečuje realizaci této strategie bude složitější. V případě, že se budeme nacházet ve středních a větších firmách, pak zde budou nacházet uplatnění specialisté na rozvoj a vzdělání (Hroník, 2007).

Strategie rozvoje a vzdělávání se u revitalizujících organizací koncipuje podle tří základních os:

- osa **Strategie organizačního rozvoje - Strategie rozvoje jednotlivců,**
- osa **Strategie diferenciacce - Strategie integrace,**
- osa **Strategie velkého skoku - Strategie plynulého zlepšování** (Hroník, 2007).

Každá z daných strategií, která se používá v revitalizující organizaci má svá specifika, klady a zápory. Vždy bude záležet na dané organizaci, kterou osu vybere, kterou cestou půjde a jaké další podmínky budou pro ni ve výběru omezující. Při výběru strategie se kombinují možnosti, které nám nabízí obrázek č. 1. Bližší charakteristiku jednotlivých strategií nalezneme v publikaci F. Hroníka (2007).

Obrázek č. 1 – Strategický staffing (Hroník, 2007)

| | | |
|-------------------------------|------------------------------|--|
| Vysoká přidaná hodnota | Hotový člověk | Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty |
| Nízká přidaná hodnota | Outsourcing | Pronájem, dočasná výpomoc |
| | Snadná nahraditelnost | Obtížná nahraditelnost |

Charakteristickým rysem moderní personální práce je to, že klade důraz na strategické aspekty, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení (Koubek, 2007).

2.6 Organizační struktura a rozvoj lidských zdrojů

V každé firmě nebo podniku je nutné personální práci v plném slova smyslu věnovat patřičnou pozornost a to už v okamžiku, kdy se majitel malé firmy rozhodne najmout svého prvního zaměstnance. Všeobecně platí, že všechny personální činnosti je třeba provádět ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost nebo typ. Platí, že i malá firma musí mít v každém okamžiku promyšlenou a připravenou koncepci všech personálních činností (Koubek, 2007).

V malých firmách za rozvoj lidských zdrojů zodpovídá manažer, kteří řídí, vede své lidi a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve firmách středních je vytvořeno minimální

personální oddělení, které není příliš členěno. Naopak ve firmách velkých je obvykle členitější model řízení lidských zdrojů. I zde dochází k tomu, že za rozvoj svých lidí odpovídá manažer, ale k této činnosti má různě zaměřené personalisty (Hroník, 2007). Každý z personalistů musí mít dostatečné informace o daném pracovníkovi, jeho vlastnosti, ambice, znalosti, postojích, úrovních pracovního výkonu, mzdové zařazení atd. I tato skupina informací je důležitá z hlediska odhalení disproporcí a rezerv, které organizace má a na jejich základě stanovit cíle řízení lidských zdrojů, kterých chce dosáhnout (Strenitzerová 2006).

Vzhledem k tomu, že malé a střední podniky mají obvykle velmi málo zaměstnanců a tudíž nevytváří samostatné personální oddělení, je životní nezbytností pro majitele a vedoucí pracovníky těchto firem, osvojit si potřebné personální znalosti a dovednosti. U tohoto typu podniků dochází k podceňování personální práce. Každý majitel nebo vedoucí pracovník si musí uvědomit, že personální práce je v jistém smyslu důležitější než ostatní manažerské činnosti a musejí to respektovat i při zvažování směrů svého vlastního odborného rozvoje a i odborného rozvoje ostatních vedoucích pracovníků firmy (Koubek, 2007).

2.7 Vzdělávání pracovníků v malých a středních podnicích

Potřeba vzdělávání pracovníků je v mnohých malých a středních firmách podceňována. Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci se domnívají, že si vzdělávání pracovníků nemohou dovolit, že je to něco, co není určeno pro jejich společnosti. U některých majitelů dokonce panuje ten názor, že vzdělávání je osobní věc každého jedince a že je v jeho vlastním zájmu, aby si prohluboval a rozšiřoval své znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa nebo firmy. Je zřejmé a pochopitelné, že malá firma nebude provádět soustavné a systematické vzdělávání ve stejné podobě, v jaké to provádí firma velká. V malých podnicích se spíše jedná o vzdělávání zaměřené na konkrétní jedince, individualizované, vzdělávání průběžné a soustavné, vzdělávání, ve kterém firma hraje roli usnadňovatele a podporovatele (Koubek, 2007).

Tématu vzdělávání zaměstnanců v malých a středních firmách je věnováno mnoho děl předních profesorů univerzit na celém světě. Jako příklad lze uvést dokument, který byl vytvořen a zpracován v Anglii na univerzitě ve Warwicku. Profesori D. Storey a P. Westhead působí v podnikatelském centru na zmíněné univerzitě. Dokument se snaží podat informace o výzkumu, který posuzoval vztah mezi malými zisky, výkonností podniku, růstu nebo přežití a účastí na školení ve smyslu vzdělávání v oblasti řízení. Informace, které byly v dokumentu použity, byly čerpány hlavně z oblasti Spojeného království. Jeho závěr byl takový, že vztah mezi účastí na vzdělávání vedoucích pracovníků a výkonností malých podniků není postaven na dobrých základech. Není tedy funkční a stoprocentně správně zavedený (dle překladu č. 36).

Proč se tedy má malý či střední podnik rozhodnout pro vzdělávání svých pracovníků? V podstatě existuje několik rozhodujících důvodů:

- na trhu práce má menší firma většinou znevýhodněnou pozici a je pro ni těžší získávat odborně připravené pracovníky. Mnohdy musí nové zaměstnance zaškolovat a doškolovat, popřípadě adaptovat na firemní zvláštnosti v povaze práce a v používané technice a technologii.
- na požadavky trhu musí reagovat pružněji a musí být více přizpůsobivá. Tyto vlastnosti se očekávají i od jejich pracovníků. Musejí si pružně osvojit znalosti a dovednosti potřebné k plnění nových a často velmi různorodých úkolů.
- jako jeden z nejvýznamnějších zdrojů zvyšování produktivity práce, jako nástroj zvyšování množství a kvality práce, dále nástroj lepšího hospodaření se stroji, materiálem, energií, finančními prostředky, nástroj zvyšování spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě nástroj formování harmonických pracovních vztahů je chápáno právě vzdělávání pracovníků, kde je na prvním místě prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace (Koubek, 2007).

V malých a středních podnicích se v oblasti vzdělávání orientujeme na níže uvedené

oblasti:

- a) oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst.
- b) oblast rozvoje (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), tzn. získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka ve firmě (Koubek, 2007).

Zatímco Hroník (2007) charakterizuje rozvoj jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se) a učení (se) kvalifikuje jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání, Koubek (2007) považuje rozvoj pracovníků v podstatě za vzdělávání, které připravuje pracovníka na širší pracovní úkoly, než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo. Takový pracovník se stává univerzálnějším a flexibilnějším, je mu poskytnut širší rozhled a v neposlední řadě je formována jeho osobnost a chování. Rozvoj zvyšuje jeho konkurenceschopnosti na trhu práce, ať už ve firmě nebo mimo ni. V současné době se stále více podniků věnuje rozvoji svých pracovníků, je mu věnováno stále více pozornosti a finančních prostředků. Snižuje se nebezpečí fluktuace a roste význam rozvoje pracovníků a to v souvislosti s rostoucím důrazem na mezilidské vztahy a týmovou práci. Malé a střední podniky se v oblasti rozvoje svých pracovníků soustřeďují zejména na:

- vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností svých pracovníků tím, že určitým způsobem podporují nebo usnadňují některé jejich aktivity volného času,
- jazykové vzdělávání,
- práci s osobními počítači,
- umění jednat s lidmi (zákazníky, spolupracovníky, aj.),
- mimořádnou pozornost, která se věnuje rozvoji manažerských dovedností pracovníků zastávající manažerské funkce (Koubek, 2007).

Vzdělávání si můžeme systematizovat podle vlastní obsahu. Jeho hlavní funkce jsou rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být uskutečněna v různé formě – jako prezenční výuka či prostřednictvím e-learningu (Hroník, 2007). Koubek (2007) podal výčet vzdělávacích oblastí, na které se většinou zaměřují malé a střední podniky. Hroník (2007) ve své publikaci uvádí oblasti vzdělávání takto:

- funkční vzdělávání – charakter odborné přípravy a učení do zásoby, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby pracovník mohl zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.
- doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřující výcvik dovedností, školení jakosti, též nazýváno jako nadoborová příprava. Stírají se hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení.
- manažerské vzdělávání – od MBA až po dílčí aktivity jako např. nácvik skupinového, týmového řešení problémů a dalších manažerských způsobilostí.
- jazykové vzdělávání.
- IT školení.
- účelové vzdělávání – stress management, efektivní telefonování, rozvoj měkkých dovedností, apod.
- školení ze zákona – vzdělávací aktivity vyplývající ze zákona. Tento typ školení má nevýběrový charakter, je tedy určeno pro všechny.

Vzdělávání v malých a středních podnicích se věnuje i Bláha (2005), který u tohoto druhu firem preferuje metodu koučování. Tato metoda je zaměřena na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. Koučování vychází z tohoto, že při výcviku je důležité zaměřit se na to, co se odehrává v těle a mysli hráče. Koučování pomáhá učit se, spíše, než by něčemu učilo. Metodu koučování doporučuje i Thorne (2007) a to v rámci řízení realizace procesu rozvoje talentů. Tento autor uvádí,

že proto, abychom mohli správně motivovat své zaměstnance, od kterých očekáváme výjimečné výkony a kteří mají vysokou úroveň dovedností a znalostí – tedy talentu, je nutno těmto „talentům“ vytvořit vhodné prostředí. Jeden z hlavních způsobů jak pomoci všem lidem naplnit jejich potenciál je rozvoj prostředí koučování. Jedná se o nelehký proces, který nemůže být vytvořen přes noc, nicméně hraje klíčovou roli v procesu rozvoje talentu. Bereme v úvahu, že kouč spíše vede než řídí. Zavedení takového prostředí může mít dalekosáhlé důsledky – jednotlivci potřebují přemýšlet o svých nejlepších učebních zážitcích, aby si zapamatovali, co je inspirovalo, přemýšleli o tom, jak si mohou obnovit odborné vzdělání. Stejně tak vedoucí musí zapomenout na dozor a musí se snažit pomáhat členům svého týmu kladením otevřených otázek a pracovníci personálních oddělení by měli hrát roli koučů, kteří pocítí potřebu úzkého kontaktu a vztahu s jednotlivci a tím přednostní do budoucna spíše metodu koučování než metodu sezení v učebně pro potřeby zvyšování vzdělávání a osobního rozvoje.

Metoda koučování je jednou z použitelných metod v malých a středních podnicích. U tohoto typu organizací, ale nejen u něj, vyvstává otázka, zda využívat externího či interního vzdělávání. Koučování je součástí toho interního. Mnoho autorů vyzdvihuje lepší kvalitu při využívání interního školení. O jeho vysokém přínosu hovoří také Heathfieldová (přeloženo dle č. 9). Interní školení odráží solidní znalosti organizační kultury. Používá příklady ze skutečného života, problémy a výzvy, se kterými se účastníci takového setkání shledávají každý den v práci. Úspěšné interní školení určuje přesné znalosti a dovednosti, které účastníci potřebují k dosažení úspěchu v zaměstnání. Je vedeno v jazyce a terminologii, která je účastníkům blízká a se kterou se střetávají. Jedná se o nákladově efektivní, povzbuzující metodu pro školení zaměstnanců s pozitivním vlivem na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

K tomu, abychom se lépe orientovali v prostřední malých a středních podniků, je nutno tuto oblast charakterizovat. Základním kritériem pro posouzení velikosti podniku je počet zaměstnanců, velikost ročního obrátu a bilanční suma roční rozvahy (velikost aktiv). Údaje, které se mají použít pro stanovení počtu zaměstnanců a finančních veličin, jsou údaje vztahující se k poslednímu uzavřenému zdaňovacímu období

vypočtené za období jednoho kalendářního roku. Dle internetového portálu Czechinvestu je členění podnikatelů následující:

- **Za drobného, malého a středního podnikatele** se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jeho bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **malé podniky** vymezeny jako podniky, které zaměstnávají méně než 50 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- V rámci kategorie malých a středních podniků jsou **drobní podnikatelé** vymezeni jako podnikatelé, kteří zaměstnávají méně než 10 osob a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR. (czechinvest, 2011).

2.8 Výchova a vzdělávání

K tomu, abychom mohli rozvíjet veškeré schopnosti a dovednosti zaměstnanců, přispívá výchova a vzdělávání. Tyto dva procesy spolu úzce souvisejí a navzájem se významně ovlivňují. Výchovu chápeme jako proces vytváření osobnosti člověka, vzdělávání pak představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti (Vodák, 2007).

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Odborné vzdělávání a výcvik pracovníků představuje systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností (Armstrong, 2002).

Člověk je od přírody líný a špatný. To znamená, že pokud jej chceme přimět k výkonu, musíme se neustále prostřednictvím vyvážené směsi tlaku a odměny (známá metoda „cukru a biče“) starat o to, aby nevybočili ze stanoveného kurzu. Pokud takového pracovníka přenecháme vlastnímu osudu, bude zakrátko přinášet méně, než je schopen (Klein, 2008). Tuto teorii je nutno brát v potaz při výchově každého jednotlivce.

Proces výchovy a vzdělávání můžeme chápat jako souhrn níže uvedeného:

- Kdo ? – tedy subjekt vzdělávání.
- Jak ? - forma vzdělávání.
- Co? – obsah vzdělávání a výchovy.
- Proč? – motivace ke vzdělávání.
- Kdy? – časová dimenze procesu vzdělávání (Vodák, 2007).

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení (se), jedná se o organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají tedy svůj začátek a konec. Při koncipování vzdělávání ve firmě postupujeme systematicky (Hroník, 2007). Vzdělání je možno charakterizovat i jiným způsobem. Stýblo (2005) jej charakterizuje jako systematickou přípravu na výkon práce, zejména přípravu teoretického charakteru. Osvojování teoretických i praktických poznatků a dovedností, což zahrnuje i pojmy výchova, trénink, výcvik apod.

Stejně tak, jako se mění požadavky a nároky na technologie, mění se také nároky a požadavky na vzdělání, kvalifikaci, schopnosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců. Nezbytnost vzdělávání je dána rychlostí změn na trhu, které jsou způsobené mnoha faktory např. novými oblastmi podnikání atd.

Podle Koubka (1997) se podnikové vzdělávání zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku

v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti. Můžeme říci, že podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku (Vodák, 2007).

K tomu, aby vzdělání bylo efektivní, nebylo jen náhodné a nepravidelné, musí být systematické a musí vycházet z celkové podnikové strategie. Jedině tak může být zajištěna návratnost všech investovaných a vložených prostředků. Celý tento proces vyžaduje spolupráci více oddělení podniku a dále spolupráci s externími i interními odborníky a vzdělávacími institucemi

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici, která je nutná pro perspektivní rozvoj organizace (Kleibl, 2001).

Systematické vzdělávání pracovníků přináší jak pro zaměstnance, tak pro podnik mnoho výhod. Mezi některé řadíme např.: neustálé zvyšování kvalifikace, znalostí a dovedností, přínos v rámci zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb, zlepšování vztahu zaměstnanců k podniku, zvyšování jejich motivace, zlepšování pracovních i mezilidských vztahů atd. (Vodák, 2007).

Nemalou úlohu a důležitou roli v rámci vzdělávání zaměstnanců hraje jejich aktivita. Aktivita lidí, jejich chuť zlepšovat se a přicházet s novými nápady je nezbytná pro dynamické řízení firmy, neboť to je podmíněno tvůrčí prací a dobrými myšlenkami. Důležitá je rychlost a pružnost. V případě, že o práci nepřemýšlejí jen lídři, ale i manažeři a ostatní zaměstnanci, vzniká šance, že systém, ve kterém se nacházejí, bude mít nejen dost nápadů, ale že je získá včas a na správném místě. K tomu, abychom toho dosáhli je postupné zapojování lidí do řešení firemních problémů a do firemního rozhodování (Plamínek, 2005). Čím více je tedy aktivita lidí podporována, tím více myšlenek a možností něco změnit. V případě, že zaměstnanci chtějí na sobě pracovat,

neměla by tato chuť být potlačována, ale měla by být ze strany vedení společností vyzdvihována. Manažeři by se měli snažit vhodnou formou aktivitu v lidech podněcovat a udržovat.

Stejně tak, jako o aktivitě jednotlivců hovoří ve své knize Plamínek (2005), hodnotí vzdělávání jako aktivitu ve své publikaci také Walker (2003). V případě, že tento autor hovoří o vzdělávání, pak objektem jeho zájmu jsou výsledky vzdělávání a nikoliv vzdělávací aktivity. Aktivity jsou viditelné a měřitelné a utvrzují nás v domněnce, že skutečně něčeho dosahujeme. Jsou však pouze jistým druhem činnosti. Výsledky jsou sice měřitelné, ale najít aktivity, které na nich mají přímý podíl je úkolem zcela obtížným. Jak již tedy bylo řečeno: „Vzdělávání je aktivita a učení se je osobním výsledkem: vstřebávání myšlenek, dovedností a schopností jednotlivci“. Rozvoj je, jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci konečným výsledkem a znamená tedy, že se pracovník posouvá z jedné úrovně na druhou vyšší.

2.9 Metody vzdělávání pracovníků.

V případě, že se rozhodneme a přistoupíme v podniku ke vzdělávání pracovníků, je nutné zvážit, jaké metody použijeme. Při vzdělávání pracovníků menší firmy můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce, nebo metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, popřípadě tzv. distančních metod vzdělávání (Koubek, 2007). Ke stejnému členění se připojuje Jindra (2009) ve svém výčtu kategorií metod vzdělávání.

