

Bakalářská práce

Vzdělávání v malých a středních podnicích – Uniko, spol.
s.r.o.

Education in Small and Middle Companies – Uniko, spol.
s.r.o.

studijní program

Ekonomika a management

studijní obor

Personální management v průmyslových podnicích

vedoucí práce

Ing. Eva Škorňová

NERADOVÁ




KATEŘINA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Neradová	Jméno:	Kateřina	Osobní číslo:	460882
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Vzdělávání v malých a středních podnicích - Uniko, spol. s.r.o.		
Název bakalářské práce anglicky:	Education in Small and Middle Companies - Uniko, spol. s.r.o.		
Pokyny pro vypracování:	Cílem bakalářské práce je shrnutí obecných informací o vzdělávání, vzdělávacích možnostech a jeho celkové zajišťování v organizaci. V praktické části, je cílem zajistit identifikaci vzdělávacích potřeb a nastavit vzdělávání ve firmě, která se této oblasti moc nevěnuje. Přínosem práce je sestavit vzdělávací program na základě strategie firmy s nejnižšími náklady. OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - Řízení lidských zdrojů, Vzdělávání a rozvoj v organizaci, Identifikace vzdělávacích potřeb, Plán vzdělávání, Realizace vzdělávacích akcí, Hodnocení efektivity vzdělávání, 3. Praktická část - Představení společnosti, Analýza současného stavu vzdělávání, Návrh vzdělávacího programu, Rozpočet vzdělávacího programu, 4. Závěr		
Seznam doporučené literatury:	TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Eva Škorňová, MUVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:	Martin Nerad, Uniko, spol. s.r.o. Vlašim		
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

19-03-2018	Neradová
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

NERADOVÁ, Kateřina. Vzdělávání v malých a středních podnicích – Uniko, spol. s.r.o..
Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 24. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní inženýrce Evě Škorňové za její cenné rady a tipy pro vypracování bakalářské práce a pomoc při jejím psaní. Dále bych ráda poděkovala jednateli firmy Uniko, spol. s.r.o. Martinu Neradovi za spolupráci a za poskytnutí všech potřebných materiálů, poskytnutí informací, rad a možnost dotazníkového šetření ve společnosti.

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou vzdělávání zaměstnanců v malých a středních podnicích. Práce má dvě části. Teoretická část je shrnutí základních informací k tématu vzdělávání z odborné literatury a definování malého a středního podniku. V praktické části bakalářské práce je analýza současného stavu vzdělávání, identifikace jeho potřeby a nastavení vzdělávacího programu dle stanovených kritérií ve vybrané společnosti Uniko, spol. s.r.o.. Spokojenost a ochota vzdělávání se zaměstnanců byla zjišťována pomocí dotazníku. Výsledky tohoto šetření a stanovení výzkumných otázek vedly k vytvoření vzdělávacího programu, který by společnosti měl vyhovovat, a to i z důvodu stanovených kritérií pro vzdělávací akci.

Klíčová slova

Vzdělávání zaměstnanců, malé a střední podnikání, podpora vzdělávání, řízení lidských zdrojů, lidské zdroje, cyklus vzdělávání

Abstract

In my bachelor's thesis I inquire into problems of education of employees in small and middle companies. Thesis has two parts. The theoretical is focused on summary of basic information about education from professional literature and definition of small and middle company. In practical part is analysis of current situation of education, identify the needs of it and set the educational program according to fixed criterions in selected company. Satisfaction and willingness educate of employees was investigated by questionnaire. Results of the research and set research questions leads to create a educational program which could suit the best for the company by reason to fixed criterions for educational action.

Key words

Education of employees, Small and Middle Enterprise, Support of Education, Human Resource Management, Human Resources, Cycle of Education

Obsah

ÚVOD.....	10
-----------	----

Teoretická část

1. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ.....	12
2. DOTACE NA VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	14
2.1. OPERAČNÍ PROGRAMY.....	15
3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
4. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI.....	17
4.1. STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K PODNIKOVÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
4.2. CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI.....	19
5. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	20
5.1. IDENTIFIKACE ZAMĚSTNÁNÍ.....	20
5.2. PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
5.3. METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
5.3.1. Faktory ovlivňující volbu metod.....	24
5.5. HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
5.5.1. Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení.....	28

Praktická část

6. PROFIL SPOLEČNOSTI.....	30
6.1. SWOT ANALÝZA.....	31
6.2. PERSONÁLNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	31
6.3. SOUČASNÉ PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
7. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	34
7.1. CÍL ŠETŘENÍ.....	34
7.2. VLASTNÍ ŠETŘENÍ.....	35
7.3. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ.....	36
8. NAVRHOVANÉ ŘEŠENÍ SITUACE.....	43
8.1. CHARAKTERISTIKA FLEXIBILNÍHO ZAMĚSTNANCE.....	44
8.2. NÁKLADY PRO ZAMĚSTNAVATELE.....	45
ZÁVĚR.....	46
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	47

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM TABULEK.....	50
SEZNAM GRAFŮ	51
PŘÍLOHY	52

Úvod

Lidské zdroje jsou jedena z nejdůležitějších součástí každé společnosti. Utvářejí její firemní kulturu, obraz organizace, plní stanovené cíle, společnost využívá ke své prosperitě jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a v neposlední řadě vytváří její konkurenceschopnost. Právě z tohoto důvodu je důležité investovat dostatek času pro získávání kvalitních zaměstnanců. Nejdůležitějším krokem je právě jejich získávání. Následuje adaptace pracovníků do pracovního procesu a kolektivu společnosti až po samotné zařazení a vlastní práce. Tím by ale pro zaměstnavatele péče o zaměstnance končit neměla. Důležitá je i následná péče, která zajišťuje stálou motivaci pracovníků ke stabilním a kvalitním výkonům a plnění tak všech cílů. Tato péče může být formou benefitů, teambuildingů, vzděláváním a jejich rozvojem.

Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj je klíčové pro zvyšování hodnoty lidského kapitálu a zvyšování konkurenceschopnosti. Vzdělávání by nemělo probíhat pouze při přijímání zaměstnance, kdy dostává nejrůznější povinná školení či školení, které souvisejí přímo s výkonem práce. Vzdělávání by mělo být systematické a odpovídat strategickým cílům společnosti. Zajištění vzdělávání ve společnosti z pohledu zaměstnance představuje možnost celoživotního vzdělávání, vykročení ze stereotypů každodenní práce, a hlavně zvyšování jeho kvalifikace. Vzdělaný zaměstnanec pro společnost znamená lepší organizaci práce, kvalifikovaný a motivovaný personál, který napomáhá k rozvoji samotné firmy.

Právě proto jsem si vybrala toto téma pro svou bakalářskou práci. Ta je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je definován malý a střední podnik, možná podpora vzdělávání a dále samotný proces přípravy a zavedení vzdělávacího procesu a jeho následné vyhodnocování.

V druhé, praktické, části je popsáno vzdělávání a přístupy k němu v konkrétní firmě. V první části je stručná charakteristiky firmy, její SWOT analýza, současné přístupy ke vzdělávání a v neposlední řadě personální struktura zaměstnanců, na které cílí výzkumné šetření. Na základě zjištění současné kvality vzdělávání je stanoven vzdělávací program, který by zajišťoval vzdělávání pro většinu zaměstnanců a zároveň by neznamenal pro zaměstnavatele velké náklady. Na základě toho byly vytvořeny výzkumné otázky a realizováno dotazníkové šetření, které má za úkol zjistit, zda by zaměstnanci souhlasili s nastaveným programem a zda by vůbec měli zájem o vzdělávání. V závěru praktické části jsou odpovědi na výzkumné otázky a následné doporučení, jak zavést vzdělávání do praxe vybraného podniku.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Malé a střední podnikání

Definice malých a středních podniků vyplývá z nařízení komise EU (příloha č.1; č. 651/2014) v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o EU, které rozdělují do třech kategorií

- 1) Malý, střední a drobní podnikatelé jsou ti, kteří mají méně než 250 osob a jejichž obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR.
- 2) V kategorii malých a středních podniků je malý podnik ten podnik, který zaměstnává méně než 50 osob a bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR.
- 3) V kategorii malých a středních podniků je mikropodnik, ten podnik, který zaměstnává méně než 10 osob a roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR.

Pro založení podnikání je potřeba založení živnosti. Pro některé typy podnikání není potřeba zakládat přímo živnost, ale stačí status takzvané osoby samostatně výdělečně činné. Způsob vytvoření a fungování obou typů podnikání upravuje živnostenský zákon a občanský zákoník (§420 - §435) České Republiky.

Dle analýzy MPO byl v roce 2016 nárůst v zakládání živností o 2,5 %. Naopak status OVŠ od roku 2011 klesá.

Dle údajů ministerstva průmyslu a obchodu a jejich analýzy roku 2016 byl podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,8 %, kdy podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců v podnikání činil v tomto roce 59,1 %. Oproti roku 2015 se počet celkových zaměstnanců sice snížil o 0,05 %, ale i tak představuje malé a střední podnikání výraznou část české ekonomiky. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, online, 6. 4. 2018)

Ekonomický přínos malých a středních firem je na prvním místě protipól monopolům. Kdy se snaží využít lokálních trhů, vyhovět individuálním přáním, provádějí nejrůznější inovace. Dále také fungují jako specializovaní subdodavatelé větších společností. Dalším přínosem je flexibilita a pohotové přizpůsobování se měnícím se ekonomickým podmínkám na trhu. Mohou tedy dosahovat konkurenčních cen, citlivěji reagovat na potřeby trhu a podobně. (Veber a spol., 2012, s.21)

Malé a střední podniky mají bezpochyby i společenský přínos. Přináší reprezentaci místního kapitálu a důležitou garanci svobody a stabilizaci společnosti (Veber a spol., 2012, s.20)

Česká republika samotná má zájem o podporu malých a středních podniků, proto vznikl i zákon na podporu malého a středního podnikání, který se zabývá přímo touto problematikou. Na podpoře se podílí Evropská unie a česká vláda zejména pak ministerstvo průmyslu a obchodu a ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, přispívá na financování nejrůznějších operačních programů,

které mají zvýšit konkurenceschopnost podniků a pomoci jejich rozvoji. (Staňková, 2007, s.3)

Jeden z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti jsou schopní a vzdělání zaměstnanci. Vzdělávání zaměstnancům a způsobu vzdělávání a rozvoje bych se proto ráda věnovala v následujících kapitolách.

„Celoživotní učení je v dnešní době vnímáno jako nezbytný proces vedoucí k aktivní zaměstnanosti a uplatnění se jedince na trhu práce.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s.13)

2. Dotace na vzdělávání zaměstnanců

„Lidské zdroje jsou hlavním bohatstvím Evropské unie (EU). Jsou klíčové pro tvorbu a předávání poznatků a představují jeden z faktorů, které určují inovační potenciál každé společnosti. Investice do vzdělávání a odborné přípravy jsou rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti, udržitelného rozvoje a zaměstnanosti v EU a výrazně ovlivňují kvalitu života.“

Evropská unie se zabývá vzděláváním v oblasti doplňující politiky. Znamená to, že aktivita EU je omezena pouze na podporu členských států v oblasti vzdělávání. Orgány EU mohou členským státům udělovat doporučení. Podstata EU v oblasti celoživotního vzdělávání a rozvoje spočívá v systematické a rozsáhlé finanční podpoře.

