



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování

Vypracovala: Iveta Dvořáková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Iveta DVOŘÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E11671**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza investice do vzdělání a jeho financování, analýza struktury zaměstnanců a zhodnocení jejich výkonnosti na základě motivací. Účelem této práce je zjistit, jaké jsou nejlepší a nejhodnější investice do lidského kapitálu a jakým způsobem se dá financovat.

Osnova:

1. Teorie lidského kapitálu a jeho složky
2. Investice do vzdělání z pohledu veřejných a soukromých statků
3. Financování vzdělávacích programů
4. Efektivnost výdajů na vzdělání (z pohledu veřejné ekonomiky)
5. Vzdělání a kvalita lidských zdrojů

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

KAMENÍČEK, Jiří. Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás. 2. uprav. vyd. Praha: Karolinum, 2012, 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.

MAZOUCH Petr, Jakub FISCHER. Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, 116 s, ISBN 978-80-7400-380-6.

ARMSTRONG Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

HOLMAN, Robert. Základy ekonomie: pro studenty vyšších odborných škol a neekonomických fakult VŠ. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 372 s. ISBN 978-80-7179-890-3.

ARMSTRONG Michael. Odměňování pracovníků. 1. čes. vydání. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

Lidský kapitál a investice do vzdělání - na prahu vzdělanostní společnosti: sborník z vědecké konference. 1. vydání. Plzeň: Vysoká škola finanční a správní, 2001, 145 s.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 8. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014


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

UNIVERZITA
ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FAKULTA
EKONOMICKÁ
Česká 13
370 01 Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne

.....

Iveta Dvořáková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a informací při tvorbě mé bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod a cíl.....	3
2. Teorie lidského kapitálu a jeho složky	4
2.1. Historie lidského kapitálu	4
2.2. Intelektuální a lidský kapitál	4
3. Vzdělávání a kvalita lidských zdrojů.....	9
3.1. Organizační struktura a rozvoj lidských zdrojů	9
3.2. Identifikace potřeby vzdělání.....	11
3.3. Plánování vzdělávání	13
3.4. Realizace vzdělávání.....	16
3.5. Vyhodnocování výsledků.....	19
4. Efektivnost výdajů na vzdělání.....	22
4.1. Přínosy vzdělávání	22
4.2. Udržení zaměstnanců	22
5. Financování vzdělávacích programů	23
6. Investice do vzdělání z pohledu veřejných a soukromých statků.....	23
6.1. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost	23
6.2. Operační program lidské zdroje a zaměstnanost.....	23
6.3. Financování pomocí úřadů	24
6.4. Rekvalifikace zaměstnanců.....	25
7. Metodika zpracování.....	26
8. Praktická část	27
8.1. Využití rekvalifikačních kurzů poskytovaných úřady práce v jednotlivých okresech	27
8.2. Dotazníkové šetření.....	29
8.2.1. Firmy z potravinářské oblasti	29

8.2.2.	Firmy z oblasti technické výroby.....	35
8.2.3.	Firmy z oblasti bankovníctví	41
8.2.4.	Firmy z oblasti dopravy	45
8.2.5.	Firma z oblasti obchodu se zdravotnickými potřebami	51
8.3.	Shrnutí praktické části.....	52
9.	Závěr	55
I.	Summary a keywords.....	58
II.	Seznam použitých zdrojů.....	59
III.	Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů.....	61
IV.	Přílohy	63

1. Úvod a cíl

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si zvolila téma Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování. Důvod, proč jsem si toto téma vybrala, je ten, že mě tato problematika zajímá a myslím si, že vzdělávání je velmi důležité v průběhu celého života jedince. Vysoké tempo udává dnešní a rychle se rozvíjející doba, a proto je důležité s ní držet krok.

Až od konce 20. století si zaměstnavatelé začali teprve uvědomovat, že právě zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších položek v podniku, a proto se začali důkladněji zaměřovat na kvalitu lidských zdrojů. Právě lidé, jejich schopnosti a dovednosti jsou tím nejdůležitějším co podnik má a může využít v boji proti konkurenci.

A proto je velice důležité, aby si firmy pečlivě vybíraly své pracovníky a nebály se investovat do jejich vzdělání a dalšího rozvoje jejich schopností. Nemusejí se obávat, že by se jim tyto vynaložené náklady v budoucnosti nevrátily. V dnešní době dochází k mnoha změnám, novinkám, vylepšením a inovacím, a jestli se chce firma na trhu udržet, měla by těmto novinkám vycházet vstříc, právě formou podporování a motivování svých pracovníků do dalšího rozvíjení jejich kvalit.

Cílem mé práce je zjistit, zda firmy investují do vzdělávání svých pracovníků, jaké volí formy financování a jaké peněžní rozmezí jsou ochotny do této oblasti vynakládat. Dalším bodem je zda zjišťují, na jakou míru tato činnost byla efektivní. Veškeré tyto informace jsou získávány pomocí dotazníků v rámci několika firem.

V první části je rozebrána problematika lidského kapitálu, jeho složky s ohledem na jeho důležitost. Je zde znázorněn průběh vzdělávacího procesu, který by měl vždy začínat identifikací potřeby vzdělávání, pokračovat jeho plánováním a realizací. Poslední a nejdůležitější částí tohoto procesu je získávání zpětné vazby a vyhodnocování efektivnosti výdajů firmy. Další část se věnuje problematice různých možností financování.

Praktická část obsahuje vyhodnocování údajů, které byly získány pomocí dotazníků v 10 firmách z různých oblastí působnosti. Jednotlivá data byla pak následně porovnána a vyhodnocována. Jednotlivé výsledky jsou znázorněny v tabulkách a v grafickém provedení.

2. Teorie lidského kapitálu a jeho složky

2.1. Historie lidského kapitálu

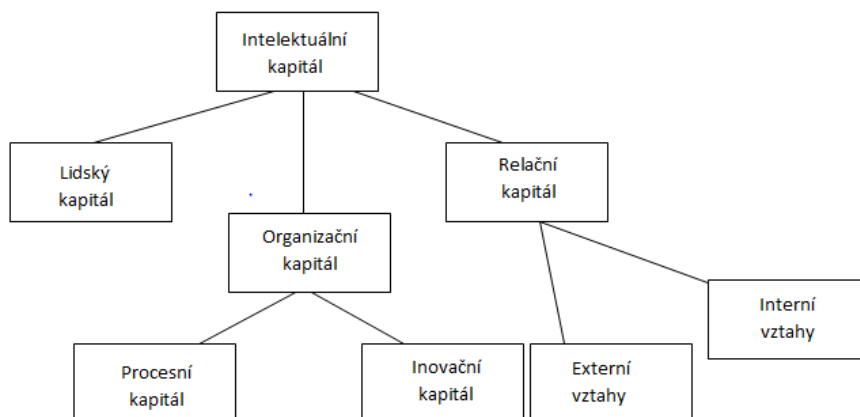
V období 50. let bylo považováno, že síla pracovníků je určena a nedochází nadále k jejímu rozvoji. Až později byl uskutečněn velký počet průzkumů, které se týkaly lidského kapitálu a investování do něj. Vychází se z lidských zdrojů a jejich ochoty investovat do svého vzdělávání a zdokonalování se. V závěru se porovnávají přínosy, které nám investice přinesla s časem, který jsme vynaložili v rámci našeho vzdělávání (Becker, 1999).

Dříve se lidský kapitál považoval za hanebné označení, nepohlíželo se na něj jako na schopnosti a dovednosti lidí, ale pouze jako na stroje. Až pozdější výzkumy ukázaly, že lidský kapitál tvoří důležitou složku v oblasti ekonomiky a že pomocí něj docházelo k vyřešení mnoha otázek. Zjistilo se, že vzdělanější lidé, kteří mají vyšší IQ jsou tak schopni dosahovat lepších výkonů a tím pádem mít vyšší příjmy. Ukázalo se, že ženy měly menší tendenci investovat do svých vzdělání z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou (Becker, 1999).

2.2. Intelektuální a lidský kapitál

Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné mění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace (Koubek, 2007, str. 27).

Obrázek 1: Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku



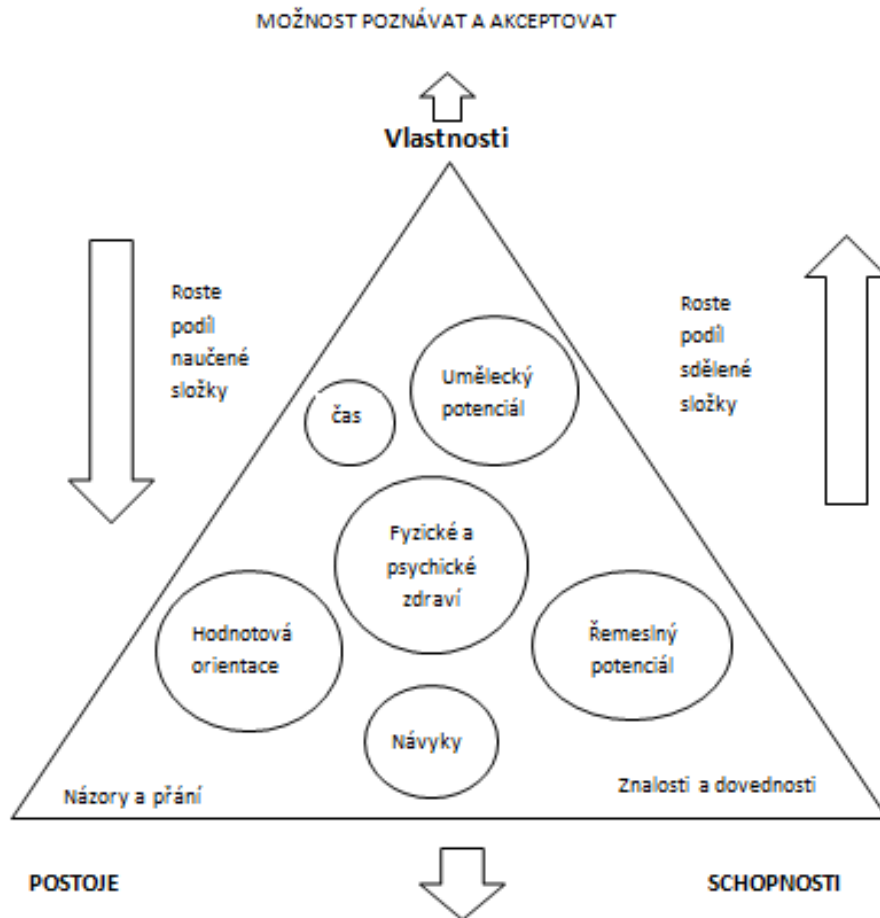
Zdroj: Vodák & Kucharčíková, (2011).

Intelektuální kapitál (viz obrázek č. 1) se skládá ze tří složek

- Lidský kapitál – zde řadíme schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků organizací. Lidský kapitál pomáhá ke zvyšování výkonosti podniků. Po uplynutí pracovní doby opouští tento lidský kapitál organizaci spolu se zaměstnanci.
- Organizační kapitál obsahuje znalosti, které se týkají dané společnosti. Nalezneme ho ve formách různých manuálů, databázích atd. Tato složka kapitálu je ve firmách formalizována.
- Relačního kapitál – řadíme sem znalosti, které vycházejí z vazeb, týkající se organizace. A to, jak vazeb vnějších tak i vnitřních. Jde tedy o vztahy, které vznikly mezi zaměstnanci a partnery.

Můžeme tedy říci, že nejdůležitější částí intelektuálního kapitálu jsou lidé, respektive jednotliví pracovníci v organizacích, kteří vynikají svými znalostmi, dovednostmi a schopnosti, které mohou neustále rozvíjet, získávat a zdokonalovat se jak v rámci podniku, tak ve svém vlastním zájmu. Proto je velmi důležité, aby podnik měl nástroje, pomocí kterých si udrží stávající pracovníky, aby byli správně motivováni a odměňováni, ale i nástroje na získávání pracovníků nových (Koubek, 2009).

Obrázek 2: Trojúhelník lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek, (2004).

Obrázek č. 2 zobrazuje jednotlivé příklady, týkající se lidského kapitálu. Vrcholy zde představují postoje, které zahrnují názory a přání, schopnosti představující znalosti a dovednosti. Posledním vrcholem jsou vlastnosti, které znázorňují stavbu těla a mozku.

Proto jsou také klíčovými kroky investice financí do lidského kapitálu, protože lidé jsou velmi důležitým zdrojem v organizaci a bez investování do nich nedochází k dostatečně požadovaným efektům. Ovšem je taky důležité, aby sami pracovníci byli ochotni investovat do svého vzdělání, které jim v budoucnu napomáhá k získávání lepších pracovních pozic a profesního růstu, který je spojen i s vyšší úrovní výdělků (Plamínek, 2004).

Lidská kapitál

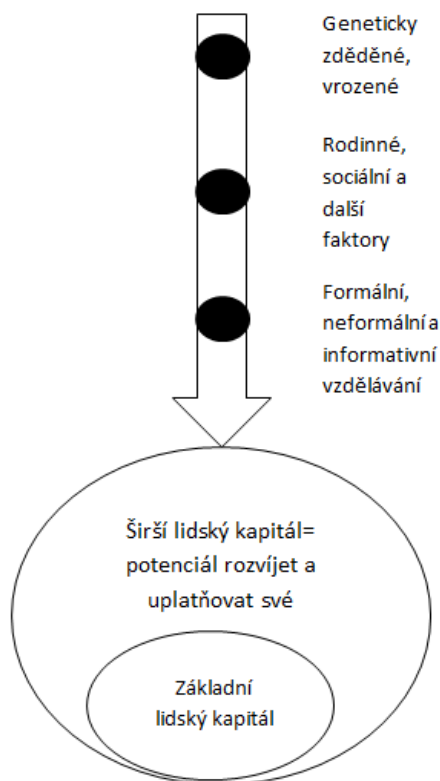
„Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.“ (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 34).

Lidé jsou jednou z nejdůležitějších složek v každém podniku. Přinášejí nové nápady a myšlenky. Nezáleží pouze jen na nejlepším, nejmodernějším a nejkvalitnějším vybavení firmy, ale jsou to právě lidé, bez kterých by daný podnik nemohl fungovat tak dobře, jak funguje. Nedochozí by k lepším metodám, postupům a k neustálému zlepšování.

Dlouhodobé působení na trhu a vytrvalé čelení konkurenci je právě dáno lidmi, jejich schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a neustálou snahou sebezlepšování.

Lidský kapitál je vázán na osoby, takže je vlastněn i lidmi, kteří zrovna nemusejí být zapojeni do pracovního procesu a nepodléhají momentálně žádným vztahům k organizaci (Koubek, 2009).

Obrázek 3: Složení a faktory působící na lidský kapitál



Zdroj: Fisher Jakub & Mazouch Petr, (2011).

Obrázek č. 3 popisuje tři základní faktory, které mají dopad na lidský kapitál. Veškeré vlastnosti a schopnosti jsou dány počátečními faktory, které jsou zděděné nebo vrozené. Ty mohou být nadále rozvíjeny různými druhy vzdělávání a vlivy okolí, ve kterém se jedinec nachází.

3. Vzdělávání a kvalita lidských zdrojů

S pojmem lidský kapitál velice úzce souvisí pojem lidské zdroje.

V dnešní době se klade čím dál tím větší důraz na lidské zdroje a jsou považovány za jeden z nejdůležitějších faktorů, týkajícího se úspěšnosti firem. Nepohlíží se na ně jen jako na pracovní sílu, ale jako na potřebný faktor, který se dá využít jako konkurenční výhoda. Podniky, které si toto uvědomují, mohou dosahovat lepších celkových výsledků a zisků (Bláha, 2005).