Než se rozhodneme, že přistoupíme k samotnému procesu vzdělávání a výběru jeho metody, měli bychom si udělat diagnózu jednotlivců. V podstatě se jedná o hrubé shrnutí zaměstnanců z hlediska jejich schopností a postojů. K tomuto není nutno žádných složitých testů či průzkumů. Tuto diagnózu si můžeme vytvořit sami. Jedná se o rozdělení lidí do čtyř skupin podle toho, zda umí a chtějí dělat to, co se od nich očekává. Skupiny jsou následujícího typu:

- umí, ale nechce – lidé, kteří jsou schopni, ale nejsou neochotni dělat něco dalšího.
- chce a umí – pozitivní kategorie, ve které by mělo být co nejvíce zaměstnanců.
- chce, ale neumí – snaživí lidé, ale nedostatečně schopní.
- neumí a nechce – lidé představující nebezpečí pro firmu a vyžadující okamžitou péči (Plamínek, 2005).

Toto jednoduché rozdělení nám umožní udělat si okamžitý obrázek o struktuře našich zaměstnanců a dá nám potřebné informace k tomu, abychom se mohli rozhodnout o vhodné metodě vzdělávání.

Ke vzdělávání nově přijatých pracovníků i pro doškolování současných pracovníků se v menších firmách nejčastěji používají metody vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce. Jedná se především o tyto metody:

- instruktáž při výkonu práce,
- koučování,
- asistování,
- counselling (vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem, podřízeným a nadřízeným),
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady (Koubek, 2007),
- mentoring (Jindra, 2009).

Nově přijatí zaměstnanci jsou zvláštní skupinou, která potřebuje speciální péči a zvláštní přístup. Každý takový pracovník má určité potřeby a očekávání, které musí být koordinováno a sladováno s cíli a úkoly organizace. Takovému pracovníkovi se tedy musí pomoci nalézt cestu, jak má být ve svěřené oblasti výkonný, pomoci mu

odstranit jeho nejistotu, nalézt cestu ke spolupracovníkům a k bezprostředně nadřízenému (Švigová, 1996). Výběr vhodné metody vzdělávání pro tento typ pracovníků je individuální a bude v kontextu několika dalších kritérií, jako je například typ práce, velikost firmy, apod.

Nově přijatí zaměstnanci jsou skupinou, do které musíme investovat. Pro některé společnosti může být zaškolením nového zaměstnance jeho pouhé seznámení s prostředím, které provede zaměstnanec personálního oddělení. S trochou nadsázky - může mu být ukázáno, kde je rychlovarná konvice a jak má žádat o pracovní volno. Jiný přístup, ale mají některé společnosti ve vysoce konkurenčních odvětvích, které uznávají hodnotu nového zaměstnance. Jejich přístup jde mnohem dál. Zde se vyžaduje několik týdnů nebo dokonce měsíců, které jsou věnovány přípravě a seznámení nového zaměstnance s firmou, jejími produkty, její kulturou, politiky a konkurencí. Takovými firmami jsou např. společnosti Sprint, Xerox, General Electric a General Motors. Tyto společnosti se rozhodly založit takový druh firemní kultury, kde je vzdělávání jeho nezbytnou součástí, což odráží jeho význam na školení zaměstnanců. Pouze idealisté si mohou myslet, že školy připravují všechny zaměstnance pro výkon budoucího povolání tak, že jejich další školení není nutné. Jedná se o omyl. Každému novému zaměstnanci musí být dán takový prostor a čas, aby mohl vynaložit úsilí a učil se jak z vlastních tak z cizích dovedností. Vzdělávání a rozvoj znalostí, postojů a dovedností zaměstnanců má zásadní význam pro jeho další efektivní a ziskový výkon (přeloženo dle č. 25).

Vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce:

- je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží, protože bude muset věnovat pozornost vzdělávanému pracovníkovi,
- je zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka,
- přináší vzdělávanému pracovníkovi praktické zkušenosti, znalosti a dovednosti,
- učí se v konkrétních podmínkách firmy,

na straně druhé, ale:

- ve firmě nemáme vždy vhodné a schopné školitele,
- nemáme vždy podmínky proto, aby vzdělávání mohlo probíhat nerušeně,
- plné vytížení všech pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, který by mohl působit na vzdělávaného pracovníka soustavně,
- část práce školitele, kterou nestihne proto, že se věnuje vzdělávanému, musí někdo udělat, což vzbuzuje nelibost ostatních (Koubek, 2007).

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se uplatňují jak při zapracovávání nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji současných pracovníků. Jde o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních, apod. Pokud se tyto akce organizují přímo v menší firmě, mívá nejčastěji podobu přednášky / instruktáže, semináře nebo vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) apod.

Vzdělávání mimo pracoviště, zejména pak mimo podnik, má výhody v tom, že:

- kurzy bývají obvykle vedeny zkušenými lektory,
- účastníci získají nejnovější informace, znalosti a dovednosti,
- seznámí se s nejmodernějšími stroji a zařízeními,
- mají možnost si vyměnit zkušenosti s pracovníky jiných firem,
- přinesou do firmy nové myšlenky a přístupy.

Na druhé straně má toto vzdělávání určité nevýhody:

- bývá dosti drahé (poplatek za vzdělávání, cestovní a ubytovací náklady, stravné, atd.),
- bývá spíše zaměřené na teoretické poznatky, které nelze uplatnit vždy v každé firmě,
- bývá někdy obtížně aplikovatelné ve firmě, která má odlišné vybavení od toho, na kterém se pracovníci učili,

- kurzy, které vzdělávací instituce nabízejí, nemusejí vždy a v plné míře vyhovovat potřebám firmy,
- firma může mít problémy s uvolňováním pracovníků a během jejich nepřítomnosti mohou vzniknout problémy, které nelze bez nich vyřešit (Koubek, 2007).

Mezi poslední typy vzdělávání, které v poslední době využívá řada menších a středních podniků, řadíme tzv. distanční metody vzdělávání. Jedná se především o korespondenční kurzy. Účastník dostane soubor učebních materiálů a v určitých hodinách může danou problematiku telefonicky konzultovat s příslušným školitelem (Koubek, 2007).

V případě, že se rozhodneme pro jakoukoli metodu výše uvedenou a půjdeme cestou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, je nezbytné, aby se každý zaměstnanec, který se zúčastní např. konference, semináře nebo jiné vzdělávací akce, snažil předat získané znalosti na pracovišti. Jedná se o zcela zásadní poznatek, který je chápán jako nejtěžší část přípravy rozvoje. Zaměstnanci musí používat myšlenky získané v tréninku ihned po jejich návratu do práce. Jak se říká „use it or lose“ – to je standardní v oblasti odborného vzdělávání. Toto vyjádření je považováno za správné. Každý zaměstnanec musí být v očekávání, že předvede a použije získané poznatky ve svém vlastním pracovním prostředí, které podporuje použití školení. Co každému zaměstnanci v takové situaci pomáhá nejvíce? Jednoduchá věta: „Co jste se naučili v tréninku? A co máte v plánu udělat jinak, teď když jste se naučili, že ...“. (Přeloženo dle č. 8). Praxe musí zvítězit nad teorií a proto teorie musí být převedena do praxe.

2.10 Realizace vzdělávání

Z výše uvedených metod, které se v praxi využívají ke vzdělávání pracovníků, vyplývá, že podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školící) centrum, případně externí instituce, až už veřejné či podnikatelské

subjekty. Podnikové vzdělávání, které má být efektivně realizované představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Těmito jsou:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

Investice podniků do vzdělávání a rozvoje vlastních lidí jsou nástrojem přitažení a stabilizace lidského kapitálu a stávají se rovněž nástrojem dosahování lepší návratnosti těchto investic (Vodák, 2007).

Každé z výše uvedených fází bychom mohli věnovat několik stran výkladu a mohli bychom podrobně rozebírat její přednosti i úskalí. V této práci vybereme pouze jednu z etap a tím je samotná realizace vzdělávání. Ta zahrnuje konkrétní prvky, které je nutno splnit a kterým se budeme blíže věnovat. Základními prvky jsou:

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektoři.

Ještě před tím, než se budeme věnovat samotné realizaci vzdělávání a jejím základním prvkům, můžeme také zhodnotit jeden ze současných trendů vzdělávání dospělých, kterým je vlastní osobní rozvoj a sebevzdělávání. Sebevzdělávání je v současném turbulentním prostředí, kde jediná jistota je změna, poznanou nutností, která může přinášet radost a uspokojení nad dosaženými výsledky. Rozvoj každého jedince by měl zahrnovat čtyři oblasti, které jsou navzájem propojené:

- rozvoj osobnosti,
- řízení vlastní kariéry,
- učit se, jak se učit a myslet,
- získávání potřebných odborných poznatků (Bláha, 2005).

V rámci samotného procesu vzdělávání by měl být připravován plán vlastního rozvoje a sebevzdělávání. Ten zahrnuje čtyři navazující činnosti:

- zhodnocení vlastní současné situace, uvědomění si silných a slabých stránek,
- stanovení cílů vlastního rozvoje a vzdělávání
- naplánování příslušné činnosti, určení milníků-termínů pro splnění činnosti,
- realizace (Bláha, 2005).

Analogicky se takovýto plán sestavuje i v rámci podniku a zohledňují se v něm celopodnikové aspekty.

2.10.1 Cíle vzdělávacího procesu

Cíle vzdělávání určíme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Pro jednoznačnost jejich významu je rozdělujeme do dvou kategorií – tedy cíle programové a cíle jednotlivé vzdělávací akce. Programové cíle zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání, cíle kurzu pak obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit. V praxi ještě musíme rozlišovat záměr a cíl. Záměr je vyjádření toho, co lektor v průběhu lekce chce udělat, proč tedy bude téma probíráno. Cíle nám říkají, co konkrétního budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat (Vodák, 2007).

2.10.2 Program

K tomu, aby se účastníci efektivního vzdělávání skutečně něco naučili, musí být toto vzdělávání také vedeno. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností,

názorů a postojů nebo pracovního chování. Tomuto požadavku musí být přizpůsoben program konkrétní vzdělávací akce, který obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Každá vzdělávací akce by měla mít zajištěn plynulé a bezproblémové naplnění programu. K tomu je potřeba zajistit:

- aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu,
- aby účastníci v úvodu lekce vyjádřili, co od kurzu očekávají vč. možnosti rozšíření a doplnění programu o témata účastníků, což výrazně zvyšuje jejich motivaci,
- aby na počátku lekce byl uzavřen tzv. „kontrakt“, což je potvrzení nebo úprava programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům vč. společného závazku o jeho dodržování,
- aby lektori v rámci akce vytvořili dostatečnou časovou rezervu na realizaci závěrečných činností zaměřených na důkladné zopakování toho, co bylo v průběhu akce probíráno, srovnání očekávání účastníků na jejím počátku a konci. Pro účastníky je nutné, aby z akce odcházeli s pocitem, že jim byly zodpovězeny všechny otázky a kurz, který absolvovali, jim bude přínosem (Vodák, 2007).

2.10.3 Motivace

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace (Armstrong, 2007). Zároveň je ale nutné mít neustále na paměti, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní (Urban, 2003).

Zvyšování kvalifikace jednotlivce za podpory organizace je prospěšné pro obě strany, přinese to rozvoj organizaci a zvýší to hodnotu práce jednotlivce na trhu práce.

Zároveň se může stát pro velké procento lidí motivujícím prvkem, který kladně ovlivňuje přístup k práci a iniciuje k vyššímu pracovnímu výkonu.

Motivace je chápána jako vnitřní stav člověka (daný přáními, tužbami, úsilím, představami atd.), který způsobuje určité chování a aktivitu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka (Veber, 2000). V nejvyšší míře je odhodlán naplňovat přijaté cíle ten, kdo pocítuje silnou vnitřní potřebu se o ně zasazovat, prosazovat je, spojit s cíli své zájmy a zároveň přijmou odpovědnost se za cíl zaručit a postavit se za něj (Niermeyer, 2005).

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se pak projeví v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě neustále se učit a rozvíjet, ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využívat získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití, ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny jednotlivých pracovních míst. V neposlední řadě se také projeví v pozitivní změně postoju pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák, 2007).

2.10.4 Metody

V případě, že jsou stanoveny cíle, jichž chce podnik dosáhnout prostřednictvím vzdělávání, je nutno zvolit vhodnou metodu k jejich naplnění. V předchozím textu byly uvedeny metody dle Koubka (2001), který rozděluje metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. K dosahování větší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou tzv. participativní metody. Tyto metody předpokládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jde o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink. Jedná se především o rozvoj fyzických schopností člověka, při kterém dochází ke kombinaci učení

a aktivního procvičování. Trénink klade důraz na aktivní získávání dovedností a způsobilostí (Vodák, 2007).

V současné době se dynamicky šíří e-learning (elektronické vzdělávání), který je rychlejší a levnější než ostatní, klasické formy vzdělávání. Jeho použití je omezeno tématem vzdělávání a technologickým vybavením podniku (Vodák, 2007). Jiný názor k tomuto druhu vzdělávání vyplývá z hodnocení a průzkumu, který proběhl v Holandsku a který byl prováděn u více než 400 vlastníků – manažerů malých a středních podniků v různých sedmi evropských zemích. Pracovníci byli formou dotazníků oslovováni přímo na aspekty e-learningu v jejich společnostech. Lze konstatovat, že tento druh výuky je sledován jako negativní a neprokazuje pozitivní vztah k možnostem rozvoje osobnosti (Přeloženo dle č. 4). Stejný názor jako vyplynul z tohoto průzkumu je hodnocen v knize Hroníka (2007). Nástup e-learningu byl spojen s velkými očekáváními. Ta byla úzce spjata s tím, že 80-90% firemního vzdělávání bude mít tuto formu, že se výrazně sníží náklady na vzdělávání. Bohužel po počátečním nadšení následovalo zklamání. E-learning nesplnil očekávání, účastníci upřednostňují osobní setkání a nechtějí trávit hodiny u obrazovky, kde tráví většinu své pracovní doby. Proto se objevil nový trend – zejména kombinace e-learningu a prezenčního studia. Tento typ studia se zdá jako přínosný.

E-learning nemůže být chápán pouze jako vzdělávací systém ve smyslu prosté výuky, ale také jako komunikační prostředek vhodný do moderních podniků i pro státní správu. Umožňuje pracovníkům rychle asimilovat nové informace a naučit se novým dovednostem. To vše díky moderním technologiím komunikačních sítí, které nabízejí snadnou dostupnost obsahu i jeho variabilitu (Pužmanová, 2003).

2.10.5 Účastníci

Klíčovým prvkem vzdělávání jsou sami účastníci. Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením a je připraven učit se ze svých chyb, jiní upřednostňují abstraktní diskusi a další dávají přednost získání informací a nových

dovedností, které mohou přenést do svého prostředí. Na základě různých učebních stylů byly definovány čtyři základní styly učení:

- aktivisté, u kterých dominují okamžité zkušenosti.
- refleктоři, což jsou osoby odrážející názory, tedy osoby, jež stojí rády v pozadí, uvažují o zkušenostech, pozorují z různých úhlů pohledu.
- teoretici, kteří touží po základních předpokladech, principech, teoriích, modelech a systémech, oceňují originalitu a logiku.
- Pragmatici, jsou lidé často pátrající po nových myšlenkách, chopí se první příležitosti, aby experimentovali s aplikacemi. (Vodák, 2007).

2.10.6 Lektori

Lektor realizující vzdělávání musí vykonávat různé činnosti, které nejsou vždy manažery a někdy ani samými lektory doceňovány. Vzdělávání jako celek představuje často komplikovaný proces, který klade na lektora různé nároky v různých etapách. Existuje celá řada specifických znalostí, které lektor nutně potřebuje znát pro školení skupin, facilitaci či poradenství a přípravu potřebných materiálů. Ne v málo případech dochází k tomu, že lektori jsou vybíráni spíše na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovávat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků (Vodák, 2007).

Lektori mohou v procesu vzdělávání uplatňovat různé vzdělávací (tréninkové) styly:

- behaviorální,
- funkcionalistický,
- strukturalistický
- humanistický.

Ke kvalitám, které je třeba hledat u dobrých lektorů, patří vysoká úroveň personálních dovedností, schopnost naslouchat a umět klást otázky, nefalšovaný zájem o lidi, flexibilita při užívání školicích strategií a taktik, trpělivost, vnímavost, otevřenost, schopnost demonstrovat svou technickou kvalifikaci včetně umění učit, atd. (Vodák, 2007).

Na lektora se v současné době kladou zvýšené nároky. Každý lektor by kromě výše uvedených kvalit měl být aktivní, dívat se na svůj úkol z nadhledu, měl by pomáhat podniku v rozvíjení jeho nejdůležitějších aktiv – lidí. Měl by umět plánovat, organizovat, kontrolovat vývoj a průběh vzdělávání, doporučit vhodné řešení, navrhovat a aktualizovat školicí programy, zajistit přípravu, kontrolu učebny, zařízení, techniky a pomůcek, používat různé metody a jejich kombinace, starat se o zvyšování hodnoty vlastního kapitálu, tedy dbát o svůj vlastní rozvoj atd. (Vodák, 2007).

2.11 Hodnocení pracovníků

Jedním z úkolů hodnocení pracovníků je rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků, rozpoznat potenciál pracovního výkonu a dále vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů (Koubek, 2007).

Samotné hodnocení pracovníka může sloužit k různým účelům např. k definitivnímu přijetí pracovníka (po zkušební lhůtě), k zjištění nedostatků v kvalifikaci pracovníka jako podkladu pro další vzdělávání, k stanovení podkladů a měřítek pro odměňování, k rozmístění pracovníků podle jejich způsobilosti, k výběru pracovníků na vyšší odpovědná místa, k objevení zvláštních schopností a talentů nebo k propuštění nezpůsobilých pracovníků (Pavelka, 1970).

2.12 Vyhodnocování vzdělávání

V současné době, kdy tlak změn v konkurenčním prostředí způsobuje, že je třeba neustále rozvíjet schopnosti pracovníků za pomoci efektivního učení. Za efektivní je možné pokládat takové učení, které s nejnižšími náklady dosahuje požadovaných cílů. Aby bylo možné mluvit o efektivitě vzdělávání, je třeba umět vyhodnocovat (Vodák, 2007).