Priority spolupráce v oblasti odborného vzdělávání byly stanoveny roku 2002 Kodaňskou deklarací. Podle ní se měla do roku 2010 zlepšit efektivita, kvalita a atraktivita odborného vzdělání. Později v roce 2009 byl přijat navazující dokument Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě. Ten představuje vizi vzdělávání až do roku 2020 společně se čtyřmi strategickými cíli:

- Realizovat celoživotní učení a mobilitu
- Zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy
- Prosazovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství
- Zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělání a odborné přípravy (Národní ústav pro vzdělání, online, 6. 4. 2018)

2.1. Operační programy

1) Operační program vzdělání pro konkurenceschopnost (2007–2013)

Program zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciálního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

Tento program obsahuje pět základních os

- Počáteční vzdělávání
- Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj
- Další vzdělávání
- Systémový rámec celoživotního učení
- Technická pomoc

Pro tento program bylo vyčleněno z Evropského sociálního fondu 1,83 miliard EUR. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, online, 6. 4. 2018)

2) Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání období (2014–2020)

Cílem tohoto programu je přispět k posunu České republiky k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR.

Klíčovým principem OP VVV je rozvoj lidských zdrojů pro ekonomiku v sociálně soudržné společnosti

Operační výzkum se zaměřuje na:

- Zvýšení kvality vzdělávání, zajištění podmínek pro kvalitní výzkum, propojení vzdělávání a výzkumu s trhem práce, princip rovného přístupu ke vzdělávání
- Snížení rizika neúspěchu mladých lidí ve vzdělání (zvýšení kvality života a uplatnění na trhu práce)
- Podpora zlepšení kvality a efektivity vzdělání a odborné přípravy, spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství, zlepšení kreativity a inovativnosti a rozvoj podnikatelských schopností

Prioritní osy OP VVV:

- Posilování kapacit pro kvalitní výzkum
- Rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj
- Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, online, 6. 4. 2018)

3. Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje neboli lidský kapitál je nedílnou součástí jakékoliv organizace. Patří mezi tři základní zdroje, které organizace potřebuje pro své fungování společně se zdroji finančními a materiálními. Koubek následně přidává i čtvrtý zdroj a to informační. (Koubek, 2009, s.13)

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s.25)

Řízení lidských zdrojů a lidské zdroje byly do značné míry nahrazené pojmem personální řízení neboli personalistika, a to v rámci označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích. Jedná se především o jejich získávání, formování, fungování, využívání jejich výsledků práce, pracovních schopností, vztahu k vykonávané práci, organizaci a dalším osobám. (Koubek, 2009, s.13–14)

Pro organizaci jsou nejdůležitější spokojení a motivovaní pracovníci, kteří vytváří kvalitní práci a jejich výkonnost odpovídá požadavkům organizace. Zároveň je lidský kapitál jeden ze základních stavebních kamenů i v oblasti konkurenceschopnosti. Dle Koubka *„(...) lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroje, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace, (...).“* (Koubek, 2009, s.13)

Právě proto, že jsou lidské zdroje jeden z nejdůležitějších zdrojů, je nutné o ně v organizaci zároveň i pečovat. Taková péče by měla být zajišťována již při přijímání nového zaměstnance, při návrhu pracovní smlouvy, adaptaci, hodnocení jeho výkonu a podobně. Je ale následně důležité udržovat krok s neustále se vyvíjenými technologiemi a zlepšovat jejich kvalifikaci v rámci vzdělávání a rozvoje, které připravují dlouhodobě kvalitní zaměstnance pro organizaci.

4. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

„Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.“ (Armstrong, 2007, s. 466)

„Rozvoj je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností, (...). Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě.“ (Armstrong, 2007, s. 474-475)

„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti s neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ (Koubek, 2009, s. 252)

„Při vytváření koncepce vzdělávání v malé a střední firmě lze uplatnit i některé nejnovější přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Konkrétně jde o koncepci učení se v organizaci a koncepci učící se organizace.“ (Koubek, 2011, s.141)

- Koncepce učení se v organizaci – předávání znalostí a dovedností prostřednictvím kontaktů mezi lidmi, kteří se vzájemně ovlivňují. Hromadný proces vytváření, sdílení a přejímání znalostí, metod a postupů.
- Koncepce učící se organizace – vztahuje se k organizaci, která zkoumá a analyzuje své vlastní zkušenosti. Na základě výsledků je schopna objevovat co je efektivní. Organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji. (Koubek, 2011, s.141)

Je nutné, aby lidské zdroje byly v rámci možností co nejvíce kvalitní, flexibilní, motivovaní k práci a angažováni v celé organizaci.

Vzdělávání pracovníků zahrnuje hlavně tyto aktivity

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků, měnícím se požadavkům pracovního místa – jde hlavně o doškolování a prohlubování pracovních schopností na určité pracovní místo.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků a rozšiřování pracovních schopností v rámci jiných pracovních míst
- Rekvalifikační procesy - jedná se o rozšiřování pracovních schopností pracovníků většinou v rámci celé organizace.
- Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců specifický požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii a stylu práce v organizaci.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, tedy nejde jen o kvalifikaci zaměstnance, ale stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka. (Koubek, 2009, s. 253-254)

„Rozvoj organizace a jejich lidí vede ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Nelze se zaměřit jen na jedno a druhému se nevěnovat. Obvykle však dáváme na jedno větší důraz než na druhé. V současné době mnoho velkých firem dává důraz na organizační učení, organizační rozvoj, protože prostředí organizace je důležité pro uplatnění individuálních kvalit, ale i pro jejich rozvoj.“ (Hroník, 2007, s.20)

4.1. Strategický přístup k podnikovému vzdělávání

„Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.“ (Horník, 2007, s.19)

Strategický přístup ke vzdělávání definujeme tehdy, kdy je prioritní zejména průběžné učení. *„Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe vzdělávání a rozvoje může přispět ke splnění strategických cílů organizace.“*

Strategický přístup se týká toho, aby organizace byla schopná uspokojovat současné i budoucí potřeby a měla k dispozici správnou kvalitu lidí. (Bláha, 2013, s. 121)

Podle Tureckiové je nejrozšířenější variantou strategického přístupu ke vzdělávání zaměstnanců systém podnikového vzdělávání. (Tureckiová, 2004, s. 90)

Tento systém vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Mimo jiné například, že soustavně dodává náležitě odborně připravené pracovníky, formuje pracovní schopnosti dle potřeb organizace, zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků, zlepšuje jejich výkon, představuje nižší náklady na vzdělávání, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci, přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. (Koubek, 2009, s. 259-261)

„Systematické vzdělávání zaměstnanců je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem efektivity procesu vzdělávání a rozvoje je jeho systematickost ve vztahu k zaměstnancům i vlastníkům a zákazníkům.“ (Dvořáková a kol., 2007, s.288)

4.2. Cyklus vzdělávání v organizaci

Systém podnikového vzdělávání zahrnuje neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání v organizaci a vzdělání staví na základě strategických cílů organizace. (Vodák, Kuchaříková, 2011, s.81)

Součástí tohoto cyklu není pouze samotný proces vzdělávání. Vše začíná již při stanovení firemní strategie a vybudování firemní kultury, která podporuje přítomnost podnikového vzdělávání a nezanedbává její důležitost. S tím samozřejmě souvisí i samotné řízení a strategie lidských zdrojů. Je nutné vytvořit organizační plán pro vzdělávací politiku a organizaci samotného vzdělávání.

„Vzdělávání pracovníků, (...) je těsně spjato s hodnocením pracovníků, respektive výkonnosti. Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje a pochopitelně v návaznosti na business strategii a ovšem také strategii vzdělávání, koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu.“ (Hroník, 2007, s.133)

Vzdělávání v organizaci by mělo probíhat systematicky jako neustále se opakující cyklus. Konkrétně se jedná o **identifikaci vzdělávacích potřeb** následně je potřeba zajistit **plán vzdělávání**. Poté co budeme mít připravený konkrétní plán, je možné začít **s realizací vzdělávacích akcí**. Samozřejmě je nutné provádět i kontrolu toho, jak byla vzdělávací akce úspěšná, a proto je nutná čtvrtá a poslední část, a to **hodnocení efektivity vzdělávání** (Tureckiová 2004, obr. 19, s. 90).

„Tyto fáze rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude jeho účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků.“ (Koubek, 2009, s. 261)

5. Proces vzdělávání ve společnosti

„Vzdělávací cíle se určují souběžně se zpracováváním projektu. Určují, čeho se má v průběhu vzdělávací akce dosáhnout. Správné cíle musí být přesně vymezené a měřitelné. Cíle, které jsou formulovány jasně jsou i jednoduše zhodnotitelné. Jasný cíl dává i předpoklad pro další plánování akce a pro projektovou činnost. Jasný cíl dává i představu o zpracování obsahu, o časovém horizontu realizační fáze o volbě metod, kde, kdo je schopen realizaci akce zajistit apod. Výukové cíle programu by měly být oznámeny na začátku a znovu pak zdůrazňovány na různých strategických místech v průběhu vzdělávacího a následně i učebního procesu.“ (Palán, online, 6. 4. 2018)

5.1. Identifikace zaměstnání

„Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem jak v systému, tak i v plánu a v projektu vzdělávací akce.“ (Bartoňková, 2010, s.118)

Pokud zjišťujeme potřebu vzdělávání jedná se především o analýzu ve třech úrovních tedy na úrovni jednotlivce – týmu – organizace. Potřeba vzdělávání se velmi často zároveň opírá i o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových.

„Analýza spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, o výkonnosti jednotlivců, týmů a organizace a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“

Výsledkem všech těchto činností je výkonnostní mezera. Ta nám udává informaci o tom, jaké jsou mezery ve výkonnosti, které je potřeba pomocí podnikového vzdělávání eliminovat. (Bláha, 2013, s. 124)

K tomu, abychom byli schopni zajistit informace o výkonnostní mezeře můžeme použít několik metod, které dělíme podle toho, na kterou úroveň se zaměříme. V případě jednotlivce můžeme použít například analýzu osobních dokumentů, hodnocení adaptačního procesu, rozhovor s nadřízeným a podobně. Pokud se zaměříme na metody získávání informací na úrovni týmu můžeme použít například týmové hodnocení, kreativní workshopy nebo průzkumy vzdělávacích potřeb pomocí dotazníků či rozhovorů. V poslední úrovni, tedy organizace zajišťujeme informace pomocí analýzy strategických dokumentů, analýzu trendů na trhu, benchmarking a podobně (Tureckiová 2004, obr. 22, s. 100-101).

