

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Renata Nováková

Bakalářská práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Nováková**
Osobní číslo: **E09294**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

- Úvod
- 1. Základní pojmy
- 2. Možnosti a metody vzdělávání
- 3. Představení vybrané společnosti
- 4. Analýza vzdělávání ve vybrané společnosti
- 5. Závěr
- 6. Použitá literatura
- Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

STÝBLO, Jiří. Management současný a budoucí. 1. vydání. Praha : PROFESSIONAL PUBLISHING, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

VEBER, Jaromír, et al. Management: základy, prosperita, globalizace. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **14. září 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2012**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. září 2011

Prohlášení

Prohlašuji:

Tuto práci 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., autorský zákon, zejména skutečnosti, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 28.března 2012

Renata Nováková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho vstřícný přístup, cenné rady a odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala personalistce vybrané společnosti za poskytnuté informace a věnovaný čas. Velký dík patří též mé rodině za trpělivost a toleranci vůči mně při psaní této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců, jednou z nejdůležitějších personálních činností v podniku. Zaměřuje se na popis celého procesu vzdělávání, jednotlivých důvodů pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Problematika vzdělávání je popsána konkrétně z pohledu vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, řízení lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců, formy vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání zaměstnanců

TITLE

Education of employees in a selected company

ANNOTATION

This bachelor's work deals with education of employees – one of the most important human resources activity. It focuses on description of whole educational process, reasons for education and employee training. Development of employees is described concretely in a selected company.

KEYWORDS

management, human resources management, education of employees, forms of employee education, methods of employee education

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	12
1.1 Management.....	12
1.2 Personální činnosti.....	16
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	19
2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
2.1 Význam vzdělávání.....	23
2.2 Rozvoj pracovníka.....	25
2.2.1 Důvody pro vzdělávání.....	25
2.2.2 Oblasti pracovního rozvoje pracovníka.....	25
2.2.3 Motivace ke vzdělávání.....	26
2.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci.....	27
2.4 Plánování vzdělávání.....	27
2.4.1 Identifikace potřeby organizace.....	28
2.4.2 Účastníci.....	29
2.4.3 Lektoři.....	30
2.4.4 Plán vzdělávání.....	31
2.5 Realizace vzdělávání.....	33
2.5.1 Formy vzdělávání.....	33
2.5.2 Metody vzdělávání.....	33
2.6 Hodnocení vzdělávání.....	38
2.7 Legislativa v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	40
3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	43
3.1 Základní informace.....	43
4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI.....	49
4.1 Význam vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci.....	49
4.2 Rozvoj pracovníků vybrané společnosti.....	49
4.3 Systém vzdělávání ve vybrané organizaci.....	50
4.4 Plánování vzdělávání ve vybrané organizaci.....	50
4.5 Realizace vzdělávání ve vybrané společnosti.....	51
4.6 Hodnocení vzdělávání vybrané společnosti.....	55
4.7 Legislativa v oblasti vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti.....	55
4.8 Analýza SWOT.....	56
4.8.1 Silné stránky.....	56
4.8.2 Slabé stránky.....	57
4.8.3 Příležitosti.....	58
4.8.4 Hrozby.....	58
5 DOPORUČENÍ.....	60
ZÁVĚR.....	64
POUŽITÁ LITERATURA.....	66
6 SEZNAM PŘÍLOH.....	67

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu ..	13
Obrázek 2: Manažerské inventární schéma	17
Obrázek 3: Schéma procesu vzdělávání	28
Obrázek 4: Matice nákladů na vzdělávací vstupy	32

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání personálního řízení a řízení lidských zdrojů	20
Tabulka 2: Podíl nákladů na jazykovou výuku na celkových nákladech na vzdělávání v organizační jednotce vybrané společnosti	53

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rozložení nákladů na vzdělávací akci.....	40
Graf 2: Profesní struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti.....	45
Graf 3: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti..	46
Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti	46
Graf 5: Délka odborné praxe zaměstnanců organizační jednotky vybrané organizace.	47

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
HR	hospodářský rok
IMS	Integrovaný systém managementu
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OŽP	ochrana životních prostředí
PO	požární ochrana
s.o.	státní organizace
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
SŽDC	Správa železničních a dopravních cest

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších podmínek pro úspěch firmy v tržním prostředí. Součástí řízení lidských zdrojů je i vzdělávání zaměstnanců. Flexibilita firmy je závislá na flexibilitě svých zaměstnanců. Technologie, techniky a informační technologie se vyvíjejí velmi rychle. Zaměstnancům nestačí pouze znalosti a dovednosti, které získali během školní docházky. Celoživotní vzdělávání lidí by mělo být samozřejmostí. Vzdělanějšími zaměstnanci mohou být poskytovány kvalitnější služby zákazníkům. Většina firem si důležitost vzdělávání svých zaměstnanců uvědomuje a zajišťuje jim podmínky pro zdokonalování.

Téma si autorka práce vybrala, protože vzdělávání dětí i dospělých ji zajímá celý život. Jedním z jejích dětských snů bylo učit děti. Bohužel se nenaplnil. Proces vzdělávání i výchovy se jí zdál vždy pro život velmi důležitý. Ne všichni lidé si však uvědomují důležitost vzdělávání a osobního rozvoje. Autorku práce láká motivovat lidi ke zlepšování jejich schopností a dovedností. Proto bude část práce věnována i typům lektorů a účastníků a jejich přístupu ke vzdělávání.

Protože součástí zaměstnání autorky je i oblast daní a účetnictví, celoživotní vzdělávání je pro ni nutností. Dalším důvodem ke zvolení tohoto tématu byla i její osobní zkušenost se zvyšováním kvalifikace. Po maturitě nešla studovat vysokou školu. V průběhu dalších let chtěla studovat dálkově, ale u svého tehdejšího zaměstnavatele nenašla pochopení a podporu. Až nyní jí firma, ve které je v pracovním poměru, umožnila studium vysoké školy. Autorka práce si tak plní jeden ze svých životních snů. Protože vzděláváním zaměstnanců vznikají práva i povinnosti obou účastníků pracovního poměru, zajímá ji i legislativní aspekt vzdělávání zaměstnanců.

Cílem práce bude analyzovat proces vzdělávání zaměstnanců a návrh možností změn ve vybrané organizaci, a to na základě literární rešerše dostupné literatury.

Rozbor vzdělávání zaměstnanců bude aplikován ve vybrané společnosti. Z dostupných informací bude provedena SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců vybrané organizace, která by měla odhalit slabé stránky vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti. Na

základě této analýzy se autorka práce pokusí navrhnout doporučení ke zlepšení této oblasti řízení lidských zdrojů.

Aby cíl práce byl splněn, práce bude rozdělena do pěti kapitol. První kapitola bude definovat základní pojmy v oblasti managementu, personalistiky a řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se bude zabývat formami a metodami vzdělávání. Bude v ní provedena deskripce procesu firemního vzdělávání včetně legislativních podmínek. Třetí kapitola představí vybranou společnost XY s.r.o. a strukturu jejich zaměstnanců. Čtvrtá kapitola se bude zabývat procesem vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti, například plánováním, realizací a hodnocením vzdělávání zaměstnanců. Na základě zjištěných informací pak bude vypracována SWOT analýza. Pátá kapitola bude obsahovat doporučení k zefektivnění vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Kapitola se zabývá managementem, personálními činnostmi a řízením lidských zdrojů. Věnuje se historii managementu a jednotlivým manažerským činnostem. Popisuje jednotlivé personální oblasti. Ukazuje historický vývoj a rozdíly mezi personální činností a řízením lidských zdrojů.

1.1 Management

Management v českém překladu znamená „řízení, vedení“. Bez řízení se neobejde žádný podnik, který chce uspět na trhu. Management je aplikován v malých i velkých podnicích, ale i v neziskových organizacích a jiných státních institucích. Efektivní řízení se týká správce nemocnice, ředitele nadačního fondu, rektora univerzity, sportovního manažera stejně jako ředitele podniku ve výrobní oblasti.

Pojem management má mnoho definic. *Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účelně dosahují vybraných cílů.*¹ *Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*²

Pojem management má několik významů:

- způsob vedení lidí,
- odborná disciplína a obor studia,
- specifická funkce při řízení podniku,
- teorie a praxe řízení podniků.

Management je symbiózou vědy a umění. Manažeři používají systematické znalosti, tedy znalosti, které vycházejí z vědy. Manažer však musí mít také tvořivý přístup a určité vrozené dispozice. A to je zase typické pro umění. Management je považován za vědu, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojována s realitou. A ta se mění a je závislá na mnoha podmínkách.

¹ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str. 16

² VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, strana 17

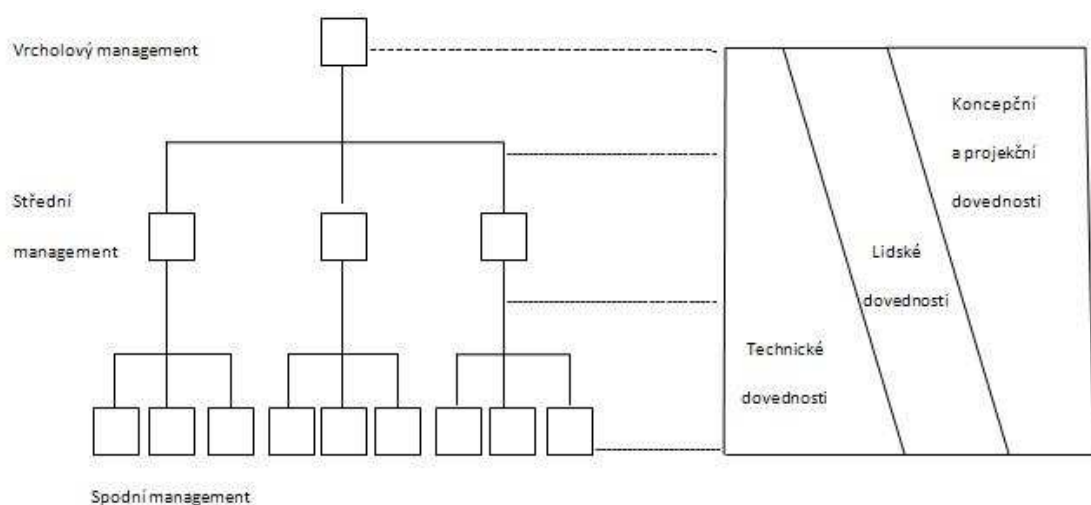
Manažer je řídicí pracovník, který má své podřízené. Manažeři se liší znalostmi, svěřenými úkoly, zodpovědností nebo charakterem informací, se kterými pracují.

Mezi klíčové osobní vlastnosti úspěšného manažera patří umění jednat s lidmi a myšlení orientované na výsledek³.

Manažeři se rozdělují do tří úrovní podle počtu svých podřízených a podle charakteru manažerské práce:

- nejnižší (první stupeň, manažeři první linie),
- střední (druhý stupeň, manažeři druhé linie)
- a vrcholový (třetí stupeň, top management).

Každá úroveň řízení vyžaduje jiné požadavky na osobnost manažera. Liší se i převažujícími manažerskými činnostmi. Jak ukazuje obrázek 1, technické dovednosti mají největší význam na nejnižší úrovni managementu. Dá se předpokládat, že vrcholoví manažeři využívají technických dovedností svých podřízených. Na druhé straně koncepční dovednosti mají například pro mistry ve výrobě nevýznamné postavení, ale pro vrcholový management jsou zcela nepostradatelné.



Obrázek 1: Proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu

Zdroj: upraveno podle [6]

Management jako vědní disciplína má svou historii. Vznik managementu můžeme zařadit do období počátku 20. století, kam spadá klasický management. Pod tímto pojmem

³ NOLLKE, Matthias . *Praktický management*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2004, str. 22

si představíme například Henry Fayola, Maxe Webera, Frederica Winslowa Taylora, Henryho Forda a v naší zemi Tomáše Baťu. Každý z těchto představitelů klasického managementu přinesl specifické poznatky do teorie i praxe řízení organizace. O pár let později se setkáváme s psychologicko-sociálním přístupem, kdy bylo prokázáno, že na růst produktivity práce nemají vliv pouze hmotné faktory, ale i psychologické a sociální faktory. Mezi představitele tohoto přístupu patří Elton Mayo a Mary Folletová. Na ně navazuje Abraham Maslow se svou pyramidou potřeb a McGregor s teorií XY. Pragmatické přístupy jsou založeny na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Jsou nejvíce rozšířeny a rozvinuty v USA a spadají do druhé poloviny 20. Století. Jako představitele pragmatického přístupu lze jmenovat P.F.Druckera, H.Knooze a H.Weihricha. Současný management je ovlivněn globalizací, snadným přístupem k informacím, ale také rychlým vývojem komunikačních technologií.

Svým vývojem prošly i manažerské funkce. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Henry Fayol, který definoval 5 funkcí správy – plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. P.F.Drucker vyjadřuje manažerské činnosti jako plánování, organizování, integrování a měření. Nejčastěji se užívá členění manažerských funkcí dle H.Koontze a H.Weihricha:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. *Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít*⁴. Z hlediska času můžeme plánování dělit na krátkodobé (1 rok a méně), střednědobé (1-5 let) a dlouhodobé (5 a více let). Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat strategické plánování (navazuje na strategické cíle organizace, má rámcový dlouhodobý charakter), taktické plánování (směřuje k uskutečnění strategických cílů, v organizaci jsou to například plány divizí), operativní plánování (má krátkodobý charakter, jedná se například o výrobní plán).

⁴ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str. 18

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému⁵. Organizační struktura organizace je tvořena organizačními jednotkami a vztahy mezi nimi. Zobrazení organizační struktury se nazývá organizační schéma. Vyjadřuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Organizační struktura je formální i neformální. Formální organizační struktura je účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Je dána platnými podnikovými předpisy, například organizačním řádem. Je nařízená a každý zaměstnanec v ní má své místo. Při neformální organizační struktuře jde o volné spojení lidí z různých útvarů, kteří se znají z jiných životních oblastí, například ze sportu, z místa bydliště nebo z kuřáckých přestávek.

Rozpětí řízení vyjadřuje počet přímých podřízených vedoucího pracovníka. V horních úrovních organizace se obvykle pohybuje od 4 do 8 podřízených a v dolních úrovních od 8 do 15. Úspěšný manažer je schopen řídit i mnohem vyšší počet svých podřízených.

Personalistika je definována jako *obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení*⁶. Personalistika je oblastí řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu⁷.

K personálním činnostem můžeme zařadit plánování, získávání, rozmisťování, odměňování pracovníků, pracovně-právní vztahy, péči o pracovníky a o jejich vzdělávání.

Vedení je řízení pracovníků a koordinace jejich činností. Pro řízení se využívá několik stylů a záleží na každém manažerovi, který je mu nejbližší a který považuje za nejefektivnější. Můžeme jmenovat autokratické styly vedení (autoritativní, diktátorský), demokratické (demokratický, participační) a liberální styly řízení (liberální, pasivní). Dobrý manažer by měl mít potřebu řídit, schopnost empatie, přirozenou autoritu a být cílevědomý.

Důležitou součástí vedení je motivace pracovníků. Peníze bývají nejčastější formou motivace. Nesmí se ale zapomínat, že každý člověk má jiný žebříček hodnot. K vysokému

⁵ VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, str. 118

⁶ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998, str.342

⁷ ŽÁK, Milan . *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : Linde Praha, a.s., 1999, str. 519

pracovnímu výkonu přispívá kromě finanční motivace i motivace osobního postavení, pracovního výsledku, přátelství, jistoty, odbornosti a tvořivosti.

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. *Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet zásad, že pochvala má být: konkrétní, adresná, vyslovena včas, veřejná, neformální. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pracovníky pochválit*⁸.

Kontrolování je spjata s ostatními manažerskými oblastmi, hlavně s plánováním. Je to činnost, při které zjišťujeme, zda dosahované výsledky odpovídají plánovanému záměru. Kontrola může být průběžná, konečná, preventivní a kontrola zpětnou vazbou. Nástroje kontrolního procesu (kontrolní techniky) jsou rozpočty, statistické údaje, zprávy, analýzy, audit nebo osobní pozorování.

