

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Problematika celoživotního vzdělávání ve vybrané firmě**

**Bc. Anna Sádecká**

**Diplomová práce  
2022**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna Sádecká**  
Osobní číslo: **E200094**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Problematika celoživotního vzdělávání ve vybrané firmě.**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je identifikovat potřeby celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. Návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic. Stanovení pravidel a zásad pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti (povinnosti vyplývající ze zákona, lékařské kontroly apod.). Návrh možnosti využití IS podniku pro vysílání na školení a kontrolu pracovníků.

Osnova:

- Úvod do řízení lidských zdrojů.
- Popis vybrané organizace.
- Popis vybraných typových pozic a jejich kvalifikačních požadavků.
- Stávající personální program organizace.
- Návrh konceptu způsobu vzdělávání.
- Návrh možnosti využití IS.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.  
LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith. Lifelong learning. 2. vydání. New York: Routledge, 2013. ISBN 0-7494-1972-5.  
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.  
Interní materiály.  
Zdroje na internetu.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Jonášová, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## **PROHLÁŠENÍ**

Práci s názvem Problematika celoživotního vzdělávání ve vybrané firmě jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23.11. 2022

Bc. Anna Sádecká

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Haně Jonášové, Ph.D., za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Také bych ráda poděkovala paní Aleně Lauterkrancové za poskytnuté informace a její čas. V neposlední řadě také děkuji rodině a všem, kteří mi byli při studiu oporou.

## **ANOTACE**

*Tato diplomová práce se zabývá identifikací potřeb celoživotního vzdělávání ve společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. Zaměřuje se na návrh vhodného konceptu způsobu vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic, dále stanovením pravidel a zásad pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti. Závěr práce je věnován návrhu využití informačního systému podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Řízení lidských zdrojů, podnikové vzdělávání, kvalifikace, školení, online školení, virtuální realita, informační systém, Chládek a Tintěra Pardubice, a. s.*

## **TITLE**

*The Issue of Lifelong Learning in a Specific Company*

## **ANNOTATION**

*This thesis deals with the identification of lifelong learning needs in the company Chládek a Tintěra Pardubice, a. s. It focuses on the design of a suitable concept of the way of business education with regard to the needs of specific positions, as well as establishing rules and principles for providing lifelong learning with the support of the company. The thesis concludes with a proposal for use of the information system of the company.*

## **KEYWORDS**

*Human Resource Management, business education, qualification, training, online training, virtual reality, information system, Chládek a Tintěra Pardubice, a. s.*

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>10</b> |
| <b>1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....   | <b>11</b> |
| <b>1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů .....   | 12        |
| 1.1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů.....   | 13        |
| 1.1.3 Personální strategie.....   | 14        |
| 1.1.4 Personální politika.....  | 15        |
| 1.1.5 Cíle řízení lidských zdrojů.....  | 15        |
| <b>2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>2.1 OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>2.2 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....                             | <b>18</b> |
| 2.2.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání.....                                  | 19        |
| 2.2.2 Plánování vzdělávání.....   | 19        |
| 2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu .....  | 20        |
| 2.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání.....  | 22        |
| <b>2.3 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....  | <b>23</b> |
| <b>3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE</b> .....   | <b>26</b> |
| 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O HOLDINGU ENTERIA A. S.....                                       | 26        |
| 3.2 CHLÁDEK A TINTĚRA, PARDUBICE A. S. ....   | 26        |
| <b>4 STÁVAJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ORGANIZACE CHLÁDEK A TINTĚRA, PARDUBICE A. S.</b> ..... | <b>29</b> |
| 4.1 PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ .....   | 30        |
| 4.2 ZAJIŠTĚNÍ A REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....                                      | 31        |
| 4.3 SYSTÉM KONTROLY.....  | 31        |
| 4.4 INFORMAČNÍ SYSTÉM ESO9 PERSO .....  | 31        |
| 4.5 DRUHY VZDĚLÁVÁNÍ PODPOROVANÉ FIRMOU .....   | 35        |
| <b>5 POPIS VYBRANÝCH TYPOVÝCH POZIC A JEJICH KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ</b> .....           | <b>37</b> |
| 5.1 STAVBYVEDOUČÍ .....   | 39        |
| 5.2 DĚLNÍK DOPRAVNÍCH STAVEB .....  | 39        |
| 5.3 TECHNIK KOLEJOVÝCH STAVEB .....   | 40        |
| 5.4 ŠTAVITEL .....  | 41        |
| 5.5 ROZPOČTÁŘ.....  | 42        |
| <b>6 ŠKOLENÍ</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROCESU</b> .....                        | <b>48</b> |
| 7.1 NÁVRH KONCEPTU VZDĚLÁVÁNÍ POMOCÍ VYUŽITÍ IS .....                                     | 49        |
| 7.2 NÁVRH MOŽNOSTI VYUŽITÍ IS PODNIKU .....   | 57        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....  | <b>58</b> |
| <b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....   | <b>59</b> |

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Systém personálních činností jako podsystém řízení organizace ..... | 14 |
| Obrázek 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání .....                  | 19 |
| Obrázek 3: Prvky procesu realizace vzdělávání .....                            | 20 |
| Obrázek 4: Cyklus motivace.....  | 21 |
| Obrázek 5: Složky vzdělávání a rozvoje .....                                   | 23 |
| Obrázek 6: Vymezení tréninku, koučování, školení a poradenství .....           | 25 |
| Obrázek 7: Organizační struktura spol. CH&T Pardubice .....                    | 28 |
| Obrázek 8: Organizační schéma personálních pozic .....                         | 30 |
| Obrázek 9: Karta zaměstnance .....   | 33 |
| Obrázek 10: Karta zaměstnance – Kvalifikace.....                               | 34 |
| Obrázek 11: Organizační schéma CHT - Divize kolejových staveb .....            | 38 |
| Obrázek 12: Cyklus vzdělávání pomocí online kurzu z pohledu personalisty.....  | 56 |
| Obrázek 13: Cyklus vzdělávání pomocí online kurzu z pohledu zaměstnance.....   | 56 |
|  |    |
| Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce .....                    | 12 |
| Tabulka 2: Program vzdělávací akce.....  | 21 |
| Tabulka 3: Seznam školení pro pozici STAVBYVEDOUcí.....                        | 45 |
| Tabulka 4: Seznam školení pro pozici DĚLNÍK DOPRAVNÍCH STAVEB .....            | 45 |
| Tabulka 5: Seznam školení pro pozici TECHNIK KOLEJOVÝCH STAVEB .....           | 46 |
| Tabulka 6: Seznam školení pro pozici STAVITEL.....                             | 47 |
| Tabulka 7: Seznam školení pro pozici ROZPOČTÁŘ.....                            | 47 |
| Tabulka 8: Návrh změny školení pro pozici STAVBYVEDOUcí.....                   | 51 |
| Tabulka 9: Návrh změny školení pro pozici DĚLNÍK DOPRAVNÍCH STAVEB .....       | 52 |
| Tabulka 10: Návrh změny školení pro pozici TECHNIK KOLEJOVÝCH STAVEB .....     | 53 |
| Tabulka 11: Návrh změny školení pro pozici STAVITEL.....                       | 54 |
| Tabulka 12: Návrh změny školení pro pozici ROZPOČTÁŘ.....                      | 55 |



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

|       |                                       |
|-------|---------------------------------------|
| a.s.  | akciová společnost                    |
| BOZP  | bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| DF    | dceřiná firma                         |
| DR    | dozorčí rada                          |
| IS    | informační systém                     |
| ŘD    | ředitel divize                        |
| ŘLZ   | řízení lidských zdrojů                |
| s. o. | státní organizace                     |

## ÚVOD

Vlivem technologického pokroku je společnost nucena se neustále vzdělávat a rozvíjet. Lidé se snaží přizpůsobit stále složitějšímu světu. V průběhu let dochází k inovaci vzdělávání a souvislosti s tím se model vzdělávání a odborné přípravy rychle mění. Lidé mají více možností, jak se mohou vzdělávat, například v různých vzdělávacích kurzech. Na vzdělávání je nutné nahlížet jako na celoživotní proces. (Longworth, 2013)

Úkolem firmy je zajistit podmínky a systém pro vzdělávání. Pracovník by si měl být vědom potřeb vzdělanosti a dobrovolně se účastnit kurzů, tréninků nebo různých školení. Samotné vzdělávání je velice nezbytné k získání konkurenčních výhod a pro dosažení tohoto cíle je nutné, aby proces vzdělávání byl zajišťován průběžně a trvale. To je možné například díky investicím do vzdělávání, které mohou mít zásadní vliv na ekonomickou stránku firmy a také na její celkové tržní ocenění. Jedná se o investici, která přináší užitek jak firmě, tak pracovníkovi.

V souvislosti s tím, jak se společnost mění a rozvíjí, mění se i pojetí a označení personálního řízení. Jejich vývoj závisel především na sociálních a ekonomických podmínkách daného období a dělí se na tři etapy. Vývojově nejstarší etapou je Personální administrativa, následuje Personální řízení a současnou etapou je Řízení lidských zdrojů.

**Cílem práce je** identifikovat potřeby celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. Návrh vhodného konceptu způsobu celoživotního vzdělávání s ohledem na potřeby konkrétních pozic. Stanovení pravidel a zásad pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti (povinnosti vyplývající ze zákona, lékařské kontroly apod.). Návrh možnosti využití IS podniku pro vysílání na školení a kontrolu pracovníků.

# 1 ÚVOD DO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) je historicky třetí a zároveň současnou koncepcí personální práce. Tato koncepce se v oblasti řízení organizací začala projevovat od 80. až 90. let 20. století. Ke změně pojetí personální práce vedly radikální změny podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích. (Šikýř, 2016)

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

V organizacích docházelo v rámci personálního řízení ke změnám (včetně změny označení personálního řízení) v důsledku sociálních a ekonomických podmínek daného historického období a kultury. (Kociánová, 2010)

Vývoj personálního řízení lze vymežit na tři rámcové etapy (viz Tabulka 1) od vývojově nejstarší po současnost, a to (Koubek, 2007):

- personální administrativu;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

**Personální administrativa** (do 30. let 20. století) je historicky nejstarší pojetí personální práce a její základní charakteristikou je pasivní role. Týká se především personální práce, která vyplývá z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky, pořizováním, ukládáním a aktualizací personálních dokumentů a poskytováním informací řídicím složkám dané organizace. V této etapě je úkolem personalisty dohlížet na dodržování předpisů a pořádku. (Kociánová, 2010), (Kleibl a kol., 2001)

**Personální řízení** (od 40. let 20. století) je druhou vývojovou etapou personální práce. Začíná se uplatňovat aktivní role personální práce. Personální práce nabývá na významu a stává se podstatnou oblastí řízení organizace. Tuto vývojovou etapu lze charakterizovat především rozsahem činností nad rámec nutné administrativy, existencí koncepcí personální a sociální politiky, rozpracovanými metodami personální práce, zvyšující se odborností pracovníků a rozvojem personálních útvarů. Typická je pro tuto etapu také snaha o sjednocení strategie podniku a strategie personálního rozvoje. (Kociánová, 2010), (Kleibl a kol., 2001)

**Řízení lidských zdrojů** (od 80. let 20. století) představuje poslední vývojovou etapu personální práce. Reprezentanti poslední vývojové etapy se snažili o popularizaci tohoto

pojetí jako strategického a vnitřně provázaného, manažersky orientovaného přístup k řízení lidí s cílem získat jejich angažovanost a oddanost. V rámci ŘLZ se velmi dbá na zájmy managementu, jde o oblast řízenou vrcholovým managementem a odpovědnost za řízení lidských zdrojů je na liniových manažerech. (Kociánová, 2010)

**Tabulka 1** Koncepce a vývojové etapy personální práce

|                         | <b>Personální administrativa</b>         | <b>Personální řízení</b>                     | <b>Řízení lidských zdrojů</b>                  |
|-------------------------|--|--|--|
| <b>Období</b>           | od desátých až dvacátých let 20. století | od čtyřicátých až padesátých let 20. století | od osmdesátých až devadesátých let 20. století |
| <b>Lidé</b>             | pracovní síla                            | konkurenční výhoda                           | unikátní bohatství                             |
| <b>Personální práce</b> | Jak zaměstnávat?                         | Jak využívat?                                | Jak rozvíjet?                                  |

Zdroj: (Šikýř, 2016)

Je velice důležité, z jakého pohledu se na řízení lidských zdrojů nahlíží. ŘLZ může mít v různých kontextech různý význam. Může se jednat o oblast řízení v systému řízení organizace, oblast činností zaměřených na člověka v organizaci, které jsou zprostředkovávány personálními specialisty, dále můžeme ŘLZ považovat za součást práce každého vedoucího pracovníka. Avšak hlavním úkolem ŘLZ je vytvářet takové prostředí, které umožní managementu zajistit současné i budoucí pracovní činnosti, rozvíjení lidského potenciálu, vytvářet klima, které motivuje pracovníky k plnění stanovených cílů, podpora týmové spolupráce a v neposlední řadě také sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání atd. (Kociánová, 2010)

### 1.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga je řízení lidských zdrojů strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Pro tuto problematiku však existuje více definic, lze uvést definice od autorů Boxalla a Purcellla, ti definovali řízení lidských zdrojů jako „...všechny činnosti spojené s řízením zaměstnaneckých vztahů v organizaci.“ (Armstrong, 2015, s. 48)

Naopak Watson formuloval definici o něco komplexněji „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“ (Armstrong, 2015, s. 48)

Koubek vymezuje ŘLZ jako určitý úsek řízení organizace. Tento úsek se zabývá vším, co je spojené s lidmi v rámci pracovního procesu. Jedná se například o fungování, formování, organizování a propojování činností, pracovní schopnosti, vztah k práci, kolegům, organizaci

či jiným osobám, se kterými přijde pracovník do styku v rámci pracovního procesu. (Koubek, 2007)

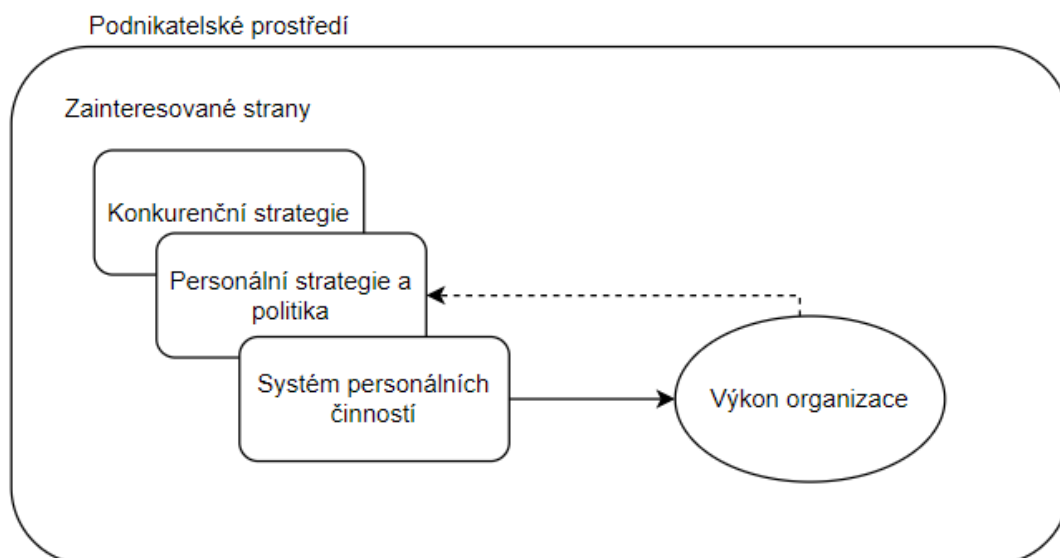
### **1.1.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů**

Dle Armstronga se činnosti řízení lidských zdrojů zabývají vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Mezi tyto činnosti patří např. strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů a další. (Armstrong, 2015)

Šikýř definuje činnosti ŘLZ jako činnosti, jež umožňují organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k výkonu práce a dosahování stanovených cílů.

Dle Šikýře komplexní personální systém, který je podsystémem řízení organizace (viz Obrázek 1), obsahuje tyto činnosti (Šikýř, 2016):

- Vytváření a analýza pracovních míst – jedná se o zpracování popisů a specifikaci pracovních míst v organizaci.
- Plánování lidských zdrojů – tato personální činnost se zabývá zpracováním plánů personálních činností.
- Obsazování volných pracovních míst – se zabývá získáváním vhodných uchazečů, výběrem nejvhodnějších uchazečů, přijímáním a adaptací přijatých uchazečů.
- Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – zahrnuje činnosti v rámci usměrňování a podněcování zaměstnanců k výkonu sjednané práce a dosažení stanovených cílů.
- Odměňování – z hlediska odměňování se jedná především o ocenění skutečného výkonu zaměstnanců a následnou stimulaci.
- Vzdělávání – jedná se o prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců.
- Péče o zaměstnance – v této činnosti se jedná o snahu dosahování příznivých hodnot, které ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu, např. pracovní doba, pracovní prostředí, pracovní vztahy apod.
- Využívání personálního IS – zabývá se zpracováním personálních údajů, které jsou nezbytné k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů.



**Obrázek 1** Systém personálních činností jako podsystém řízení organizace

Zdroj: (Šikýř, 2016)

### 1.1.3 Personální strategie

Personální strategii lze též nazývat strategií lidských zdrojů. Tato strategie vychází ze strategie organizace a jejím cílem je definovat dlouhodobou koncepci řízení a vedení lidí v dané organizaci. Má především zajistit optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k vykonávání stanovené práce, dosažení požadovaného výkonu a uskutečnění sjednaných strategických cílů.

V rámci personální strategie organizace řeší koncepční otázky týkající se potřeby lidí. Mezi tyto otázky patří (Šikýř, 2016):

- Kolik lidí bude potřeba?
- Jaké lidi bude organizace potřebovat?
- Kolik lidí může přijmout?
- Kde tyto lidi získá?
- Jak potřebné lidi získá?

Pro správné zodpovězení výše uvedených otázek je nezbytné provést analýzu současného stavu organizace. Jedná se zejména o posouzení vnějších a vnitřních podmínek, které ovlivňují jak fungování celé organizace, tak i personální práci v organizaci. (Šikýř, 2016), (Kociánová, 2010)

### **Vnější podmínky:**

- nová technika a měnící se technologie;
- ekonomické podmínky;
- konkurence;
- vládní politika a legislativa související se zaměstnáváním lidí;
- sociální a kulturní vlivy;
- demografické vlivy
- situace na trhu práce a další.

### **Vnitřní podmínky:**

- charakter činnosti organizace;
- strategie a politika organizace;
- velikost organizace;
- ekonomická situace organizace;
- technické a technologické vybavení organizace;
- organizační kultura;
- odbory a další.

#### **1.1.4 Personální politika**

Personální politika, též politika lidských zdrojů, je nástrojem pro realizaci personální strategie a určuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci. Definiuje pravidla pro přístup k řízení lidí, dále pak způsoby, jak jednat s lidmi, a principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků v oblasti řešení personálních záležitostí. Personální politika vytváří dílčí politiky, které se vztahují k různým oblastem personálního řízení (např. politika zaměstnanosti, politika vedení, politika odměňování, politika rozmíst'ování pracovníků, politika vzdělávací a politika rozvoje pracovníků...). (Šikýř, 2016), (Kociánová, 2010)

#### **1.1.5 Cíle řízení lidských zdrojů**

Jednotlivé cíle v rámci řízení lidských zdrojů se mohou mírně lišit podle toho, který autor cíle definoval.

Armstrong (2015) definoval hned několik cílů pro oblast řízení lidských zdrojů. Mezi základní cíle této oblasti patří např.:

- podpora dosahování strategických cílů dané organizace pomocí vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;

- přispívat k rozvoji kultury zaměřené na vysoký výkon;
- získávat pro organizaci talentované, kvalifikované a oddané pracovníky;
- snažit se o zabezpečení pozitivních vztahů na pracovišti a podporu vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- podpora etického přístupu k řízení lidí.

Autoři Dyer a Holder stanovili, že cílem ŘLZ je zajištění potřebného počtu, požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců. Guest považuje za cíl řízení lidských zdrojů dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. (Armstrong, 2015)



## **2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ**

Organizace potřebují zaměstnance s vysokou úrovní znalostí, dovedností a schopností, proto by mělo být vzdělávání pracovníků součástí celkové strategie a politiky každé organizace. Oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků se v každé organizaci odlišuje. Organizace musí vycházet ze svých potřeb a specifických podmínek. (Armstrong, 2015), (Kociánová, 2010)

Dle Armstronga je vzdělávání a rozvoj definováno jako proces, který zabezpečuje, aby organizace disponovala vzdělanými, kvalifikovanými a angažovanými lidmi.

Harrisonová (2009) vymezuje vzdělávání a rozvoj jako proces organizace, který napomáhá společnému zlepšování cestou vzájemného, odborného a etického podněcování a usnadňování učení a poznávání, které podporuje strategické cíle, rozvíjí individuální potenciál a respektuje a zhodnocuje různorodost lidí.

Za podnikové/firemní vzdělávání lze označit vzdělávací proces, který je zajišťován podnikem. Podnik zajišťuje interní vzdělávání (jedná se o vnitropodnikové vzdělávání, které je vykonáváno ve vlastním vzdělávacím zařízení), ale i externí vzdělávání (vzdělávání mimo podnik, jedná se zejména o vzdělávání ve specializovaných vzdělávacích zařízeních či školách). (Bartoňková, 2010)

### **Vzdělávání dospělých**

Lidé se po celou dobu své existence, v důsledku vnějších i vnitřních podmínek, museli učit a přizpůsobovat změnám. Vzděláváním a učením se dospělých se zabývá vědní a studijní obor zvaný andragogika. (Beneš, 2014) Andragogika je vědní obor, který se soustředí na veškeré aspekty spojené se vzděláním a učením se dospělých, je to také studijní obor pedagogických věd, který napomáhá k přípravě budoucích odborníků v oblasti vzdělávání dospělých. (Plamínek, 2014)

### **2.1 Oblasti podnikového vzdělávání**

Dle Koubka (2015) lze vzdělávání rozdělit do tří oblastí. Těmito oblastmi jsou oblast vzdělání (jedná se o všeobecné znalosti a dovednosti, které pracovník získal v rámci školského systému), oblast kvalifikace (jde o oblast tzv. odborné profesní přípravy) a oblast rozvoje (rozvoj formuluje spíše potenciál pracovníka než jeho kvalifikaci, je orientován spíše na kariéru než současně vykonávanou práci).

Podnikové vzdělávání dle Bartoňkové zahrnuje (Bartoňková, 2010):

**Orientaci** – vzdělávání a příprava pracovníků k pracovní činnosti v rámci adaptačního procesu.

**Doškolení** – rozvíjení odborné přípravy v oboru.

**Přeškolení** – jedná se o formu získání nových pracovních schopností, které napomáhají pracovníkovi osvojit si nové zaměstnání.

**Profesní rehabilitace** – jde o opětovné zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale či dlouhodobě vykonávat práci.

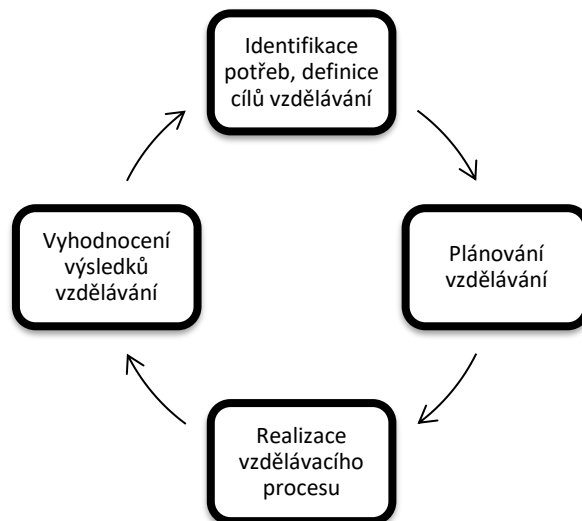
**Oblast rozvoje** – zvyšování kvalifikace.

**Zákonná školení** – dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit svým zaměstnancům zákonná školení, a to školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), školení požární ochrany (PO) a školení řidičů (v případě zaměstnanců, kteří při výkonu své práce řídí vozidlo). Školení první pomoci je speciální kategorií školení, jelikož je zaměstnavatel povinen na pracovišti zajistit odpovídající množství zaměstnanců k organizaci první pomoci, a to v závislosti na rizicích. (Zákon č. 262/2006 Sb. - Zákon zákoník práce)

## 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání

V rámci procesu podnikového vzdělávání dochází ke změně pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců včetně jejich motivace. Tento proces změny snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaných během života) a kvalifikací objektivní (kvalifikovanost práce – požadavky na kvalifikaci pracovníka dle charakteru práce). (Palán, 2002)

Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces efektivně realizovaného vzdělávání, který je tvořen čtyřmi fázemi (viz Obrázek 2). Mezi tyto fáze patří identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání.



**Obrázek 2** Cyklus systematického podnikového vzdělávání

Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 2.2.1 Identifikace potřeb, definice cílů vzdělávání

Jde o první krok v systému plánování vzdělávací akce. Analýza a identifikace potřeb vzdělávání se zakládá na porovnání mezi shromážděnými informacemi o současném stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků, výkonnosti jednotlivců, týmů i podniku a mezi požadovanou úrovní. Zjištěné informace by měly dát odpověď na otázky (Bartoňková, 2010):

- Je výkonnost v daných dovednostech opravdu nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován/motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?

Cílem této analýzy je identifikovat mezery ve výkonnosti a zaměřit se na mezery, jež je možné eliminovat pomocí vzdělávání zaměstnanců. K eliminaci mezer pomocí vzdělávání je potřeba navrhnout vhodný vzdělávací program. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 2.2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je rozděleno do tří fází: přípravná, realizační a zdokonalování. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

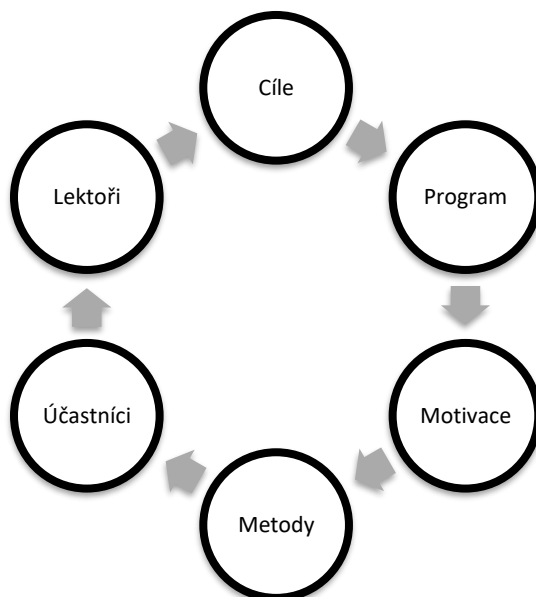
- **Přípravná fáze** se zabývá upřesněním potřeb a stanovením cílů vzdělávacího projektu. V případě dlouhodobých projektů se stanovují i cíle dílčí, které následně slouží jako měřítko dosažených výsledků.
- **Realizační fáze** zahrnuje vývoj a zpracování předešlých fází vzdělávacího projektu, realizaci úkolů a stanovení pořadí témat. Určí se způsob a techniky vzdělávání

a rozvoje. Při výběru technik je velmi důležité brát ohled např. na počet účastníků, priority podniku, podmínky podniku apod.

- **Fáze zdokonalování** má za úkol průběžné hodnocení jednotlivých fází vzdělávacího programu. Zjišťuje a kontroluje možnosti zlepšení procesu vzdělávání, informovanost účastníků a úroveň organizačního zajištění.

### 2.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Teprve po ukončení předchozích fází, které se týkají příprav a plánování, se může začít s realizací konkrétních aktivit, jež jsou v souladu s podnikovým vzděláváním. Realizace vzdělávání se skládá z několika prvků (viz Obrázek 3).



**Obrázek 3** Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### **Cíle**

Cíle vzdělávání vycházejí zvláště z předem stanovených potřeb vzdělávání. Je doporučeno, aby byly tyto cíle rozděleny do dvou kategorií, jimiž jsou cíle programové a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí.

- Cíle programové – cíle celého vzdělávacího programu.
- Cíle kurzu (vzdělávací akce) – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat další dílčí cíle.

Je velice podstatné rozlišovat mezi záměrem a cílem. Záměrem se vyjadřuje to, jaké téma se bude v dané lekci probírat a také proč se bude toto téma probírat. Cíl vyjadřuje to, co jsou absolventi kurzu schopni vykonávat po jeho úspěšném absolvování. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### Program

Požadavkům vzdělávacího procesu musí být přizpůsoben i program dané vzdělávací aktivity. Program obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky viz Tabulka 2.

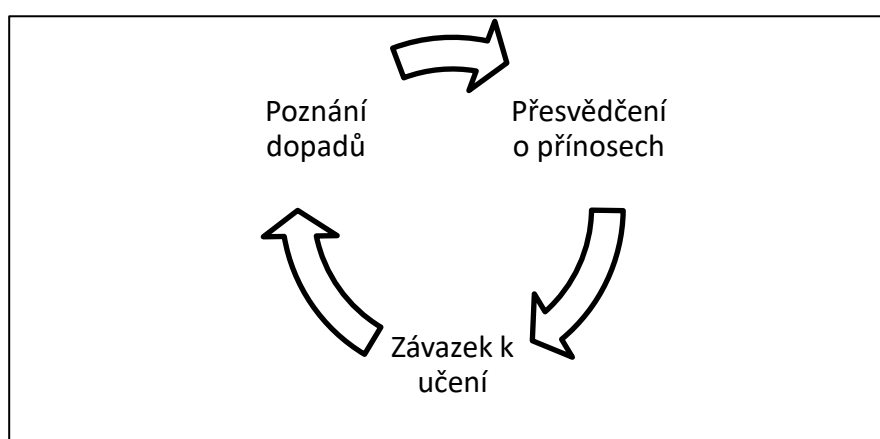
**Tabulka 2** Program vzdělávací akce

| Den | Čas | Téma      | Lektor | Místo | Metoda | Pomůcky |
|-----|-----|-----------|--------|-------|--------|---------|
|     |     | Téma č. 1 |        |       |        |         |
|     |     | Téma č. 2 |        |       |        |         |
|     |     | .....     |        |       |        |         |

Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### Motivace

Motivace jednotlivých účastníků vzdělávacího cyklu se liší podle toho, v jaké fázi cyklu se právě nacházejí. Cyklus motivace k učení viz Obrázek 4.



**Obrázek 4** Cyklus motivace

Zdroj: (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Správná motivace vede k tomu, že motivovaní pracovníci pracují mnohem lépe, jsou vstřícnější i ochotnější, navíc nedochází tak často k chybám při výkonu práce. (Urban, 2017)

### **Účastníci**

Účastníci jsou klíčovým prvkem vzdělávacího cyklu. Každý účastník má vlastní styl učení. Stylem učení se zabývali Kolb, Honey a Mumford. Zkoumali důsledky stylů učení a na základě svých poznatků definovali čtyři styly učení, jimiž jsou aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### **Metody**

Po stanovení cílů vzdělávacího cyklu je potřebné stanovit vhodnou metodu, jak těchto cílů dosáhnout. Výběr metody závisí na okolnostech, které souvisí s podnikem, jednotlivci i učebními cíli. Mezi faktory, které ovlivňují volbu metody, patří (Vodák, Kucharčíková, 2011):

- cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty);
- lidské faktory (lektori, účastníci, prostředí);
- předmět a obsah (specifický předmět a požadavky podniku);
- časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení);
- principy učení (motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba).

### **Lektori**

Práce lektora obsahuje různé činnosti, tyto činnosti nejsou však vždy manažery docenovány. Samotná realizace vzdělávání je často velmi náročný proces, který klade na lektora různé nároky. Důležitým prvkem pro lektorovu úspěšnou práci je jeho vysoká míra sociální inteligence. Jedná se o způsobilost správného fungování v mezilidských vztazích, která není jen o komunikačních dovednostech, ale také o citu pro situaci, empatii, přiměřenému zvládnutí emocí. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

#### **2.2.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Vyhodnocení výsledků je posledním, přesto však důležitým krokem vzdělávacího procesu. Za vyhodnocení je možné považovat jakoukoliv zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu. Jedná se o proces, který měří celkové přínosy a náklady programu, kde ověřuje návratnost vložené investice.

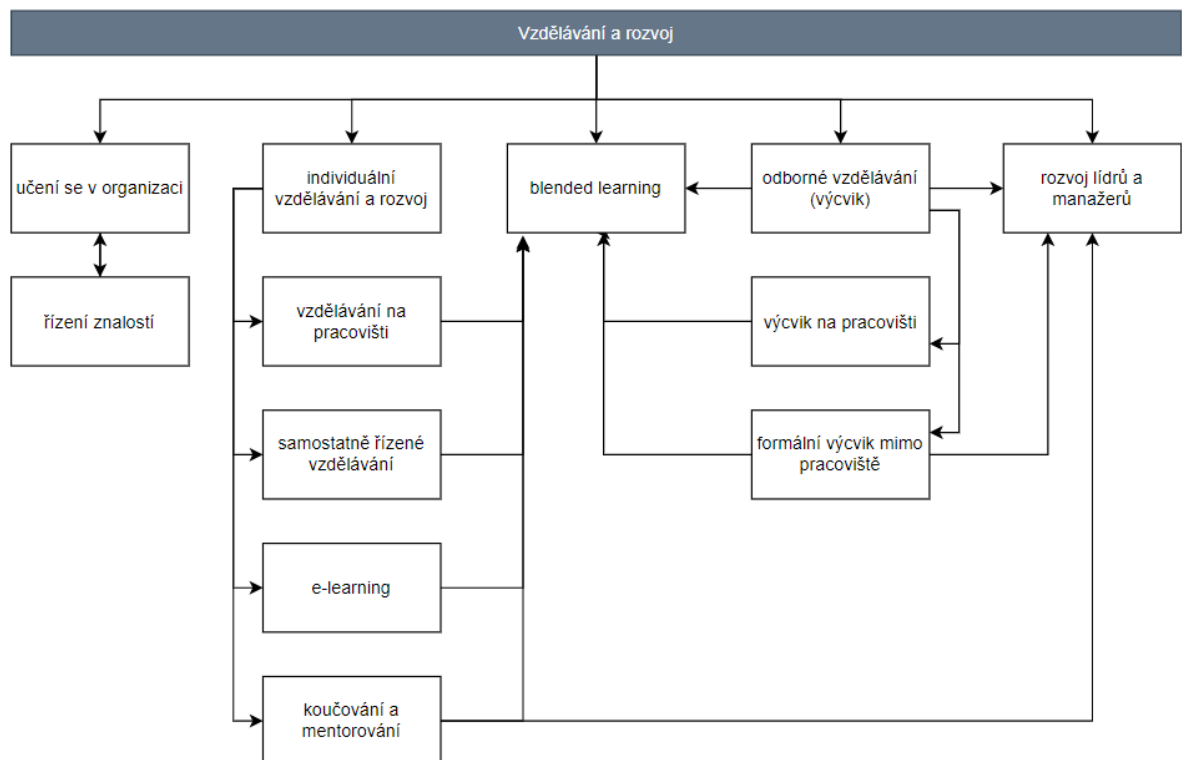
Před vyhodnocením je dobré si zodpovědět otázky, které se týkají pozitiv i negativ samotného vyhodnocení. Těmito otázkami mohou být např. na co je třeba si dávat při vyhodnocení

pozor, jaké jsou náklady na vyhodnocení, kdy vyhodnocení realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká jsou kritéria, které modely vyhodnocování je možné použít atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Dle Koubka (2007) patří mezi nejčastěji hodnocené ukazatele například: zda byl použit vhodný obsah vzdělávání, adekvátní metody, technické vybavení apod. Dále je pro hodnocení velice podstatná zpětná vazba od účastníků vzdělávacího procesu, jaká je míra osvojení získaných znalostí a dovedností, a především zda účastníci uplatňují své nově získané znalosti a dovednosti při své každodenní práci.

### 2.3 Metody podnikového vzdělávání

Jedna či univerzální metoda vzdělávání neexistuje. Některé metody se využívají při osvojování vědomostí a znalostí, jiné zase při rozvíjení schopností a dovedností. Metody jsou spojeny s naplněním stanovených cílů a optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání. V současné době existuje mnoho metod a technik, které jsou popsány v odborné literatuře, viz Obrázek 5. (Bartoňková, 2010)



**Obrázek 5** Metody a techniky vzdělávání a rozvoje

Zdroj: (Armstrong, 2015)

Kritérií, které napomáhají k členění jednotlivých metod vzdělávání, je spousta. Např. Koubek (2015) dělí metody vzdělávání podle místa vzdělávání na:

**Metody vzdělávání na pracovišti (On the job)** – patří sem např. instruktáž, rotace práce, mentoring, koučování, ...

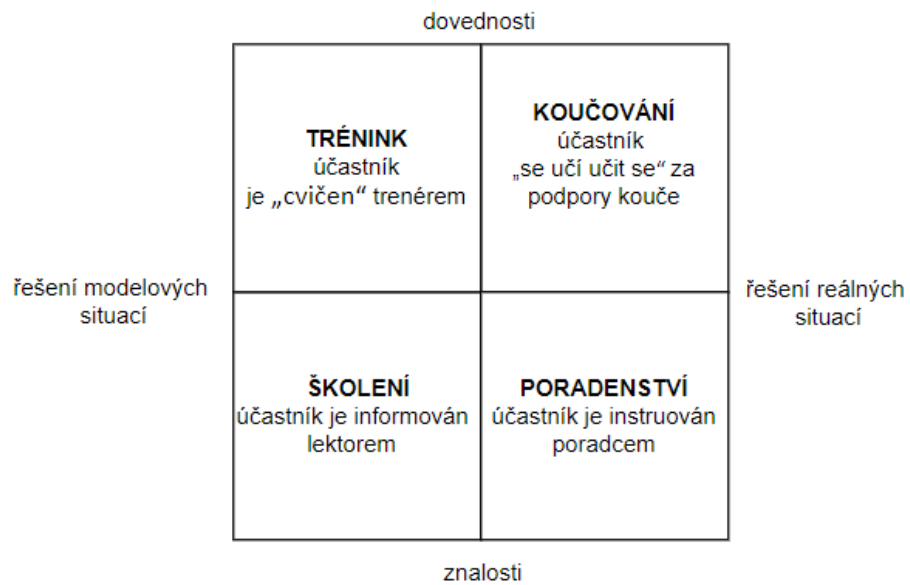
- Mentoring – při této metodě si vzdělávaný volí svého mentora, jehož úkolem je vzdělávanému pomoci při získávání nových znalostí a dovedností, motivovat, poskytovat informace o firemní kultuře atd. (Dvořáková a kol., 2007) Dle Walkera (2003) je mentorování proces, kdy zkušenější pracovník předává zkušenosti méně zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu rozvíjet své znalosti a dovednosti.
- Koučování – pro metodu koučování nemá čeština český ekvivalent. Název této metody vychází z anglického slova coaching. V současné době je koučování již zavedený pojem. Ve Velkém anglicko-českém výkladovém slovníku pojem coach definován jako substantivum a substantivní sousloví, nebo jako sloveso a slovesné sousloví: soustavně připravovat, školit, mít soukromé hodiny, trénovat, vést družstvo po všech stránkách... Mezinárodní federace koučů (International Coach Federation – ICF) vydala všeobecně akceptovanou definici koučování, ta je založena na shodě několika různých, a proto má částečně obecnější významovou rovinu. (Cipro, 2015) Koučování se týká především specifického vztahu mezi koučem a koučovaným a stylu vzájemné komunikace. Při koučování jde především o zvýšení odpovědnosti a zlepšení výkonu koučovaného. (Whitmore, 1994) Dle Armstronga (2015) jde o osobní přístup, jehož úkolem je pomoci koučovanému rozvíjet znalosti, dovednosti a zlepšovat jeho výkon.

**Metody vzdělávání mimo pracoviště (Off the job)** – patří sem např. přednáška, seminář, případová studie, manažerské hry, Assessment centra, workshop, vzdělávání pomocí počítačů, ...

- Vzdělávání pomocí ICT – neboli e-learning. Jedná se o metodu, která využívá informačních a komunikačních technologií, jejímž účelem je podpora zaměstnanců při jejich vzdělávání. Podpora spočívá zejména v poskytování studijních materiálů, odborného vedení apod. Zaměstnanci si mohou nastavit tempo vzdělávání dle vlastních potřeb a schopností, lze jej také vykonávat mimo pracovní dobu, proto patří e-learning mezi oblíbené metody vzdělávání. (Armstrong, 2015) (Zounek, Sudický, 2012)



Autoři Plamínek a Fišer (2005) dělí metody podle činnosti. Metody se dělí do 4 oblastí viz Obrázek 6.



**Obrázek 6** Vymezení tréninku, koučování, školení a poradenství

Zdroj: (Plamínek, Fišer 2005)

### **3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE**

Pro diplomovou práci jsem vybrala společnost Enteria a. s. Společnost jsem si zvolila na základě předchozí spolupráce při zpracovávání seminárních projektů, a především díky spolupráci na bakalářské práci. Ve své práci se vzhledem na rozsah diplomové práce a časové náročnosti zaměřím pouze na dceřinou firmu (DF) Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. a její divizi kolejových staveb. Veškeré informace a podklady jsem získala rešeršemi interních materiálů. Další informace mi byly poskytnuty během řízených rozhovorů s manažerkou vzdělávání a personální pracovnící.

#### **3.1 Základní informace o holdingu Enteria a. s.**

Enteria a. s. je český stavební holding, který spojuje 12 českých společností zaměřujících se převážně na oblasti stavební činnosti. Důvodem a hlavním cílem pro vznik holdingu bylo zajištění vyšší konkurenceschopnosti firem okolo společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., která byla založena v roce 1994. Samotný holding byl založen v roce 2008. Enteria a. s. vnímá investice do lidského kapitálu jako příležitost umožňující vznik pevného pracovního týmu, tato investice je také prostředkem pro identifikaci zaměstnance s podnikovými cíli a firemní kulturou.

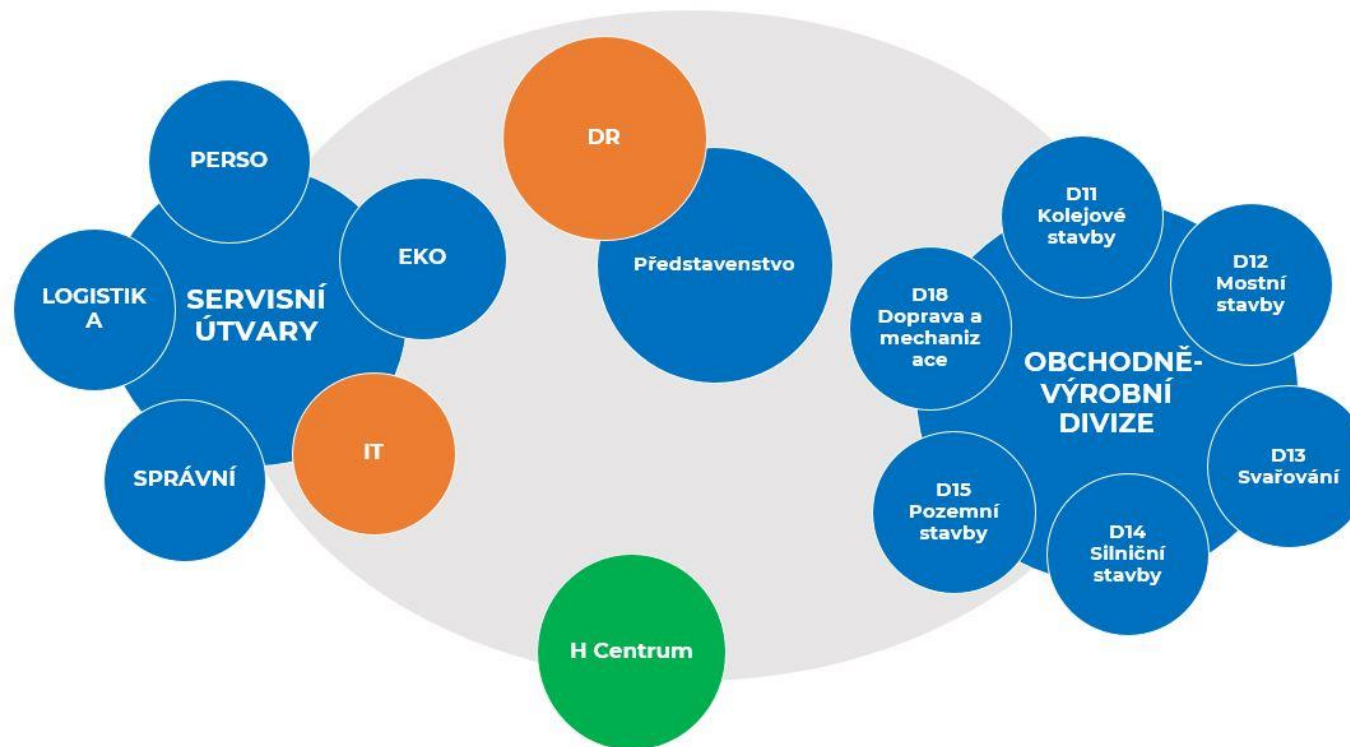
Jednotlivé firmy holdingu Enteria a. s. vytvářejí seskupení pro realizaci projektů ve všech oblastech stavebnictví. Díky tomuto seskupení je holding schopen nabízet širokou škálu služeb v oblasti stavební činnosti. Jedná se o služby v různých fázích stavby, od formulace jejich záměru až po vlastní realizaci, včetně podrobné projektové dokumentace. V rámci všech činností holdingu je kladen velký důraz na vysokou specializaci. Na základě tohoto důrazu je holding schopen zaručit maximální kvalitu nabízených služeb, což jsou železniční stavby, pozemní stavby, mostní stavby, silniční stavby, inženýrské sítě, projekční činnost, developerské projekty.

#### **3.2 Chládek a Tintěra, Pardubice a. s.**

Organizační struktura společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s. (viz Obrázek 7) je rozdělena na tři hlavní útvary. Nadřazeným útvarem je Představenstvo včetně Dozorčí rady (DR). Dalšími dvěma útvary jsou Servisní útvary a Obchodně-výrobní divize. Mezi Servisní útvary patří útvar Ekonomiky, Logistiky, Personalistiky a Správní útvar. Úsek Obchodně-výrobní divize je rozdělen do šesti divizí, jimiž jsou Divize kolejových staveb, Divize mostních staveb, Divize svařování, Divize silničních staveb, Divize pozemních staveb

a Divize dopravy a mechanizace. Útvar IT spadá pod společnost Enteria a. s., Chládek a Tintěra Pardubice si za jejich servisní služby platí.

# ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Obrázek 7 Organizační struktura spol. CH&T Pardubice

Zdroj: Interní materiály

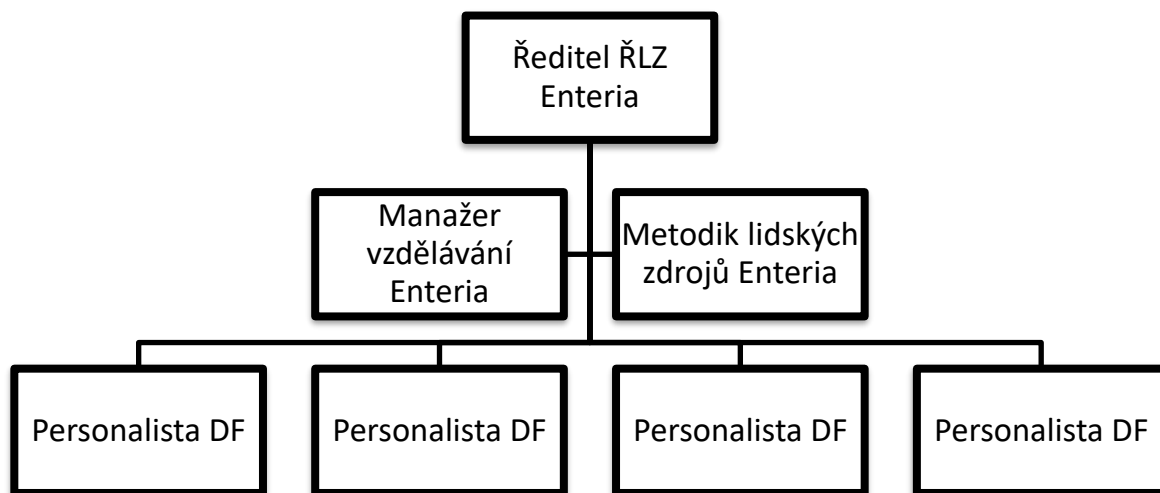
## **4 STÁVAJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ORGANIZACE CHLÁDEK A TINTĚRA, PARDUBICE A. S.**

Z rešerše interních materiálů a předchozích zkušeností jsem zjistila, že mezi základní cíle stávajícího vzdělávacího programu firmy patří:

- Zvýšení konkurenceschopnosti celé společnosti pomocí udržování a zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí jednotlivých pracovníků na všech úrovních.
- Zavedení inovovaného způsobu vzdělávání pracovníků, který je založen na pravidelném vyhodnocování a plánování podle vzdělávacích potřeb pracovníka a společnosti.
- Nepřetržité zvyšování schopnosti pracovníků přizpůsobit se změnám ekonomických a technologických podmínek.
- Podpora konkurenceschopnosti pomocí zesílení intenzity vzdělávání pracovníků a plynulého zvyšování jejich kvalifikace.
- Zajištění osobního růstu a rozvoje.

Realizace vzdělávání probíhá účastí na otevřených kurzech a seminářích či formou firemních lektorů a dodávkou služeb od vzdělávacích agentur, které jsou vybírány prostřednictvím výběrových řízení.

Na obrázku 8 je znázorněné organizační schéma personálních pozic, které slouží pro lepší srozumitelnost níže popisovaných činností. Schéma je upraveno dle potřeb diplomové práce.



**Obrázek 8** Organizační schéma personálních pozic

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1 Plán vzdělávání

Při sestavování požadavků na kariérový růst a vzdělávání je v první řadě nezbytné zohlednit náplně jednotlivých pracovních pozic. Ty také zahrnují osobnostní, kvalifikační (odborné i legislativní) předpoklady pro výkon pozice. Ve druhé řadě je třeba dbát na výsledek pohovoru na podporu pracovníka – hodnocení, které se koná vždy před začátkem stavební sezóny. Výsledkem těchto kroků je určení konkrétních potřeb na vzdělávání pracovníka. Do hodnocení naplňování vytyčeného plánu osobního rozvoje pracovníka patří průběžné ověřování získaných vědomostí a dovedností. Provádí ho ředitel DF nebo přímý nadřízený.

Požadavky na vzdělávání a kariérový růst předají jednotliví ředitelé všech DF na oddělení ŘLZ Enteria a. s. Podle těchto požadavků je následně sestaven plán vzdělávání, jehož konečná podoba je konzultována s příslušným ředitelem DF. V případě mimořádných požadavků na rozšíření či doplnění vzdělání je nutné tyto požadavky dodat v předstihu, zároveň nesmí být v rozporu s plánovaným vývojem firmy. Na tvorbě Plánu vzdělávání se tedy podílí jak manažer pro vzdělávání, tak jednotliví ředitelé DF spolu s personalisty DF.

Manažer vzdělávání společnosti Enteria a. s. následně zajistí provázání požadavků jednotlivých personalistů DF, což vede ke snížení ekonomických nákladů.

## **4.2 Zajištění a realizace vzdělávacích aktivit**

Manažer vzdělávání společnosti Enteria a. s. má za úkol zajistit účast pracovníků na školení, organizaci a informovanost pracovníků o všech vzdělávacích aktivitách, s čímž mu pomáhají personální oddělení dceřiných firem holdingu. Dále pak v průběhu programu manažer pro vzdělávání kontroluje vzdělávání a vyhodnocuje jeho kvalitu. Má zodpovědnost za komplexní sestavení vzdělávacího procesu v holdingové společnosti a také každý rok sestavuje Plán vzdělávání.

Na základě všech zjištěných požadavků na vzdělávání zajistí útvar ŘLZ podmínky k realizaci vzdělávacích aktivit. Poté sestaví plán vzdělávání (pravidelná i mimořádná školení, odborné kurzy, zkoušky, semináře apod.) na jeden kalendářní rok a zajistí jejich průběh. Na celém procesu spolupracuje se všemi útvary společnosti. Zároveň se snaží program maximálně přizpůsobit firemním podmínkám.

## **4.3 Systém kontroly**

Kontrolu vzdělávání provádí manažer pro vzdělávání společnosti Enteria a. s. na základě výstupů z informačního systému (eso9 PERSO). Výstupem kontroly a požadavků od jednotlivých ředitelů dceřiných firem či divizí je Plán vzdělávání. Manažer pro vzdělávání systematicky vede personalisty DF v oblasti vzdělávání a spolu s nimi minimálně 2x ročně kontroluje platnost kvalifikací a monitoruje kvalitu i přínos pořádaných vzdělávacích aktivit. Spolu s ředitelem lidských zdrojů průběžně provádí supervize probíhajících vzdělávacích aktivit a vyhodnocují zpětné vazby z jednotlivých vzdělávacích aktivit.

## **4.4 Informační systém eso9 PERSO**

U každého pracovníka je v informačním systému na kartě zaměstnance (viz Obrázek 9) v sekci kvalifikace uvedena veškerá kvalifikace, kterou daný pracovník získal, absolvoval (viz Obrázek 10). Informační systém umožňuje tisk kontrolních sestav (přehled všech platných kvalifikací i přehled veškerých kvalifikací, kterým končí platnost), pomocí nichž probíhá kontrola a plánování vzdělávání.

Mezi nevýhody stávajícího informačního systému patří neexistující kompatibilita např. s Outlookem a s tím spojená chybějící možnost automatického upozornění na konec doby platnosti kvalifikace zaměstnanců. Personalista tak musí pravidelně kontrolovat platnost kvalifikace například pomocí kontrolních sestav apod.

Přístup do informačního systému eso9PERSO má každý z personalistů včetně ředitele ŘLZ, manažera vzdělávání a metodika lidských zdrojů. Personalisté mají neomezený přístup pouze v rámci své dceřiné firmy, v rámci celého holdingu je jejich přístup omezený na vybrané údaje. Ředitel ŘLZ, manažer vzdělávání i metodik lidských zdrojů mají neomezený přístup ke všem dostupným údajům.

Řešené oblasti činností v ESO9 (ESO9 informační systémy, 2013):

- Účetnictví;
- Plánování;
- Majetek;
- Nákup;
- Prodej;
- CRM aktivity;
- Synchronizace kontaktů a kalendáře s MS Outlook;
- Sklady (WMS);
- ABC analýza skladu, optimalizace nákupu;
- Aplikace ESO9 Tablet;
- Manažerské výstupy;
- Controlling;
- Interní evidence (úkoly);
- Montáže, Servis;
- Evidence pošty;
- Evidence dokumentů (DMS);
- **Mzdy a Personalistika;**
- Workflow;
- Výroba;
- Datové schránky;
- Prodejna, Váhy;
- Generátor sestav;
- Reporting server;
- Dashboardy, Stránka událostí.



**Zaměstnanec** Adresy Doklady Dokumenty Trvalé MS Kvalifikace Lékařské prohlídky Limity Majetek Historie Texty pro sestavy Tiskové sestavy Rodinní příslušníci Pracovní vztahy

63 / 69 > >> Karta zaměstnance

Uložit Nejvyšší dosažené vzdělání zpět na přehled zaměstnanců Odkazy

Základní údaje o zaměstnanci

**Fotografie**

**Osobní kód**  
**Osobní číslo z PAM**  
 Stav (osoba)   
 Aktivní

**Jméno**   
**Příjmení**   
 Rodné příjmení   
 Titul před jménem  Titul za jménem   
 Rodné číslo   
 Datum narození   
 Místo narození   
 Pohlaví

Mobil firemní   
 Pevná linka  zadávejte ve tvaru   
 Pobočka   
 E-mail firemní   
 E-mail soukromý   
 E-mail pro zaslání informací   
 E-mail pro výplatní pásky

Ostatní  
 Zdravotní pojišťovna (I031)   
 Číslo občanského průkazu (O021)   
 OP platí do   
 Nejvyšší dosažené vzdělání   
 Obor

Údaje o pracovním vztahu

**Číslo PP**  
**Číslo PP z PAM**  
 Typ PV

**Nástup**  
 Datum nástupu   
 Datum podpisu   
 Na dobu určitou   
 Zkušební doba v měsících

**Ukončení**  
 Datum ukončení

**Zařazení**  
 Společnost  
 Divize  
 Středisko PP  
 Ředitel firmy (D/SÚ)   
 Přímý nadřízený (00\_PN)   
 Parta   
 Hodnotitel (00\_HO)

**Profese**  
 Profese (I022)  
 Pracovní kategorie (I041)  
 Zakázka

Převést do mezd   
 Převést do ekonomiky   
 Založen v ekonomice   
 Založen ve mzdách  
 Skutečný nástup   
 Důvod nástupu   
 Zkušební doba do

Kategorizace (I022)  
 Hmotná odpovědnost

**Důchod**  
 Datum skutečného odchodu do starobního důchodu  
 Datum předpokládaného odchodu do důchodu  
 Ruční vstup předpokládaného odchodu do důchodu

Obrázek 9 Karta zaměstnance

Zdroj: Interní materiály

Zaměstnanec Adresy Doklady Dokumenty Trvalé MS **Kvalifikace** Lékařské prohlídky Limity Majetek Historie Texty pro sestavy Tiskové sestavy Rodinní příslušníci Pracovní vztahy

<< 1 / 69 >> Karta zaměstnance

Všechny kvalifikace

Základní údaje o zaměstnanci

Osobní kód Příjmení Jméno Datum narození Středisko

<< 1 / 19 >> Kvalifikace zaměstnance

| <input type="checkbox"/> | Kvalifikace | Název kvalifikace                                  | Certifikace | Platí do   | Platnost měs. | Aktualizovat | Poznámka | Praxe roky | Praxe měsíce | Obor | Název oboru | Stupeň | Název stupně | Pla |
|--------------------------|-------------|--|-------------|------------|---------------|--------------|----------|------------|--------------|------|-------------|--------|--------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | bozp        | Vstupní a opakované školení bezpečnosti práce...   | 28.01.2022  | 27.01.2023 | 12            | Ano          |          | 12         | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | bp1         | Předpis SŽDC Bp1 o bezpečnosti a ochraně zdr...    | 01.02.2022  | 31.01.2023 | 12            | Ano          |          | 8          | 7            |      |             |        |              | 2   |
| <input type="checkbox"/> | bp1zk       | Předpis SŽDC Bp1 o bezpečnosti a ochraně zdr...    | 27.01.2020  | 26.01.2023 | 36            | Ano          |          | 8          | 7            |      |             |        |              | 2   |
| <input type="checkbox"/> | je          | Jeřábník   | 01.02.2022  | 31.01.2023 | 12            | Ano          |          | 11         | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | lp          | Lékařská prohlídka                                 | 12.01.2018  | 10.01.2024 | 72            | Ano          |          | 12         | 4            |      |             |        |              | 0   |
| <input type="checkbox"/> | pily        | Základní obsluha motorové pily a křovinořezu (...) | 28.01.2022  | 27.01.2023 | 12            | Ano          |          | 4          | 8            |      |             |        |              | 2   |
| <input type="checkbox"/> | pm-cd       | Zdravotní školení ČD - první pomoc                 | 04.02.2021  | 03.02.2026 | 60            | Ano          |          | 12         | 3            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | pm-zp       | Zdravotní školení Zákoník práce - první pomoc      | 01.02.2018  | 01.02.2023 | 60            | Ano          |          | 9          | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | po-kab      | Požární ochrana (součást vstupního školení SŽ...   | 04.02.2021  | 03.02.2023 | 24            | Ano          |          | 7          | 7            |      |             |        |              | 2   |
| <input type="checkbox"/> | po          | Vstupní a opakované školení zaměstnanců o po...    | 28.01.2022  | 27.01.2024 | 24            | Ano          |          | 12         | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | qms         | Školení systémů managementu QMS, EMS, a S...       | 28.01.2022  | 27.01.2023 | 12            | Ano          |          | 11         | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | rp-b        | Referenstské školení skupina B                     | 31.01.2022  | 30.01.2024 | 24            | Ano          |          | 11         | 7            |      |             |        |              | 1   |
| <input type="checkbox"/> | rp-c        | Referenstské školení skupina C                     | 31.01.2022  | 30.01.2023 | 12            | Ano          |          | 12         | 10           |      |             |        |              | 2   |
| <input type="checkbox"/> | rp-psy      | Psychologické vyšetření řidičů C                   | 08.09.1986  | 08.09.2036 |               | Ano          |          | 36         | 0            |      |             |        |              | 0   |
| <input type="checkbox"/> | st          | Strojník stavebních strojů                         | 04.02.2021  | 03.02.2023 | 24            | Ano          |          | 11         | 7            |      |             |        |              | 1   |

Legenda: ■ Kvalifikace, kterým vypršela platnost. ■ Kvalifikace, kterým vyprší platnost do 2 měsíců. ■ Kvalifikace, které se již nemají aktualizovat.

<< 1 / 2 >> [DOOHOLDING] Dokumenty k vybrané kvalifikaci

| <input type="checkbox"/> | Dokument | Platí od    | Platí do    | Typ dokladu  | Zodpovídá | Příjmení | Jméno |
|--------------------------|----------|-------------|-------------|--------------|-----------|----------|-------|
| <input type="checkbox"/> | BOZP.pdf | 21.02.20... | 21.02.20... | - Neurčeno - |           |          |       |
| <input type="checkbox"/> | BOZP.pdf | 31.01.20... | 30.01.20... |              |           |          |       |

<< 0 / 0 >> Všechny dokumenty ke kvalifikacím osoby

| <input type="checkbox"/> | Dokument | Platí od | Platí do | Typ dokladu | Zodpovídá | Příjmení | Jméno |
|--------------------------|----------|----------|----------|-------------|-----------|----------|-------|
| <input type="checkbox"/> |          |          |          |             |           |          |       |

Obrázek 10 Karta zaměstnance – Kvalifikace

Zdroj: Interní materiály

## **4.5 Druhy vzdělávání podporované firmou**

### **Vzdělávací aktivity povinné ze zákona, drážní školení**

Jedná se o školení, která jsou povinná ze zákona a o jejich platnost se stará personální oddělení jednotlivých dceřiných firem. Personální oddělení také kontroluje případné nové požadavky a všechny požadavky (nové i pro obnovení platnosti) sděluje nejpozději do 31. 10. běžného roku manažerovi pro vzdělávání holdingu. Úkolem manažera je zajistit na období leden - březen pro všechny pracovníky kurzy (školení). Tato školení jsou povinná a nezbytná pro výkon činnosti. V případě, že pracovník školení neabsolvuje, nebude moci vykonávat svou práci.

### **Odborné znalosti, dovednosti**

Pro získání odborných znalostí jako je např. autorizace, nadřízený nebo personální oddělení vyzve po získání potřebné praxe pracovníka, zda má či nemá zájem si odbornou znalost zvýšit. V případě zájmu, útvar ŘLZ holdingu zajistí pracovníkovi nutné vzdělávání včetně zkoušky.

### **Znalosti a dovednosti pro výkon**

Pro tuto část kvalifikačního programu jsou manažerem pro vzdělávání pravidelně předkládány nabídky vzdělávacích aktivit, které závisí na požadavcích trhu a potřeb společnosti. O výběru a nominaci pracovníků vždy rozhoduje ředitel DF, divize či SÚ.

### **Zvyšování kvalifikace formou studia (na vlastní žádost)**

Jedná se o specifický bod kvalifikačního programu, který si pracovník zajišťuje zcela sám, úkolem společnosti je pouhé stanovení níže uvedených pravidel.

#### **- Podmínky před započítáním studia**

- typ studia musí korespondovat s pracovní pozicí pracovníka a měl by být v souladu s potřebou firmy,
- má význam pro další rozvoj firmy (vyhodnotí příslušný ředitel divize či DF),
- 2 roky praxe u firmy,

#### **- Firemní podpora**

- v případě benefitního vzdělávání firma uzavře s pracovníkem dohodu o podílení se na nákladech kvalifikace

- po dohodě s příslušným ředitelem divize, DF firma uvolní pracovníka na konzultace a zkoušky – dovolená nebo placené či neplacené volno (i v případě státnic, maturit, závěrečných zkoušek, které si pracovník dělá sám jako benefiční vzdělávání).

- **Pravomoci a odpovědnost**

- vyhodnocení žádosti – ředitel firmy, divize včetně útvaru ŘLZ
- uzavření dohody o zvýšení kvalifikace či dohody o podílení se na nákladech – pracovník i útvar ŘLZ
- úhrada školného – ekonomické oddělení
- vyhodnocení studia – pracovník, přímý nadřízený a útvar ŘLZ

**TALENT program**

Tento program je určen pro pracovníky s potenciálem růstu. Mezi základní cíle programu patří seznámení účastníků s vedením holdingu, zapojování do nových projektů a předávání si zkušeností v rámci vybrané skupiny. Týká se nejen manažerů, ale také specialistů ve svém oboru. Jeho přínosem pro společnost je pozitivní vliv na pracovníky, jejich motivace a zajištění toho, aby každý pracovník získal vhodnou pracovní pozici. Práce s talenty variabilně kombinuje různé formy rozvoje s cílem rozšíření znalostí, tréninku dovedností a ovlivnění postoje k firmě. Výběr pracovníků do Talent programu mají na starosti ředitelé divizí, servisních útvarů a dceřiných firem ve spolupráci s oddělením řízení lidských zdrojů. Na základě vybrané skupiny pracovníků je poté program sestaven. Celý Talent program je dobrovolný a slouží k motivaci pracovníků. Na jeho vedení se aktivně podílí celé vedení holdingu Enteria a. s. Pokud účastník přestane splňovat požadovaná kritéria Talent programu, může být místo něj do programu nominován jiný pracovník.

## **5 POPIS VYBRANÝCH TYPOVÝCH POZIC A JEJICH KVALIFIKAČNÍCH POŽADAVKŮ**

Pro diplomovou práci jsem na základě konzultací s manažerkou lidských zdrojů společnosti Enteria a. s. vybrala pět typových pozic z divize kolejových staveb společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., kterými jsou stavbyvedoucí, dělník dopravních staveb, technik kolejových staveb, stavitel a rozpočtář. U vybraných pozic jsou níže popsány jejich charakteristiky a osobní a kvalifikační předpoklady.

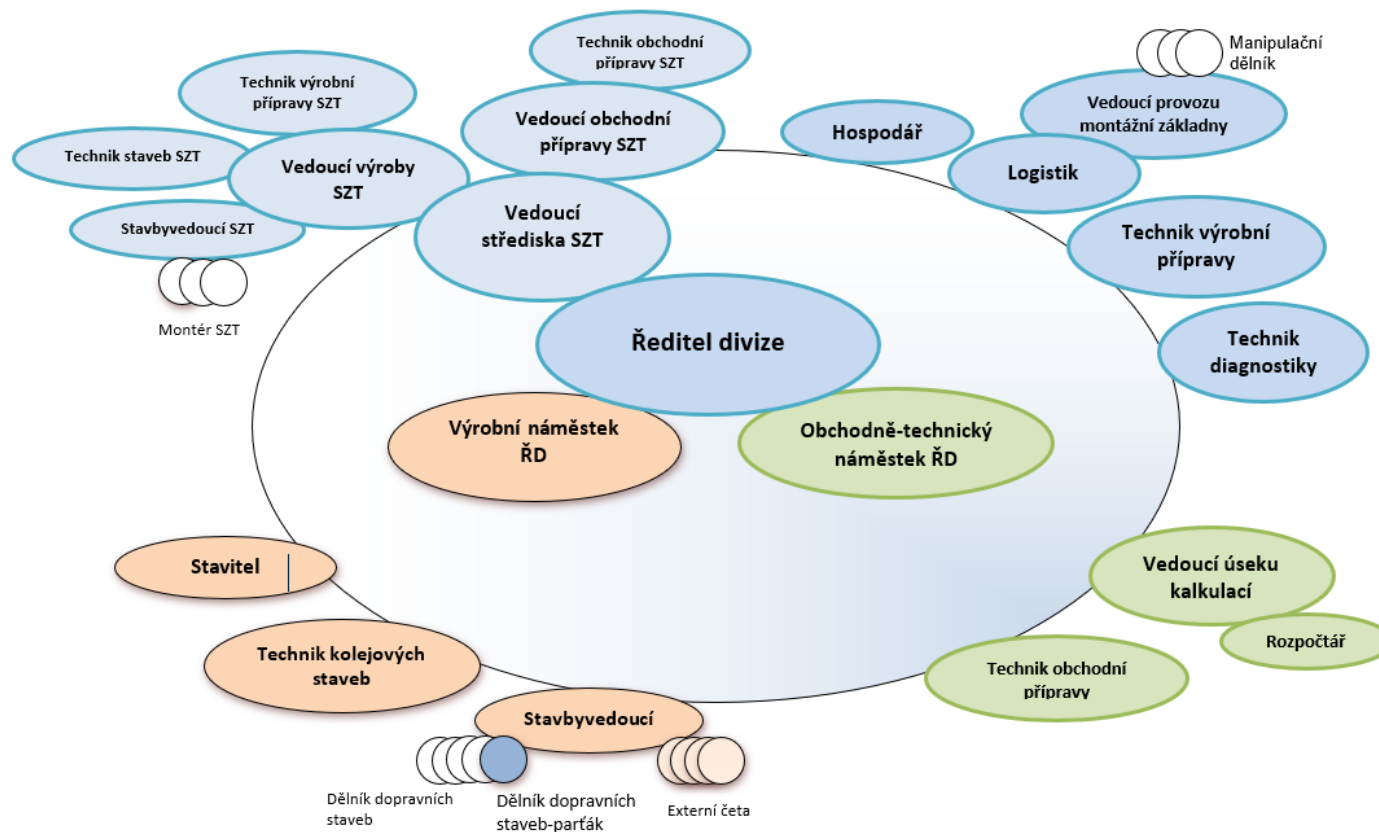
### **Divize kolejových staveb**

Kolejové stavby jsou jedním ze základních produktů společnosti CH&T Pardubice. Podílí se na stavbách koridorových tratí Správy železnic s.o. po celém území České republiky.

Společnost používá moderní technologie a metody řízení stavebních prací s cílem udržet rychlost, přesnost a vysoký standard práce. Disponuje širokým portfoliem traťových strojů, zejména díky spolupráci se společností Hrochostroj a. s.

Službami, které divize kolejových staveb poskytuje, jsou zejména rekonstrukce a opravy železničních uzlů, stanic a tratí, výstavba a rekonstrukce vleček, sdělovací a zabezpečovací technika, vysokorychlostní tratě a neposlední v řadě dohled a diagnostika. Obrázek 11 znázorňuje organizační schéma Divize kolejových staveb.

### Organizační schéma CHT - Divize 11 – Kolejové stavby – k 1.2.2019



Obrázek 11 Organizační schéma CHT - Divize kolejových staveb

Zdroj: Interní materiály

## **5.1 Stavbyvedoucí**

Základním posláním je péče o pracovníky čety (o jejich vybavení materiálem a pomůckami, o jejich motivování atd.). Zabezpečuje svěřené úkoly při dané výrobě na konkrétní stavbě. Podílí se na vytváření příznivé image a reprezentaci společnosti.

### **Činnosti**

Mezi základní činnosti stavbyvedoucího patří přímé řízení pracovníků při stavební činnosti čety, plnění přidělených úkolů v rámci realizované zakázky, prvotní kontrola pracovních činností podřízených pracovníků i případných dodavatelů v rámci řízené zakázky, personální práce s pracovníky svěřené čety, udržování majetku v provozuschopném stavu, zajištění nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů, zavádění, udržování a kontrolování dodržování zásad bezpečnosti práce a OOP (osobní ochranné prostředky). Stavbyvedoucí je také garantem kvality práce čety.

### **Zodpovědnosti a pravomoci**

Stavbyvedoucí je odpovědný za pracovní výkon čety na zakázce. Dále má odpovědnost za vedení, motivaci a informovanost podřízených pracovníků, a i za svěřené výrobní prostředky. Jako jediný má pravomoc řídit a vést pracovníky čety. Stavbyvedoucí má pravomoc zastupovat četu ve vztahu k firmě (vyjadřovat její jednotný názor).

### **Začlenění do OS (včetně kontroly)**

Přímá podřízenost výrobnímu náměstkovi ŘD, který provádí kontrolu v oblasti personální. V oblasti nasazení kapacit (výroba) je podřízen výrobnímu náměstkovi ŘD. Kontrolu v oblasti výroby provádí stavitel konkrétní zakázky. Přímá nadřízenost pracovníkům čety.

### **Osobní a kvalifikační předpoklady**

Osobními a kvalifikačními předpoklady pro pracovní pozici stavbyvedoucího jsou základní manažerské dovednosti a komunikativnost, minimálně středoškolské vzdělání stavebního směru, minimálně 2 roky praxe, popř. odborná zkouška pro výkon pozice.

## **5.2 Dělník dopravních staveb**

Základním posláním je vykonávat pracovní činnosti a dbát na osobní bezpečnost a bezpečnost práce vůbec.

## **Činnosti**

Náplní pracovní činnosti dělníka je provádění pracovního výkonu v týmu nebo samostatně, udržování majetku v provozuschopném stavu, dodržování zásad bezpečnosti práce, používání pracovně ochranných pomůcek, obsluha malé mechanizace. Společně s kolegy provádí práce v oblasti údržby, modernizace, rekonstrukce a výstavby apod. Podílí se na činnostech v oboru dopravních staveb.

## **Zodpovědnosti a pravomoci**

Dělník dopravních staveb má odpovědnost za vlastní zdraví, za jednotlivé pracovní úkony a také za dané svěřené pracovní pomůcky nebo prostředky. Zároveň má také pravomoc odmítnout úkon ohrožující zdraví, popř. život.

## **Začlenění do OS (včetně kontroly)**

Dělník je členem pracovního kolektivu. Je přímo podřízený stavbyvedoucímu. Kontrolu provádí stavbyvedoucí a stavitel.

## **Osobní a kvalifikační předpoklady**

Osobními a kvalifikačními předpoklady pro pracovní pozici dělník dopravních staveb je odborná znalost, začlenění do kolektivu, zapracovanost.

## **5.3 Technik kolejových staveb**

Jedná se o pomocný článek stavitele v přímém řízení stavební výroby divize. Je součástí maticové formy řízení výrobních procesů.

## **Činnosti**

Technik je zástupce stavitele při přípravě technologií staveb. Řídí a kontroluje subdodávky na zakázce a zajišťuje hmotné vstupy ve spolupráci se střediskovým logistikem. Dále mezi činnosti technika patří řízení přidělených částí zakázky, spolupráce se stavitelem při řízení činnosti pracovních čet na přidělené zakázce, pomoc staviteli při zpracování technické administrativy zakázky s předáním dokončené stavby investorům, zajištění nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů, udržování a zvyšování svých dovedností a znalostí na potřebnou úroveň.



## **Zodpovědnosti a pravomoci**

Technik kolejových staveb zodpovídá za část realizace přidělenou stavitelem, za dobrý stav jemu svěřeného majetku, za jednání s dodavateli a subdodavateli jednotlivých zakázek, za splnění termínů zadaných stavitelem. Dále zodpovídá za zpracování nezbytně nutné administrativy dané v rámci oběhu dokladů.

## **Začlenění do OS (včetně kontroly)**

V oblasti personální práce je řízen a kontrolován výrobním náměstkem ŘD, v oblasti výroby je řízen a kontrolován taktéž výrobním náměstkem ŘD a stavitelem na stavbě.

## **Osobní a kvalifikační předpoklady**

Osobními a kvalifikačními předpoklady pro pracovní pozici technik kolejových staveb jsou manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu, schopnost týmové práce a akceptace firemní kultury, schopnost řešit krizové situace. Nutné je minimálně středoškolské vzdělání stavebního směru, praxe nemusí být.

## **5.4 Stavitel**

Nejvyšší článek v přímém řízení stavební výroby divize. Je součástí maticové formy řízení výrobních procesů.

### **Činnosti**

Mezi základní pracovní činnosti vykonávané stavitelem patří předvýrobní příprava zakázek (kalkulace), příprava technologií staveb, řízení přidělených zakázek (staveb), řízení činnosti pracovních čtí na přidělené zakázce, zajišťuje obchodně-výrobní jednání s investorem, zpracovává technickou administrativu zakázky s předáním dokončené stavby investorům (včetně finančního uzavření zakázek), péče o zákazníka, zajišťuje nezbytně nutnou administrativu danou v rámci oběhu dokladů, ve spolupráci s ředitelem divize a úsekem ekonomiky a financí se podílí na vyhodnocení a zpětné vazbě zakázek. Udržování svých dovedností a znalostí na potřebné úrovni.

## **Zodpovědnosti a pravomoci**

Zodpovídá za celkovou realizaci konkrétních zakázek a projektů, za optimální a hospodárné využití kapacit a dobrý stav jemu svěřeného majetku. Má pravomoc k přímému řízení a možnosti ovlivnění nasazení kapacit na zakázce, v jednání s investory při zajišťování

hmotných vstupů na zakázku, jednání s dodavateli a subdodavateli jednotlivých zakázek včetně legislativy.

### **Začlenění do OS (včetně kontroly)**

V oblasti personální práce je řízen a kontrolován výrobním náměstkem ŘD, v oblasti výroby je řízen a kontrolován výrobním náměstkem ŘD. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

### **Osobní a kvalifikační předpoklady**

Osobními a kvalifikačními předpoklady pro pracovní pozici stavitel jsou manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu, schopnost týmové práce a akceptace firemní kultury, schopnost řešit krizové situace. Minimálně středoškolské vzdělání stavebního směru, minimálně 5 let praxe, popř. odborná zkouška pro výkon pozice.

## **5.5 Rozpočtář**

Rozpočtář zajišťuje práce servisní povahy, které slouží k efektivní přípravě, výrobě a vytváří podmínky pro řízení divize.

### **Činnosti**

Hlavní náplní pracovní činnosti rozpočtáře je zpracování nabídek prací, zpracování agendy „poptávka-nabídka-vyhodnocení-smlouva“ včetně archivace a navázání na informační systém, zpracování rozpočtů, nákladových cen a hrubých harmonogramů, praktické řízení procesu zadávání poptávkových rozpočtů a jejich vyhodnocení a zpracování Přehled o obchodním výhledu divize, příprava pro poptávky.

### **Zodpovědnosti a pravomoci**

Rozpočtář má zodpovědnost za technickou a ekonomickou agendu a kompletaci nabídek. Pravomoc při výběru zdrojů a metody získávání informací.

### **Začlenění do OS (včetně kontroly)**

Přímá podřízenost technickému náměstkovi ŘD. Úzká spolupráce s technickým náměstkem ředitele, staviteli a ekonomickým oddělením.

Kontrola shora probíhá namátkově prostřednictvím ředitele divize, po linii prostřednictvím stavitelů divize. Výrazným prvkem je princip samokontroly a zpětné vazby.

### **Osobní a kvalifikační předpoklady**

Osobními a kvalifikačními předpoklady pro pracovní pozici rozpočtář jsou manažerské dovednosti s důrazem na komunikativnost, organizační schopnosti, flexibilitu, schopnost týmové práce, akceptace firemní kultury a schopnost řešit krizové situace. Vysokoškolské vzdělání, 5 let praxe, pravidelné přezkoušení odborných znalostí.

## **6 ŠKOLENÍ**

### **Úvodní školení**

Při nástupu nového zaměstnance se provádí vstupní školení, které má na starost Personální oddělení a Oddělení administrativní podpory, jež je součástí úseku PAP (Úsek právní a administrativní podpory). Nový zaměstnanec je v průběhu vstupního školení zaškolen především v oblasti BOZP a PO. Dále tento zaměstnanec obdrží tzv. Hroší příručku, která zaměstnanci poskytne informace o celém holdingu Enteria a. s., a i o společnosti Chládek a Tintěra Pardubice, a. s. Dále tato příručka obsahuje holdingové organizační pokyny, etický kodex, popis pracovní pozice apod.

### **Lékařské prohlídky**

Nedílnou součástí při nástupu nového zaměstnance jsou také lékařské prohlídky, jež novému zaměstnanci zajišťuje personální pracovnice u smluvního lékaře, se kterým má zaměstnavatel uzavřenou písemnou smlouvu o poskytování pracovnělékařských služeb. Pravidelnost lékařských prohlídek závisí na kategorii práce zaměstnance a také na jeho věku. Čím vyšší je kategorie, tím častěji se prohlídka provádí.

### **Seznam školení jednotlivých pozic**

V následujících tabulkách jsou vypsány vzdělávací akce, které jsou poskytovány zaměstnancům společnosti. V tabulce je popsán název vzdělávací akce, místo, forma a doba platnosti daného vzdělání (tabulky jsou upraveny dle výše vybraných typových pozic). V jednotlivých tabulkách jsou vypsána ze zákona povinná školení, školení, které vyžaduje zaměstnavatel a nadstavbová/rozšiřující školení, které může zaměstnanec podstoupit dobrovolně.

**Tabulka 3** Seznam školení pro pozici STAVBYVEDOUČÍ

| Školení   | Místo konání    | Forma                             | Platnost (v měsících) |
|---|-----------------|-----------------------------------|-----------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12/24                 |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejíště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12                    |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24                    |
| Vstupní manažerské školení                                      | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Manažerské školení II.  | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | 60                    |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24/12                 |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | 60                    |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Neomezená             |
| Řízení sebe a ostatních   | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Prezentační dovednosti v praxi                                  | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Stavbyvedoucí – odborné vedení provádění stavby                 | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Právní a jiné předpisy ve stavebnictví                          | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Stavební deník, realizace stavby                                | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

**Tabulka 4** Seznam školení pro pozici DĚLNÍK DOPRAVNÍCH STAVEB

| Školení   | Místo konání  | Forma                             | Platnost (v měsících) |
|---|---------------|-----------------------------------|-----------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti | Přednáška včetně ověření znalostí | 12/24                 |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejíště | Na pracovišti | Přednáška včetně ověření znalostí | 12                    |
| Radiový provoz  | Na pracovišti | Přednáška včetně ověření znalostí | 24                    |

|                                       |                 |                                   |           |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------|
| Odborná zkouška Správa železnic K-03  | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | 60        |
| Referentské školení řidičů B/C        | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24/12     |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu       | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | 60        |
| Komunikační školení pro strojníky MHS | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

**Tabulka 5** Seznam školení pro pozici TECHNIK KOLEJOVÝCH STAVEB

| Školení   | Místo konání    | Forma                             | Platnost (v měsících) |
|---|-----------------|-----------------------------------|-----------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12/24                 |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejiště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12                    |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24                    |
| Vstupní manažerské školení                                      | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Manažerské školení II.  | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | 60                    |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24/12                 |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | 60                    |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Neomezená             |
| Prezentační dovednosti v praxi                                  | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| CBT simulační trénink (řízení projektu)                         | Na pracovišti   | Simulační trénink                 | Neomezená             |
| Vyjednávání, argumentace v zájmu dosažení dohody                | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

**Tabulka 6** Seznam školení pro pozici STAVITEL

| Školení   | Místo konání    | Forma                             | Platnost (v měsících) |
|---|-----------------|-----------------------------------|-----------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12/24                 |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejíště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12                    |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24                    |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | 60                    |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24/12                 |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | 60                    |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Neomezená             |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Neomezená             |
| Stavbyvedoucí – odborné vedení provádění stavby                 | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Právní a jiné předpisy ve stavebnictví                          | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Stavební deník, realizace stavby                                | Na pracovišti   | Přednáška                         | Neomezená             |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

**Tabulka 7** Seznam školení pro pozici ROZPOČTÁŘ

| Školení   | Místo konání    | Forma                             | Platnost (v měsících) |
|---|-----------------|-----------------------------------|-----------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 12/24                 |
| Referentské školení řidičů B/C                          | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | 24/12                 |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                         | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | 60                    |
| Software program KROS                                   | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| Bezpečnost ve světě IT                                  | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project   | Na pracovišti   | Kurz                              | Neomezená             |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba) | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Neomezená             |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů

## 7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Na základě analýzy stávajícího konceptu vzdělávání a konzultací s manažerkou vzdělávání bych doporučila některé možnosti pro vylepšení a zjednodušení celého procesu vzdělávání.

Jako první bych volila zavedení **e – learningu**, a to s využitím informačních systémů a moderních technologií při školení, které striktně nevyžadují fyzickou účast zaměstnanců a přesný termín, např. BOZP a PO. Vybraná školení by mohla probíhat online s následným ověřením znalostí pomocí online testu. Samotný obsah jednotlivých kurzů bude záviset na potřebách daného školení. Kurzy by měly obsahovat podklady pro studium, instruktážní videa, online přednášky a v případě nutnosti také závěrečný (ověřovací) test. Společnost může využít online kurzy, jako jsou webináře, online interaktivní materiály apod.

Další možností je využití školení pomocí **virtuální reality**. Jde o technologii, která nabízí uživateli možnost vstoupit do simulovaného (virtuálního) prostředí. Virtuální realita poskytuje vizuální, sluchový, hmatový či jiný zážitek, který budí v uživateli subjektivní dojem skutečnosti. Pomocí virtuální reality lze nasimulovat téměř jakoukoliv situaci, a tak nabízí možnost vytvoření školení na jakémkoliv téma či situaci. (Vzdělávání a školení ve virtuální realitě, 2022)

V současné době existuje na trhu několik společností, které možnost školení pomocí virtuální reality nabízí. Jsou to například společnosti VR Training s.r.o., VR Education s.r.o., BUREAU VERITAS SERVICES CZ s.r.o. a další. Uvádí se, že ve většině případů tohoto typu školení se vložená investice navrátila přibližně do jednoho roku. Mezi přednosti školení prostřednictvím VR patří:

- kvalita vzdělávání,
- rychlost,
- nižší náklady (např. na materiál),
- okamžitá zpětná vazba pro aktéra i nadřízeného,
- bezpečnost (snížení bezpečnostního rizika).

Společnost by mohla využít školení prostřednictvím VR v těchto oblastech:

- všeobecná školení (např. úvodní školení, postupy společnosti)
- bezpečnost – BOZP (pro techniky apod.)
- procesy a postupy.



## 7.1 Návrh konceptu vzdělávání pomocí využití IS

Na základě rešerší a s ohledem na množství školení je vhodné, aby bylo vzdělávání pomocí IS zaváděno postupně. Je na společnosti, aby zvážila, zda zvolí možnost externího či interního online školení. Volba externího či interního školení závisí na počtu školených zaměstnanců. V případě nižší četnosti bych společnosti doporučila zvolit možnost externího školení, naopak při vyšší četnosti zvolit možnost interního školení, které bude společnost pravidelně aktualizovat dle potřeb. Zpočátku navrhuji zaměřit se na manažerské pozice a techniky, které mají při výkonu své práce k dispozici PC. Po úspěšné implementaci a ověření kvality vzdělávání může dojít k postupnému rozšiřování.

Navrhuji využití softwarových balíčků, jako jsou např. Moodle, Microsoft Teams, Zoom, Skype. Při výběru softwarového balíčku doporučuji také zvážit formu zabezpečení jednotlivých aplikací. Pomocí vybraného softwarového balíčku oprávněná osoba vytvoří online kurzy, které by zaměstnanec absolvoval v termínu, jenž si sám zvolí (nadržený pouze určí termín, do kterého musí zaměstnanec kurz absolvovat). Dle potřeb daného školení zaměstnanec po absolvování kurzu splní závěrečný test, který bude sloužit jako ověření získaných znalostí.

Po úspěšném splnění závěrečného testu obdrží zaměstnanec potvrzení o absolvování kurzu (např. certifikát). Zároveň toto potvrzení dostane také personalista, jenž následně musí aktualizovat údaje v personálním informačním systému.

Následující tabulky obsahují návrh změny pro stávající formy školení. Mezi navrhované změny formy školení patří:

- **Webinář** – Druh školení, který probíhá online v přímém přenosu (online přednášky), účastník se pomocí speciálního odkazu k danému webináři přihlásí. Využitím onoho typu školení se zaměstnavateli snižují náklady, které by musel vynaložit na zajištění prostor v případě klasické přednášky.
- **VR + тренажер** – Tento typ školení navrhuji využít zejména při školení „Bezpečné jízdy na polygonu“. Využitím tohoto typu školení se zvýší bezpečnost, sníží se náklady (např. na benzín/naftu), okamžitá zpětná vazba pro aktéra i nadřízeného.
- **Interaktivní online materiály** – Zaměstnanec se v rámci tohoto typu školení dostane na webové stránky, kde mu budou k dispozici dokumenty ke studiu, instruktážní videa a také podklady pro ověření a trénink nově získaných informací.

- **Online kurz** – Např. softwarový balíček Moodle nabízí tvorbu elektronických kurzů zdarma. Pověřená osoba připraví daný kurz, který bude obsahovat podklady pro studium a závěrečný (ověřovací) test. Zaměstnanec se pomocí speciálního odkazu/hesla ke kurzu přihlásí a kurz absolvuje. Cyklus vzdělávání prostřednictvím online kurzů z pohledu personalisty je znázorněn na Obrázku 12, z pohledu zaměstnance na obrázku 13.

**Tabulka 8** Návrh změny školení pro pozici STAVBYVEDOUCÍ

| Školení   | Místo konání    | Stávající forma                   | Návrh změny                             |
|---|-----------------|-----------------------------------|---|
| BOZP/ PO  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejíště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Vstupní manažerské školení                                      | Na pracovišti   | Trénink                           | Online kurz                             |
| Manažerské školení II.  | Na pracovišti   | Trénink                           | Online Kurz                             |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | Beze změny                              |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | VR + тренажер                           |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Online test                             |
| Řízení sebe a ostatních   | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |
| Prezentační dovednosti v praxi                                  | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |
| Stavbyvedoucí – odborné vedení provádění stavby                 | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Právní a jiné předpisy ve stavebnictví                          | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Stavební deník, realizace stavby                                | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Online kurz                             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Využití interaktivních online materiálů |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 9** Návrh změny školení pro pozici DĚLNÍK DOPRAVNÍCH STAVEB

| Školení   | Místo konání    | Stávající forma                   | Návrh změny   |
|---|-----------------|-----------------------------------|---------------|
| BOZP/ PO  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz   |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejiště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz   |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz   |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | Beze změny    |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz   |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | VR + trenažer |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny    |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 10** Návrh změny školení pro pozici TECHNIK KOLEJOVÝCH STAVEB

| Školení   | Místo konání    | Stávající forma                   | Návrh změny                             |
|---|-----------------|-----------------------------------|---|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejíště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Vstupní manažerské školení                                      | Na pracovišti   | Trénink                           | Online kurz                             |
| Manažerské školení II.  | Na pracovišti   | Trénink                           | Online kurz                             |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | Beze změny                              |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | VR + trenažer                           |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Online test                             |
| Prezentační dovednosti v praxi                                  | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |
| CBT simulační trénink (řízení projektu)                         | Na pracovišti   | Simulační trénink                 | Beze změny                              |
| Vyjednávání, argumentace v zájmu dosažení dohody                | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Online kurz                             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Využití interaktivních online materiálů |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 11** Návrh změny školení pro pozici STAVITEL

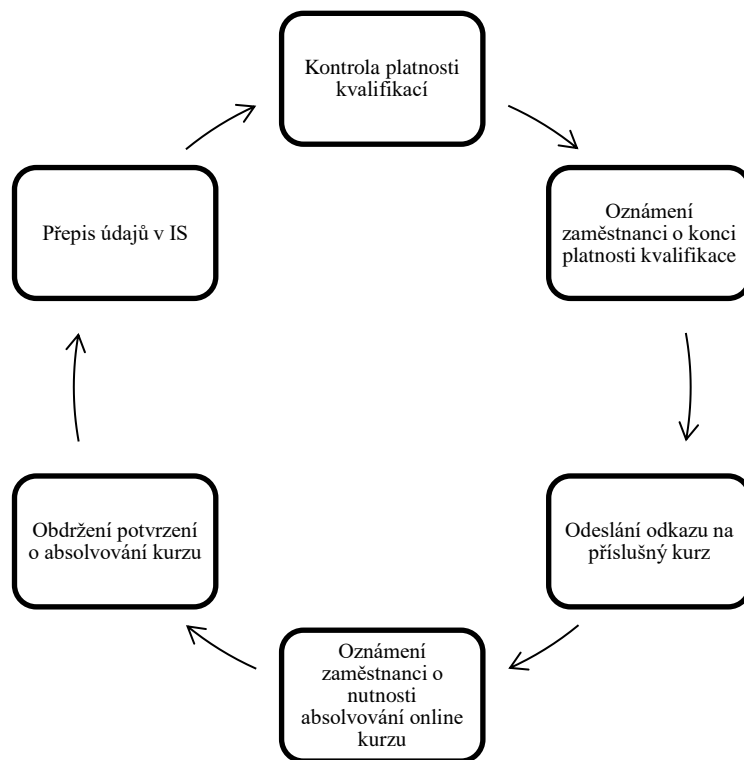
| Školení   | Místo konání    | Stávající forma                   | Návrh změny                             |
|---|-----------------|-----------------------------------|---|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| VŠ01 – vstupní školení zaměstnanců nutné pro vstup do kolejiště | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Radiový provoz  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Odborná zkouška Správa železnic K-03                            | Na pracovišti   | Zkouška – ověření znalostí        | Beze změny                              |
| Referentské školení řidičů B/C                                  | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz                             |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                                 | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | VR + trenažer                           |
| Komunikační školení pro strojníky MHS                           | Na pracovišti   | Trénink                           | Beze změny                              |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba)         | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Online test                             |
| Stavbyvedoucí – odborné vedení provádění stavby                 | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Právní a jiné předpisy ve stavebnictví                          | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Stavební deník, realizace stavby                                | Na pracovišti   | Přednáška                         | Webinář                                 |
| Bezpečnost ve světě IT  | Na pracovišti   | Kurz                              | Online kurz                             |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project           | Na pracovišti   | Kurz                              | Využití interaktivních online materiálů |

Zdroj Vlastní zpracování

**Tabulka 12** Návrh změny školení pro pozici ROZPOČTÁŘ

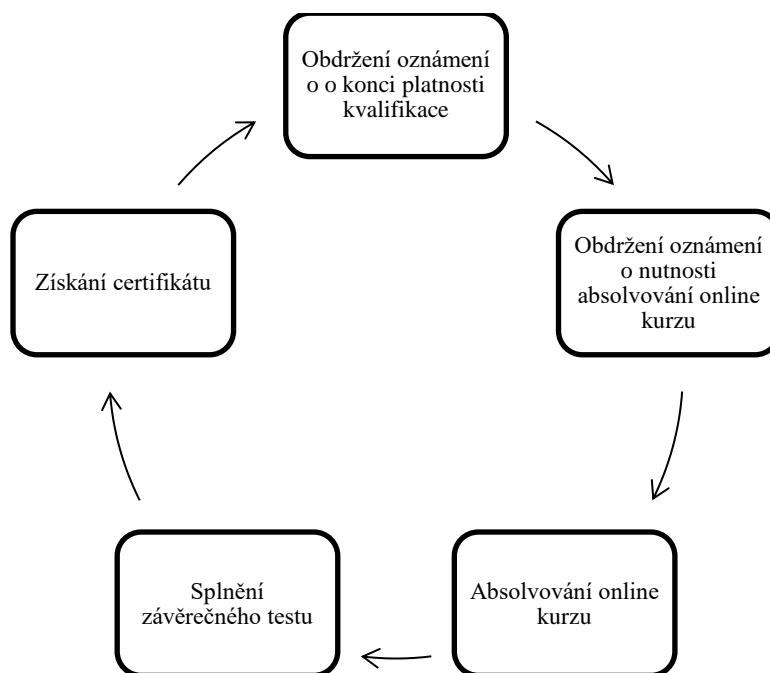
| Školení   | Místo konání    | Stávající forma                   | Návrh změny         |
|---|-----------------|-----------------------------------|---------------------|
| BOZP/PO   | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz         |
| Referentské školení řidičů B/C                          | Na pracovišti   | Přednáška včetně ověření znalostí | Online kurz         |
| Kurz bezpečné jízdy na polygonu                         | Mimo pracoviště | Kurz (trénink)                    | VR + trenažer       |
| Software program KROS                                   | Na pracovišti   | Kurz                              | Online kurz         |
| Bezpečnost ve světě IT                                  | Na pracovišti   | Kurz                              | Online kurz         |
| MS Word I, II; Excel I, II, III, IV; Outlook, Project   | Na pracovišti   | Kurz                              | Interaktivní online |
| Osobnostní individuální typologie (test a zpětná vazba) | Na pracovišti   | Test, interpretace výsledků testů | Online test         |

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek 12** Cyklus vzdělávání pomocí online kurzu z pohledu personalisty

Zdroj: Vlastní zpracování



**Obrázek 13** Cyklus vzdělávání pomocí online kurzu z pohledu zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování



## **7.2 Návrh možnosti využití IS podniku**

Na základě rešerše interních materiálů a konzultací s manažerkou vzdělávání Enteria a. s. považuji stávající informační systém eso9 PERSO z hlediska potřeb společnosti za dostačující. Avšak bylo by vhodné odstranit některé nedostatky. Za největší nedostatek pokládám neexistující kompatibilitu např. s Outlookem a s tím spjatou chybějící možnost automatického upozornění na konec doby platnosti kvalifikace zaměstnanců.

Navrhuji zavedení synchronizace kalendáře s MS Outlook pomocí vhodného modulu, kdy systém automaticky upozorní personalistu i příslušného zaměstnance na konec platnosti kvalifikace. Zavedením této synchronizace se výrazně usnadní práce personalisty, který v současnosti musí platnost kvalifikace pravidelně kontrolovat.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla identifikace potřeb celoživotního vzdělávání ve vybraném podniku. Podnikem, který jsem si vybrala, je český stavební holding – společnost Enteria a.s. Vzhledem k rozsahu práce a časové náročnosti jsem se zaměřila pouze na dceřinou společnost Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., její divizi kolejových staveb a vybrané pozice. Mezi dílčí cíle patřil návrh vhodného konceptu způsobu vzdělávání, návrh využití IS podniku pro vysílání na školení a kontrolu pracovníků, stanovení zásad a pravidel pro poskytování celoživotního vzdělávání.

Úvodní část, jež se zabývá řízením lidských zdrojů a podnikovým vzděláváním, byla zpracována pomocí rešerše odborné literatury. Při identifikaci potřeb celoživotního vzdělávání jsem vycházela z informací, které jsem získala při řízených rozhovorech s manažerkou vzdělávání a personální pracovnící. Dále byly použity informace z rešerše interních materiálů, které mi byly při řízených rozhovorech poskytnuty.

Na základě získaných informací a nastudování možností a výhod online školení jsem pro stávající vzdělávací program navrhla několik možností pro vylepšení a zjednodušení celého procesu vzdělávání. Společnosti jsem navrhla změnu formy u vybraných typů školení na online formu. Navrhované změny by měly společnosti snížit náklady, zvýšit bezpečnost a zjednodušit práci personalistů. Zároveň bych společnosti navrhla zveřejnit seznam dostupných kurzů, který by mohl zaměstnance motivovat ke vzdělávání se.

Stávající zásady a pravidla pro poskytování celoživotního vzdělávání s podporou společnosti považuji dle předchozích zjištění za dostačující. Při zpracovávání dílčího cíle „návrh na využití IS podniku pro vysílání a kontrolu pracovníků“ jsem usoudila, že současný systém eso9PERSO splňuje veškeré podmínky, které stávající vzdělávací proces společnosti vyžaduje. Přestože je systém dostačující, společnosti jsem navrhla odstranit některé nedostatky systému, které mohou celý proces vzdělávání komplikovat či prodlužovat. Věřím, že odstraněním těchto nedostatků, dojde ke zlepšení a zkvalitnění celého vzdělávacího procesu.

## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

CIPRO, Martin. Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

ESO9 informační systémy. ESO9 - podnikový informační systém pro výrobní i obchodní společnosti [online]. © 2013 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <http://www.eso9.cz/produktv/eso9-informacni-svstemy>

HARRISON, Rosemary. Learning and development. 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. ISBN 978-18-439-8216-6.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN isbn80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LONGWORTH, Norman, DAVIES, W. Keith. Lifelong learning. 2. vydání. New York: Routledge, 2013. ISBN 0- 7494-1972-5.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

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

Vzdělávání a školení ve virtuální realitě | Bureau Veritas Czech Republic. Certifikace a inspekce | Bureau Veritas Czech Republic [online]. © 2022 [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.bureauveritas.cz/nase-sluzby/digitalni-nastroje/virtualni-realita>

WALKER, Alfred J. Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

WHITMORE, John. Koučování: Příručka rozvoje vlastních dovedností a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-75-6.

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce. In: Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2022-06-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ZOUNEK, Jiří a Petr SUDICKÝ. E-learning: učení (se) s online technologiemi. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.