Při identifikaci potřeb vzdělávání je dobré uvažovat i profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence, preference vyskytující se u mládeže v souvislosti s volbou přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti se získáváním pracovníků jednotlivých kvalifikačních skupin na trhu práce (Koubek, 2009, s. 263).

5.2. Plánování vzdělávání

„Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nová potřeba vzdělávání nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.“ (Armstrong, 1999, s. 542)

Dříve než se začneme věnovat zvláštním aspektům vzdělávacích programů, je třeba prodiskutovat cíle vzdělávání, obsah vzdělávání, délku vzdělávání a kde by se mělo uskutečňovat. (Armstrong, 1999, s. 542)

„Formulace cíle vzdělávací v podstatě představuje konkretizaci dané mezery (v kontextu firemního vzdělávání většinou výkonnostní), která je řešitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní a můžeme tak hovořit o posloupnosti cílů. Těchto hierarchií je řada a mohou vyplývat i z konkrétní situace, respektive z charakteru zjištěné mezery (potřeby vzdělávání).“ (Bartoňková, 2010, s.135)

Pro to, aby bylo vzdělávání co nejvíce efektivní, je nejlepší stanovit SMART cíle. Jak už pro vzdělávání krátkodobé, tak pro vzdělávání dlouhodobé.

Dle Bláhy je možné si cíle definovat ve třech kategoriích.

1. **Programové neboli hlavní cíle** – ty definují cíle celého vzdělávacího programu, mají podobu spíše vizí a jedná se zejména o akce, které lze splnit v dlouhodobějším časovém horizontu.
2. **Cíle vzdělávací akce** (studijní cíle) – obsahují cíle jednotlivých aktivit. Jedná se o konkrétní vědomosti, dovednosti..., které by účastníci akce měl po jejím ukončení schopni ovládat.
3. **Dílčí cíle** – jsou to rozpracované vzdělávací akce, definují úroveň vědomostí a dovedností, které by měli účastníci mít na konci každého učebního procesu. (Bláha, 2013, s. 125)

Stanoven těchto cílů může být časově náročné, ale jejich definování má mnoho výhod. Mezi takové patří to, že konkrétní cíle umožňují konkretizovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení programu, stanovení hodnotících kritérií, dále jsou důležité pro analýzu a další zlepšování programu.

Formulace může mít samozřejmě i některá negativa. Ty představuje například malá flexibilita programu díky přesně určeným cílům nebo podcenění a vynechání některých teoretických poznatků. (Bláha a spol.,2005, s. 184)

Cíle lze definovat v podobě kritérií chování tedy norem nebo změn pracovního chování, kterých má být dosaženo, aby byla vzdělávací akce úspěšná. Definovat, co by měla školená osoba být schopna dělat. (Armstrong, 1999, s. 538)

Charakter cíle předurčuje zaměření programu. Cíl, který lze velmi dobře ohraničit, snadno definovat, je možné vtěsnat do programu mimo chod organizace. U cíle, u

něhož je řada návazností a obtížněji rozlišujeme účel a prostředek, budeme nejspíš volit programy za chodu organizace. (Hroník, 2007, s. 144)

Dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

Tabulka 1: Základy dobře vypracovaného plánu vzdělávání

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?	Obsah
Komu má být vzdělávání zabezpečeno?	Jednotlivec, skupina
Jakým způsobem má být zabezpečeno?	Na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělá-
Kým má být vzdělávání zabezpečeno?	Interní, externí, vzdělávací instituce
Kdy má být zabezpečeno?	Termíny, časové plány
Kde má být vzdělávání zabezpečeno?	Místo konání, zajištění ubytování, zajištění do-
Za jakou cenu a s jakými náklady má být vzdělání zabezpečeno?	Rozpočet
Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?	Metody hodnocení, kde a kdy se bude hodnotit

Zdroj: Koubek, 2009, s.265

5.3. Metody vzdělávání

„Cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity. Při výběru vhodných metod vzdělávání pomáhají konkrétní cíle a pochopení individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jen jediná metoda. Lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod.“ (Armstrong, 2007, s. 468)

„Výběr vhodné metody, by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112)

Metody se dle Koubka dělí do dvou souhrnných skupin. Konkrétně jsou to metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Volba metod závisí zejména na tom, o jakou pracovní pozici se jedná.

V praxi se používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání. (Koubek, 2009, s. 265-266)

Metody vzdělávání na pracovišti se používají v každodenní praxi jako součást vzdělávacího programu vytvořeného přímo na míru dané společnosti.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vzdělávací kurzy konané ve vzdělávacích zařízeních. A edukují tak většinou na základě teoretických poznatků. (Armstrong, 1999, s. 545)

Tabulka 2: Druhy metod vzdělávání

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce	Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška
Coaching	Skupinové diskuse
Mentoring	Demonstrování
Counselling	Případové studie
Asistování	Workshop
Pověřování úkolem	Brainstorming
Rotace práce	Simulace
Pracovní porady	Hraní rolí
	Assessment centre
	Outdoor training / learning
	E – learning

Zdroj: Koubek, 2009, s. 267–273

5.3.1. Faktory ovlivňující volbu metod

Výběr vhodných metod je důležitý volit na základě faktorů, které jsou klíčové ke splnění daného vzdělávacího cíle.

Mezi nejdůležitější faktory ovlivňující volbu metod patří:

- cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty)
- lidské faktory (lektoři, účastníci, prostředí)
- předmět a obsah (specifický předmět a požadavky podniku, interdisciplinární těžkosti)
- časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení)
- principy učení (motivace, aktivní zapojení, individuální přístup, zpětná vazba, přenos poznatků). (Vodák, Kucharčíková, 2011, obr. 4.10, s.112)

Při výběru metod se snažíme, aby pokrýval co nejširší spektrum, a přitom program působil koncentrovaně, nebyl monotónní a neoslaboval tak účinnost vzdělávací akce. (Hroník, 2007, s. 150)

5.4. Realizace vzdělávání

V této fázi je potřeba připravit lektora, učební pomůcky, materiály, účastníky a celou akci organizačně zajistit.

Lektoři mohou být zajišťováni z interních i externích zdrojů. Volba závisí na velikosti podniku, metodách vzdělávání a oboru, kde chceme vzdělávat. Lektory je samozřejmě možné i kombinovat, tedy využívat jak externí, tak interní zdroje.

Účastníky je nutné předem seznámit s průběhem vzdělávací akce. Mezi základní informace, které potřebují znát patří – datum a hodina zahájení, místo konání, cíl a téma výcviku, potřebné pomůcky, kdo bude lektorem, kontaktní osoba. Další informace záleží na individuální vzdělávací akci, mohou to být například, informace o ubytování, dopravě a způsobu úhrady těchto nákladů, pokud se jedná o vzdělávání mimo pracoviště a dále mohou být požadovány nějaké aktivity ze strany účastníků ještě před samotným zahájením vzdělávací akce. Mohou to být například informace o setkání s lektorem před samotným zahájením vzdělávací akce nebo například vyplnění nejruznějších dotazníků či nastudování určitých zadání.

Neméně důležité je organizační zajištění všech vzdělávacích aktivit. Ty se liší podle toho, zda se vzdělávání provádí na pracovišti nebo mimo pracoviště. Jedná se zejména o konkrétní vytvoření harmonogramu vzdělávací akce, přípravu pomůcek a technického vybavení, u výukových plánů a učebních materiálů. Pokud se jedná o vzdělávání mimo pracoviště, je třeba zajistit ubytování, dopravu, občerstvení a podobně. Dalšími organizačními náležitostmi je i uzavření smluv s lektory či organizátory vzdělávací akce, stanovení nákladů na realizovanou akci, zda vzdělávací akce bude součástí pracovní doby zaměstnanců a způsob hodnocení vzdělávací akce. (Bláha, 2013, s.129-130)

V průběhu přípravy samotné vzdělávací akce je dobré připravit si řešení možných nenadálých situací. Ty můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- Organizační a technické problémy – tedy nejruznější problémy s technikou, která souvisí přímo s procesem vzdělávání, špatně zajištěné termíny, doprava a podobně.
- Problémy s účastníky vzdělávací akce – mezi ty může patřit nevyvážená skladba účastníků, přítomnost účastníků, kteří záměrně vyrušují v průběhu, pasivní účastníci, nepřesná analýza individuálních potřeb a další. (Horník, 2007, s.173–174)

5.5. Hodnocení efektivity vzdělávání

Dle Armstronga je hodnocení a vyhodnocování vzdělávací akce důležité proto, aby se posoudila účinnost dosažení stanovených výsledků. (Armstrong, 2007, s.536)

„Proces vyhodnocování vzdělávání definoval Hamblin (1974) jako „každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“ (Armstrong, 2007, s. 535)

„(...) v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo (...).“ (Koubek, 2009, s. 274)

Z tohoto tvrzení dle Koubka vyplývá, že máme k dispozici značnou rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování efektivity vzdělávání.

S tím souvisí i otázka, jestli je lepší vyhodnocovat efektivnost vzdělávání ihned po skončení procesu nebo s určitým odstupem (Koubek, 2009, s.275)

„Autorem hodnocení může být sám subjekt – účastník vzdělávací aktivity, nebo objekt – pozorovatel, který se samotného vzdělávání neúčastnil. Pakliže do toho ještě vneseme časové rozlišení, vznikne nám matice metod měření.“ (Horník, 2007, s.178)

Tabulka 3: Matice metod měření hodnocení

		Horizont hodnocení	
		Krátkodobý	Dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	<ul style="list-style-type: none"> - Hodnocení spokojenosti - Dopis sobě a lektorovi 	<ul style="list-style-type: none"> - Autofeedback - Rozvojový plán - 360° zpětná vazba
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	<ul style="list-style-type: none"> - Test – retest - Případová studie - Mystery shopping - AC/DC 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozvojový plán - Hodnocení nadřizným - Mystery shopping - 360° zpětná vazba - benchmarking

Zdroj: Horník, 2007, s. 178

Výsledky vyhodnocování se následně srovnávají s plány a stanovenými cíli vzdělávání, tak aby se ukázalo, zda vzdělávání bylo efektivní nebo je zapotřebí některých změn pro příští vzdělávací akce, aby bylo vzdělávání ještě více účinnější.

To, jak se bude následné vyhodnocování provádět, jakými metodami, by mělo být stanoveno ve fázi plánování. (Tureckiová, 2004, s.105)

„Ani hodnocení podnikového vzdělávání není jednorázovou aktivitou, ale souborem návazných činností (procesem), který se – jak již bylo opakovaně uvedeno – neomezuje výhradě na závěr cyklu podnikového vzdělávání.“ (Tureckiová, 2004, s. 105)

Z tohoto důvodu můžeme tedy hovořit o procesu hodnocení, který má několik fází.