Každá činnost, jež je v podniku vykonávána musí mít zpětnou vazbu. Jedná se o získání informací o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenění hodnoty tohoto vzdělávání. Vyhodnocování vzdělávání je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Názory na vyhodnocování vzdělávání se různí. Některé podniky vyhodnocování vůbec neprovádějí, jiné pouze z části. Jde o velmi komplikovaný proces (Vodák, 2007).

V rámci vyhodnocování vzdělávání je nutno mít na paměti tu skutečnost, že jestliže podnik neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců v jejich práci před vzděláváním, nebude schopen určit dopady, které vzdělávání mělo na jejich výkonnost. V rámci tohoto procesu jsou klíčovými subjekty při vyhodnocování: vrcholový management, ostatní manažeři, účastníci, externí odborníci, interní a externí zákazníci. Základním východiskem vyhodnocování je jasná pozice ohledně toho, čeho se chce vzděláváním dosáhnout. S tím se pak porovnává úspěšnost rozvojových aktivit. Při vyhodnocování je vhodné postupovat po jednotlivých krocích až po úroveň organizační jednotky. Uplatňuje se jednoduchý model, jež nás postupně dovede až na úroveň nejvyšší, tedy úroveň podniku, neboť dosahování cílů na této nejvyšší úrovni je tím, o co jde vrcholového managementu. V rámci jednotlivých kroků tedy vyhodnocujeme reakce, nárůst vědomostí, pracovní výkonnost jednotlivců, dopad na výkonnost podniku, změny v kultuře podniku.

V rámci přínosů, pak volíme opačný postup a sledujeme tedy lepší využití potenciálu zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zákazníků, apod. (Vodák, 2007).

3 Metodický postup

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení současné situace ve vybraném malém a středním podniku z hlediska rozvoje lidských zdrojů a navržení případných změn. Práce by měla najít a prakticky poukázat na nedostatky, které v této oblasti mohou nastat a zároveň by měla navrhnout případné změny v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vedlejším cílem práce je pak poukázat na možnosti, které se v dnešní době malým a středním podnikům nabízejí a to jak v možnostech vzdělávání skupinového, tak i individuálního.

3.2 Metodika

K tomu, abychom mohli danou problematiku řádně pochopit a poznat, bylo nutno prostudovat odborné texty, které se týkaly dané problematiky. Toto studium přispělo také k analýze skutečného stavu, odhalilo chyby a pomohlo autorce navrhnout změny v oblasti vzdělávání.

V rámci metodiky bylo nutno poznat podnik jako celek. Byla tedy charakterizována společnost, které je věnována samotná práce. Tato společnost byla popsána jak samotnou autorkou, která je ve společnosti zaměstnána, tak vybranými společníky a to formou rozhovoru. Na základě těchto skutečností byla provedena analýza současného stavu oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Získané teoretické poznatky byly konfrontovány se skutečným stavem věci a bylo navrženo doporučení manažerům společnosti jako náprava chyb, které byly odhaleny.

Mezi základní metody zjišťování informací patří metoda pozorování, dotazování a rozhovoru. Tyto jednotlivé metody byly využity k tomu, abychom získali ucelený přehled o skutečném stavu ve společnosti a získali maximální rozsah potřebných informací.

První metoda, která byla zvolena, je metoda pozorování. Tato metoda byla použita z pohledu autorky této práce. Může být do jisté míry subjektivně ovlivněna jejím osobním názorem, nicméně se zakládá na skutečných faktech a informacích, které v rámci rozvoje a vzdělávání zaměstnanců byly zjištěny.

Druhou metodou je metoda rozhovoru, která byla vedena pouze s jednatelem společnosti. Ten v rámci tohoto rozhovoru podal ucelený obraz o tom, do jaké míry zná hloubku a strukturu vzdělání svých zaměstnanců. Sdělil, jakým způsobem probíhalo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců do doby rozhovoru a dále nastínil situaci do budoucna. Rozhovor se také zaměřil na informace o plánech, které zamýšlejí v rámci rozvoje svých zaměstnanců v nejbližší době. Vše se uskutečnilo na počátku měsíce října 2010. Nebyly oslovováni ostatní společníci firmy, neboť oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců má na starosti v rámci svých pracovních úkolů jednatel společnosti. Vzhledem k tomu, že jsem se ptala na interní záležitosti a chování v rámci soukromé společnosti, byla nutná maximální spolupráce s dotazovanými, zvolila jsem typ neformálního rozhovoru s otázkami s volnou odpovědí. V mém vlastním zájmu pak bylo navodit maximální atmosféru důvěry a zájmu ze strany dotazovaného. Zároveň mu bylo plně vysvětleno, k jakým účelům byl rozhovor veden. Reakce ze strany dotazovaného byla pozitivní, vzhledem k dobrým pracovním vztahům nebyl žádný větší problém získat pravdivé odpovědi. Celkový počet otázek byl 20 a jednotlivé odpovědi byly shrnuty v samostatné části diplomové práce.

Třetí metodou, která byla zvolena, byla metoda dotazování. V rámci této metody byli dotazováni jak ostatní majitelé společnosti, kteří vykonávají práci samotných manažerů ovlivňující vzdělávání svým podřízených, tak samotní zaměstnanci. Byl zjišťován současný stav a konfrontován s názory a návrhy jednotlivých zaměstnanců. Pro tuto metodu byl zvolen dotazník, který měl předem 22 připravených otázek. Byly použity zavřené otázky dichotomické a polytomické. Celkový počet účastníků byl 24 a v rámci samotného zpracování byla posuzována četnost stejných odpovědí na položený dotaz.

Hledal se tedy názor většiny a ten byl konfrontován s názorem majitelů, který byl interpretován prostřednictvím jednatele.

Společnost, ve které probíhalo šetření, je mladou dynamicky se rozvíjející společností, kde věkový průměr zaměstnanců je mezi 30-35 roky. Nejedná se o společnost, kde je běžná a ve zvýšené míře se objevující fluktuace. Spíše naopak. Zaměstnanci jsou stálí. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuji, vypracovala jsem dotazník, který souvisí s procesem vzdělávání a osobním rozvojem zaměstnanců. Dotazník je anonymní a výsledkem by měla být oblast vzdělávání, kterou by zaměstnanci v rámci zvyšování své kvalifikace a zvyšování osobního rozvoje upřednostňovali. Vyhodnocení tohoto dotazníku ukáže, zda se názor zaměstnanců bude slučovat s názorem a cíli zaměstnavatelů. Dotazování probíhalo ve čtvrtém čtvrtletí roku 2010. Součástí dotazníku bylo také zhodnocení současných možností vzdělávání a možností, které byly zaměstnancům dány již v minulosti. Toto zhodnocení podalo obraz o tom, jakým způsobem manažeři společnosti s lidskými zdroji pracují a jak zhodnocují a rozšiřují jejich možnosti.

Veškeré použité a získané informace, které byly v rámci této práce zpracovávány, byly vyhodnocovány pomocí programu Microsoft Office Excel 2003, samotná práce byla psána v programu Microsoft Office Word 2003.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Popis firmy

Společnost, které je věnována tato diplomová práce, byla založena v roce 2004, jmenuje se OMNIPLAST, s.r.o. a její sídlo je v Brně. Celkový počet společníků, kteří byli u jejího zrodu, byl čtyři (tři muži a jedna žena) a stejný počet trvá až dodnes. Společnost byla založena za účelem nákupu a dalšího prodeje plastových desek a folií zejména pro stavební a reklamní průmysl. Jedná se tedy o ryze obchodní společnost, která postupem doby rozšířila svůj nabízený sortiment, ale také rozšířila služby, které jsou zákazníkovi nabízeny.

V současné době se firma řadí v České republice na přední místa dodavatelů plastových polotovarů určených k dalšímu zpracování v oblastech tiskařského, stavebního, strojního a potravinářského průmyslu. Oblast reklamy je však tou nejdůležitější oblastí, kam jsou materiály dodávány. Zde se jedná hlavně o výrobce dodávající POP a POS materiály, oblast signmakingu apod. Základem sortimentu, který je nabízen jsou plastové desky a fólie, materiály desek – PMMA, HPS, PET, PC, PCK, PVC, PVCP, PP, POP, PE, PTFE, SAN a materiály fólií – HPS, PET, PVC, PVCP, PP. Mezi další nabízené materiály, které se stávají doplňkem pro prodejce, řadíme lepidla, akrylátové panty a petlice, plastové tyče, trubky, koule, bloky atd.

Každý chce být úspěšný. A právě proto se majitelé firmy snaží od jejího zrodu být o krok napřed před svou konkurencí a nebo alespoň za ní moc nezaostávat. Vzhledem k možnostem, které měli, rozhodli se jako první rozšířit nabízené služby a to o autodopravu a formátování materiálů na míru dle specifikace a přání zákazníka. Díky velmi širokému a hlubokému sortimentu, dlouholetým znalostem o vlastnostech jednotlivých materiálů a úzkých vazbách na výrobce, si firma stále udržuje přední pozici na českém trhu. S narůstající poptávkou a požadavky zákazníků firma rozšiřuje dle možností výrobců sortiment materiálu, které ve velké míře, drží skladem. Pružnost, rychlost a serióznost jsou jedny ze základních pravidel, která jsou ve firmě dodržována.

Rok 2008 byl pro společnost klíčový. Nastalo několik zásadních změn, které měly vliv na její další rozvoj a posun k lepšímu. V tomto roce se společnost přestěhovala z tehdejších pronajatých nebytových prostor do nově vybudovaných včetně rozšíření skladových možností. Firma se přestěhovala na okraj Brna a tím získala 3000 m² skladovací plochy. Materiály jsou většinou uskladněny analogicky do paletových regálů a tím se výrazně zjednodušila manipulace s deskami. V tomto roce došlo k dynamickému rozšíření obchodního týmu. Zároveň byly posíleny stavy řidičů a skladníků.

Bylo by mylné se domnívat, že obchodní společnost je v kontaktu pouze s jinými společnostmi a že s jednotlivými běžnými zákazníky nikoli. Vzhledem k různorodosti nabízených materiálů je možno obsloužit jak jiného obchodního partnera, tak „obyčejného“ zákazníka „z ulice“. U každého typu zákazníka se snaží zaměstnanci firmy pomoci v rámci hledání nejvhodnější varianty řešení jeho problému.

Mezi základní služby, které společnost nabízí, patří konzultace, formátování materiálů, balení a doprava. Rozsahem a hloubkou služeb se snaží být firma o krok ve předu před konkurencí. Nabízené materiály, které jsou určeny k různému dalšímu zpracování, mají různé chemické a fyzikální vlastnosti. Pouze správná konzultace s dobře vyškoleným personálem může nabídnout zákazníkovi možné varianty řešení jeho problému. Veškeré konzultace vedou k optimalizaci řešení požadavků zákazníků a jsou vedeny buď telefonicky nebo osobně s obchodním zástupcem firmy. V případě, že se zákazník rozhodne pro osobní kontakt, je možnost navštívit společnost v jejím sídle. Ukázky nabízených materiálů jsou zde zákazníkovi k dispozici formou jednoduchých vzorníků. Druhou variantou je dohodnutí si osobní návštěvy s obchodním zástupcem dle potřeb a možností zákazníka. V případě, že má zákazník specifický požadavek, který vyžaduje otestování vzorku, není problém mu vyhovět. Zde se pak posuzuje technická náročnost a samotné testování se děje buď v sídle firmy nebo u výrobce materiálu, který byl zákazníkovi doporučen. Další variantou může být situace, kdy si zákazník na svůj připravovaný projekt přeje nestandardní řešení, které

vyžaduje vysokou součinnost výrobce s dodavatelem materiálu. Ani zde není žádný problém. Vzhledem k tomu, že společnost působí na trhu již řadu let a má stále dodavatele, se kterými udržuje úzké vazby, není problém ani tuto situaci vyřešit. Nutno podotknout, že u mnoha materiálů byla společnost Omniplast s.r.o. iniciátorem změn ve výrobě, což přineslo kladnou odezvu na trhu. Zároveň na základě jeho impulsu bylo osloveno několik výrobců s možností rozšířit sortiment, což se úspěšně podařilo.

Společnost v rámci svých hmotných výrobních prostředků vlastní velkoformátovou pilu HOLZ HER 1255, na které provádí formátování desek na přřezy dle požadavku zákazníka. Desky jsou řezány do formátu 7 m x 2 m, rozmezí tloušťky řezaných desek od 1,5 mm do 30 mm standardně.

Veškerý materiál, který opouští skladové prostory firmy, je řádně balen a zajištěn proti pohybu jistící páskou. V případě nestandardních formátů, menšího množství nebo dopravy expresní balíkovou službou, je zboží zajištěno proti poškození při přepravě. Většina dodávaných materiálů je již z výroby vybavena oboustrannou ochranou folií.

Stejně tak jako přišla nutnost zvětšení skladových zásob a prostor, přišel také požadavek na rychlejší dodávání materiálů zákazníkovi. Více jak 99 % zboží je expedováno přímo na místo určení k zákazníkovi vlastní dopravou. Firma disponuje rozsáhlým vozovým parkem s různorodými nákladními vozy. Řidiči denně křižují téměř celou republiku. I zákazníkovi, který nutně potřebuje zboží z hodiny na hodinu, může být vyhověno. Tyto situace nejsou standardní, nicméně firma je připravena i k vykrytí takového požadavku. Materiály, které jsou skladem, jsou dodávány zákazníkovi s maximální běžnou dodací lhůtou do 48 hodin. Pokud zákazník zvolí nestandardní materiál, který se vyrábí na zakázku, jeho dodání se odvíjí od možností výrobce, nicméně se jeho dodání nepohybuje s delším dodacím termínem než 2-3 týdny.

Veškeré objednávky materiálů probíhají telefonicky, e-mailem nebo faxem. Obchodní podmínky jsou s každým partnerem dohodnuty před uskutečněním obchodu. Jak již bylo výše uvedeno zboží připraveno, zabaleno a dopraveno dle požadavku

zákazníka na místo určení. Rozvozy jsou po celé České republice, ale i na Slovensko, do Maďarska a do Rakouska. V posledních dvou letech se firma více snaží expandovat tímto směrem. Stejně jako materiál dovážíme vlastní dopravou, tak si pro materiál v rámci Evropy, v případě, že je to ekonomické, jezdíme sami. I tato doprava je zajišťována vozy společnosti.

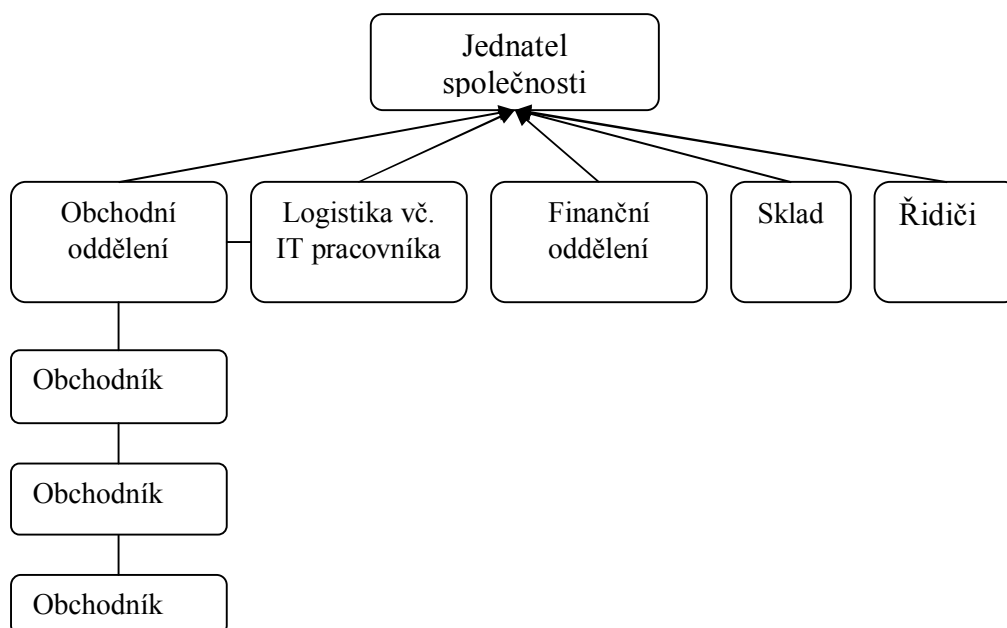
Provozní doba firmy Omniplast s.r.o. je od 7.30 h do 18.00 h. Uzávěrka objednávek a plánování tras rozvozů na druhý den bývá většinou ve 14.00 h. Objednávky přijaté po uzávěrce mohou být přeloženy na následující den (Omniplast, 2010).

4.2 Organizační struktura

Celkový počet zaměstnanců, kteří se snaží denně uspokojit požadavky zákazníků je dvacet čtyři. Pracovníci jsou rozděleni do několika oddělení, v jejich čele jsou odpovědní manažeři. Celou firmu vede jednatel společnosti, který je zodpovědný za běžný chod společnosti. Veškerá další zásadní rozhodnutí konzultuje s ostatními společníky, kteří jsou buď ve firmě zaměstnáni nebo jsou k dispozici.

Základní organizační schéma je zakresleno v níže uvedeném přehledu. Z obrázku je také patrný stav podřízenosti a nadřízenosti pracovníků.

Obrázek č.2 – Organizační struktura společnosti



Pramen: autorka

Ve výše uvedeném schématu je naznačeno, jak jsou jednotliví pracovníci rozděleni. Celkový počet pracovníků je ve společnosti 24. Nejpočetnějším oddělením je oddělení obchodní, které má celkem 8 zaměstnanců včetně obchodního ředitele.