1.2 Personální činnosti

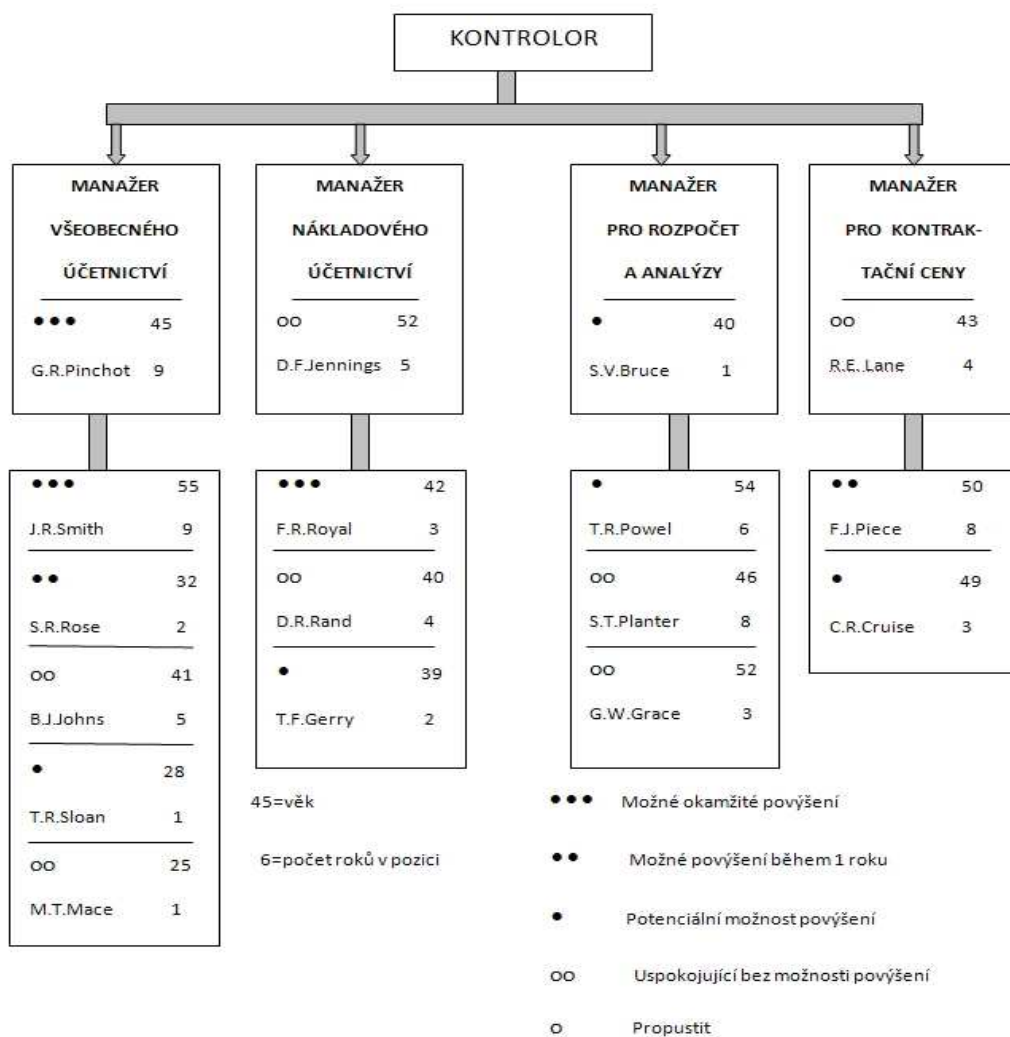
Mezi základní personální činnosti patří plánování, získávání, hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovně-právní vztahy, péče o pracovníky a evidence informací.

Plánování struktury pracovníků předpokládá předvídaní vývoje potřeb lidských zdrojů organizace a pohybu pracovníků v organizaci. Proces plánování má různé časové horizonty. Rozhodujícím prvkem jsou v tomto procesu strategické cíle, kterých chce organizace dosáhnout, zhodnocení výchozího stavu a způsobu realizace změn potřebných k dosažení těchto cílů.

Organizace neustále zjišťuje, zda má správný počet svých pracovníků s odpovídajícím vzděláním a s odpovídajícím rozmístěním. V pravidelných intervalech proto může provádět manažerskou inventuru, která ukáže v krátkodobém (1 rok) i dlouhodobém (více než 1 rok) horizontu potřebu získávání dalších kvalifikovaných pracovníků. Obrázek 2 ukazuje typické manažerské inventární schéma. Dává možnost přehledně vidět personální situaci v úseku. Umožňuje snadnou identifikaci manažerů

⁸ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008, str. 49

vhodných k povýšení. Například se dá předpokládat nástupce kontrolora, a to manažer nákladového účetnictví, který má již nyní svého vhodného nástupce.



Obrázek 2: Manažerské inventární schéma

Zdroj: upraveno podle [6]

Získávání pracovníků lze uskutečňovat z vnitřních a vnějších zdrojů. Při použití vnitřních zdrojů se povyšují a přemísťují stávající zaměstnanci. Při získávání zaměstnanců pomocí vnějších zdrojů přijímáme volné pracovníky na trhu práce (jedinci, kteří se nabízejí sami, doporučení jedince současným zaměstnancem, letáky, vývěsky, inzerce, požadavek na úřady práce, použití internetu, spolupráce s personální agenturou).

Mezi metody výběru nových pracovníků patří vstupní pohovory, písemné odborné testy, fyzické testy, psychologické testy, reference od bývalých zaměstnavatelů. Pokud firma pro vykonávání profese požaduje aktivní znalost cizího jazyka, pohovor může být v tomto jazyce veden.

Hodnocení je nezbytnou součástí personální práce, protože poskytuje podklady pro odměňování pracovníků. Hodnotíme po stránce výkonnostní (pokud to charakter práce umožňuje – normy, plány) nebo kvalitativní (spolehlivost, chování, ochota). Hodnocení zahrnuje přípravu potřebných formulářů, volbu metody hodnocení, časový plán hodnocení, pořizování dokumentů, uchovávání dokumentů a navrhování opatření.

Odměňování je jedním z nejmocnějších nástrojů pro motivaci pracovníků. *Neznamená pouze mzdu nebo plat, ale i některé zaměstnanecké výhody jak peněžní, tak nepeněžní. Stále více je mezi odměny zařazeno i vzdělávání poskytované organizací⁹.*

Zaměstnavatel poskytuje dle platných zákonů svému zaměstnanci za provedenou práci odměnu. Většinou má tato odměna formu mzdy. Pro organizaci bývají mzdové náklady jednou z největších položek provozních nákladů. To také ukazuje význam této oblasti řízení pro fungování organizace. Mzda se skládá z pevné a pohyblivé složky. Pevná složka je součástí pracovní smlouvy. Na pohyblivou složku mzdy nemá pracovník právo automaticky. Jedná se například o osobní ohodnocení, prémie nebo kolektivní odměny.

Vzdělávání pracovníků zahrnuje péči o zajištění požadovaných dovedností pro současnou pracovní pozici pracovníka a též rozšiřování jeho znalostí a dovedností. Rychlý vývoj technologií a techniky vyžaduje pružné doplňování znalostí. Aby zůstal podnik konkurenceschopný, musí umožnit svým zaměstnancům rozvoj jejich schopností.

Pracovně-právní vztahy musí být stanovovány a dodržovány. Pracovníci i jejich zaměstnavatelé mají svá práva i povinnosti. Zaměstnavatelé i zaměstnanci musí dodržovat platné zákony, například listinu základních práv a svobod nebo zákoník práce. Jedním z úkolů personálního oddělení je kontrola dodržování těchto norem. Pracovní poměr vzniká pracovní smlouvou nebo jmenováním. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu určitou nebo neurčitou. Pracovní poměr je ukončen dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, uplynutím sjednané doby nebo úmrtím zaměstnance. Pracovně-právní vztahy upravuje i kolektivní smlouva, kterou uzavírá zaměstnavatel s odborovou organizací. Jejím předmětem je například dodatková dovolená, závodní stravování, úprava pracovní doby apod.

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 283

Péče o pracovníky zahrnuje zlepšování pracovního prostředí, dodržování podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví, nabídku zkrácených pracovních úvazků, flexibilní pracovní dobu a další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám. Cílem je, aby se především kvalifikovaní zaměstnanci cítili dobře a byli spokojeni s podmínkami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Pak teprve bude pracovník podávat optimální výkon. Oblast bezpečnosti práce, ochrany zdraví, dodržování pracovní doby a přestávek v práci se řídí zákoníkem práce a dalšími právními normami.

Evidence informací je v současnosti většinou zajišťována počítačovým personálním informačním systémem. Bývá propojen s ostatními částmi informačního systému organizace. Zahrnuje evidenci pracovníků, pracovních míst, dovolené a evidenci mezd včetně zákonem požadovaných výkazů. Dokonalejší informační systémy nabízejí například i možnost uchování informací o uchazečích o zaměstnání, kteří sice momentálně nevyhovují daným požadavkům, což však neznamená, že v budoucnu nám jejich kvalifikace nebude vyhovovat. Čím lépe fungující informační systém v organizaci máme, tím umožňuje dokonalejší výstupy. To pomůže organizaci při ostatních personálních činnostech.

1.3 Řízení lidských zdrojů

Personální práce je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace. Dříve byla chápána především jako správa – personální administrativa. Před 2. světovou válkou se začíná objevovat personální řízení. Již se nejedná jen o administrativu, ale k zaměstnancům se přistupuje jako k prostředku získání konkurenční výhody. Vznikají personální útvary, které nabývají na významu. Formulují se personální politika organizace a rozvíjejí se metody personální práce. Řízení lidských zdrojů představuje nejmodernější koncepci personální práce. Ve vyspělých zemích se objevuje v 50. a 60. letech minulého století. Stává se jádrem organizace a nejdůležitějším úkolem manažerů. Tím se dovršuje vývoj personální práce od administrativní činnosti ke skutečně řídicí činnosti. V našich zemích se pojem lidské zdroje začíná používat až po roce 1989.

Tabulka 1 porovnává personální řízení a řízení lidských zdrojů. Zobrazuje shodné rysy a rozdíly mezi nimi.

Tabulka 1: Porovnání personálního řízení a řízení lidských zdrojů

	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Shodné rysy	<ul style="list-style-type: none"> - vycházejí z podnikové strategie - respektování jednotlivce - přizpůsobování lidí měnícím se požadavkům organizace 	
Rozdíly	<ul style="list-style-type: none"> - povaha operativního řízení - zaměření na vnitřní problémy zaměstnávání lidí - personální práce je především úkolem personalistů, ne vedoucích pracovníků 	<ul style="list-style-type: none"> - jádro řízení organizace - více pozornosti je věnováno dlouhodobým otázkám řízení pracovních sil - lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie organizace - důraz na vytváření organizační kultury a dobré zaměstnavatelské pověsti organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů je strategický a dobře promyšlený přístup k řízení nejcennější části organizace – pracujících lidí. Řízení lidských zdrojů přispívá k dosažení cílů organizace. *Vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace¹⁰.*

Rozdíl mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spočívá zejména v tom, že v řízení lidských zdrojů je zdůrazňováno zacházení s lidmi jako s rozhodujícím faktorem, jehož řízení je bezprostřední úlohou managementu. *Personální řízení je spíše zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově*

¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 15

a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku¹¹.

Řízení lidských zdrojů lze považovat za filozofii ukazující to, jak by se mělo s pracovníky zacházet v zájmu organizace. Rozlišujeme tvrdou a měkkou podobu řízení lidských zdrojů. Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů klade důraz na strategické stránky řízení lidí racionálním způsobem, jaký se používá u kteréhokoli jiného ekonomického faktoru. Na pracovníky se pohlíží jako na zdroj zisku. Měkká podoba řízení lidských zdrojů klade důraz na komunikaci, motivování a vedení. Znamená jednání s pracovníky jako s vysoko ceněným aktivem organizace a velkým zdrojem konkurenční výhody.

Úkolem řízení lidských zdrojů v obecném pojetí je zlepšovat výkonnost organizace využitím a rozvojem lidských zdrojů. K výkonnosti organizace kromě lidských zdrojů slouží materiální, informační a finanční zdroje.

V konkrétnější podobě lze určit jako hlavní úkoly řízení lidských zdrojů vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovníků a pracovními úkoly (zařazování správného člověka na správné pracovní místo), optimální využívání pracovních sil v organizaci (využívání fondu pracovní doby, využívání kvalifikace pracovníků), formování týmů a zdravých mezilidských vztahů, rozvoj pracovníků (jejich pracovních schopností, rozvoj kariéry) a dodržování všech zákonů v oblasti práce.

Při plnění těchto cílů se řízení lidských zdrojů zaměřuje hlavně na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, formování personálu organizace, zabezpečování funkčnosti personálního informačního systému, plánování lidských zdrojů, odměňování, pracovní vztahy, vztahy s odbory a pomoc pracovníkům¹².

Shrnutí 1. kapitoly

Pojem management lze chápat několika způsoby. Jako studijní obor, funkci při řízení podniku, způsob vedení lidí a jako teorii i praxi řízení podniků. Za základní manažerské funkce lze považovat plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. V oblasti personalistiky se organizace věnují plánování, hodnocení pracovníků,

¹¹ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 43

¹² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 19

odměňování, vzdělávání zaměstnanců, péči o ně a také evidují informace o stávajících pracovnících a někdy i o uchazečích o zaměstnání v organizaci. Řízení lidských zdrojů je vyspělejší formou personální práce. Již se nejedná jen o administrativní činnosti, ale k zaměstnancům se přistupuje jako k nejdůležitějšímu faktoru, který organizace potřebuje ke svému úspěchu. K výkonnosti organizace kromě lidských zdrojů slouží také materiální, informační a finanční zdroje. Z hlediska lidských zdrojů se práce bude dále zabývat vzděláváním zaměstnanců.

2 FORMY A METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Kapitola je věnována vzdělávacímu procesu zaměstnanců, a to důvodům pro rozvoj zaměstnanců jak ze strany organizace, tak ze strany zaměstnanců, systému vzdělávání zaměstnanců včetně forem a metod vzdělávání a legislativě v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Věda o výchově, vzdělávání a péči o dospělé se nazývá andragogika. Bývá většinou chápána jako synonymum pojmu vzdělávání dospělých. Vzdělávání je celoživotní proces, který je zaměřen na formování osobnosti pracovníka a získávání nových schopností a dovedností.

Vzdělávání zvyšuje flexibilitu pracovní síly organizace, a tím konkurenceschopnost organizace. Bývá primárně zaměřeno na přímou kultivaci znalostí nebo dovedností. *Pokud mění i postoje vzdělávaného člověka (což je možné a často to od vzdělávání skutečně požadujeme), činí tak spíše nepřímo, tedy spolu s nabízením určitých znalostí a dovedností¹³.*

Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik¹⁴.

Vzdělání je souhrn znalostí, které získáme pomocí vzdělávání a výuky. Můžeme ho členit z hlediska odbornosti na všeobecné a odborné nebo podle naší školské soustavy na základní, střední, vyšší a vysokoškolské.

2.1 Význam vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se v moderní společnosti neustále mění a pracovník, aby si zachoval svou zaměstnatelnost, si musí své znalosti prohlubovat a rozšiřovat. Během vlády komunistů v naší zemi spoustě lidí stačilo v podstatě to, co se naučili během přípravy na své povolání. V moderní společnosti je proces vzdělávání celoživotním procesem. Vzdělávání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich schopností.

¹³ PLAMÍNĚK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010, str. 32

¹⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2003, str. 139

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. *Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce*¹⁵.

Kvalitní systém podnikového vzdělávání má větší dosah než pouhé zvýšení profesní úrovně pracovního potenciálu. *Průzkumy v průmyslově vyspělých zemích prokazují, že možnosti vlastního rozvoje a zvyšování kvalifikace působí jako jeden z nejsilnějších prvků pozitivní motivace k práci, stability pracovníků a utváření dobrého vztahu k práci*¹⁶.

Nejčastější důvody, proč se organizace, které chtějí v tržním hospodářství uspět, věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků jsou:

- nové poznatky a technologie,
- proměnlivost trhu služeb a výrobků si vynucuje pružnou reakci pracovníků,
- měnící se technika uvnitř organizace,
- organizační změny, kterým se musí pracovníci přizpůsobit,
- výrazná orientace na kvalitu výrobků a služeb,
- změny organizace práce a způsobů řízení,
- rozvoj informačních technologií,
- globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit,
- zlepšení využití technických zařízení, a tím i snižování nákladů,
- zlepšení pověsti organizace.

¹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 252

¹⁶ VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005, str. 178

2.2 Rozvoj pracovníka

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost motivovat a rozvíjet lidi a směřovat je k cílům. Ne každý zaměstnanec si uvědomuje důležitost svého rozvoje.

2.2.1 Důvody pro vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání je zajistit dosažení cílů organizace pomocí zhodnocování lidí, které zaměstnává. Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující tyto aktivity:

- prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků,
- rekvalifikační procesy,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům organizace,
- profesní rehabilitaci,
- formování osobnosti pracovníka.

2.2.2 Oblasti pracovního rozvoje pracovníka

System formování pracovních schopností člověka rozlišuje oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

V oblasti všeobecného vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Tato oblast je řízena a kontrolována státem a organizace na ni nemají vliv.

Pro oblast odborného vzdělávání je vžito označení training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolování (rekvalifikaci).

Oblast rozvoje je zaměřena na širší okruh znalostí a dovedností a řeší komplexní problémy, které často překračují meze oboru. Je orientována na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů. V této souvislosti hovoříme o pojmech učení probíhající v organizaci a u učící se organizace. Učení probíhající v organizaci neboli podnikové učení se je spontánní proces vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů uvnitř organizace, předávání, vytváření a přejímání znalostí, metod

a postupů. Ale podnikové vzdělávání je organizovaná a zpravidla plánovaná personální činnost. Učí se organizace vytváří takové prostředí, kde je vítána i oceňována snaha o vzdělávání a rozvoj a kde je strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů jednou z ústředních záležitostí politiky organizace. *Učí se organizace představuje takovou organizaci, v níž lidé mohou systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit*¹⁷.

2.2.3 Motivace ke vzdělávání

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu.

Lidé se budou vzdělávat efektivněji, pokud budou více motivováni. *Motivace ke studiu je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšný průběh učení*¹⁸.

*Každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup*¹⁹.

Mezi nejvýznamnější motivační faktory patří:

- vyšší platové ohodnocení,
- získání kvalifikace – titulu,
- udržení pracovního místa,
- pracovní postup,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání sociálních výhod
- nebo zlepšení postavení ve skupině.

Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Je toho možné dosáhnout vedením diskuzí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad, návštěvou u týmu, jimž učení přineslo

¹⁷ BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006, str. 83

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009, str. 708

¹⁹ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 104

úspěch, použitím článků z literatury nebo pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech²⁰.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z velmi důležitých kompetencí a projevuje se v ní i umění komunikace a vcítění se do druhého jedince. Nejlepší formou motivace je osobní příklad.

2.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

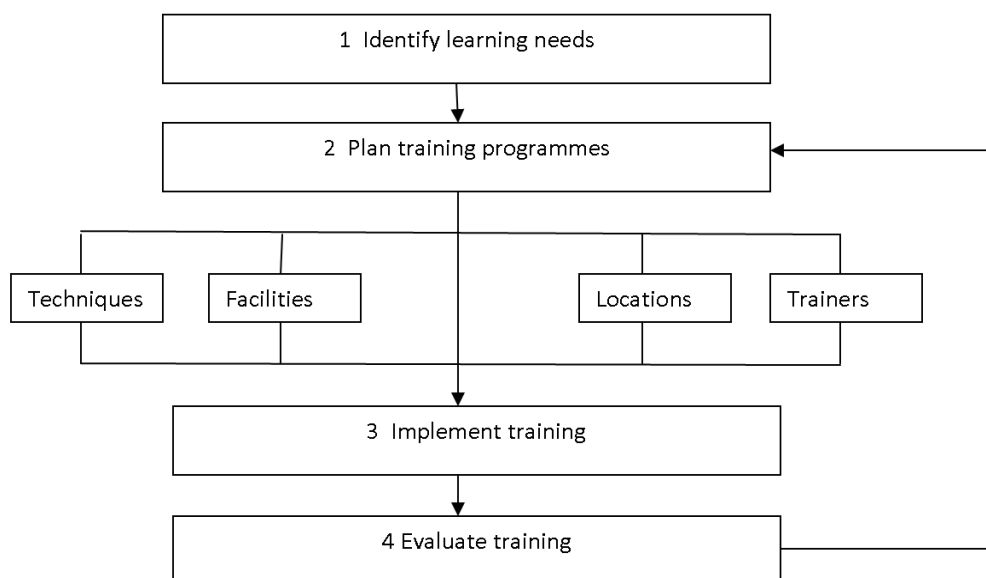
Intenzita a šíře záběru vzdělávání zaměstnanců závisí na personální strategii organizace. Především menší organizace dávají přednost získávání již hotových pracovníků. Tento způsob však klade vysoké nároky na proces výběru pracovníků. Další skupina zaměstnavatelů se uchyluje ke vzdělávání svých pracovníků jen v případě nutnosti, nahodile. Většina organizací ve vyspělých zemích však věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou koncepci vzdělávání a vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto činností zabývají. Častá bývá i spolupráce s externími odborníky nebo specializovanými institucemi. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar, ale také všichni vedoucí pracovníci.

2.4 Plánování vzdělávání

Základním cílem podnikového plánování je zajistit dosažení cílů organizace pomocí lidí, které zaměstnává. Znamená to, že investuje do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu. Podnikové vzdělávání je třeba naplánovat tak, aby bylo jasné, kdo má být vzděláván, kým, jakým způsobem a kde a samozřejmě s jakými náklady.

Obrázek 3 ukazuje proces plánování vzdělávání. Skládá se z identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání. Pokud je to potřebné, proces se opakuje. Na základě vyhodnocení se rozhoduje, která fáze je třeba zlepšit nebo jak by měly být přetrvávající požadavky na vzdělávání dále uspokojeny.

²⁰ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 102



Obrázek 3: Schéma procesu vzdělávání

Zdroj: upraveno podle [1]

2.4.1 Identifikace potřeby organizace

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka²¹.

Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jejich porovnáváním s požadovanou úrovní.

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. *Pro identifikaci potřeb vzdělávání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost a současnou (existující, reálnou) výkonnost. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru²².*

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010, str. 261

²² VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 85

Jako zdroj pro analýzu vzdělávacích potřeb se používají tyto tři skupiny údajů:

- celopodnikové údaje,
- údaje o pracovním místě,
- údaje o pracovníkovi.

V celopodnikových údajích zjišťujeme cíle organizace, podnikové plány, výrobní program organizace, strukturu a pohyb pracovníků apod. Údaje o pracovním místě poskytují informace o požadované kvalifikaci. Zahrnují i popisy jednotlivých pracovních míst. Údaje o pracovníkovi zaznamenávají jeho vzdělávání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů nebo výsledky jeho testů.

Při identifikaci potřeb vzdělávání se musí brát v úvahu jak cíle organizace, tak i zájmy pracovníků. Rozvoj pracovníka je pak výsledkem vzájemného působení mezi možnostmi, které nabízí organizace v souladu se svými cíli a představami pracovníka²³.

Výsledky identifikace potřeb vzdělávání využijeme při stanovování cílů vzdělávání. Může to být změna znalostí (samostudium, účast na přednášce či semináři), zlepšení pracovních dovedností (praktické vyzkoušení situací) nebo změna pracovního chování (návlek dovedností v každodenní praxi).

2.4.2 Účastníci

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou sami jeho účastníci. Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením, někdo abstraktní diskuzi.

Rozlišujeme tyto základní typy účastníků:

- aktivista,
- reflektor,
- teoretik,
- pragmatik.

U **aktivistů** dominují okamžité zkušenosti. Mají snahu projevit se v krizích. Rádi přijímají nové výzvy, ale dokážou být otráveni u dlouhodobých činností. Rádi se učí za podmínek, kdy se sami mohou zúčastnit činností hned a na místě (například manažerské

²³ MAJEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany : H@H Vyšehradská, s.r.o., 2000, str. 96

hry, týmové úkoly). Vyhovuje jim, když je přítomno vzrušení a drama a když mají věci rychlý spád.

Reflektor znamená osoba odrážející názory. Rád stojí v pozadí, uvažuje o zkušenostech a pozoruje je z různých úhlů pohledu. Účastníci tohoto typu jsou zvyklí shromažďovat údaje a analyzovat je dříve, než dojdou k závěrům. Mají sklony k opatrnosti. Vyhovuje jim učení v podmínkách, kdy zůstávají nad věcí, mohou jen poslouchat nebo pozorovat.

Teoretici touží po základních předpokladech, principech a teoriích. Oceňují logiku. Teoretici se nejlépe učí za okolností, kdy to, co jim je nabízeno, je součástí systému či modelu. Mají rádi strukturované situace, které mají jasný účel.

Pragmatici jsou pracovníci, vracející se z manažerských kurzů plni nových myšlenek, které chtějí vyzkoušet v praxi. Berou problémy jako výzvu. Rádi vidí jasné spojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.

Vyhovující styl učení je vhodné chápat nikoli jako pevný rys osobnosti, ale spíše jako typ adaptivní orientace, která je ovlivněna psychologickým základem, specializací, kariérou a charakterem problémů, které daná osoba převážně řeší²⁴.

Je třeba také akceptovat skutečnost, že efektivita učení u dospělých je kromě jiného ovlivněna faktory fyzickými (zdravotní kondice), emocionálními (podpora ze strany rodiny, uznávané hodnoty a postoje) a intelektuálními (dosud nabyté znalosti a zkušenosti).

2.4.3 Lektori

Klíčovou součástí procesu vzdělávání jsou lektori. Jsou na ně kladeny vysoké nároky. Jejich práce někdy není doceňována. Existuje celá škála vlastností, které jsou potřeba pro úspěšné vykonávání této činnosti. Proto musí být vybírání nejen na základě svých odborných znalostí a dovedností, ale též podle svých osobnostních a také pedagogických kvalit. Dobrý lektor musí být zralou osobností, aby si získal respekt a důvěru svých klientů. Vysoká míra sociální inteligence je dalším předpokladem pro úspěch. Kromě komunikačních dovedností to představuje také zvládnutí svých emocí a schopnost empatie.

²⁴ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 108

Dobry lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje aktivitu účastníků, poskytuje jim reálnou zpětnou vazbu, je trpělivý a nebagatelizuje snahu účastníků o učení, případně dovysvětlování nejasností²⁵.

Jednou z možností získávání dobrých lektorů je i výchova lektorů z vlastních řad zaměstnanců. Této možnosti využívá i společnost Globus ČR. Manažerka vzdělávání této firmy Eliška Berková uvádí, že *firma musí jít cestou lepšího využívání interních zdrojů. V retailu jsou to především lidé. Patří sem i dobře řízená oblast jejich vzdělávání. "V oblasti vzdělávání sice spolupracujeme s externími firmami, ale nijak významně," říká Eliška Berková. "Nerozšiřujeme to. Využíváme spíš právě vlastní zdroje. Od roku 2002 budují systém interních lektorů. Jsou to naši zkušení pracovníci, náš vědomostní potenciál, naše »spící« know-how. Mají nejen neuvěřitelné teoretické znalosti, ale i bohaté praktické zkušenosti. Patří mezi ně jak manažeři, tak i ostatní pracovníci. Na centrále většinou manažeři, ale na prodejnách jsou to i lidé na nemanážerských pozicích²⁶.*

2.4.4 Plán vzdělávání

Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je návrh vzdělávacího plánu. Podnik určí priority vzdělávání a na jejich základě se formulují návrhy programů a rozpočtů.

Proces tvorby plánu se skládá z přípravné, realizační a hodnotící fáze. Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Realizační fáze představuje zpracování jednotlivých etap a stanovuje pořadí témat. Určuje i způsob, jakým bude vzdělávání probíhat. Při fázi zdokonalování se průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího programu a hledají se možnosti jeho zlepšení.

Plán vzdělávání by měl obsahovat odpovědi na následující otázky:

- jaká témata vzdělávání je třeba zajistit – obsah,
- jaká bude cílová skupina účastníků – jednotlivci, skupiny, povolání,
- jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat – na pracovišti, mimo pracoviště, pomůcky, učební texty,
- která vzdělávací instituce bude zvolena – interní či externí zdroj,
- kdy a v rámci jakého časového období bude vzdělávání uskutečněno,

²⁵ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 119

²⁶ Promyšlené a systematické investice do vzdělání se vyplácejí [online]

- kde se vzdělávání uskuteční – místo konání, ubytování, stravování,
- jakým způsobem se bude vzdělávání hodnotit – kdo a jakými metodami,
- kolik to bude stát.

Při plánování finančních požadavků na vzdělávací proces i při hodnocení efektivnosti vzdělávání si musíme uvědomit, že cena každého vzdělávacího procesu nezahrnuje pouze čistou cenu například kurzu nebo odměnu lektorovi. Pokud by firma sledovala typy nákladů na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých fázích vzdělávacího cyklu, jak ukazuje obrázek 4, pomohlo by jí to při plánování dalších vzdělávacích akcí. Je třeba počítat i s cenou cestovních výdajů, stravného, učebních pomůcek, pronájmem prostor i potřebné techniky nebo s náklady na přípravu materiálů. Přestože jde o menší položky, nesmíme zapomínat i na jiné režijní náklady jako poštovné, telefonní poplatky nebo parkovné. Málokdy se vyčíslují náklady obětovaných příležitostí, tedy částka, která by byla možná vynaložit na jiné vhodné aktivity. Výhodou podrobného sledování nákladů je možnost odhalování rezerv a zjištění, která fáze vzdělávacího procesu je nejdražší.

Fáze	Stanovení potřeb	Plánování vzdělávání	Realizace vzdělávání	Hodnocení vzdělávání	Jiné činnosti	Celkem
Druhy nákladů						
Učební materiál -nákup -rozmnožování						
Zařízení -nákup -pronájem						
Lektoři -odměny -pojistné -cestovné -stravné						
Jiné služby a materiál -ubytování -cestovné -stravné -pronájem -energie -pohonné hmoty						
Celkem						

Obrázek 4: Matice nákladů na vzdělávací vstupy

Zdroj: upraveno podle [15]

2.5 Realizace vzdělávání

Důležitým úkolem při plánování vzdělávání je stanovit správnou formu a metodu. Při výběru hraje roli kritérium didaktické (naučit se v daném čase co nejvíce) a ekonomické (hospodárnost vynaložených nákladů).

2.5.1 Formy vzdělávání

Didaktické formy představují relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (pomůcky, technika)²⁷.

Mezi formy vzdělávání patří:

- přímá výuka,
- kombinovaná výuka
- a korespondenční vzdělávání – e-vzdělávání.

Formy vzdělávání se liší dle míry a charakteru kontaktu lektora s účastníkem. Přímou výuku charakterizuje přímý kontakt lektora s účastníkem – face to face. Při korespondenčním vzdělávání se lektor s účastníkem ani nemusí setkat. Komunikují spolu prostřednictvím počítače. Při kombinované výuce se využívá obou forem. Lektor může vzdělávání řídit pomocí e-learningu, ale v pravidelných nebo nepravidelných intervalech probíhají konzultace a přednášky, kdy lektor zhodnocuje předešlou část výuky a dává informace k dalším studovaným tématům.

2.5.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze rozdělit do 2 hlavních skupin:

- metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – „on the job“,
- metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“.

Metody „on the job“ jsou uskutečňovány na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkonů. Bývají považovány za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Metody „off the job“ jsou uskutečňované mimo pracoviště. Jsou považovány za lepší pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů.

²⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010, str. 149

Mezi metody používané ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří například instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzulting, asistování, pověření úkolem, rotace práce nebo pracovní porada.

Nejčastěji používanou metodou je **instruktáž při výkonu práce**. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Tato metoda umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení.

Koučování je patrně nejsilnějším nástrojem rozvoje pracovníků. *Jedněmi ze zakladatelů koučování, ke kterým se hlásí či z nich čerpá celá řada českých koučů, jsou Američan Timothy Gallwey a Angličan Sir John Whitmore. Oba se léta zabývali metodami zvyšování osobní i profesní výkonnosti lidí.*²⁸

Koučování zahrnuje dlouhodobé instruování, vysvětlování a sdělování podmínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. *Jde o rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího.*²⁹

Tato metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro budoucí kariéru pracovníka. Pracovník je sám vtahován do uvažování o problému. Namísto příkazu nadřízeného, který bez přemýšlení respektuje, je nucen sám o problému uvažovat a hledat řešení. Taková zkušenost je mnohem cennější. Chápe podstatu úkolu a v případě změny dokáže pružně reagovat. Koučování je postaveno na principech stanovování cílů, aktivitě účastníka a účinné zpětné vazby. Vzdělávání formou koučování je zaměřeno přímo na budoucí způsobilost. *Kouč vede koučovaného k pochopení principu zvládnutí situací. Koučování si na řešení přijdou sami (i když pod vlídným vlivem kouče)*³⁰.

Mentoring je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá rádce (mentora) – svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje ho a pomáhá mu i v jeho kariéře. Stává se jeho patronem.

²⁸ Co je to koučink? [online]

²⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008, str. 74

³⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010, str. 43

Mentor není kouč a kouč není mentor, i když nejeden krok jejich práce je příbuzný. Mentor na rozdíl od kouče doporučuje nápady a řešení. Dává „ponaučení“, hledá shody v názorech a vyvolává otevřenou zpětnou vazbu³¹.

Americký kouč Marty Nemco doporučuje při hledání mentora nejprve oslovit několik kandidátů z řad kolegů, spolužáků nebo lektorů z odborných konferencí. Pak teprve si vybrat toho, který je naladěný na stejnou strunu – znalostně i pocitově. Radí také nevyhýbat se mladším mentorům. *Mladší lidé vám často mohou pomoci pochopit nový způsob myšlení, aktualizovat vaše znalosti moderních technologií, mohou ve vás dokonce probudit novou energii. Nadšení mládí bývá nakažlivé³².*

Konzulting patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje k problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení problémů. Vzdělavatel si tak zároveň sám formuje a prověřuje své pracovní schopnosti.

Asistování je tradiční metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník pomáhá jinému zkušenému pracovníkovi při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Tato metoda se používá zejména tam, kde si osvojení žádaných pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Nevýhodou je, že se vzdělávaný může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům.

Pověření úkolem je rozvinutým asistováním, popřípadě jeho závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol. Jeho práce je sledována. Tato metoda vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovníkovi se rozšiřuje pole působnosti.

Rotace práce (cross training) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metoda se používá hlavně při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací. Pracovník

³¹ STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vydání. Praha : PROFESIONAL PUBLISHING, 2008, str. 183

³² NEMKO, Marty. *Mentor magic. Business Spotlight*. 2011, 2/11, s. 53.

poznává komplexně pracovní postupy a úkoly organizace. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti a priority.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se organizace. Pracovníci si mohou vzájemně vyměňovat zkušenosti a názory.

Vzdělávání na pracovišti bývá levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se sníží kvůli věnované pozornosti školenému. Jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem školeného. Vzdělávaný pracovník se učí v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikové postupy.

Metody používané mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu. Jedná se většinou o individuální metody vzdělávání. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří například přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, manažerské hry, outdoor learning nebo vzdělávání pomocí počítačů.

Přednáška je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Je nenáročná na podmínky. Jde ale o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky.

Přednáška spojená s diskusí (seminář) uvedenou nevýhodu přednášky poněkud překonává. Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů. Není již tak nenáročná na podmínky, vyžaduje přípravu a vhodné moderování.

Demonstrování zprostředkovává znalosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky. Tato metoda klade důraz na praktické využívání znalostí. Používá se například při předvádění nového zařízení. Účastníci si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení škod.

Případové studie jsou velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého konkrétního problémů. Jednotliví účastníci nebo skupinky účastníků se snaží

diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Případové studie pomáhají rozvíjet analytické myšlení. Kladou ale mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

Workshop (skupinové cvičení) je varianta případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska. Workshop poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů. Je vhodným nástrojem k týmové práci.

Brainstorming je také varianta případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý navrhl způsob řešení zadaného problému. Pak je uspořádána diskuse, kdy se hledá optimální návrh či kombinace návrhů. Tato metoda je velmi účinná a podporuje kreativní myšlení.

Simulace je metoda více zaměřená na praxi a vyžaduje aktivitu vzdělávaných. Účastníci dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Jde o běžné pracovní situace. V průběhu simulace se přechází od nejjednodušších problémů ke složitějším. Je to velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat.

Manažerské hry jsou metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje samostatnost a určitá míra hravosti. Účastníci na sebe berou roli a v ní poznávají mezilidské vztahy a střety. Je ponecháván značný prostor pro dotváření role. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a rozvoj žádoucích charakteristik osobnosti u vedoucích pracovníků. Účastníci musí ovládat své emoce. Manažerské hry vyžadují pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele kladou náročné požadavky.

Outdoor learning je možné označit jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. V poslední době se používá stále více. Jde o skupinové hry či akce spojené se sportovními výkony. Manažeři se při nich učí zlepšovat své dovednosti, např. hledají optimální řešení, koordinují nějakou činnost, zlepšují komunikaci. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž vedení se ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je pověřen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, co by se dalo vylepšit. Účastníci se snaží uvědomovat si a rozpoznávat své manažerské dovednosti. Je to propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností. Někdy bývá program fyzicky dost náročný, a proto nebývá vhodný pro starší osoby nebo osoby

se zdravotními problémy. Někteří účastníci musí překonat určité předsudky a svou neochotu si hrát nebo i obavu o zesměšnění.

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) patří mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. *Je definováno jako použití učebních metod pomocí počítačů, sítí a internetu, které pomáhá individuálnímu rozvoji*³³. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Nabízejí různé testy a cvičení. S rozšiřováním internetu význam této metody vzrůstá. Tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Vzdělávací programy jsou ale velmi drahé.

Množství metod vyžívaných ke vzdělávání dospělých je velmi široké. Při posuzování, jakou metodu zvolit, je třeba se seznámit s výhodami i nevýhodami jednotlivých možností, uvědomit si, čeho chceme dosáhnout (jestli nám jde pouze o vědomosti nebo i o jejich aplikaci v praxi), kolik účastníků se bude vzdělávat a samozřejmě jaké množství finančních prostředků jsme ochotni utratit. Je velmi vhodné během celé vzdělávací akce metody střídát.

*Přestože používání nových metod výuky a osobního rozvoje založených na informačních technologiích je na vzestupu, výuka v učebnách je stále tou nejoblíbenější formou vzdělávání. Nedávno se uskutečnil průzkum 2500 zaměstnanců v podnicích ve Velké Británii, Francii, Německu, Itálii a Španělsku. Devět z deseti respondentů průzkumu se stále zúčastňuje vzdělávání v učebnách*³⁴.

Na druhé straně tento průzkum ukázal skutečnost, že je stále mnoho zaměstnanců, kteří neabsolvují žádné vzdělávací programy. Výzkumná studie také přinesla poznatek, že pouze 13 % manažerů má za sebou manažerské vzdělávání.

2.6 Hodnocení vzdělávání

Podstatnou součástí vzdělávacího procesu je hodnocení. Musí být zahrnuto již v plánu, kdy by měla být stanovena kritéria a nástroje hodnocení. *Vyhodnocování*

³³ ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009, str. 670

³⁴ Výuka v učebně je stále v oblibě. *Firemní vzdělávání - příloha časopisu Moderní řízení*. 2011, září 2011, s. 4

vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu³⁵.

Samozřejmě se organizace může rozhodnout nevyhodnocovat vzdělávání. Ušetří finanční prostředky a čas. V případě vzniku potřeby dalších vzdělávacích programů ale nebude moci čerpat poznatky z předešlých procesů. Podnik také nemá přehled, jaké vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti pracovníků.

Správné posouzení efektů vzdělávání v procesu vyhodnocování je ve velké míře ovlivňováno zvolenými kritérii vyhodnocování. Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin, a to vnitřní a vnější kritéria. Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího programu, např. účastníkově vlastní hodnocení průběhu školení. Vnější kritéria se vztahují ke konečnému cíli celého procesu, např. hodnota výkonu, zvýšení objemu prodeje nebo změna nákladů.

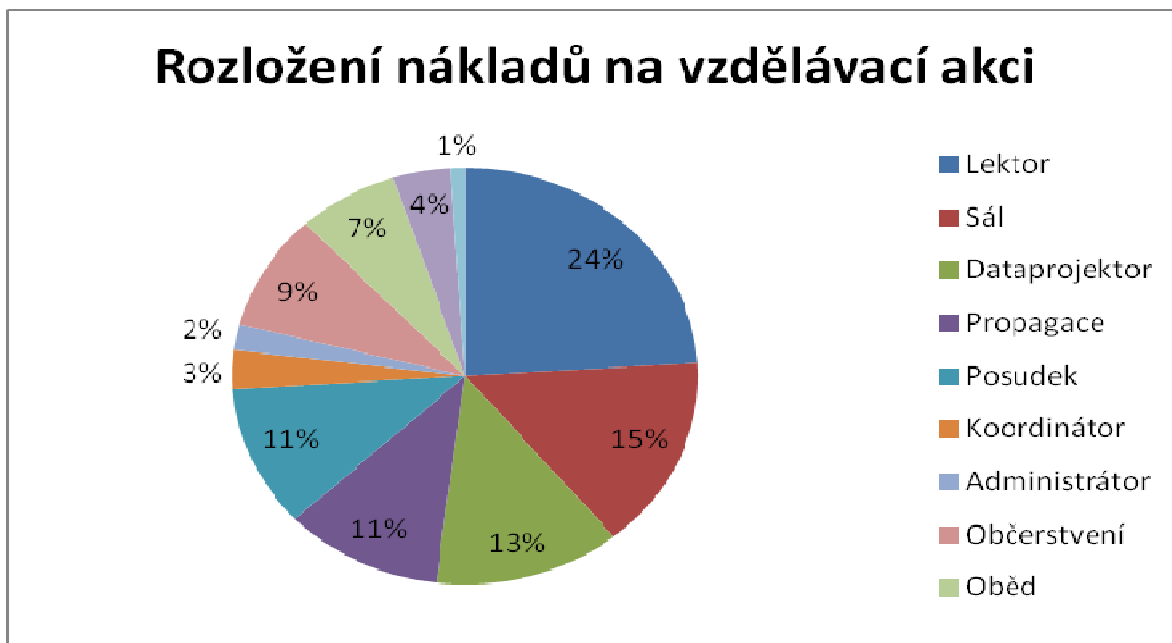
Nejčastějším způsobem vyhodnocování je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Je však obtížné sestavit test, který by objektivně změřil úroveň znalostí. Rozdíl ve výsledcích počátečního a konečného testu také nemusí být ovlivněn pouze účinkem vzdělávání, ale i jinými vlivy, např. rozpoštěním testovaného.

Monitorování vzdělávacího procesu je dost subjektivní. Pozorovatel – odborník má obvykle sklon hodnotit pozitivněji použití těch metod a postupů, které sám upřednostňuje. Hodnocení samotnými účastníky (například dotazníkem) také není zcela objektivní. Příznivěji bývají v tomto případě hodnoceny metody, které od účastníků nevyžadují žádné mimořádné úsilí a aktivní účast.

Pokud kvantifikujeme přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, výsledky zkreslují i jiné vlivy. Proto se nejčastěji používá různá kombinace postupů neboli dílčích hodnocení. Součástí hodnocení je i nákladovost vzdělávacích akcí. Graf 1 hodnotí podíl jednotlivých konkrétních nákladů na vzdělávací akce. Náklady se skládají z fixních nákladů (lektor, sál, dataprojektor, propagace, posudek, koordinátor, administrátor)

³⁵ VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011, str. 125

a variabilních nákladů (občerstvení, oběd, materiály, pomůcky). V tomto případě fixní náklady dosahují 80 % z celkové části nákladů.



Graf 1: Rozložení nákladů na vzdělávací akci

Zdroj: upraveno podle [3]

Vzdělávání má být přínosné pro vedoucího pracovníka školeného, pro absolventa školení i pro personalistu. Vedoucí by měl vědět, co školení podřízenému přineslo, na jakou úroveň se dostal, jaké mu budou v návaznosti na školení přiděleny další úkoly³⁶. Absolvent by si měl uvědomit, že ho tímto vzděláváním firma oceňuje. Personalista by měl zjistit, zda výsledky vzdělávání splnily očekávání a zda je vhodné objednat například kurz pro další pracovníky. Personální oddělení by mělo evidovat veškerá absolvovaná školení, jejich výsledky i hodnocení.

2.7 Legislativa v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců upravuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a pak další právní předpisy, například vyhlášky MPSV týkající se rekvalifikace. Existuje také legislativní úprava vzdělávání pro určité cílové skupiny - pro státní úředníky, policisty nebo pro pedagogické pracovníky.

³⁶ SEQUENSOVÁ, Helena, et al. *Lidské zdroje*. Havířov : Question Marks, 2005, str. 179

Zákoník práce v oblasti vzdělávání řeší oblast překážek v práci z důvodu vzdělávání a oblast odborného rozvoje zaměstnanců. Stanovuje například, že účast na školení představuje překážku v práci a zaměstnanci přísluší náhrada mzdy. Zákoník práce stanovuje podmínky při odborném rozvoji zaměstnanců (zaškolení, odborná praxe absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace).

Při zvyšování kvalifikace uzavírá zaměstnavatel a zaměstnanec kvalifikační dohodu dle §234. Tato dohoda je uzavřena písemně. *Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace³⁷.*

Při úpravě dohody je uplatněno pravidlo, že náklady na získání kvalifikace má snášet ten zaměstnavatel, který získanou kvalifikaci využívá. Jestliže zaměstnanec v době trvání závazku nastoupí do pracovního poměru k jinému zaměstnavateli, může tento zaměstnavatel převzít na sebe zaměstnancův závazek uhradit náklady na získání kvalifikace. Zaměstnanec se ovšem musí zavázat, že odpovídající dobu setrvá v pracovním poměru u tohoto dalšího zaměstnavatele³⁸.

Nezbytnou součástí procesu vzdělávání je posuzování kvality vzdělávacích institucí. Pomoci může certifikace. *Certifikací obecně je myšlen audit systému kvality pracovníků, procesů, metod nebo objektů, vykonaný oficiálně pověřenou organizací a zakončený v případě shody se stanovenými požadavky vydáním certifikátu³⁹.* Certifikaci provádí nestranný certifikační orgán. Mezi nejčastěji užívané certifikace patří certifikace dle norem ISO, audit Q FOR (certifikace vzdělávacích a poradenských institucí), certifikace IES (mezinárodní certifikace škol) nebo akreditace vzdělávacích programů.

³⁷ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

³⁸ FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2002, str. 322

³⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010, str. 26

Shrnutí 2. kapitoly

Jedním z předpokladů úspěchu organizace na trhu je flexibilita. Tu vytvářejí přizpůsobiví zaměstnanci. Aby mohli pružně reagovat na změny, musí být neustále vzděláváni. Pracovní schopnosti si zaměstnanci vylepšují v oblasti všeobecného, odborného vzdělávání a v oblasti rozvoje. Důležitým úkolem manažerů je motivovat své podřízené k neustálému vzdělávání. Plán vzdělávání vychází z personální strategie, identifikace potřeb vzdělávání a též z finančních možností organizace. Vzdělávání probíhá přímou výukou, korespondenční formou nebo kombinovanou formou, která využívá obě předcházející možnosti. Metody vzdělávání rozdělujeme do 2 základních skupin, a to „on the job“ (na pracovišti – instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, rotace práce) a „off the job“ (mimo pracoviště – přednáška, případové studie, skupinové cvičení, simulace, outdoor learning). Podstatnou součástí procesu vzdělávání zaměstnanců je i hodnocení vzdělávacích akcí. Organizace i účastník hodnotí, co jim vzdělávání přineslo a zároveň se výsledky hodnocení dají použít při následném plánování dalších vzdělávacích aktivit. Vzdělávání zaměstnanců se řídí také zákonnými normami, především zákoníkem práce. Vzdělávání zaměstnanců bude analyzováno ve vybrané organizaci, která bude představena v následující kapitole.

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Proces vzdělávání zaměstnanců bude analyzován ve společnosti XY s.r.o. Protože firma nedovoluje autorce práce zveřejňovat údaje týkající se personální oblasti, nazvala podnik XY s.r.o. Organizace XY s.r.o. patří mezi přední dodavatele všech typů kolejových staveb. Společnost působí nejen v tuzemsku, ale i v řadě evropských i mimoevropských zemí. Tato kapitola bude obsahovat základní informace (historie, organizační struktura, integrovaný systém managementu, obchodní aktivity) a popíše personální strukturu společnosti.

3.1 Základní informace

Organizace XY s.r.o. sídlí v Praze. Je významným dodavatelem železničních staveb v celém životním cyklu, tedy od projektu, výstavby až po údržbu. Zajišťuje jak stavební práce, tak zařízení, která jsou součástí stavby. Je vlastněna dlouhodobě stabilní skupinou majitelů. Díky komplexnosti, která začíná analýzou potřeb, vývojem zařízení a pokračuje výstavbou a údržbou, nabízí společnost XY s.r.o. efektivní řešení konkrétních potřeb svých zákazníků. Provádí modernizaci a optimalizaci regionálních tratí, železničních stanic a vleček.

Počátky činnosti jsou úzce spjaty s poválečnou modernizací a rekonstrukcí železniční dopravy v naší republice. Rok 1954 se považuje za rok vzniku této tehdy státní organizace. V devadesátých letech minulého století přešla do soukromého vlastnictví. V současnosti firma disponuje pouze českým kapitálem. Hospodářská krize se ale nevyhnula ani firmě XY s.r.o. V posledních letech proto prochází restrukturalizací, která by jí měla pomoci vyrovnat se s důsledky oslabení trhu.

V čele společnosti je představenstvo, tvořené 3 jednatelemi. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která se každoročně schází. Dozorčí rada má 3 členy, řídí se obchodním zákoníkem, společenskou smlouvou a stanovami společnosti. Firma XY s.r.o. má 5 organizačních jednotek. Jednou z nich je vedení společnosti a další 4 organizační jednotky tvoří regionální pobočky v jednotlivých částech České republiky. Celou společnost řídí generální ředitel se svými řediteli útvarů (obchodní, finanční, personální, provozní). Každá organizační jednotka má svého ředitele, který je nadřízený svým náměstkům (ekonomický, provozní, technický). Ředitele organizačních jednotek jmenuje a odvolává generální ředitel. Společnost má přibližně 1300 zaměstnanců. Ředitelství

společnosti je organizační jednotkou společnosti, která vrcholově řídí a koordinuje činnosti, zabezpečující realizaci předmětu podnikání společnosti. Součástí ředitelství společnosti je i oddělení projekce, které zajišťuje projekční služby pro všechny ostatní organizační jednotky. Regionální pobočky Čechy západ, Čechy východ, Morava jih a Morava sever jsou organizační jednotky bez právní subjektivity, zabezpečující služby společnosti vůči odběratelům, dodavatelům a dalším fyzickým a právnickým osobám.

Nedílnou součástí řízení společnosti je integrovaný systém managementu, který zajišťuje splnění strategických záměrů v oblasti kvality, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zavádění systémů managementu bylo zahájeno v roce 1997, kdy společnost získala certifikát systému managementu jakosti podle normy ČSN EN ISO 9001. Na tento systém byly v dalších letech postupně implementovány požadavky environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Oceněním integrace všech systémů managementu je udělení Zlatého certifikátu. Pro zákazníky společnosti jsou udělené certifikáty důkazem o dodržování principů moderního řízení ve firmě XY s.r.o., zabezpečení kvality výrobků a služeb, šetrnosti k životnímu prostředí a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Vlastnictví Zlatého certifikátu zavazuje společnost k neustálému zlepšování ve všech certifikovaných oblastech předmětu podnikání.

Obchodní činnost společnosti XY s.r.o. v zahraničí tvoří v posledních letech významnou část aktivit firmy. Ve východní Evropě a hlavně v Asii společnost navázala úspěšné obchodní kontakty a obzvláště Indie a země bývalé Jugoslávie patří mezi oblasti, kde XY s.r.o. rozvíjí své obchodní aktivity. V současné době společnost XY s.r.o. pracuje na železničních stavbách v Turecku, Černé Hoře, Bělorusku nebo v Litvě.

Mezi zákazníky firmy XY s.r.o. patří kromě soukromých stavebních společností i státní organizace. A to s celorepublikovou působností i státní organizace místního charakteru, například obce nebo krajské úřady. Již menší odběratelskou skupinou jsou firmy, které ke své činnosti potřebují železniční vlečku, například elektrárny, doly či uhelné společnosti.

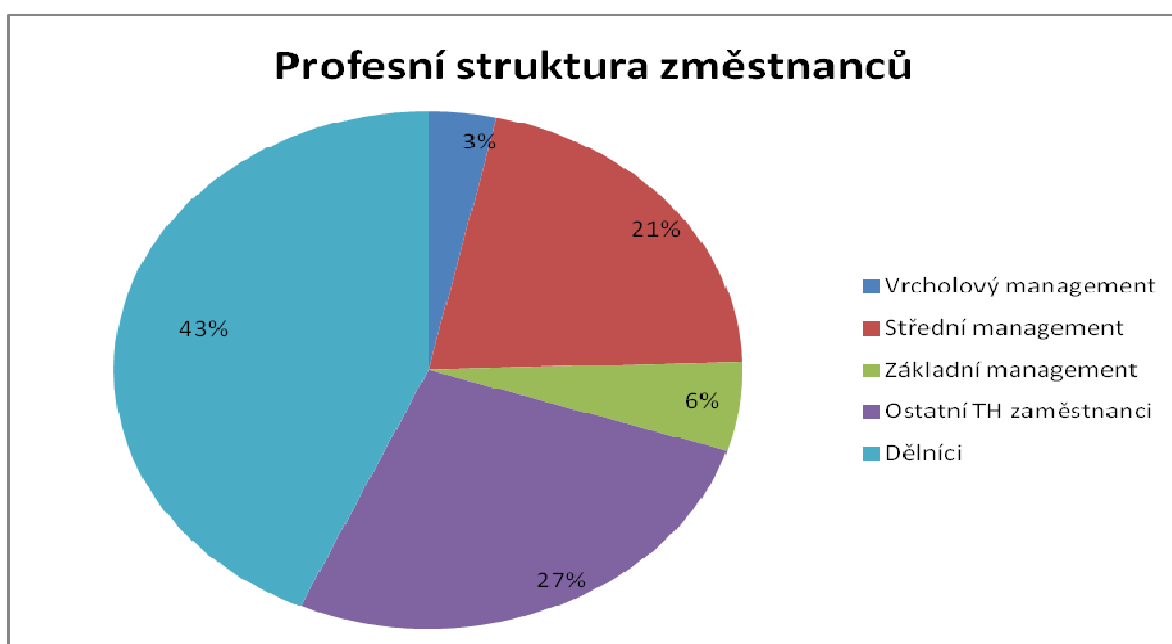
Společnost XY s.r.o. patří ke špičkám ve svém oboru. Svým zákazníkům poskytuje služby na vysoké kvalitativní úrovni, která se opírá o zkušenosti, znalosti a o odpovědný a flexibilní přístup. Finanční stabilita a nejmodernější technologie představují značku, která zaručuje dobrou spolupráci se svými odběrateli i dodavateli. Společnost XY s.r.o. vlastní

špičkově vybavenou kolejovou mechanizací, která je také jednou z výhod v konkurenčním boji o zakázky.

3.2 Personální struktura vybrané společnosti

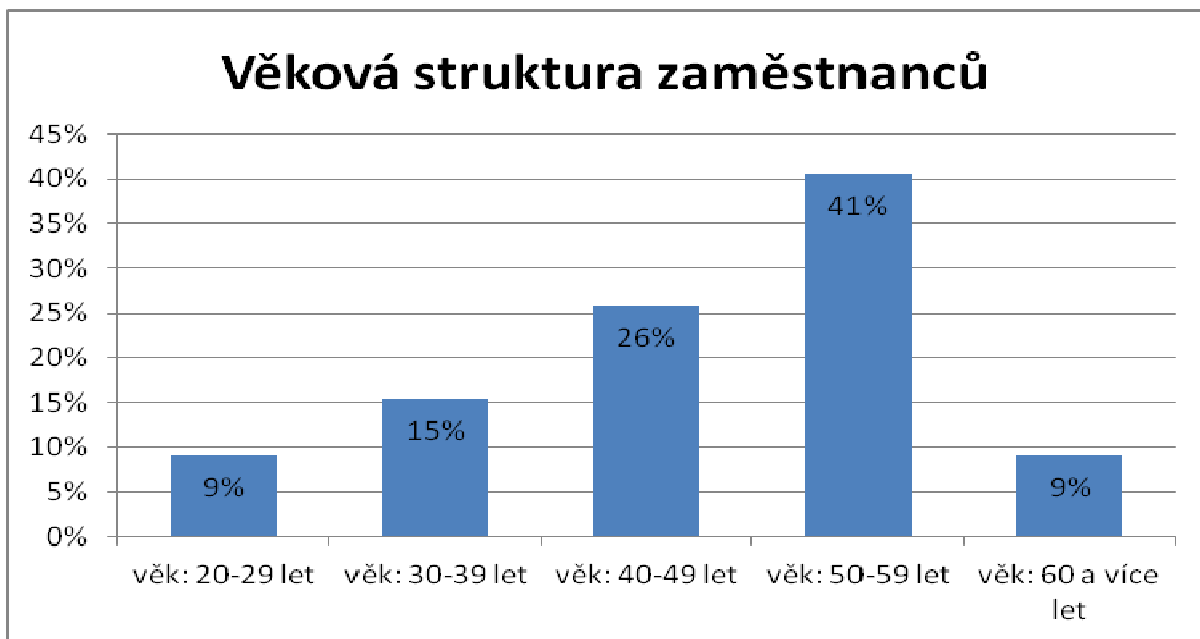
Hlavním cílem personální politiky společnosti XY s.r.o. je rozvoj vysoce kvalifikovaného týmu zaměstnanců. Podnik poskytuje svým zaměstnancům takové podmínky a podporu, které umožňují profesní růst a rozvoj jejich odborných dovedností, znalostí a talentu. V současnosti společnost zaměstnává asi 1300 osob.

Jako ukázkou složení zaměstnanců lze uvést příklad jedné z organizačních jednotek. Ze 143 zaměstnanců je 118 mužů a 25 žen. Jak ukazují grafy 2, 3, 4, většina zaměstnanců jsou dělníci. Organizační jednotku řídí 5 vrcholových manažerů. Co se týká věkového složení zaměstnanců, největší zastoupení mají zaměstnanci mezi 50 a 59 lety. Mají mnoho zkušeností, ale při učení nových dovedností může být jejich věk na překážku. Také je třeba počítat s jejich brzkým odchodem do důchodu a postupně hledat nové mladší zaměstnance. Aby nenastala situace, že v budoucnu v průběhu několika měsíců bude mít nárok na důchod velká část některého oddělení a nebudou mít komu své bohaté letité zkušenosti předat. Graf 4 ukazuje, že nejčastější nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců je střední odborné a úplné střední odborné. Lze usuzovat, že i dělnické profese potřebují ke své práci ve společnosti XY s.r.o. odborné vzdělání.



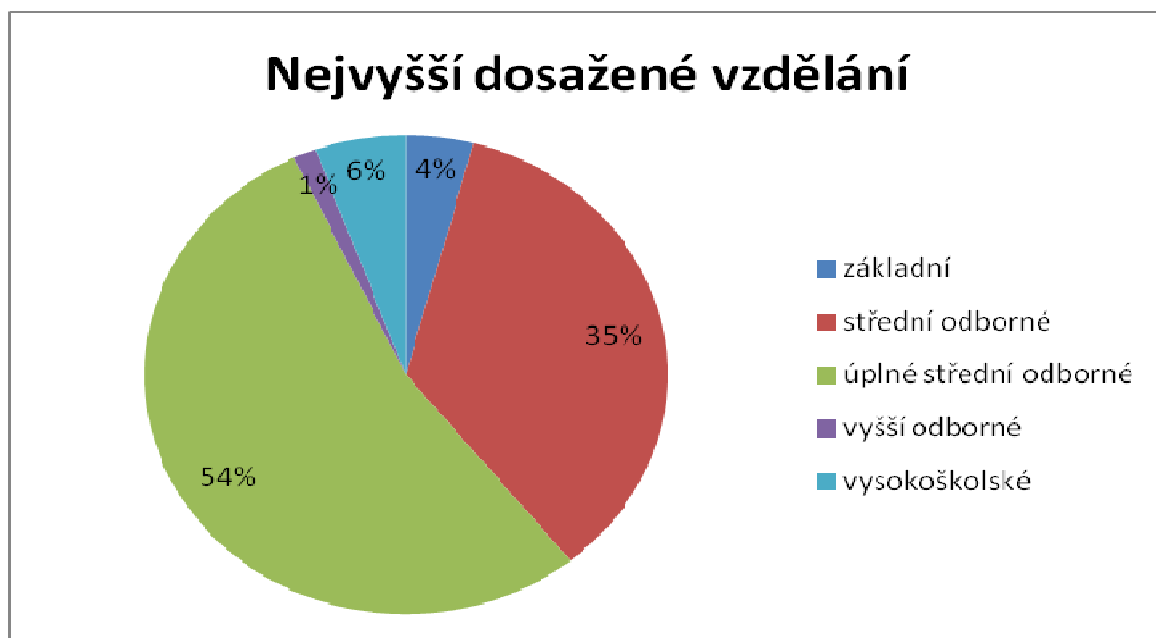
Graf 2: Profesní struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

Zdroj: upraveno podle [21]



Graf 3: Věková struktura zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

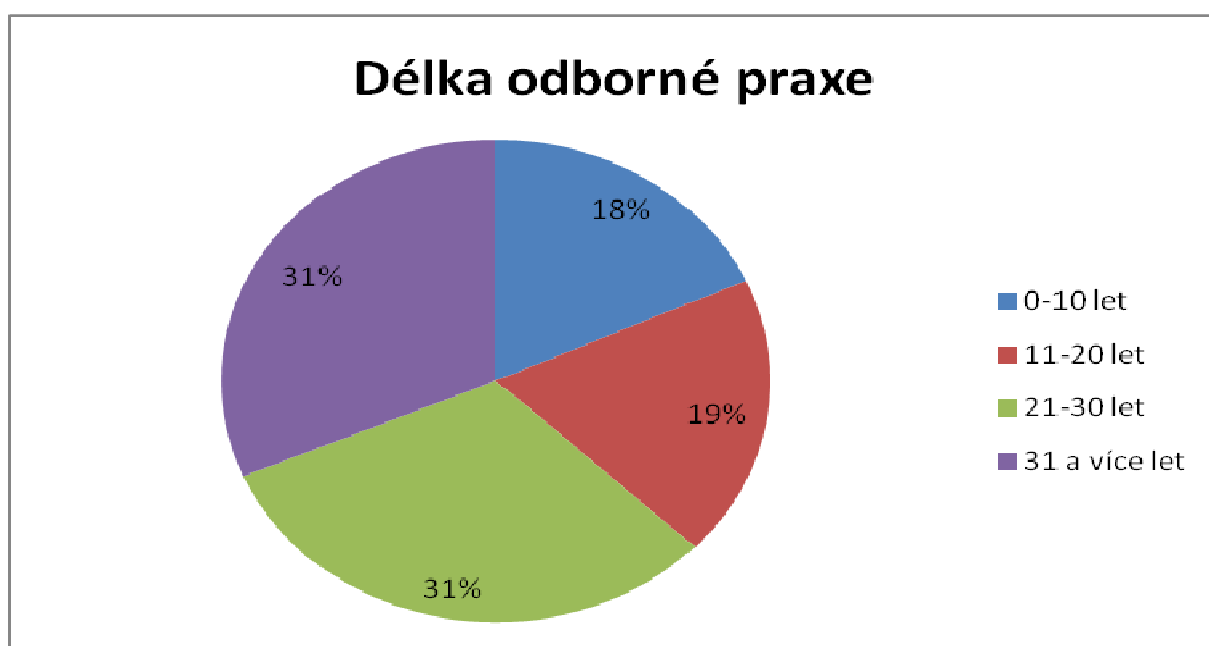
Zdroj: upraveno podle [21]



Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců organizační jednotky vybrané společnosti

Zdroj: upraveno podle [21]

Jak ukazuje graf 5, více než 20 let odborné praxe má většina zaměstnanců. Neuvažujeme pouze délku zaměstnání u vybrané společnosti, ale celkovou praxi. Tedy započítáváme i předchozí zaměstnání u jiných podniků. Lze konstatovat, že tato organizační jednotka zaměstnává velmi zkušené odborníky, kteří mají co předávat mladším kolegům. Dá se předpokládat, že to souvisí s věkovým složením zaměstnanců. Jak bylo patrné z grafu 3, nejvíce zaměstnanců je z věkové skupiny 50-59 let. Tato věková kategorie nebývá pružná z hlediska rekvalifikace. Pracuje celý život v jednom oboru.



Graf 5: Délka odborné praxe zaměstnanců organizační jednotky vybrané organizace

Zdroj: upraveno podle [21]

Shrnutí 3. kapitoly

Společnost XY s.r.o. zajišťuje železniční stavby v celé šíři. A to od projekční činnosti přes vlastní výstavbu až po údržbu. Provádí rekonstrukce a optimalizace tratí jak pro státní organizace, tak pro soukromé firmy. Součástí řízení společnosti je integrovaný systém managementu (IMS), který zajišťuje splnění strategických záměrů v oblasti kvality, environmentu a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Každoroční certifikace zaručuje zákazníkům dodržování principů, které umožňují špičkovou kvalitu poskytovaných služeb. Počátky existence firmy se vztahují k poválečné modernizaci železniční dopravy. V čele společnosti je představenstvo. Firma XY s.r.o. se skládá z 5 organizačních jednotek. Jednou z nich je Ředitelství společnosti, které kromě jiného koordinuje činnosti

jednotlivých regionálních poboček. Společnost XY s.r.o. podniká v České republice i v zahraničí. V současnosti zaměstnává asi 1300 osob. Při rozboru struktury zaměstnanců jedné z organizačních jednotek bylo zjištěno, že největší skupinu tvoří pracovníci ve věkové skupině 50-59 let. Z hlediska vzdělání je nejvíce zastoupeno středoškolské vzdělání. Co se týká praxe, většina zaměstnanců má za sebou praxi delší než 20 let. Podnik se snaží poskytovat svým zaměstnancům podmínky, které podporují růst jejich znalostí a dovedností. Jednou z personálních činností v organizaci XY s.r.o. je vzdělávání zaměstnanců, kterému bude věnována následující kapitola.

4 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Organizace XY s.r.o. si uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců. Podniká v oboru dopravního stavitelství. Její zaměstnanci musí sledovat novinky v oboru, ve kterém je velká konkurence. Organizace XY s.r.o. umožňuje svým zaměstnancům udržovat a zvyšovat si svou kvalifikaci. Investici do vzdělávání svých zaměstnanců považuje za samozřejmou součást svých nákladů.

4.1 Význam vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

XY s.r.o. je moderní společnost, která reaguje na změny v tržním hospodářství a snaží se být konkurenceschopná ve svém oboru. Od svých zaměstnanců vyžaduje snahu o zvyšování svých znalostí a dovedností. Vzhledem ke své podnikatelské strategii (postupného zvyšování množství zahraničních zakázek) musí společnost zkvalitňovat své zaměstnance v jazykové oblasti. Věková struktura zaměstnanců je různorodá. Motivace ke zvyšování jazykových dovedností je úspěšnější u mladších zaměstnanců. Pro nejmladší generaci už je znalost cizího jazyka i zdokonalování v něm často již samozřejmostí. Zaměstnanci, kteří pracují pro společnost řadu let, mají své nezpochybnitelné letité odborné zkušenosti. Ale co se týká učení jazyků, často nemají chuť začínat se studiem cizí řeči. Jedním z úkolů managementu je motivovat tyto zaměstnance k výuce cizích jazyků.

Odborné znalosti zaměstnanců XY s.r.o. jsou jedním z požadavků zákazníků společnosti. Systém vzdělávání zaměstnanců podniku XY s.r.o. je zahrnut do IMS. Řídí se příslušnými směrnici. Každoroční certifikace zaručuje dodržování těchto norem.

4.2 Rozvoj pracovníků vybrané společnosti

Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci se člení na dvě základní oblasti, a to oblast kvalifikace (odborná profesní příprava zaměstnanců) a oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace a další vzdělávání)

Oblast kvalifikace můžeme rozdělit do tří skupin, a to orientace a adaptace zaměstnanců (vstupní školení BOZP, PO, ekologie, seznámení zaměstnance se základními zásadami a funkcí zavedeného IMS, seznámení zaměstnance se základními organizačními normami a předpisy, které se vztahují k danému pracovnímu místu nebo technické předpisy pro dané pracovní místo), prohlubování kvalifikace zaměstnanců (získávání kvalifikace a periodické přezkušování způsobilosti pro výkon vybraných funkcí a profesí, odborná příprava

technicko-hospodářských zaměstnanců, například odborné kurzy a školení nebo jazyková příprava) a rekvalifikace (z důvodu organizačních změn nebo ztráty zdravotní způsobilosti zaměstnance)

Do oblasti rozvoje jsou zahrnuty veškeré aktivity orientované na získání širších znalostí a dovedností, než jaké jsou vyžadovány na daném pracovním místě, příprava zaměstnanců v souvislosti s předpokládaným a plánovaným kariérovým postupem a získání znalostí a dovedností absolvováním tuzemské nebo zahraniční odborné stáže.

4.3 Systém vzdělávání ve vybrané organizaci

XY s.r.o. je poměrně velký podnik s léty vyzkoušenou organizační strukturou. Vzhledem k nemalé částce vynakládané na vzdělávání a vzhledem k požadavkům, které jsou na zaměstnance kladeny, musí mít společnost systém vzdělávání dobře propracovaný.

Proces vzdělávání ve vybrané organizaci je tvořen identifikací potřeb vzdělávání, plánem vzdělávání, realizací vzdělávání, hodnocením vzdělávání a evidencí a dokladováním odborné způsobilosti zaměstnanců.

Vzdělávací systém se v organizaci řídí vnitřní směrnicí, která je součástí IMS. Směrnice stanovuje základní zásady pro vytvoření a udržování dokumentovaných postupů pro zajišťování potřeb odborného vzdělávání.

4.4 Plánování vzdělávání ve vybrané organizaci

Společnost XY s.r.o. tvoří plán vzdělávání na období jednoho hospodářského roku. Je to vždy od 1.10. do 30.9. následujícího roku. Plán vzdělávání se člení na plán vzdělávání jednotlivých organizačních jednotek a plán vzdělávání společnosti. Ten zahrnuje pouze akce, organizované pro celou společnost nebo pro více organizačních jednotek.

Součástí plánování je i identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců. S identifikací potřeb vzdělávání ve vybrané organizaci souvisí popisy pracovních funkcí a kvalifikační katalogy firmy XY s.r.o. Na základě těchto dokumentů jsou přiřazeny požadavky na kvalifikaci jednotlivých pracovních míst. Zaměstnanci se hodnotí kromě jiného i z hlediska plnění požadavků na jimi zastávaná místa. Vedoucí pracovníci vytipovávají místa, vyžadující doplnění kvalifikace a spolu s pracovníkem personálního odboru navrhují program vzdělávání zaměstnance. Úkolem identifikace potřeb vzdělávání je i zajistit zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic. V podniku

XY s.r.o. působí i lektoři, kteří proškolují ostatní zaměstnance. Identifikace potřeb vzdělávání zahrnuje i výběr osob, které jsou vhodné pro tuto práci.

K podkladům pro identifikaci potřeb vzdělávání patří organizační řád společnosti, organizační schémata jednotlivých organizačních jednotek, popisy pracovních funkcí, záznamy dosavadního vzdělávání zaměstnanců, strategie personálního rozvoje společnosti nebo pohovory s jednotlivými zaměstnanci.

Plán se tvoří na základě identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, potřeb konkrétní organizační jednotky, předešlého hodnocení vzdělávání a samozřejmě s přihlédnutím k předpokládaným finančním nákladům a finančním možnostem organizace XY s.r.o.

Plán vzdělávání zpracovává v organizačních jednotkách příslušný personální útvar. Vychází z požadavků vedení a jednotlivých odborných úseků organizační jednotky. Plán vzdělávání společnosti zpracovává personální úvar ředitelství společnosti a schvaluje ho vedení celé společnosti. Vedoucí odborných útvarů organizačních jednotek sestavují pravidelně k 30. září seznam požadavků na vzdělávání svých zaměstnanců na následující hospodářský rok. Zvláštní pozornost věnují funkcím a profesím, které podléhají periodickému přezkoušení. Je to jeden z požadavků zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb. V průběhu hospodářského roku předkládají vedoucí odborných úseků personálnímu útvaru mimořádné požadavky na zajištění vzdělávání zejména v souvislosti se zaváděním nových technologií, nové techniky a nových podnikatelských aktivit.

4.5 Realizace vzdělávání ve vybrané společnosti

Na realizaci vzdělávacích procesů dohlížejí personální útvary jednotlivých organizačních jednotek. Jednotlivé pracovníky objednávají do kurzů a seminářů. Doplňkové služby si zajišťují již sami zaměstnanci. Po konzultaci s ekonomickým náměstkem si zajistí vhodné ubytování za přiměřenou cenu. Při školeních uvnitř organizace domlouvají personalisté vhodný termín a odpovídajícího lektora z řad zaměstnanců. U dlouhodobých forem vzdělávání mají na starost pravidelné testování například jazykových znalostí.

Jako ukázky vzdělávání ve vybrané společnosti lze uvést následující příklady. O každé vzdělávací akci je vedený záznam na personálním oddělení organizační jednotky a doklady jsou vždy pečlivě evidovány a archivovány.

Každý zaměstnanec a brigádník se musí při svém nástupu zúčastnit školení v oblasti BOZP, PO a OŽP. To trvá několik hodin. Každá organizační jednotka má svého zaměstnance – lektora, který vlastní osvědčení opravňující tuto činnost provádět. Úkolem tohoto školení je seznámit nové zaměstnance se základními předpisy o BOZP, PO a OŽP a organizačními normami vydávanými v rámci IMS. Toto školení je prováděno na pracovišti. Pro zaměstnance v profesích, které jsou vystaveny ve zvýšené míře rizikům možného ohrožení bezpečnosti a zdraví, doplňuje firma XY s.r.o. vstupní školení zaučením. Novému pracovníkovi je poskytnuto osvojení zásad bezpečné práce při obsluze pracovních strojů a technických zařízení, včetně postupů při havárii. Toto zaučení provádí nadřízený pracovník. Školení o základech BOZP, PO a OŽP poté zaměstnanci absolvují každý rok. Při změně bezpečnostních předpisů, při zavádění nových technologií nebo při nárůstu pracovní úrazovosti jsou operativně zaměstnanci doškolení.

Jazykové kurzy jsou zajišťovány smluvně s certifikovanou jazykovou školou. Výuka řadových zaměstnanců probíhá ve skupinách v místě pracoviště v určité hodiny. Střední a vyšší management má v důsledku horší časové organizace své práce individuální hodiny. Zaměstnanci se na nákladech za jazykové vzdělávání podílejí polovinou fakturované částky, která jim je strhávána ze mzdy. Zaměstnanci mají se společností XY s.r.o. uzavřenu „Dohodu o zvýšení kvalifikace a uznání závazku“, ve které jsou stanoveny práva a povinnosti obou stran. Tuto dohodu ukazuje příloha č. 1. Podíl nákladů vynaložených na jazykové vzdělávání v porovnání s celkovými náklady vynaloženými na vzdělávání zaměstnanců ukazuje tabulka 2. Vyjadřuje tento podíl v jedné organizační jednotce. Čísla se vztahují vždy k hospodářskému roku. Rok 2010/11 tedy znamená období od října 2010 do září 2011. Podíl jazykového vzdělávání je asi třetina všech nákladů na vzdělávání. Náklady v tis. Kč ukazují, že náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců mají sestupnou tendenci i přes inflaci. Důvodem je snižování obratu společnosti. Zároveň se totiž snižují i všechny náklady včetně nákladů na vzdělávání. Mírný pokles počtu zaměstnanců má také vliv na výši nákladů.

Tabulka 2: Podíl nákladů na jazykovou výuku na celkových nákladech na vzdělávání v organizační jednotce vybrané společnosti

Období	Náklady na vzdělávání	Náklady na jazykovou výuku	Podíl
HR 2008/09	449 tis. Kč	128 tis. Kč	29%
HR 2009/10	354 tis. Kč	161 tis. Kč	45%
HR 2010/11	346 tis. Kč	117 tis. Kč	34%
	1 149 tis. Kč	406 tis. Kč	35 %

Zdroj: upraveno podle [21]

Společnost XY s.r.o. podniká při montáži svých zařízení ve specifické stavební oblasti. Někteří zaměstnanci musí být členy České komory autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě (ČKAIT). Aby si autorizaci obnovili, připravují se na zkoušky, které musí úspěšně složit.

Mezi zaměstnanci podniku XY s.r.o. je mnoho řidičů. Někteří řídí služební vozidla, někteří ke služebním účelům používají svá soukromá vozidla. Ti každoročně skládají referentské zkoušky ze znalostí předpisů v silniční dopravě. Profesionální řidiči vlastní průkaz profesní způsobilosti. Musí každoročně prokazovat znalosti příslušných předpisů. Každá organizační jednotka si sama určuje autorizovaného zkoušejícího.

Při práci na stavbě musí být zaměstnanci přezkušováni ve specializovaných oblastech. Tato školení probíhají pravidelně – periodicky. Zaměstnavatel si hlídá, aby byly dodržovány předepsané časové lhůty. Jedná se například o práce ve výškách, jeřábnické a vazačské práce, sváření nebo práce s tlakovými nádobami.

Pokud je pro společnost výhodné zvyšování stupně vzdělání některého zaměstnance, umožní mu studium. Při studiu na vysoké škole ho uvolňuje na zkoušky. Jeden den dostává zaměstnanec volno na přípravu ke zkoušce a na závěrečnou práci může využít 10 dní volna. Po tuto dobu zaměstnanci přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Naproti tomu musí student setrvat v pracovním poměru u společnosti XY s.r.o. po dobu nejméně 5 let po ukončení studia. Pokud ukončí pracovní poměr dříve nebo by svá studia nedokončil, musí společnosti XY s.r.o. uhradit částku přesně stanovenou v kvalifikační dohodě. Tím se firma brání případu, že by zaměstnanci umožnila zvýšení kvalifikace, ten by pracovní poměr ukončil a finanční prostředky vložené do jeho vzdělávání by se nevrátily. Jeho zlepšených znalostí a dovedností by tak využila cizí firma, ke které by

zaměstnanec odešel pracovat. Tento závazek nemusí zaměstnanec splnit v případě, že by pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem nebo pokud by zaměstnanci zdravotní důvody zabránily vykonávat práci, pro kterou si kvalifikaci zvyšuje. Společnost XY s.r.o. se zaměstnanci, kteří si zvyšují svou kvalifikaci, uzavírá kvalifikační dohodu.

Pro absolventy odborné střední školy nabízí společnost XY s.r.o. ve spolupráci se Střední školou informatiky a spojů Brno zkrácené jednoleté pomaturitní studium v oboru: Zabezpečovací a sdělovací technika v dopravě. Zájemci o toto studium podepisují se společností rekvalifikační dohodu a po skončení studia jsou zaměstnání u společnosti XY s.r.o. O studium technických oborů všeobecně není v České republice moc zájem, proto ani zájemců o tuto nabídku není mnoho.

Pracovníci ekonomického úseku musí neustále sledovat změny v daňové oblasti a v legislativě. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty se novelizuje téměř každoročně. Školení o novinkách v daňové problematice je tedy nutností. Probíhá dvojím způsobem. Pracovníci chodí na jednodenní semináře pořádané externí organizací, kde je lektor seznamuje s obecnými změnami platnými všeobecně pro české firmy. Vedení společnosti XY s.r.o. dále organizuje jednodenní školení pro pracovníky ekonomických úseků všech organizačních jednotek. Lektor v tomto případě svůj výklad zaměřuje na konkrétní problémy, které mohou nastat při práci v organizaci XY s.r.o.

V oblasti informačních technologií jde vývoj dopředu velmi rychlým tempem. V každé organizační jednotce působí zaměstnanec, který se stará o tuto oblast. Součástí jeho práce je i seznamování zaměstnanců s novinkami v tomto oboru. Pro přípravu a realizaci staveb se ve společnosti XY s.r.o. používá software ASPE. Zaměstnanci, kteří tento program používají, jsou pravidelně školeni na zdokonalování jeho využití při své práci.

Společnost XY s.r.o. realizuje své stavby kromě jiného také v místech, jejichž majitelem jsou České dráhy a.s. nebo SŽDC s.o. Tyto organizace mají své vnitřní předpisy, z nich některé musí dodržovat i zaměstnanci společnosti XY s.r.o. Školení v této oblasti organizuje ředitelství společnosti XY s.r.o. pro všechny organizační jednotky.

Produkty společnosti XY s.r.o. se neustále vyvíjejí. Proto musí být zaměstnanci, kteří pracují s výrobky společnosti, proškoleni v oblasti novinek výrobního programu

společnosti XY s.r.o. Toto školení zajišťuje ředitelství společnosti pro všechny organizační jednotky.

4.6 Hodnocení vzdělávání vybrané společnosti

Organizace XY s.r.o. si uvědomuje důležitost hodnocení vzdělávání jak pro účastníky, vedoucí pracovníky účastníků, tak pro celou společnost v závislosti na nákladovosti a na dalším plánování vzdělávání zaměstnanců. Hodnocení vzdělávání provádějí sami účastníci, nadřízený zaměstnanec a vedoucí personálního útvaru.

Zaměstnanec, vysílaný na vzdělávací akci, obdrží od personálního útvaru formulář „Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem“ s vyplněnými identifikačními údaji. Na tomto formuláři provede zaměstnanec hodnocení a nejpozději do 7 dnů po skončení vzdělávací akce předá vyplněný a podepsaný formulář s hodnocením zpět personálnímu útvaru. Tento formulář je uveden v příloze č. 2.

Vedoucí zaměstnanec provádí hodnocení efektivnosti vzdělávání s přihlédnutím k plnění kvalifikačních předpokladů zaměstnancem. K provedení hodnocení konkrétní vzdělávací akce obdrží vedoucí zaměstnanec od personálního útvaru formulář „Hodnocení efektivnosti vzdělávací akce“ s vyplněnými identifikačními údaji. Tento formulář je ukázán v příloze č. 3. Efektivnost vzdělávací akce hodnotí vedoucí zaměstnanec podle splnění stanoveného kritéria přijatelnosti, podle uplatnění nabytých znalostí a dovedností ve výkonu funkce pracovníka a podle přínosu k plnění kvalifikačních předpokladů pro zastávání pracovní funkce. Při svém hodnocení též využívá hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem, které obdrží spolu s formulářem pro hodnocení efektivnosti vzdělávací akce od personálního útvaru. K hodnocení je někdy možné i účelné použít formu osobního pohovoru s dotyčným pracovníkem.

Personální útvar hodnotí jednou ročně plnění plánu vzdělávání z hlediska účasti zaměstnanců, efektivnosti vzdělávání, hodnocení dodavatelů a hodnocení lektorů.

4.7 Legislativa v oblasti vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti

Dodržování zákonných norem v personální oblasti je pro společnost XY s.r.o. samozřejmostí. Proto je vzdělávání jejích zaměstnanců v souladu s platnými zákony, především se zákoníkem práce.

Nejčastější je například kvalifikační dohoda, kterou uzavírá společnost XY s.r.o. se svým zaměstnancem podle § 234 zákoníku práce. Zaměstnanec musí mít pracovní smlouvu na dobu neurčitou a musí být pro firmu perspektivní.

4.8 Analýza SWOT

Na základě získaných informací, poznatků i osobních zkušeností byla vytvořena SWOT analýza. Tato analýza byla vyvinuta americkým manažerem Albertem Humphreym v 60. a 70. letech 20. století. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza se používá v marketingu, při strategickém plánování, ale například i pro analýzu jednotlivých podnikových procesů.

4.8.1 Silné stránky

Silné stránky v oblasti vzdělávání zaměstnanců společnosti XY s.r.o. jsou definovány:

Silné postavení na tuzemském trhu – Společnost XY s.r.o. má na tuzemském trhu téměř výsadní postavení, které trvá již několik desetiletí. Výrobky a služby jsou certifikovány.

Dlouhodobá zkušenost se vzděláváním – Společnost XY s.r.o. dodává svoje produkty již několik desetiletí. Proto ví, že vzdělávání svých zaměstnanců je jedním z důležitých faktorů úspěchu na trhu.

Kvalitní organizace vzdělávání – Společnost XY s.r.o. má systém vzdělávání velmi dobře propracován. Je řízen podnikovými směrnicemi. Vzdělávání zaměstnanců je sledováno a dokumentováno personálním oddělením. Je k tomu využíván i internetový nástroj pro sdílení informací SharePoint, kdy k datům mají přístup určení zaměstnanci a jednotlivé soubory může prohlížet více pracovníků současně. Zákazník musí mít záruku kvality dodávaných produktů. Jednou z podmínek kvality je i propracovanost systému vzdělávání.

Dostatek finančních prostředků – Společnost XY s.r.o. je ryze česká společnost se silným kapitálem. Management si uvědomuje význam vzdělávání pro zachování mezinárodní konkurenceschopnosti firmy a investuje dostatek finančních prostředků do této personální oblasti.

4.8.2 Slabé stránky

Jako slabé stránky v oblasti vzdělávání zaměstnanců podniku XY s.r.o. jsou spatřovány:

Závislost na státních zakázkách – základem tuzemského zákaznického portfolia společnost XY s.r.o. je stát. Podnik je tedy závislý na politické a dopravní strategii vlády a samozřejmě dostatku státních finančních prostředků. Některé stavby jsou financovány z fondů EU. To však platí jen do roku 2013. Proto se společnost XY s.r.o. snaží proniknout na zahraniční trhy. Nedostatek státních finančních prostředků se pak může projevit v úsporných opatřeních společnosti, jejich součástí může být i oblast vzdělávání.

Nízká motivace zaměstnanců ke vzdělávání - Co do výše průměrné mzdy v ČR a ve společnosti XY s.r.o. se dá konstatovat, že se společnost řadí k firmám se standardní platovou úrovní. Zaměstnanci si uvědomují svoje povinnosti při udržování odborné kvalifikace. Ale co se týká radikálnějšího zvyšování kvalifikace, platové rozdíly nejsou dostatečně motivující. Pracovníkům společnost umožňuje jazykové zdokonalování i zvyšování kvalifikace, zaměstnanec však musí mít především svou vnitřní motivaci a uspořádání svého hodnotového žebříčku.

Nevyužívání e-learningu – Ve společnosti XY s.r.o. se e-learning v podstatě nevyužívá. Je to škoda. V některých případech může být přínosnější a nákladově přijatelnější než běžné formy vzdělávání.

Vzdělávání nižšího managementu – vzdělávání managementu na nejvyšších manažerských pozicích je ve společnosti XY s.r.o. prováděno formou speciálních individuálních kurzů. Střední a nižší management je vzděláván velmi málo. Při své práci používá zavedené postupy. Specializované vzdělávání by nižšímu managementu přineslo zlepšení práce s podřízenými a zefektivnilo rozhodování.

Jazyková příprava – Přestože se v posledních letech jazyková výuka ve společnosti XY s.r.o. rozšiřuje, stále nedosahuje takové úrovně, která by v moderní společnosti měla být. Na vině je věkové složení zaměstnanců, malá motivace ze strany zaměstnavatele a často i momentální nevyužitelnost znalosti cizího jazyka v některých pracovních pozicích. Což se však může v nejbližších letech změnit. A zvládnutí cizího jazyka není otázka týdenního studia, ale několikaleté přípravy.

4.8.3 Příležitosti

Příležitosti, které by mohla společnost XY s.r.o. využít v oblasti vzdělávání, jsou:

Změny ve vrcholovém managementu – jedná se o jakékoliv změny ve vrcholovém managementu, které by s sebou přinesly pozitivní změny ve strategii vzdělávání a personální politice společnosti.

Absolventi – technické obory v současnosti nejsou studenty nijak zvlášť oblíbeny. Společnost XY s.r.o. si to uvědomuje. Proto spolupracuje s odbornými středními i vysokými školami a snaží se pro práci ve společnosti XY s.r.o. získat perspektivní studenty. Zájem však v současnosti není velký.

Spolupráce organizačních jednotek – vzdělávání svých zaměstnanců mají na starosti personální odbory jednotlivých organizačních jednotek. Mohou si vzájemně vyměňovat zkušenosti a doporučovat osvědčená řešení pro zlepšování personální práce v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Využití získání finančních prostředků z fondů Evropské unie – společnost může na některé své vzdělávací aktivity (jazykové vzdělávání, E-learning) získat prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie.

4.8.4 Hrozby

Jako potenciální hrozby ve vzdělávání jsou spatřovány:

Zhoršení finanční situace podniku - přestože společnost má silnou pozici na trhu, ekonomická krize se nevyhýbá žádnému odvětví. V případě úsporných opatření může docházet ke snižování investic do vzdělávání zaměstnanců.

Změny ve vrcholovém managementu - jedná se o jakékoliv změny ve vrcholovém managementu, které by s sebou přinesly negativní změny ve strategii vzdělávání a personální politice společnosti.

Shrnutí 4. kapitoly

Společnost XY s.r.o. si velmi dobře uvědomuje význam vzdělávání svých zaměstnanců pro udržení svojí konkurenceschopnosti na trhu. Vzdělávání zaměstnanců je ve vybrané organizaci dlouhodobě velmi dobře zorganizováno a sledováno. Řídí se vnitropodnikovými směrnici, které jsou součástí integrovaného systému managementu.

Při plánování a realizaci vzdělávání spolupracují personální útvary organizačních jednotek s vedoucími odborných úseků. Využívají se i kvalifikační katalogy a popisy

pracovních funkcí. Personální odbory organizačních jednotek evidují zaměstnance, kteří ke své práci nutně potřebují pravidelně se opakující zkoušky. Dbají o zajištění periodicity dle předpisů vztahujících se ke každé konkrétní pracovní pozici.

Jednou z nejdůležitějších složek vzdělávání pracovníků je jazyková příprava. Zaměstnanci si na část nákladů přispívají ze své mzdy. Nejsou však dostatečně motivováni k jazykovému vzdělávání. Firma ale dynamicky rozvíjí své zahraniční aktivity. Proto je jazyková výuka velmi důležitá.

Hodnocení vzdělávání je důležité pro účelovost vynaložených nákladů a pro další plánování vzdělávání. Ve společnosti XY s.r.o. probíhá hodnocení dle vnitropodnikové směrnice a s pomocí stanovených formulářů. Hodnocení vzdělávání provádějí sami účastníci, nadřízený zaměstnanec a vedoucí personálního útvaru.

SWOT analýza ukázala silné a slabé stránky vzdělávání zaměstnanců a odhalila příležitosti a hrozby v této oblasti řízení lidských zdrojů.

Na základě provedené analýzy autorka práce doporučuje vylepšit oblast vzdělávání zaměstnanců. Další kapitola bude věnována návrhům, která by mohla pomoci tuto oblast personální práce ve společnosti XY s.r.o. zkvalitnit.

5 DOPORUČENÍ

Vzdělávání ve vybrané organizaci je dlouhodobě velmi dobře organizováno a evidováno. Kapitálově je podnik stabilně zajištěn a je ochoten do vzdělávání svých zaměstnanců investovat dostatek finančních prostředků.

Zaměstnanci jsou málo motivováni ke zlepšování svého rozvoje. Jazykové kurzy mohou zaměstnanci navštěvovat, přesto jsou stále málo využívány. Na vině je špatná finanční motivace a věková struktura zaměstnanců. Pro mladé lidi bývá jazyková znalost samozřejmostí. Ve vybrané společnosti ale tvoří velkou část zaměstnanců věková skupina nad 50 let. Pro tuto kategorii bývá obtížnější učit se novým věcem. Cizí jazyky nejsou výjimkou.

Absolventům některých technických oborů je nabízeno roční studium specializované přímo obor podnikání společnosti XY s.r.o. Je však málo využíváné. Důvodem je obecně malý zájem o studium technických oborů na všech úrovních vzdělávání. Autorka práce doporučuje nabízení náborových příspěvků a vysokých bonusů. Situaci by zlepšila i větší propagace se zdůrazněním budoucí stability zaměstnání pro účastníky.

Autorka práce doporučuje i spolupráci s některými vysokými školami technického zaměření. Například České vysoké učení technické v Praze nebo Univerzita Pardubice – Dopravní fakulta Jana Pernera. V případě vysoce kvalifikovaných zaměstnanců může jako motivace k zaměstnání u společnosti XY s.r.o. sloužit zdůraznění jedné z oblastí činností firmy – výzkumu a vývoje. Absolvent tak drží krok s trendy v oboru. Společnost by mohla mladým lidem, kteří dokončují studia, nabídnout specializaci při studiu na oblast, kterou se společnost XY s.r.o. zabývá.

K vylepšení situace v oblasti motivace zaměstnanců vybrané organizace lze využít platové zvýhodnění zaměstnanců, kteří se více než ostatní kolegové snaží na sobě pracovat a vzdělávat se. Doplnování a udržování jazykových znalostí znamená pro účastníky v podstatě větší výdaje. Na výuku si přispívají, takže jejich čistá mzda je vlastně nižší než čistá mzda zaměstnanců, kteří se nesnaží jazykově se vzdělávat.

Jednou z možností motivace mohou být prémiové ukazatele. Mohl by se jím stát prémiový ukazatel závislý na splnění vzdělávacího cíle. Například po úspěšném složení zkoušky na konci vzdělávacího kurzu by zaměstnanec mohl ke své výplatě získat 3 % premii. Dvakrát ročně účastníci jazykového vzdělávání skládají testy pokročilosti, které ukazují, jak se během příslušného období zlepšili. Pokud by za splnění určitého ukazatele (například složení testu nad 80 %) zaměstnanci získali prémii nebo odměny, ostatní

zaměstnance, kteří se jazykového vzdělávání nezúčastňují, by to mohlo motivovat ke snaze začít s výukou.

Cizí jazyk se člověk nejlépe naučí vycestováním do země, kde se hovoří příslušným jazykem. Autorka práce doporučuje přispění finančních prostředků dlouholetým účastníkům jazykových kurzu na pobyt v zahraničí. Zaměstnanci by to cítili jako odměnu za svou snahu, v jazyce by se hodně zdokonalili a ostatní zaměstnanci by se inspirovali při úvahách, zda začít nebo nezačít s výukou cizího jazyka.

V případě sledované organizační jednotky je zarážející sestupná tendence v množství nákladů vynaložených na vzdělávání pracovníků v minulých letech. A to i přes inflaci. Je to způsobeno nepatrným snížením počtu zaměstnanců a trochu i úspornými opářeními způsobenými sníženými tržbami. Otázkou je, zdali míra snížení těchto výdajů je odpovídající a vhodná. Autorka práce doporučuje najít místa pro úspory na jiných nákladových položkách než na vzdělávání. Například provozní náklady typu pohonné hmoty nebo náklady na provoz kancelářské techniky. Pokud by firma více investovala do vzdělávání svých zaměstnanců, vzroste i jejich výkonnost. Například zlepšení práce s počítačem urychlí čas strávený nad vypracováním svěřených úkolů. To může ušetřit celkové mzdové náklady.

Lze doporučit větší využívání e-learningu. Může ušetřit nemalé finanční prostředky a zaměstnanci si mohou čas na vzdělávání přizpůsobit svému momentálnímu fyzickému a psychickému stavu. Efektivita vzdělávání tak může být vyšší než při jiných formách.

Firma by mohla využít možnosti čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie, a to například na jazykové vzdělávání nebo e-learning. MŠMT v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost vyhlašuje výzvy, na základě kterých krajské úřady získávají dotaci. Žádost o dotaci podává firma, která vzdělávání pro společnost vykonává nebo samotný podnik. V našem případě by to mohly být jazykové školy nebo firmy dodávající e-learningový program. Společnost XY s.r.o. má sídlo v Praze a organizační jednotky například v Kolíně, Brně a Olomouci. Příslušné krajské úřady na svých webových stránkách zveřejňují výzvy, na které je možno se přihlásit. Prostředky z operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost lze využít v celé republice kromě Prahy. V Praze funguje operační program Praha – Adaptabilita.

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je víceletým tematickým programem MŠMT, v jehož rámci je možné v období 2007 – 2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (ESF), jednoho ze strukturálních fondů Evropské unie. *Zaměřuje se na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání*

ve všech formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů⁴⁰. Tento operační program má několik os. Na další vzdělávání je zaměřena osa 3. Cílem osy 3 je posílit adaptabilitu a flexibilitu lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky. Součástí osy 3 je oblast podpory 3.2 - Podpora nabídky dalšího vzdělávání. Tato výzva je zaměřena na rozvoj podnikatelských dovedností nebo informačních technologií.

Pokud by společnost chtěla čerpat prostředky z Evropského sociálního fondu v Praze, využila by operační program Praha – Adaptabilita. Tento program je zaměřen na podporu konkurenceschopnosti, boje proti sociálnímu vyloučení a vstupu na trh práce obyvatel Prahy⁴¹. Cílem tohoto programu je zlepšit pracovní dovednosti lidí v zaměstnání. Podporovány jsou například kurzy zvyšování odbornosti či jazykové kurzy. Program Praha – Adaptabilita zahrnuje 3 osy: osa 1 Podpora rozvoje znalostní ekonomiky, osa 2 Podpora vstupu na trh práce a osa 3 Modernizace počátečního vzdělávání. Pro firmu XY s.r.o. je vhodná osa 1. Cílem této osy je rozvoj teoretických i praktických znalostí pracovníků prohlubováním jejich kvalifikace. Zvláštní pozornost je věnována výzkumu a vývoji v podnikatelské sféře. Společnost XY s.r.o. podniká v oblasti modernizace železnic. Do výzkumu a vývoje svých produktů investuje nemalé finanční prostředky. Část z nich by mohla být právě ze zdrojů tohoto programu.

Úroveň manažerského vzdělávání nižšího stupně řízení je slabá. Odborné znalosti a zkušenosti jsou ale dostačující. Autorka práce doporučuje zavést občasné manažerské kurzy pro střední i nejnižší management, určené právě pro tuto úroveň řízení. Otázkou zůstává, zda by někteří zaměstnanci byli ochotni změnit své přístupy k některým oblastem své práce. Zda je nesvazují letité zvyky a pohodlnost u některých pracovních činnostech.

Plánování a hodnocení vzdělávacích akcí probíhá především na úrovni jednotlivých organizačních jednotek. Personalisté by měli více spolupracovat a předávat si mezi sebou zkušenosti s jednotlivými formami výuky. Ušetření značných finančních prostředků by přinesla větší spolupráce odborných úseků jednotlivých organizačních jednotek. Vzdělávání probíhá jednotlivě. Kdyby se například zajistilo školení všech pracovníků příslušné odbornosti ze všech organizačních jednotek, cena vzdělávání by byla nižší. V současnosti si odborné úseky organizačních jednotek zajišťují většinu

⁴⁰ OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007-2013 [online].

⁴¹ Operační program Praha – Adaptabilita: Více příležitostí pro lepší život Pražanů [online].

vzdělávacích akcí bez ohledu na to, že v jiných organizačních jednotkách by měli také zájem o podobnou formu vzdělávání.

Shrnutí 5. kapitoly

Vzdělávání svých zaměstnanců organizace XY s.r.o. dlouhodobě velmi pečlivě sleduje a plánuje. Společnost si uvědomuje, že je to jedna z podmínek zachování konkurenceschopnosti na trhu. Zaměstnanci jsou však málo motivováni ke zvyšování své kvalifikace. Mezi zaměstnanci je proto málo těch, kteří se jazykově vzdělávají. Autorka práce navrhuje zvýhodnit pracovníky, kteří na sobě více pracují, a to finančně nebo možnostmi zahraničního pobytu. E-learning je v organizaci velmi málo využíván. Jeho rozšíření by přineslo finanční úspory a větší efektivitu vzdělávání. Při financování e-learningu nebo jazykového vzdělávání by firma mohla využít prostředků ze Sociálního fondu Evropské unie. Manažeři nižší úrovně nejsou moc vzdělávání z hlediska své řídicí práce. Odborné vzdělávání je dostačující, ale manažerské kurzy zaměřené na tuto úroveň jsou v organizaci velmi vzácné. Těmto vedoucím pracovníkům by kurzy přinesly zvýšení pracovního výkonu. Při plánování, realizaci a hodnocení vzdělávání personální útvary jednotlivých organizačních jednotek mezi sebou málo spolupracují. Autorka práce doporučuje častější komunikaci a lepší koordinaci při vzdělávání pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést rozbor procesu vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci a pomocí SWOT analýzy zjistit slabé stránky a pokusit se najít způsoby vylepšení v této personální oblasti.

Nejvyšší management společnosti si uvědomuje důležitost vzdělávání svých zaměstnanců. Snaží se jim poskytnout podmínky pro zdokonalování se. Systém vzdělávání zaměstnanců je velmi dobře organizován. Je zahrnut do IMS. Řídí se příslušnými směrnicemi. Ty stanovují základní zásady pro vytváření postupů při zajišťování potřeb vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci se člení na dvě základní oblasti, a to oblast kvalifikace a oblast rozvoje.

Plán vzdělávání se tvoří na období jednoho hospodářského roku. Vychází z požadavků vedoucích zaměstnanců a tvoří ho personalisté jednotlivých organizačních jednotek. K podkladům při plánování vzdělávání zaměstnanců patří například organizační řád společnosti, organizační schémata jednotlivých organizačních jednotek, popisy pracovních funkcí nebo finanční situace podniku.

Jako příklady vzdělávání zaměstnanců vybrané společnosti lze uvést školení BOZP, PO, OŽP, jazykové kurzy, přípravu na zkoušky ke členství v ČKAIT, zkoušky řidičů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců ve formě studia na vysoké škole nebo využívání speciálního softwaru, který je v organizaci používán.

Hodnocení vzdělávání provádějí sami účastníci, nadřízení zaměstnanci a vedoucí personálních útvarů. Dodržování právních norem v personální oblasti je pro společnost XY s.r.o. samozřejmostí. Vzdělávání svých zaměstnanců je v souladu se zákony České republiky, především se zákoníkem práce.

Analýza SWOT odhalila slabé stránky v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Většinu svých zakázek uskutečňuje podnik pro státní organizace. Tato závislost na politické a dopravní strategii vlády by mohla způsobit úbytek tržeb a nedostatek finančních prostředků, který by se projevil i v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci jsou málo motivováni ke zlepšování svých znalostí a dovedností. Jazykové vzdělávání je nedostačující. Přestože se návštěvnost jazykových kurzů zlepšila, stále nedosahuje míry, která by v moderní organizaci měla být. Malé využívání e-learningu je další slabou stránkou vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Autorka práce spatřuje možnosti ke zlepšování vzdělanosti zaměstnanců ve zvýšení motivace ve formě lepšího finančního ohodnocení pracovníků, kteří se snaží více vzdělávat

než jejich kolegové. Protože o studium technických oborů není mezi lidmi v současnosti velký zájem, společnost by se měla snažit přilákat studenty například formou náborových příspěvků, bonusů nebo jiných výhod. Personalisté jednotlivých organizačních jednotek by měli mezi sebou více spolupracovat a doporučovat si vylepšování v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. Autorka práce navrhuje více využívat e-learning při vzdělávání zaměstnanců. Může být levnější a pracovníci si mohou čas pro vzdělávání přizpůsobit svým momentálním pracovním a osobním požadavkům.

I přes nalezené nedostatky lze konstatovat, že systém vzdělávání svých zaměstnanců má společnost XY s.r.o. velmi dobře organizován a evidován. Léty vyzkoušené postupy jsou dobře propracovány. Společnost je ochotna investovat do vzdělávání svých zaměstnanců finanční prostředky a uvědomuje si důležitost vzdělávání svých zaměstnanců pro udržení konkurenceschopnosti na trhu.

POUŽITÁ LITERATURA

Knižní zdroje

- [1.] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. vydání. London, United Kingdom: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [2.] BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.
- [3.] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [4.] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5.] FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [6.] KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, s.r.o., 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [7.] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [8.] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9.] MAJEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany : H@H Vyšehradská, s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [10.] NOLLKE, Matthias. *Praktický management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.
- [11.] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [12.] SEQUENSOVÁ, Helena, et al. *Lidské zdroje*. Havířov : Question Marks, 2005. 221 s. 05/02/28.
- [13.] STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vydání. Praha: PROFESIONAL PUBLISHING, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [14.] VEBER, Jaromír, et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [15.] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizovaní a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [16.] ŽÁK, Milan . *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : Linde Praha, a.s., 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3.

Internetové zdroje

- [17.] *Co je koučink?* [online]. 2009 [cit. 2011-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.www.motiv8.cz/management/co-je-to-koucink.html>>.

[18.] *Operační program Praha – Adaptabilita: Více příležitostí pro lepší život Pražanů* [online]. [cit. 2011-11-13]. Dostupné z: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>

[19.] *OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007-2013* [online]. [cit. 2011-11-13]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-20072013?highlightWords=vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+pro+konkurenceschopnost>

[20.] *Promyšlené a systematické investice do vzdělání se vyplácejí* [online]. 2011, [cit. 30.9.2011]. Dostupný z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-53055240-promyslene-a-systematicke-investice-do-vzdelani-se-vyplaceji>>.

Jiné zdroje

[21.] Interní materiály společnosti XY s.r.o.

[22.] NEMKO, Marty. Mentor magic. *Business Spotlight*. 2011, 2/11, s. 53.

[23.] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.

6 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dohoda o zvýšení kvalifikace a uznání závazku

Příloha č. 2: Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem

Příloha č. 3: Hodnocení efektivnosti vzdělávací akce

Příloha č. 1: Dohoda o zvýšení kvalifikace a uznání závazku

DOHODA o zvýšení kvalifikace a uznání závazku

zastoupení

(dále jen zaměstnavatel)

a

ps. samostatná účetní,

pk.

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají dohodu o zvýšení kvalifikace a uznání závazku:

I.

Předmět dohody

Předmět této dohody je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace studiem anglického jazyka a získání osvědčení o dosažené úrovni znalosti anglického jazyka a stanovení podmínek, za kterých bude jazykové vzdělávání probíhat.

II.

Rozsah jazykového vzdělávání

Vstupní úroveň: středně pokročilá

Školní rok: 2007/2008 a následující

III.

Zaměstnavatel se zavazuje:

1. Umožnit zaměstnanci v rámci stanovené týdenní pracovní doby účast na dlouhodobém jazykovém vzdělávání – intenzivní výuce anglického jazyka, zajišťovaném 3, vlastním oprávnění k výuce anglického jazyka, které probíhá v sídle)
2. Uhradit za zaměstnance stanovenou část nákladů (kursového), spojených s jeho účastí na jazykovém vzdělávání ve výši poloviny uhrazené částky.
3. Uhradit zaměstnanci jím vynaložené náklady (kursové) na jazykovém vzdělávání v případě ukončení studia v důsledku nepřiznivého zdravotního stavu nebo v případě, že ukončení studia zapříčinil svým jednáním a postupem zaměstnavatel.

IV.

Zaměstnanec bere na vědomí:

1. Účastí na jazykovém vzdělávání není dotčena povinnost zaměstnance říditě, kvalitně a včas plnit stanovené pracovní úkoly.

V.

Zaměstnanec se zavazuje:

1. Řádně studovat a podrobovat se ve stanovených termínech po skončení každého pololetí ověření znalostí formou postupového testu, ve kterém prokáže dosažený stupeň znalostí.
2. Uhradit poloviční náklady za výuku připadající na jednoho studujícího za jeden školní rok.
3. Uhradit zaměstnavateli jím vynaložené náklady za každé neukončené pololetí v případě, že ukončí pracovní poměr k zaměstnavateli nebo sám bez závazného dohodu předčasně ukončí studium, nejpozději v den ukončení pracovního poměru nebo do dvou měsíců ode dne ukončení studia. Tento závazek nevzniká v případě ukončení pracovního poměru z důvodů uvedených v § 52 písm. a)-c) zákoníku práce.
4. Servis u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu nejméně 3 let poté, co úspěšně ukončí studium dle této dohody.
5. Uhradit náklady, které zaměstnavatel vynaložil v souvislosti se zvýšením kvalifikace zaměstnance v případě, že závazek dle článku V. ods.4 nesplní.
6. Do doby setrvání v pracovním poměru se nezapočítávají doby, uvedené v § 235 odst.1 zákoníku práce.
7. Povinnost zaměstnance k úhradě nákladů nevzniká v případech, uvedených v § 235 odst.1 ods.3 zákoníku práce.

VI.

Závěrečná ustanovení

1. Mění nebo doplňovat tuto dohodu je možné pouze formou písemných dodatků podepsaných zaměstnancem a zaměstnavatelem.
2. Tato dohoda mábyva účinnou od dne jejího podpisu oběma smluvními stranami.
3. Tato dohoda je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V Kolíně dne: 7.1.2008

.....
zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

Příloha č. 2: Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem

RSP-SM-62/05
příloha 8

Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem

Název vzdělávací akce:

Datum konání:

Dodavatel:

Zaměstnanec:

Osobní číslo:

Pracovní funkce:

Hodnocení akce (klasifikujte bodovou škálou od 0 – nevyhovující do 5 - výborné):

Aktuálnost informací	0	1	2	3	4	5
Srozumitelnost výkladu	0	1	2	3	4	5
Odborná úroveň lektora	0	1	2	3	4	5
Volba metod výkladu	0	1	2	3	4	5
Organizační zajištění	0	1	2	3	4	5
Celkové hodnocení	0	1	2	3	4	5

Lze využít získané informace v praxi :

ano - ne *)

Předání získaných informací (komu a jakou formou):

Splnil kurz (seminář, školení) Vaše očekávání :
(pokud ne, uveďte proč) :

ano - ne *)

V dne

Podpis zaměstnance:

*) nehodící se, škrtněte

Evid. číslo výtisku:	Revize:	Platnost od:	Strana/stran:
V TISŤENÉ FORMĚ POUZE PRO INFORMACI		15.12.2009	1/1

Příloha č. 3: Hodnocení efektivity vzdělávací akce

RSP-SM-62/05
příloha 9

Hodnocení efektivity vzdělávací akce (kursu, semináře, školení)

Název vzdělávací akce:

Datum konání:

Dodavatel:

Zaměstnanec:

Osobní číslo:

Pracovní funkce:

Hodnocení akce (klasifikujte bodovou škálou od 0 – nevyhovující do 5 - výborné) :

hodnocená veličina

bodové hodnocení

1a získání nebo doplnění požadovaných kvalifikačních předpokladů pro výkon svěřené pracovní funkce (jazykové znalosti, oprávnění k dalším činnostem apod.) *)	<input type="text" value="0"/>						<input type="text" value="5"/>
	ne						ano
1b rozšíření kvalifikace nad rámec požadovaných kvalifikačních předpokladů pro výkon svěřené pracovní funkce *)	<input type="text" value="0"/>						<input type="text" value="5"/>
	ne						ano
1c udržování a prohlubování kvalifikace v oboru (novinky v oboru, obnovování osvědčení a oprávnění k činnostem, certifikace apod.) *)	<input type="text" value="0"/>						<input type="text" value="5"/>
	ne						ano
2 zlepšení procesů nebo činností, kde zaměstnanec působí	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>	
3 hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="2"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="4"/>	<input type="text" value="5"/>	

Souhrnné bodové hodnocení

Škála celkového hodnocení :

0 - 8 nevyhovující

9 - 12 vyhovující

13 - 15 účinné

*) hodnotí se vždy jen jedna ze tří veličin dle charakteru vzdělávací akce

Celkové závěry / efektivity / opatření / doporučení:

Datum:

.....
podpis hodnotitele

Příloha: Hodnocení vzdělávací akce zaměstnancem

Evid. číslo výtisku	Revize: 1	Platnost od: 15.12.2009	Strana/stran: 1/1
---------------------	-----------	-------------------------	-------------------