- plánování procesu hodnocení (včetně stanovení účelu hodnocení)
- příprava (stanovení kritérií a standardů hodnocení)
- vytváření nástrojů pro sběr dat
- sběr dat,
- analýza získaných údajů
- příprava a zpracování závěrečné zprávy
- provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2004, s.105).

Mezi základní postupy vyhodnocování efektivity vzdělávání můžeme dle Koubka zařadit:

1. **Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu.** Tento způsob není bohužel příliš objektivní. Je to z důvodu, že není možné vytvořit dva objektivní a rovnocenné testy, které by mohli změřit hodnotu vědomostí, schopností a dovedností před a po vzdělávací akci.
2. **Monitorování vzdělávacího procesu a programu** je ještě méně spolehlivé. Hodnocení odborníků je subjektivně zabarvené. To samé pak platí pro hodnocení vzdělávacích procesů ze strany účastníků, a to i v tom případě, že je dotazník anonymní.
3. **Kvantifikování praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů,** kdy se v hodnocení zaměřujeme na veličiny jako je například produktivity práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality služeb, snížení nákladů a podobně. (Koubek, 2009, s. 275)

5.5.1. Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Tento model je jeden z nejrozšířenějších modelů k vyhodnocování efektivity vzdělávání. Původní, Kirkpatrickův model obsahoval čtyři úrovně vyhodnocování. Později k těmto čtyřem úrovním přibyla i pátá, kterou do modelu přidal jeden z předních konzultantů z oblasti personalistiky Jack Phillips. (Bláha, 2013, s.130) Tento model zmiňuje ve své publikaci i Armstrong, ten ale pouze původní čtyř úrovnovou verzi (Armstrong, 2007, str.536)

- Úroveň 1 – Reakce
V první úrovni se zkoumá spokojenost účastníků a to, jak na proces vzdělávání vůbec reagují (Armstrong, 2007, s. 535)
„V rámci hodnocení kurzu se účastníci zaměřují na užitečnost kurzu, hodnotí odbornou úroveň lektora a jeho didaktickou kvalitu, dynamiku vzdělávací aktivity, kvalitu výukových materiálů, prostředí kurzu a jeho organizační zajištění.“ (Bláha, 2013, s.131)
Nejčastější metoda zjišťování spokojenosti je pomocí dotazníků, a to nejlépe s odstupem tří až sedmi dnů od absolvování. (Bláha,2013, s. 131)
- Úroveň 2 – Učení (Poznatků)
„Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnila jejich postoje v žádaném směru.“ (Armstrong, 2007, s.536)
Dle Bláhy je nejlepším způsobem zjišťování této úrovně dotazníky, rozhovory, a to před i po vzdělávací akci. (Bláha, 2013, s. 131)
- Úroveň 3 – Chování
„Na této úrovni zkoumáme, nakolik účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Sledujeme dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci.“
Zároveň nejlepší metodou pro zjišťování splňování této úrovně je 360° zpětná vazba, assessment centra a podobně. (Bláha, 2013, s. 131)
- Úroveň 4 – Výsledků
„Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni.“ (Armstrong, 2007, s. 536)
- Úroveň 5 – návratnost investic
„Na úrovni návratnost investic porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady. Tato metoda však nezohledňuje rozložení zisku v čas, jde o statickou metodu.“(Bláha, 2013, s. 131)

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Profil společnosti

Název společnosti: Uniko, spol. s r.o.

Logo společnosti:

Obrázek 1: Logo firmy



Zdroj: webové stránky společnosti

Společnost, která byla zvolena pro potřeby plánovaného šetření v oblasti vzdělávání se zabývá kovovýrobou a zpracováním plechů. Jedná se o malý rodinný podnik, který se nachází ve Vlašimi ve Středočeském kraji. Společnost byla založena již roku 1993 a letos tedy slaví 25 let od svého založení. Jedná se o střední podnik s celkovým počtem 28 kmenových zaměstnanců a asi 17 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnaní na základě dohod s personálními agenturami. Primárním předmětem podnikání je výroba zemědělských strojů, jako jsou například balící, zpracovatelské a vážicí stroje na zemědělské plodiny a dále i zakázková a hromadná výroba z plechů. Zaměstnanci jsou schopni pomocí moderních strojů vytvořit finální výrobek včetně finální povrchové lakové úpravy. Hlavním odběratelem produktů v tuto chvíli jsou firmy, které mají sídla zejména v Německu, mezi další zahraniční klienty patří například Francie a dále i několik zákazníků v rámci České republiky. V současné době jsou rozjednány i spolupráce v Polsku a Litvě, kde je zájem právě o koupi zemědělských strojů.

Společnost se pyšní motem cíleného dodržování standardní kvality všech výrobků. Jako svou konkurenční výhodu vnímá zejména minimalizaci přímých nákladů pro hromadnou, ale i zakázkovou výrobu. Neméně důležité je i důsledné dodržování termínů sjednaných dodávek.

Výhodou je bezpochyby i možnost servisu, kterou společnost nabízí jak v České republice, tak i v zemích Evropské unie. Přímý servis a poradenství je možný na Slovensku, Polsku a Maďarsku, kde má firma své přímé zastoupení. Výhodou je i ochota kontaktu se zeměmi, kde firma jako takové své zastoupení nemá, tudíž servis je zajištěn i pro země, jako je právě Německo či Francie.

Firma je zároveň součástí operačního programu – Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. V rámci těchto dotací zahájila projekt s názvem Inovace výrobního procesu a produktu ve společnosti. Jedná se o zavedení nového typu čistícího zařízení do výroby, toto zařízení má svým konstrukčním řešením užitečné vlastnosti a kvalitativní účinky, které využívají inovativní způsob v používání filtračních zařízení. (U N I K O spol, s.r.o., online, 7.3.)

6.1. SWOT analýza

Tabulka 4: SWOT analýza

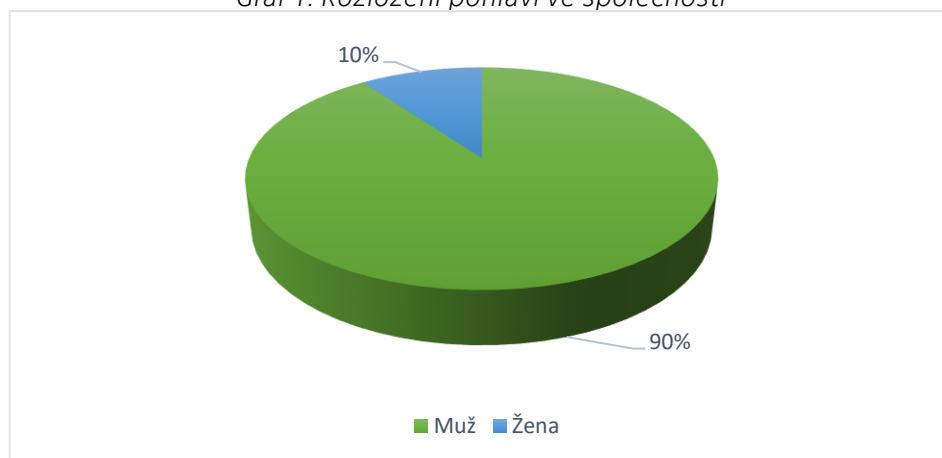
SWOT ANALÝZA	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">- Produktová flexibilita- Zaručená kvalita výrobků- Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none">- Nedostatek prostoru pro větší distribuci
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">- Rozšíření exportu do zahraničí- Spolupráce s místními podniky (dodavatelské služby jednotlivých dílů, součástek)	<ul style="list-style-type: none">- Vysoká konkurence- Málo zakázek

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2. Personální struktura společnosti

Ve společnosti pracuje celkem 45 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 28 zaměstnanců kmenových a 26 z nich je zaměstnáno v oblasti výroby. Na základě dotazníkového šetření, kdy návratnost dotazníků byla 71 % jsem zjistila následující informace.

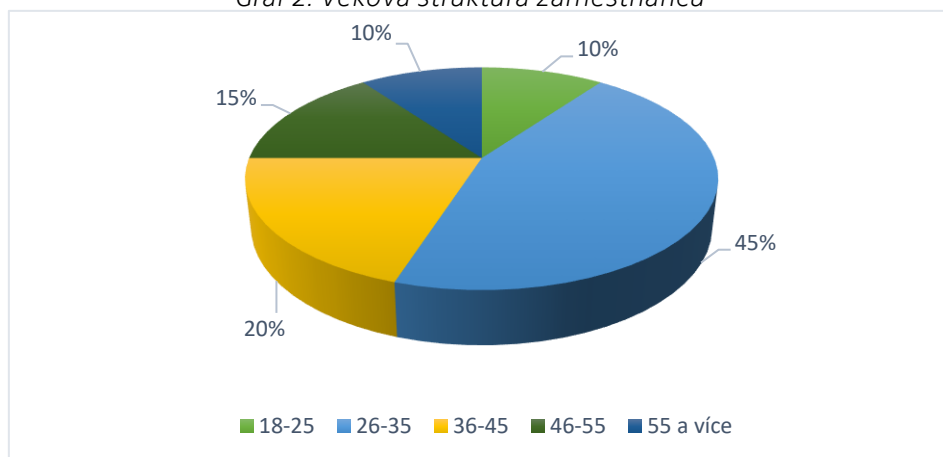
Graf 1: Rozložení pohlaví ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti pracuje výrazně větší procento mužů než žen. Tato skutečnost odpovídá i zaměření výroby. Většina procesů se provádí na těžkých stojících, jedná se tedy o práci určenou spíše mužům.

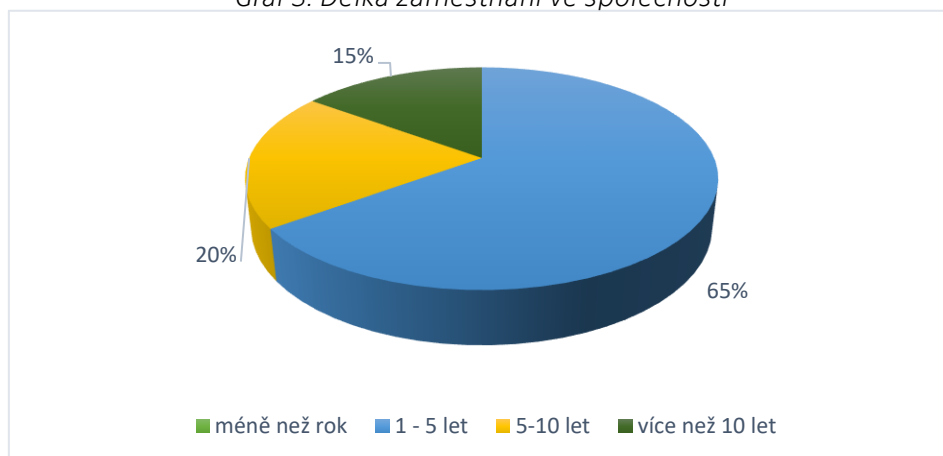
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Věková struktura je rozložená do všech testovaných kategorií. Jak z grafu vyplývá, nejvíce obsáhlou kategorií je věkové rozpětí 26 – 35let. Tento fakt by mohla ovlivnit náročnost výrobního procesu, kdy se jedná o nepřetržitý výrobní provoz a práci se stroji.

