

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

David Provazník

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Provazník**
Osobní číslo: **E11851**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce bude analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci a na jejím základě návrh možných doporučení.

Osnova:

- základní pojmy řízení lidských zdrojů
- vzdělávání pracovníků
- představení vybrané organizace
- analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci
- doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. - Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KLEIBL, Jiří. - Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

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.

PALÁN, Zdeněk. - Lidské zdroje: Výkladový slovník. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

David Provazník

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem, kteří ke vzniku této bakalářské práce přispěli, zejména pak Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za odborné vedení práce a za poskytnutí cenných rad a připomínek při jejím zpracování. Dále bych rád poděkoval Ing. Milanu Hákoví, který je společníkem a jednatelem společnosti EPIS s.r.o., za poskytnutí veškerých informací, kterou se tato bakalářská práce zabývá. V poslední řadě bych nerad zapomněl na svou rodinu za poskytnutou podporu a trpělivost v průběhu studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce podrobně popisuje vzdělávání zaměstnanců v mnou vybrané organizaci a je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývá teorií managementu, teorií řízení lidských zdrojů a konkrétně i vzděláváním zaměstnanců na obecné úrovni. Praktická část popisuje procesy spojené se vzděláváním zaměstnanců a vztahuje se ke společnosti EPIS spol. s r.o.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, lidské zdroje, soukromý sektor, řízení lidských zdrojů

TITLE

Analysis of education in the selected organization

ANNOTATION

This thesis describes in detail the training of employees in selected organization and divided into a theoretical part and a practical part. The theoretical part deals with the theory of management, human resources management and specifically the training of employees in general. The practical part describes the processes associated with training employees and relates to the company EPIS Ltd.

KLÍČOVÁ SLOVA

Education, human resources, private sector, human resources management

Obsah

ÚVOD.....	10
1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů.....	12
1.1. Management.....	12
1.1.1. Manažer.....	15
1.2. Řízení lidských zdrojů.....	16
1.1.2. Personální činnosti.....	20
1.3. Shrnutí kapitoly	22
2. Vzdělávání zaměstnanců	24
2.1. Systematické vzdělávání pracovníků.....	26
2.2. Personální controlling	30
2.3. Metody vzdělávání pracovníků v organizaci.....	31
2.3.1. Metody vzdělávání „On the job“	32
2.3.2. Metody vzdělávání „Off the job“	34
2.4. Shrnutí kapitoly	36
3. Představení vybrané organizace	37
3.1. SWOT analýza.....	38
3.2. Shrnutí kapitoly	40
4. Analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci	41
4.1. Struktura zaměstnanců podle věku, pohlaví a vzdělání	41
4.2. Vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o.....	43
4.2.1. Externí vzdělávání.....	43
4.2.2. Interní vzdělávání	45
4.3. Plánování vzdělávání.....	45
4.4. Metody vzdělávání zaměstnanců EPIS spol. s r.o.....	46
4.4.1. Metody „on the job“	46
4.4.2. Metody „off the job“	47
4.5. Vyhodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců	48
4.6. Náklady na vzdělávání	49
4.7. Shrnutí kapitoly	50
5. Doporučení.....	52
5.1. Shrnutí kapitoly	53
ZÁVĚR	54
POUŽITÁ LITERATURA	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů.....	20
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti EPIS spol. s r.o.	39
Tabulka 3: Náklady na externí vzdělávání zaměstnanců za rok 2014	50
Tabulka 4: Náklady na externí vzdělávání zaměstnanců mezi lety 2012 až 2014.....	50

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle věku	42
Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví	42
Graf 3: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.....	43

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	31
Obrázek 2: Vyhodnocení strategie podniku při sestavování SWOT analýzy	40

Seznam zkratk

AJ.	A jiné
APOD.	A podobně
ATD.	A tak dále
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ING.	Inženýr
LTD.	Limited (Společnost s ručením omezeným)
NAPŘ.	Například
SPOL. S R.O.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (situační analýza)
TJ.	To je
TZV.	Takzvaně

Úvod

V současné době, ve které žijeme, je vzdělávání celoživotní záležitostí. Nejen ve škole, ale i v aktivitách po studiu, ať je to již zaměstnání či podnikání, je vzdělávání nezbytné pro pracovní výkon. Nezáleží, zda se jedná o nastudování nově platné legislativy nebo naučení nového pracovního postupu, vzdělávání zkrátka provází všechny zaměstnance celý život.

Informace se mění a obnovují častěji nežli dříve, tudíž i na vzdělávání se kladou vyšší nároky nežli v dřívějších dobách. Pracovník, který nastupoval na svou pozici s dostatečnou úrovní vzdělání, se v průběhu zaměstnání musí dále vzdělávat, protože jeho znalosti již v průběhu času nejsou dostačující a brzo zastarávají.

Vzdělávání zajišťuje zaměstnavatel, ale jsou zde specifika pro veřejný a soukromý sektor. Ve veřejném sektoru je vzdělání zajišťováno státními orgány, tudíž se dá říci, že v celé naší republice mají úředníci stejnou kvalitu vzdělání potřebnou pro jejich pozici. V soukromém sektoru je situace jiná. Je na každém podnikateli, jakou kvalitu vzdělání zaměstnancům poskytne. Tím vznikají rozdílné úrovně vzdělání a sami majitelé firem by měli na kvalitu vzdělávání zaměstnanců klást co nejvyšší důraz, protože kvalita vzdělání zaměstnanců se odráží ve kvalitě provedené práce, odvedená práce se odráží na prodejnosti a na zisku.

Cílem této práce bude analýza vzdělávání pracovníků ve společnosti EPIS s.r.o., která se zabývá vedením účetnictví a daňové evidence, daňovým poradenstvím, ekonomickým poradenstvím a dotačním poradenstvím. Na základě analýzy bude proveden návrh možných doporučení.

Bakalářská práce bude zpracována za pomoci odborných publikací z daného tématu, elektronických zdrojů (internet), vlastních výpočtů a konzultací s jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o.

Tato bakalářská práce je koncipovaná do dvou hlavních částí. Teoretická část bakalářské práce se v první kapitole zabývá základními pojmy řízení lidských zdrojů, mezi které jsou zařazeny management a řízení lidských zdrojů. Nejprve se teoretická část zabývá managementem, jeho charakteristikou, rozdělením, definováním manažera a v další části se zabývá řízením lidských zdrojů, jeho komparací s personálním řízením a v závěru první kapitoly jsou popsány a charakterizovány personální činnosti. Druhá kapitola teoretické části se zabývá pouze jednou personální činností a tou je vzdělávání zaměstnanců. Nejprve je v této

kapitole vzdělávání zaměstnanců popsáno a rozděleno podle různých kritérií, dále navazuje charakterizování systematického vzdělávání zaměstnanců a jeho rozčlenění po jednotlivých krocích. Druhou kapitolu teoretické části uzavírá definování personálního controllingu.

V praktické části této bakalářské práce je představen vybraný podnik, ve kterém analýza vzdělávání zaměstnanců probíhala. Součástí představení podniku je SWOT analýza, která se snaží vyhodnotit postavení podniku na trhu. Čtvrtá kapitola se zabývá samotnou analýzou vzdělávání zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. Nejprve je znázorněna struktura zaměstnanců podle věku, pohlaví a jejich dosaženého vzdělání, dále je podrobně popsáno interní a externí vzdělávání zaměstnanců spolu s používanými metodami vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Dále je konkrétně popsáno vyhodnocování výsledků vzdělávání spolu s metodami, které společnost EPIS spol. s r.o. využívá. Další část je zaměřena na finanční nákladovost vzdělávání zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. Spolu s roční kalkulací nákladů na vzdělávání zaměstnanců je v této bakalářské práci porovnání nákladů na vzdělání za poslední tři roky. Poslední částí této bakalářské práce je stanovení konkrétního doporučení na základě teoretických znalostí problematiky.

1. Základní pojmy řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je soubor procesů v organizaci, které se zabývají řízením a rozvojem lidských zdrojů. Tyto procesy zahrnují celou řadu postupů a metod pro práci s lidmi v organizaci od vytváření pracovních míst až po péči o zaměstnance. Řízení lidských zdrojů má úzkou návaznost na management, a tudíž bude zmíněn v následující podkapitole.

1.1. Management

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace.¹

Výraz management má původ v anglickém slově „to manage“ = řídit. Pro slovo management existuje celá řada definicí a vyjádření, ale autor této práce nejvíce preferuje tuto definici, protože vyjadřuje myšlenku stručně a jasně: „Management je umění dosahovat cíle organizace rukami a hlavami druhých“. Management, neboli řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností, která se začala uplatňovat v dobách, kdy lidé ve skupinách se snažili dosáhnout stejného cíle a toho by jako jednotlivci nebyli schopni.

Management, tedy řízení, je jedna z nejdůležitějších lidských činností vůbec. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se stalo řízení nezbytnou podmínkou pro zabezpečení a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem.²

Světově nejznámější pronesené definice managementu jsou tyto:

- „Management znamená vykonávání úkolů prostřednictvím práce jiných“ – Americká společnost pro management

¹ KLEIBL, Jiří. - Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

² CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

- „Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle“ - Henri Kroontz
- „Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“ – K.H. Chung

Společnosti disponují určitými vstupy (zdroje lidské, finanční, materiální, informační), které přeměňují na výstupy (výrobky, služby) a to právě pomocí manažerů, kteří uplatňují manažerské funkce.

Klasifikace základních manažerských funkcí se dělí na:

- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení lidí
- Kontrola

Manažerské funkce mohou být popsány takto:³

- **Plánování** obsahuje výběr úkolů, cílů a činností pro jejich dosažení.
- **Organizování** zahrnuje vytvoření struktury rolí pro lidi, kteří jsou spojeni s daným úkolem. Smyslem organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí a podmínek pro kvalitní lidský výkon.
- **Personální zajištění** zahrnuje naplňování struktury organizace. Provádí se tak pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, vytvořením seznamu disponibilních lidí a jejich schopností, náboru, výběru, rozmíst'ováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením jak uchazečů, tak stávajících pracovníků, vše za účelem dosahování uložených úkolů.

³ Management. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_managementu.pdf

- **Vedení lidí** je ovlivňování pracovníků tak, aby byli prospěšní organizaci a dosahovali skupinových cílů. Vedení lidí samozřejmě zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.
- **Kontrola** zahrnuje měření a korekci provedení individuálních i celkových výkonů organizace, s cílem zjistit, zda jsou v souladu s plánem. Kontrolní činnosti se vztahují k měření úspěšnosti. Každá kontrolní činnost měřením ukazuje, zda práce byla vykonána a jak. Jestliže kontrola ukazuje odchylku od standardu, pak je nutné uplatnit nápravu.

Manažerská činnost samozřejmě zahrnuje plánovací proces a ten může být charakterizován podle dvou hledisek: časového horizontu a úrovně, kde je řešen rozhodovací proces.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tyto tři základní úrovně plánování:

- **Krátkodobé plánování**, které pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracováno i na kratší období
- **Střednědobé plánování**, které se pohybuje obvykle v rozsahu jednoho až pěti let
- **Dlouhodobé plánování**, které je prováděno na pětileté období nebo delší

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat tyto druhy plánování:⁴

- **Strategické plánování** je výchozím rozhodováním v organizaci, navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku (top management).
- **Taktické plánování** směřuje k uskutečňování strategických cílů, dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku.
- **Operativní plánování** vychází z taktického plánování a z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem operativního

⁴ BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.

plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby.

Management neznámá pouze souhrn procesů, které slouží k řízení organizace, ale management také znamená souhrn řídicích pracovníků v organizaci, kteří jsou odpovědni za její chod. Management je tvořen osobami (manažery) a o nich pojednává další podkapitola.

1.1.1. Manažer

Manažer je pracovník, který řídí a zodpovídá za chod jemu svěřeného oddělení, popřípadě celé organizace, tedy naplňuje stanovené cíle a to prostřednictvím svých podřízených. Manažer vykonává manažerské funkce, které jsou uvedeny výše, a tedy mezi ně patří plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola.

V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.⁵

Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři.⁶

V malých podnicích bývá velmi časté, že majitel je zároveň manažerem a chod své firmy zvládne bez problému sám, ale ve velkých společnostech a korporacích je nemožné, aby veškerý chod organizace řídila pouze jedna osoba. Proto je možno rozlišit několik úrovní manažerů a to jsou tyto:

1. Manažeři první linie

- Tito pracovníci mají za úkol řídit nejmenší organizační jednotky nebo svěřené oblasti. Jako příklad manažera první linie můžeme uvést vedoucího skladu. Jejich styl řízení je prováděn na operativní úrovni.