Toto oddělení bylo vytvořeno tak, aby jednotliví obchodníci byli schopni v rámci své zastupitelnosti nabízet různé komodity, které má firma ve svém sortimentu. Materiály byly rozděleny do třech hlavních skupin a tím tedy bylo určeno i základní rozdělení obchodníků. Ke každé komoditě – dva obchodníci. Je nepsaným pravidlem a nutností, aby v případě, že jeden z obchodníků není v daný den v sídle firmy, musí zde být obchodník druhý. Jakým způsobem si tyto obchodníci práci dohodnou, je pouze na jejich dohodě. Jako obchodní ředitel je nad všemi obchodníky jeden ze společníků firmy. Na základě svých zkušeností a praktických dovedností, které získal díky své působnosti v oboru, je zároveň interním školitelem v rámci odborné způsobilosti materiálů a pro své podřízené je základním informačním „kanálem“. Vedoucí manažer

obchodního oddělení velmi úzce spolupracuje s oddělením logistiky. Jednotlivá rozhodnutí v rámci materiálů, které je nutné objednat, ať už ze zahraničí či v rámci domácí nabídky, jsou důkladně oboustranně konzultována. V případě, že tato dvě oddělení dojdou ke stejnému závěru a materiál je objednán, veškeré informace jsou předávány jednateli společnosti. Důvod tohoto postupu je naprosto jednoduchý. Ve společnosti sice existuje samostatné finanční oddělení, nicméně veškerý platební styk je soustředěn do rukou jednatele firmy.

Výše uvedeným jsme se dotkli dalších dvou oddělení, která i když pracují naprosto samostatně, velmi úzce spolupracují. Druhým zmiňovaným oddělením byla logistika, která zahrnuje 3 pracovníky. Toto oddělení, které je další v pořadí a které má opět v čele jednoho ze spolujednatelů resp. spolujednatelku, zajišťuje veškeré objednávky materiálů. Sortiment je převážně objednáván v zahraničí u stálých obchodních partnerů. Zároveň jsou zde komplexně shromažďovány požadavky na dopravu materiálů k zákazníkům. Plánování dopravy není přímým úkolem tohoto oddělení, nicméně v rámci každodenního prodeje, jsou veškeré podklady k dodání zboží zákazníkům shromažďovány právě zde. Samostatné rozvozy, které jsou zajišťovány firemními vozy, jsou dalším úkolem jednatele společnosti. Na oddělení logistiky se shromažďují proto, že toto oddělení má veškeré informace o nákladkách nových materiálů. Firma se snaží maximálně vytižit veškeré své vozy a právě proto, pokud je to možné, je také nově nakoupený materiál vyzvedáván firemním vozovým parkem.

Finanční oddělení je třetím samostatným oddělením, které je ve společnosti. V jejím čele je hlavní účetní a dále dva samostatní referenti. V rámci daňového poradenství je najímána externí daňová poradkyně. Firma podstupuje každoročně audit, který je prováděn společností BDO CA s.r.o. se sídlem v Brně.

Zbývající dvě pracoviště, která byla zakreslena ve schématu, jsou sklad a řidiči. Sklad tvoří sestava čtyř skladníků, z nichž jeden byl pověřen běžnou kontrolou příjmů a výdejmů materiálu, kontrolou přesunu zboží v rámci dokladové evidence a ostatní skladníci fungují jako samostatní pracovníci. V předchozí kapitole bylo zmíněno, že

provozní doba společnosti je od 7.30 h do 18.00 h. Tato doba odpovídá provozní době skladu. Kanceláře společnosti jsou otevřeny od 8.00 h do 16.30 h. Vzhledem k tomu, že některé objednávky je nutno připravit na druhý den s větší časovou náročností nebo jsou vyzvedávány osobně zákazníky v brzkých či pozdějších hodinách, firma zřídila službu ve skladu, která tyto činnosti plně pokrývá.

Řidiči v celkovém počtu pěti, jako další pracovníci, kteří ve společnosti pracují a kteří se denně starají o rozvozy zboží ať už po celé České republice nebo do zahraničí, jsou jako samostatní pracovníci plně v kompetenci jednatele společnosti. Důvod tohoto rozdělení byl již popsán u oddělení logistiky. Nutno dodat, že jednatel společnosti má dlouholeté zkušenosti v oblasti dopravy a i tato skutečnost byla jedním z důvodů nestandardního přesunu zaměstnanců z logistiky do tzv. samostatného oddělení.

5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

Jak již bylo dříve vysvětleno, autorka práce je zároveň jedním ze zaměstnanců společnosti. Pracuje zde od listopadu roku 2008 až doposud. Na základě této skutečnosti může v rámci svého vlastního pozorování popsat skutečnosti týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v rámci společnosti.

V uplynulém roce 2009 byla v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců uskutečněna celkem tři školení, která byla naplánována v roce předchozím. Většina těchto školení byla provedena na základě zákonné povinnosti zaměstnavatele tato školení uspořádat. Tento typ školení byl pořádán v zasedací místnosti sídla firmy a účastnili se jej všichni zaměstnanci. Jednalo se o níže uvedená školení pracovníků:

- školení řidičů,
- školení BOZP a PO.

Výše uvedený druh školení se uskutečnil i v roce 2010 a opět se jej účastnili všichni zaměstnanci firmy.

Druhým typem školení, která byla organizována, byla školení pro jednotlivé pracovníky. Byli to pracovníci finančního oddělení, kteří navštívili školení mimo firmu. Těmito školeními byly v roce 2009 tyto:

- školení na silniční daň,
- školení na roční zúčtování,
- školení daně a pojistného,
- školení o pojistném OSSZ,
- školení základy DPH,
- školení vedení a evidence pokladny,
- školení na „Janotův balíček úsporných opatření“,

- školení na DPH pro rok 2010.

Pro zaměstnance finančního oddělení byla v roce 2010 doposud pořádána školení, která byla zaměřena na:

- cestovní náhrady,
- seminář datové schránky,
- daňový řád,
- novela DPH,
- základy podvojného účetnictví,
- finanční analýza,
- mzdy.

Třetím typem školení, která byla pořádána v obou dvou letech, byla školení zaměřená na rozšíření odborných znalostí a dovedností. Tato školení byla organizována v sídle dodavatele prodávaných materiálů. Těchto školení včetně výcviku praktických dovedností se účastnili pracovníci obchodního oddělení, logistiky a jednatel společnosti. Školení se uskutečnila ve firmě Helvetika s.r.o., Mafix s.r.o., Arla s.r.o. Celkový počet těchto školení byl šest a v každé společnosti se uskutečnilo dvakrát.

Posledním typem školení, jež probíhají ve společnosti, jsou školení pomocí interního školitele. Tímto školitelem je obchodní ředitel. Tato školení se konají s pravidelností každého čtvrt roku a jsou zaměřena na rozšíření technických znalostí prodávaných materiálů. Firma neustále rozšiřuje nabídku materiálů, které jsou v rámci sortimentu drženy skladem. Vzhledem k tomu, že tyto materiály mají své specifické vlastnosti, je nutno neustále prohlubovat odbornost jednotlivých obchodníků.

Jiná odborná školení vedená mimo sídlo firmy nebyla firmou pro obchodníky uskutečňována. Zároveň nebyly společností organizovány ani žádné jazykové kurzy pro zvýšení jazykových dovedností zaměstnanců. Co se týká rozšiřování jazykových znalostí, navštěvují dva zaměstnanci v rámci svého volného času a o své vlastní vůli,

soukromé kurzy anglického jazyka. Tyto kurzy jsou plně v jejich režii a firma jim na ně žádnými finančními prostředky nepřispívá.

V rámci hodnocení celkově vynaložených finančních prostředků, které byly použity pro sjednání jednotlivých školení, je možno konstatovat, že v roce 2009 tato částka činila Kč 74.221 bez DPH, v roce 2010 se pak zvýšila na Kč 86.132.

Plán školení a vzdělávání pro zaměstnance je zpracováván s ročním předstihem na konci každého kalendářního roku a je uložen u jednatele společnosti. Veškeré personální činnosti vykonává jednatel společnosti osobně. Běžná personální agenda je uložena v účtárně, kde se také zpracovávají mzdy. Samotný plán je jednoduchým seznamem školení, která jsou pro zaměstnance povinná ze zákona v následujícím roce a dále obsahuje návrh na školení finančního oddělení. Každý ze zaměstnanců má možnost přijít se svým osobním návrhem na rozšíření svého vzdělávání a také s návrhem, jaký typ školení by chtěl v následujícím roce absolvovat. V případě, že se sejde více zájemců, kteří mají zájem o stejný typ školení, je situace vyhodnocována s ohledem na vykonávané pracovní činnosti jednotlivých pracovníků. Dále je jim navrhnout další postup, kterým se buď jejich požadavku vyhoví či nikoli. Zároveň se zvažují i jiné vnitropodnikové možnosti ostatních pracovníků. Jedná se například o zaměstnance, kteří mají vyšší stupeň odborného vzdělání a kteří by mohli ostatním kolegům pomoci v získání potřebných vědomostí u dané problematiky. Tímto způsobem může firma ušetřit své finanční prostředky, které pak mohou být použity jinak.

Podobná situace je také u již zmiňovaného interního školitele. Na jedné straně se jedná o značně ušetřené finanční prostředky, na straně druhé je nutno podotknout, že k tomu, aby tento pracovník byl schopen sám školit své kolegy, musí i on projít odborným školením a to již nelze bez jakéhokoli finančního vydání. Interní školitel má na starosti hlavně odbornou znalost prodávaných materiálů. V mnoha případech by pak měl navštívit výrobní podniky dodavatelů a ty se převážně nalézají v zahraničí. Vzhledem k tomu, že tento člověk pracuje v oboru již více než patnáct let, jsou jeho

odborné znalosti na dost vysoké úrovni. V rámci nových informací je pak upřednostňován osobní kontakt s výrobcem při běžném plánovaném obchodním jednání. V případě, že se vyskytnou rozsáhlejší informace a je nutná osobní návštěva výroby v zahraničí, pak veškeré náklady na jednoho interního školitele, který je jazykově vybaven a není tedy nutný překladatel, jsou mnohem nižší než v případě návštěvy skupiny pracovníků. Školení interního školitele, kterým on sám musí projít, se ale netýká pouze odborné přípravy. I on musí v rámci školení samotného vědět, jak školit a jak tedy umět předat informace. Tento typ školení absolvuje školitel v rámci plánovaného vzdělávacího programu u odborné vzdělávací instituce.

5.1 Rozhovor

Rozhovor, který byl veden s jednatelem společnosti, byl uskutečněn na počátku měsíce října roku 2010. Týkal se hlavně stavu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců do doby jeho konání, ale také na blízkou budoucnost. Na základě získaných informací byla veškerá fakta shrnuta a vyplynulo z nich následující:

- společnost se, od doby svého vzniku až do konce roku 2008, snažila najít takové zaměstnance, kteří by pro ni byli potenciálně stálými. Vzhledem k tomu, že nabízený a prodávaný sortiment, je velmi specifickým produktem na trhu, který vyžaduje odborné znalosti, které se týkají hlavně jeho charakteristických vlastností a chemického složení, bylo nutno hledat takové zaměstnance, kteří buď mají přímo odborné vzdělání a mohou produkty nabízet nebo mají již praxi z oboru. Dalo by se konstatovat, že ta část firmy, kde jsou nejdůležitější obchodníci – tedy samotné obchodní oddělení – bylo ustáleno a zahrnuje zaměstnance, kteří mají chuť a snahu o působení v této oblasti. Pokud budeme hovořit o maximálním stupni jejich dosaženého vzdělání, pak jsou zde jak středoškoláci, tak vysokoškoláci. Sami mají zájem o rozvoj svých osobností a to jak v oboru samotném, tak v jazykových znalostech. Vzhledem k tomu, že většina z nich je ve společnosti krátkou dobu (méně než 3 roky), pak jejich vzdělávání ve společnosti bylo do

současné doby zaměřeno hlavně na IT technologie, které firma využívá a na softwarové vybavení, tak aby jejich práce byla co nejvíce efektivní. S rozvojem jejich obchodních dovedností se počítá v následujícím období a pro rok 2011 a rok následující.

- oddělení finanční nebo-li účtárna bylo rozšířeno o nové zaměstnance, kteří jak v roce 2009, tak v roce 2010 prošli školeními a semináři. Akce byly zaměřeny na získání a rozšíření jejich specializace. Tito noví zaměstnanci mají vysokoškolské a středoškolské vzdělání, bohužel nikdy v oboru nepůsobili, což značně zpomaluje jejich zapracování a zapojení do práce samotné. Na druhou stranu je vysokým pozitivem, že pracují pod dohledem zkušené pracovnice účtárny, která tuto činnost vykonává již řadu let. Vzhledem k tomu, že se jedná o oblast, kde se velmi často mění předpisy a novelizují se zákony, je četnost jejich seminářů největší z firmy. Také rozmanitost a hloubka školení musí zahrnout pokud možno, co největší okruh znalostí a vědomostí a to s ohledem na typ dané problematiky. Při výběru seminářů je kladen důraz na rozsah a kvalitu.
- všichni řidiči firmy jsou každoročně seznamováni s novinkami, které jsou zákonem novelizovány a dále jsou přezkušováni ze svých teoretických znalostí. Školení řidičů je prakticky doplňováno o názorné ukázky nevhodného či chybného jednání řidičů. Součástí těchto školení je také oblast zdravotní, která nemůže být opomíjena. Speciální školení řidičů absolvují řidiči vysokozdvížných vozíků. Oba typy řidičů působí hlavně ve skladě a firma jich zaměstnává několik. Všichni řidiči nebo zaměstnanci skladu mají odborné či úplné středoškolské vzdělání. Nikdo z nich nenavštěvuje žádný jiný speciální kurz pro zvýšení svého vzdělání, který by byl organizován mimo sídlo společnosti.

Takto shrnul veškeré informace o zaměstnancích jednatel společnosti. Na otázky, které byly zaměřeny na jeho osobu a které se týkaly jeho vlastního osobního rozvoje, jsem dostala tyto odpovědi:

- jednatel absolvoval v minulosti školení, které se týkalo vedení lidí a týmové práce. Dále prošel školením na personální agendu, personální práci a personalistiku pro manažery společností. Jeho jazykové znalosti jsou částečně omezené a to v jazyce anglickém, což hodlá značně změnit v roce následujícím. Všechna školení a kurzy, kterými prakticky prošel, proběhla již před několika lety.

5.2 Obecný profesní růst zaměstnanců společnosti Omniplast s.r.o.

Vzhledem k tomu, že si vedení společnosti uvědomuje nutnost zaměřit se na rozvoj zaměstnanců, tak aby společnost byla i nadále konkurenceschopnou a obstála v náročných podmínkách na trhu, rozhodli se majitelé, že se zkusí přihlásit a zapojit do výzvy Evropského sociálního fondu a požádají o finanční podporu z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, globální grant adaptabilita a zaměstnanost, název oblasti podpory „Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku, výzva „Školení je šance“ . Žádost byla připravena a předána v tomto roce. Projekt jako takový nese název „Obecný profesní růst zaměstnanců společnosti Omniplast s.r.o.“, projekt spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). V žádosti je uvedena časová realizace projektu. Tato realizace je naplánována na období od 15.12.2010 do 15.12.2012. Termíny skutečné realizace se mohou posunout podle termínu schválení projektu. Celý projekt je časově rozložen na dva následující roky a jeho cíli jsou:

- vytvoření a realizace firemního plánu vzdělávání a zvyšování kvalifikace v součinnosti s externím odborným poradcem,
- rozvoj efektivního vzdělávání našich zaměstnanců – realizace všeobecných školení.

Plánovaná školení, nebo-li hlavní aktivity, která projekt obsahuje, vycházejí z potřeb podniku, jeho pracovišť a samotných zaměstnanců a konkrétně jsou v oblastech:

- manažerské, obchodní, marketingové a logistické dovednosti,
- rozvoj ICT dovedností,
- jazyková příprava s důrazem na angličtinu (němčina pouze okrajově),
- trénink komunikačních dovedností a budování týmu,
- proškolení interních lektorů apod.

Projekt jako celek sleduje několik cílů. Mezi hlavní cíle, které jsou pro podnik nejdůležitější, pak patří:

- vytvoření flexibilního a udržitelného plánu vzdělávání pracovníků firmy,
- zvýšení obecných kvalifikačních předpokladů všech vedoucích, což povede k naplnění stanovených strategických cílů,
- zvýšení takových znalostí zaměstnanců, které lze nazvat klíčovými kompetencemi, tj. jazykové vybavenosti, efektivity práce s PC, komunikace, asertivity atd.,
- zvýšení kvality práce všech výkonných pracovníků tak, aby všichni zaměstnanci dosahovali na svých pozicích maximální produktivity v co možná nejvyšší kvalitě, tzn. vysoká schopnost porozumět zadanému úkolu, úkol převzít, perfektně splnit a předat,
- zvýšení prestiže a zkvalitnění PR firmy

Bylo stanoveno osm hlavních oblastí, nazývaných klíčové aktivity, na které je nutno se zaměřit a kterým se firma v rámci projektu chce více věnovat. Jednou z těchto aktivit, které byly v rámci projektu stanoveny, je aktivita nazvaná „Management, obchod, marketing, logistika“. V rámci popisu realizace každé aktivity muselo být přesně definováno její zaměření, počet účastníků, rozsah a finanční hodnota školení. Pro příklad lze uvést, že např. v rámci první pozice ze jmenované aktivity, tedy managementu se jedná o soubor školení pro manažery společnosti se zaměřením na

vedení lidí (leadership), time management nové generace, zvládnání manažerského stresu, pracovně právní minimum pro manažery, vedení hodnotícího pohovoru, společenské chování a vystupování manažera, etiketa, ekonomické minimum pro manažery. Celkový počet účastníků je pět, rozsah je osmnáct hodin a cena školení byla stanovena na částku 80.000 Kč. Takto bychom mohli pokračovat dalším výčtem informací, které se týkají dalších aktivit a školení.

Do projektu bude zapojena celá firma, celý počet zaměstnanců. Do konce realizace projektu se předpokládá, že vzniknou dvě až tři nová pracovní místa. Projekt musí probíhat dle navrženého a schválené plánu, který byl součástí žádosti o přidělení dotace. K tomu, aby mohl být projekt realizován, je nutno vytvořit pracovní podmínky pro několik lidí, kteří se o projekt starají a hlavně na jeho počátku hledají a vyhodnocují vhodné firmy a školitele k potřebným požadavkům. Projekt musí být řádně dokladován a monitorován, vše musí být transparentní a zcela průkazné, aby odpovídalo stanoveným podmínkám a kritériím a obstálo v případě kontroly.

Celkový rozpočet projektu byl stanoven na 4.685.072,00 Kč a k dnešnímu dni již můžeme konstatovat, že projekt byl schválen a výše podpory, která byla společností přidělena, je celkem 3 388 724,00 Kč. Samotné rozhodnutí o přidělení dotace bylo datumově směřováno na konec roku 2010 a tím tedy od roku 2011 může běžet dvouletá lhůta realizace projektu. Tento projekt považujeme za velkou šanci a při jeho přípravě byl kladen důraz na jeho správné a co nejlepší zpracování, tak abychom zvýšili šance na jeho přijetí, což se nám tedy podařilo. Nyní tedy může firma začít plnit záměry týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

5.3 Dotazníkové šetření

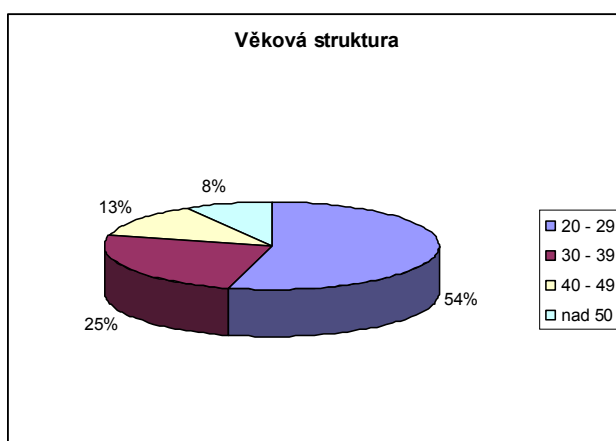
Veškeré dotazníkové šetření, které se uskutečnilo ve společnosti, proběhlo na konci roku 2010. Dotazníkové šetření se týkalo celé firmy, všech jejích zaměstnanců. Záměrně bylo anonymní, tak aby neměl nikdo potřebu činit své odpovědi lepšími před

ostatními. Všem byly pokládány stejné otázky dle dotazníku (příloha č. 1). Bližší informace viz. metodický postup.

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny následující skutečnosti:

Věková struktura zaměstnanců společnosti je dle obrázku č. 3 ze 79 % tedy více než $\frac{3}{4}$ celkového počtu pracovníků do čtyřiceti let. Jedná se tedy o velmi mladý kolektiv lidí, kteří spolu pracují.

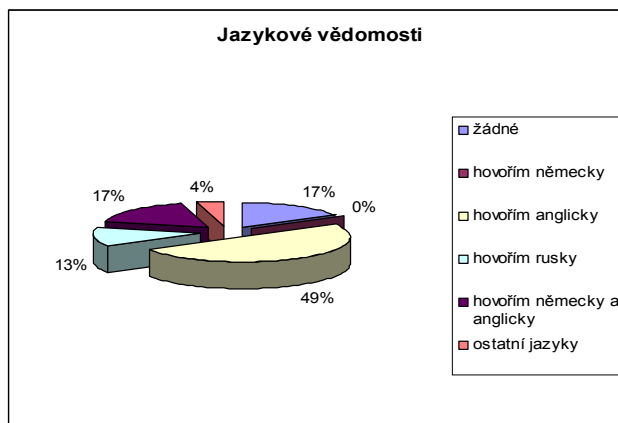
Obrázek č. 3: Věková struktura, otázka č. 1



Pramen: autorka

Vzhledem k tomu, že na základě výše uvedeného zjištění, je značná část pracovníků ve velmi mladém věku, dalo by se předpokládat, že tito lidé budou velmi dobře jazykově vybaveni. Tento předpoklad nám potvrzuje další obrázek č. 4, kterým bylo zároveň potvrzeno, že více jak polovina zaměstnanců společnosti hovoří buď jedním nebo více jazyky. V rámci této zjišťované skutečnosti nesmíme opomenout, že v této práci bylo již několikrát zmiňováno, že ve společnosti jsou zaměstnání jak středoškoláci, tak vysokoškoláci a že jejich počet je více jak $\frac{2}{3}$ z celkového počtu zaměstnanců. U těchto pracovníků je tedy jazykové vybavení předpokladem a v rámci jejich vykonávané práce také nutností.

Obrázek č. 4: Jazykové vědomosti, otázka č. 6



Pramen: autorka

S typem jazykových vědomostí souvisí i úroveň jejich znalostí a zájem o jejich prohloubení. I zde se prokázalo, že ve firmě existuje silný zájem o prohloubení tohoto typu vzdělání (obrázek č. 5), který může být do budoucna pro firmu jednou z možností jak více a lépe využívat svých zaměstnanců v rámci konkurenceschopnosti a to v rámci záměru expanze do zahraničí. Z celkového počtu zaměstnanců má 50 % tazatelů silný zájem o prohloubení svých jazykových znalostí. I dalších 25 % tazatelů konstatovalo spíše zájem o tyto znalosti. Z toho tedy vyplývá, že se jedná o 75 % všech zaměstnanců společnosti.

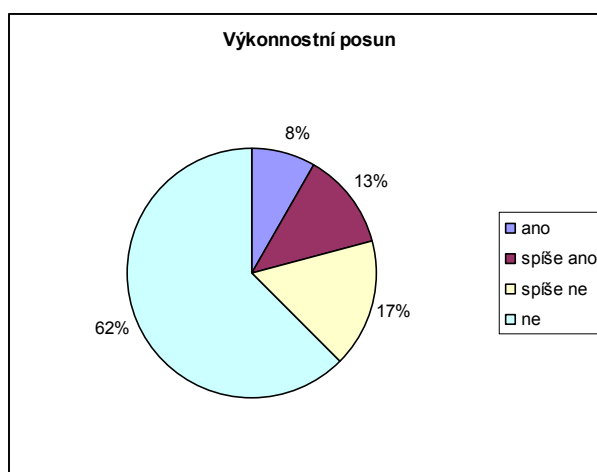
Obrázek č. 5: Zájem o prohloubení jazykových vědomostí, otázka č. 8



Pramen: autorka

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců souvisí s jejich možností postupu a přesunu na jiný druh pracovního zařazení. V případě, že zaměstnanci mají zájem své schopnosti rozvíjet, je nutno vědět, jakým směrem se budou moci sami dále ve firmě vydat. Z níže uvedeného obrázku č. 6 jasně vyplynulo, že téměř 80 % zaměstnanců se domnívá, že v rámci své vykonávané práce nemají možnost žádného dalšího výkonnostního posunu. V případě, že mají tedy zájem o rozvoj a vzdělávání, musíme hledat důvod tohoto jejich záměru a zároveň v případě, že firma potřebuje zaměstnance zaměřit na určitou vzdělávací aktivitu, musíme vhodně zaměstnance motivovat. Další výsledky šetření nám napověděly, jakým směrem se oba póly vyvíjejí.

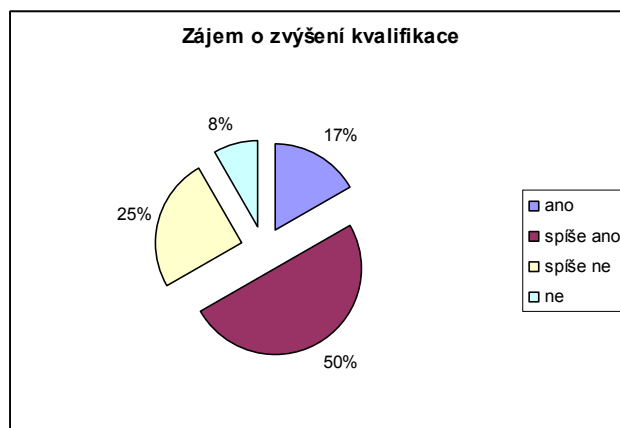
Obrázek č. 6: Výkonnostní posun v rámci pracovního zařazení, otázka č. 10



Pramen: autorka

Dalším již zmiňovaným poznatkem bylo hledání odpovědi, zda zaměstnanci mají vůbec zájem o zvýšení své dosavadní kvalifikace. I zde se paradoxně potvrdilo, že více jak polovina zaměstnanců má silný zájem o tento typ rozvoje. Tato skutečnost, je zajímavá právě proto, že zaměstnanci zároveň uvedli, že ve společnosti nemají pracovní postup a přeci svou kvalifikaci chtějí prohlubovat (obrázek č.7).

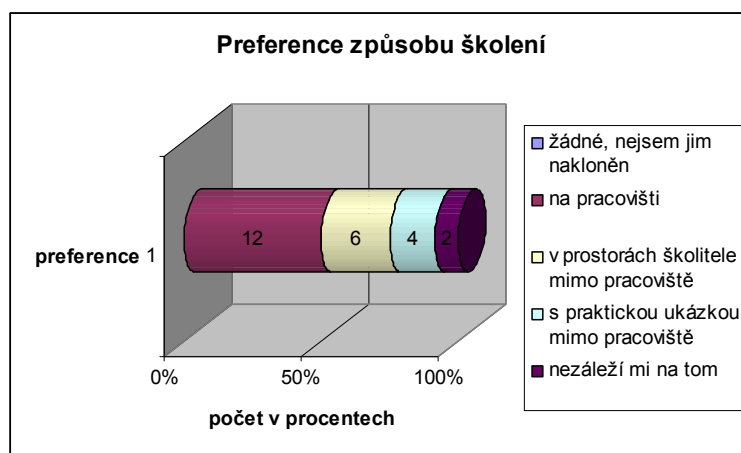
Obrázek č. 7: Zájem o zvýšení své kvalifikace, otázka č. 13



Pramen: autorka

V každé firmě probíhají různé druhy školení, každá společnost či skupina lidí upřednostňuje jiný způsob zvyšování a rozvoje znalostí. V naší firmě se ukázalo, že 50 % zaměstnanců upřednostňuje školení ve firmě, tedy v místě svého pracoviště. Zajímavé bylo, ale také zjištění, že druhá polovina zaměstnanců upřednostňuje více školení mimo své pracoviště a nebo jim na tom nezáleží (obrázek č. 8).

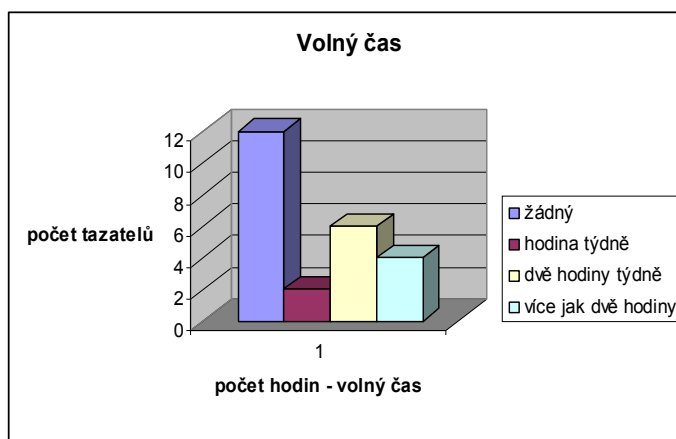
Obrázek č. 8: Preference způsobu školení, otázka č. 14



Pramen: autorka

Pro každého z nás je jistě důležité, jakým způsobem tráví svůj volný čas a kolik ho vlastně má, tedy kolik mu ho zbývá. K tomu, abychom mohli rozvíjet své již získané znalosti či vědomosti musíme ze svého volného času ukrojit další díl, který „obětujeme“ možnému rozvoji. I tato oblast mne velmi zajímala a právě proto byla jedna z pokládaných otázek směřována právě na oblast volného času. Předpokládala bych, že ten člověk, která má zájem o zvyšování své kvalifikace a rozvoj svých dovedností, bude více ochoten obětovat část svého volného času této oblasti. Bohužel z níže uvedeného obrázku č. 9 je patrné, že 50 % zaměstnanců není ochotno žádný svůj volný čas této oblasti obětovat.

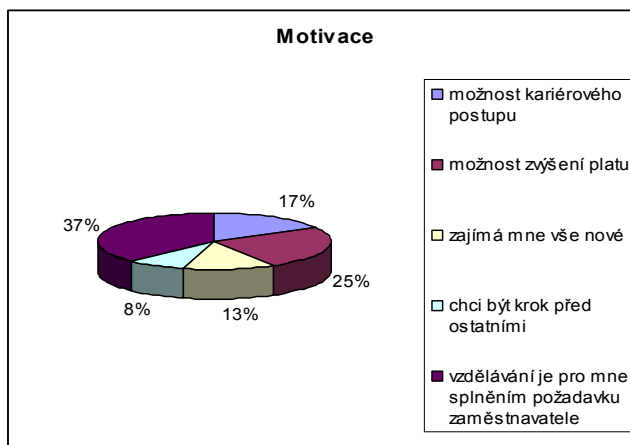
Obrázek č. 9: Volný čas, otázka č. 16



Pramen: autorka

Další pokládanou otázkou, na kterou jsem čekala zajímavé odpovědi, byla otázka zaměřená na motivaci. Co vlastně vede zaměstnance k tomu, že mají zájem o zvýšení své kvalifikace? Jedna čtvrtina zaměstnanců je motivována čistě materiálně, tedy zvýšením svého finančního ohodnocení. Další téměř dvě pětiny zaměstnanců pak plní pouze požadavek zaměstnavatele a nejsou tedy motivováni žádnou jinou skutečností. Na druhou stranu je dobře, že ve společnosti pracují lidé, kteří jsou zvědaví a chtějí se učit, kteří chtějí být o krok před ostatními. Není jich sice mnoho, ale je dobře, že zde existují. Tento druh zjištění je velmi zajímavým poznatkem a pro majitele společnosti je do jisté míry alarmujícím a měli by s ním pracovat.

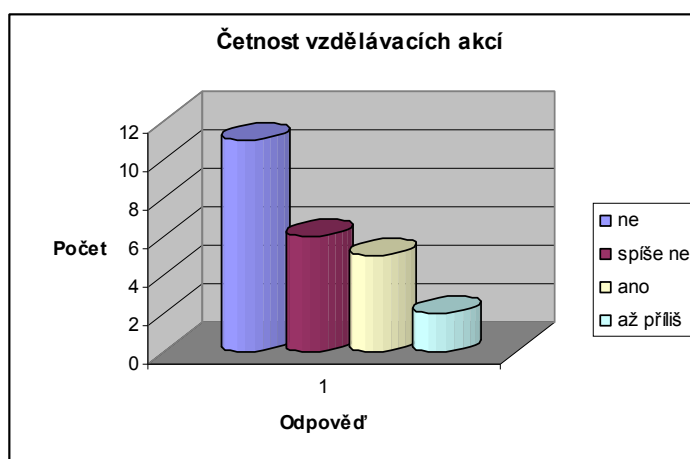
Obrázek č. 10: Motivace, otázka č. 18



Pramen: autorka

V rámci šetření byla všem zaměstnancům pokládána otázka, která se týkala četnosti organizovaných vzdělávacích akcí (otázka č. 19). Dle získaného výsledku mohu konstatovat, že 71 % zaměstnanců se domnívá, že celkový počet seminářů a školení, které by mohly rozšířit jejich vzdělávání, je nedostačující. Z dotazovaných dvaceti čtyř pracovníků odpovědělo záporně sedmnáct lidí. Z tohoto tedy konstatuji, že celkový zájem o rozvoj svých vědomostí a dovedností je ve firmě silný (obrázek č. 11).

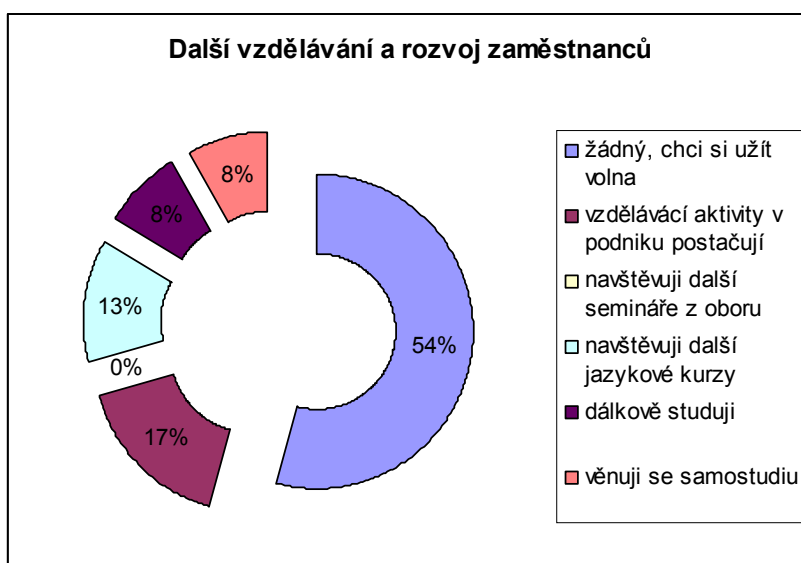
Obrázek č. 11: Četnost vzdělávacích akcí, otázka č. 19



Pramen: autorka

Poslední oblastí, které byl věnován větší prostor, je možnost dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a to mimo své pracoviště. Výsledek této otázky je patrný z obrázku č. 12 a je kompatibilní s výsledkem obětování volného času zaměstnanců. Bohužel nám tedy tato skutečnost nepřinesla žádné nové zjištění, pouze potvrdila, že zaměstnanci nejsou ochotni mimo své zaměstnání rozvíjet své schopnosti sami o své vůli. Je vidět, že se téměř $\frac{3}{4}$ všech zaměstnanců nevěnuje žádnému dalšímu studiu a není k tomu ani ochotna. Chce si čistě užít svůj volný čas.

Obrázek č. 12: Další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, otázka č. 22



Pramen: autorka

6 Diskuse, zlepšení stávajícího stavu

Oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, která se v dnešní době stává pro mnohé podniky klíčovou oblastí a to z důvodu snahy o zajištění silnější pozice na trhu, je oblastí, která je v mnoha případech stále ještě opomíjena a podceňována. Právě proto, že lidé tvoří podstatnou část každé firmy, jsou nositeli a tvůrci dalších hodnot, je důležité, aby v dnešních tvrdých podmínkách právě tito lidé neustrnuli a neškodili sami sobě a svému nejbližšímu okolí. K tomu, aby se to nedělo musí být vedeni a musí se s nimi systematicky a soustavně pracovat.

Každý z autorů, který se samostatně věnuje oblasti vzdělávání, se na danou problematiku dívá ze svého úhlu pohledu. Metod, kterých je možno použít v rámci rozvoje zaměstnanců v podniku je popsáno několik např. dle Koubka (2001) či Vodáka (2007). Vždy bude záležet na organizaci, jakému typu dá přednost, jaká metoda ji více osloví. V žádném případě by se nemělo ustrnout na několika základních metodách, které se používají desetiletí. Každá firma by se měla snažit jít cestou pokroku a měla by více využívat metod nových, neotřelých a pro zaměstnance tedy více zajímavých. V žádném případě však tímto nechci konstatovat, že co je „staré“ je špatné. Jen je potřeba podotknout, že nové bývá neotřelé a více atraktivní a tím by i pro zaměstnance v rámci své práce mohlo být více povzbuzující a motivující.

Podstatou dotazníkového šetření, které proběhlo, bylo zjištění skutečností, týkajících se osobních názorů zaměstnanců na problematiku, kterou možná většina z nich považuje za již dávno uzavřenou a zároveň zjištění dalších informací, které jsou pro rozvoj pracovníků důležité. Oblast vzdělávání a osobního rozvoje jedinců ve firmách je pro mnohé zaměstnance přítěží a nutnou povinností, dalo by se to nazvat i nutným zlem. Výsledek šetření by mohl být pro majitele společnosti zajímavým nebo překvapivým zjištěním.

Vrátím-li se tedy k dotazníku samotnému, mohu v tuto chvíli konstatovat, že dotazníkové šetření, které proběhlo v prosinci loňského roku, nedopadlo v několika případech s pozitivním výsledkem. U mladé a dynamicky se rozvíjející společnosti, za jakou Omniplast považuji, je pro mne toto zjištění velkým překvapením. S výsledkem by se do budoucna mělo pracovat, neboť v několika bodech je stav skutečnosti alarmující a mohl by nabourat vnímání těch zaměstnanců, kteří přistupují k vzdělávání velmi pozitivně a kteří jsou velmi dobře tímto směrem naladěni. V případě, že budu konkrétně hodnotit negativní výsledky, pak za velmi alarmující považuji postoj zaměstnanců k možnostem vzdělávání, který souvisí s jejich motivací. Dále pak samotný přístup každého zaměstnance k rozvoji svých jazykových vědomostí, které na jedné straně rozvíjet chtějí, ale na straně druhé nejsou ochotni věnovat jim svůj volný čas. Poslední oblastí, která může majitele společnosti mrzet, je postoj zaměstnanců vůči samotným důvodům k vzdělávání a rozvoji dovedností. Jako nepříliš pozitivní je zjištění, že většina věcí se děje pouze proto, že si to majitelé společnosti přejí a proto, že se za tím vidí vyšší finanční ohodnocení. Toto vše může souviset s vnitřním klimatem ve firmě stejně tak jako s přístupem pracovníků k výkonu svého povolání.

Malé a střední podniky mají pro rozvoj schopností a dovedností svých zaměstnanců, pro jejich vzdělávání zčásti omezené možnosti oproti velkým společnostem. Za tuto skutečnost, bychom se ale neměli schovávat a každý z manažerů odpovědný za personální činnosti v podnicích, by měl hledat takové možnosti, které budou pro podnik vhodné a žádoucí. Malá firma má možná menší schopnost vynaložit větší finanční prostředky na rozvoj zaměstnanců, nicméně výše těchto prostředků nemusí vždy odrážet kvalitu vzdělávacích procesů.

Naše společnost vynakládala v minulých dvou letech každý rok téměř jedno sto tisíc korun českých na vzdělávání zaměstnanců. Pokud budeme posuzovat částku jako celek, pak se nejedná o úplně malou a zanedbatelnou částku. Nicméně je nutno si uvědomit, že se v zásadě jednalo hlavně o zákonem stanovená školení a školení, která byla nutná uskutečnit pro řádný chod jednotlivých oddělení. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, a to na základě rozhovoru s jednatelem společnosti, si dovoluji tvrdit, že částka

vynaložená na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, byla spíše nezbytně nutným finančním prostředkem, který být vynaložen musel a neměl tedy se samotným rozvojem pracovníků nic společného.

Vzhledem k tomu, že se v minulých letech majitelé společnosti zaměřili hlavně na získání kvalitních a stabilních zaměstnanců, byla podle mého zjištění, otázka která se týkala samotného rozvoje zaměstnanců tzv. „odsunuta na druhou kolej“. Ve společnosti sice existuje plán vzdělávání, nicméně tento plán je stanoven pouze na jeden rok dopředu a je spíše jakýmsi seznamem nejn nutnějších školení a seminářů, které bude nutné v roce následujícím uskutečnit. Ve firmě chybí jasná dlouhodobá koncepce rozvoje, která by byla zahrnuta do strategie v podniku. Na jedné straně můžeme majitele společnosti pochopit, že tuto otázku zatím neřešili, snažili se vybudovat pozici na trhu, najít vhodné zaměstnance, stabilizovat počáteční rozvoj firmy. Na straně druhé je nutno konstatovat, že bez investic do lidí, do lidského kapitálu, který tvoří další hodnoty právě pro majitele společnosti, se žádná firma neobejde. V tomto případě se musím naprosto ztotožnit s Vodákem (2007), který uvádí, že investice do lidského kapitálu, do zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, jsou investice, bez kterých se nelze v podniku neobejít. Dle mého názoru je v každé fázi vývoje společnosti nutno hledat rovnováhu mezi požadavky majitelů a potřebami zaměstnanců a to ve všech oblastech podniku. Právě proto by neměl ve firmách chybět směr, jakým se chtějí majitelé vydat v rámci oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, neměla by chybět strategie a koncepce vhodného rozvoje.

Na základě rozhovoru s jednatelem společnosti jsem zjistila hlavní směr, jakým by majitelé firmy chtěli v rámci rozvoje zaměstnanců jít. V případě, že bych tedy měla navrhnout či dle mého soudu doporučit, typ nebo druh strategie, která by byla v současných podmínkách nejlepší, pak bych se obrátila zpět k Hroníkovi (2007). Na základě studia bych doporučila využít strategie pro revitalizující organizaci s osou strategie rozvoje jednotlivců a strategie organizačního rozvoje v součinnosti s možností diferenciací. Daný typ strategie bych volila na tři roky. Ve firmě pracuje několik typů zaměstnanců. Někteří jsou snadno nahraditelní, jiní jen obtížně. Míra jejich

nahraditelnosti závisí na stupni jejich vzdělání a zároveň na vykonávané práci. Žádná společnost si nemůže dovolit zaměstnávat pouze jeden či druhý typ pracovníků. Je nutné, aby v rámci zajištění plynulého a ekonomicky vyváženého chodu firmy, byly lidé zastupitelní a ke své práci vhodně zařazeni. Kvalita jejich práce se odráží na kvalitě práce celé firmy a tudíž i na celém jejím hospodaření.

K jednotlivým strategiím mohu říci, že strategie rozvoje jednotlivců volím proto, že organizace má dobře připravené zaměstnance na výkon jejich povolání a rozvoj jejich osobností vidím v rámci vhodně zvolených vzdělávacích aktivit, které povedou ke zvýšení jejich výkonnosti. Značná část odborně vzdělaných pracovníků projevuje velmi často ve firmě požadavek na vyšší jazykové vzdělání, na doplnění náročnějších dovedností týkajících se IT technologií. Zároveň u tohoto druhu pracovníků je nutno podněcovat jejich samostatnost, kreativitu, ale také smysl pro týmovou práci a to tak, aby se z nich nestali individualisté. Požadavky nebo spíše přání jednotlivých pracovníků se zároveň ztotožňují s hlavním cílem majitelů firmy – expanze na zahraniční trhy. To bez vhodného jazykového vybavení nelze.

V rámci strategie organizačního rozvoje se domnívám, že je nutno se dívat na společnost jako celek. Na její fungování a na vazby, které zde mezi zaměstnancem probíhají. Firma je dobrý tým lidí, funguje krátce. Zatím se zdá, že jde všem o stejnou věc. Tato skutečnost by ale nemusela být za dva roky pravdou a každému by mohlo jít jen o jeho samotného. Myslím si, že je nutno zaměstnance více stmelovat, je nutno, aby každý chápal, že jeho práce je stejně důležitá jako práce toho druhého a že se navzájem jeden bez druhého neobejdou. Jsou kolečkami v jednom motoru a pokud jeden vypadne, pak toto selhání bude mít dopad na ostatní. Doporučovala bych využít možnosti některých vzdělávacích aktivit, které by podpořily tvořivost a přinesly by možnost zvýšení výkonnosti a to za přispění i outdoorových aktivit. Zároveň bych navrhovala v rámci zlepšení chodu celé firmy dát možnost všem zaměstnancům vyjádřit se a třeba i anonymně k tomu, co se jim líbí a co ne, co by změnili a co zase zlepšili. V rámci této strategie považuji komunikaci za jeden z nejdůležitějších článků, který může pomoci k lepší organizaci v rámci společnosti.

V rámci strategie rozvoje jednotlivců by se nemělo opomíjet pravidelné vzdělávání a rozvoj majitelů společnosti a hlavně jednatele, který má na starosti personální agendu. Nové informace z právní oblasti, stejně tak jako z oblasti prezentování firmy na trhu či marketingu jsou nedílnou součástí manažerů, kteří jsou ve firmě zaměstnáni.

Poslední strategii, kterou jsem zvolila je strategie diferenciacce. Tento druh strategie volím proto, že společnost nabízí velmi specifické zboží. Na trhu působí i jiné firmy, které obchodují s touto komoditou, proto právě diferenciacce. Nabídnout něco jiného, jiný servis, určitou odlišnost, vybrat takové dovednosti, které povedou právě k rozvoji odlišnosti od ostatních. Zároveň v rámci této strategie bych zvolila pro jednotlivé skupiny pracovníků meze, ve kterých se pohybovat. Chceme-li se odlišit, musíme vědět v čem, pak je tedy vhodné specifikovat finanční prostředky, které k tomu budou určené a které nám pomohou zvýšit na straně naše dovednosti, na straně druhé dopomohou firmě ke zvýšení hospodárnosti a efektivnímu zacházení s finančními prostředky.

K tomu, abychom mohli zjistit potřeby svých zaměstnanců, je nutné s nimi komunikovat a provádět jejich pravidelné hodnocení. Díky tomuto hodnocení jsme schopni odhalit postoje a vnímání různých skutečností jednotlivými pracovníky. Zároveň jsme schopni zjistit, jakým dalším směrem by oni sami chtěli v rámci své dané pracovní pozice jít, zda jsou spokojeni či nikoli. V našem případě bohužel ve firmě žádné takové individuální hodnocení pracovníků neprobíhá. Jednatel společnosti spíše než s jednotlivci hovoří s celou skupinou pracovníků. Pozitivní na této skutečnosti je, že daná skupina zaměstnanců vždy řeší své potřeby dohromady a ze svého úhlu pohledu. Za negativní na této skutečnosti považuji to, že v rámci skupiny ne vždy každý ze zaměstnanců je schopen řídit přesně co by chtěl. Mnohdy se stává, že jsou v rámci skupiny lidé, kteří dokáží „překřičet“ ostatní svým názorem a ti méně průbojní se pak již o nic nesnaží. Skupina pak může být hodnocena neobjektivně a její potřeby nejsou potřebami jednotlivců. Hodnocení jednotlivých pracovníků je velmi specifickou oblastí vedoucích pracovníků. V naší firmě je velmi složité definovat, kdo přesně by měl toto hodnocení provádět. Nicméně v rámci obchodního oddělení by tuto činnost měl

provádět obchodní ředitel, v rámci ostatních oddělení bych doporučovala tuto činnost provádět jednatelem firmy. Hodnocení jednotlivých pracovníků by mělo probíhat formou jak rozhovoru, tak i samostatným hodnocením hodnotitele. V rámci zjišťování poměrů a pracovním klimatem mezi zaměstnanci by stálo za úvahu zjistit, jak hodnotí práci ostatních každý jednotlivý pracovník. V tomto ohledu se dostáváme na velmi „tenký led“, neboť toto mnohdy zaměstnanci hodnotí velmi negativně. Je nutno v rámci komunikace vysvětlit, proč a za jakým záměrem se na danou problematiku ptáme. Každý pracovník by měl mít tedy vlastní písemné hodnocení s návrhem možných změn do budoucna. Jeho hodnocení by mělo obsahovat jeho vlastní pracovní přání ve smyslu např. vzdělávání nebo pracovního posunu. Mělo by obsahovat jeho přístup k zaměstnání, k výkonu svých povinností, ale i vztah k materiálnímu vybavení firmy a ke kolektivu samotnému. Součástí hodnocení by také mělo být jeho vlastní cítění v rámci firmy, vyjádření jeho zájmu nebo nezájmu o další chod společnosti či jejímu dalšímu rozvoji

V dotazníku se výše uvedená skutečnost týkající se kvalifikace potvrdila. Na jedné straně, na základě otázky č. 13 obrázek č. 7, se ukázalo, že zaměstnanci mají zájem o zvýšení kvalifikace, na straně druhé, ale že nejsou ochotni nic obětovat obrázek č. 9, otázka č. 16. Vždy se jednalo o 50 % zaměstnanců, ale můžeme v této fázi vědět, zda to bylo vždy těch stejných 50 % pracovníků? Tuto skutečnost nepředpokládám a spíše se přikláním k tomu, že se jednalo o protipóly.

Každá společnost, každý podnik disponuje značně omezeným množstvím zaměstnanců. Čím je podnik menší, tím to má svým způsobem komplikovanější. Obvykle vybírá zaměstnance pouze na dané pracovní pozice. V případě, že je podnik větší má možnost si lépe vychovat pracovníky na různá místa. Posun nebo přesun zaměstnanců v rámci podniku je pak jednodušší. V našem případě se potvrdilo a jasně prokázalo, že ani v naší firmě jednotliví zaměstnanci nevnímají své pracovní zařazení s možností výkonnostního posunu. Jednoduše tedy pracují na pozici, pro kterou byli přijati. Domnívám se, že je to škoda. Každý člověk z pozice zaměstnance by měl mít možnost v rámci společnosti, která jej zaměstnává, určitého posunu, určité změny. Ne

vždy se každému z nás povede, že práce, kterou vykonáváme nás 100% naplňuje a jsme spokojeni. Vidina možné změny nebo obměny práce, kterou denně provádíme, může mít silný motivační efekt a tím může způsobit posun v našem vnímání. V rámci firmy bych tedy navrhovala připravit určitou koncepci změn pro jednotlivé skupiny zaměstnanců. Samozřejmě s ohledem na jejich vzdělání a současnou vykonávanou práci. Myslím, že by bylo vhodné se alespoň pokusit dát možnost diskusi nad tímto tématem zaměstnancům, zjistit, zda by o něco takového stáli, zda a jak moc jsou spokojeni se svou dosavadní pracovní pozicí. I od jejich vnímání se odvíjí další rozvoj jejich vědomostí a dovedností. Jako hlavní změnu v rámci jednotlivých skupin zaměstnanců bych navrhovala např.:

- hlubší rozšíření znalostí a dovedností práce toho druhého. V rámci zastupitelnosti jednotlivých pracovníků je nutno znát práci kolegů, tak aby mohla být zvýšena výkonnost firmy (tím je např. myšlena práce skladníků, řidičů, atd.),
- v rámci obchodního oddělení možnost získání znalostí i o jiných komoditách, než je hlavní náplní práce jednotlivých obchodníků,
- doposud byly ve firmě aplikovány pouze školení a semináře standardních typů, jaké známe i z minulosti. Nebyly využity žádné nové možnosti ani typy nových seminářů, které se zaměstnancům nabízejí. Zahrnutí nových a neotřelých metod a školení může přispět k rozklíčování a odhalení vlastností, které bychom u zaměstnanců nečekali a které mohou posloužit i jejich dalšímu posunu v zaměstnání. Mezi takové typy školení řadím např. kurz rétoriky a komunikačních dovedností, kurz rozvoje manažera, péče o zákazníky, mediální prezentaci nebo nějaký typ outdoorové aktivity,
- při interních rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci je možno vytipovat jednotlivce, kteří jsou s prací nespokojeni a chtěli by zkusit jiný druh činnosti v rámci společnosti. V rámci změny by se měla těmto zaměstnancům dát šance rozvinout a uplatnit své schopnosti,
- každá práce má své zákonitosti, které musí být v rámci firmy splněny. Není, ale v žádném případě na obtíž a na závadu, pokud jednotliví pracovníci

- přijdou s kreativním nápadem, jak svou práci změnit, ulehčit či přizpůsobit něčemu novému, tak aby se jim jejich práce stále líbila a byli s ní spokojeni,
- k tomu, abychom neustrnuli na jednom bodě, abychom nezkostnatěli, je nutná alespoň částečná změna. Pokud k této změně nejsou ale všichni nakloněni je potřeba všem vysvětlit, proč se tomu tak děje. Domnívám se, že by měl každý absolvovat pár pracovních dní s jedním s kolegů, aby pochopil důležitost detailu a každé informace. Jako pozitivní bych hodnotila, kdyby např. obchodník musel jednou jet s řidičem vykládat zboží. Pak by pochopil, jak je důležité předat všechny informace o objednávce a zároveň by pochopil, že pro něho objednávka nekončí jen vystavením faktury. Na druhou stranu by někdy nebylo od věci, kdyby skladník byl při jednoduchém obchodním jednání či vysvětlování a shánění zákazníka, pak by pochopil, že najít v dnešní době zákazníka, který má možnost velkého výběru není jednoduché a že pokud někdo neodborně nebo laxně přistoupí k vyskladňování zboží a to je např. poškozeno, může být ztráta daleko větší, než se zdá. Tento druh činnosti považuji za velmi odvážnou myšlenku, nicméně bych navrhla alespoň v rámci interního vzdělávání zaměstnanců a jejich posunu v rámci pracovního výkonu, alespoň simulaci za účasti nezávislých pracovníků. V případě, že má firma možnost najmout si např. brigádníky nebo studenty, kteří by přistoupili na tento test, pak by to mohla být tato zkušenost pro každého pracovníka nenahraditelným poučením a přínosem. K tomuto typu testu bych navrhovala využít nezávislého externího lektora, který by nezávisle celé školení vedl, zároveň by dohlížel nad jeho průběh a také ho vyhodnotil.

I otázka samotné motivace jednotlivých zaměstnanců byla v rámci dotazníku prověřována. I zde došlo ke zvláštnímu a překvapivému zjištění (Otázka č. 18, obrázek č. 10). Většina zaměstnanců odpověděla, že vzdělávání je pro ně pouze splněním požadavku zaměstnavatele nebo šancí jak požádat o zvýšení svého platu. Toto hodnocení je velmi slabé vzhledem ke skutečnosti, že firma zaměstnává převážně vysokoškolsky a středoškolsky vzdělané lidi. Takové zjištění bych předpokládala spíše

u základního vzdělání a dělnických profesí. Na druhou stranu se našli i jedinci, kteří jsou zvědaví a i tuto skutečnost v dotazníku uvedli. Vzhledem k tomu, že motivace k práci samotné je nezanedbatelnou složkou přístupu k práci samotné, doporučovala bych majitelům firmy se nad touto skutečností se zamyslet a najít vhodný motivační program pro širší spektrum zaměstnanců. Snaha o jejich zapojení do chodu společnosti a pochopení toho, že každý z jednotlivců má určitý podíl na tom, jak společnost do budoucna bude fungovat, by měla být jedním z prioritních os, po které by se mělo jít.

Věřím tomu, že pokud se zapojí většina zaměstnanců, pak ti kteří jsou nyní zatvrzelí vůči změnám, budou do budoucna jedni z tvůrců nových nápadů. Dát prostor všem a najít vhodný stimul pro každého zaměstnance by mělo být jednou ze současných priorit. Pro většinu zaměstnanců ve většině podniků je silným motivačním faktorem vyšší finanční ohodnocení. Tento druh motivace je u nižšího typu vzdělání jedním, někdy i jediným, který funguje. Na druhou stranu čím vyšší vzdělání, tím méně je stimul peněz účinný. V našem případě se pohybujeme spíše v té druhé variantě, tedy u dosaženého vyššího vzdělání než je základní. Stejně jako u jakéhokoli druhé jiné činnosti je nutné nejdříve zjistit základní potřeby a přání jednotlivých pracovníků. Teprve poté můžeme vhodně definovat, jakým způsobem dále postupovat. Motivovat zaměstnance tak, aby měli zájem o zvýšení své kvalifikace, nepovažuji za lehkou záležitost. Pohybujeme se v oblasti, kdy každý z nás musí v rámci svého volného času něco obětovat, tak aby něco více mohl získat. Nabídněme tedy obchodníkům při dosažení zvýšení jazykové kvalifikace možnost pobytu v partnerských obchodních firmách, nabídněme jim získání praktické zkušenosti, co se týká výroby jednotlivých komodit. Dejme šanci v rámci kreativity při získávání dovedností v IT technologiích navrhnout komunikační změnu u lepšího předávání informací a zjednodušení obchodní komunikace mezi kolegy. Zároveň jim v rámci motivace můžeme nabídnout školení, kterými v minulosti neprošli a která jsou nová s moderním přístupem, jak k dané problematice, tak k samotným školeným účastníkům. Každý z obchodníků je jiný, každý má jiné představy o své další práci ve firmě, každý má své vlastní sny o svém životě. Vzhledem k tomu, že obchodní oddělení zahrnuje malou skupinu lidí, pak by obchodní ředitel měl většinou dobře znát názory svých podřízených. Motivovat je může

i například získáním jiného služebního vozu, získáním lepšího softwarového vybavení a nebo možností výběru dle vlastního uvážení některého z manažerských kurzů, které se týkají dovedností, které by on sám chtěl zlepšit a rozšířit. U pracovníků skladu nebo řidičů je výběr druhu motivace komplikovanější. V případě, že tito pracovníci projeví snahu o změnu pracovního zařazení, pak může být motivací právě jejich tužba a podnícení tohoto zájmu, samozřejmě za předpokladu, že je to také v zájmu firmy. Rozvoj a vzdělávací aktivity by pak vedly tímto směrem. Tito zaměstnanci pracují denně s velkým množstvím materiálu, který je choulostivý na poškození a na zničení. A to jak při samotné manipulaci vyskladnění, tak při přípravě a řezání materiálu dle objednávky. Týmová práce a vzdělávání v rámci budování týmu by u tohoto typu pracovníků byla na místě. Být součástí něčeho, na čem hodně záleží, kde každý výsledek záleží i na mé vlastní práci - to je myšlenka, které bych se v rámci motivace všech pracovníků držela. Samotnou motivaci a zájem všech zaměstnanců můžeme podnítit vhodným výběrem školení. Pokud bude orientováno zábavnou formou a bude např. zaměřeno na rozvoj komunikačních dovedností a rétoriky nebo na mediální prezentaci, může být vtipnou formou dosaženo výsledků, jakých potřebujeme.

Ukázalo se, že ač je společnost mladá a dynamická, se stálým pracovním kádrem, který si chce zvyšovat kvalifikaci a své jazykové vědomosti, zaměstnanci nejsou ochotni pro to nic dalšího udělat, nejsou ochotni přinést jakousi oběť ve formě zmenšení svého volného času byť i o hodinu či dvě týdně právě pro možnost získání lepších jazykových, ale i ostatních vědomostí. Jak se zdá, většina zaměstnanců, se chce svým způsobem vzdělávat, ale pouze na úkor pracovního času. Tedy jakási odpověď zaměstnavateli: „Chceš-li, abych uměl něco navíc, pak já se to tedy budu učit, ale pouze tehdy, pokud to bude v rámci mého pracovního času, nikoli volna.“ Takovou odpověď jsem našla v rámci dotazníku – otázka č. 22 s č. 16. Ani s tímto tvrzením se nemohu ztotožnit, ani tento pohled na danou skutečnost se mi nelíbí. Domnívám se, že to souvisí s vnímáním nového vzdělávání zaměstnanců. Myslím, že by se s nimi mělo více komunikovat o nových úkolech a potřebách jak společnosti, tak jich samotných. Jak již bylo řečeno dříve, komunikace jako taková sice ve společnosti probíhá, ale spíše se

skupinou než s jednotlivcem, tuto skutečnost by majitelé, nebo-li jednatel firmy, měli změnit. Více jednat individuálně než hromadně, více a hlouběji komunikovat.

Společnost získala na konci roku 2010 zprávu, že jí bude přidělena dotace z operačního programu výzvy Evropského sociálního fondu. Je úžasné, že se to povedlo. Zároveň je chvályhodné, že se majitelé společnosti rozhodli zkusit tuto šanci a změnit současný stav ve firmě. Veškeré získané finanční prostředky z EU budou jednoznačně použity v rámci následujících dvou let na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k rozhovoru, který jsem vedla s jednatelem společnosti, jsem ale nucena se zamyslet, co by se stalo, kdyby firma prostředky nedostala a musela by jít jinou cestou? Jaká cesta by to byla? Bohužel se mi nepodařilo získat přesnou odpověď na otázku, jak by firma pokračovala dál, pokud by dotace nebyla. V době, kdy se rozhovor konal, bylo již firmě předáno avízo o přidělené dotaci. Získáním této finanční dotace získala firma významný zdroj na krytí vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců. Finanční prostředky budou použity v několika oblastech a tím bude pokryto nejvyšší procento potřeb společnosti v oblasti vzdělávání. Do budoucna, ale společnost nemůže pouze čerpat z tohoto jednoho získaného zdroje a to jak v oblasti finanční, tak v oblasti získání všech vědomostí. Bude nutné v rámci dalšího plánování počítat s rozšiřováním nově získaných vědomostí a dovedností, tak aby docházelo k určitému typu celoživotního vzdělávání v rámci společnosti. Pro získání nových finančních prostředků se i do budoucna bude jistě nabízet možnost využití jiné vhodné výzvy Evropského sociálního fondu vhodné pro oblast vzdělávání pracovníků.

Každá společnost se snaží myslet na budoucnost, chce mít správné lidi na správném místě ve správný čas. Do budoucna chce firma expandovat do zahraničí, pak jazyková vybavenost je předpokladem. Vzhledem k věkovému složení zaměstnanců je naprosto přirozené, že částečné jazykové vybavení bude u většiny pracovníků. Jako velmi pozitivní hodnotím, že většina zaměstnanců chce své jazykové vědomosti rozšiřovat. Jelikož se jedná o různé druhy profesí v rámci jednoho podniku, pak bych navrhovala různé jazykové kurzy – od začátečníků až po pokročilé s cíleným zaměřením na danou problematiku.

Dotazníkové šetření proběhlo na konci roku 2010. Od nového roku, tedy roku 2011 působí ve společnosti jazykový učitel se specializací na angličtinu. Výuka jazyka probíhá v individuálních hodinách a je přesně přizpůsobena potřebám jednotlivců, tak aby ke konci roku, mohly být vytvořeny menší skupiny s cíleným zaměřením.

Efektivita podniku je závislá na kvalitním a efektivním využíváním znalostí a způsobilostí zaměstnanců, které je nutno dále rozvíjet a podporovat. V případě, že se rozhodneme pro zvyšování kvalifikace jednotlivců, můžeme do budoucna uvažovat o jejich širším zapojení do mnohem namáhavějších a komplikovanějších úkolů (Průša, 1985). Pokud budeme systematicky a průběžně vzdělávat zaměstnance, budeme zvyšovat jejich pracovní výkon. Budou pracovat hospodárněji, kvalitněji a odstraní se chyby, kterých se doposud dopouštěli a které měli negativní dopad na hospodářský výsledek firmy.

V rámci společnosti se ukázalo jako velmi výhodné využívání interního školitele. V našem případě se jedná o obchodního ředitele s dlouholetou zkušeností v oboru, který vede ostatní kolegy v rámci nabízeného sortimentu. Jednotlivá interní školení, která ve společnosti probíhají, jsou zaměřena na prodávané materiály. Obchodníci, kteří jsou ve firmě zaměstnání, jsou pravidelně seznamováni s novinkami v oboru a dále s novinkami od dodavatelských podniků. Postava interního školitele se ve firmě dobře ujala a je přínosem. Tuto skutečnost hodnotím jako pozitivní a do budoucna bych se snažila o získání ještě jednoho interního školitele v jiném oboru např. IT technologií. I když má společnost naplánovány školení v tomto směru, domnívám se, že v případě okamžité pomoci by takovýto člověk byl ve firmě přínosem.

K tomu, aby firma mohla zjistit návratnost veškerých vynaložených finančních prostředků, musí být veškeré vzdělávání pravidelné a systematické. Musí být vhodně hodnoceno a mělo by mít zvolený vhodný cíl. O tom, že koncepce dlouhodobého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti chybí, jsem se již zmiňovala, nicméně bych ještě chtěla podotknout, že v případě, že si majitelé netroufají na stanovení cílů sami, neměli by se ostýchat a měli by se snažit využít jiné outdoorové společnosti

zaměřené na tyto aktivity. V dnešní době je na trhu již mnoho společností, které se specializují právě na vzdělávání podnikových zaměstnanců, které jsou schopny pomoci připravit program pro zaměstnance tzv. na míru. Tuto možnost považují pro střední podniky za šanci, jak vhodně a správně investovat své prostředky s předem částečně zaručeným výsledkem. Výběr firem je v dnešní době velmi široký. Jako příklad mohu uvést firmu TUTOR s.r.o., která je schopna na základě předem definovaných požadavků majitelů společnosti a získaných jednotlivých potřeb zaměstnanců připravit dlouhodobý program v rámci problematiky vzdělávání. Tato firma nabízí velmi široký výběr seminářů a školení, která jsou koncipovaná tak, aby pokryla co nejširší spektrum vzdělávacích aktivit. Zároveň je schopna dle požadavku firmy připravit naprosto cílený program vzdělávání. Jako samozřejmost nabízí také nový druh školení, která jsou zaměřena na outdoorové aktivity. Takovýto druh aktivit může posílit tým a zároveň umožní všem zúčastněným aktivní relaxaci. Připravený program může být nápomocen ke zmapování celkové situace uvnitř společnosti a odhalí osobní potenciál každého účastníka. Hlavní přínos takového programu je ve zlepšení pracovní spolupráce, zvýšení motivace, zlepšení komunikace, vzájemné poznání členů týmu, ale také relaxace a odpočinek.

V případě, že by firma dala přednost spíše individuálnímu lektorovi před společností, je tento člověk schopen plně spolupracovat na vybraných úkolech. Takovým tipem může být např. pan Viktor Hojka, který je soukromým podnikatelem a manažerem, vedoucím trenérem a lektorem Akademie mladých, trenérem školitelů a lektorů v Josuah Ventura – Illinois. Tento lektor je schopen připravit individuální i skupinový koučink, moderování týmových porad, meditace a manažerské tréninky. Tento druh volby může menším podnikům umožnit osobitý přístup, který může u velkých společnosti někdy chybět.

Na základě zjištění, která ve firmě proběhla, jsem neobjevila žádné nové metody, které by se v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě použily. Vždy se jednalo o předem domluvené školení mimo pracoviště, což ostatně v rámci dotazníku bylo zjištěno, že nepreferuje více jak polovina dotazovaných (Otázka č. 14, obrázek č. 8).

Myslím, že nové metody, které se používají u skupin pracovníků, jako je např. metoda koučování, by mohla být vhodnou metodou právě pro společnost Omniplast s.r.o.. Systém otázek a odpovědí, systém rozhovoru kouče s koučovaným, by mohl být přínosem.

Na pracovišti se objevili lidé, kteří na většinu otázek odpovídali negativně. Částečně to souviselo s jejich postojem k práci, částečně s motivací. Takový typ lidí považuji na pracovišti za nebezpečný, za vyhořelé jedince, se kterými se musí okamžitě začít pracovat. Je potřeba znovu podnítit jejich chuť do práce, snahu něco změnit, něco zlepšit. Opět se musím vrátit k rozhovorům jednatele s jednotlivci a opět musím vyzdvihnout jejich význam. Každý člověk, který má v sobě negativní postoj k práci, který nešíří pozitivní vnímání, má pravděpodobně v sobě nějaký problém, který je nutno pokud možno rychle vyřešit. Takový člověk může nabourat vnímání celé skupiny lidí na danou problematiku, může rozladit celý tým lidí a v neposlední řadě může i udusat vzrůstající aktivitu některých jednotlivců. Každá aktivita lidí, kteří na pracovišti působí, by se měla podněcovat a podporovat.

Každý člověk je jiný, každý preferuje něco jiného. Na základě otázky č. 14, obrázek č. 8 jsem zjistila, že polovina zaměstnanců dává přednost vzdělávání na pracovišti, druhá pak naopak. Tuto skutečnost můžeme přičíst pohodlnosti nebo neochotě někam jít, neochotě strávit jinde čas, který musím být v práci. Na druhou stranu, pokud se chci naučit něco nového, pak právě změna místa konání školení mi může dát nový impuls. Změna prostředí mne může odvést od každodenních běžných starostí a může být pozitivním stimulem pro novou chuť něco změnit. V rámci připravovaných školení by se podle mne měla najít rovnováha mezi pracovištěm a mimo něj. Myslím si, že některá školení, která jsou spojená s praktickou ukázkou získávaných dovedností, mohou být vhodným doplněním pro běžný pracovní chod firmy. Doporučovala bych jejich zapojení do programu projektu.

Většina zaměstnanců dle otázky č. 19, obrázek č. 11 hodnotí celkový počet vzdělávacích akcí za nedostačující. Z tohoto tedy vyplývá, že by více zaměstnanců

přivítalo možnost většího výběru školení a seminářů s jejich možností dalšího uplatnění. Tohoto pozitivního postoje by se mohlo využít při sestavování plánu vzdělávacích akcí na další období. Navrhla bych koncepčně rozdělit školení a semináře tak, aby byly méně časově náročné, uskutečňovaly se v místě výkonu práce zaměstnanců a byly programově cílené. V práci bylo zmíněno, že vedení společnosti konzultuje určité vzdělávací potřeby se zaměstnanci a podle nich pak vybírá některé semináře. Domnívám se, že pokud by se vytvořily menší skupinky zaměstnanců, které mají stejnou potřebu vzdělávací aktivity, mohlo by se toho využít. Vytvořilo by se více cílených požadavků, které by mohly být mezi sebou propojené. Například v oblasti IT technologií je ve firmě požadavek na rozšíření znalostí grafických a zpracovávacích programů. Bylo by vhodné rozdělit tyto programy dle jednotlivých typů. Jednotlivé skupiny pracovníků by šlo vzdělávat postupně v návaznosti na náročnost vybraných programů, tak aby všichni zvládli jejich použití. Tím by významně vzrostla schopnost jednotlivých pracovníků v možnosti použití moderních prvků IT technologií.

7 Závěr

Celá práce byla věnována vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v malých a středních podnicích. Hlavním cílem práce bylo zhodnotit současný stav v této oblasti ve vybrané firmě. Práce měla najít a prakticky poukázat na nedostatky, ke kterým v běžném životě může dojít a zároveň měla navrhnout případné změny v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Veškeré problémy a nedostatky, které jsem našla, byly zjištěny na základě různých forem zjišťování. Nejvíce nedostatků a sobě protichůdných informací bylo odhaleno v rámci dotazníkového šetření, které ve firmě proběhlo na konci roku 2010. Ukázalo se, že postoj zaměstnanců k dané problematice není zcela pozitivní a neodpovídá představám vedení společnosti. Dalo-by se říci, že v některých věcech zde panuje naprosto protichůdný postoj.

Majitelé společnosti se věnovali od založení firmy hledání sourodé skupiny zaměstnanců, která bude odpovídat jejich představám v rámci plnění všech pracovních povinností. V současné době mají stabilní dynamický kádr lidí, kteří spolu chtějí pracovat a mají mezi sebou pěkné mezilidské vztahy. Do této doby byla myšlenka vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti odsouvána na druhé místo, vše probíhalo v rámci plnění zákonných povinností zaměstnavatelů a v rámci zajištění dobrého chodu společnosti. Z pozice manažerů společnosti nebyly plněny základní myšlenky koncepčního rozvoje a nastavení strategie rozvoje zaměstnanců do budoucna.

V rámci zjišťování se prakticky ukázalo, že oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců z pohledu samotných pracovníků je oblastí, které se sami chtějí věnovat převážně v rámci pracovní doby a to v místě výkonu svého zaměstnání. Jako pozitivní byla zjištěna skutečnost, že zaměstnanci chtějí rozvíjet své doposud získané jazykové vědomosti a této oblasti se chtějí do budoucna věnovat. Bohužel nejsou ochotni věnovat téměř žádný volný čas samotnému procesu vzdělávání a dokonce jej považují za jakousi

povinnost vůči zaměstnavateli, což přímo souvisí s jejich motivací a možnostmi posunu v pracovním zařazení.

Na základě zjištěných skutečností bylo navrženo několik důležitých změn, které by měly přispět jak k lepšímu postoji a chápání vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tak i k lepší koncepční vizi pro majitele.

Jako velmi pozitivní bylo zjištění, že se majitelé firmy v loňském roce rozhodli pokusit se o získání dotace z Evropských sociálních fondů právě pro oblast vzdělávání a tím tedy o dlouhodobé financování této oblasti. Tato jejich snaha došla naplnění a v prosinci roku 2010 byla dotace společnosti přiznána. Celý program je připraven na dva kalendářní roky a zahrnuje širokou škálu vzdělávacích aktivit, které budou přispívat k vyšší konkurenceschopnosti firmy.

Vedlejším cílem práce bylo poukázat na možnosti, které se v dnešní době malým a středním podnikům nabízejí a to jak v možnostech skupinového, tak i individuálního vzdělávání.

Na základě studia odborné literatury bylo vyzdvíženo několik možností, které se v dnešní době v praktickém chodu firem osvědčují a přinášejí výborné výsledky. Nové metody, které byly v práci popsány, mohou změnit, jak přístup zaměstnanců k dané problematice, tak zvýšit jejich samotný pracovní výkon

Přínosem celé práce bylo, jak samotné zjištění všech skutečností v rámci dotazníkového šetření, tak i poukázání na možnosti jednoho ze způsobů dlouhodobého financování vzdělávání v malých a středních podnicích. Bylo poukázáno na to, že tato oblast je v tomto typu podniků z části podceňována a že by se tomu tak dít nemělo. Vzhledem k dlouhodobým plánům a cílům majitelů firem, musí být s možností efektivního plnění pracovních úkolů za rozšiřování vědomostí a dovedností počítáno. Investice do vzdělávání jsou dlouhodobými investicemi s různými efekty, kde se jejich přínos ukáže až s odstupem času a to pouze při správném vyhodnocování.

8 Summary

All the work was devoted to the education and development of employees in small and medium enterprises. The main aim of the work was to evaluate the present state in this field in a firm chosen, and to find and refer to the drawbacks which can occur in a common life. Making a suggestion of changes was part of the work.

All problems and drawbacks that I discovered were found out on the basis of different forms of findings. Most of drawbacks and opposite information were exposed within the questionnaire investigation which passed in the firm in the end of 2010.

On the basis of established information, several important changes were suggested. They should contribute to the better attitude and understanding of the education and development of employees, and to the better conceptual vision for the owner as well.

On the basis of the study of professional literature, several possibilities (which prove successful in the practical operation of firms and bear excellent results these days) were pointed out. The new methods described in the work can change both the approach of the employees to the given problems and improve their working output itself.

The contribution of all the work was both the findings of all the facts themselves within the questionnaire investigation and pointing out at the possibilities of one of the ways of a long – term financing of the education in the small and medium enterprises as well.

Key words: employee, education, development, methods, medium enterprise

9 Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. ARMSTRONG, M. A.: *Personální management*. Grada Publishing, a.s., Praha, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5
4. ASMIRAAL, W., LOCKHORST, D. *E-Learning in Small and Medium-sized Enterprises across Europe. Automatizace* [online]. 2011, [cit. 8.2.2011]. Dostupný na World Wide Web: <<http://isb.sagepub.com/content/27/6/743.abstract>>
5. BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005, 288 s., ISBN 80-251-0374-9
6. BUSINESS CENTR CZ. Provozatel internetových stránek: © 1998-2010 Havit, s. r. o. *Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Automatizace* [online]. 2010, [cit. 15.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>>. ISSN 1213-7235
7. CZECHINVEST. *Definice malého a středního podnikání. Automatizace* [online]. 2010, [cit. 15.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
8. HEATHFIELD DOVA, S., M. *Leadership and Management Success Tips. Automatizace* [online]. 2011, [cit. 15.2.2011]. Dostupný na World Wide Web: <http://humanresources.about.com/od/managementtips/qt/tips_train_t1.htm>
9. HEATHFIELD DOVA, S., M. *Tap the Power of Internal Training. Automatizace* [online]. 2011, [cit. 5.3.2011]. Dostupný na World Wide Web: <<http://humanresources.about.com/od/trainingtips/qt/tips-for-internal-training.htm>>

10. HRONÍK, F. , *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-2471457-8
11. KLEIBL, J. , DVOŘÁKOVÁ, Z. , ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
12. KLEIN, H., KRESSE, A., *Psychologie. Základ úspěchu v práci*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2008, 192 s., ISBN 978-80-247-2444-7
13. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 364 s. ISBN 80-7261-033-3
14. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Praha, 1997, xxx s., ISBN 978-80-7261-168-3
15. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 264 s., ISBN 978-80-247-2202-3
16. KUČEROVÁ, D. *Vzdělávání zaměstnanců jako daňově uznatelný náklad? Automatizace* [online]. 22.4.2009, [cit. 18.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/>>
17. JINDRA. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – 1. část. Automatizace*[online]. 15.3.2009, [cit. 24.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://dino.saur.cz/view.php?cisloclanku=2009031402>>
18. IPODNIKATEL.CZ. *Odborný rozvoj zaměstnanců. Automatizace* [online]. 2010, [cit. 15.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ipodnikatel.cz/odborny-rozvoj-zamestnancu.html>>
19. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7
20. OMNIPLAST.EU. *O nás. Automatizace* [online]. 2010, [cit. 2.2.2011]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.omniplast.eu/cs/o-firme>>
21. PAVELKA, K., *Personální činnosti vedoucího. Výběr, adaptace, hodnocení a příprava pracovníků*. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1970, 151 s., ISBN 25-121-70

22. PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. přepracované vydání Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1092-7
23. PUŽMANOVÁ, R. *E-learning jako metoda komunikace. Automatizace* [online]. IT-SYSTÉM 2003, [cit. 24.11.2010]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.systemonline.cz/clanky/e-learning-jako-metoda-komunikace.htm>>
24. PRUŠA, J. *Moderní metody vedení lidí*. 1. vyd. Brno: Nakladatelství Svoboda, 1985, 156 s. ISBN 25-061-85
25. REH, F., J. *New Employee Training – Is It Worth The Investment. Automatice* [online]. 2011, [cit. 20.2.2011]. Dostupný na World Wide Web: <<http://management.about.com/cs/people/a/NEO112597.htm>>
26. RUŽIČKA, J. a Kol. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, fakulta podnikohospodářská, 1993, 132 s., ISBN 80-7079-531-X
27. SLAVÍČEK, V. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1999, 125 s. ISBN 80-7082-508-1
28. STRENITZEROVÁ, M., PONIŠČIAKOVÁ, O. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. Žilina: Žilinská univerzita, 2006, 135 s., ISBN 80-8070-579-8
29. STÝBLO, J. URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, 2005. 771 s., ISBN 80-7357-148-X
30. ŠVIGOVÁ, M. *Personální management. Základy podnikové personalistiky II*. Fakulta sociálně ekonomická UJEP v Ústí nad Labem, 1996, 81 s. ISBN 80-7044-129-1
31. THORNE, K., PELLANT, A., *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007, 146 s., ISBN 978-80-251-1689-0
32. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4
33. VEBER, J. a Kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
34. VODÁK, J., KUCHARČIKOVA, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007, 212 s., ISBN 978-80-247-1904-7

35. WALKER, A., J., a Kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2003, 256 s., ISBN 80-247-0449-8
36. WESTHEAD, P., STOREY, D. *Management Training and Small Firm Performance: Why is the Link So Weak?. Automatizace* [online]. 2011, [cit. 10.3.2011]. Dostupný na World Wide Web: <
<http://isb.sagepub.com/content/14/4/13.abstract/>>

10 Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník určení pro zaměstnance – oblast vzdělávání

Příloha č. 2 Podklady pro grafické znázornění

Příloha č. 3 Seznam obrázků

DOTAZNÍK

Určený pro zaměstnance společnosti Omniplast s.r.o., který bude sloužit jako podklad pro vyhodnocení problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v diplomové práci zpracovávané M. Bauerovou. Veškeré výsledky šetření budou anonymní.

Všem zúčastněným předem děkuji za jejich ochotu a spolupráci.

1. Kolik je Vám let ?

- rozmezí 20-29 let
 - rozmezí 30-39 let

- rozmezí 40-49 let
 - nad 50 let

2. Odkud jste ?

- Brno město
 - okolí Brna do 30 km

- okolí Brna nad 30 km

3. Jak dlouho pracujete u firmy ?

- méně než 1 rok
 - 1 až 3 roky

- déle než 3 roky

4. Jste ?

- svobodná/svobodný
 - vdaná/ženatý

- rozvedená/rozvedený
 - ostatní

5. Vaše doposud získané vzdělání?

- základní
 - středoškolské bez maturity

- středoškolské s maturitou
 - vysokoškolské

6. Jaké jsou Vaše jazykové vědomosti – jakými jazyky hovoříte (kromě mateřského jazyka) ?

- žádné, nehovořím žádným cizím jazykem
 - hovořím německy
 - hovořím anglicky
 - hovořím rusky
 - hovořím, německy a anglicky
 - ostatní jazyky (jako francouzština, italština, španělština,..)

7. Jaká je úroveň jazyka, kterou hovoříte?

- základní
 - dobrá

- velmi dobrá
 - výborná

8. Chcete si prohloubit jazykové vědomosti?

- ano
 - spíše ano

- spíše ne
 - ne

9. Máte dostatek informací k výkonu svého zaměstnání?

- ano
 - spíše ano

- spíše ne
 - ne

10. Máte možnost výkonnostního posunu v rámci svého pracovního zařazení?

- ano
 - spíše ano

- spíše ne
 - ne

1. Je Váš plat vázán na pracovní výkon?

- ano, jsme podle něj
hodnoceni
 - spíše ano, existuje
pohyblivá složka platu

- spíše ne, pohyblivá složka platu
je zanedbatelná
 - ne, je to jedno

2. Chtěli byste v rámci stejné společnosti vykonávat jinou pracovní činnost?

- ano
 - možná

- nevím, nepřemýšlím nad tím
 - ne

13. Máte zájem o zvýšení své kvalifikace ?

- ano
 - spíše ano

- spíše ne
 - ne

14. Jaký způsob školení preferujete?

- žádné, nejsem jim nakloněn
 - na pracovišti
 - v prostorách školitele mimo pracoviště
 - s praktickou ukázkou mimo pracoviště
 - nezáleží mi na tom

15. Jste ochotni docházet na školení mimo své stálé pracoviště?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

16. Kolik svého volného času jste ochotni „obětovat“ pro zvýšení své kvalifikace?

- žádný
- hodinu týdně

- dvě hodiny týdně
- více jak dvě hodiny

17. Jste v zaměstnání spokojeni?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

18. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání?

- možnost kariérového postupu
- možnost zvýšení platu
- zajímá mne vše nové
- chci být krok před ostatními
- vzdělávání je pro mne pouze splněním požadavku zaměstnavatele

19. Zdá se Vám četnost vzdělávacích akcí, které Vám zajišťuje zaměstnavatel dostatečná?

- ne
- spíše ne

- ano
- vzdělávacích akcí je až příliš

20. Jak vnímáte celoživotní vzdělávání?

- jako nezbytnost
- jako zajímavé zpestření

- jako zbytečnost
- nevím, nepřemýšlím o tom

21. Cítíte Vy osobně potřebu dalšího vzdělávání a rozvoje?

- ano
- spíše ano

- spíše ne
- ne

22. Věnujete se z vlastní iniciativy (tj. nad rámec vzdělávání zajišťovaném zaměstnavatelem) svému dalšímu vzdělávání a rozvoji?

- Ne, chci si užít volna.
- Ne, vzdělávací aktivity v rámci podniku mi postačují.
- Ano, navštěvuji semináře a přednášky týkající se mého oboru.
- Ano, navštěvuji jazykové kurzy.
- Ano, dálkově studuji.
- Ano, věnuji se samostudiu.

Příloha č. 2 Podklady pro grafické znázornění

Obrázek č. 3: Věková struktura, otázka č. 1 - podklad pro grafické znázornění

| Věk | Počet |
|---------|-------|
| 20 - 29 | 13 |
| 30 - 39 | 6 |
| 40 - 49 | 3 |
| nad 50 | 2 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 4: Jazykové vědomosti, otázka č. 6 - podklad pro grafické znázornění

| Jazykové vědomosti | Počet |
|----------------------------|-------|
| žádné | 4 |
| hovořím německy | 0 |
| hovořím anglicky | 12 |
| hovořím rusky | 3 |
| hovořím německy a anglicky | 4 |
| ostatní jazyky | 1 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 5: Zájem o prohloubení jazykových vědomostí, otázka č. 8 - podklad pro grafické znázornění

| Zájem | Počet |
|-----------|-------|
| ano | 12 |
| spíše ano | 6 |
| spíše ne | 4 |
| ne | 2 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 6: Výkonnostní posun, otázka č. 10 - podklad pro grafické znázornění

| Výkonnostní posun | Počet |
|-------------------|-------|
| ano | 2 |
| spíše ano | 3 |
| spíše ne | 4 |
| ne | 15 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 7: Zájem o zvýšení kvalifikace, otázka č. 13 - podklad pro grafické znázornění

| Zájem | Počet |
|-----------|-------|
| ano | 6 |
| spíše ano | 10 |
| spíše ne | 6 |
| ne | 2 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 8: Preference způsobu školení, otázka č. 14 - podklad pro grafické znázornění

| Preference způsobu školení | Počet |
|--|-------|
| žádné, nejsem jim nakloněn | 0 |
| na pracovišti | 12 |
| v prostorách školitele mimo pracoviště | 6 |
| s praktickou ukázkou mimo pracoviště | 4 |
| nezáleží mi na tom | 2 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 9: Volný čas, otázka č. 16 - podklad pro grafické znázornění

| volný čas | Počet |
|---------------------|-------|
| žádný | 12 |
| hodina týdně | 2 |
| dvě hodiny týdně | 6 |
| více jak dvě hodiny | 4 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 10: Motivace, otázka č. 18 - podklad pro grafické znázornění

| Motivace | Počet |
|---|-------|
| možnost kariérového postupu | 4 |
| možnost zvýšení platu | 6 |
| zajímá mne vše nové | 3 |
| chci být krok před ostatními | 2 |
| vzdělávání je pro mne splněním požadavku zaměstnavatele | 9 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 11: Četnost vzdělávacích akcí, otázka č. 19 - podklad pro grafické znázornění

| Odpověď | Počet |
|-----------|-------|
| ne | 11 |
| spíše ne | 6 |
| ano | 5 |
| až příliš | 2 |
| celkem | 24 |

Obrázek č. 12: Další vzdělávání, otázka č. 22 - podklad pro grafické znázornění

| Další vzdělávání a rozvoj | Počet |
|---|-------|
| žádný, chci si užít volna | 13 |
| vzdělávací aktivity v podniku postačují | 4 |
| navštěvuji další semináře z oboru | 0 |
| navštěvuji další jazykové kurzy | 3 |
| dálkově studuji | 2 |
| věnuji se samostudiu | 2 |
| celkem | 24 |

Příloha č. 3 Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Strategický staffing..... | 17 |
| Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti..... | 47 |
| Obrázek č. 3: Věková struktura, otázka č. 1..... | 58 |
| Obrázek č. 4: Jazykové vědomosti, otázka č. 6..... | 59 |
| Obrázek č. 5: Zájem o prohloubení jazykových vědomostí, otázka č. 8..... | 59 |
| Obrázek č. 6: Výkonnostní posun, otázka č. 10..... | 60 |
| Obrázek č. 7: Zájem o zvýšení kvalifikace, otázka č. 13..... | 61 |
| Obrázek č. 8: Preference způsobu školení, otázka č. 14..... | 61 |
| Obrázek č. 9: Volný čas, otázka č. 16..... | 62 |
| Obrázek č. 10: Motivace, otázka č. 18..... | 63 |
| Obrázek č. 11: Četnost vzdělávacích akcí, otázka č. 19..... | 63 |
| Obrázek č. 12: Další vzdělávání, otázka č. 22..... | 64 |