Graf 3: Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Méně než rok nikdo z respondentů ve společnosti nepracuje. Největší zastoupení je v rozmezí 1 až 5 roků. Na základě i dalších informací je vyplývá, že fluktuace zaměstnanců v této firmě není vysoká.

6.3. Současné přístupy ke vzdělávání

Na základě vyžádaných dokumentů o vzdělávání ve firmě jsem zjistila následující informace.

Ve firmě je prováděno systematicky povinné vzdělávání, tedy školení v oblastech požární ochrany, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Tímto školením prochází, dle zákonů každý pracovník, který je zaměstnán ve společnosti.

Dalším prováděným školením je školení obsluhy manipulačních (motorových) vozíků. Toto školení probíhá u vybraných zaměstnanců, kteří mají obsluhování vozíků přímo související s výkonem práce. Toto školení je aktualizováno každý rok.

Dále je prováděno školení práce na jednotlivých stojích potřebné pro výrobu. Toto školení probíhá pouze při přijímání nového zaměstnance či při zavádění nějakých inovací na příslušném stroji.

Další vzdělávání, školení či rozvoj zaměstnanců neprobíhá.

7. Výzkumné šetření

7.1. Cíl šetření

Cílem této práce je zjištění spokojenosti s nastaveným systémem a úrovní vzdělávání ve vybrané společnosti. Na základě těchto zjištění poté navrhnout systém vzdělávání, který by nejvíce vyhovoval společnosti.

Právě proto byla vytvořena kritéria, která napomáhají k zajištění vzdělávání přímo na míru společnosti.

- 1) Vzdělávání by mělo probíhat přímo na pracovišti.
- 2) Vzdělávací akce by měly být co možná nejméně finančně nákladné.
- 3) Vzdělávání by mělo přispět hlavně organizaci a zjištění, jak zaměstnanci budou na tuto situaci reagovat, jelikož se jedná o první vzdělávací akci ve společnosti.

Na základě těchto kritérií vznikl vzdělávací program, do kterého by bylo zapojeno co nejvíce zaměstnanců a přinesl by společnosti profit v podobě kvalifikovaných zaměstnanců.

Tím by mohlo být vytvoření takzvaného flexibilního zaměstnance. Jednalo by se o vzdělávání přímo na pracovišti, které by prováděli samotní zaměstnanci. Odměňování by probíhalo kombinovaně, tedy finančně i formou dárkových poukazů. Na tomto základě byly definovány následující výzkumné otázky:

Otázka č.1: Vyhovoval by zaměstnancům post flexibilního zaměstnance?

Otázka č.2: Byli by zaměstnanci ochotni vzdělávat ostatní kolegy?

Otázka č.3: Vyhovovalo by zaměstnancům odměňování pomocí dárkových poukazů?

7.2. Vlastní šetření

Šetření probíhalo mezi zaměstnanci, kteří pracují přímo ve výrobě. Je to hlavně z důvodu toho, že vzdělávací akce cílí přímo na ně. Proto by měly být výsledky této práce spolehlivé, a i samotná firma je bude moci dále využívat k dalšímu zkoumání.

K výzkumu jsem použila kvantitativní formou dotazníku. Ten byl aplikován z důvodu, že je to nejjednodušší způsob pro zaměstnance, jak vyjádřit svůj názor na danou problematiku. Zároveň je to i méně časově náročné, což ocenil jednatel společnosti, jelikož zaměstnanci vyplňovali dotazník v rámci své pracovní doby. Zároveň je i způsob dotazníku komfortní ze strany zaměstnanců, kdy při vyplňování odpovídají na jednoduché otázky a mají čas si je dostatečně promyslet. Dalším benefitem dotazníkového šetření je to, že je zcela anonymní.

Dotazníkové šetření bylo prováděno u všech kmenových zaměstnanců, kteří pracují v oblasti výroby. To znamená, že byl použit u 26 respondentů s návratností 71 %. To znamená, že odpovědělo 20 zaměstnanců. Dotazník byl distribuován klasickou metodou, kdy zaměstnanci vyplňovali dotazníky písemnou formou.

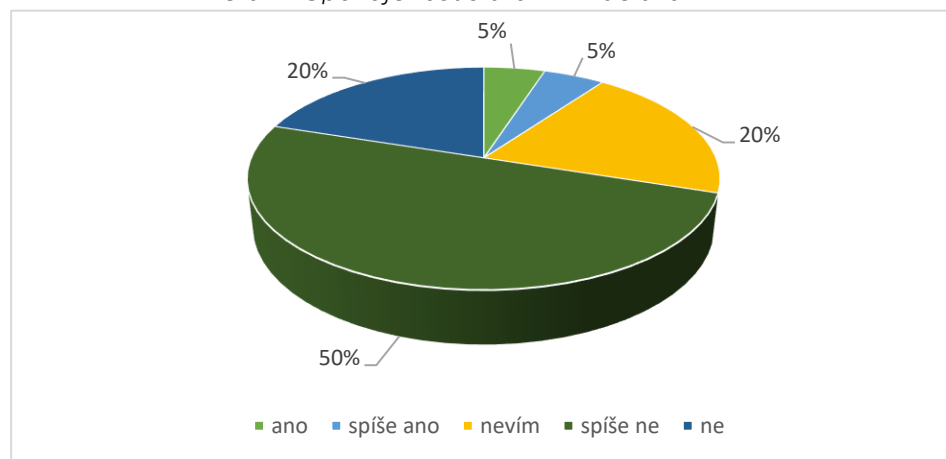
7.3. Vyhodnocení dotazníků

Dotazník má celkově patnáct otázek. Začátek dotazníku je věnován identifikaci zaměstnanců. Zbytek otázek je již věnován vzdělávání zaměstnanců a jejich přístupu k němu. Ke každé otázce je sestavený graf, pro lepší znázornění výsledků a krátký komentář.

Otázka č. 1

Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání ve společnosti?

Graf 4: Spokojenost s úrovní vzdělávání



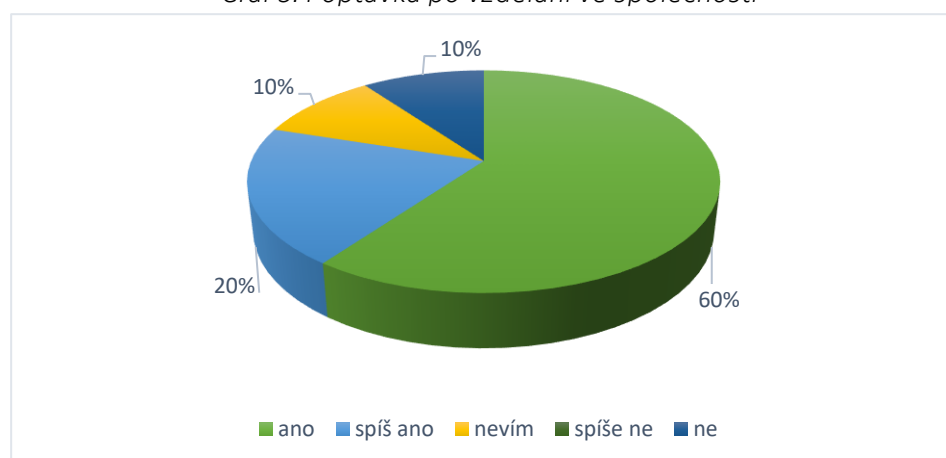
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků z šetření vychází, že více jak 50 % zaměstnanců není spokojeno s úrovní vzdělávání. Pouze 10 % tedy 2 lidé jsou se vzděláváním spokojeni. Je možné, že to jsou zaměstnanci, kteří mají možnost školení na obsluhu manipulačních (motorových) vozíků, a proto mají pocit dostatečného rozvoje.

Otázka č.2

Ocenil/a byste možnost vzdělávání?

Graf 5: Poptávka po vzdělání ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Výraznější většina zaměstnanců by měla zájem o vzdělávání a rozvoj. Celkově 80 % z dotazovaných by rádo využilo tuto možnost a přispělo tak ke konkurenceschopnosti firmy a seberozvoji. Otázkou zůstává, za jakých podmínek a kolik by byli zaměstnanci ochotni investovat jak finančních zdrojů, tak časových.

Otázka č.3

Vyhovovalo by Vám vzdělávání na pracovišti nebo externí kurzy (mimo pracoviště)?

Graf 6: Metody vzdělávání



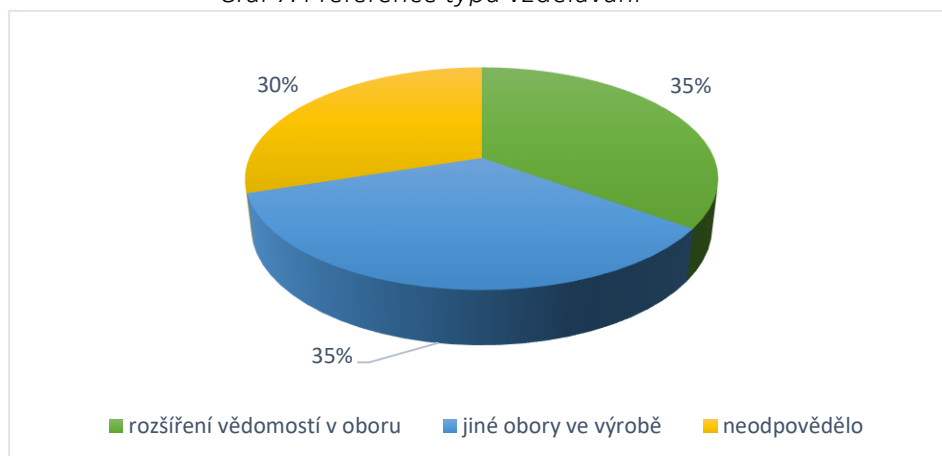
Zdroj: Vlastní zpracování

Až 79 % zaměstnancům by vyhovovalo vzdělávání přímo na pracovišti. To je i vzhledem k zaměření firmy výhodnější způsob vzdělávání. Využívání metod vzdělávání na pracovišti je pro zaměstnavatele méně finančně náročné a pro zaměstnance více přívětivé z pohledu toho, že zaměstnanci nemusí nikam cestovat, mohou se školit navzájem, uvidí stroje přímo v praxi a lze zde lehce kombinovat vzdělávání jak v pracovní dobu, tak mimo ni.

Otázka č.4

Měl/a byste zájem spíše o rozšíření vědomostí ve Vašem oboru nebo v jiných oborech v rámci rozšíření vědomostí ve výrobě?