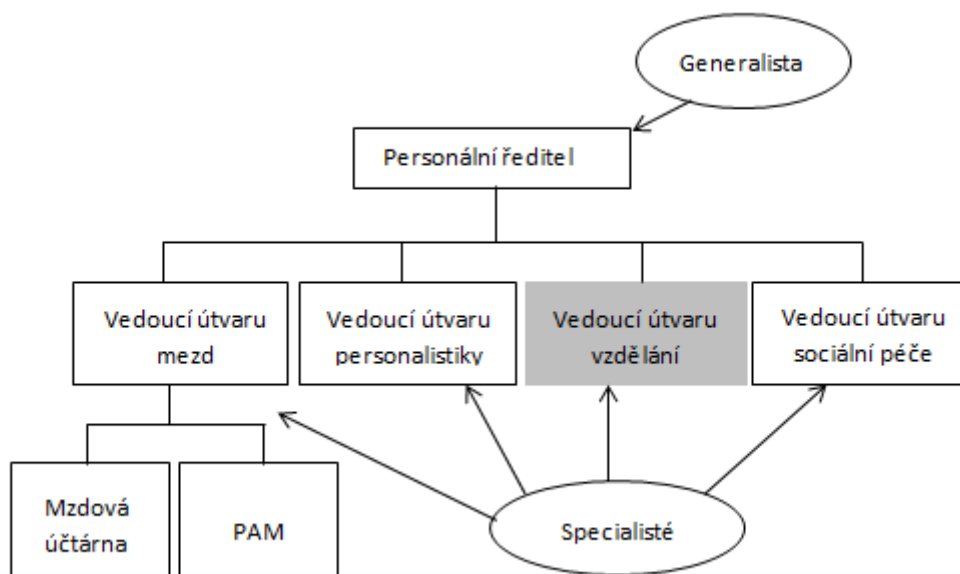
Cílem je získat kvalifikované a vzdělané zaměstnance, pomocí kterých bude firma dosahovat vytyčených cílů. Firma by měla své pracovníky předem o celém procesu informovat a seznámit je s cílem vzdělávání, aby věděli, co se od nich očekává (Armstrong, 2007).

Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Jsou to lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí, je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu (Kucharčíková & Vodák, 2011, str. 34).

3.1. Organizační struktura a rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů závisí na velikosti firmy. Jedná-li se pouze o malou firmu, není zde potřeba ani personalista, za veškerý rozvoj zde ručí manažer. Střední firmy potřebují již malé personální oddělení. Ve velkých firmách na vše dohlíží manažer, ale jsou mu zde k nápomoci jednotliví personalisté, dle druhů specializace. Personální řízení může být centralizované a decentralizované. Centralizované řízení je bráno jako jeden velký celek, ale často do jednotlivých problémů nevidí až tak hluboce. Decentralizované je více efektivní a má velkou znalost prostředí podniku (Hroník, 2007).

Obrázek 4: Tradiční model organizační struktury ve velkých firmách



Zdroj: Hroník,(2007).

Struktura zaměstnanců

Ve větších firmách je struktura zaměstnanců tvořena mimo jiné hlavně širším managementem, zatímco v těch menších můžeme najít hlavně běžné pracovníky, jako jsou dělníci, techničtí pracovníci a administrativní pracovníci.

Z důvodů neustálých změn, novinek a modernizací, kde je velmi důležitá flexibilita a adaptabilita podniků, by měl být kladen důraz na vzdělávání a výchovu lidských zdrojů, aby firmy byly schopny udržet krok z konkurencí, ba co více, být lepší než konkurence. Nezáleží však jen na tom, aby se podnik dokázal co nejvíce přizpůsobit, ale aby docházelo i k vymýšlení nových věcí a jejich tvoření. Vzdělávání v rámci podniků má na starosti personální oddělení. Tím, že své zaměstnance vzdělává, poukazuje na to, že si svých zaměstnanců váží. Aby docházelo k návratnosti našich investic, je podstatné, aby vzdělávání mělo nějaký cíl, bylo efektivní a vycházelo z podnikových strategií (Koubek, 2009).

Do oblasti firemního vzdělávání lze zařadit:

- Orientaci - na tuto formu vzdělávání dochází při přijímání nových zaměstnanců. Úkolem je dostatečně seznámit pracovníka s pracovním prostředím, kde bude vykonávat svou práci a úkoly, které bude vykonávat.

- Doškolení – na doškolení dochází v případě potřeby nových znalostí a požadavků profese.
- Rekvalifikace – pomocí rekvalifikace získává zaměstnanec zcela nové znalosti a dovednosti týkající se jiného pracovního místa, díky kterým může vykonávat pracovní činnost i na jiném místě, než je dosavadní.
- Profesní rehabilitace – je nutná u pracovníků, kteří byli dlouhodobě vyřazeni z pracovního procesu ze zdravotních důvodů.

Vzděláváním pak firmy dosahují lepších výkonů od svých zaměstnanců, což se nám později projeví na vyšší produktivitě práce a na lepších kvalitách výrobků, dochází k vyškolení dle svých požadavků pro své vlastní potřeby, dochází k zlepšení vztahu pracovníků ke svému podniku a zároveň motivaci a tím i možnost zvýšení platu. Na venek se stává podnik atraktivnějším a žádanějším (Koubek, 2009).

Měření lidského kapitálu

Důležitým bodem, který se týká lidského kapitálu, je jeho měření. Firmy by si měly uvědomit, že jakékoliv investice, do vzdělávání svých zaměstnanců jsou velmi důležité a neměly by je považovat za zbytečné a nákladné, ale měly by na tuto problematiku pohlížet jako na investici do budoucnosti, která se jim po určité době vrátí (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Při měření by podnik měl brát ohledy na druhy dovedností, které jsou základem podniku a na vliv řízení lidí na jejich pracovní výkonost. Firmy by neměly pohlížet jen na množství dnů, ve kterých docházelo ke vzdělání, ale hlavně na míru jeho přínosu a odhadnout tak z něj možnou efektivitu (Armstrong, 2007).

Proces vzdělávání by měl zahrnovat identifikaci potřeby vzdělání, plánování, jeho realizaci a vyhodnocování výsledků (Kucharčíková & Vodák, 2011).

3.2. Identifikace potřeby vzdělání

Při analýze potřeby vzdělání začínáme sběrem informací a zjišťujeme veškeré nedostatky, mezery a problémy, které se v podniku nacházejí a brání v dosahování cílů. Proto je důležité vybrat správnou formu vzdělávání a zaměřit je na tyto problémové části a postupem času je postupně vyloučit. Mohou se zde ovšem objevit i takové

nedostatky, které nelze odstranit pomocí vzdělávacího procesu. Začínáme získáváním údajů od pracovníků, pomocí různých dotazníků, pohovorů či přímým pozorováním (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Nadřízený je zde rozhodující postavou. Jeho úkolem je zjišťovat rozdíly mezi očekáváním a skutečnými výkony. Pohlíží na to, zda má zaměstnanec vhodné podmínky k vykonávání práce, jestli disponuje veškerými potřebnými znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro daný úkon a zda je dostatečně ovládá. Důležitým bodem také je, zda zaměstnanec vůbec chce vydávat co nejlepší výkony a zda je správně motivován (Hroník, 2007).

Informace o nedostatecích můžeme získávat přímo od pracovníků, kdy zjišťujeme jejich názory, postoje, připomínky a důvody, proč nejsou schopni dosahovat požadovaných výkonů. Je tak možno získat nový úhel pohledu na danou problematiku. Další z metod je pozorování pracovníků přímo na pracovišti, jak jednotlivců, tak skupin, monitorovat jejich výkony a porovnávat je se směnicemi a normami. O participaci hovoříme v případě, že aktér výzkumu převezme na sebe veškeré povinnosti pracovníka a má tak sám možnost vyzkoušet veškeré pracovní výkony pracovníka a lépe tak pochopit důvody nezdaru. Problémy ovšem nacházejí v případě, kdy je na danou profesi potřeba specializace a výzkumník není schopen danou práci vykonat. Další možností je tvořena formou diskuzí, kde jde o získání co nejvíce názorů k dané problematice (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Dochází zde k identifikaci potřeb, zda se jedná o potřeby individuální, nebo potřeby organizace. Individuální identifikace vychází přímo od konkrétního pracovníka, kde se pohlíží na požadavky, které daná funkce obsahuje. Bere se však i v potaz budoucnost, zda se očekává kariérový či profesní růst a uplatňují se zde i ohledy na přání a potřeby subjektu. U potřeb organizace se vychází z toho, jakou mají strategii – čeho chtějí dosáhnout a jestli mají dostatek pracovníků, kteří jim, k dosažení jejich strategie pomůžou. Jednou z nejvíce používaných metod je benchmarking. Pomocí této metody dochází k zjišťování výsledků jednotlivých částí organizace. Dopomáhá ke srovnávání jednotlivých částí firmy, ale také i srovnání s ostatními firmami (Hroník, 2007).

3.3. Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeby vzdělávání přichází na řadu plánování. Podniky by si měly uvědomit, čeho chtějí pomocí vzdělávání dosáhnout, jaký je současný stav a k jakým zlepšením chtějí dojít. Může docházet k individuální nebo kolektivní formě. Proto je velmi důležité, jak ve vzdělávání budou nadále postupovat a pomocí kterých metod. Zda bude vzdělávání realizováno přímo na pracovištích nebo mimo pracoviště (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Ve fázi plánování dochází tedy ke stanovení cílů, požadavků, postupů a plánů, které jsou dále projednávány a vybírají se pak ty nejspokladnější cesty. Mělo by také dojít ke stanovení přibližné částky, kterou je podnik ochoten investovat (Koubek, 2009).

Zaměření programu

Při plánování vzdělávacích programů by si firma měla stanovit, zda k němu bude docházet v průběhu pracovní doby, nebo mimo a zda bude realizování přímo na pracovištích nebo mimo pracoviště (Hroník, 2007).

Když hovoříme o vzdělávání na pracovišti, dochází například k:

- Instruktaž při výkonu práce - dochází k instruktáži a k provedení různých úkolů, využívá se nejčastěji při uvedení nového pracovníka do procesu, kdy si sám pracovník vše pod dohledem vyzkouší. Jedná se o jednorázovou metodu.
- Coaching – jedná se o formu, kdy je zaměstnanec pod dohledem vzdělávajícího, řídí se jeho připomínkami, radami a pomocí cílených instruktáží dosahuje požadovaných cílů. Tato metoda patří mezi dlouhodobější. Dochází zde i ke kontrole ze strany vzdělávajícího, díky čemu je pracovník informován o výsledcích své práce.
- Mentoring – je velmi podobný předešlé metodě, jen s tím rozdílem, že veškerý podnět je vyvoláván ze strany pracovníka, sám si vybírá svého mentora, od kterého získává zkušenosti a rady. Na mentoring je pohlíženo jako na lepší metodu než coaching, protože zde jsou veškeré aktivity vyvolávány samotným zaměstnancem. Hrozí zde ale riziko, že si zvolíme nevhodného mentora, který není odborníkem v daném oboru.

- Counselling – jedná se o oboustrannou komunikaci a vazbu mezi vzdělávaným pracovníkem a členem vzdělávacího útvaru. Dochází zde k projednání jednotlivých situací, kdy má každý možnost vyjádřit svůj názor a předložit postupy, týkající se dané problematiky.
- Asistování – způsob, když bude pracovník vykonávat práci na novém pracovišti. Z kraje je přidělen k pracovníkovi, který je v daném oboru zblhlý. V průběhu získává potřebné informace o dané práci, musí plnit úkoly a vykonávat činnosti na daném pracovišti po takovou dobu, až bude schopen tuto práci vykonávat zcela sám.
- Pověření úkolem – tato metoda je zaměřena na pracovníka, který obdrží určité zadání a musí dojít k jeho zdárnému konci. Při své práci je pod dohledem. Tento způsob poukazuje na kreativitu a schopnosti vzdělávaného, a zda dokáže sám dojít k nějakému závěru.
- Rotace práce – pomocí rotace dojde k zacvičení pracovníků na více místech výkonu práce, které jsou spojeny s odlišnými činnostmi, po určitý časový úsek. Dochází k obohacování a získávání nových dovedností, je schopný a přizpůsobivější (Koubek, 2009).

Vzdělávání mimo pracoviště může probíhat pomocí přednášek- zde dochází hlavně k získávání teoretických znalostí, seminářů – jednotlivci se zde aktivně podílí a zapojují se, demonstrování – dochází k názorným ukázkám a předvádění, workshopů, stimulací apod. metoda je vhodná pro vedoucí pracovníky, manažery a specialisty.

- Přednáška – zde se získávají informace pouze teoretického rázu.
- Seminář (přednáška spojená s diskusí) – je zaměřen na teoretické znalosti, ale pomocí rozhovorů nad určitým tématem, kde je cílem rozebrat problematiku ze všech různých úhlů je účinnější než přednáška.
- Demonstrování – tato metoda je prezentována pomocí názorných ukázek, je zaměřena spíše na praxi, kdy dochází k demonstrování jednotlivých postupů, které si můžeme sami vyzkoušet.
- Případové studie – metoda je nejvíce používána na úrovni vedoucích pracovníků, kdy pracovníci obdrží zadání nějakého problému, který si mají důkladně prostudovat, dojít k nějakému závěru a podat návrh vhodného řešení.

- Workshop – daná problematika je řešena pomocí skupin, které nahlíží na daný problém společně, je důležité, aby členové měli potřebné znalosti k řešení dané oblasti.
- Brainstorming – jedna z velmi uznávaných a používaných metod, kdy se sejde skupina lidí, kdy každý člen předloží svůj návrh a nápad. Jednotlivé možnosti se poté skupinově projednávají a diskutují za účelem najítí nejlepší možné alternativy. Výhodou je velké množství nápadů a více pohledů na danou věc.
- Vzdělávání pomocí počítačů – tuto metodu přivítají lidé, kteří ke vzdělávání rádi využívají grafy, obrázky, videa, mohou tak získat velké množství přínosných informací. Je zde i možnost různých testů a cvičení, které si zde můžou sami vyzkoušet a i hned si nechat svoje odpovědi vyhodnotit (Koubek, 2009).

Dále dochází ke vzdělávání pomocí pracovních porad, pomocí počítačů a on-line školících programů.

E-learning je jeden z novodobějších způsobů výuky. Největší výhodou zde je ta, že dochází ke vzdělání velkého počtu zaměstnanců najednou a je snadno přístupným (Hroník, 2007).

Vzdělávání na úrovni skupiny a organizace

Na úrovni skupiny

Učení na úrovni skupiny není bráno tak, že je vytvořena skupina lidí a dochází zde ke vzdělávání jednotlivců v jedné stejné věci. Zahrnují se zde skupinové procesy. Dochází zde k rozdělení rolí, které jsou velice podstatné pro zvládnutí úkolu. Každý člen by měl znát své postavení a ovládat potřebné znalosti a dovednosti, aby jako skupina dosahovali požadovaných výsledků.

Učení na úrovni organizace

K tomuto učení dochází za běžného chodu a je zde kladen důraz na rozvoj znalostí individuálních i organizačních. Vychází se zde z vlastností a zkušeností, které firma vlastní. Podnik by měl svým pracovníkům poskytovat vhodné pracovní prostředí a měl by mít dostupné veškeré potřebné manuály (Hroník, 2007).

Individuální úroveň

Každý zaměstnanec by měl znát ty znalosti a dovednosti a ovládat takové činnosti, aby mohl dobře vykonávat svoji práci. K zdokonalování dochází na úrovni výměny zkušeností.

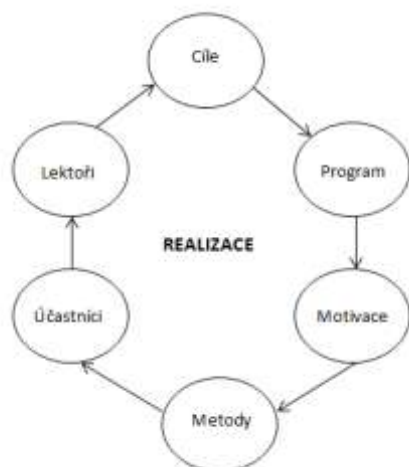
Dále je potřeba znát

- Vzdělávací skupinu – na jakou skupinu pracovníků se zaměříme. Je vhodné, aby byla skupina tvořena lidmi na úrovni stejné vzdělanosti a podobných dovedností.
- Techniky a metody, které zvolíme – k dispozici máme širokou škálu možností a metod.
- Jakou si zvolíme instituci – nejdříve je důležité si zjistit, do jaké míry nám je instituce ochotna vyjít vstříc, zda je ochotna přistoupit na naše požadavky, důležité jsou také doporučení od ostatních firem a jejich zkušenosti a zda zvolíme interní odborníky nebo externí instituce nebo samotnou organizaci.
- Doba, po kterou bude vzdělávání probíhat – zda se bude jednat o jednorázovou akci či se bude pravidelně opakovat, podstatné je stanovení vhodné časové doby, zda se budou moci pracovníci účastnit.
- Místo vzdělávání – ke vzdělávání může docházet přímo ve firmě – na pracovištích anebo mimo něj.
- Náklady, které do vzdělání investujeme – zahrnujeme zde nejenom náklady, týkající se vzdělávacích programů, ale také náklady spojené s ubytováním, stravou, dopravou a mzdy lektorů (Vodák & Kuchaříková, 2011).

3.4. Realizace vzdělávání

Po etapě plánování přichází etapa realizace. V této etapě jsou velmi důležité tyto části, vycházející z obrázku č. 5: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři.

Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák & Kucharčíková, (2011).

Cíle

Cíle vycházející z identifikovatelných potřeb firem obsahují znalosti, činnosti a dovednosti, které by měli vzdělávající pracovníci po dokončení vzdělávacího výcviku ovládat. Musíme si dát ovšem pozor při stanovení cílů, aby byly reálné, dosažitelné, výsledky byly efektivní a nedocházelo k nadměrnému zatížení účastníků, což by mohlo vyvolat demotivaci. Na počátku každého kurzu by dané firmy měli seznámit pracovníky s jejich cíli a informovat je o průběhu kurzu.

Program

Program by měl vycházet z toho, čeho chtějí jednotlivé podniky dosáhnout. Je velmi důležité, aby si každý účastník odnesl nové informace a obohatil svoje dosavadní schopnosti, znalosti a dovednosti o nově nabyté. Každý program by měl obsahovat dobu, po kterou bude vzdělávání probíhat, způsob vzdělávání, místo vzdělávání a jaké budou použity metody a pomůcky. Každý člen by měl mít právo vyjádřit svůj názor nebo připomínky k probíhajícímu kurzu, veškeré důležité body a otázky by měly být zodpovězeny a vyřešeny, a účastník daného kurzu by měl získat pocit, že daný vzdělávací proces byl pro něj přínosným a použitelným při výkonu jeho další práce.

Motivace

Motivace je nedílnou součástí při realizaci vzdělávání. Čím více jsou pracovníci motivováni, tím více jsou schopni podávat lepší výkony a být aktivnější. Proto i vzdělávání musí být podníceno určitou motivací. Mohou být motivováni tím, že dojde k rozvinutí jejich znalostí a dovedností, získání lepšího postavení v podniku, udržení si svého stávajícího pracovního místa, nebo naopak k získání lepšího pracovního postu, vyšší platy, získání nového titulu.

Jednou z nejpoužívanějších teorií je Maslowova hierarchie potřeb. Po převedení do sféry pracovní motivace bude vypadat takto:

- *Potřeby fyziologické (mzda)*
- *Pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení*
- *Přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích*
- *Tituly, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti*
- *Pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností*
(Wegnerová, 2008).

Motivaci lze také vyvolat tím, že informujeme zaměstnance o našich plánech, představách a záměrech. Je důležité poukázat na to, že kurz pro ně bude určitou výhodou a možností ke zdokonalení sebe sama a zvolit vhodnou metodu vzdělávání (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Působí zde dva druhy motivací – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je dána samotným pracovníkem. Záleží na tom, jaký klade důraz na odpovědnost a zda považuje svou práci za zajímavou a přínosnou. Vnější motivace je stimulována samotným podnikem pomocí zvyšování mzdového ohodnocení, pochval a hmotných stimulů (Armstrong, 2007).

Metody

Proto, abychom vybrali tu nejvhodnější metodu, nenajdeme žádný manuál, jak správně volit naše jednotlivé kroky. Volba záleží vždy na daném podniku, jaké má osvědčené způsoby vzdělávání. Volbu správné metody ovlivňuje hned několik faktorů, např.: dosavadní znalosti a dovednosti, účastníci, prostředí, čas, finance apod. Po té volíme, zda bude docházet ke vzdělávání na pracovišti nebo mimo něj.

Účastníci

Každá osoba má raději jiný způsob učení, každému vyhovuje něco jiného a proto je velmi těžké stanovit způsob vzdělávání pro celou skupinu aktérů. Jednou možností, jak stanovit správnou metodu je buďto sledováním účastníků v procesu vzdělávání, nebo pomocí dotazníků.

Na schopnost vstřebávat nové informace a na proces učení působí také mnoho faktorů a to například: motivace, množství a kvalita dosud získaných znalostí, zdravotní stav jedince, genetická vybavenost, stres, podpora ze strany rodiny, ale i prostředí, ve kterém se jedinec nachází. Patří sem teplota, světlo, a i to, zda se učíme ráno nebo večer, jestli se raději jedinec vzdělává samostatně nebo skupinově a jeho styl vzdělání.

Lektoři

Správná volba rektora je jednou z nejdůležitějších bodů. Měl by ovládat a vyznat se v daném oboru, ve kterém bude docházet ve vzdělávání. Jeho vystupování by mělo vzbuzovat autoritu, respekt a důvěryhodnost. Měl by být schopen správně komunikovat s účastníky kurzu a odpovídat jim na jejich otázky (Hroník, 2007).

3.5. Vyhodnocování výsledků

Hodnocení se řadí mezi jeden z nejdůležitějších kroků, vyplývajících ze vzdělávacích procesů. Cílem je zjistit, zda námi vynaložené výdaje byly efektivní a zda můžeme očekávat návratnost. K vyhodnocování může docházet například pomocí výdajů, které dané firmy vložily do vzdělávání, dle toho, jak jsou spokojeni naši zaměstnanci apod. (Kucharčíková & Vodák, 2011).

A právě proto zpětná vazba je jednou z nejdůležitějších částí ve vzdělávacím cyklu. Je třeba vědět, který ze vzdělávacích programů je nejvíce efektivním a byl by tak pro podnik klíčovým přínosem. To, zda vzdělávání bylo přínosné či nikoliv, se zjišťuje poměrně složitě. Samotní účastníci mohou daný kurz považovat jako ztrátu času a i když zjistíme určité procento efektivity a srovnáme ho s určitým obdobím, nemůžeme zaručeně říct, že ke zlepšení došlo pomocí vzdělávání, ale musíme zde brát v potaz i ostatní vlivy.

Měření můžeme rozdělit dle toho, zda k němu dochází ihned po ukončení vzdělávací aktivity (přibližně do konce jednoho měsíce), nebo až po nějakém určitém časovém intervalu (Hroník, 2007).

Hodnotit může samotný subjekt, nebo objekt

Subjektivní hodnocení vychází od samotného účastníka a dochází k němu okamžitě, po ukončení vzdělávacího procesu, ale i v delším časovém úseku. Při tomto způsobu se nejčastěji využívá dotazník spokojenosti, který zjišťuje, jaký přínos získal, na jakou úroveň byl program přínosný, jak hodnotí vzdělávací materiál, pomůcky a celkovou organizaci.

Objektivní hodnocení je prováděno pomocí zainteresovaných osob, které zjišťují změny v oblasti znalostí a dovedností v závislosti na praxi. Pohlíží se na výkon, chování, plnění cílů a změnu ve výkonu pracovníka (Hroník, 2007).

Vyhodnocování vzdělávacího procesu

Jde o získávání jakési zpětné vazby, kdy dochází k následnému zjišťování, zda úsilí firem a náklady jimi vynaložené dosáhly efektivních hodnot a zda byly pro nás přínosem. Vyhodnocování výsledků je dost obtížným krokem. Jde o správné zvolení všech kritérií hodnocení. Zaměřuje se na souvislosti spojené s obsahem vzdělávání (spokojenost vzdělaných) a s konečným cílem (změny ve výkonu a ve výši množství prodaných výrobků).

Porovnáváme situaci mezi výsledky práce pracovníků, které odváděli před vzdělávacím procesem (zájem o vzdělávací kurz) a při ukončení vzdělávacího procesu (změna v hloubce znalostí, dovedností, využívání nově nabytých znalostí, spokojenost účastníků).

Můžeme zvolit způsob porovnávání testů, kdy dáváme test k vyplnění účastníkům, jak před zahájením vzdělávání, tak po ukončení kurzu. Tento způsob není až tak přesný, je problematické vytvořit takový test, který dokáže být dostatečně objektivní (Hroník, 2007).

Při hodnocení můžeme zjišťovat

- Reakci a názor jednotlivých účastníků, zda si myslí, že vzdělávací program pro ně byl přínosným a zda ho budou moci využít v praxi. Jak hodnotí organizaci a průběh vzdělávání.

- Při hodnocení poznatků se zjišťuje jaké znalosti a dovednosti si účastníci osvojili.
- U hodnocení chování se pozoruje změna, ke které došlo po ukončení kurzu. Jak využívají v praxi nové znalosti a dovednosti.
- Hodnocení výsledků provádíme tak, že porovnáváme stav minulý se současným a zda došlo k nějakým pozitivním změnám na výsledcích firmy (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková, 2005).

4. Efektivnost výdajů na vzdělání

4.1. Přínosy vzdělávání

Při sledování přínosů, které firmy následkem vzdělávacího procesu dosáhly, by neměly porovnávat pouze náklady vložené do vzdělání s výnosy, které byly takto získány, ale také na přínosy, týkající se samotných pracovníků. Měly by brát i v potaz, jaký vliv na ně mělo vzdělávání. Zda jsou flexibilnější a schopnější. Jestli po proškolení lépe ovládají technologie v podniku a dokáží tak dříve splnit jejich úkol. Pracovníci přistupují ke vzdělávání pozitivně a mají pocit, že se o ně podnik zajímá a stará. To snižuje fluktuaci a zároveň zvyšuje image firmy. Pohlíží se tedy jak na zlepšení produktivity, rentability, pokles nákladů tak i na zlepšení pracovní morálky, zvýšení kvality výrobků, snižování zmetkovitosti a snižování pracovních úrazů (Kucharčíková & Vodák, 2011).

4.2. Udržení zaměstnanců

Pro podnik je nadále velmi důležité, aby pracovníci, kteří prošli vzdělávacím procesem, nadále ve firmě zůstali a neodešli ke konkurenci. Firmy si toto mohou opatřit pomocí smluvních ujednání nebo různých druhů motivací v podobách vyššího mzdového ohodnocení, pracovního postupu atd. (Hroník, 2007).

Právě tím, že firmy investují do vzdělávání svých zaměstnanců, potenciálně zvyšují míru fluktuace. Pracovník se stává vzdělanějším ve svém oboru, a tím je tak atraktivnějším pro konkurenci, která mu může nabídnout lepší podmínky a může tak docházet k již zmíněné fluktuaci.

Proto je na firmě samotné, jakým stylem bude motivovat své zaměstnance, aby po ukončení vzdělávacího procesu danou firmu neopustili, ale naopak, aby měli pocit, že jsou pro firmu důležití a mohou tak přispět k lepším výsledkům v rámci podniku. Firmy by měly tak svým zaměstnancům poskytnout dostatečné množství stimulů.

5. Financování vzdělávacích programů

Podniky mohou financovat vzdělávání ze svých vlastních zdrojů, ale mohou také využít dotací a finančních podpor z Evropské unie.

6. Investice do vzdělání z pohledu veřejných a soukromých statků

Do této oblasti se řadí využívání různých dotací a operačních programů.

6.1. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Celosvětovým záměrem tohoto programu je rozvoj vzdělání s cílem zlepšit konkurenceschopnost pomocí vylepšování vzdělávacích metod a přístupu ke vzdělávání. Cíle jsou rozdělené do 4 sektorů, přičemž jeden z nich se zaměřuje na zdokonalování v oblasti přizpůsobivosti a flexibility lidských zdrojů, jako jednou z nejdůležitějších složek pro posílení konkurenceschopnosti podniků. Je financován Evropským sociálním fondem.

V rámci tohoto programu můžou žádat o podporu: města, obce, kraje, orgány státní správy, zaměstnavatelé, profesní organizace zaměstnavatelů a zaměstnanců, podnikatelů, profesní organizace odborové, instituce poskytující poradenství, nestátní neziskové organizace apod.

Zájemci, kteří mají zájem o využití tohoto programu, podávají návrh se svým záměrem a s žádostí o finanční podporu. Když dojde ke schválení projektu je na řadě jeho realizace a po ukončení přichází fáze vyhodnocování.

Sumy, určené na podporu financování operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnosti se pohybují kolem 2,15 mld. Euro (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2014).

6.2. Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

Tento program zahrnuje body, týkající se snižování nezaměstnanosti pomocí aktivní politiky, profesního vzdělávání, a na začlenění sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti. Je financován z prostředků cíle Konvergence. Z evropského sociálního fondu je vyčleněna částka 1,88 mld. Euro.

V rámci tohoto operačního programu byl vytvořen projekt „Vzdělávejte se pro stabilitu!“, který bude realizován od 17. 9. 2012 do 31. 8. 2015 a je na něj vyčleněna částka 400 000 000 Kč. Tento projekt je určen pro podniky, které se nacházejí v nepříznivé ekonomické situaci, a z tohoto důvodu dochází k snižování počtu pracovních míst. Firmy ale své zaměstnance nepropustí. Budou je nadále zaměstnávat a po dobu, kdy nebudou mít práci, kterou by zaměstnancům zadali, bude docházet k jejich vzdělávacímu rozvoji. Tím tak dochází k udržení pracovních míst a současně k rekvalifikaci svých zaměstnanců. Jedná se o formu kurzarbeitů (Strukturální fondy, 2013).

6.3. Financování pomocí úřadů

Úřady práce podporují investice do vzdělávání pomocí rekvalifikačních programů. Každý občan má možnost této nabídky využít. Využít je můžou jak lidé, kteří potřebují rekvalifikaci pro získání nového pracovního místa nebo zaměstnanci, kteří si chtějí udržet svou současnou práci.

Jsou dvě formy rekvalifikací. První forma se týká získání zcela nové rekvalifikace. Druhá forma se zaměřuje na stávající zaměstnání, kde pomocí rekvalifikačních kurzů dochází pouze k rozšíření a prohloubení znalostí a dovedností, udržení dosavadních poznatků a k jejich obnovení. U rekvalifikace se vychází z obsahu, zdravotního stavu žadatele a jeho schopností a dovedností, které souvisí s dalším profesním vzděláním.

Aby se občan mohl ucházet o rekvalifikační kurz, musí splňovat určité podmínky. Musí být evidován na Úřadu práce, mít předpoklady uzpůsobené pro daný rekvalifikační kurz (vychází se z druhu rekvalifikace – potřebné znalosti a dovednosti, vzdělání), vyhovovat svým zdravotním stavem danému kurzu, musí být zřejmé, že se současným vzděláním se není schopen uplatnit na trhu práce a měl by zde být viditelný výsledek, že po skončení kurzu je šance na získání nového pracovního místa.

Úřady práce hradí náklady za uchazeče v tom případě, že jim danou rekvalifikaci schválí a poté dojde k sepsání smlouvy. Uchazeč má dále nárok na úhradu svých nákladů, které jsou spojeny s rekvalifikačním kurzem (cestovné apod.). V případě, že dojde k přerušení kurzu ze strany žadatele, bez udání závažných důvodů, nedojde k ukončení dané rekvalifikace, anebo uchazeč odmítne nastoupit na pracovní místo,

které souvisí s nově nabytou rekvalifikací, nemá právo na úhradu od úřadu a částku za kurz si musí hradit sám. Dochází pak ještě ke smlouvě mezi úřadem a rekvalifikačním zařízením, které poskytuje rekvalifikační kurzy.

Oblast rekvalifikace přidělují úřady, nebo si ho může uchazeč vybrat sám.

V případě pomoci úřadů sám úřad vybere daný rekvalifikační kurz, hradí veškeré náklady s ním spojené a v průběhu dochází k vyplácení šedesáti procent původního platu, formou měsíční podpory v nezaměstnanosti. Sepíše se smlouva, která obsahuje podmínku, že v případě přerušeni bez vážných důvodů si musí žadatel hradit veškeré náklady hradit sám.

Další z možností je, že si sám uchazeč vybere oblast rekvalifikace (činnost, na kterou se chce rekvalifikovat) a rekvalifikační zařízení, kde bude daný kurz probíhat. Hodnotí se zde, zda je daný návrh vhodný, zda přispěje k získání nového zaměstnání a zda vyhovuje zdravotní stav uchazeče s ohledem na danou rekvalifikaci. V případě, že dojde ke schválení ze strany úřadu práce, může uchazeč po dobu tří let vyčerpat příspěvek až v hodnotě padesáti tisíc korun. V případě odmítnutí nastoupení do pracovního poměru, odpovídajícího kurzu si musí veškeré náklady zaměstnanec hradit sám (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012).

6.4. Rekvalifikace zaměstnanců

Zaměstnavatelé mohou také uplatnit požadavek na náhradu od úřadu práce v případě, že chtějí prohloubit, rozšířit vzdělání svých zaměstnanců pomocí rekvalifikací. Dochází zde k dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a uzavření smlouvy mezi zaměstnavatelem a úřadem. Hradí se zde výdaje, které jsou spojeny s rekvalifikačním kurzem. Rekvalifikace, může probíhat v průběhu pracovní doby – zde náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (Neščáková, 2012).

7. Metodika zpracování

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Veškerá data a informace, které se zabývají danou problematikou a byly v literární rešerši použity, byly čerpány z odborných publikací od mnoha autorů a z internetových zdrojů. Tato teoretická část obsahuje informace týkající se lidského kapitálu a jeho složek. Dále je zde rozebrána problematika vzdělávání ve firmách a možnosti jeho financování.

V praktické části byly vybrány firmy z různých oblastí, aby mohlo dojít k jejich vzájemnému porovnání a zjištění jednotlivých rozdílů. Firmy jsou zařazeny do oblastí potravinářství, technické výroby, bankovníctví, dopravy a obchodu. Aby zde byly vidět jasněji rozdíly, byly vybrány podniky jak s menším, tak větším počtem zaměstnanců. Informace byly získávány pomocí dotazníků, které jsem zaslala do jednotlivých firem.

Dá se předpokládat, že podniky, ve kterých je menší počet zaměstnanců a jsou zaměřeny spíše na výrobu, nebudou využívat vzdělávacích procesů v takovém rozsahu, jako firmy větší s větším počtem pracovníků. U těch se dá očekávat větší rozsah vzdělávání a náklady na něj. Nedochozí pouze ke vzdělávání běžných pracovníků, ale hlavně také zaměstnanců na úrovni středního a top managementu.

Některé z firem byly více sdílné (např.: Bosch, s. r. o.) a jiné si naopak nepřály být přímo jmenovány, a proto zde vystupují anonymně. V rámci praktické části bakalářské práce bylo osloveno celkem 23 firem. Z tohoto počtu jsem obdržela 10 dotazníků od firem, které byly ochotny se mnou spolupracovat.

Další část je věnována rekvalifikacím, které poskytují jednotlivé úřady práce. Byly zde popsány náhodně vybrané oblasti, ve kterých pak bylo zjišťováno procento úspěšně a neúspěšně dokončených rekvalifikačních kurzů. Informace obsažené v této oblasti byly čerpány z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí.

Nejdůležitější výsledky týkající se praktické části jsou vyjádřeny pomocí grafů a tabulek ve formě vlastního zpracování.

8. Praktická část

8.1. Využití rekvalifikačních kurzů poskytovaných úřady práce v jednotlivých okresech

V rámci procesu vzdělávání je možnost využít rekvalifikačních kurzů, které jsou poskytovány úřady práce. Je zde názorně zpracováno využití těchto kurzů v náhodně vybraných krajích v roce 2013.

Tabulka 1: Rekvalifikační kurzy v Jihočeském kraji z roku 2013

Celkový počet osob, zařazených do rekvalifikací	2 735
- Z toho ženy	1 476
Celkový počet uchazečů v roce 2013	2 587
Dokončení kurzu v roce 2013 celkem	2 426
- Úspěšně dokončeno	2 384 (98,3%)
- Neuspělo	42 (1,7%)

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Z tabulky 1 je patrné, že v Jihočeském kraji v roce 2013 rekvalifikačních kurzů využilo 2 587 lidí. Počet osob, které tyto kurzy dokončili přímo v roce 2013 je 2 426. Úspěšnost zde byla na 98,3 % a zbývajících 1,7 % byli neúspěšní. Největší zájem zde byl o kurzy z oblasti svářeni, práce na počítači, kurzy týkající se obsluhy elektro-voziků a moto-vozíku a kurzy zaměřené na práci v sociálních službách. Byly také uskutečněny kurzy týkající se řemeslné profesní rekvalifikace v oblasti elektro, strojírenství a služeb a dále také o kurzy účetnictví.

Tabulka 2: Rekvalifikační kurzy ve Středočeském kraji z roku 2013

Celkový počet uchazečů v roce 2013	3 240
- z toho žen	1 926
Dokončení kurzu v roce 2013 celkem	2 847
- Úspěšně dokončeno	2 469 (86,7%)
- Neuspělo	378 (13,3%)

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Tabulka č. 2 znázorňuje, že v roce 2013 ve Středočeském kraji dokončilo rekvalifikační kurzy 2 847 účastníků. Úspěšnost se zde pohybovala kolem 86,7 % a neúspěšnost kolem 13,3 %.

Tabulka 3: Rekvalifikační kurzy v Jihomoravském kraji z roku 2013

Celkový počet uchazečů v roce 2013	3 240
- z toho žen	1 926
Dokončení kurzu v roce 2013 celkem	2 847
- Úspěšně dokončeno	2 469 (86,7%)
- Neuspělo	378 (13,3%)

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Z tabulky č. 3 je zřejmé, že lidé, kteří se zde zúčastnili v roce 2013 rekvalifikačních kurzů v Jihomoravském kraji a zároveň tyto kurzy dokončili, bylo 2 847. Z toho zde byla 86,7 % úspěšnost a neúspěšnost se zde vyšplhala na 13,3 %. Největší zájem zde byl o kurzy z oblasti informační technologie, účetnictví a daňové evidence, pečovatelsví, manikúry a masáže a v oblasti sociálních služeb. Dále byl zájem o svařování, kurzy pro řidiče, kosmetické služby apod.

Tabulka 4: Rekvalifikační kurzy v Karlovarském kraji z roku 2013

Účastníci rekvalifikace celkem	1 341
- z toho žen	617
Dokončení kurzu v roce 2013 celkem	1 248
- Úspěšně dokončeno	1 218 (97,6%)
- neuspělo	30 (2,4%)

Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Z tabulky č. 4 je patrné, že se lidé v počtu 1 341 přihlásili do rekvalifikačních kurzů v Karlovarském kraji. Z toho 1 248 občanů tyto kurzy dokončili přímo v roce 2012, z nichž bylo 97,6 % dokončeno úspěšně a 2,4 % neúspěšně.

8.2. Dotazníkové šetření

V následující části jsou zpracovány informace získané pomocí dotazníků v rámci 10 firem z oblasti potravinářství, výroby, dopravy, bankovníctví a obchodu.

8.2.1. Firmy z potravinářské oblasti

V této oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření u firem:

- Karlovarská korunní, s. r. o
- Benea, s. r. o.

Karlovarská korunní, s. r. o.

Firma Karlovarská korunní, s. r. o. byla založena v roce 1875 Carlem Goeldorfem v dobách, kdy objevil prameny minerálních vod. Od roku 1948 až do roku 1992 byla firma znárodněna. V roce 1991 byla založena soukromá společnost Karlovarská korunní kyselka spol. s. r. o. se sídlem ve Stráži nad Ohří. V průběhu let 1991 až 2007 byla Korunní vlastněna více společníky. V roce 2007 došlo ke změně názvu společnosti na Karlovarská Korunní s. r. o (Korunní, 2013).

Po investicích do technologií je podnik vysoce zmodernizován a patří mezi nejdůležitější výrobce minerálních vod v České republice. V České republice a na Slovensku je jednou ze tří nejprodávanějších značek. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3. Základní kapitál byl složen ve výši 428 650 000 Kč (Justice, 2014).

Tabulka 5: Karlovarská Korunní, s. r. o.

Otázka	Odpověď' firmy Korunní
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Vyjednávání a prodej rychloobrátkového zboží
Jak často dochází ke vzdělávání	1x ročně
Celkový počet zaměstnanců	94
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	35
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Pomocí agentur, Školení
Způsob financování	Vlastní zdroje
Využívání podpor	Ne
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Smluvní ujednání
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic	Reakce zaměstnanců Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání na pracovišti
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	11 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Hmotné stimuly

Zdroj: Vlastní zpracován

BENEA, s. r. o.

Tato společnost s ručením omezeným byla založena dne 11. listopadu 1994 se sídlem v Benešově. Předmětem podnikání je pekařství, cukrářství, hostinská činnost a výroba. Vyrábí široký sortiment jak cukrářských tak pekařských výrobků. Specializuje se i na diabetické výrobky. Společnost patří do svazu pekařů a cukrářů v České republice. Základní kapitál byl složen ve výši 400 000 Kč (Benea, 2013).

Tabulka 6: Benea, s. r. o.

Otázka	Odpověď firmy Benea, s. r. o.
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management,
Obor vzdělávání	Odborné vzdělávání, Personalistika, Účetnictví
Jak často dochází ke vzdělávání	1x ročně
Celkový počet zaměstnanců	180
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	20
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Pomocí agentur, Školení
Způsob financování	Vlastní zdroje
Využívání podpor	Ne
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Motivace v možnosti pracovního postupu
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivity investic	Reakce zaměstnanců
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Možnost vyššího kariérního postupu
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	3 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Vyšší mzdové ohodnocení

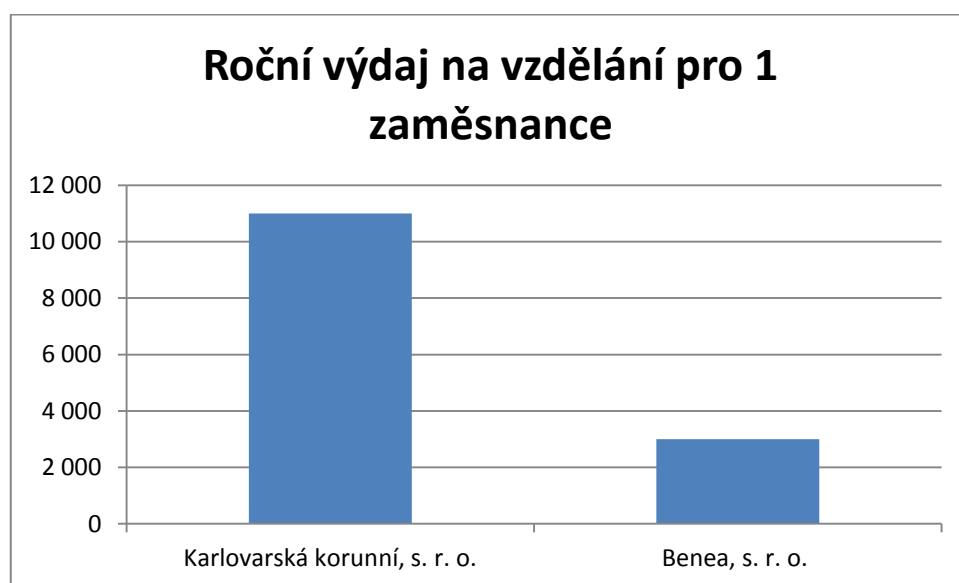
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Roční výdaje na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Karlovarská korunní a Benea

Název společnosti	Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance (v Kč)
Karlovarská korunní, s. r. o	11 000
Benea, s. r. o.	3 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Roční výdaje na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Karlovarská korunní a Benea



Zdroj: Vlastní zpracování

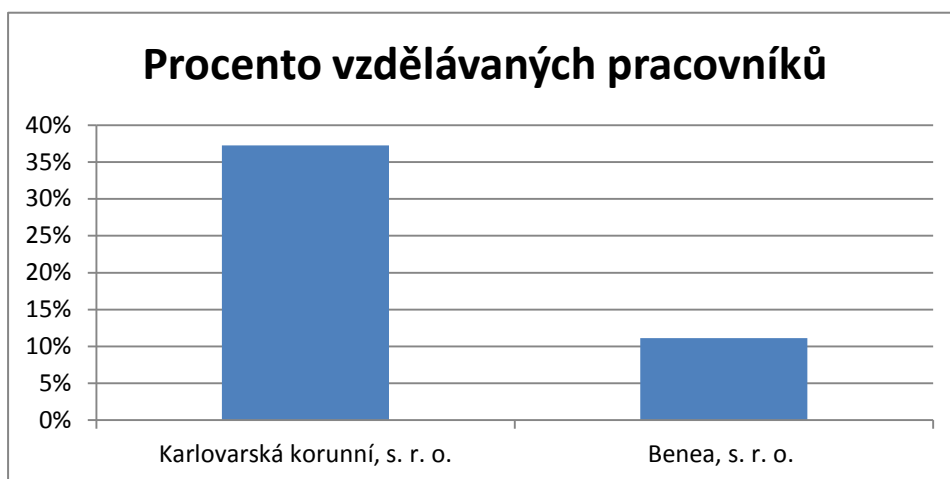
Graf č. 1 znázorňuje, že ve firmách Karlovarská korunní a Benea probíhá vzdělávání pracovníků. Ve firmě Benea dochází ovšem ke vzdělávání pracovníků pouze na úrovni top managementu a středního managementu, zatímco Karlovarská korunní školí i své běžné zaměstnance. Navíc jde o společnost s celorepublikovým rozsahem, díky čemuž se dá očekávat, že náklady na školení jednoho zaměstnance jsou tu o něco vyšší, než u regionální společnosti Benea.

Tabulka 8: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu 1 roku ve firmách Karlovarská korunní a Benea

Název společnosti	Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku
Karlovarská korunní, s. r. o	37 %
Benea, s. r. o.	11 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Karlovarská korunní a Benea



Zdroj: Vlastní zpracování

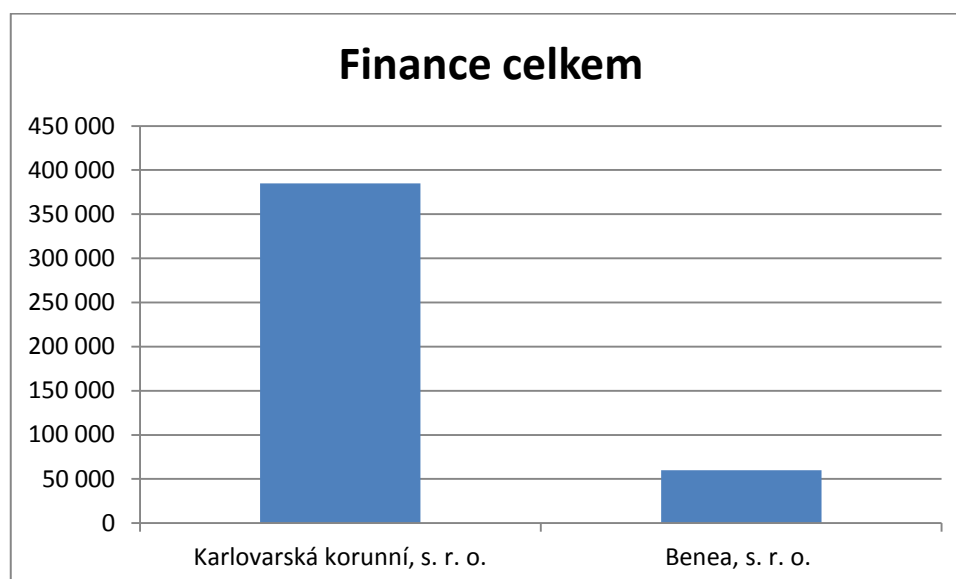
Graf č. 2 poukazuje na to, že i vzhledem k tomu, že Karlovarská korunní školí i své běžné zaměstnance, je zde zákonitě procento vzdělávaných pracovníků z celkového počtu vyšší než u společnosti Benea. Karlovarská korunní tedy vzdělává 37 % pracovníků z celkového počtu a firma Benea pouhých 11 %.

Tabulka 9: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Karlovarská korunní a Benea

Název společnosti	Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně (v Kč)
Karlovarská korunní, s. r. o	385 000
Benea, s. r. o.	60 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Karlovarská korunní a Benea



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 3 zobrazuje celkové vynaložené náklady na vzdělávání v průběhu jednoho roku. Navzdory tomu, že má firma Benea více zaměstnanců, jsou celkové finance vyčleněné na vzdělávání mnohem nižší než u Karlovarské korunní. Firma Benea vzdělává menší procento pracovníků a vysvětlení vyšších nákladů na vzdělávání u Karlovarské korunní může být v tom, že nároky na pracovníky jsou zde o něco větší. Společnost musí držet krok s konkurencí. Přitom společnost Benea má své portfolio produktů stále a není potřeba ho tolik inovovat.

8.2.2. Firmy z oblasti technické výroby

V této oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření u firem:

- Robert Bosch, spol. s r. o
- NVision Czech Republic, a. s.
- Firma „X“

Robert Bosch, spol. s r. o.

Tato firma vznikla 1. května 1992. Původně byla společníkem stuttgartského koncernu Bosch a v roce 1995 se koncern Bosch stal jediným vlastníkem společnosti v Českých Budějovicích. Došlo tak k postavení úplně nového závodu, který byl plně modernizován. Součástí objektu je i vlastní oddělení výzkumu a vývoje.

Předmětem činnosti je hlavně podílení se na výrobě a vývoji komponentů do osobních aut. Hlavním programem výroby je výroba nádržových čerpadlových modulů, rozvaděče paliv, plynové pedály, sací moduly, multifunkční pohony, škrtecí klapky, víka hlav válců atd. Odběrateli společnosti Bosch jsou například asijské, japonské a jihoamerické automobilky. Základní kapitál byl složen ve výši 177 400 000 Kč (Robert Bosch, 2013).

Tabulka 10: Bosch spol. s r. o.

Otázka	Odpověď firmy Bosch
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Soft skills, výrobní technologie, výrobní a organizační procesy
Jak často dochází ke vzdělávání	Více než 2x do roka
Celkový počet zaměstnanců	2 750
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	Pracovníci z oblasti THP – 1170 zaměst. Dělnické pozice – 1/3 ročně – 520 zaměst.
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Pomocí vzdělávacích programů, Pomocí agentur, školení, E-learning
Způsob financování	Vlastní zdroje Dotace z EU
Využívání podpor	ESF OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Motivace a možnost pracovního postupu
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic	Hodnocení chování

	Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání v podniku, možnost vyššího kariérního postupu
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	7 100
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Vyšší mzdové ohodnocení Delegování pravomocí

Zdroj: Vlastní zpracování

NVision Czech Republic, a. s.

NVision Czech Republic a. s. vznikla dne 31. 8. 1993. Vybrala jsem si pobočku ve městě Votice. NVision je výrobní závod, který se zabývá: telekomunikačními koncovými stanicemi, navigačními systémy, systémy zabezpečovacími proti úniku plynu a proti požárům, jak pro námořní tak i běžné využití. Dále montážemi a testováním elektronických zařízení, výrobou dílů mechanických a výrobou a konstrukcemi nástrojů. Základní kapitál byl složen ve výši 885 000 000 Kč (Justice, 2014).

Tabulka 11: NVision, a. s.

Otázka	Odpověď firmy NVision, a. s.
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Těžko identifikovatelné – dochází ke vzdělávání ve všech oblastech podniku, dle norem pro kvalitu a bezpečnost (zákonná školení, odborná školení atd.)
Jak často dochází ke vzdělávání	Nelze přesně specifikovat, vychází se z předepsaných period školení, v průměru několikrát za rok
Celkový počet zaměstnanců	240
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	80
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Pomocí vzdělávacích programů, agentur, Školení, E-learning
Způsob financování	Vlastní, Dotace z EU
Využívání podpor	EF MPSV – Vzdělávejte se, EF MPSV – Vzdělávejte se pro růst!
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Smluvní ujednání, Motivace v možnosti pracovního postupu, Vyšší mzdové ohodnocení
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více jak 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic	Reakce zaměstnanců, Hodnocení chování,

	Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání v podniku, Možnost vyššího kariérního postupu
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	3 500 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Nárok na více dní dovolené, Zlepšovatelství program

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma „X“

Tato firma si nepřála být jmenována, proto ji uvádím jako firmu „X“. Jedná se o výrobní podnik, který byl založen v roce 2004 se sídlem v Brně. Předmětem podnikání je obráběčství. Specializuje se na tlakovou čisticí techniku. Dále na výrobu strojů pro čištění odpadů, kanalizací, a stoje, které přepravují nebezpečné odpady apod.

Tabulka 12: Firma "X"

Otázka	Odpověď firmy „X“
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Na všech úrovních – jazykové kurzy a BOZP Top management – learn production, nový software, time management Střední management – M8 OFFICE, software Běžní pracovníci – jeřábnické a zkoušky ze sváření
Jak často dochází ke vzdělávání	1x ročně
Celkový počet zaměstnanců	65
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	Přibližně 50
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti – ale s externím školitelem nebo rektorem, školení
Způsob financování	Vlastní zdroje Dotace z EU – na vybudování školící místnosti
Využívání podpor	Ano
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Bez zajišťování
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic	Ne
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání v podniku
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	3 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Týden dovolené na víc, hmotné stimuly, prémie za kvalitu, závodní stravování

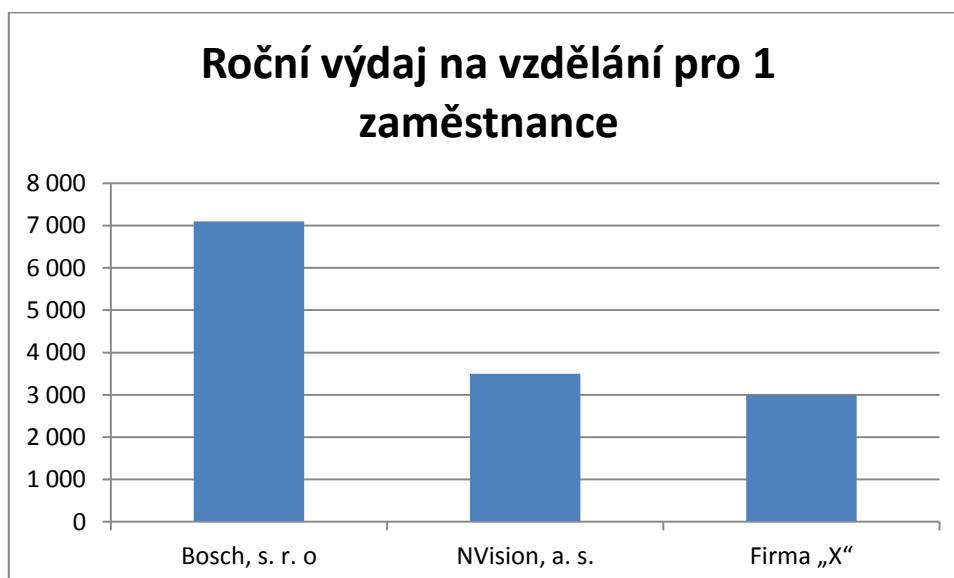
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“

Název společnosti	Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance (v Kč)
Bosch, s. r. o	7 100
NVision, a. s.	3 500
Firma „X“	3 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 4 znázorňuje roční výdaje na jednoho zaměstnance v rámci 3 firem z technické oblasti. Společnost Bosch je mezinárodní firmou s velkým portfoliem nabízených produktů. Z toho důvodu dochází ke školení ve více specifických oblastech, a proto celkové výdaje na jednoho zaměstnance jsou přibližně dvakrát vyšší, než ve zbylých dvou sledovaných firmách. Společnost NVision podniká v podobném oboru, nicméně nikoliv na globální úrovni. Specializuje se na B2B obchod, proto se nezaměřuje na Soft skills jako firma Bosch. Poslední sledovaná firma „X“ se zaměřuje na jiný segment výroby. Jejich zaměstnanci musí být proškoleni například v oblasti jeřábnictví (běžní pracovníci) a vyšší management se zaměřuje vzhledem k zahraniční klientele na jazykové kurzy. Segment obrábění kovů a výroba čistících strojů však není

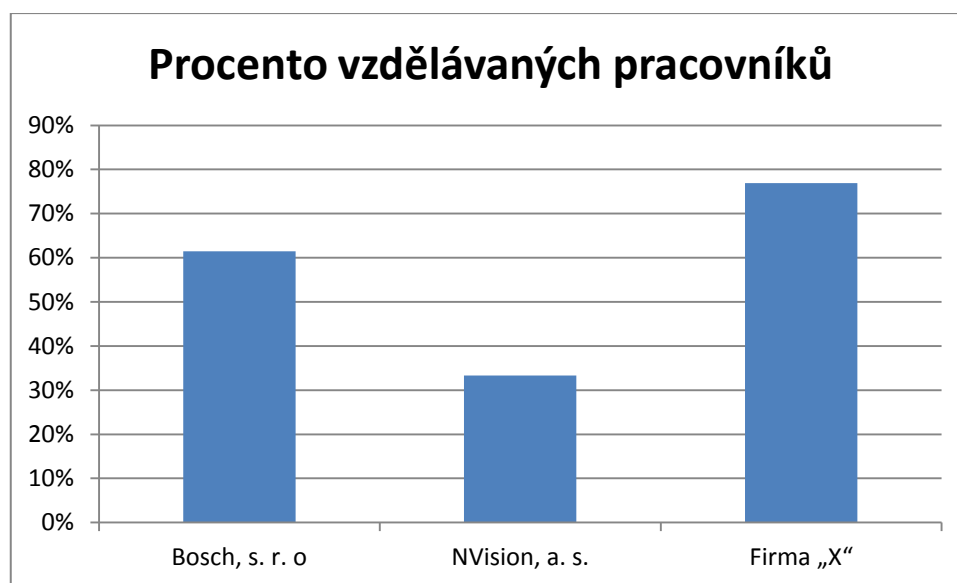
tak technologicky náročná, a proto zde náklady na vzdělávání nejsou tak vysoké jako u firem Bosch a NVision.

Tabulka 14: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“

Název společnosti	Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku
Bosch, s. r. o	61 %
NVision, a. s.	33 %
Firma „X“	77 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“



Zdroj: Vlastní zpracování

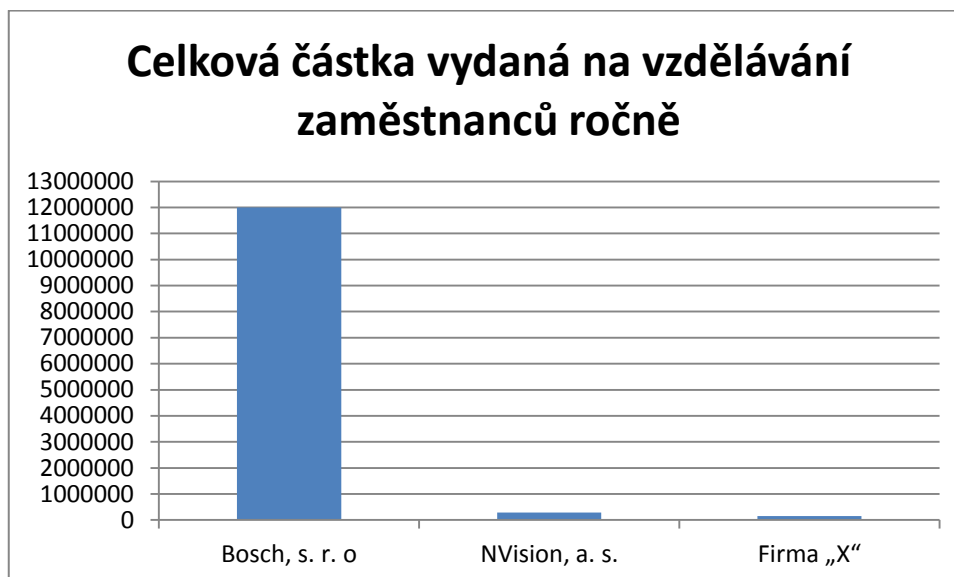
Z grafu č. 5 je vidět, že firma „X“ má největší procento vzdělávaných pracovníků, protože zde dochází ke vzdělávání jejich většiny. Ve společnosti Bosch dochází ke vzdělání 1/3 zaměstnanců na dělnických pozicích ročně a v oblasti technicko-hospodářských pracovníků všech 1170 ročně. Firma NVision školí ročně pouze 1/3 svých zaměstnanců a proto je zde v porovnání s dalšími dvěma firmami na nízké pozici.

Tabulka 15: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“

Název společnosti	Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně (v Kč)
Bosch, s. r. o	11 999 000
NVision, a. s.	105 000
Firma „X“	150 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 6 jsou znázorněny roční výdaje na vzdělávání jednotlivých firem. Je zřejmé, že podnik Bosch zabírá největší část. Je to tím, že je to firma s velkým počtem zaměstnanců, kde velké procento z nich projde ročně vzdělávacím procesem. Mezi firmou NVision a firmou „X“ není až tak velký rozdíl. Je to způsobeno tím, že firma „X“ sice vzdělává větší počet zaměstnanců než firma Nvision, ale celkové náklady na vzdělávání firmy NVision jsou o něco vyšší než náklady firmy „X“.

8.2.3. Firmy z oblasti bankovníctví

V této oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření u firem:

- Česká spořitelna, a. s.
- Era, a. s.

Česká spořitelna, a. s.

Česká spořitelna vznikla dne 30. Prosince 1991 a mezi její předmět podnikání patří: přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, poskytování služeb investičních a záruk, činnosti týkající se zúčtování a platebního styku, finanční leasing, makléřství, vydávání a správa platebních prostředků, obstarávání inkasa, apod. Dotazník jsem zaslala do pobočky České spořitelny v Českých Budějovicích. Základní kapitál v celorepublikovém pojetí byl složen ve výši 15 200 000 000 Kč (Justice, 2014).

Tabulka 16: Česká spořitelna, a. s.

Otázka	Odpověď firmy Česká spořitelna, a. s.
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Bankovníctví
Jak často dochází ke vzdělávání	Více než 2x do roka
Celkový počet zaměstnanců	60
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	Všichni – 60
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Školení, E-learning
Způsob financování	Vlastní zdroje
Využívání podpor	Sponzoring
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Motivace v možnosti pracovního postupu
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic	Reakce zaměstnanců, Hodnocení chování, Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání v podniku
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	8 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Dny volna na víc, Vyšší mzdové ohodnocení, Hmotné stimuly

Zdroj: Vlastní zpracování

Era, a. s. - poštovní spořitelna

Poštovní spořitelna je obchodní divizí ČSOB, která je provozována Českou poštou. Původně poštovní spořitelna vznikla již v roce 1991, ale po jejím krachu se od roku 2000 stala součástí skupiny ČSOB. Díky nejširší síti zaujímá 2. místo na trhu. Zabývá se financemi (finanční služby pro soukromé osoby, podnikatele i organizace), bankovníctvím (poskytování dlouhodobých a krátkodobých úvěrů a půjček) a zahraničními platby. Dotazník byl zaslán do pobočky v Českých Budějovicích (Era, 2014).

Tabulka 17: Era, a.s.

Otázka	Odpověď firmy Era, a. s.
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Produktové záležitosti, motivace
Jak často dochází ke vzdělávání	Více než 2x do roka
Celkový počet zaměstnanců	12
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	Všichni – 12
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Pomocí vzdělávacích programů, Pomocí agentur, Školení, E-learning
Způsob financování	Vlastní zdroje
Využívání podpor	Ne
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Motivace v možnosti pracovního postupu
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Různé
Způsob zjišťování efektivity investic	Reakce zaměstnanců, Hodnocení chování, Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání	Prostor ke vzdělávání v podniku, Možnost vyššího kariérního postupu
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	10 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům	Dny volna na víc, Vyšší mzdové ohodnocení, Hmotné stimuly, Delegování pravomocí, Negativní motivace

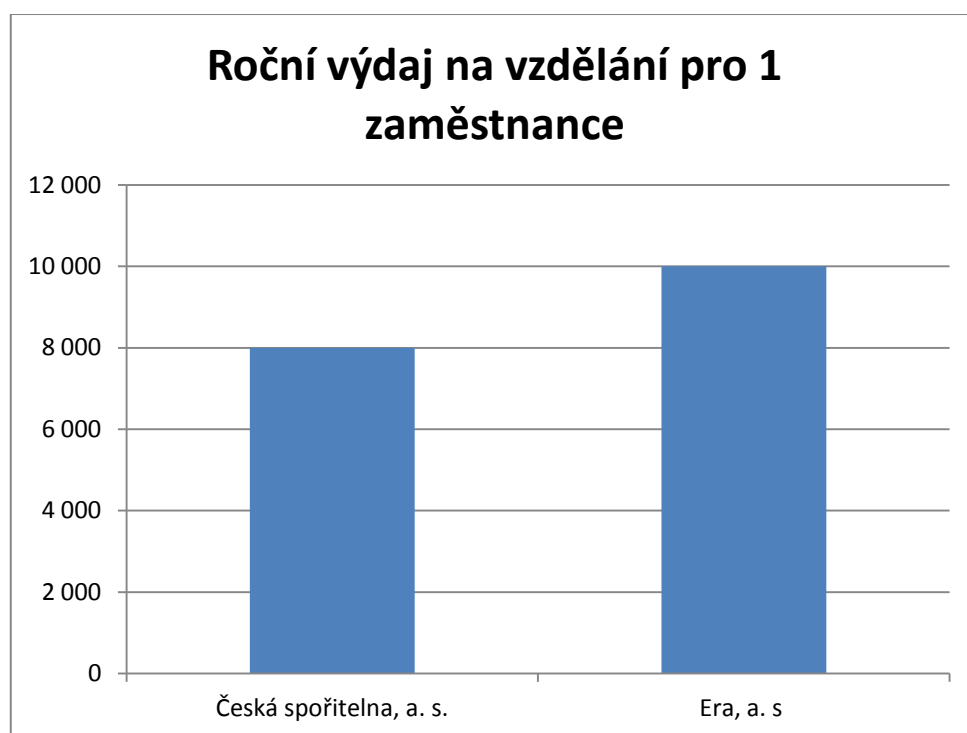
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Česká spořitelna a Era

Název společnosti	Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance (v Kč)
Česká spořitelna, a. s.	8 000
Era, a. s.	10 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Česká spořitelna a Era



Zdroj: Vlastní zpracování

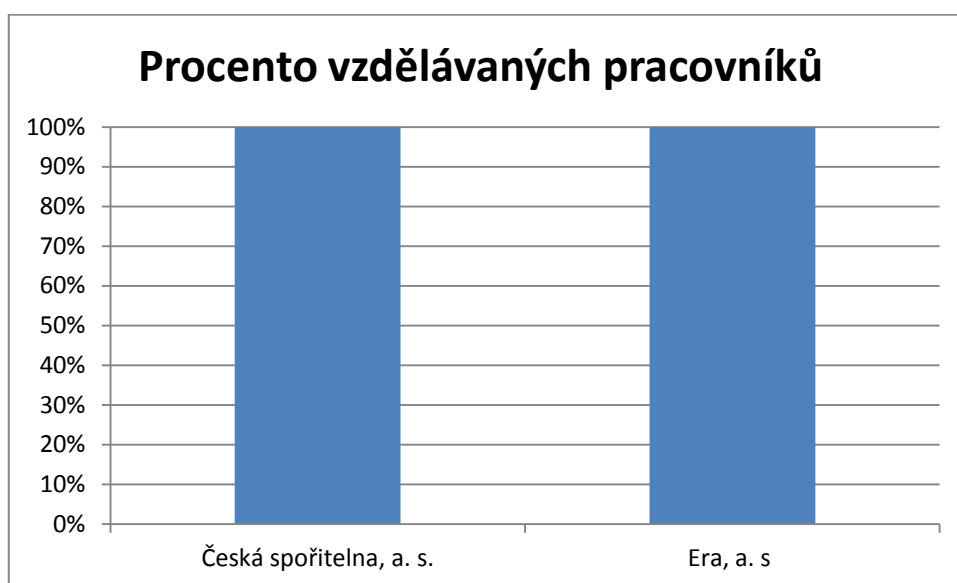
Z grafu č. 7 je vidět, že náklady na jednoho zaměstnance v rámci těchto dvou firem se zde liší částkou 2 000 Kč. Je to dáno tím, že v budějovické pobočce Era, je zaměstnáno méně pracovníků než v budějovické pobočce České spořitelny, a proto by se dalo předpokládat, že tu jsou kladeny větší nároky na personál.

Tabulka 19: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Česká spořitelna a Era

Název společnosti	Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku
Česká spořitelna, a. s.	100 %
Era, a. s.	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Česká spořitelna a Era



Zdroj: Vlastní zpracování

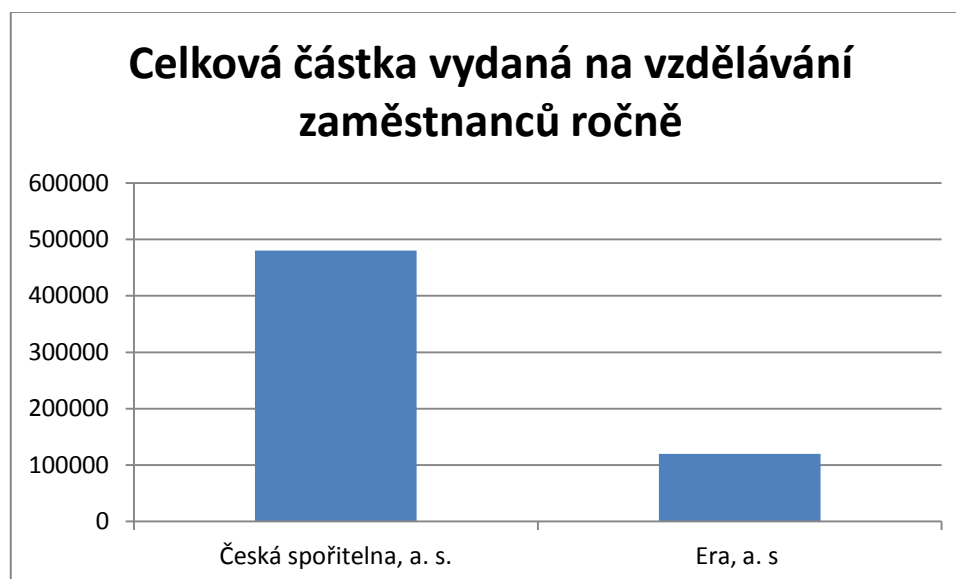
Graf č. 8 vyjadřuje, že v oblasti bankovníctví nejsou až takové rozdíly, jako jsme mohli například vidět u firem z oblasti výrobní. Ve výrobě dochází ke vzdělávání dle jednotlivých specializací, které daná pracoviště vyžadují. Proto zde kolikrát stačí, aby ke vzdělávání na určitou oblast došlo jednou za určité časové období s těmi zaměstnanci, kteří na těchto pozicích pracují. Zatímco v oblasti bankovníctví je potřeba, aby zaměstnanci své znalosti neustále obnovovali a rozšiřovali je. V rámci těchto dvou finančních institucí dochází ke vzdělávání veškerých pracovníků.

Tabulka 20: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně firmách Česká spořitelna a Era

Název společnosti	Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně (v Kč)
Česká spořitelna, a. s.	480 000
Era – poštovní banka, a. s.	120 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně firmách Česká spořitelna a Era



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 9 je patrné, že vyšší finanční částku do ročního vzdělávání vkládá Česká spořitelna. Musíme zde ale brát na vědomí velikost firem a počet vzdělávaných pracovníků. Česká spořitelna v průběhu jednoho roku vzdělává 60 pracovníků, zatímco Era pouhých 12.

8.2.4. Firmy z oblasti dopravy

V této oblasti bylo provedeno dotazníkové šetření u firem:

- Eltsen, s. r. o
- Firma „Y“

Eltsen, s. r. o

Tato firma byla založena v roce 1995 se sídlem v Benešově. Předmětem činnosti je zde doprava a spedice v rámci tuzemska i zahraničí.

Tabulka 21: Eltsen, s. r. o

Otázka	Odpověď firmy Eltsen, s. r. o
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Obor dopravy, Účetní předpisy, Cizí jazyky – NJ/AJ
Jak často dochází ke vzdělávání	Více než 2x do roka
Celkový počet zaměstnanců	63
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	40
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Pomocí vzdělávacích programů, Pomocí agentur, Školení
Způsob financování	Vlastní zdroje Dotace z EU
Využívání podpor	ESF OP Lidské zdroje a zaměstnanost
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Smluvní ujednání
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivnosti investic:	Nezjišťují
Podpora zaměstnanců ve vzdělání:	Prostor ke vzdělávání v podniku
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	5 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům:	Vyšší mzdové ohodnocení, Hmotné stimuly

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma „Y“

Společnost „Y“ byla založena v roce 1991. Předmětem činnosti je zde silniční a motorová doprava jak v oblasti vnitrostátní tak i mezinárodní.

Tabulka 22: Firma "Y"

Otázka	Odpověď firmy „Y“
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání	Obor dopravy, Účetní předpisy, BOZP, Logistika
Jak často dochází ke vzdělávání	Více než 2x do roka
Celkový počet zaměstnanců	25
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku	25
Styl vzdělávání, který firma preferuje	Vzdělávání na pracovišti, Pomocí vzdělávacích programů, Školení
Způsob financování	Vlastní zdroje
Využívání podpor	Ne
Zajištění zaměstnanců proti odchodu	Smluvní ujednání
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivity investic:	Reakce zaměstnanců, Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání:	Dny volna navíc, určené ke vzdělávání
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok	6 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům:	Vyšší mzdové ohodnocení, Hmotné stimuly

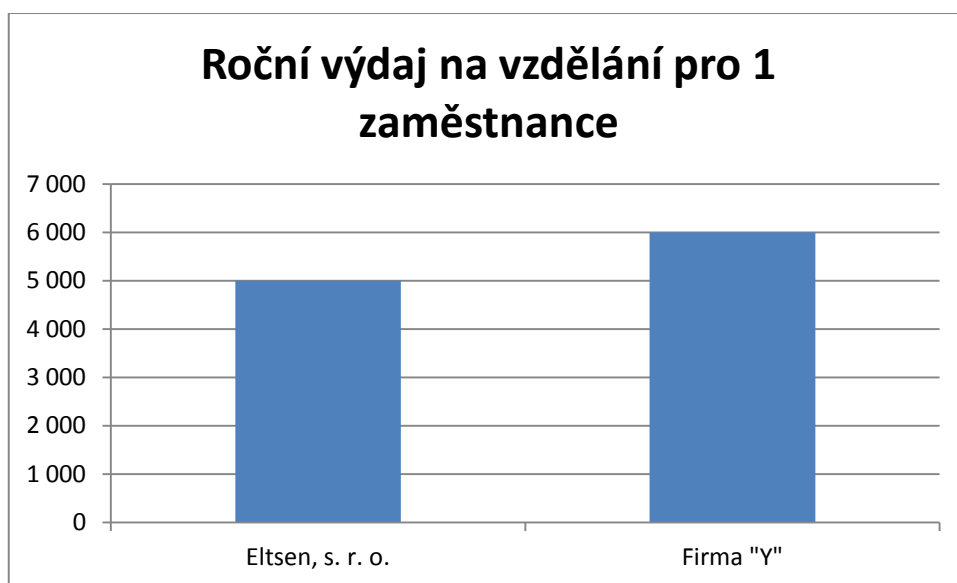
Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Eltsen a Firma „Y“

Název společnosti	Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance (v Kč)
Eltsen, s. r. o.	5 000 Kč
Firma „Y“	6 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Eltsen a Firma „Y“



Zdroj: Vlastní zpracování

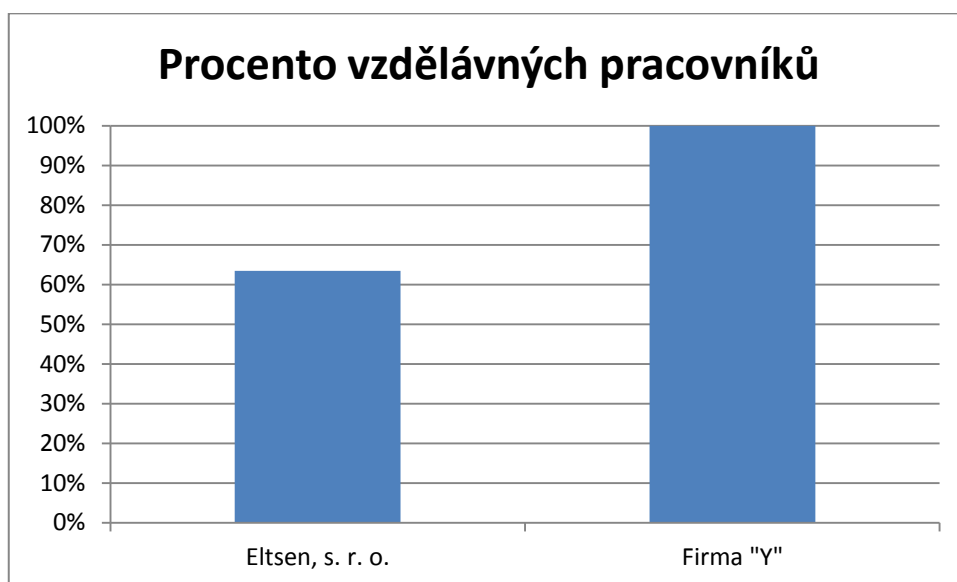
Celková částka, vynaložená na jednoho zaměstnance v těchto dvou dopravních firmách se liší pouhým 1000 Kč. Finanční částka v grafu č. 10, která je zde vynaložená na jednoho zaměstnance ve firmě „Y“ je vyšší pravděpodobně z toho důvodu, že tato firma vzdělává své pracovníky navíc v oblasti logistiky a BOZP, na rozdíl od firmy Eltsen, u které dochází ke vzdělávání v oblasti účetnictví, dopravy a jazyků.

Tabulka 24: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Eltsen a Firmě „Y“

Název společnosti	Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku
Eltsen, s. r. o.	63 %
Firma „Y“	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Eltsen a Firmě „Y“



Zdroj: Vlastní zpracování

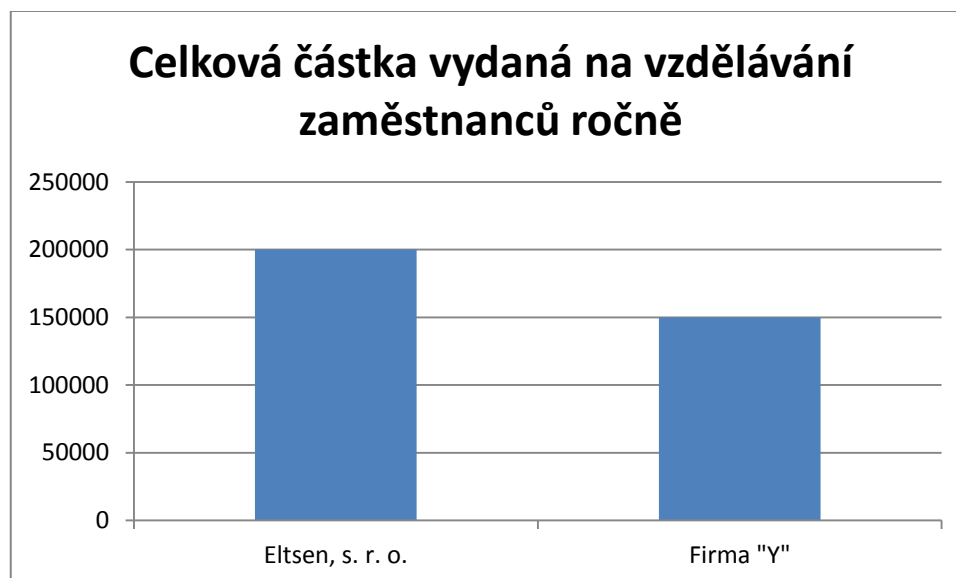
Z grafu č. 11 je patrné, že ve firmě „Y“ dochází ke vzdělávání veškerých pracovníků a může to být právě z důvodu, že je tato firma menší a tak si může dovolit vzdělávat v průběhu jednoho roku veškeré své zaměstnance. Tato částka se totiž nevyšplhá na tak vysokou částku, jako kdyby firma Eltsen, která má o 38 zaměstnanců více, vzdělávala své veškeré pracovníky.

Tabulka 25: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Eltsen a Firmě „Y“

Název společnosti	Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně (v Kč)
Eltsen, s. r. o.	200 000
Firma „Y“	150 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Eltsen a Firma „Y“



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 12 znázorňuje, že veškeré vynaložené náklady na vzdělání firmy Eltsen jsou vyšší, než náklady vynaložené firmou „Y“. Je to dané tím, že náklady na vzdělávací proces jednoho pracovníka ve firmě Eltsen jsou vyšší, než celkové náklady vynaložené na jednoho pracovníka ve firmě „Y“ a také tím, že firma „Y“ vzdělává své veškeré zaměstnance, zatímco firma Elsen jen jejich část.

8.2.5. Firma z oblasti obchodu se zdravotnickými potřebami

➤ Cardion, s. r. o.

Cardion, s. r. o.

Společnost Caridon, s. r. o. byl založen v roce 1994 u krajského soudu v Brně. Tato firma je zaměřena na oblast implantabilních zdravotnických prostředků, jako jsou například implantabilní kardiostimulátory a defibrilátory, srdeční chlopně, neurostimulátory apod. Dále má významné postavení v oblasti kardiologie, kardiochirurgie, neurologie, neurochirurgie apod. Předmětem podnikání je nákup, prodej a skladování zdravotnických prostředků stanovených Ministerstvem zdravotnictví, které mohou být prodávány prodejci stanovených zdravotnických prostředků, velkoobchod a specializovaný maloobchod. Základní kapitál byl složen ve výši 3 000 000 Kč (Cardion, 2013).

Tabulka 26: Cardion, s. r. o.

Otázka	Odpověď firmy Cardion, s. r. o.
Ke vzdělávání dochází na pracovní pozici:	Top management, Střední management, Běžní pracovníci
Obor vzdělávání:	Zdravotnictví – zdravotní prostředky, z. technika a přístroje
Jak často dochází ke vzdělávání:	Více jak 2x ročně
Celkový počet zaměstnanců:	25
Počet zaměstnanců, kteří projdou vzdělávacím kurzem během 1 roku:	14
Styl vzdělávání, který firma preferuje:	Školení, E-learning
Způsob financování:	Vlastní zdroje
Využívání podpor:	Ne
Zajištění zaměstnanců proti odchodu:	Vyšší mzdové ohodnocení
Doba setrvání na pracovní pozici po procesu vzdělávání:	Více než 2 roky
Způsob zjišťování efektivity investic:	Reakce zaměstnanců, Hodnocení výsledků
Podpora zaměstnanců ve vzdělání:	Prostor ke vzdělání v podniku
Přibližná finanční částka na 1 zaměstnance za rok:	50 000 Kč
Způsob motivace pracovníků k lepším výkonům:	Vyšší mzdové ohodnocení, Hmotné stimuly

Zdroj: Vlastní zpracování

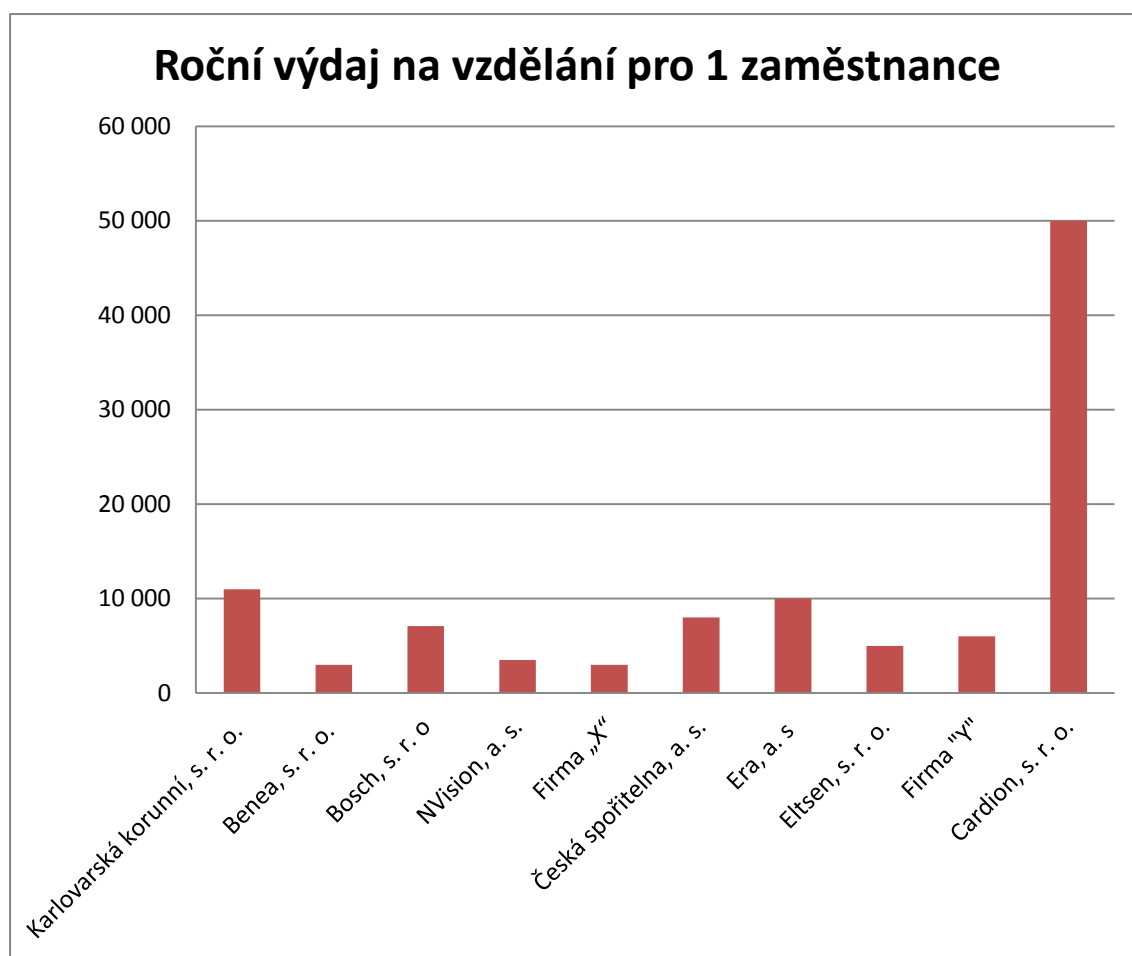
Dotazník z této oblasti mi byl zaslán pouze touto jedinou firmou a i přesto, že nemůže být přímo porovnávána s firmou podobnou, sem byla zařazena. A to proto, že

se jedná o odlišné odvětví a tedy i o jiný pohled na vzdělávání a z tohoto důvodu ji budu popisovat odděleně.

Ve firmě Cardion dochází ke vzdělávání 14 zaměstnanců ročně z celkového počtu 25 pracovníků. Zaměstnance vzdělává jak na pozici top managementu, středního managementu tak i běžné pracovníky. V čem se tato firma od ostatních liší, je to, že částka, spadající na jednoho zaměstnance na roční vzdělání je 50 000 Kč. Jsou vzdělávání v oblasti zdravotnictví více jak 2x ročně pomocí různých školení a e-learningu. Na financování využívá své vlastní zdroje a umožňuje svým pracovníkům, aby se mohli vzdělávat na pracovišti.

8.3. Shrnutí praktické části

Graf 13: Roční výdaje na vzdělávání pro 1 zaměstnance ve všech dotazovaných firmách



Zdroj: Vlastí zpracování

Graf č. 13 vyjadřuje shrnutí celkových výdajů na 1 zaměstnance v průběhu jednoho roku v oblasti všech 10 vybraných firem. Je zde patrné, že menší regionální společnosti, jako jsou Benea, NVision, Firma „X“ a Eltsen, investují do vzdělávání o něco méně, než větší společnosti s celonárodní působností jako jsou firmy Bosch, Cardion, Česká spořitelna, Era a Karlovarská korunní. Jsou zde záměrně znázorněny finanční výdaje na 1 zaměstnance, protože mají mnohem větší vypovídací schopnost, než kdyby zde byly znázorněny výdaje v rámci celé firmy. Celková částka se odvíjí od celkového počtu vzdělávaných pracovníků ve firmě, a proto by firmy s větším počtem vzdělávaných pracovníků měly zákonitě větší finanční náklady. Například u firmy Bosch s. r. o. Jelikož z celkového počtu 2 750 zaměstnanců vzdělává v průběhu jednoho roku 1 690 pracovníků a tedy se celková částka vyšplhá na 11 999 000 Kč. Což by byl veliký rozdíl v porovnání například s firmou Era, a. s. která má vyšší náklady na vzdělání na 1 zaměstnance o 2 900 Kč, ale jelikož vzdělává pouhých 12 zaměstnanců, tak se celková částka vyšplhá na 120 000 Kč.

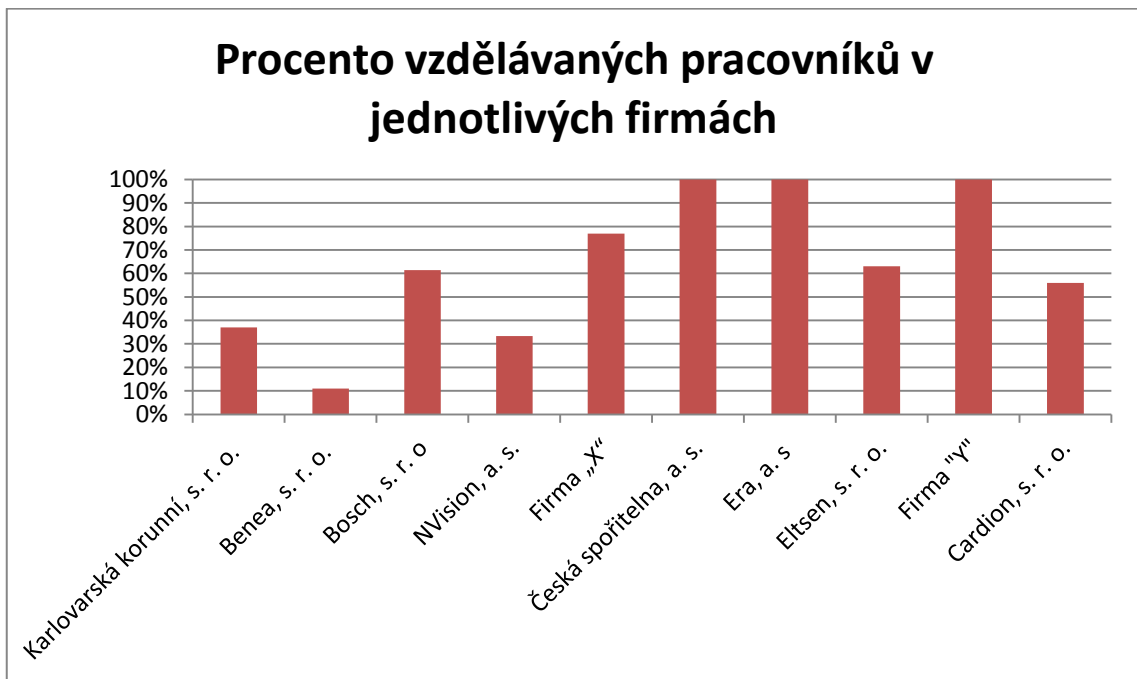
Tabulka 27: Způsoby financování ve vybraných firmách

Společnost	Způsob financování	
Karlovarská korunní, s. r. o.	Vlastní zdroje	
Benea, s. r. o.	Vlastní zdroje	
Bosch, s. r. o.	Vlastní zdroje	Dotace z EU
NVision, a. s.	Vlastní zdroje	Dotace z EU
Firma „X“	Vlastní zdroje	Dotace z EU
Česká spořitelna, a. s.	Vlastní zdroje	
Era, a. s.	Vlastní zdroje	
Eltsen, s. r. o.	Vlastní zdroje	
Firma "Y"	Vlastní zdroje	
Cardion, s. r. o.	Vlastní zdroje	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27 vyjadřuje, jakým stylem firmy financují své výdaje týkající se vzdělávacích procesů. Všechny společnosti využívají své vlastní zdroje. Je zde znázorněno, že firmy z technické oblasti využívají možnost dotací z EU. Firma „X“ použila tyto dotace na vybudování školících místností, zatímco firma Bosch, využívá operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Společnost NVision využívá evropský fond MPSV Vzdělávejte se a MPSV Vzdělávejte se pro růst.

Graf 14: Procento vzdělávaných pracovníků v jednotlivých firmách



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 14 je jasně viditelné, že největší důraz na vzdělání je kladen v oblasti bankovních společností, zatímco nejmenší potřeba vzdělávání je v oblasti potravinářství. V oblasti technického rázu procento vzdělávání kolísá dle toho, na jaké oblasti se výrobní firmy specializují a jaká je zde potřebná výše vzdělání.

9. Závěr

Lidský kapitál je představován jako jedna z nejdůležitějších částí, kterou podniky disponují a hraje tu zde tak jednu z nejdůležitějších rolí. Je od pradávna spojován s jednotlivými subjekty – lidmi, a jejich schopnostmi a dovednostmi, u kterých je velice důležité, aby docházelo k jejich neustálému rozvoji a zdokonalování. A právě proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila na vzdělávání pracovníků v jednotlivých firmách. Na způsoby vzdělávání, které firmy využívají a podporují tak své zaměstnance v intelektuálním a dovednostním zdokonalování. Jednou z důležitých součástí vzdělávacího procesu je jeho financování. Zda se firmy spoléhají na své vlastní zdroje, anebo jestli využívají podpory, jako jsou například dotace z EU.

V první části praktické práce jsem se zaměřila na rekvalifikační kurzy, které jsou podporovány úřady práce. Je zde vyjádřeno, v jakém počtu lidí využívali těchto rekvalifikačních kurzů v jednotlivých krajích v roce 2013. Je zde znázorněn počet úspěšně a neúspěšně dokončených kurzů v jednotlivých oblastech.

Druhá část praktické práce je zaměřena na dotazníkové šetření v rámci 10 firem z oblasti potravinářství, technické výroby, bankovníctví, dopravy a obchodu, do kterých byl mnou vytvořený dotazník zaslán. Firmy byly dotazovány, zda u nich dochází ke vzdělávání pracovníků, v jakém oboru a kolik zaměstnanců se účastní vzdělávacího procesu. Dále jakým způsobem financují své náklady týkající se vzdělávání. Bylo zjišťováno, jakým způsobem motivují své zaměstnance a zda si zjišťují efektivitu vzdělání. Toto šetření probíhalo v rámci jednoho roku. Odpovědi zde byly velice individuální dle jednotlivých firem.

Z celkového počtu 10 firem dochází v 7 firmách ke vzdělávání pracovníků více jak 2x do roka. Zbývající 3 firmy (Karlovarská korunní, Benea a firma „X“) vzdělávají své zaměstnance pouze 1x ročně. Nejvíce využívaný styl vzdělávání je v podobě školení. Druhým nejvíce používaným způsobem je forma vzdělávání na pracovišti. Mezi další nejvyužívanější způsoby se nadále řadí výuka pomocí agentur, vzdělávacích programů a e-learningu. Firmy si své proškolené pracovníky, aby neodcházeli ke konkurenci, zajišťují nejvíce pomocí motivace v možnosti pracovního postupu a smluvním ujednáním. Svě pracovníky také motivují na základě vyššího mzdového ohodnocení a pouze firma „X“ si své zaměstnance proti odchodu nezajišťuje. Tito proškolení zaměstnanci setrvávají na svých pracovních pozicích více jak 2 roky po ukončení

vzdělávacího procesu. Dotazované firmy si efektivnost svých investic do vzdělávání zjišťují ponejvíce na základě reakcí zaměstnanců, jaký mají pocit, z daného školení a na základě hodnocení výsledků, kdy dochází ke srovnávání stavu před a po vzdělávání. Některé firmy využívají i formu hodnocení chování a to jak pracovníci využívají nově získané znalosti a dovednosti.

Dále byly firmy dotazovány, jestli vůbec a když, tak jakým způsobem motivují své zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů. Ve všech firmám dochází k motivování. Nejvíce jsou používané motivace v rámci hmotných stimulů, vyššího mzdového ohodnocení a nárok na více dní dovolené. Dále bylo zjištěno, že jsou využívány motivace v podobě delegování pravomocí, prémie za odvedenou kvalitu a závodní stravování.

K největšímu vzdělávání (100%) dochází ve firmách z oblasti bankovníctví – Česká spořitelna, Era a v dopravní firmě „Y“, kde dochází ke vzdělávání úplně všech pracovníků. Vysoké procento vzdělaných pracovníků mají firmy s větší rozsahem působnosti v rámci trhu. Jsou to firmy, které dosahují hodnot nad 50%. Jde o firmy Bosch (61%), Firma „X“ (77%), Cardion (56%) a Elsen (63%).

Náklady na vzdělávání v rámci vybraných firem jsou zde také velice individuální. Záleží na daném odvětví firmy, ve kterém se firmy nacházejí a počtu vzdělávaných pracovníků. Největší vynaložená částka na vzdělání pro 1 zaměstnance v rámci jednoho roku byla ve firmě Cardion, s. r. o. ve výši 50 000 Kč. Další oblast, ve které jsou vyšší finanční náklady na 1 zaměstnance, je oblast bankovníctví. Česká spořitelna, a. s. vynaloží 8 000 Kč a Era, a. s. 10 000 Kč. Další firmou je například Bosch, kde tyto finanční náklady dosahují 7 100 Kč na zaměstnance. Ve firmě Benea, s. r. o. se tyto výdaje pohybují v částce 3 000 Kč, v Karlovarské koruně je to částka 11 000 Kč, v NVision, a. s. 3 500 Kč, ve firmě „X“ 3 000 Kč, v Eltsen, s. r. o. 5 000 Kč a firmě „Y“ na 6 000 Kč na jednoho zaměstnance. Tyto částky byly záměrně znázorněny ve vztahu k jednomu zaměstnanci, protože mají lepší vypovídací schopnost. Kdyby došlo k interpretování celkové částky, tak nejvyšší finanční částku do vzdělávání vynakládá firma Bosch s. r. o. jelikož z celkového počtu 2 750 zaměstnanců vzdělává v průběhu jednoho roku 1 690 pracovníků a tedy se celková částka vyšplhá na 11 999 000 Kč. Což by byl veliký rozdíl v porovnání například s firmou Era, a. s. která má vyšší náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance o 2 900 Kč, ale jelikož vzdělává pouhých 12 zaměstnanců, tak se celková částka vyšplhá na 120 000 Kč.

Veškeré dotazované firmy využívají k financování své vlastní zdroje. Z dotazníků bylo zjištěno, že firmy z oblasti technické oblasti využívají k financování i dotace z EU. Firma Bosch, s. r. o. využívá operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost zatímco firma „X“ využila dotace na vybudování školících místností. Společnost NVision, a. s. využívá dotace z evropského fondu MPSV v rámci programu Vzdělávejte se a Vzdělávejte se pro růst.

I. Summary a keywords

This bachelor thesis was focused on human capital as the most important part, that is a part of all companies. The main goal was to determine, whether companies educated their workers, how much is the cost of education to their employees and how ways of education used the most. The first part describes how much is a very important human capital in companies, the proces of education, forms of financing and feedback.

The second part was focused oni information, that were obtained through questionnaires and that were sent to various companies. Finally were selected 10 companies from the food industry, manufacturint, banking and trade. For these firms were processed each answer and the most important of them were presented in the form of tables and graphs.

Key words: Human capital, human resources, educational proces, education funding, effectiveness of education, training opportunities.

II. Seznam použitých zdrojů

Publikace

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Becker, G. S. (1997). *Teorie preferencí*. Praha: Grada Publishing
- Bláha, J. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mazouch, P. & FISCHER J. (2011). *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: C.H. Beck.
- Neščáková, L. (2012). *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2004). *Sebeřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada.
- Vodák, J. & Kucharčíková A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

- Benea (2014). *Historie*. Dostupné z: <http://www.benea.cz/cz/o-nas/historie>
- Cardion (2013) *O společnosti Cardion*. Dostupné z: <http://www.cardion.cz/cardion-sro>
- Era (2014). *O společnosti*. Dostupné z:
<https://www.erasvet.cz/kontakty/stranky/pobočka-ceske-budejovice-lannova.aspx>
- Justice (2014). *Výpis z obchodního rejstříku firmy Česká spořitelna*. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a20524&typ=actual&klic=yhb5rs>
- Justice (2014). *Výpis z obchodního rejstříku firmy NVision*. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100028978&typ=actual&klic=6jybjd>
- Justice (2014). *Výpis z obchodního rejstříku firmy Karlovarská korunní*. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a242511&typ=actual&klic=af2dbo>
- Korunní (2013). *Historie*. Dostupné z: <http://www.korunni.cz/o-nas/historie.html>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2010). *Projekt „Vzdělávejte se!“* Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2012). *Rekvalifikace*. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2014). *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Dostupné z:
<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/kdo-muze-zadat-o-podporu-v-ramci-op-vk>
- Robert Bosch (2014). *O společnosti Robert Bosch v České republice*. Dostupné z: http://www.bosch.cz/cs/cz/our_company_7/locations_7/menu_robert_bosch_spol_sr_o_ceske_budejovice/budejovice_menu_uvod.html
- Strukturální fondy (2013). *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>

III. Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1: Rekvalifikační kurzy v Jihočeském kraji z roku 2013	27
Tabulka 2: Rekvalifikační kurzy ve Středočeském kraji z roku 2013	28
Tabulka 3: Rekvalifikační kurzy v Jihomoravském kraji z roku 2013	28
Tabulka 4: Rekvalifikační kurzy v Karlovarském kraji z roku 2013	29
Tabulka 5: Karlovarská Korunní, s. r. o.	30
Tabulka 6: Benea, s. r. o.	31
Tabulka 7: Roční výdaje na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Karlovarská korunní a Benea	32
Tabulka 8: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu 1 roku ve firmách Karlovarská korunní a Benea.....	33
Tabulka 9: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Karlovarská korunní a Benea.....	34
Tabulka 10: Bosch spol. s. r. o.....	35
Tabulka 11: NVision, a. s.	36
Tabulka 12: Firma "X"	37
Tabulka 13: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	38
Tabulka 14: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	39
Tabulka 15: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	40

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1: Příklad dělení intelektuálního kapitálu podniku	5
Obrázek 2: Trojúhelník lidských zdrojů	6
Obrázek 3: Složení a faktory působící na lidský kapitál	7
Obrázek 4: Tradiční model organizační struktury ve velkých firmách	10
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání	17

Seznam použitých grafů

Graf 1: Roční výdaje na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Karlovarská korunní a Benea	32
Graf 2: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Karlovarská korunní a Benea	33
Graf3: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Karlovarská korunní a Benea.....	34
Graf 4: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	38
Graf 5: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	39
Graf 6: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Bosch, NVision a firmě „X“	40
Graf 7: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Česká spořitelna a Era	43
Graf 8: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Česká spořitelna a Era	44
Graf 9: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně firmách Česká spořitelna a Era	45
Graf 10: Roční výdaj na vzdělání pro 1 zaměstnance ve firmách Eltsen a Firma „Y“ ...	48
Graf 11: Procentní vyjádření vzdělávaných pracovníků v průběhu jednoho roku ve firmách Eltsen a Firmě „Y“	49
Graf 12: Celková částka vydaná na vzdělávání zaměstnanců ročně ve firmách Eltsen a Firma „Y“	50
Graf 13: Roční výdaje na vzdělávání pro 1 zaměstnance ve všech dotazovaných firmách	52
Graf 14: Procento vzdělávaných pracovníků v jednotlivých firmách	54

IV. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Dobrý den,

Jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování. Informace získané tímto dotazníkem budou použity pouze pro zpracování výzkumu bakalářské práce. Pokud by si Vaše firma vysloveně nepřála, aby byla uvedena jmenovitě, bude uváděna jako anonymní firma.

Děkuji za vyplnění dotazníku

Iveta Dvořáková

- 1) Vzděláváte své pracovníky?
 - a. Ano
 - b. Ne

- 2) Kolik zaměstnanců má Vaše firma celkem a kolik z nich podstupuje proces vzdělávání v průběhu 1 roku?

- 3) Na jaké pracovní pozici dochází ve Vaší firmě ke vzdělávání pracovníků?
 - a. Top management
 - b. Střední management
 - c. Běžní pracovníci

- 4) V jakém oboru dochází ke vzdělávání Vašich pracovníků? (Prosím, vyplňte).

- 5) Jak často se Vaši zaměstnanci vzdělávají?
 - a. 1 x ročně
 - b. 2x ročně
 - c. Více než 2x do roka

- 6) Jaký styl vzdělávání využíváte? (lze vybrat více možností)
 - a. Vzdělávání na pracovišti
 - b. Pomocí vzdělávacích programů
 - c. Pomocí agentur
 - d. Rekvalifikační kurzy

- e. Školení
- f. E-learning
- g. Jiné (prosím, uveďte) _____

7) Jakým způsobem financujete vzdělávání?

- a. Vlastní zdroje
- b. Dotace z EU
- c. Jiné (prosím, uveďte) _____

8) Využíváte při financování vzdělávání pracovníků některé z uvedených podpor? Případně které?

- a. ESF OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- b. ESF OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- c. Jiné (prosím, uveďte) _____

9) Jak si zajišťujete, aby od Vás vzdělaní zaměstnanci neodcházel. Tj. aby pouze nevyužili vašich výhod a neodešli ke konkurenci? (lze vybrat více možností)

- a. Smluvní ujednání
- b. Motivace v možnosti pracovního postupu
- c. Vyšší mzdové ohodnocení
- d. jiné _____

10) Jak dlouho tito pracovníci setrvávají ve své pozici?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1 – 2 roky
- c. Více než 2 roky

11) Zjišťujete si, na jakou míru jsou vaše investice efektivní?

- a. Ano
- b. Ne (pokud ne, pokračujte otázkou 13)

12) Jak zjišťujete, zda investice do vzdělání byly efektivní?

(lze vybrat více možností)

- a. Reakce zaměstnanců - zda jim proces vzdělávání přišel přínosný
- b. Hodnocení chování – jak nově naučené znalosti a dovednosti pracovníci využívají
- c. Hodnocení výsledků – srovnávání stavu před vzděláváním a po vzdělání
- d. Jiné (prosím, uveďte) _____

13) Podporujete své zaměstnance ve vzdělání? Jakou formou?

(lze vybrat více možností)

- a. Dny volna na víc, určené ke vzdělávání
- b. Prostor ke vzdělávání v podniku – na pracovišti

- c. Možnost vyššího kariérního postupu
- d. Jiné (prosím, uveďte)_____

14) Jaká je přibližná finanční částka na roční vzdělávání pro jednoho zaměstnance?

15) Motivujete své zaměstnance k podávání lepších výkonů? Jaké druhy motivací využíváte? (lze vybrat více možností)

- a. Dny volna na víc
- b. Vyšší mzdové ohodnocení (prémie za plnění norem)
- c. Hmotné stimuly (služební auto, telefon, notebook atd.)
- d. Delegování pravomocí
- e. Jiné (prosím, uveďte)_____