2. Manažeři střední linie

- Manažeři střední linie mají za úkol řídit větší organizační jednotky nebo celky v organizaci. V podstatě tedy řídí práci manažerů první linie. Střední management je dále odpovědný za provádění politik a plánů vrcholového

⁵ FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

managementu. Svoji práci provádí na taktické úrovni a často se podílejí na vytváření projektů.

3. Vrcholoví manažeři

- Vrcholový manažer může být nazýván také jako ředitel. Náplní jeho práce je řídit manažery střední linie a vrcholový manažer je odpovědný za chod organizace jako celku a jejich práce se odehrává na strategické úrovni. Rozhodnutí top managementu tak ovlivňují celou organizaci a na nich závisí úspěch či neúspěch podnikání.
- Pro označení vrcholových manažerů se ve světě používají tyto zkratky:
 - **CEO** (Chief Executive Officer) – generální ředitel
 - **CFO** (Chief Financial Officer) – finanční ředitel
 - **COO** (Chief Operations Officer) – provozní ředitel
 - **CIO** (Chief Information Officer) – ředitel informačních technologií
 - **CHRO** (Chief Human Resources Officer) – personální ředitel
 - **CSO** (Chief Sales Officer) – obchodní ředitel

Tyto zkratky pochází z angličtiny a jsou ve světě běžně používané. Jejich velkou výhodou je mezinárodní srozumitelnost. Nejčastěji se používají v nadnárodních korporacích, kde by měly být názvy ředitelů sjednoceny.

1.2. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako součást managementu firmy, ale existují zde odlišnosti oproti manažerskému řízení v tom, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje jsou tím nejcennějším zdrojem, protože díky nim společnosti vykazují produktivitu a z ní následné zisky.

Termíny personální řízení a řízení lidských zdrojů jsou si navenek podobné, avšak vnitřně odlišné pojmy. Pojem personalistika, popřípadě pojem personální práce, označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí.⁷

Pojem „personální řízení“ může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím k organizacím.⁸

Personální řízení je starší typ koncepce personální práce a objevoval se u podniků orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Personální práce tohoto typu se orientovala téměř výhradně na vnitro-organizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. Kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.⁹

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější typ koncepce personální práce, která vznikala v průběhu 50. a 60. minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se zde vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.¹⁰

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.¹¹

Řízení lidských zdrojů je vymezeno několika pojmy, mezi které může být zařazeno:

- **Personální strategie** – pod tento pojem se může řadit vymezení základních cílů, kterých má být dosaženo formováním lidských zdrojů firmy. Vycházíme přitom ze strategických záměrů organizace, hodnotové orientace pracovníků,

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

⁹ KOUBEK, Josef – *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

¹⁰ KOUBEK, Josef – *Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky*. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

¹¹ ARMSTRONG, Michael – *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

managementu i majitelů a zároveň se respektují vnější vlivy – dosažený stupeň sociálního rozvoje, vlivy a požadavky širšího ekonomického prostředí, demografický vývoj, stav trhu práce atd.

- **Personální politika** – tento pojem zahrnuje soubor zásad, metod a pravidel uplatňovaných v přístupu k řízení personálu.
- **Řízení lidských zdrojů** – pojem v personalistice, který vyjadřuje pojetí personální práce, které chápe lidský faktor nikoli pouze jako zdroj vhodný pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jehož rozvoje je žádoucí a nezbytné investovat.
- **Personální činnosti** – mezi základní personální činnosti patří personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, analýza pracovních míst a rozmisťování pracovníků, řízení kariéry, odměňování, pracovní vztahy včetně kolektivního vyjednávání a péče o pracovníky.
- **Hodnocení pracovníků** – tento krok slouží ke zjištění úrovně odvedeného výkonu pracovníka a kvality jeho práce. Jeho součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka. Objektivní hodnocení slouží k zlepšení výkonu pracovníka jako základ dalších aktivit personálního managementu (vzdělávání, odměňování, plánování kariéry, komunikace).
- **Řízení pracovní kariéry** – tento pojem souvisí s cílevědomým ovlivňováním pracovního zařazení zaměstnance po dobu jeho aktivní činnosti. Vychází z hodnocení osobních i znalostních předpokladů pro výkon činnosti, zahrnuje i proces plánovitěho zvyšování a zdokonalování pracovních schopností, znalostí a dovedností. Rozvoj pracovní kariéry je ovlivněn také vlastní aktivitou pracovníka, jeho pracovními a osobními aspiracemi a intenzitou úsilí o jejich naplnění. Cílem zde je zabezpečit, aby organizace měla strukturu pracovníků, zejména manažerů, v takové kvalitě, která vytvoří předpoklady k dosažení jejich cílů.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů může být zařazeno:

- Vytváření souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů, tedy aby v každé chvíli bylo maximálně využito správných pracovních sil pro správné úkoly.
- Optimální využívání pracovních sil.

- Formování mezilidských vztahů v rámci formování týmů, které je důležité pro vzájemnou spolupráci. Zde platí heslo „více hlav, více ví“.
- Rozvoj pracovníků na úrovni personální i sociální, který vede k vlastnímu uspokojení zaměstnance a zároveň k růstu kariéry zaměstnance.
- Zajištění efektivního stylu vedení lidí a s tím související pěstování správných mezilidských vztahů.

Předchozí uvedené úkoly řízení lidských zdrojů a z nich vyplývající aktivity představují tradiční přístup k problematice. Stále více se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se za současné situace mělo zaměřit na **poněkud jinak definované hlavní úkoly s jinak stanovenými prioritami**, než tomu bylo doposud. V tomto novém přístupu se objevuje následující výčet a pořadí hlavních úkolů řízení lidských zdrojů:¹²

1. Zlepšení kvality pracovního života
2. Zvýšení produktivity
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů
5. Zvýšení připravenosti na změny

Tyto body jsou pro samotné řízení lidských zdrojů velmi důležité, protože jsou mezi nimi zastoupeny jak zájmy zaměstnavatelů, tak i samotných zaměstnanců.

Z výše uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů coby progresivní formu personálního řízení je možno charakterizovat ve zjednodušené podobě jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky „ekonomického a sociálního okolí“ firmy i požadavky zákazníků. Řízení lidských zdrojů je tedy vývojový stupeň personální práce.

Koncepce řízení lidských zdrojů má celou řadu specifíků a odlišností od koncepce personálního řízení, ale i některé společné znaky. Mezi nejdůležitější znaky, které mohou odlišit řízení lidských zdrojů od personálního řízení, patří tyto:

- **K personální práci a všem personálním činnostem se přistupuje strategickým přístupem** (tj. zvažují se dlouhodobá rozhodnutí)

¹² KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

- **Orientování se na vnější faktory pracovních sil organizace** (zaměření se na sociální rozvoj lidí, hodnotové orientace lidí, legislativu apod.)
- **Personální práce se stává součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků** (stále více personální práce přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar)

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů jsou uvedeny v tabulce níže:

Tabulka 1: Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů

	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Hodnoty	kolektivní	individuální
Pojetí	užší	širší
Zaměření	operativní	strategické

Zdroj: Mehan, N.: People management approach. 2000

Z uvedené tabulky plyne, že řízení lidských zdrojů klade důraz na individuální hodnoty oproti personálnímu managementu, který je více zaměřen na kolektivní hodnoty. Dále řízení lidských zdrojů dosahuje vysokého stupně integrace s podnikatelskými cíli a jeho pojetí je širší. Řízení lidských zdrojů je nejvyšší úrovní personální práce v podniku a tudíž představuje strategický přístup a odpovědnost manažerů za nejlepší využití lidského potenciálu a jeho rozvoj.

Mezi společné znaky patří východisko z obchodní strategie, odpovědnost liniových manažerů za vedení zaměstnanců, poskytování konzultací a potřebného servisu, vyvažování individuálních a podnikových potřeb, dosazování správných lidí na správné pozice, personální činnosti (získávání zaměstnanců, odměňování, rozvoj, propouštění) a především pojetí zaměstnance jako důležitého aspektu úspěšnosti podniku.

1.1.2. Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). Personální činnosti představují výkonnou část personální

práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personálních činností, nejčastěji jsou však uvedeny v přibližné následující podobě, a to:¹³

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení do pracoviště aj.
4. **Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího pohovoru, navrhování a kontrola opatření.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování (zajištění odchodu pracovníka do důchodu) a propouštění.
6. **Odměňování** a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání pracovníků**, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.
8. **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání,

¹³ KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.

9. **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
10. **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracovávání a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům (vedoucím i řadovým pracovníkům, popřípadě orgánům veřejné správy), organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.

V poslední době je možné pozorovat, že mezi samostatné personální činnosti bývají zařazovány tyto následující činnosti:

- Průzkum trhu práce
- Zdravotní péče o pracovníky
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Personální činnost vzdělávání je hlavním tématem této bakalářské práce a bude detailně rozebrána v dalších kapitolách s její analýzou v konkrétním vybraném podniku.

1.3. Shrnutí kapitoly

Řízení lidských zdrojů a jeho možné podoby jsou nezbytnou součástí každého podniku. Právě v první kapitole jsou z teoretického hlediska podrobně definovány prvky managementu, který k řízení lidských zdrojů neoddělitelně patří. Zprvu jsou popsány jeho funkce, definice a úroveň a dále jsou popsány funkce manažera a jeho postavení v podniku. Další částí je již zmíněné samotné řízení lidských zdrojů, jeho charakteristika, rozdělení, zvýraznění jeho úkolů a v neposlední řadě srovnání podobností a odlišností s personalistikou. Poslední částí první

kapitoly je rozdělení a popis personálních činností, které začínají analýzou práce a péčí o zaměstnance končí. Tato kapitola se zabývá řízením lidských zdrojů z velmi obecného hlediska, a proto kapitola následující se zabývá již jednou jedinou personální činností a tou je vzdělávání zaměstnanců v organizaci, která je zároveň náplní této bakalářské práce.

2. Vzdělávání zaměstnanců

Lidský kapitál podniku je bezesporu nejdůležitějším článkem každé organizace a je mu proto třeba věnovat velkou pozornost. Samotné vzdělávání zaměstnanců je proto nezbytnou součástí každého pracovního poměru a v důsledku by se tak mělo odrážet v produktivitě práce.

Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za dynamickou veličinu.¹⁴

Definice, kterými je možno charakterizovat rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, je celá řada. Níže jsou vybrány některé z nich, a to tyto:

„Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii.“ – M. Armstrong

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností.“ – M. Armstrong

„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí, postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ – M. Armstrong

Vzdělávání zaměstnanců je pouze jednou z oblastí formování pracovních schopností člověka. Ty se formují již při školním vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti.¹⁵

V dnešní době je nezbytné, aby se společnost starala o své zaměstnance mimo jiné i ve smyslu jejich vzdělávání. Investice do jejich rozvoje by se měla odrážet v podobě vyšší produktivity práce a ve využití nových znalostí, které načerpali při jejich vzdělávání.

¹⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.¹⁶

Vzdělávání není vždy zaměřeno pouze na rozvoj kompetencí, které zaměstnanec potřebuje k vykonávání své práce, ale soustředí se také na osobní rozvoj zaměstnance, čímž přispívá ke zvýšení jeho osobní spokojenosti, která by se měla odrážet vyšší loajalitou k zaměstnavateli. Dále je důležité si uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců přispívá ke zvýšení jejich ceny na trhu práce. Pokud zaměstnavatel investuje příliš mnoho prostředků do rozvoje zaměstnance, který se následně rozhodne společnost opustit a zamíří k jiné, kde mu bude nabídnuta vyšší mzda, je to pro zaměstnavatele velmi nevýhodné, a proto je důležité zvážit objem investovaných prostředků do zaměstnance. Poskytnutí maximálního vzdělání nemusí znamenat maximální loajalitu k zaměstnavateli. Z tohoto důvodu je nutné najít vhodnou rovnováhu mezi tím, co do člověka investujeme, a úsilím, jež musí zaměstnanec sám vynaložit k vlastnímu růstu.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je provázán s řadou dalších personálních činností, jeho vyhodnocování proto nemůže probíhat izolovaně. Velmi těsný vztah je nejen mezi rozvojem lidských zdrojů a řízením lidských zdrojů, ale také s hodnocením pracovníku, jako dílčí personální činnosti.

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a byli schopni dělat a zároveň byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.¹⁷

Vzhledem k změnám v charakteru práce se vzdělávání stává celoživotním procesem a ve stále větší míře překračuje úzký rámec dřívější profesní kvalifikační přípravy.

Rozvoj zaměstnanců může být rozdělen na tyto dvě hlavní složky:

- **Vzdělávání** – rozvíjení odborných znalostí a kvalifikace zaměstnance

¹⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael – *Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy*. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

- **Rozvoj osobnostních a sociálních kompetencí** – rozvoj můžeme dále rozdělit na:
 - **komunikaci** (vnitropodnikovou či se zákazníkem),
 - **jednání se zákazníky, vedení pohovoru, posilování vztahu ke společnosti** apod.

Dle výše uvedeného je zřejmé, že vzdělávání je složkou rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců tedy můžeme dále dělit na tyto typy:¹⁸

- **Istrumentální vzdělávání** – je vzdělávání, jak lépe vykonávat práci poté, co bylo dosaženo základní úrovně výkonu. Usnadňuje je vzdělávání při výkonu práce.
- **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny na zlepšení znalostí a pochopení věcí.
- **Citové (emoční) vzdělávání** – výsledky tohoto vzdělávání jsou založeny spíše na formování postojů nebo pocitů než na formování znalostí.
- **Sebereflekující vzdělávání** – spočívá ve formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, a v důsledku toho vytváření nových znalostí

2.1. Systematické vzdělávání pracovníků

Na základě systémového přístupu může být svět okolo nás vnímán v celé jeho složitosti. Systematický přístup má za úkol vnést do různých systémů větší přehlednost a pořádek.¹⁹

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus a zároveň strategickým plánem vzdělávání zaměstnanců, který je vytvořen za předpokladu vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání. Tento systém v organizaci provází každého jednotlivého pracovníka.

¹⁸ ARMSTRONG, Michael – Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁹ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

Systematické vzdělávání zaměstnanců je mnoha organizacemi opomíjený proces a poskytují pracovníkům pouze zákonem stanovená školení. Tato skutečnost jistě neprospívá chodu jejich organizace a omezuje její posouvání vpřed.

Tento cyklus může být rozdělen do několika následujících kroků:

- **Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace** – tímto prvním krokem se stanovují potřeby na vzdělávání a nedostatky v oblasti vzdělávání, které je třeba vyřešit.
- **Plánování vzdělávání** – v tomto bodě se řeší otázky financí, časového plánu, obsahu a metod vzdělávání a osob, kterých se vzdělávání týká.
- **Realizace vzdělávacího procesu** – jedná se o vlastní proces vzdělávání pracovníků.
- **Vyhodnocení výsledků účinnosti vzdělávání** – tento krok spočívá ve zjištění a analyzování, do jaké míry byly cíle vzdělávání naplněny.

Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace je systematický průzkum, prostřednictvím kterého může liniový manažer (přímý nadřízený) odhalit „vzdělávací mezery“ svých podřízených, spolupracovníků, pracovníka. Potřeby vzdělávání se mohou stanovit rozбором vědomostí, dovedností a postojů na úrovni celé organizace, případně na úrovni jednotlivých pracovníků.

Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery, která je řešitelná vzděláváním.²⁰

Z hlediska správné identifikace vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků je vhodné rozeznávat tyto dva základní přístupy:

- Kompletní analýza vzdělávacích potřeb nově přijatého pracovníka.
- Analýza vzdělávacích potřeb jako součást pravidelného systému hodnocení.

Kompletní analýza vzdělávacích potřeb nově přijatého pracovníka si vyžaduje detailní přezkoumání úrovně jeho kompetencí a podrobné vymezení vzdělávací mezery.

²⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

Analýza vzdělávacích potřeb personálu organizace jako součást pravidelného systému hodnocení neustále monitoruje možné oblasti rozvoje pracovníků. Podstatnou roli při hledání vzdělávací mezery zde totiž hraje kontext organizace jako celku, její vize a stanovené cíle, firemní kultura, dosažitelnost zdrojů, prostředí, ve kterém firma působí - tedy nejen úroveň úzké specializace na profesi samu o sobě.

Plánování vzdělávání vzniká na základě provedené analýzy vzdělávacích potřeb. Je třeba každý vzdělávací program vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.

Při plánování programů vzdělávání je důležité určit tyto aspekty vzdělávacího programu:²¹

- **Cíle vzdělávacího programu** lze definovat v podobě kritérií chování, tj. norem nebo změn pracovního chování. To znamená stanovit cíle, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba předem určit, co by měla školená osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kursu na pracoviště.
- **Obsah vzdělávacího programu** by měl vymezit to, co je třeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání.
- **Délka vzdělávacího programu** je přímo závislá na jeho obsahu. Je nezbytné také zvážit to, zda je možné tyto procesy vzdělávání urychlit např. pomocí počítačové techniky.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu.

Realizace vzdělávacího procesu je možné zahájit poté, co je již naplánována konkrétní vzdělávací akce, jsou určeny cíle vzdělávání, obsah, délka, metody, program a rozpočet

²¹ Řízení lidských zdrojů. [online]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: file:///C:/Users/David/Downloads/BPTX_2009_2_11210_ASZK00306_145426_0_90268.pdf

vzdělávání. Rovněž je již určeno místo vzdělávání, kdo bude vzdělávání realizovat, kdo bude za vzdělávání zodpovědný, měla by být vybrána cílová skupina účastníků a školitel.

Zde mohou být uvedeny dvě fáze realizace vzdělávání a to jsou tyto:²²

- **Fáze přípravy** – v této fázi je důležitá příprava lektora, která je chápána jako profesní příprava, ale také jako jeho příprava na konkrétní akci. Důraz je kladen na osobnost lektora, jeho chování, ale také na přípravu a výběr materiálů a pomůcek. Při přípravě je nezbytná komunikace s účastníky, zejména jejich informování o tom, co je čeká.
- **Fáze realizace** – tato fáze začíná příchodem lektora na místo konání, dále následuje zahájení akce a vytvoření a udržení úrovně a atmosféry kurzu.

Pro spokojenost účastníků je důležité, aby odcházeli ze vzdělávací akce s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata, že vzdělávací akce byla řádně zakončena a nově získané vědomosti a dovednosti jsou skutečně uplatnitelné v jejich pracovním prostředí. Nepoužívají-li pracovníci nové schopnosti v praxi, je převážná část nových poznatků a schopností, které vzdělávání přináší, během krátké doby zapomenuta.

Vyhodnocení výsledků účinnosti vzdělávání

Hodnocení efektivity vzdělávání pracovníků je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu, kde se jedná o snahu získat informace o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání na základě získané informace. Při hodnocení vzdělávání pracovníků se porovnává plánovaný stav vědomostí, zkušeností a znalostí se stavem skutečným.

Na hodnocení efektivity vzdělávacích akcí by se měli podílet kromě účastníků a lektorů, personalisté či školitelé. Je třeba do hodnotícího procesu zapojit rovněž liniové manažery, neboť právě oni odpovídají za výkonnost svých podřízených a v podniku je často školení spojeno s vlivem na výkonnost pracovníků.

²² Řízení lidských zdrojů. [online]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: file:///C:/Users/David/Downloads/BPTX_2009_2_11210_ASZK00306_145426_0_90268.pdf

Dalším subjektem hodnocení efektivity je TOP management, případně vlastnické struktury podniku. Vrcholoví manažeři často sledují náklady na vzdělávání, které lze relativně snadno vyčíslit.

2.2. Personální controlling

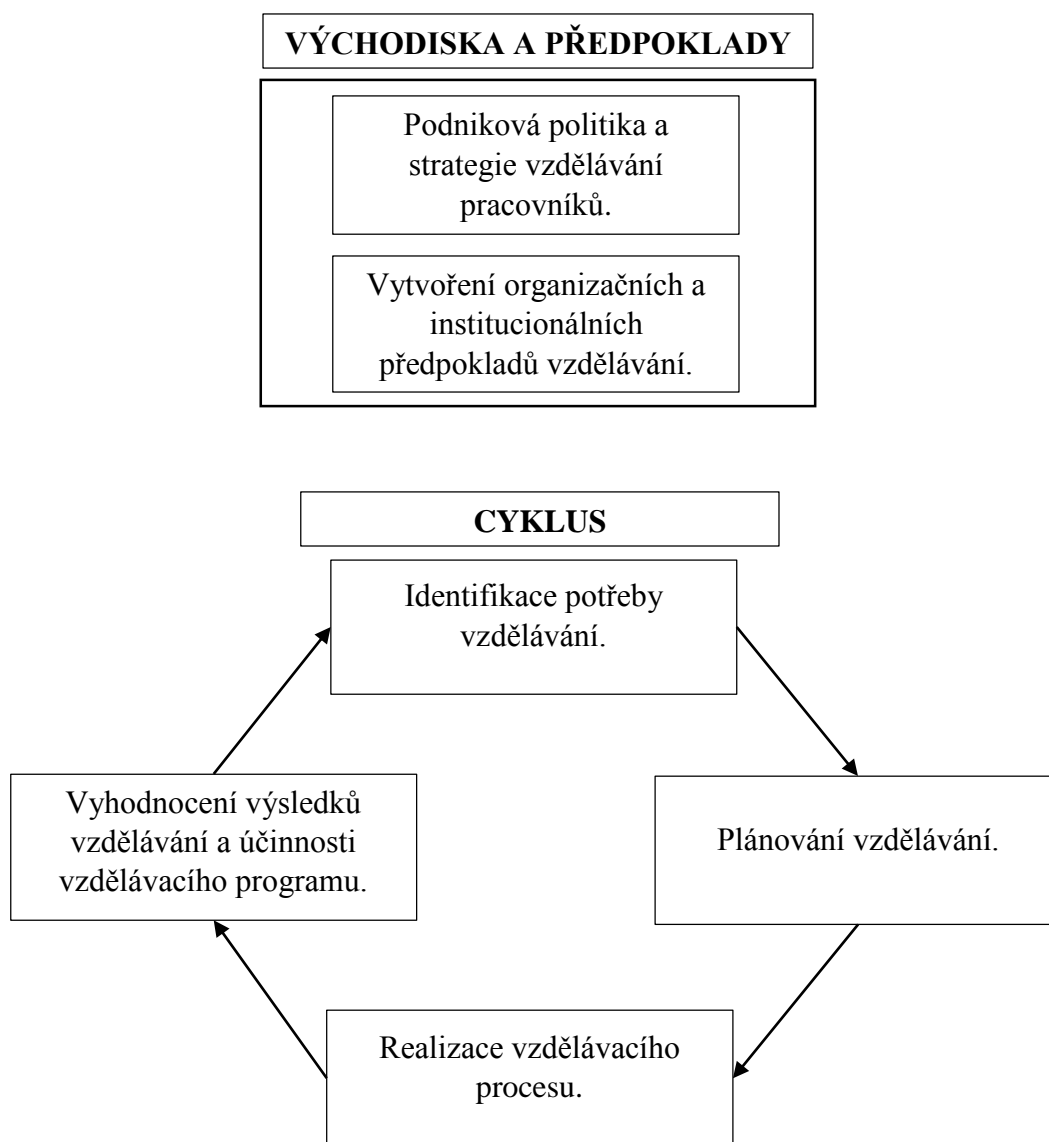
Personální controlling je nástrojem řízení lidských zdrojů, jehož cílem je zvýšit účinnost personálního managementu a posílit autoritu personálního vedení podniku. K jeho hlavním úkolům patří konkretizace krátkodobých i dlouhodobých cílů řízení lidských zdrojů, získávání a analýza personálních dat a hodnocení výsledků personálního řízení a personálních opatření.

Charakteristickým rysem controllingu v oblasti lidských zdrojů je skutečnost, že hodnotí míru dosažení podnikové strategie v této oblasti a posuzuje úroveň a účinnost personální práce jako celku.²³

Personální controlling prolíná všemi ostatními oblastmi řízení, pracuje s plánovými a skutečnými stavy zaměstnanců a osobních nákladů a posuzuje je ve vztahu k jejich skutečným výkonům. Součástí tohoto controllingu je také hodnocení spokojenosti zaměstnanců a řízení vzdělávání zaměstnanců. U nižších úrovní řízení je významné sledování nemocnosti a úrazovosti. Naopak u vyšších pozic TOP managementu je vhodné mapování všech nákladů souvisejících s výkonem jejich práce.

Controllingové řízení umožňuje nejen vyhodnocovat efektivitu vzdělávání, ale celý proces i řídit, protože poskytuje kvantifikované informace a data, na základě kterých mohou manažeři i personalisté kvalifikovaně reagovat a korigovat eventuální zjištěné odchylky.

²³ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.



Zdroj: KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Obrázek 1: Schéma základního cyklu systematického vzdělávání pracovníků organizace

2.3. Metody vzdělávání pracovníků v organizaci

Metody vzdělávání určují, kde a jakým způsobem bude pracovník vzděláván. Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání pracovníků.

Je potřeba zvážit, jaké metody vzdělávání zaměstnanců organizace použije. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků.²⁴

Existuje velmi široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do těchto dvou velkých skupin:

1. **Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“)** – metoda používaná na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních úkolů.
2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)** – tato metoda je používána při vzdělávání mimo pracoviště.

První skupina metod bývá považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.²⁵

V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, avšak může docházet k určitým modifikacím vzhledem k náplni práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. Ovšem existuje jistý rozdíl v oblasti vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Zde se s důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více uplatňují metody vzdělávání na pracovišti.

2.3.1. Metody vzdělávání „On the job“

Metody vzdělávání na pracovišti („on the job“) jsou všechny metody vzdělávání, které probíhají v průběhu pracovního procesu přímo na pracovišti.

Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (on the job) jsou zařazeny tyto:²⁶

1. **Instruktaž při výkonu práce** – tato metoda je nejčastěji používanou. Jde v podstatě o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácvičení nového nebo

²⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

²⁵ KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

²⁶ KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

méně zkušeného pracovníka, přičemž zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup, který může být v případě potřeby zopakován, a vzdělávaný si pozorováním tento pracovní postup osvojí.

2. **Coaching** – tento způsob představuje rozdílně od instruktáže dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i kontrolu pracovníka nadřízeným. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě. Bere se v úvahu individualita.
3. **Mentoring** – způsob podobný coachingu, kde iniciativa a odpovědnost spadá na vzdělávaného pracovníka, který si sám vybírá rádce (mentora). Tento mentor radí, stimuluje, usměrňuje jej a pomáhá mu v jeho kariéře. Stává se jeho patronem.
4. **Counselling** – tato metoda patří k nejnovějším používaným k formování schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a školitelem.
5. **Asistování** – tradiční používaná metoda používaná k formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Vzdělávaný mu pomáhá s plněním jeho pracovních úkolů a učí se pracovním postupům. Tato metoda se používá především při vzdělávání pro manuální zaměstnání.
6. **Pověření úkolem** – tato metoda rozšiřuje metodu předcházející. Vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý pracovní úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a jeho práce je sledována. Metoda tohoto typu se používá při vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků.
7. **Rotace práce (cross training)** - je metoda vzdělávání, kdy je pracovník pověřen různými úkoly v různých úsecích organizace, tato metoda je hojně využívána v případě řídicích pracovníků, kteří potřebují poznat všechny druhy práce v organizaci.
8. **Pracovní porady** - Pracovní porady jsou též považovány za určitý proces vzdělávání. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.

Všechny tyto výše uvedené metody kromě poslední jsou metody individuální, a tedy vyžadují individuální přístup mezi vzdělávaným a školitelem.

2.3.2. Metody vzdělávání „Off the job“

Metod vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) se používá ke vzdělávání odborníků, či vedoucích pracovníků. Mohou být využity i ke vzdělávání jiných skupin, z hlediska jejich pozice však dochází k různým modifikacím s ohledem na náplň práce dané pracovní skupiny. Vzdělávání těmito metodami je podobné školnímu režimu nebo vzdělávacím institucím a je určené k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště („off the job“) jsou zařazeny tyto:²⁷

1. **Přednáška** – obvykle bývají zaměřeny na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
2. **Přednáška s diskuzí (seminář)** – výhoda oproti klasické přednášce spočívá v tom, že účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
3. **Demonstrování** – spočívá ve zprostředkování znalostí a dovedností za pomoci audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předváděním pracovních postupů či obsluhy zařízení. Tato metoda se převážně orientuje na praktické využití znalostí.
4. **Případová studie** – tento typ vzdělávání se používá především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Spočívá ve skutečném nebo smyšleném vylíčení organizačního problému (řízení lidí) nebo komplexu organizačních problémů (širší orientace). Jednotliví účastníci problémy studují, analyzují a snaží se navrhnout řešení problému.
5. **Workshop** – je podobou případové studie a praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějších hlediska.
6. **Brainstorming** – další varianta případové studie, kde skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl řešení problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních a následně se vybírá optimální řešení.
7. **Simulace** - představuje určité situace je zaměřena více na praxi, kdy jsou například dva zaměstnanci pověřeni předstírat určitou scénu, která se může v organizaci vyskytnout a musí jí řešit.

²⁷ KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

8. **Hraní rolí** – je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita, samostatnost a hravost. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. V každém případě je třeba zachovat autenticitu. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a rozvoj sociálních vlastností u vedoucích pracovníků.
9. **Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)** – je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen ve výběru, ale i ve vzdělávání manažerů. Účastník plní a řeší určité úkoly a problémy, které tvoří každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často generovány počítačem a lze tedy měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Assessment centre lze tedy považovat za dokonalou formu případových studií, simulací a hraní rolí.
10. **Outdoor training (adventure education)** – je metoda „učení se hrou“, která je velmi populární pro vzdělávání manažerů. Jde o hry a akce spojené se sportovními výkony, které hrají manažeři a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení úkolu, umění koordinovat činnost, umění komunikovat se spolupracovníky, spolupracovat v týmu a další. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v učebně. Úkoly se zadávají kolektivně, přičemž vedení se ujímá účastník spontánně, nebo je jím pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí, jak se uplatnily a co by se dalo zlepšit.
11. **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, umožňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností, umožňují kontakt se školitelem či s ostatními účastníky vzdělávání. Rozšiřování této metody rapidně narůstá.

E-learning může být rozdělen na několik typů takto:

- **Samostatný e-learning**, kdy vzdělávající se osoba používá technologii, ale není v danou chvíli napojena na instruktory nebo ostatní vzdělávající se osoby.
- **Živý e-learning**, při němž za použití technologie jsou školitel a vzdělávající se osoba v danou chvíli spolu v kontaktu, ale na různých místech.

- **Kolektivní e-learning**, který podporuje učení a vzdělávání pomocí výměny a předávání informací a znalostí mezi učícími se osobami pomocí diskuzních fór, počítačových bulletinů, besed.

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště může být také zařazeno **samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury** či samostudium pomocí literatury zabezpečované organizací. Výhodou tohoto typu vzdělávání pro organizaci je šetření pracovní doby a tím pádem šetření nákladů organizace. Přínos pro pracovníka je umožnění vzdělávání se vlastním tempem. Nevýhodou pro organizaci je špatný dohled nad plněním úkolu (studia literatury) pracovníka. Pracovník nemá žádnou povinnost toto realizovat a musí tak činit na úkor svého volného času.

2.4. Shrnutí kapitoly

Jelikož je vzdělávání zaměstnanců neoddelitelnou součástí personální práce každého podniku, je mu věnována celá jedna kapitola této bakalářské práce. Druhá kapitola pojednává právě o této personální činnosti, a tou je vzdělávání zaměstnanců. V této kapitole je vzdělávání zaměstnanců charakterizováno, rozděleno do několika skupin a je zde vysvětleno systematické vzdělávání od identifikace potřeb až po vyhodnocení úspěšnosti tohoto vzdělávacího procesu a vysvětlení personálního controllingu. Součástí této kapitoly je také vymezení pojmů vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a jejich charakteristika. Dále je zde popsána celá řada metod vzdělávání jak pro použití na pracovišti, tak mimo něj, a to včetně e-learningu.

3. Představení vybrané organizace

EPIS spol. s r.o. je společnost poskytující služby spojené s účetnictvím, financemi a daněmi. Společnost byla založena v roce 1994 původně třemi společníky, ze kterých do dnešní doby působí pouze dva z nich. Společníci jsou zároveň jednatelé společnosti a jeden z nich má na starosti pobočku v Pardubicích a druhý sídlo společnosti v Hradci Králové. Z hlediska právní formy se jedná o společnost s ručením omezeným. Původně společnost nabízela pouze služby vedení účetnictví a vedení daňové evidence, dnes se však sortiment nabízených služeb rozšířil. Mezi tyto služby patří například mzdové poradenství, dotační poradenství, personální poradenství, daňové poradenství, vedení mzdové agendy, poradenská a školicí činnost, zpracování projektů financovaných EU a rozpočtem ČR, bankovními institucemi a dalšími zdroji, a rozvojových projektů obecně. Výše uvedené služby společnost nabízí pro veškerou podnikatelskou veřejnost se specializací na sektor malého a středního podnikání. Počet zaměstnanců společnosti se zvýšil z původních tří, a s tímto počtem zaměstnanců společnost EPIS spol. s r.o. existovala do roku 1997. Poté se počet zaměstnanců společnosti navyšoval až na dnešních současných 26. Od roku 2001 je společnost EPIS spol. s r.o. držitelem certifikátu systému řízení jakosti ISO 9001:2000, číslo 17966, certifikační agentura NQA. V roce 1997 byla společnost začleněna do sítě regionálních poradenských a informačních center - RPIC. Od roku 2005 je i agenturou práce. Společnost je dále členem Regionální hospodářské komory Severovýchodních Čech, členem Národní asociace pro rozvoj podnikání, je zařazena v síti poradenských a informačních středisek Magistrátu Města Hradce Králové a komisích Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, Magistrátu města Hradec Králové a Národního registru poradců. Společnost je z hlediska charakteru zpracovávaných dat registrována u Úřadu pro ochranu osobních dat. Společnost zaručuje naprostou diskrétnost při manipulaci s daty klientů, se kterými v průběhu zpracování zakázky přijde do styku. Společnost i jednotliví poradci jsou pojištěni na odpovědnost za případnou škodu vzniklou klientům.

RPIC - Regionální poradenské a informační centrum

Regionální poradenské a informační centrum (RPIC) Hradec Králové tvoří samostatnou divizi v rámci organizační struktury firmy. Prostřednictvím zaměstnanců RPIC jsou zajišťovány poradenské služby především na podporu malého a středního podnikání. Jedná se o problematiku spojenou se zahajováním podnikání, tvorbou podnikatelských plánů,

zajišťováním financování a problematika aktuálních informací v oblasti programových podpor. Kromě základního poradenství zaměstnanci RPIC zpracovávají rozvojové projekty a žádosti do operačních programů, podnikatelské záměry, finančně-ekonomické analýzy ekonomického zdraví firmy, návrhy variantních způsobů financování investičních záměrů. V neposlední řadě aktivně působí jako lektori při odborných kurzech a školeních. Pro spolupracující Úřady práce Královéhradeckého kraje vypracovávají požadované expertní posudky pro podnikatelské záměry, které předpokládají dotaci na vytvoření nových pracovních míst a další analýzy pro městské, krajské a další orgány samosprávy. Zaměstnanci RPIC jsou aktivně zapojeni v pracovních týmech pro tvorbu strategických dokumentů města a kraje.

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku pod obchodní firmou EPIS spol. s r.o. Sídlo společnosti je třída Karla IV. 502/23, 500 02 Hradec Králové. Předmět podnikání společnosti je provozování velkoobchodu, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, zprostředkování služeb, činnost účetních poradců, vedení účetnictví. Základní kapitál společnosti je ve výši 102 000,- Kč. Společníky společnosti jsou Ing. Václav Masner, JUDr. Zdeněk Kadleček, Ing. Milan Hák. Pan JUDr. Kadleček je pouze společníkem vkladem a nepodílí se na vedení společnosti.

Tuto konkrétní společnost si autor této bakalářské práce vybral z několika důvodů. Prvním důvodem bylo mé působení v této společnosti ve druhém ročníku studia vysoké školy při příležitosti dvoutýdenní odborné řízené praxe. V té době proběhlo seznámení se společností a velmi mě zaujal tento obor podnikání. Druhým důvodem byl fakt, že jsem podnikatele oslovil s prosbou o spolupráci při psaní mé bakalářské práce. Vyhověl mi a poskytl informace.

3.1. SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Díky této analýze je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Tato analýza pracuje se čtyřmi prvky a jimi jsou silné stránky (**S**trengths), slabé stránky (**W**eaknesses), příležitosti

(Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky představují vnitřní prostředí podniku, příležitosti a hrozby zastupují vnější prostředí podniku.

S jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o. byla vedena ústní konzultace a na jejím základě byly stanoveny níže uvedené faktory SWOT analýzy. Ke každému faktoru bylo stanoveno bodové ohodnocení na stupnici od 1 do 5 (1 = pro podnik nejméně podstatné, 5 = pro podnik nejpodstatnější).

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti EPIS spol. s r.o.

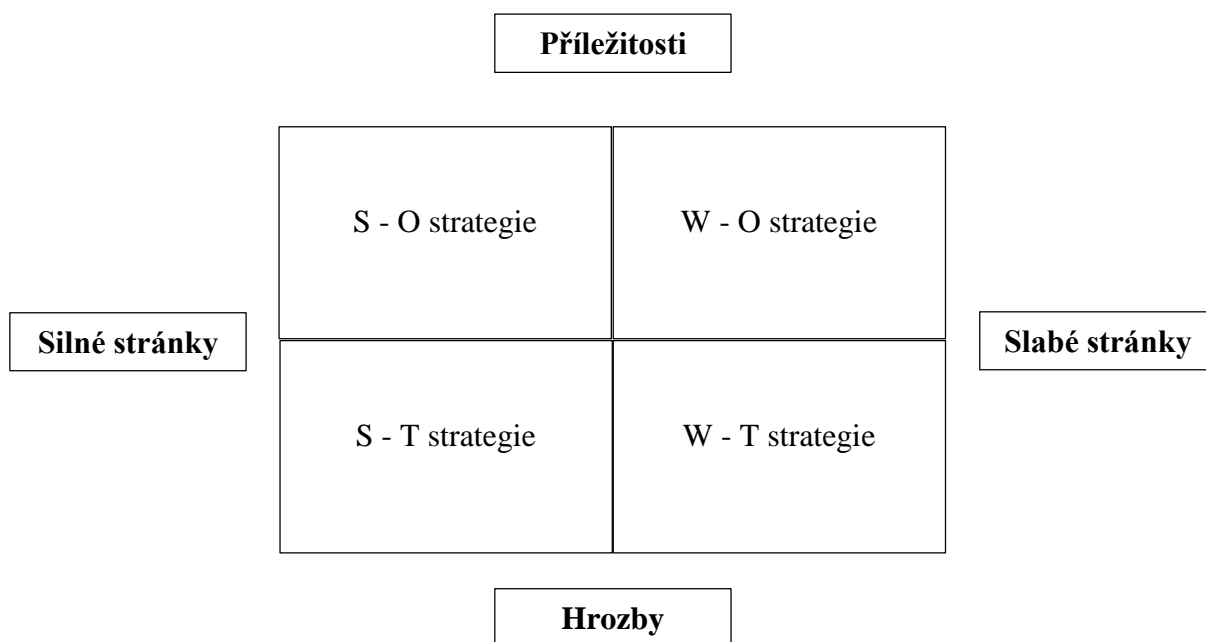
Silné stránky		Slabé stránky	
Dobré jméno na trhu	4	Neznalost cizích jazyků	4
Kvalita služeb	5	Nezastupitelnost jednotlivých zaměstnanců	5
Cena služeb	3	Nedostatek finančních rezerv	5
Poskytování nadstandardních služeb (zajištění úvěru klientovi)	5	Absence auditorských služeb	4
Suma	17	Suma	18
Příležitosti		Hrozby	
Získání nové klientely	3	Personální výměna	5
Získání kvalitnějšího účetního softwaru	2	Odchod klientů	5
Založení nové pobočky (Chrudim)	1	Změna legislativy	2
Zavedení hodnocení finančního zdraví klientů	3	Narůstající konkurence	2
Suma	9	Suma	14

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

Po vypočtení rozdílu mezi silnými a slabými stránkami, a rozdílu mezi příležitostmi a riziky je možné určit pozici podniku.

$$S - W = 17 - 18 = -1$$

$$O - T = 9 - 14 = -5$$



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 2: Vyhodnocení strategie podniku při sestavování SWOT analýzy

Z výše uvedených výpočtů je zřejmé, že slabé stránky převažují nad silnými a hrozby převažují nad příležitostmi, a tedy postavení společnosti se nachází ve třetím kvadrantu. Společnost EPIS spol. s r.o. by se tedy měla zaměřit na W – T strategii a na jejím základě se snažit eliminovat své hrozby, které mohou ohrozit její slabé stránky, konkrétně nedostatek finančních rezerv.

3.2. Shrnutí kapitoly

Ve třetí kapitole je představen vybraný podnik, ve kterém stanovená analýza vzdělávání zaměstnanců probíhala. V této kapitole jsou zmíněny základní informace o společnosti EPIS spol. s r.o., dále jsou zveřejněny důvody zvolení tohoto konkrétního podniku pro zpracování bakalářské práce a na konci kapitoly je provedena SWOT analýza, která hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku.

4. Analýza vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Tato kapitola se zabývá podrobným rozbohem v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Je zde analyzována struktura zaměstnanců podle pohlaví, věku a vzdělání, dále se zabývá problematikou potřebného vstupního vzdělání a následně vzdělávání v průběhu pracovního poměru a s tím souvisí identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, jeho vlastní realizace a následné vyhodnocení výsledků vzdělávání.

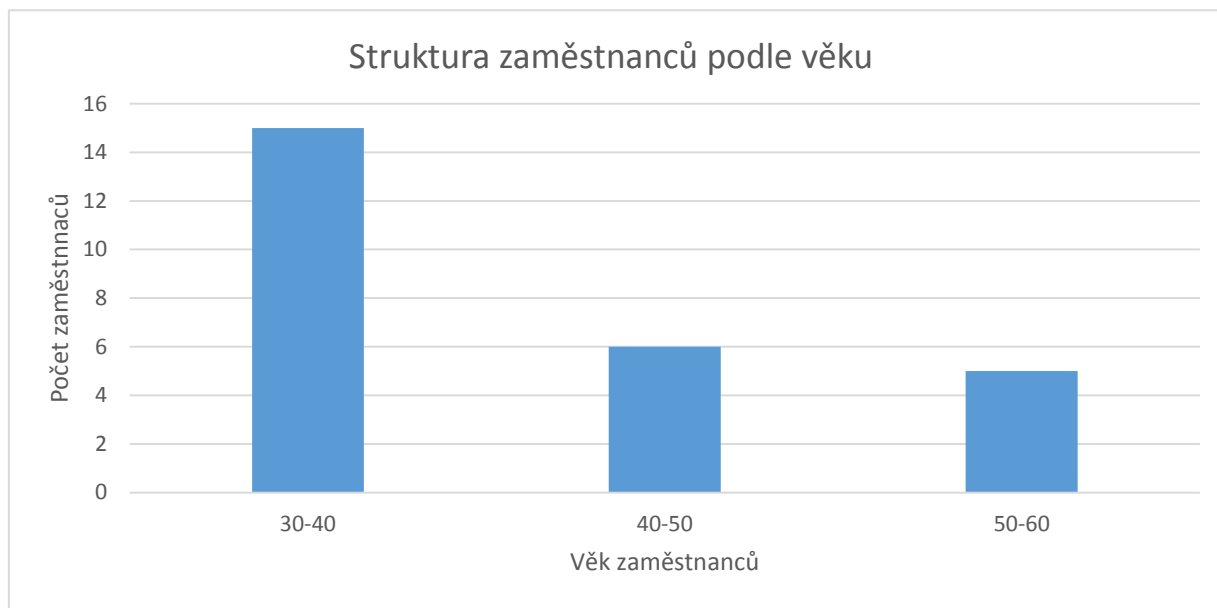
4.1. Struktura zaměstnanců podle věku, pohlaví a vzdělání

Struktura zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. není nijak výrazně rozsáhlá. Z celkového počtu 26 zaměstnanců zastupují ženy 23 pracovníků a muži pouze 3. Dalším hlediskem je struktura zaměstnanců podle věku. V kategorii 30-40 let je zaměstnáno 15 zaměstnanců, v kategorii 40-50 let působí 6 zaměstnanců a v kategorii 50-60 let je zaměstnaných 5 pracovníků. Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání je velmi jednoduchá. Minimálním požadavkem na vzdělání je dokončené středoškolské vzdělání zakončené maturitou a praxí v oboru účetnictví minimálně 6 let. Z celkového počtu 26 zaměstnanců je 17 zaměstnanců vzdělaných středoškolsky a zbylých 9 má dokončené vysokoškolské vzdělání.

Z výše uvedeného lze usoudit, že společnost EPIS spol. s r.o. preferuje starší zaměstnance, kteří disponují delší praxí, a tato skutečnost se odráží v kvalitě odvedené práce. Dále je zřejmé, že práci samostatných a mzdových účetních zastupují v drtivé většině ženy, které podle slov jednatele, mají pro tuto práci větší cit. Díky tomu, že převážnou většinu zaměstnanců tvoří ženy, je pro společnost EPIS spol. s r.o. výhodné zaměstnávat ženy starší 30 let, u kterých je nízká pravděpodobnost odchodu na mateřskou dovolenou a tím pádem minimálně dočasná ztráta zaměstnance.

Z hlediska věkového jasně převažují středoškolsky vzdělaní zaměstnanci nad vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Společnost EPIS spol. s r.o. má zájem na dalším akademickém vzdělávání svých zaměstnanců, a proto své zaměstnance podporuje v dálkovém studiu vysokých škol. Za minimální vstupní vzdělání společnost EPIS spol. s r.o. požaduje dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a s minimálně šestiletou praxí v oboru účetnictví.

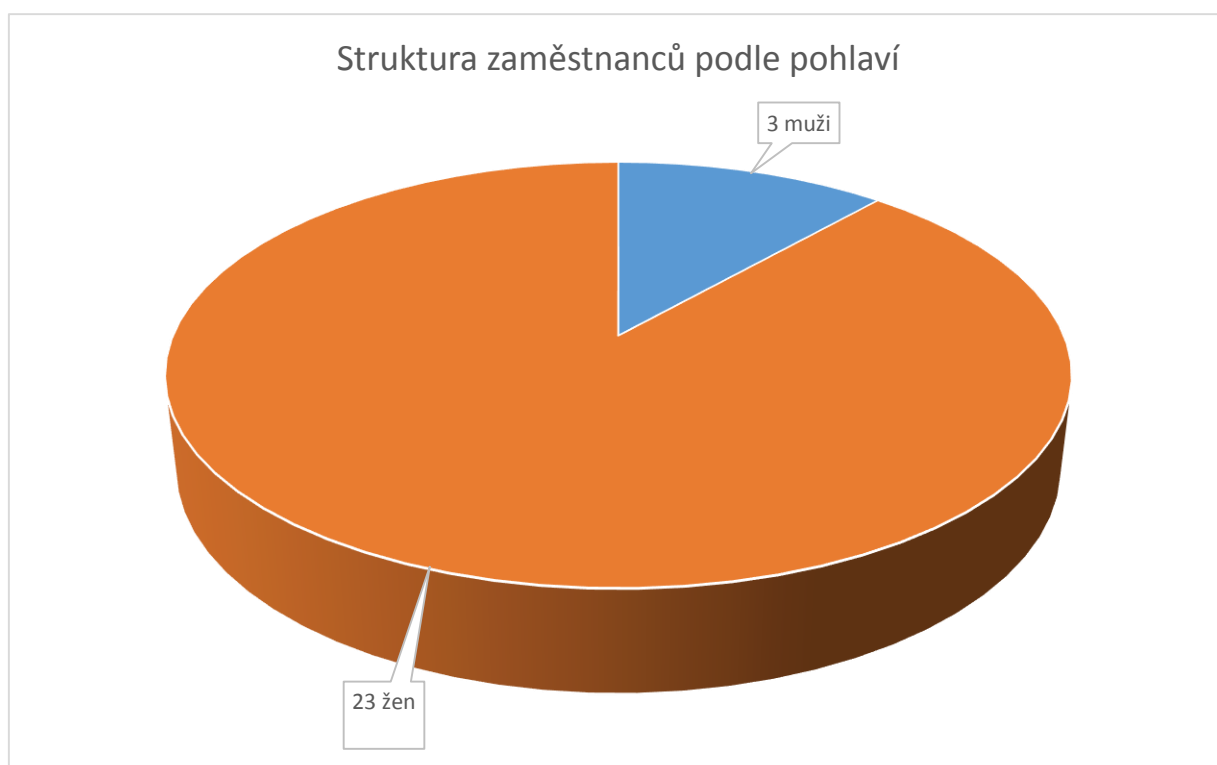
V níže uvedeném grafu č. 1 je vyobrazena struktura zaměstnanců podle jejich věku.



Graf 1: Struktura zaměstnanců podle věku

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

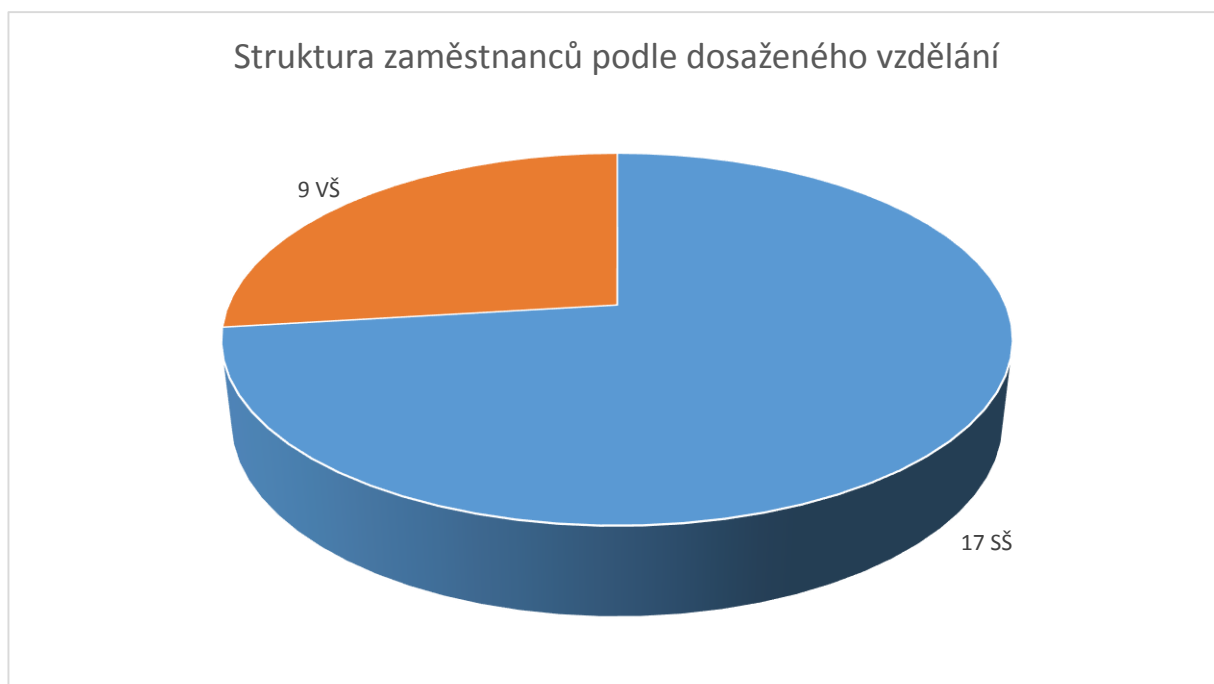
V níže uvedeném grafu č. 2 je vyobrazena struktura zaměstnanců podle jejich pohlaví.



Graf 2: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

V níže uvedeném grafu č. 3 je znázorněna struktura zaměstnanců podle jejich dosaženého vzdělání.



Graf 3: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

4.2. Vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o.

V každém správně fungujícím podniku musí být vzdělávání zaměstnanců předem naplánováno, a ve společnosti EPIS spol. s r.o. mají plánování vzdělávání svých zaměstnanců plně v režii jednatelky společnosti. Vzdělávání zaměstnanců v této konkrétní společnosti lze rozdělit do dvou skupin a to:

- Externí vzdělávání
- Interní vzdělávání

4.2.1. Externí vzdělávání

Externí vzdělávání zaměstnanců jsou realizována za účasti externích lektorů v předem pronajatých sálech. Mimo účast zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. je dále přístupná široké veřejnosti. Tato externí školení společnost EPIS spol. s r.o. sama organizuje.

Externí školení začínají v bodě, kdy jednatelé společnosti EPIS spol. s r.o. osloví předem vybraného lektora, o jehož přednášky mají zájem. Spolu s lektorem se domluví na termínu, který vyhovuje lektorovi a zároveň je v tento termín možnost rezervace sálu. Kromě zajištění sálu je v režii společnosti EPIS spol. s r.o. také zajištění promítací techniky, plátna a počítače, neboť tato školení probíhají za pomoci výpočetní techniky. Externí školení probíhají v drtivé většině v kongresových sálech hotelu Černigov v Hradci Králové. Z důvodu velmi vysokého vytížení konferenčních sálů i samotných lektorů jsou tato externí školení zamlouvána přibližně 8 měsíců předem. Těchto školení se zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. musí účastnit minimálně dvakrát ročně.

Lektoři, které společnost EPIS spol. s r.o. oslovuje, jsou především specialisti znalí mzdové a daňové problematiky, spoluautoři zákona o DPH, ředitelé finančních úřadů, metodici, ředitelé úřadů Okresní správy sociálního zabezpečení a další odborníci. S těmito lektory je sepsána a uzavřena smlouva o provedení školení a jak bylo sděleno jednatelem, účtují si okolo 1 400Kč/hod.

Předmětem těchto školení bývají především otázky ohledně daňové problematiky, konkrétně daní z příjmů, DPH, silniční dani a novely s nimi spojené. Dále se tato školení týkají mzdové problematiky, personální problematiky apod.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost EPIS spol. s r.o. tyto akce zajišťuje a jejím úkolem je tedy rozeslat pozvánky. Kromě účasti zaměstnanců této společnosti, kteří na tyto semináře navštěvují povinně, jsou pozvánky rozeslány partnerům společnosti, známým a dalším zájemcům. Tyto pozvánky jsou rozesílány v elektronické podobě. Dalším krokem je, že zájemce vyplní přihlášku svým jménem a zaplatí poplatek za školení. Vše probíhá elektronicky. Vyplněním přihlášky zájemce potvrzuje účast.

Velkým problémem je, jak bylo zmíněno jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o., odhadnout počet osob, které se školení zúčastní. Díky tomu, že veřejnost má možnost zaplatit poplatek na místě v den školení, a tudíž se školení zúčastnit neplánovaně, problémem je velikost sálu, který je zmluven předem. Když například společnost EPIS spol. s r.o. počítá s 400 zájemci a neplánovaně přijde 650 zájemců, je problém jim najít v sále místo a všechny zájemce usadit.

Externí školení bývají zahájena jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o., kde přivítají účastníky a dále předají slovo lektorovi, který má v režii samotné školení trvající přibližně 5 až 6 hodin s krátkými přestávkami. Tato školení probíhají formou přednášek a seminářů.

4.2.2. Interní vzdělávání

Interní vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o. může být rozděleno do dvou skupin takto:

- Kontinuální vzdělávání
- Periodická vzdělávání

Kontinuální vzdělávání

Jako kontinuální každodenní vzdělávání můžeme považovat každodenní řešení problémů z účetní a daňové problematiky. Toto vzdělávání může probíhat dvěma způsoby. Zaprvé ústní diskuzí, kdy jednatele společnosti konzultují určité problémy s jednotlivými účetními. Například jedna ze samostatných účetních má problémy se zaúčtováním neobvyklého účetního případu a řešení jí je vysvětleno jednatelem a zároveň je tento případ a jeho řešení sdělen i ostatním účetním, a v případě, že jiný pracovník na tento nebo jemu podobný případ narazí, bude znát řešení tohoto případu. A druhou možností je studium odborné literatury a podobných vzdělávacích materiálů, především z daňové problematiky, kterou svým zaměstnancům zajišťují jednatele a snaží se tímto způsobem udržet znalost aktuálních předpisů a norem.

Periodická vzdělávání

Periodická školení probíhají jedenkrát týdně a řeší se zde vybrané záležitosti a novinky, se kterými chtějí jednatele své zaměstnance seznámit. Tato školení probíhají jedenkrát týdně formou diskuzí. Probírají se zde problémy, které se během týdne naskytly, nové metodiky, novely zákonů a jiné změny. Tato školení vedou jednatele, kde popisují konkrétní problémy a seznamují své zaměstnance s řešeními.

Délka obou druhů interního vzdělávání je závislá na složitosti problematiky. Kontinuální vzdělávání se pohybuje v rádech desítek minut, periodické v řádu hodin.

4.3. Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o. zajišťují výhradně její jednatele. Podrobný popis obou druhů vzdělávání, tedy jak externího tak interního, je uveden výše.

Externí vzdělávání je plánováno 8 měsíců předem a zaměstnanci této společnosti se jich účastní minimálně dvakrát ročně, pokud se jedná o složitější problematiku z oblasti daní a mezd, účastní se zaměstnanci těchto školení až čtyřikrát ročně. Interní vzdělávání se řeší především operativně v závislosti na v daný okamžik vzniklé problémy. Plánování interního vzdělávání nemá nijak zvlášť dlouhý charakter.

4.4. Metody vzdělávání zaměstnanců EPIS spol. s r.o.

Společnost EPIS spol. s r.o. vzdělává své zaměstnance jak na pracovišti, tak i mimo něj. Díky uplatňování obou metod vzdělávání zaměstnanců, mohla by společnost EPIS spol. s r.o. používat celou řadu vzdělávacích metod. Jednatelé se však rozhodli používat pouze metody nejjednodušší a podle nich i neúčinnější.

4.4.1. Metody „on the job“

Nejjednodušší a nejpoužívanější metodou je metoda nazývaná **instruktáž při výkonu práce**. Tuto metodu uplatňuje společnost EPIS spol. s r.o. především u čerstvě přijatých zaměstnanců, kdy jim pomocí této metody názorně vysvětluje používání účetního softwaru. Zaškolování v oblasti účetního softwaru v sobě nese i prvky **coachingu**, při kterých jednatelé očekávají vlastní iniciativu. Jedná se v podstatě o metodu, kdy z počáteční instruktáže a seznámení se softwarem se stává metoda coachingu.

Další užívanou metodou, kterou jednatelé společnosti EPIS spol. s r.o. využívají, je metoda **asistování**. Nově přijatá účetní má sice všechny potřebné odborné znalosti z oboru účetnictví, ale existuje množství specifických účetních případů, které daný zaměstnanec nezná. Dalším případem, kdy se využívá asistování je zaučování nově přijatého zaměstnance, který nezná zavedené postupy při práci, které ostatní kolegové používají. Asistování probíhá takovým způsobem, že jednatelé určí jednoho zaměstnance, který má po určenou dobu nového zaměstnance na starosti a pomáhá mu naučit se všechny potřebné úkony.

Nejčastějším typem vzdělávání na pracovišti jsou **pracovní porady**. Tato metoda se ve společnosti EPIS spol. s r.o. používá velmi často a konkrétně každý týden při periodických interních školeních. Pracovní porady vedou jednatelé společnosti, kteří vysvětlují naskytnuté

problémy a se všemi zaměstnanci dále ohledně nich vedou společnou diskuzi. Tyto porady se konají nejčastěji ve čtvrtek nebo v pátek.

V dnešní době moderních technologií je počítač nedílnou součástí skoro každé kanceláře. Zaměstnanci mohou pomocí výpočetní techniky studovat předpisy, novely právních norem a podobné potřebné informace uveřejněné na internetu. I toto je jedna z forem **e-learningu**, kterou mohou společnosti EPIS spol. s r.o. využívat ke svému vzdělávání. Tento typ vzdělávání mohou využívat případně vlastní potřeby nebo na pokyn jednatelů.

Zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. v rámci interního kontinuálního vzdělávání mají k dispozici odbornou literaturu a další vzdělávací materiály, které mohou kdykoliv použít a jsou k přístupné všem.

4.4.2. Metody „off the job“

Externí vzdělávání zaměstnanců probíhá za vedení lektorů a tento typ vzdělávání v sobě skrývá několik metod vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. Každé samotné externí školení probíhá vždy za mírně odlišných podmínek. Každý lektor také používá jiný druh přednášení. Někteří lektoři pouze sami vysvětlují problematiku, jiní stimulují posluchače k aktivitě. Jsou případy, kdy lektor pouze přednáší a za pomoci audiovizuální techniky názorně předvádí a vysvětluje daný problém bez aktivity posluchačů, a tato školení lze považovat za obvyklé **přednášky**.

Jiní lektoři preferují zpětnou odezvu od návštěvníků školení a školení tak probíhají formou **přednášek s diskuzí**, tzv. seminářů, a díky tomu vyžadují od posluchačů aktivitu spojenou s odpovídáním na položené dotazy. Tím získávají od návštěvníků školení jistotu, že lektorem vysvětlované problematice rozumí.

Řešení složitějších případů může při těchto školeních probíhat formou **demonstrování**, kdy lektor za pomoci audiovizuální techniky předvádí řešení konkrétního případu po jednotlivých krocích. Posluchač si tak odnáší vlastní praktické řešení namísto pouze obecného teoretického vysvětlení.

Výše uvedené druhy vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště jsou veškeré možné, které bývají používány při školení zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. Jiné druhy vzdělávání mimo pracoviště nemohou při externích školeních vedených lektorem být

používány z důvodu specifické a samostatné práce účetních. Jak bylo řečeno jednatelem, účetní nepracují týmově, tudíž odpadá jakákoliv forma vzdělávání, při které by řešili danou problematiku společnými silami.

4.5. Vyhodnocení výsledků vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je nedílnou součástí vzdělávacího procesu, při které je zjištěna úspěšnost provedeného vzdělávání zaměstnanců, případné nedostatky a na jeho základě je možné tyto nedostatky eliminovat do budoucna. Vyhodnocování výsledků vzdělávání je v tomto specifickém oboru velmi složitou činností a s tím souvisí i obtížné rozpoznání účinnosti vzdělávání. Pokud nastal ve vzdělávání problém a následkem této skutečnosti pracují zaměstnanci s chybnými informacemi, může se tento problém projevit se zpožděním a veškerá odvedená práce po dobu práce s chybnými znalostmi je špatně provedená.

Ve společnosti EPIS spol. s r.o. jsou výsledky vzdělávání pracovníků vyhodnocovány několika způsoby, a to:

- Jednateli
- Státními institucemi
- Klienty

Vyhodnocování výsledků vzdělávání jednatelem

Jednatelé minimálně jedenkrát měsíčně kontrolují své zaměstnance tím způsobem, že procházení zpracované účetní a daňové výkaznictví jednotlivých zákazníků, kterým poskytují své služby. Jednatelé si nechají vytisknout jednotlivé výkazy a na jejich základě jsou schopni určit, zda byla práce účetních odvedena bezchybně či naopak. Pokud je vše bezchybné, vzdělanost účetní je zřejmě na dobré úrovni, ale pokud jednatelé naleznou v účtování chyby, musí zjistit jejich příčiny. Příčiny mohou být způsobeny omylem anebo také špatnou znalostí konkrétní problematiky, v tom případě je na místě vzdělávání zaměstnanců.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání státními institucemi

Další možností zjištění, zda vzdělávání přineslo pozitivní výsledky, je obdržení zpětné vazby od státních institucí, které kontrolují správnost odvedené práce. Ve společnosti EPIS spol. s r.o. probíhají pravidelné i nepravidelné kontroly od vybraných státních institucí.

Pravidelné kontroly provádí Okresní správa sociální zabezpečení a zdravotní pojišťovny minimálně jedenkrát ročně, výjimečně i více než třikrát za rok. Nepravidelné, a tedy méně očekávané kontroly provádí místně příslušný správce daně, tedy příslušný finanční úřad.

Pokud jednatelé společnosti chybu v účtování přehlédli nebo nenalezli, je velká pravděpodobnost, že na tuto chybu budou upozorněni během probíhající kontroly orgánem státní správy.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání klienty

Sami klienti mohou naleznout případné vzniklé nesrovnalosti ve svých účetních výkazech. Klienti většinou nebývají v oboru účetnictví experti, a tedy chybné zaúčtování nepodstatného účetního případu nemohou rozpoznat, ale v případě závažnější chyby, která může ovlivnit jejich výnosy nebo náklady zásadně, si tohoto problému mohou sami všimnout a upozornit jednatele na vzniklé potíže. Zde je opět na místě hledat problém u zaměstnance zapříčiněný buď omylem, nebo nedostatečným vzděláním.

4.6. Náklady na vzdělávání

Finance jsou společně s lidským kapitálem nejdůležitějším zdrojem každé společnosti. Bez peněžních prostředků společnosti nemohou splácet své závazky a zároveň nemohou investovat a rozvíjet se, a to ani v oblasti lidských zdrojů. Proto je hospodárné nakládání s nimi velmi důležité. Společnost musí zvážit, kolik peněz vynaloží na vzdělávání svých zaměstnanců a dále musí brát v potaz, že kvalitní lektor je finančně náročnější. Společnost EPIS spol. s r.o. dbá v první řadě na kvalitu poskytovaného vzdělávání a vyžaduje tudíž kvalitní lektory na úkor jejich ceny. Dále je nutno k cenu samotného školení navýšit o dopravné, jelikož zaměstnanci z pardubické pobočky musí dojíždět na externí školení do Hradce Králové.

Všichni zaměstnanci absolvují několik povinných školení ročně a počet těchto školení se odvíjí od toho, zda je jedná o samostatnou účetní nebo mzdovou účetní. Samostatné účetní absolvují v průměru tři externí školení ročně a mzdové účetní absolvují průměrně pět školení za rok. Jedna návštěva externího školení během roku 2014 stála jednatele společnosti 1 400,- Kč. Školení v roce 2013 stálo 1 200,- Kč, v roce 2012 byla stanovena cena za školení 1 000,- Kč. Počet zaměstnanců se během těchto let nezměnil.

V tabulce níže uvedené jsou vyobrazeny náklady na externí vzdělávání zaměstnanců za rok 2014.

Tabulka 3: Náklady na externí vzdělávání zaměstnanců za rok 2014

Druh zaměstnance	Počet zaměstnanců	Počet školení za rok	Cena za školení	Náklady na školení
Mzdové účetní	3	5	1 400 Kč	21 000 Kč
Samostatné účetní	23	3	1 400 Kč	96 600 Kč
Suma	26	x	x	117 600 Kč

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

V tabulce uvedené níže je znázorněn vývoj nákladů za externí školení zaměstnanců mezi lety 2012 až 2014.

Tabulka 4: Náklady na externí vzdělávání zaměstnanců mezi lety 2012 až 2014

Ukazatel	2012	2013	2014
Celkové náklady za zaměstnance	84 000 Kč	100 800 Kč	117 600 Kč
Průměrné náklady na jednoho zaměstnance	3 230,80 Kč	3 876,90 Kč	4 523,10 Kč

Zdroj: zpracováno za základě konzultace s jednatelem EPIS spol. s r.o.

4.7. Shrnutí kapitoly

Čtvrtá kapitola je věnována podrobné analýze vzdělávání zaměstnanců ve společnosti EPIS spol. s r.o. V úvodu kapitoly je uvedena struktura zaměstnanců rozdělená podle pohlaví, vzdělání a věku s grafickým znázorněním.

Kapitola dále pokračuje k rozdělení používaného vzdělávání zaměstnanců ve společnosti EPIS spol. s r.o., a to na interní, která jsou dvojího typu, a externí. Interní kontinuální vzdělávání jsou realizována jednatelem společnosti v místě výkonu prakticky nepřetržitě a interní periodická se opakují každý týden. Externí vzdělávání probíhá za vedení externích lektorů v pronajatých sálech průměrně třikrát ročně. Další části této kapitoly jsou používané metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj. Na pracovišti jsou zaměstnanci EPIS spol. s r.o. vzdělávání především instruktážemi při výkonu práce, které potkají každého minimálně po přijetí na pracovní pozici. Instruktáže při výkonu práce v sobě nesou i prvky coachingu, kdy zaměstnavatelé očekávají od svých zaměstnanců zpětnou vazbu. Dále mezi metody používané na pracovišti patří pracovní porady, které se konají každý týden při

objasňování problematických úkolů nebo novinek. Zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. také využívají metodu e-learningu, díky němuž mohou získávat potřebné informace, jako jsou novely zákonů, předpisy a potřebné informace pomocí výpočetní techniky a internetu. Mimo své pracoviště jsou zaměstnanci EPIS spol. s r.o. vzdělávání metodou přednášek, případně seminářů (přednášek s diskuzí), kde lektor pokládá otázky a motivuje tak své posluchače k udržování pozornosti a přemýšlení nad daným tématem. Při řešení obtížných problémů používá lektor metodu demonstrování, kdy za pomoci audiovizuální techniky předvádí řešení problematiky krok za krokem.

Nedílnou součástí vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků tohoto vzdělávání. Ve společnosti EPIS spol. s r.o. preferují jednatelé vyhodnocování jimi samotnými, svými klienty a orgány státní správy. Sami jednatelé se snaží své zaměstnance kontrolovat, zda svou práci odvádějí bezchybně a pokud se chyby objeví, je třeba zjistit, jestli se jedná o chybu z nepozornosti nebo z důvodu nedostatku vzdělání. V případě nedostatku vzdělání je na místě toto vzdělání doplnit. Vyhodnocování výsledků státními institucemi je realizováno pravidelnými i nepravidelnými kontrolami od vybraných státních institucí. Pravidelné kontroly jsou prováděny Okresní správou sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnou minimálně jedenkrát ročně. Nepravidelné kontroly provádí místně příslušný správce daně, tedy příslušný finanční úřad. Klienti mohou vyhodnocovat výsledky kontrolováním svých již zaúčtovaných účetních dokladů. Klienti společnosti EPIS spol. s r.o. zpravidla nejsou účetními experty a tudíž chybné zaúčtování nepodstatného účetního případu nemohou rozpoznat, ale v případě závažnější chyby, která může ovlivnit jejich účetnictví zásadně, si tohoto problému sami všimnou a upozorní jednatele na vzniklé potíže. Zde je na místě hledat problém u zaměstnance zapříčiněný omylem nebo nedostatečným vzděláním.

Poslední částí čtvrté kapitoly jsou náklady za vzdělávání zaměstnanců společnosti EPIS spol. s r.o. Z uvedených tabulek je zřejmé, že mzdové účetní jsou povinny absolvovat větší počet školení ročně než samostatné účetní z důvodu náročnosti jejich práce. Dále je z tabulek zřejmé, že náklady celkové se v posledních letech zvyšují z důvodu vyšších cen za školení a souměrně s tím stoupají i náklady na jednoho zaměstnance, jelikož počet zaměstnanců se za uplynulé tři roky nezměnil.

5. Doporučení

Po analyzování všech informací je možné doporučit obecné teorie, které mohou procesy spojené se vzděláváním zaměstnanců zefektivnit. Ve společnosti EPIS spol. s r.o. si svých lidských zdrojů velmi váží a poskytují jim kvalitní vzdělávání jak interního charakteru, které probíhá na pracovišti, tak vzdělávání externí, která mají podobu hromadných kurzů. Novelizace a úpravy zákonů, které souvisí s daňovou problematikou, se provádějí velmi často a z tohoto důvodu si musí zaměstnanci společnosti EPIS spol. s r.o. aktualizovat své znalosti a vědomosti při každé nové úpravě těchto právních předpisů.

Prvním doporučením autora této bakalářské práce je zavést v organizaci prvky systematického vzdělávání zaměstnanců. V analýze je uvedeno, že zaměstnanci absolvují interní a externí školení organizované zaměstnavatelem. Zde je na místě začlenit do vzdělávacího procesu identifikaci potřeb vzdělávání, kdy se zaměstnavatel snaží najít mezery ve vzdělání svých zaměstnanců. Toto je možno realizovat cestou hodnotícího formuláře, kdy zaměstnanec i zaměstnavatel tento hodnotící formulář vyplní a po následném rozhovoru stanoví vzdělanostní mezery, na kterých je možné postavit vzdělávací plán.

Další důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců je jejich motivace ke vzdělávání. Motivovaný pracovník podává lepší výkony, a pokud je řeč o motivaci ke vzdělávání, vidí vzdělávací kurzy jako přínos namísto komplikací. Zaměstnavatel by tedy měl své zaměstnance motivovat ke vzdělávání a k návštěvám školení. Motivace by se měla stát součástí přípravy vzdělávání. Zaměstnavatel by měl svým zaměstnancům vysvětlit, proč vzdělávací program navštíví, co bude jeho cílem a jaký to bude mít přínos pro něj samotného i pro celou organizaci. Motivovaný pracovník navštíví školení s mnohem větší ochotou než pracovník bez motivace.

Dále by pro zkvalitnění vzdělávacího procesu bylo prospěšné zavedení e-learningu, který by mohl být užíván ve větší míře, než je aktuálně používán. V analýze je uvedeno, že zaměstnanci používají výpočetní techniku a internetové zdroje pro dohledání nejnovějších aktualit potřebných pro výkon jejich práce. Mimo toto použití by bylo vhodné zařadit do vzdělávacího plánu také e-learningové kurzy, které by mohly suplovat externí vzdělávání, které je časově i finančně velmi nákladné a finanční náklady na externí vzdělávání rok od roku rostou. Tato metoda by mohla ušetřit cenné finanční prostředky, kterých má společnost EPIS spol. s r.o. nedostatek.

Bylo by také vhodné zajistit komplexní metodu vyhodnocování efektivity vzdělávání. V analýze je uvedeno, že výsledky vzdělávání mohou hodnotit sami jednatelé, klienti, kterým poskytují služby a dále státní instituce, se kterými přijde společnost EPIS spol. s r.o. do styku. Komplexní vyhodnocování by mohl zajistit prostředek, který by sledoval např. reakce na proběhlé školení, přírůstek nových znalostí, dopady na výkonnost jednotlivců nebo celé společnosti. Určitě by bylo vhodné zpětně hodnotit i samotné lektory. Tyto aktivity by mohly zajistit zpětnou vazbu a komplexní pohled na efektivitu vzdělávání zaměstnanců.

5.1. Shrnutí kapitoly

Pátá kapitola se zabývá zpracováním konkrétních doporučení pro danou organizaci a těmito doporučeními se snaží zkvalitnit a zefektivnit práci se zaměstnanci, konkrétně s jejich vzděláváním.

První doporučení tkví v zavedení systematického přístupu ke vzdělávání, který by měl zajistit identifikaci vzdělávacích potřeb a odhalit mezery ve vzdělanosti zaměstnanců. Další část se věnuje motivaci zaměstnanců k jejich vzdělávání. Motivovaný zaměstnanec totiž přistupuje ke vzdělávání ochotněji a pravděpodobněji z něj vstřebá více informací a poznatků. Doporučení se v dalším bodě věnuje zavedení e-learningu ve větší míře, než tomu bylo doposud. E-learning je sice v současné době ve společnosti EPIS spol. s r.o. používán, ale ve stále menší míře, než by tomu mohlo být. Jeho rozšíření by mohlo ušetřit náklady na vzdělávání zaměstnanců. Posledním bodem je zajištění komplexní metody vyhodnocování výsledků vzdělávání. Tyto komplexní metody by měly přinést zpětnou vazbu od zaměstnanců a zajistit tím další pohled na vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo stanovit konkrétní doporučení pro vzdělávání zaměstnanců na základě provedení analýzy a jejího zhodnocení v účetní a poradenské společnosti EPIS spol. s r.o.

Lidské zdroje jsou nejcennějším faktorem v každém podniku, protože pouze lidé vytvářejí hodnoty. Každá organizace by se měla o své zaměstnance pečlivě starat a poskytovat jim mimo jiné kvalitní vzdělávání. V analyzované organizaci tomu není jinak a i ona věnuje svým zaměstnancům v této oblasti patřičnou péči.

Veškeré informace a data, potřebná k vytvoření SWOT analýzy a sestavení analýzy vzdělávání zaměstnanců, byla poskytnuta na základě konzultací s jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou, která se věnuje obecným teoriím a část praktickou, ve které je představena analyzovaná organizace, provedena analýza vzdělávání zaměstnanců a na jeho základě stanoveno doporučení v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

V teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy, mezi které je zařazen management a řízení lidských zdrojů. V úvodu první kapitoly je charakterizován pojem management, s tím související manažerská práce. Dále jsou vysvětleny manažerské funkce a popsán kdo je a co vykonává manažer. V další části je vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů a vymezení odlišností mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. První kapitolu uzavírá výčet personálních činností s podrobným popisem.

Druhá kapitola teoretické části se zabývá pouze jednou konkrétní personální činností, a to vzděláváním zaměstnanců. Na začátku kapitoly je několik vybraných definic od významného autora, zabývajícím se problematikou managementu a řízení lidských zdrojů, které charakterizují rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Na tuto část navazuje rozdělení rozvoje zaměstnanců na složky a dále jsou popsány jednotlivé typy vzdělávání podle jeho zaměření. Další částí druhé kapitoly je zaměření na systematické vzdělání zaměstnanců, které je rozděleno do několika kroků a každý krok je rozebrán. Na systematické vzdělávání navazuje vysvětlení pojmu personální controlling, které s ním souvisí. Druhá kapitola je zakončena rozdělením metod vzdělávání zaměstnanců, kde jsou vyjmenovány a charakterizovány metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti a mimo něj.

Praktická část této bakalářské práce začíná třetí kapitolou, ve které je vybraná organizace představena, jsou zde popsány její činnosti a důvody, proč si autor této bakalářské práce vybral právě tuto konkrétní společnost. Třetí kapitola je zakončena sestavením SWOT analýzy, ve které jsou jednotlivé prvky zvoleny na základě konzultací s jednatelem společnosti EPIS spol. s r.o.

Čtvrtá kapitola již představuje vlastní analýzu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. V úvodu kapitoly jsou znázorněny struktury zaměstnanců podle jejich věku, pohlaví a dosaženého vzdělání. Na toto rozdělení navazuje rozdělení vzdělávání ve společnosti EPIS spol. s r.o. lišící se na interní, které probíhá na pracovišti kontinuálně nebo periodicky, a na externí, které probíhá v pronajatých sálech za účasti externích lektorů. S tím souvisí používané metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj, které jsou uvedeny v další části kapitoly. Předposlední část se věnuje vyhodnocování výsledků vzdělávání. Na závěr kapitoly je sestavena kalkulace nákladů za vzdělávání zaměstnanců za kalendářní rok 2014 a následně porovnání za roky 2012 – 2014.

Poslední kapitolou praktické části je vlastní doporučení na základě vytvořené analýzy. Společnost EPIS spol. s r.o. vzdělává své zaměstnance pečlivě a efektivně, ale vždy a všude je prostor pro zlepšení. Doporučení spočívá v zavedení systematického vzdělávání zaměstnanců, konkrétně identifikace potřeb vzdělávání, které by mělo zefektivnit vzdělávání jako celek a dále by mělo pomoci naleznout a následně eliminovat mezery ve vzdělanosti zaměstnanců. Další doporučení je zavedení systému motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Ochota a přístup motivovaného zaměstnance ke vzdělávání je diametrálně odlišný než u zaměstnance nemotivovaného. Tato skutečnost by měla zajistit větší přínos jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci. Další částí doporučení je zavedení e-learningu ve větší míře, než tomu bylo doposud. E-learning by mohl alespoň částečně nahradit časově i finančně náročná školení a ušetřit tedy společnosti nemalé finanční prostředky. Posledním bodem doporučení pro zefektivnění vzdělávání zaměstnanců je zavedení komplexního vyhodnocování výsledků vzdělávání, která by mělo zajistit zpětnou vazbu od účastníků školení, případně i od samotných lektorů.

Zavedení těchto výše uvedených doporučení by mohlo zefektivnit práci se zaměstnanci, konkrétně jejich vzdělávání.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael – Řízení lidských zdrojů nejnovější trendy a postupy. 10. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BUCHTA, Miroslav a Milan SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 167 s. ISBN 80-719-4828-4.
- [3] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [4] FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [5] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [6] KOUBEK, Josef – Řízení lidských zdrojů základy moderní personalistiky. 4. Vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [8] KLEIBL, Jiří. - Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.
- [9] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [13] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

- [14] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [16] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [17] Management. [online]. [cit. 2014-12-01]. Dostupné z: http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_management_u.pdf
- [18] Řízení lidských zdrojů. [online]. [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: file:///C:/Users/David/Downloads/BPTX_2009_2_11210_ASZK00306_145426_0_90_268.pdf
- [19] Vzdělávání pracovníků. [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>
- [20] Řízení lidských zdrojů: Teorie lidského zdroje [online]. [cit. 2015-01-04]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf
- [21] Základy obecného managementu ISBN 80-244-1365-5, Olomouc 2006 první vydání http://www.upol.cz/fileadmin/user_upload/knihovna/Skripta_FF/zaklady_management_u.pdf
- [22] Informace z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=103964&typ=PLATNY>
- [23] EPIS spol. s r.o. [online]. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z: <http://www.epis-rpic.cz/>

Seznam příloh

Příloha A: Údaje z obchodního rejstříku	I
Příloha B: Dotazy na jednatele společnosti EPIS spol. s r.o.	III

Příloha A: Údaje z obchodního rejstříku

Údaje z obchodního rejstříku

Datum zápisu:

19. prosince 1994

Spisová značka:

C 7313 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Obchodní firma:

EPIS spol. s r.o.

Sídlo:

třída Karla IV. 502/23, 500 02 Hradec Králové

Identifikační číslo:

62062280

Právní forma:

Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

Velkoobchod

Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

Zprostředkování služeb

Činnost účetních poradců, vedení účetnictví

Statutární orgán:

Jednatel:

Ing. VÁCLAV MASNER, datum narození 22. června 1960

Habrmanova 160/7, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové

Den vzniku funkce: 19. prosince 1994

Jednatel:

Ing. MILAN HÁK, datum narození 19. srpna 1961

Šípková 462, 533 52 Staré Hradiště

Den vzniku funkce: 19. prosince 1994

Jednatel:

Ing. JAN BARTOŠ, datum narození 18. ledna 1955

třída Karla IV. 628/3, 500 02 Hradec Králové

Den vzniku funkce: 28. ledna 2002

Způsob jednání:

Způsob jednání za společnost: Každý z jednatelů je oprávněn jednat jménem společnosti navenek samostatně.

Společníci:**Společník:**

Ing. VÁCLAV MASNER, datum narození 22. června 1960

Habrmanova 160/7, Pražské Předměstí, 500 02 Hradec Králové

Vklad: 34 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 1/3

Společník:

JUDr. ZDENĚK KADLEČEK, datum narození 12. února 1956

třída Karla IV. 502/23, 500 02 Hradec Králové

Vklad: 34 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 1/3

Společník:

Ing. MILAN HÁK, datum narození 19. srpna 1961

Šípková 462, 533 52 Staré Hradiště

Vklad: 34 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 1/3

Základní kapitál:

102 000,- Kč

Tyto údaje jsou platné k 28.3.2014

Příloha B: Dotazy na jednatele společnosti EPIS spol. s r.o.

Jaká je struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví?

Jaká je struktura dosaženého vzdělání zaměstnanců?

Kdo identifikuje potřeby vzdělávání pracovníků?

Jaké požadujete vstupní vzdělání při přijímání pracovníka?

Kdo plánuje vzdělávání pracovníků?

Jak plánujete vzdělávání pracovníků?

Jsou rozdíly ve vzdělávání v prvním roce zaměstnání a v dalších letech?

Jak často vzděláváte své zaměstnance?

Kdo a jak stanovuje cíle vzdělávání?

Kdo a jak stanovuje obsah vzdělávacího procesu?

Kdo a jak stanovuje délku vzdělávacího procesu?

Jak realizujete vzdělávání pracovníků?

Používáte interní nebo externí školitele?

Používáte metody vzdělávání na pracovišti nebo mimo pracoviště, popřípadě obě?

Metody „on the job“:

- Používáte metodu **Instruktaž při výkonu práce?**
- Používáte metodu na pracovišti **Coaching?**
- Používáte metodu na pracovišti **Mentoring?**
- Používáte metodu na pracovišti **Counselling?**
- Používáte metodu na pracovišti **Pověření úkolem?**
- Používáte metodu na pracovišti **Rotace práce?**
- Používáte metodu na pracovišti **Pracovní porady?**

Metody „off the job“:

- Používáte metodu mimo pracoviště **Přednáška?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Přednáška s diskuzí (seminář)?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Demonstrování?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Případová studie?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Workshop?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Brainstorming?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Simulace?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Assessment centre?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **Outdoor training?**
- Používáte metodu mimo pracoviště **e-learning?**

Kdo a jak vyhodnocuje výsledky vzdělávání pracovníků?

Používáte personální controlling k výsledkům vzdělávání pracovníků?

Jakými metodami vyhodnocujete výsledky vzdělávání pracovníků?

Jaké jsou vaše náklady na vzdělávání zaměstnanců?