Graf 7: Preference typů vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

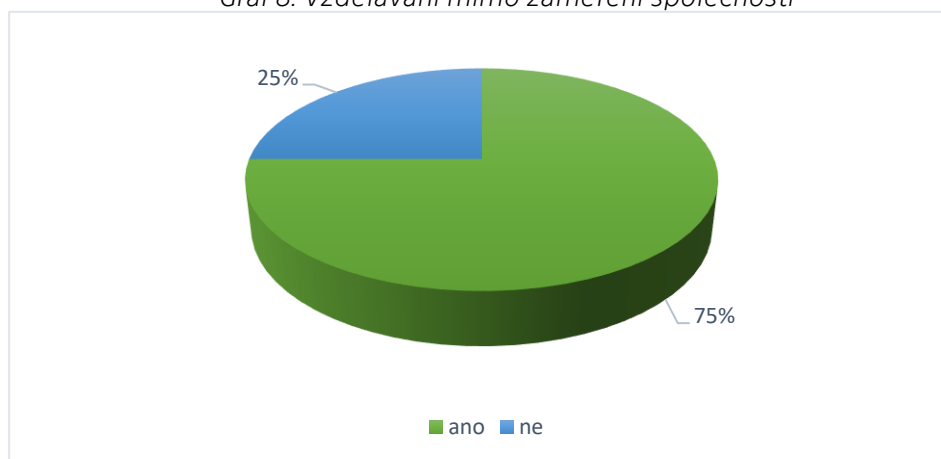
Výsledky v tomto případě jsou poměrně vyrovnané. Zaměstnanci mají zájem jak o rozvoj ve svém vlastním oboru, tak o vzdělávání a rozšiřování vědomostí v jiných oblastech výroby.

30 % z dotazovaných bohužel na otázku neodpovědělo nebo neodpovědělo předpokládaným způsobem. Proto mohou být výsledky v tomto případě lehce zkreslené.

Otázka č. 5

Ocenil/a byste vzdělávací kurzy mimo zaměření výrobního procesu?

Graf 8: Vzdělávání mimo zaměření společnosti



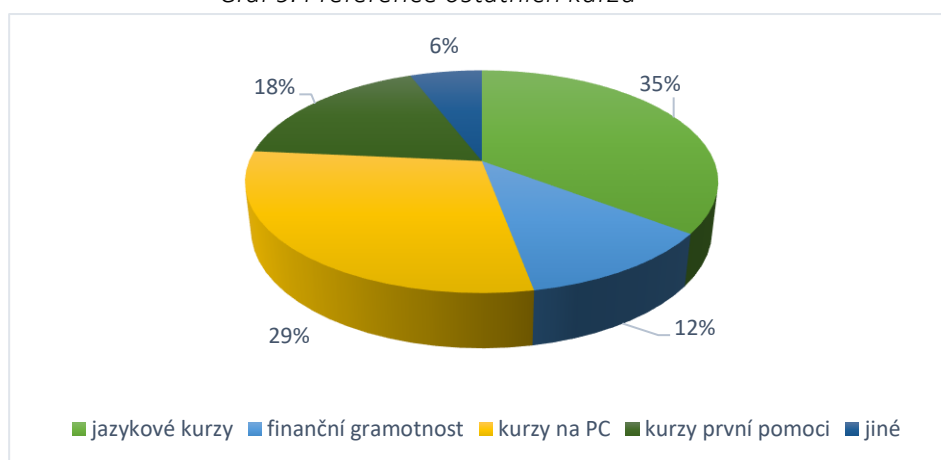
Zdroj: Vlastní zpracování

Dle grafu číslo osm má i většina zaměstnanců zájem o vzdělávání, které přímo nesouvisí s pracovní náplní. O tento formát vzdělávání by mělo zájem až 75 % zaměstnanců což z celkového počtu dotazování činí 15 osob.

Otázka č.6

Pokud ano, vybral/a byste si jeden z nabízených kurzů?

Graf 9: Preference ostatních kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

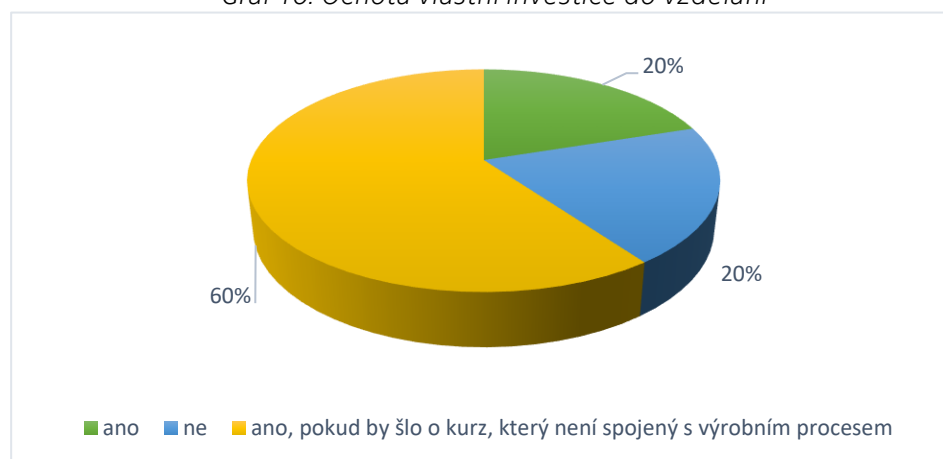
Nejvíce zaměstnanců by mělo zájem o vzdělávání v oblasti informačních technologií. Tento výsledek je poměrně očekávaný, protože informační technologie

jsou momentálně jedny z nejdůležitějších oblastí průmyslu a softwarové inovace přicházejí i do strojího průmyslu, kde mnoho strojů začíná být poloautomatizováno až automatizováno. Hned za kurzy ovládní informačních technologií se zařadily kurzy jazykové. I ty by měly ve firmě bezpochyby využít, a to hlavně z důvodu expandování společnosti na zahraniční trhy. S jazykovými kurzy se váže i ovládní softwarů, které bývají také v cizích jazycích.

Otázka č. 7

Investoval/a byste do svého vzdělávání i nějakou část z vlastních zdrojů?

Graf 10: Ochota vlastní investice do vzdělání



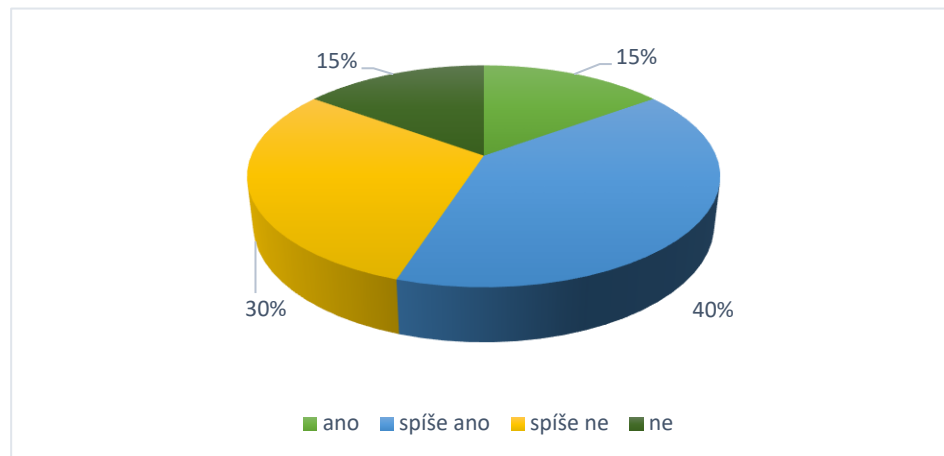
Zdroj: Vlastní zpracování

Ochota spolufinancování zaměstnání už bohužel tak optimistická není. Tedy v případě, pokud se jedná o investice v rámci systematického vzdělávání ve výrobě a ostatních činnostech spojené s výrobou. Poměrná většina zaměstnanců udává, že by byli ochotni investovat část financí do vzdělávání, které není přímo spojené s výrobním procesem. Jedná se zejména o kurzy, které přispívají k osobnímu rozvoji zaměstnanců a zároveň tak zvyšují svou kvalifikaci a atraktivitu na trhu práce.

Otázka č.8

Byl/a byste ochotný/ochotná věnovat vzdělávání Váš volný čas?

Graf 11: Ochota věnování volného času do vzdělání

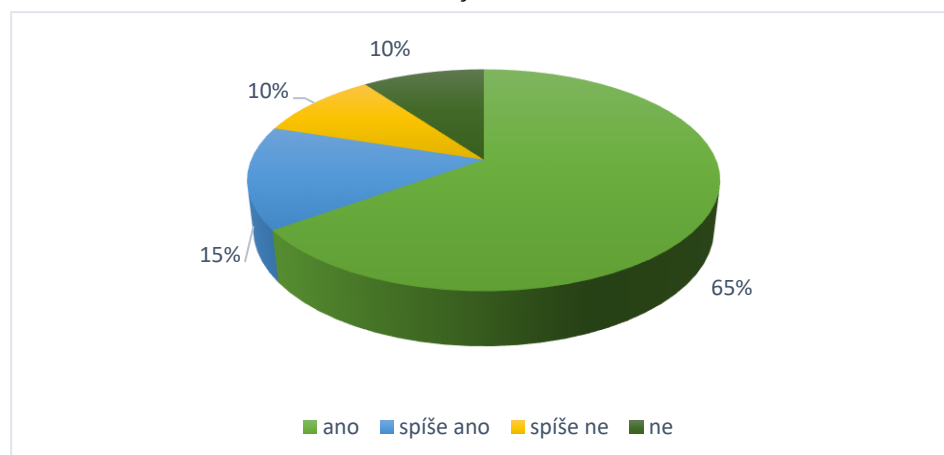


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9

Považoval/a byste vzdělávání v pracovní době, jako benefit ze strany zaměstnavatele?

Graf 12: Vzdělávání jako benefit



Zdroj: Vlastní zpracování

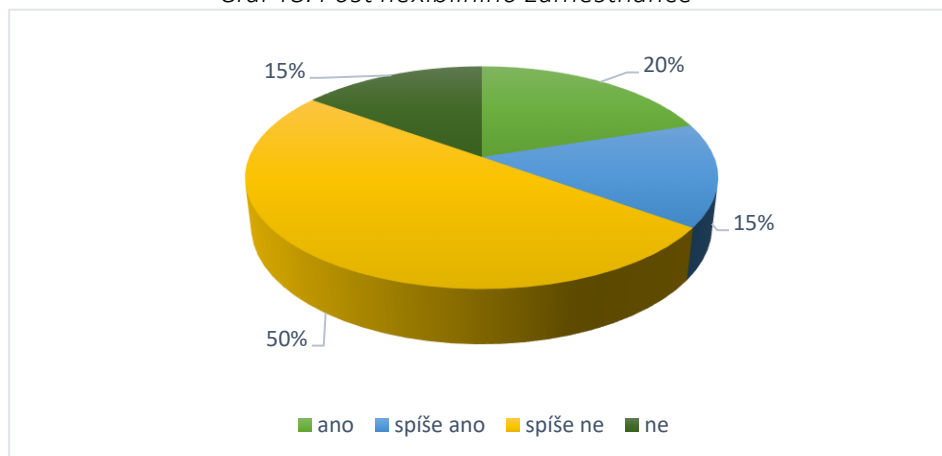
Z grafu číslo jedenáct vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců by vzdělávání nebyla ochotna věnovat volný čas. Bohužel ze strany zaměstnavatele není ekonomicky možné, aby přerušil výrobu a umožnil vzdělávání svých zaměstnanců pouze v pracovní době. Tuto možnost by většina zaměstnanců ocenila a vnímali by tuto skutečnost jako významný benefit ze strany zaměstnavatele. V tomto případě by musela nastat diskuse mezi zaměstnanci a jednatelem společnosti, kdy a za jakých podmínek by bylo vzdělávání zajišťováno a pokud by bylo možné využít kombinaci v případě vzdělávání v pracovní době i mimo ni. V zásadě by záleželo na tom, jaké metody vzdělávání by byli zvoleny a o jaké vzdělávání by se jednalo. Při vzdělávání v oboru či jiných místech výroby by se jednalo o metody vzdělávání přímo na pracovišti a nejspíš vykonávané

samotnými zaměstnanci poté by se dalo uvažovat o možnosti vzdělávání v pracovní době.

Otázka č. 10

Vyhovoval by Vám post flexibilního zaměstnance?

Graf 13: Post flexibilního zaměstnance



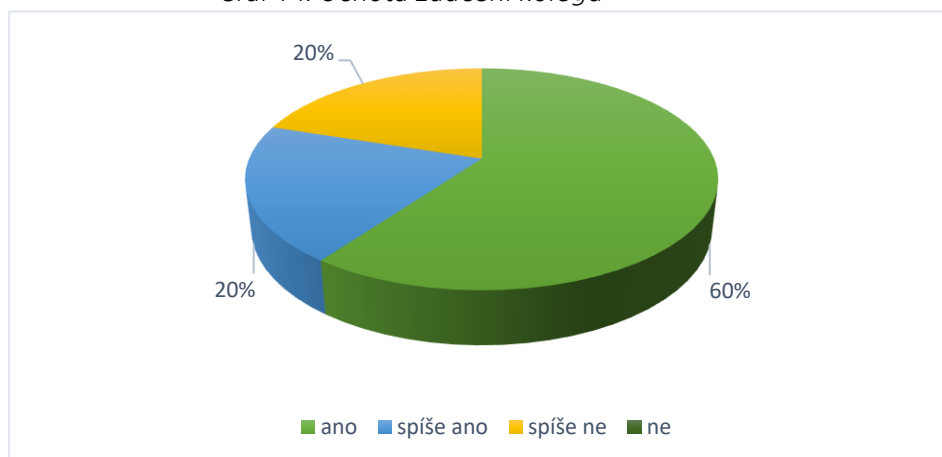
Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazné většině by tento post nevyhovoval. Kladně se k této možnosti vyjádřilo 35 %. To znamená, že post flexibilního zaměstnance by vyhovovalo 7 z 26 dotázaných. Tato skutečnost není na škodu, a to hlavně z důvodu, že bude jednodušší najít a určit zaměstnance, kteří se z této skupiny budou nejlépe hodit pro takovou formu pracovní náplně.

Otázka č. 11

Byla/a byste ochotný/ochotná zaučit kolegy ve Vašem oboru?

Graf 14: Ochota zaučení kolegů



Zdroj: Vlastní zpracování

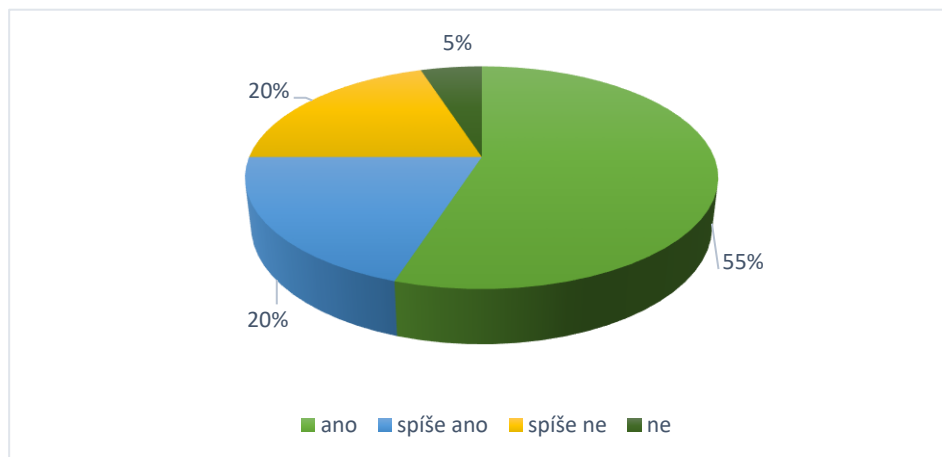
Ochota zaučení kolegů je ve společnosti mezi zaměstnanci vcelku vysoká. Výrazně proti je 0 % dotázaných. Možnost vzájemného vzdělávání a rozvoji zaměstnanců znamená, že zaměstnavatel může výrazným způsobem snížit náklady za lektory a další vzdělávací pomůcky. Zároveň vzdělávání mezi

zaměstnanci může posílit interpersonální vztahy ve společnosti a zlepšit tak i komunikaci mezi nimi.

Otázka č. 12

Vyhovovalo by Vám, kdybyste dostal/a za takto odvedenou práci nejrůznější poukázky do obchodů, fitness center a podobně?

Graf 15: Odměňování zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Odměňování pomocí poukázek by vyhovovalo většině tudíž 75 % dotazovaných. Tento způsob odměňování zaměstnanců přináší menší náklady na straně zaměstnavatele a úspory finančního ohodnocení na straně zaměstnanců.

8. Navrhované řešení situace

Z výsledků, které vyplynuly z dotazníkového šetření je očividné, že zaměstnanci společnosti mají zájem o vzdělávání a osobním rozvoji. Ve většině případů se jedná o vzdělávání přímo ve firmě v rámci výroby a výrobních postupů.

Dotazník se v několika otázkách zaměřil i na vzdělávání v kategoriích, které nespadají pod zaměření firmy. Zájem o tuto možnost vzdělávání by měla poměrná část zaměstnanců a doporučení pro zaměstnavatele bylo využít některých z operačních programů na podporu vzdělávání. Kdyby se z fondů Evropské unie dalo vzdělávání zaměstnanců spolufinancovat. Druhým řešením by mohlo v této situaci být například rozdělení nákladů na vzdělávání mimo oblasti výroby přímo se zaměstnanci.

V tomto případě se ale spíše jedná o osobní rozvoj zaměstnanců, jejich zvýhodnění na trhu práce a efektivního využívání času. Z pohledu zaměstnavatele je to investice do zaměstnanců a zvyšování hodnoty lidského kapitálu.

Pokud bychom se ale měli zaměřit na výzkumné otázky a jejich vyhodnocení a zohledňovat aktuální situaci a řešení aktuální potřeby vzdělávání s přijatelnými náklady pro zaměstnavatele, řešení by bylo následující.

Ideou, která by mohla firmě pomoci v rozvoji vlastních zaměstnanců a uspokojit jejich potřebu seberealizace by mohlo být vytvoření takzvaného flexibilního pracovníka.

Na základě výzkumných otázek je řešení následující.

Dle výzkumu by pro tento post bylo přibližně 35 % dotazovaných, to znamená sedm zaměstnanců z celkového počtu 26 dotazovaných při návratnosti 71 % tedy 20 dotazníků. I když se číslo může zdát malé, ve výsledku je to ideální počet. To z důvodu, že tento post by byl pouze pro vybraný počet zaměstnanců a není tak potřeba zájem všech zaměstnanců. Proto můžeme považovat první výzkumnou otázku za splněnou.

Důležitý je i výsledek otázky číslo dvanáct, která odpovídá na mou druhou výzkumnou otázku tedy ochota zaučení kolegů v oboru. Zde je až 80% ochota zaučení kolegů, kteří by byli určeni pro naplnění pracovních povinností takzvaného flexibilního zaměstnance. Tedy i hodnocení této otázky je kladné.

Odměňování za takto odvedenou práci by mělo být kombinované tj. formou jak finanční, tak dárkových poukazů.

Odměňování dárkovými poukazy je zároveň třetí a poslední výzkumná otázka, a to, zda by zaměstnanci byli ochotní tuto odměnu přijmout. Z šetření vyplývá, že by s takovým způsobem souhlasilo 75 % zaměstnancům což je poměrná většina, a tudíž i tato poslední otázka je považována za kladně vyhodnocenou pro nastavení takto vzdělávacího programu.

8.1. Charakteristika flexibilního zaměstnance

Flexibilní zaměstnanec by měl být pro firmu přínosem hlavně v momentech, kdy přijde nějaká nečekaná událost. Zaměstnanec náhle onemocní, možná dlouhodobá neschopnost, náhlý odchod či propuštění zaměstnance. Takto speciálně vyškolený člověk by měl ve firmě znát a umět plnohodnotně zastávat veškeré výrobní procesy.

Školení a výuku této pozice by zajišťovali přímo jeho kolegové metodou rotace práce a instruktáže při pracovním výkonu. Tento způsob školení by byla ochotna vykonávat většina zaměstnanců, jak už bylo zmíněno. Odměňování by v tomto případě bylo jak finanční, tak pomocí dárkových poukázek do nejrůznějších obchodů, fitness center či využívání ostatních služeb v místě pracovního výkonu tedy městě Vlašim.

1) Odměňování kolegů – školitelů

Tento typ odměňování by probíhal pomocí paušálního zvýšení mezd v období školení. Další částí odměňování by měly být dárkové poukázky.

2) Odměňování zaměstnance v průběhu školení

V průběhu školení by daný zaměstnanec získal, jak určité procentuální zvýšení mzdy, tak odměňování pomocí poukázek.

3) Mzda zaměstnance po dokončení zaškolení a ustanovení jeho náplně práce v pracovní smlouvě

Po absolvování celé vzdělávací akce narůstá hodnota zaměstnance jako takového. Jelikož se předpokládá, že je schopný zastat veškeré práce v oblasti výroby, stává se tak jeden z nejdůležitějších součástí firmy. Tím se i zvyšuje jeho fixní mzda.

8.2. Náklady pro zaměstnavatele

Pokud by docházelo k úplnému zastavení jedné z činností výrobního procesu mohlo by to pro společnost jako takovou znamenat nejrůznější hodnoty nákladů. To je podmíněno tím, jaký proces by musel být pozastavený. Pokud by se zastavila činnost v prvním kroku výroby, výsledky by mohly být pro společnost fatální s několika milionovými náklady některé činnosti by znamenaly ztrátu několika tisíc korun. Je nutné tedy uvažovat to, jak naplánovat školení, jaké zaměstnance k tomu využít, otázku přesčasů a podobně.

Nejlepší formou školení zaměstnanců je forma kombinovaná tedy jak v pracovní době zaměstnanců, tak v době jejich volného času. Zároveň z dotazníkového šetření vyplývá, že by zaměstnanci byli ochotni svůj volný čas vzdělávání věnovat (viz graf č. 11). V tomto případě by to pro společnost znamenalo snížení nákladů při pozastavování jednotlivých činností výroby.

Náklady na systém odměňování jsou rozděleny do dvou kategorií. Náklady na nákup dárkových poukázek a náklady přímo finanční.

Nákup poukázek znamená pro zaměstnavatele snížení nákladů na odměňování. Je to z důvodu toho, že zaměstnavatel si tyto poukázky může zapsat do nákladů firmy a následně je zahrnout přímo do odpisů.

Co se týká finančního ohodnocení, jednalo by se o určité procento z fixní mzdy konkrétního zaměstnance. Průměrná hrubá mzda ve společnosti je 26 tisíc korun.

V případě pracovníka – školitele by procentuální zvýšení mohlo být až 10 %. To znamená, že při dané průměrné mzdě by navýšení mohlo být až o 2 600 Kč. Pokud uvažujeme situaci, že ve výrobě je 8 fází, tak náklady na odměny školitelům na zaučení jednoho pracovníka, tak by celkové finanční náklady byly 20 800 korun.

Pracovník ve školícím programu by pocítil v přímo v procesu navýšení mzdy o 5 %. To znamená, při stanovené průměrné mzdě nárůst o 1 300 Kč.

Po úspěšném absolvování vzdělávací akce, by zaměstnanec mohl získat mzdu, která je vyšší až o 15 %. To znamená nárůst fixní mzdy o 3 900 Kč.

Celkové finanční náklady vynaložené na lidské zdroje v průběhu vzdělávací akce by tedy činily 22 100 korun/měsíčně a náklady na nákup dárkových poukázek v hodnotě přibližně 10 tisíc korun. Dalším nákladem je zvýšení mzdy o 3 900 Kč – tato částka se již započítává do fixních nákladů firmy. Dále je nutné uvažovat náklady na pozastavení výroby či přesčasů.

Závěr

Tématem bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v malých a středních podnicích. Cílem této práce bylo zhodnotit stávající přístup ke vzdělávání ve vybrané firmě, identifikovat ho a nastavit vhodný vzdělávací program pro danou společnost. Tento program je nastavený dle následujících kritérií. Má být co nejefektivnější, ale zároveň s co nejmenšími náklady. Má být sestaven nejlépe na základě vnitřního vzdělávání a takovým stylem, který přinese firmě konkrétní zlepšení samotné pracovní činnosti v oblasti výroby.

Bakalářská práce má dvě části – teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je shrnout potřebné informace ohledně daného tématu. V jednotlivých kapitolách je krátce definován pojem malý a střední podnik, typy podpor vzdělávání a shrnuto, jak identifikovat potřebu vzdělávání, realizaci vzdělávacího programu a jeho následné hodnocení.

V praktické části je zaměření přímo na vybranou společnost. V úvodu je krátce sepsána charakteristika firmy, SWOT analýza, personální struktura firmy a samotné vyhodnocení získaných informací z dotazníkového šetření. To bylo prováděno s cílem získat odpovědi na celkem tři výzkumné otázky. Ty byly stanovené na míru řešení problému vybraného podniku. Analýza těchto výsledků by měla přinést společnosti doporučení, jak nejlépe zavést vzdělávací program na základě k přihlídnutí ke kritériím, která byla definována na začátku.

Současný stav vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je téměř nulový. Společnost provádí základní zákonná školení, která jsou potřebná a pak následující školení, které přímo souvisejí s výkonem jejich práce.

Nejen z těchto důvodů by měla společnost uvažovat o zavedení vzdělávacích programů. Jedním z hybatelů by mohly být i samotné výsledky dotazníkového šetření, kde zaměstnanci projevíli zájem o vzdělávání jak v oblasti své pracovní činnosti, tak i ostatních postupů a činnostech, které ve výrobě existují. Zaměstnanci zároveň projevíli zájem i o vzdělávání se v jiných oblastech.

Z důvodu, že by se mělo jednat o první vzdělávací akci v průběhu několika let zaměstnání, doporučila bych zaměstnavateli zaměřit se spíše na potřeby firmy samotné. Z tohoto důvodu byl vytvořen flexibilní zaměstnanec, který přispívá samotnému chodu firmy, ale zároveň splňuje i potřebu zaměstnanců rozvíjet se v dalších oblastech výroby. Náklady na takto vytvořenou akci nebudou nijak zvlášť vysoké, a to hlavně z důvodu, že společnost bude v době celého procesu víceméně soběstačná – vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, lektori jsou samotní zaměstnanci, kteří dostávají speciální odměny v podobě jak finanční, tak ve formě dárkových poukazů. Na základě výsledků a průběhu této vzdělávací akce může zaměstnavatel začít investovat do vzdělávání pracovníků více financí a zajistit tak návratnost v podobě kvalifikovaných zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy.* Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN isbn__80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů.* Brno: Edika, 2013. ISBN isbn__978-80-266-0374-0.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

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

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou.* V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

Seznam internetových zdrojů

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *OP výzkum, vývoj a vzdělávání období 2014–2020* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z:

<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>

U N I K O, spol. s.r.o.. *Něco málo o nás* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z:

<http://www.unikovlasim.cz/cz/>

U N I K O, spol. s.r.o.. *O společnosti* [online]. [cit. 2018-03-07]. Dostupné z:

<http://www.unikovlasim.cz/cz/o-spolecnosti>

Národní ústav pro vzdělávání. *Vzdělávací politika a priority EU* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/projekty/vzdelavaci-politika-a-priority-eu>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Operační program vzdělání pro konkurenceschopnost* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Predchozi-programova-obdobi/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy/OP-Vzdelavani-pro-konkurenceschopnost>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2016*. [online]. 24. 10. 2017. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2016--232792/#top-mpo>

Palán, Zdeněk. *Základy andragogiky* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z:

<http://files.valdesi.webnode.sk/200000056-ab6edac695/Z.%20PaI%C3%A1n%20-%20Zaklady%20andragogiky.pdf>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo firmy	30
-----------------------------	----

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Základy dobře vypracovaného plánu vzdělávání.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabulka 2: Druhy metod vzdělávání.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabulka 3: Matice metod měření hodnocení.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 4: SWOT analýza.....</i>	<i>31</i>

Seznam grafů

Graf 1: Rozložení pohlaví ve společnosti.....	31
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců	32
Graf 3: Délka zaměstnání ve společnosti	32
Graf 4: Spokojenost s úrovní vzdělávání.....	36
Graf 5: Poptávka po vzdělání ve společnosti	36
Graf 6: Metody vzdělávání	37
Graf 7: Preference typů vzdělávání	37
Graf 8: Vzdělávání mimo zaměření společnosti	38
Graf 9: Preference ostatních kurzů.....	38
Graf 10: Ochota vlastní investice do vzdělání.....	39
Graf 11: Ochota věnování volného času do vzdělání.....	40
Graf 12: Vzdělávání jako benefit	40
Graf 13: Post flexibilního zaměstnance	41
Graf 14: Ochota zaučení kolegů	41
Graf 15: Odměňování zaměstnanců.....	42

Přílohy

Příloha 1 – Dotazník

Úroveň vzdělávání ve společnosti Uniko, spol. s.r.o.

Vážená paní/ Vážený pane,

Jako studentka ČVUT, fakulty Masarykova ústavu vyšších studií bych Vás ráda touto cestou požádala o vyplnění krátkého dotazníku, zaměřeného na problematiku vzdělávání ve společnosti. Výsledky tohoto dotazníku budou sloužit jako údaje pro vypracování bakalářské práce. Díky Vaším odpovědím budu schopna dokončit svou práci na téma Vzdělávání v malých a středních podnicích a zároveň ukončit bakalářský stupeň mého studia.

Dotazník je zcela anonymní.

V dotazníku jednoduše zaškrtněte vyhovující odpověď. V případě otevřených otázek vyjádřete prosím krátce svůj osobní názor. Ráda bych Vás poprosila o vyplnění všech otázek, aby výsledky byly co nejvíce odpovídající.

Odevzdat dotazník můžete přímo mě nebo v kanceláři účetní.

Tímto bych Vám ráda poděkovala za Váš čas a spolupráci při vyplňování mého krátkého dotazníku.

V případě jakýchkoliv otázek mě můžete kontaktovat na e-mailové adrese

neradkat@cvut.cz

1) Pohlaví

- Muž
- Žena

2) Věk

- Od 18–25
- Od 26–35
- Od 36–45
- Od 46–55
- 55 a více

3) Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?

- Méně než rok
- 1–5 let
- 5–10 let
- Více než 10 let

4) Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání ve společnosti?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

- 5) Ocenil/a byste možnost vzdělávání?
- Ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - ne
- 6) Vyhovovalo by vám vzdělávání na pracovišti nebo externí kurzy? (mimo pracoviště)
- Vzdělávání na pracovišti
 - Vzdělávání mimo pracoviště
- 7) Měl/a byste zájem spíše o rozšíření vědomostí ve vašem oboru nebo v jiných oborech v rámci rozšíření vědomostí ve výrobě (práce na jiných strojích, organizační práce)
-
-
-
-
- 8) Ocenil/a byste i vzdělávací kurzy mimo zaměření výrobního procesu např.: osobní rozvoj?
- Ano
 - Ne
- 9) Pokud ano, vybral/a byste si jeden z nabízených kurzů?
V případě, že zvolíte odpověď JINÉ, napište prosím, jaké zaměření kurzu by Vás zajímalo
- Jazykové kurzy
 - Finanční gramotnost
 - Kurzy na PC
 - Kurzy první pomoci
 - Jiné
-
-
- 10) Investoval/a byste do svého vzdělávání i nějakou část z vlastních zdrojů?
- Ano
 - Ne
 - Ano, pokud by šlo o kurz, který není přímo spojený s výrobou či prací na stojících potřebné ve výrobě
- 11) Byl/a byste ochotný/ochotná věnovat vzdělávání Váš volný čas?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 12) Vyhovoval by Vám post flexibilního zaměstnance?
(mít znalosti a schopnosti vykonávat práci na všech postech výroby. A v případě potřeby (nemoci) zaujmout dočasně jeho místo)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

- 13) Považoval/a byste vzdělávání v pracovní době, jako benefit ze strany zaměstnavatele?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 14) Byl/a byste ochotný/ochotná zaučit kolegy ve Vašem oboru?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 15) Vyhovovalo by Vám, kdybyste dostal/a za takto odvedenou práci nejrůznější poukázky do obchodů, fitness center a podobně?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Kateřina Neradová

V Praze dne: 24. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis