

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

PETRA ŠMÍDOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hodnocení výsledků a efektivnosti podnikového vzdělávání
v organizaci METROSTAV a.s.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Petra Šmídová / PKLZ 04

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Stanislav Hapal

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 24. 4. 2012, Praha

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Hodnocení výsledků a efektivnosti
podnikového vzdělávání v organizaci
METROSTAV a.s.**

Evaluation of results and effectiveness of corporate education in the
company METROSTAV a.s.

Autor: Petra Šmídová

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením výsledků a efektivnosti vzdělávání pracovníků společnosti Metrostav, a.s. Práce definuje základní teoretické poznatky v oblasti podnikového vzdělávání a následně analyzuje systém vzdělávání ve společnosti. Teoretická část práce se zaměřuje na definování základních pojmů a teoretických přístupů sloužících k charakteristice podnikového vzdělávání. Základní metodou, která byla v této části použita, je rešerše literatury. Praktická část práce se věnuje představení organizace, analýze jejího vzdělávacího systému a hodnocení jeho efektivity. Základní metodou, která byla použita, je analýza systému vzdělávání organizace a nestrukturované rozhovory se zaměstnanci. Výsledkem této práce je zhodnocení výsledků a efektivity jejích vzdělávacích programů, odhalení možných slabín vzdělávacího systému a navržení řešení, která by společnosti dopomohla k lepšímu fungování systému.

Summary

This bachelor work deals with the evaluation results and effectiveness of employee education of the company Metrostav, a.s. The work defines the basic theoretical knowledge in the field of corporate training and analyzes the system of education in the company. The theoretical part focuses on defining the basic concepts and theoretical approaches used to characterize the corporate education. The basic method that was used in this part of the work is research of literature. The practical part is devoted to a performance of the company, analyses of its educational system and evaluation of its effectiveness. The basic method that was used is the analysis of corporate training system and unstructured interviews with staff. The result of this work is to evaluate the results and effectiveness of its educational programs, expose possible weaknesses of the educational system and propose solutions that the company helped to improve the functioning of the system.

Klíčová slova:

Podnikové vzdělávání, hodnocení výsledků, efektivita.

Keywords:

Corporate training, evaluation of results, efficiency.

JEL Classification:

M50 – Personnel Economics General

M53 – Training

M54 – Labour Management

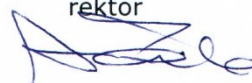
ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Šmídová
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 04
Název BP:	Hodnocení výsledků a efektivnosti podnikového vzdělávání v organizaci METROSTAV a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none">2.1. Pojem podnikového vzdělávání2.2. Metody vzdělávání pracovníků2.3. Proces podnikového vzdělávání3. Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1. Představení organizace3.2. Analýza systému vzdělávání v organizaci3.3. Hodnocení výsledků a návrhy zlepšení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy</i>. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</p> <p>DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. <i>Management lidských zdrojů</i>. 1. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.</p> <p>HRONÍK, F. <i>Rozvoj a vzdělávání pracovníků</i>. 1. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.</p> <p>KOUBEK, J. <i>Management lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky</i>. 4. Praha : Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.</p>
Vedoucí BP:	Ing. Stanislav Hapal
Termín obhajoby BP:	Červen 2012

V Praze dne

 9.2. 2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor



Obsah

1 Úvod.....	1
2 Podnikové vzdělávání.....	3
2.1 Pojem podnikového vzdělávání.....	3
2.1.1 Definice podnikového vzdělávání.....	3
2.1.2 Cíle podnikového vzdělávání.....	4
2.1.3 Pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce.....	5
2.1.4 Oblasti podnikového vzdělávání.....	7
2.2 Metody vzdělávání pracovníků.....	7
2.2.1 Výběr správných vzdělávacích programů.....	7
2.2.2 Formy vzdělávání.....	9
2.2.3 Metody vzdělávání.....	10
2.3 Proces podnikového vzdělávání.....	11
2.3.1 Systém podnikového vzdělávání.....	11
2.3.2 Systematické vzdělávání.....	12
2.3.3 Identifikace potřeby vzdělávání.....	14
2.3.4 Plánování vzdělávání.....	15
2.3.5 Realizace vzdělávání.....	17
2.3.6 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu.....	17
3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců v organizaci METROSTAV, a.s.	20
3.1 Představení organizace.....	20
3.2 Analýza systému vzdělávání organizace.....	22
3.2.1 Systém vzdělávání.....	22
3.2.2 Identifikace potřeby vzdělávání.....	24
3.2.3 Plánování vzdělávání.....	24
3.2.4 Realizace vzdělávání.....	25
3.2.5 Hodnocení efektivnosti vzdělávání.....	26
3.2.6 Hodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání v praxi.....	27
3.3 Hodnocení výsledků a návrhy zlepšení.....	30
4 Závěr.....	36
Literatura.....	38

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BVQI	Bureau Veritas Quality International
ÚKR	Útvar kvalifikačního rozvoje

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců.....	21
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců s dosaženou certifikací dle evropských standardů	28
Graf 3 Počet zaměstnanců připravujících se na vyšší pozice.....	30
Graf 4 Vývoj průměrných ročních nákladů na kvalifikační rozvoj jednoho zaměstnance (v Kč)	32

Seznam obrázků

Obrázek 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace 13

1 Úvod

Člověk se učí a vzdělává celý svůj život. Od nenuceného prvotního zkoumání světa v raném dětství až po studium na střední a vysoké škole, kdy sbírá informace cíleně, avšak s nemenším zaujetím. Maturitou ani promoci však tento proces nekončí. Světu, který se neustále vyvíjí a mění, se člověk musí přizpůsobovat. Učit se, jak v něm žít. A pokud chce zvýšit svou atraktivitu na trhu práce, musí se ve své profesní oblasti neustále vzdělávat a zajímat o nejnovější informace.

V dnešní společnosti představují lidské zdroje zásadní faktor rozhodující o úspěšnosti či neúspěšnosti firmy¹. Vzdělanost a flexibilita představují konkurenční výhodu nejen pro jednotlivce, ale i pro společnost, která ho zaměstnává. Se znalostmi získanými během studia na střední či vysoké škole člověk v dnešní době nevystačí. Technologie se mění a zdokonaluje téměř každým dnem, a proto se ze vzdělávání stal celoživotní, nikdy nekončící proces. Bez aktuálních informací není možné mít v daném oboru dlouhodobý úspěch.

Dnešní doba se vyznačuje rychlými změnami v oblasti technologického i tržního prostředí. To klade na firmy i jejich zaměstnance stále nové a náročnější požadavky. V silné konkurenci uspěje pouze firma, která má kromě dalších konkurenčních výhod i přednost ve formě vzdělaných, neustále se rozvíjejících a zdokonalujících se zaměstnanců. A takové zaměstnance může mít pouze firma, která svým zaměstnancům k rozvoji poskytne dostatečné zázemí a motivaci. Jedině tak může firma jako celek odolávat nástrahám měnícího se prostředí a být ve svém oboru úspěšná.

Cílem této bakalářské práce je popsat základní teoretické poznatky v oblasti podnikového vzdělávání a následně provést analýzu systému vzdělávání ve společnosti Metrostav, a.s., zhodnotit výsledky a efektivitu jejich vzdělávacích programů a navrhnout možná řešení, která by pomohla k lepšímu fungování systému.

První, teoretická, část práce se zaměřuje na definování základních pojmů a teoretických přístupů sloužících k charakteristice podnikového vzdělávání. Základní metodou, která bude v této části použita, je rešerše literatury.

¹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 252.

Praktická část práce se věnuje představení organizace, jejímu vzdělávacímu systému a hodnocení jeho efektivity. Základní metodou, která bude použita, je analýza systému vzdělávání organizace a nestrukturované rozhovory se zaměstnanci Útvaru kvalifikačního rozvoje.

Společnost Metrostav, a.s. funguje na českém, potažmo československém, trhu již více než 40 let. Za tu dobu stačila vypracovat důkladný systém podnikového vzdělávání, jehož hlavním cílem jsou kvalifikovaní a disponibilní zaměstnanci.

Vzdělávání zaměstnanců společnosti zajišťuje Útvar kvalifikačního rozvoje, který zabezpečuje souhrnný roční plán kvalifikačního rozvoje. Tento útvar se snaží zajistit takovou formu vzdělávání, která by svojí podobou vyhovovala jak společnosti, tak jejím zaměstnancům.

Zda vede vzdělávací systém společnosti k žádoucím výsledkům je otázkou, kterou se zabývá praktická část této bakalářské práce.

2 Podnikové vzdělávání

Kolektiv CES VŠEM² uvádí, že: „Vzdělávání v podnicích představuje jednu z nejvýznamnějších součástí dalšího vzdělávání. Podniky své zaměstnance vzdělávají rozmanitými formami, které souvisí s pracovními pozicemi osob, pro které je vzdělávání určeno, a s oblastí, ve které si vzdělávání zaměstnanci mají osvojit nové znalosti a dovednosti. Rozhodnutí o vzdělávání je výlučně v pravomoci soukromých podniků, nicméně stát toto rozhodování ovlivňuje jednak zákonnými normami, které podniky musí respektovat, a jednak nástroji, prostřednictvím kterých stimuluje podniky ke zvýšené péči o rozvoj zaměstnanců“.

2.1 Pojem podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, čímž přispívá k vyšší výkonnosti jak pracovníků, tak i firmy jako celku.³

2.1.1 Definice podnikového vzdělávání

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti zaměstnanců, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují pracovníky na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.⁴

Koubek⁵ definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která zahrnuje následující aktivity:

- **přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa**, tj. prohlubování pracovních schopností;

² KOLEKTIV CES VŠEM, NOZV NVF. (2010). *Konkurenční schopnost České republiky 2010: Vývoj hlavních indikátorů*. Praha: Linde, str. 127.

³ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 89.

⁴ ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, str. 462.

⁵ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 253-254.

- **zvyšování použitelnosti pracovníků** vedoucí k rozšiřování pracovních schopností;
- **rekvalifikační procesy**;
- **přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků** specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.;
- **formování pracovních schopností** v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i **formování osobnosti** pracovníka.

Lze tedy konstatovat, že podnikové vzdělávání je souborem činností, které významně přispívají k všestrannému rozvoji zaměstnanců a zvyšování jejich výkonnosti, čímž se podílí na zvýšení konkurenceschopnosti podniků na trhu.

Podnikové vzdělávání samozřejmě nelze definovat pro všechny podniky stejným způsobem, jelikož závisí na mnoha faktorech, které se v každém podniku liší. Způsob, realizace a intenzita vzdělávání se může různit např. podle velikosti podniku, technologické a inovační náročnosti, vlastnické struktury a také podle dosavadní míry vzdělání zaměstnanců.

2.1.2 Cíle podnikového vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání podle Tureckiové⁶ není pouhý rozvoj či změna způsobilosti zaměstnanců, ale jde především o dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj podniku a jeho konkurenceschopnost.

Tureckiová⁷ dále uvádí, že nové znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a stejně tak podmínkou úspěchu zavádění organizační změny, kdy jde o vzájemné propojení:

- **ochoty k vynaložení určitého úsilí**, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti a osvojil si dovednosti, které se projeví v jeho pracovním chování;

⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 92.

⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 92.

- **schopností k osvojování si nových pracovních postupů**, které jsou nutné pro úspěšné zavedení změny;
- **možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání** a uplatnit nové podoby chování v pracovních činnostech.

Jako základní cíl podnikového vzdělávání vidí Armstrong⁸ pomoc organizaci v dosažení jejích cílů pomocí lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investice do lidí s cílem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání Armstrong označuje:

- **rozvinutí schopností** pracovníků a zlepšení jejich výkonů;
- **pomoc** lidem k tomu, aby v organizaci **rostli a rozvíjeli** se takovým způsobem, aby mohla organizace v budoucnu potřebu lidských zdrojů uspokojovat z vnitřních zdrojů;
- **snížení množství času potřebného k adaptaci** pracovníků na nová pracovní místa.

2.1.3 Pojetí a postavení vzdělávání v systému personální práce

Koubek⁹ uvádí, že: „*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.*“

Citát vypovídá o tom, že pokud chce být organizace úspěšná a konkurenceschopná, je nutné, aby byla připravená pružně reagovat na změny, kterým je denně vystavena. Tuto flexibilitu jí mají zajistit vzdělaní pracovníci, kteří budou schopni pružně reagovat na změněné požadavky a možnosti trhu.

Podle Koubka¹⁰ v dnešní době již dávno neplatí, že si člověk během doby, kdy je ekonomicky činný, vystačí s těmi znalostmi, které získal během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stalo celoživotním procesem. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků a stále více se uplatňují rozvojové

⁸ ARMSTRONG, Michael. (1999) *Personální management*. Praha: Grada, str. 531.

⁹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 252.

¹⁰ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 252-253.

aktivitu zaměřené na formování širší zásoby znalostí a dovedností. Právě tyto rozvojové aktivity vedou k flexibilitě pracovníků a jejich připravenosti na změny.

Mezi hlavní důvody proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, řadí Koubek¹¹ tyto:

- znalosti a dovednosti lidí rychle zastarávají kvůli stále novým poznatkům a novým technologiím;
- v důsledku velké proměnlivosti trhu výrobků a služeb je nutné, aby na tyto změny organizace i její pracovníci pružně reagovali;
- v organizacích se často mění technika a technologie;
- organizace se více zaměřují na kvalitu výrobků a služeb a na služby zákazníkům;
- organizace musí pružně reagovat na měnící se podnikatelské prostředí;
- rozvoj informačních technologií a jejich implementace v organizacích;
- nutnost snižovat náklady a lépe využívat technická zařízení a technologie;
- změnou hodnotových orientací lidí a orientací na kvalitu pracovního života se zvyšuje potřeba lidí se vzdělávat;
- péčí o vzdělávání a rozvoj pracovníků organizace vylepšují svoji pověst a usnadňují si tak získávání a stabilizaci pracovníků.

Jak je vidět, podnikové vzdělávání má mnoho výhod. Jako další výhody efektivního podnikového vzdělávání Armstrong¹² uvádí:

- minimalizaci nákladů na osvojení znalostí, schopností a dovedností;
- zlepšení individuální, týmové a celkové podnikové výkonnosti z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity;
- zlepšení provozní flexibility rozšířením okruhu dovedností pracovníků;
- zvýšení loajality a angažovanosti pracovníků skrze podporu jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace.

¹¹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 252-253.

¹² ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 532.

2.1.4 Oblasti podnikového vzdělávání

Vzdělávání se může rozlišovat podle jeho obsahu. Hroník¹³ uvádí osm oblastí vzdělávání:

- **Funkční vzdělávání** má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Toto vzdělání zabezpečuje, aby mohl zaměstnanec řádně vykonávat svou práci.
- **Doplňkové funkční vzdělávání** rozšiřuje prvotní funkční vzdělání.
- **Manažerské vzdělávání** se věnuje např. nácviku týmového řešení problémů a rozvoji manažerských způsobilostí.
- **Jazykové vzdělávání**
- **IT školení**
- **Účelové vzdělávání** zahrnuje např. stress management, efektivní telefonování a má především charakter měkkých dovedností.
- **Školení ze zákona**, které je povinné pro všechny a má nevýběrový charakter.

2.2 Metody vzdělávání pracovníků

Organizace do vzdělávacích programů investují nemalé peníze, je tedy nutné, aby důkladně vybíraly, jaké programy budou zaměstnancům nabízet, kdo je bude vést a čeho díky nim chtějí dosáhnout.

2.2.1 Výběr správných vzdělávacích programů

Lowry¹⁴ uvádí pět základních kroků, které je třeba podniknout pro dosažení nejlepších výsledků a pro získání toho nejlepšího z jakéhokoliv vzdělávacího programu.

1. Ujasnit si, jakých hlavních cílů chce podnik dosáhnout.

- Neboli jak říká Yogi Berra: „*If you don't know where you are going, you'll probably end up there.*“ [Pokud nevíte, kam jdete, pravděpodobně jste skončili.]

¹³ HRONÍK, František. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, str. 128-129.

¹⁴ LOWRY, May. (2005). Five steps to choosing the right education or training program. *Denver Business Journal* [online].

- Firma musí mít jasně určený cíl a zvolit program, který jí k němu účinně a efektivně dovede. Cíli mohou být konkrétní dovednosti, např. znalost složitých databází, znalost softwaru, aj.
- 2. Najít vzdělávací program, který je skutečně určený pro vzdělávání dospělých.**
- Ne každý program je pro zaměstnance vhodný a vyhovuje jim, někteří mohou mít dokonce pocit, že jde o plýtvání jejich času.
- 3. Najít program, který zaměstnance přiměje hluboce pracovat na jejich vzdělávání.**
- Jde o programy, na jejichž průběhu se musejí zaměstnanci aktivně podílet – aktivní zapojení je to, co vede k poutavému a dlouhodobému učení.
 - Klíčem k úspěchu je, že zaměstnanec si při aktivním zapojení dává všechny potřebné dovednosti do kontextu a snáze je pak převede do praxe na svém pracovišti.
- 4. Najít program, který byl vyvinut ve spolupráci s odvětvovými odborníky.**
- Vhodně zvolený kvalitní vzdělávací program může podnikům ušetřit drahocenný čas a nemalé finanční prostředky.
 - Kvalitní vzdělávací programy mají být pravidelně konzultovány s odborníky, aby bylo zajištěno, že zaměstnanci školením získají ty znalosti a dovednosti, které budou v jejich každodenní práci potřebovat.
- 5. Najít program, který zajistí průběžné osvěžování a udržování získaných znalostí**
- Nejlepší programy nabízejí takové služby, že vzdělávání a podpora nekončí dnem konce programu. Nové dovednosti jsou udržovány a aktualizovány, aby konkurenční výhoda jimi získaná, trvala.

Jelikož každému zaměstnanci vyhovuje při vzdělávání jiný přístup a metody, je velice náročné najít takový vzdělávací program, který by vyhovoval všem. Nalezení efektivního a jednotného vzdělávacího programu je tak velice obtížný a časově náročný proces.

2.2.2 Formy vzdělávání

Formou vzdělávání se dle Dvořákové¹⁵ rozumí druh procesu, při kterém se předávají a získávají nové informace a procvičují dovednosti. Zkombinováním základních rozdělení vzdělávacích procesů (řízený-neřízený, pracovní-nep pracovní) se dle Dvořákové získá těchto šest možných forem vzdělávání:

- 1. Řízení vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání).**
 - Zaměstnanci se učí zvládat nové činnosti při plnění běžných pracovních úkolů za dohledu interního školitele či zkušeného spolupracovníka.
- 2. Řízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. formální vzdělávání).**
 - Zaměstnanci se vzdělávají mimo své pracoviště, např. ve školicích střediscích pod vedením interních či externích školitelů.
- 3. Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání).**
 - Vzdělávání zaměstnanců je realizováno v rámci národního školského systému (střední a vysoké školy), mimo něj (komerční vzdělávací instituce, specializované certifikační instituce aj.) a prostřednictvím stáží a studijních cest.
- 4. Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání).**
 - Zaměstnanci se učí pozorováním práce jiných, vyhledáváním informací nutných pro plnění pracovních úkolů a vstupováním do pracovních vztahů.
- 5. Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání).**
 - Zaměstnanci přijímají informace i při jiných než vzdělávacích aktivitách a při práci.
- 6. Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní vzdělávání).**

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 296.

2.2.3 Metody vzdělávání

Metod vzdělávání je dnes nepřehledné množství a dle Koubka¹⁶ lze rozdělit do dvou základních skupin:

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

Jak uvádí Dvořáková¹⁷, vzdělávací metody „on the job“ se zaměřují na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení žádoucího pracovního jednání. Tyto metody jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání v profesích, které nejsou kvalifikačně příliš náročné. Metody „off the job“ pak kladou důraz na získání a používání odborných znalostí a jsou vhodné pro vzdělávání vedoucích pracovníků, specialistů a technických profesí.

Jako příklady vzdělávacích metodou „on the job“ lze dle Koubka¹⁸ rozdělení uvést tyto:

- **Instruktáž při výkonu práce**, jež je nejčastěji používanou metodou.
- **Coaching**, který je dlouhodobějším procesem a výkony zaměstnance při něm kontroluje jeho nadřízený či školitel.
- **Mentoring** je podobný coachingu, ale zaměstnanec si při něm volí svého mentora, svého rádce, který mu radí a pomáhá.
- **Counselling** se vyznačuje vzájemným konzultováním mezi vzdělávaným a vzdělávatelem.
- **Asistování** patří mezi tradiční vzdělávací metody. Vzdělávaný pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako jeho pomocník a pomáhá mu při plnění pracovních úkolů.
- **Pověření úkolem** je dalším krokem asistování. Vzdělávaný pracovník je již pověřen prací na samostatném úkolu.

¹⁶ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 265-266.

¹⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 298.

¹⁸ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 267-269.

- **Rotace práce** spočívá v tom, že vzdělávaný pracovník plní pracovní úkoly v různých částech organizace.

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou dle tvrzení Koubka¹⁹ podobné školnímu režimu a uskutečňují se ve vzdělávacích institucích, zvláštních zařízeních (počítačové učebny, výukové dílny apod.), na vývojových pracovištích aj. Mezi metody vzdělávání „off the job“ řadí Koubek následující:

- **Přednáška**, která slouží ke zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- **Workshop** je skupinovým cvičením, při kterém se řeší praktické problémy.
- **Brainstorming** spočívá v navrhování nových nápadů a alternativních přístupů k řešení problémů pomocí kreativního myšlení.
- **Assessment centre** slouží ke komplexnímu osvojení znalostí a především manažerských dovedností, pomocí plnění úkolů z oblasti každodenní práce manažera.
- **E-learning** spočívá ve vzdělávání pomocí počítačů.

2.3 Proces podnikového vzdělávání

Tureckiová²⁰ uvádí, že pojem vzdělávání se používá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro pracovní role, a jsou pro něj typické následující znaky:

- má procesuální charakter;
- probíhá dlouhodobě (hovoří se o celoživotním vzdělávání);
- je primárně zacíleno na potřeby jednotlivce.

2.3.1 Systém podnikového vzdělávání

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří dle tvrzení Koubka²¹ takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace a doškolení a také přeškolení a rozvoj, které jsou podníceny organizací. Při personálním vzdělávání dochází k úzké spolupráci

¹⁹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 269-273.

²⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 96.

²¹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 258-259.

organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Jak Koubek dále podotýká, intenzita a šíře záběru vzdělávání zaměstnanců je odvislá od personální politiky a strategie organizace. Podle přístupu Koubek dělí organizace na tři skupiny:

- Organizace, které **upřednostňují** již „**hotové**“, **odborně vzdělané pracovníky**. Tento způsob je však velice náročný z hlediska získávání a výběru pracovníků.
- Organizace, které se **vzdělávání** pracovníků věnují **jen** tehdy, pokud **je to nezbytně nutné** či na vzdělávání zbudou volné finanční prostředky.
- Organizace, které se **vzdělávání věnují trvale a průběžně**. Tyto organizace mívají vytvořenou vlastní koncepci vzdělávání, mají vlastní vyčleněné skupiny lidí, kteří se touto problematikou zabývají a v některých případech mají i vlastní vzdělávací instituce.

2.3.2 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání je dle Dvořákové²² neustále se opakujícím cyklem, který odráží specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje a cíle generální organizační strategie. Základním zdrojem pro efektivitu vzdělávacího procesu je systematická ve vztahu k zaměstnancům, vlastníkům i zákazníkům.

Armstrong²³ uvádí, že systematické vzdělávání je specificky vytvořeno k uspokojení definovaných potřeb, které je plánované a zabezpečované odborníky a výsledky vzdělávání jsou pečlivě vyhodnocovány.

Koubek²⁴ systematické vzdělávání definuje jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky a strategie vzdělávání a který se opírá o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Samotný cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání zaměstnanců, druhou fází je fáze plánování vzdělávání, třetí fáze zahrnuje vlastní realizaci vzdělávacího procesu. Konečná fáze spočívá ve

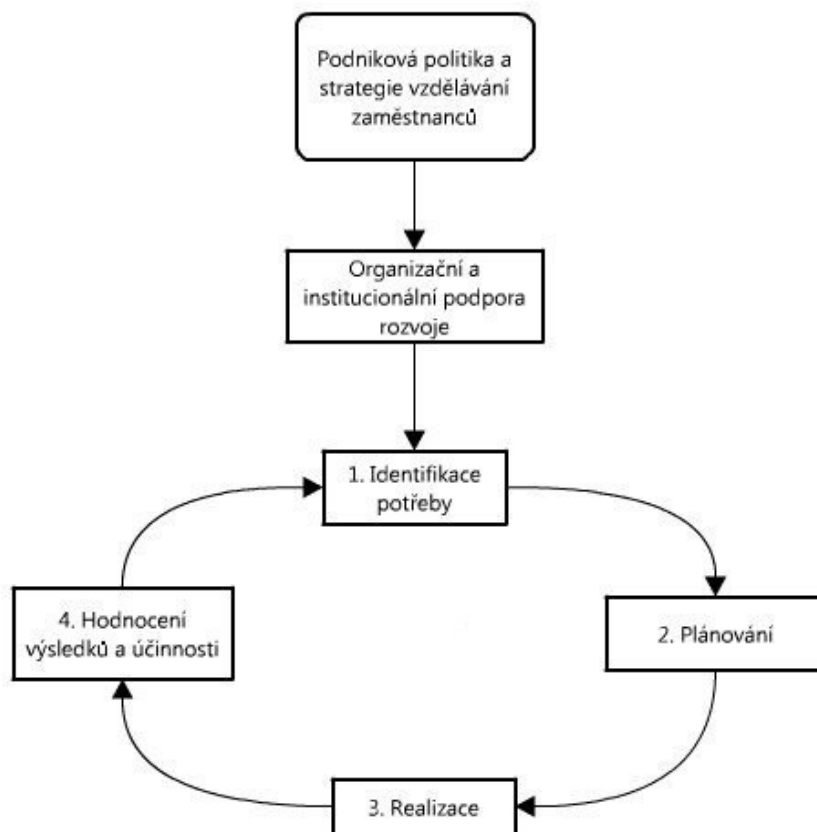
²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 288.

²³ ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 535.

²⁴ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 259 a 261.

vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Obrázek 1 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 260.

Jako největší přednosti systematického vzdělávání zaměstnanců Koubek²⁵ vidí zejména tyto:

- dodává organizaci odborně připravené pracovníky bez složitého hledání na trhu práce;
- zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti a osobnost pracovníků;

²⁵ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 259-261.

- jde o jeden z nejefektivnějších způsobů pokrývání potřeby pracovníků z vlastních zdrojů;
- průměrné náklady na vzdělání jednoho pracovníka bývají menší než při jiném způsobu vzdělávání;
- zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvedá jejich motivaci;
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce;
- pomáhá zlepšovat pracovní a mezilidské vztahy.

2.3.3 Identifikace potřeby vzdělávání

Dle Koubka²⁶ má identifikace potřeb podniku z hlediska kvalifikace spíše povahu experimentu, jelikož kvalifikace a vzdělání jsou jen velmi obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obecně lze říci, že potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání je prezentována nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na straně zaměstnance a tím, co vyžaduje pracovní místo či co plyne z organizačních a jiných změn. Obvykle se analyzují údaje o potřebách získané z běžného informačního systému organizace nebo ze zvláštních šetření. Na jejich základě se pak analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců organizace. Jak uvádí Koubek, převážně jde o tři skupiny údajů:

- **Údaje týkající se celé organizace**, čili údaje o struktuře organizace, programech jejích činností a výroby či zdrojích.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících**, které se získávají např. z personální evidence, záznamů o vzdělání a kvalifikaci, z hodnocení pracovníka, z výsledků testů aj.

Jak uvádí Armstrong²⁷, všechny tyto tři oblasti zkoumání jsou vzájemně propojené. Analýza podnikových potřeb vede k rozpoznání potřeb v jednotlivých odděleních, analýza skupinových potřeb zase vyjevuje potřebu vzdělávání jednotlivých pracovníků. Armstrong při tom podotýká, že tento proces funguje i v obráceném směru.

²⁶ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 261-262.

²⁷ ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 539.

Nejpoužívanějšími metodami, které slouží ke zjišťování vzdělávacích potřeb v rozdělení do skupin, jsou dle Tureckiové²⁸ tyto:

- Analýza na úrovni **organizace**
 - Analýza strategických dokumentů
 - Analýza hlavních právních norem
 - Analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků
 - Monitorování a analýza činností firmy
 - Srovnání s konkurencí
- Analýza na úrovni **pracovních míst**
 - Průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání
 - Týmové hodnocení
 - Kreativní workshopy
- Analýza na úrovni **jednotlivých pracovníků**
 - Analýza osobních dokumentů
 - Hodnocení adaptačního procesu
 - Analýza pracovních míst
 - Rozhovory s nadřízenými
 - Hodnocení pracovního výkonu
 - Průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání.

Konečným výsledkem identifikace potřeb vzdělávání by podle Dvořákové²⁹ mělo být jmenovité určení jednotlivců či skupin zaměstnanců a rovněž určení zaměření vzdělávacího obsahu. Měly by být tedy zodpovězeny otázky:

- **Kdo by měl být vzděláván?**
- **V čem by měl být vzděláván?**

2.3.4 Plánování vzdělávání

Fáze plánování podnikového vzdělávání plynule navazuje na fázi identifikace potřeby vzdělávání. Koubek³⁰ uvádí, že primární iniciativu vzdělávání pracovníků vytváří

²⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 101.

²⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 292.

podniková rada a personální útvar. Již při samotné identifikaci potřeby vzdělávání se objevují návrhy a předběžné plány, stanovují se prvotní úkoly a priority vzdělávání a z nich plynoucí návrhy vzdělávacích programů a návrhy jejich rozpočtů. Dalšími úpravami vznikne definitivní podoba programu a rozpočtu. V ní je již přesně vymezeno na jaké oblasti se program zaměří, kolika pracovníků a z jakých oddělení se bude vzdělávání týkat, jaké metody a prostředky budou využity a také je určen časový harmonogram.

Jak již bylo zmíněno výše, každý člověk je jiný a proto by měly být vzdělávací programy schopné pružně reagovat na individuální potřeby vzdělávaných. Neboli jak říká Armstrong³¹: „*Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a jeho podobu je třeba soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání, nebo když odezva na program signalizuje nezbytnost změn.*“

Správně vytvořený plán podnikového vzdělávání by měl dle Koubka³² odpovědět na následující soubor otázek:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah programů)
- **Komu?** (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků, aj.)
- **Jakým způsobem?** (na pracovišti, mimo pracoviště, metody vzdělávání, aj.)
- **Kým?** (interní či externí školitelé, organizace sama, aj.)
- **Kdy?** (termíny, časový harmonogram)
- **Kde?** (místo konání, v případě vzdáleného vzdělávacího zařízení též zajištění dopravy, ubytování a stravování)
- **Za jakou cenu, s jakými náklady?** (rozpočtová část plánu)
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit)

Dvořáková³³ vyzdvihuje důležitost správného sestavení časového harmonogramu. Jedná se zejména o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Vzdělávání

³⁰ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 264.

³¹ ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 542.

³² KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 265.

³³ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 294.

převážně znamená jistou ztrátu fondu pracovní doby, a to jak vzdělávaného pracovníka, tak jeho interního školitele. Proto je důležité přijmout taková organizační opatření, která by případné obtíže eliminovala a snížila tuto stránku nákladů, spojených se vzděláváním, na minimum.

2.3.5 Realizace vzdělávání

Realizační část vzdělávacího procesu představuje dle tvrzení Dvořákové³⁴ organizační zajištění vzdělávacích akcí a řadí sem:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu (případně jmenovitý výběr vzdělavatelů);
- vyjednání podmínek, vyhotovení a uzavření smluv;
- zajištění místa, náležitého zařízení a příslušného množství studijních materiálů a pomůcek;
- zajištění dopravy a ubytování (v nutných případech);
- včasné informování účastníků školení;
- distribuci pokynů ke kurzu apod.

Důležitým pravidlem vzdělávacích programů je dle Armstronga³⁵ sledování, zda probíhající programy postupují podle plánu a zda se drží schváleného rozpočtu. Dále by měl být každý vzdělávací program po svém skončení vyhodnocen, aby se ověřilo, zda a do jaké míry přinesl požadované výsledky.

2.3.6 Vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnocování vzdělávání je dle Armstronga³⁶ ve své základní podobě porovnáváním cílů a výsledků, které odpovídá na otázku, do jaké míry splnilo vzdělávání své cíle. Vyhodnocování může být velmi složité, neboť je mnohdy obtížné definovat kvantifikovatelné cíle a shromáždit informace o výsledcích či rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět. Vyhodnocování slouží k určení, zda mělo vzdělávání smysl a jak by se dalo zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, str. 294.

³⁵ ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 546.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. (1999). *Personální management*. Praha: Grada, str. 555-556.

Tureckiová³⁷ uvádí, že proces hodnocení probíhá v určitých navazujících krocích, které jsou vymezeny těmito základními činnostmi:

- plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení;
- příprava, tedy stanovení standardů a kritérií hodnocení;
- vytváření nástrojů pro sběr dat;
- samotný sběr dat;
- analýza získaných údajů;
- příprava a zpracování závěrečné zprávy;
- provedení případných úprav cyklu podnikového vzdělávání a sledování systému.

Typy hodnocení lze v souladu s tvrzením Tureckiové³⁸ určit na základě:

- toho, **kdy hodnotící akce probíhají**, na:
 - **úvodní či formativní hodnocení**, které se uskutečňuje před začátkem vzdělávání a slouží jako základní bod pro porovnávání;
 - **závěrečné či souhrnné hodnocení**, které ověřuje znalosti a dovednosti zaměstnanců po skončení vzdělávacího programu a je měřítkem pro hodnocení efektivity podnikového vzdělávání;
 - **průběžné hodnocení**;
- **osob hodnotitelů**:
 - **interní hodnocení**, které je prováděné hodnotiteli z organizace a které se zaměřuje na hodnocení spokojenosti a nárůst znalostí a dovedností;
 - **externí hodnocení**, které jsou vykonávané externími hodnotiteli a které se zaměřují i na změny v chování vzdělávaných zaměstnanců a na přínos, který měl vzdělávací program pro firmu;
 - **komplexní hodnocení** je hodnocením všestranným, jde o komplexně pojatou efektivitu podnikového vzdělávání.

Jmenované metody hodnocení je nutné brát s rezervou, protože ne vždy se dají v praxi řádně uplatnit. Jak konstatuje Koubek³⁹, kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň či míru změny lze zjistit jen nepřímo.

³⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 105.

³⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, str. 105-106.

Výsledky vzdělávacího programu dle Koubka⁴⁰ závisí také na charakteru a obsahu práce. Jiný efekt se projeví u pracovníků, kteří plní jednoduché úkoly a jiný u pracovníků, kteří zastávají vysoce kvalifikované a náročné práce. Výsledný efekt jde často zpozorovat jen velmi těžce, jelikož se může projevovat postupně v nepatrných zlepšeních. Další faktor, který může mít na výsledek vzdělávání významný vliv, spočívá podle Koubkova tvrzení v motivaci zaměstnanců se vzdělávat, v klimatu, které v organizaci panuje ve vztahu ke vzdělávání, v tom, jaký mají zaměstnanci prostor pro uplatnění nově nabytých znalostí a dovedností ve své práci, ve využívání pracovní doby či v kvalifikaci pracovníků a jejich kontrole.

I přes všechny nevýhody je dle Koubka⁴¹ nutné na vyhodnocování výsledků vzdělávání nerezignovat. Avšak je důležité mít stále na paměti, že vyhodnocování má své hranice a je nezbytné si uvědomovat jeho relativnost.

³⁹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 274-275.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 276.

⁴¹ KOUBEK, Josef. (2007) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, str. 276-277.

3 Podnikové vzdělávání zaměstnanců v organizaci METROSTAV, a.s.

3.1 Představení organizace

Národní podnik Metrostav byl založen roku 1971 jako vysoce specializovaná firma, jejímž hlavním úkolem byla výstavba pražského metra. K 31. prosinci 1990 se stala právním nástupcem národního podniku společnost Metrostav, a.s. Během let se z úzce specializované společnosti stala stavební společnost univerzálního zaměření.

Od roku 1998 vlastní Metrostav, a.s. mezinárodně platný certifikát řízení jakosti dle ISO 9001 na generální dodávku staveb, který uděluje **BVQI**. Společnost je také držitelem osvědčení Národního bezpečnostního úřadu o ochraně utajovaných skutečností na **stupeň Tajný**, a může se tak ucházet o projekty vypsané i v nejvyšším stupni utajení v České republice a zemích NATO.

V roce 2000 posílil společnost vstup nového majoritního vlastníka, společnosti Doprastav Bratislava. Vzájemná spolupráce firem přispívá k možnostem rozvoje a pomáhá k upevnění pozic na českém a slovenském stavebním trhu.

Metrostav, a.s. je stavební společnost, která má univerzální zaměření a její činnosti je možné sledovat na celém území České republiky, Slovenska i v zahraničí.

Metrostav, a.s. podniká především v těchto oblastech:

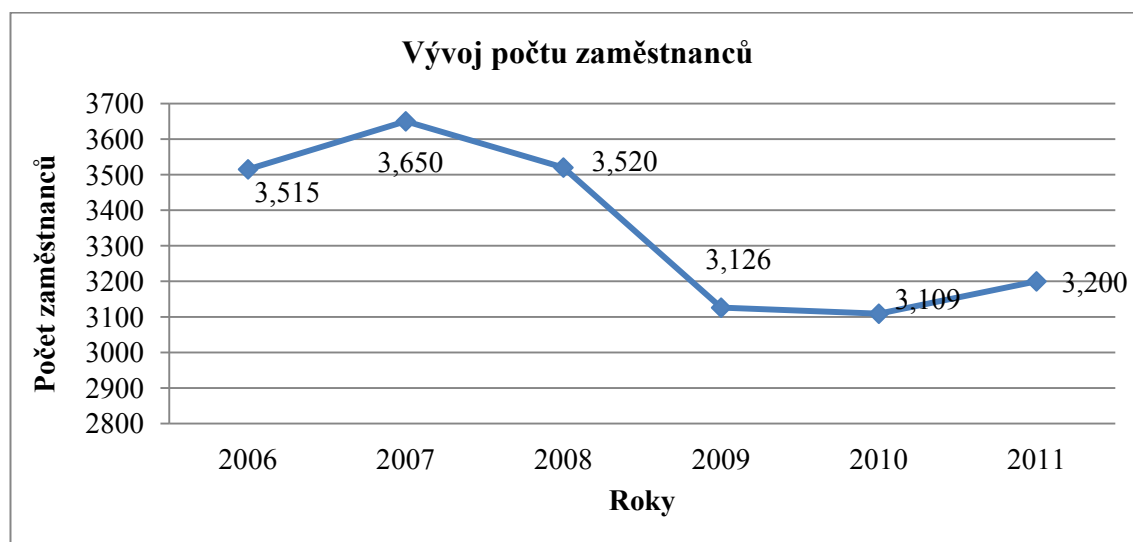
- **Občanské stavby**
 - Občanská výstavba, administrativní budovy, nákupní centra, hotely, školy, divadla sportovní objekty;
- **Bytová výstavba**
 - Rodinné domy, bytové domy;
- **Průmyslová výstavba**
 - Elektrárny, průmyslové stavby, budovy pro průmysl, zásobníky, úpravny vody;
- **Dopravní stavby**
 - Komunikace a zpevněné plochy, železnice, mosty, valy, rampy, dráhy;

- **Metro**
- **Podzemní stavby**
 - Podzemní objekty hloubené a ražené, tunely, podchody, šachty, štoly, vrty;
- **Ostatní inženýrské stavby**
 - Vodohospodářské stavby (úpravy toků, kanály, jezy, nádrže);
 - Místní a dálková vedení (sítě, vodovody, kanalizace, plynovody, elektro a kabelovody, teplovody);
 - Ostatní inženýrské stavby (demolice, sanace, rekultivace, zemní práce a úpravy území).

Uskutečňování cílů společnosti je podporováno skupinou DDM Group, která sdružuje DOAS a.s. Bratislava, Doprastav a.s. Bratislava, Metrostav a.s. Praha a jejich dceřiné společnosti. Od této spolupráce si společnosti slibují vznik synergického efektu, který povede k urychlení růstu daných společností. Zásadní pozice Metrostav, a.s. na stavebním trhu České republiky má být umocněna akvizicí společností Subterra, a.s. a Metrostav SK, a.s., které jsou dceřinými společnostmi Metrostav, a.s. od roku 2004.

Společnost Metrostav a.s. v současné době zaměstnává více než 3 200 zaměstnanců. Od roku 2007 docházelo ke snižování počtu zaměstnanců, obrat nastal až v roce 2011.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: autorkou upravená data společnosti Metrostav, a.s.

3.2 Analýza systému vzdělávání organizace

K prohlubování a zvyšování kvalifikační úrovně zaměstnanců používá společnost Metrostav, a.s. řadu nástrojů. Průběžné vzdělávání všech skupin zaměstnanců zajišťuje firemní systém Školy způsobu a řízení práce. Tento systém je dále doplňován jednotlivými kvalifikačními kurzy a programy, které mají za cíl především výklad základních principů řízení a uplatňování organizačně-řídící dokumentace.

Zvláštní důraz klade společnost na přípravu personálních rezerv na manažerské pozice, a to jak individuální, tak skupinovou formou. Další velice významnou součástí systému podnikového vzdělávání zaměstnanců je systém výuky cizích jazyků. Tato oblast nabývá na důležitosti v souvislosti s rozvojem zahraničního podnikání firmy.

3.2.1 Systém vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců Metrostav, a.s. zajišťuje Útvar kvalifikačního rozvoje, který zabezpečuje souhrnný roční plán kvalifikačního rozvoje (Plán Školy způsobu a řízení práce, Plán kurzů ze zákona, Plán jazykové výuky, Měsíční operativní nabídku kurzů). Útvar kvalifikačního rozvoje plánuje, organizuje, objednává a finančně zabezpečuje veškeré vzdělávací aktivity společnosti.

Systém kvalifikačního rozvoje je souborem opatření podporujících rozvoj odborných a osobnostních způsobilostí zaměstnanců se záměrem zabezpečení souhrnné strategie společnosti. Hlavním účelem systému kvalifikačního rozvoje organizace jsou kvalifikovaní a disponibilní zaměstnanci organizace.

Metrostav, a.s. orientuje systém kvalifikačního rozvoje především na podporu:

- cílů souhrnné strategie společnosti;
- způsobu řízení a práce společnosti;
- uplatňování zásad firemní strategie společnosti;
- růstu odborných a osobnostních způsobilostí zaměstnanců.

3.2.1.1 Definice hlavních pojmů

Škola způsobu a řízení práce je souborem kvalifikačních programů zabezpečovaných v rámci systému kvalifikačního rozvoje organizace.

Kvalifikační program je typ vzdělávacích aktivit pro vybranou skupinu zaměstnanců k efektivnímu osvojování a prohlubování odborných a osobnostních způsobilostí. Mezi kvalifikační programy se řadí tyto:

- **Adaptační program nového zaměstnance** (vstupní školení pro nové zaměstnance, adaptační kurz pro absolventy vysokých škol)
- **Program kurzů ze zákona** (odborné kurzy pro dělnické profese a technicko-hospodářské pozice, dle požadavků liniiových manažerů)
- **Program firemního manažerského a odborného vzdělávání** (povinné a volitelné tematické dny a další kurzy pro vybrané skupiny zaměstnanců)
- **Program externího manažerského a odborného vzdělávání** (kurzy, semináře, konference, postgraduální studium pro vybrané zaměstnance)
- **Program realizace osobního kvalifikačního rozvoje** (příprava vybraných zaměstnanců připravovaných na vyšší manažerské pozice prostřednictvím projektů osobního kvalifikačního rozvoje)
- **Jazykový program**
- **PC program**
- **Program přípravy zaměstnanců pro zajištění zahraničních aktivit společnosti**
- **Rekvalifikační program** (týká se zejména pracovníků dělnických profesí)
- **Program odborné přípravy firemních lektorů**
- **Program pedagogické přípravy instruktorů odborného výcviku**

Projekt kvalifikačního kurzu je dokumentem pro přípravu a realizaci vzdělávací činnosti. Určuje poslání, obsah, rozsah, vyučovací metody, formy (přednáška, seminář, workshop, e-learning, aj.), pomůcky, lektory, způsoby ověřování získaných znalostí apod.

3.2.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Nabídka programů a kurzů vychází ze stanovené základní orientace kvalifikačního rozvoje, analýzy kvalifikačního rozvoje za předchozí období a z požadavků úseků centrály společnosti a divizí. Nabídku kurzů sestavuje a prezentuje Útvar kvalifikačního rozvoje a schvaluje jej personální ředitel.

Nabídku obdrží ředitel divize a generální či výkonný ředitel před zahájením hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Na základě této nabídky a zjištění požadavků kvalifikačního rozvoje uplatňují ředitelé a vedoucí zaměstnanci u Útvaru kvalifikačního rozvoje souhrnnou objednávku programů rozvoje prostřednictvím Útvaru pracovně právních vztahů a Personálního útvaru divize.

Zjišťování kvalifikačních požadavků konkrétních zaměstnanců provádějí linioví manažeři. Vycházejí z požadavků na způsobilosti zaměstnance, z hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a úkolů určených jako součást projektu osobního kvalifikačního rozvoje. Linioví manažeři zadávají zaměstnancům úkoly v oblastech kvalifikačního rozvoje především u příležitosti jejich ročního hodnocení.

Zaměstnanci pak osobně odpovídají za rozvoj svých odborných a osobnostních **způsobilostí** vyžadovaných společností a souvisejících s vykonávanými pozicemi a profesemi.

3.2.3 Plánování vzdělávání

Souhrnný roční plán kvalifikačního rozvoje sestavuje ÚKR a schvaluje personální ředitel. Souhrnný plán vychází z typologie kvalifikačních programů, objednávek úseků centrály společnosti a jednotlivých divizí. Pro liniové manažery a personální útvar divize je tento plán dostupný na intranetu, kam jej umísťuje Útvar kvalifikačního rozvoje.

Na základě tohoto plánu a průběžné konkretizace požadavků úseků centrály společnosti a divizí sestavuje ÚKR měsíční nabídky kvalifikačních kurzů.

Projekty kurzů mají závaznou strukturu:

- název projektu (kurzu), číslo v informačním systému, zadavatel, dodavatel, garant, odborný lektor, cíl projektu (kurzu);
- cílová skupina, počet účastníků v projektu, rozsah, termín a místo konání;
- průběh vzdělávání, použité metody a formy, materiály pro účastníky;
- ověřování znalostí a účinnosti vzdělávání, finanční náklady.

Projekty kurzů, včetně lektorského zajištění, schvaluje na základě posouzení kvality lektorů příslušný výkonný a personální ředitel. U projektů povinných školení ze zákona je projekt doplněn o další údaje (druh protokolu o příslušné zkoušce, požadovaný věk, záúční doba a lékařská prohlídka).

Projekty kurzů jsou aktualizovány průběžně na základě rozhodnutí odborného garanta kvalifikačního kurzu. Veškeré kvalifikační projekty kurzů eviduje a archivuje ÚKR po dobu pěti let od skončení jejich platnosti či užívání v praxi.

V případě mimořádného požadavku úseku centrály nebo divize společnosti, například při zavádění nových technologií, aktualizaci stávajících technologií nebo nabídky externích institucí a organizací, připravuje ÚKR operativní nabídku vzdělávacích akcí.

Plánování finančních prostředků na kvalifikační rozvoj zaměstnanců úseků centrály a divizí společnosti se provádí v rámci návrhu rozpočtu úseků centrály a ročního plánu divizí.

3.2.4 Realizace vzdělávání

Realizace skupinové i individuální kvalifikační přípravy zaměstnanců probíhá v kvalifikačních kurzech podle příslušných projektů nebo na základě operativní nabídky vzdělávacích akcí. Kvalifikační kurzy a vzdělávací akce jsou rozděleny do kvalifikačních programů (viz. 3.2.1.1. Definice hlavních pojmů, Kvalifikační program).

Povinnost účasti v kurzech kvalifikačního rozvoje je definována v příslušných projektech kurzů, nabídky a poptávce programů a kurzů pro příslušný kalendářní rok a operativní nabídky kvalifikačního rozvoje. Účast zaměstnance na těchto kurzech schvaluje:

- **přímý nadřízený** (většinou liniový manažer), pokud se jedná o povinnost absolvovat kurz na základě obecně platných právních předpisů;
- **ředitel divize, generální či výkonný ředitel** nebo jimi pověřeni zástupci, pokud se jedná o ostatní vzdělávací aktivity na základě návrhu přímého nadřízeného.

Po schválení přihlášky příslušným oprávněným zaměstnancem je **účast zaměstnance** v kurzu **povinná**.

Na základě absolvovaných kurzů kvalifikačního rozvoje mohou zaměstnanci získat příslušná osvědčení, certifikáty a průkazy potřebné pro výkon zastávané profese.

Pokud jde o evidenci absolvovaných kvalifikačních aktivit zaměstnanců, systém je ve společnosti podporován personálním informačním systémem (IS Odysea) a moduly „Vzdělávání“ a „Rozvrhy“.

ÚKR tedy zabezpečuje:

- centrální databázi realizovaných vzdělávacích akcí, včetně evidence vynaložených finančních nákladů;
- evidenci pracovních výkazů, prezenčních listin a záznamů o školení vedoucích zaměstnanců o požární ochraně;
- centrální evidenci účastníků kurzů pro technický a dělnický personál, na základě pracovních výkazů kurzů, včetně data konání vzdělávací akce, doby platnosti získaných osvědčení, průkazů aj;
- centrální evidenci nákladů na kvalifikační rozvoj jednotlivých zaměstnanců;
- centrální evidenci přijatých i ukončených projektů osobního kvalifikačního rozvoje středního managementu;
- centrální evidenci externích nákladů na vzdělávání a školení personálu společnosti podle jednotlivých dodavatelů, typu kvalifikačních programů a typu nákladů.

3.2.5 Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Pro souhrnné hodnocení efektivnosti systému mají být dle organizačně řídicí normy společnosti sledovány kromě vývojových parametrů společnosti zejména tyto ukazatele:

- podíl prostředků vynaložených na kvalifikační rozvoj ve vztahu k objemu vyplacených mezd (v %);
- průměrné náklady vynaložené na kvalifikační rozvoj na jednoho zaměstnance (z toho technicko-hospodářské a dělnické profese);
- náklady vynaložené na kvalifikační rozvoj zajišťovaný interně a externími organizacemi (včetně jazykové výuky);
- celkové počty zaměstnanců, účastníků aktivit kvalifikačního rozvoje (z toho technicko-hospodářské a dělnické profese);
- průměrný počet dnů kvalifikační přípravy v roce na jednoho zaměstnance (z toho technicko-hospodářské a dělnické profese).

Pro zjišťování efektivnosti jednotlivých programů a kurzů kvalifikačního rozvoje by se dle norem společnosti měli uplatňovat:

- výsledky auditu certifikačního orgánu;
- úvodní a závěrečné testování;
- neformální pozorování při hospitacích;
- ankety zpracované účastníky vybraných kvalifikačních kurzů;
- dotazníky zpětné vazby vzdělávacích programů;
- strukturované rozhovory především v kurzech pro dělnický personál;
- hodnocení programu ze strany lektorů;
- hodnocení posluchačů v časovém odstupu po absolvování programu, výzkumy názorů mezi zaměstnanci.

Systém hodnocení výsledků a efektivity vzdělávání je pomocí řídicích norem upraven jasně, jsou ale tyto postupy dodržovány v praxi?

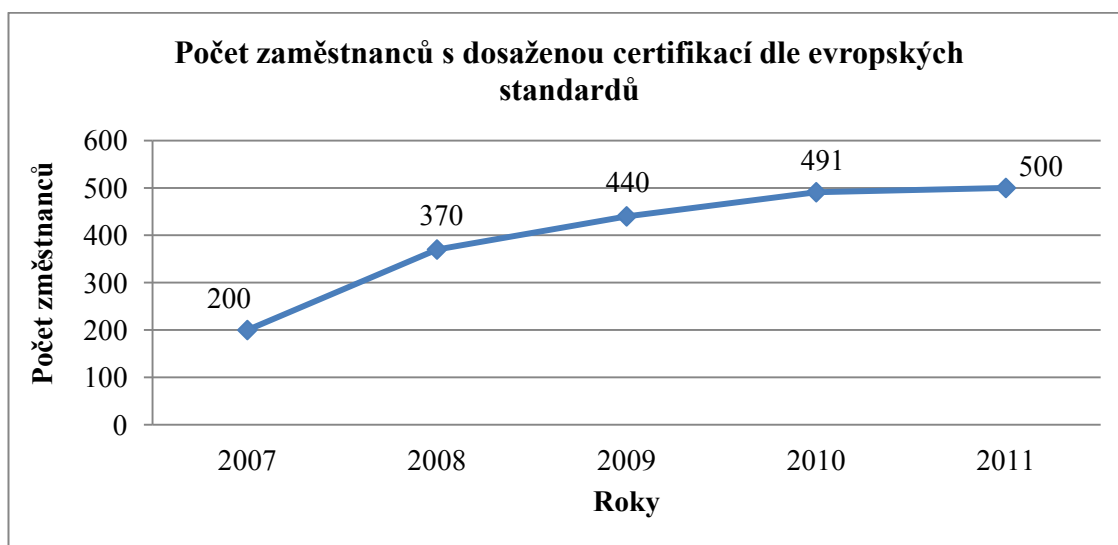
3.2.6 Hodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání v praxi

Výsledky auditu certifikačního orgánu jsou asi nejspolehlivějším ukazatelem efektivnosti vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Počet zaměstnanců s certifikovanou znalostí světového jazyka stabilně roste. Jazykové kurzy patří k finančně nejnákladnějším. Jejich značnou výhodou ovšem je, že se pomocí testů nutných pro získání certifikátu dají snadno sledovat výsledky této oblasti kvalifikačního rozvoje.

Kvůli mimořádné finanční náročnosti těchto kurzů sepisují vzdělávání zaměstnanci se společností dohodu, ve které je určena doba, za kterou musí dané jazykové úrovně dosáhnout a způsob sankcionování zaměstnance pokud žádané úrovně nedosáhne. Do roku 2012 byla neúspěšným zaměstnancům krácena mzda, což se však z hlediska motivace zaměstnanců ukázalo jako neefektivní metoda. Proto se od začátku roku 2012 přistoupilo k nové metodě sankcionování. Nyní musí zaměstnanci uhradit náklady jazykového kurzu v plné výši, a dle prvních informací se tento způsob jeví jako účinný.

Významnou částí jazykové přípravy zaměstnanců jsou, v rámci programu přípravy zaměstnanců pro zajištění zahraničních aktivit společnosti, mimořádné nadstandardní jazykové kurzy. K těmto kurzům společnost přistupuje tehdy, když získá zahraniční zakázku a potřebuje, aby byli její vyslaní odpovědní zaměstnanci schopni bez potíží komunikovat s místními úřady a pracovníky. Jelikož jde o zakázky dlouhodobého charakteru, jsou vybraní zaměstnanci nejprve prověřeni psychologem. Ten určí, zda jsou schopni takovou misi zvládnout. Zaměstnanci s kladným psychologickým posudkem pak mohou absolvovat intenzivní jazykový kurz. Tyto kurzy probíhají zpravidla po dobu tří měsíců a malá skupina pracovníků (šest až sedm osob) tráví jazykovou přípravou celou pracovní dobu (tedy přibližně osm hodin denně, pět dní v týdnu). Po skončení této intenzivní výuky dosahují zaměstnanci jazykové úrovně B2 (tedy středně pokročilé), což jim umožňuje spolehlivě zvládat úskalí běžné komunikace.

Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců s dosaženou certifikací dle evropských standardů



Zdroj: autorkou upravená data společnosti Metrostav, a.s.

Úvodní a závěrečné testování se používá zejména v programu firemního manažerského a odborného vzdělávání, a to hlavně v rámci kurzů konaných na vysokých školách, se kterými společnost dlouhodobě spolupracuje. Vstupní a výstupní znalosti zaměstnanců se ověřují skládáním totožného testu. Vzhledem k tomu, že poměrně často dochází k tomu, že mají zaměstnanci výsledek výstupního testu horší než výsledek vstupního, tak se tomuto způsobu testování nepřikládá velká váha. Lepší vypovídací hodnotu má v tomto případě ověřování nově nabytých znalostí pomocí praktického zpracování tématu (případové studie, referáty aj.).

Neformální pozorování při hospitacích se děje namátkově a zřídka. Je to způsobeno značným množstvím kurzů, které společnost pořádá a malým počtem pracovníků Útvaru kvalifikačního rozvoje, kteří by mohli průběh kurzů sledovat.

Ankety zpracované účastníky vybraných kvalifikačních kurzů a dotazníky zpětné vazby vzdělávacích programů by byly cenným zdrojem informací, avšak ochota a motivace zaměstnanců je vyplňovat je malá. Pracovníky toto zpětné hodnocení obtěžuje, zdržuje od běžných pracovních povinností, a proto ani kvalita informací získaná z těchto anket a dotazníků nemá tak vysokou vypovídací hodnotu jaká by byla požadována.

Oproti tomu strukturované rozhovory jsou nástrojem velice účinným. Je to nejfrekventovanější metoda zjišťování efektivnosti kvalifikačních programů a kurzů u zaměstnanců dělnických profesí. Linioví manažeři hodnotí se svými podřízenými, v čem jim byly vzdělávací programy prospěšné a jak by se daly dále upravit, aby byla jejich efektivita do budoucna větší. Linioví manažeři poté informují své nadřízené a ÚKR o tom co zaměstnancům kurzy reálně přinesly a co by týmu doporučili pro větší efektivitu práce.

Hodnocení posluchačů v časovém odstupu po absolvování programu se na základě informací získaných pomocí rozhovorů se zaměstnanci Útvaru kvalifikačního rozvoje téměř neprovede. Přiznávají, že se zaměstnanců přibližně po třech až čtyřech měsících po absolvování vzdělávacích programů měli ptát, jak kurzy hodnotí, ale nemají k tomu dostatek času. Proto se od nich toto hodnocení získává povětšinou až v rámci každoročního hodnotícího pohovoru, kdy se posuzuje, zda zaměstnanec dosáhl

cílů vytyčených v předchozím období a při plánování jeho dalšího profesního a osobního kvalifikačního rozvoje.

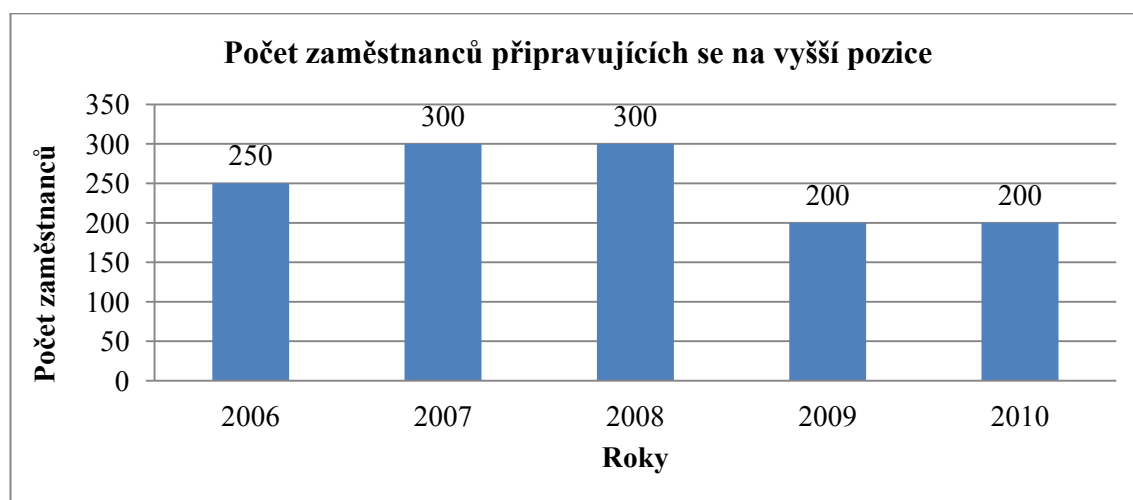
Výzkumy názorů mezi zaměstnanci se provádějí náhodně a probíhají převážně v neformálním charakteru. Názory na kvalitu a dostatečnost vzdělávání se odvíjejí především od samotných povahových rysů pracovníků. Někteří jsou tedy spokojeni vždy a se vším, u jiných je to přesně naopak.

3.3 Hodnocení výsledků a návrhy zlepšení

Systém kvalifikačního rozvoje zaměstnanců společnosti Metrostav, a.s. je propracován důkladně a kvalitně, i přesto se v něm najde několik možností k vylepšení.

V dnešní nestabilní ekonomické situaci je přitom nesmírně důležité, aby společnosti vzdělávací činnosti důkladně sledovaly. Vynakládat prostředky na neefektivní vzdělávací procesy si společnost v době snižování nákladů, snižování stavu zaměstnanců a tlaku na zvyšování konkurenceschopnosti firem nemohou dovolit. Právě z důvodu dlouhodobě udržitelné tržní konkurenceschopnosti přikládá společnost mimořádnou důležitost přípravě personálních rezerv na manažerské pozice, a to jak formou individuální, tak skupinovou.

Graf 3 Počet zaměstnanců připravujících se na vyšší pozice



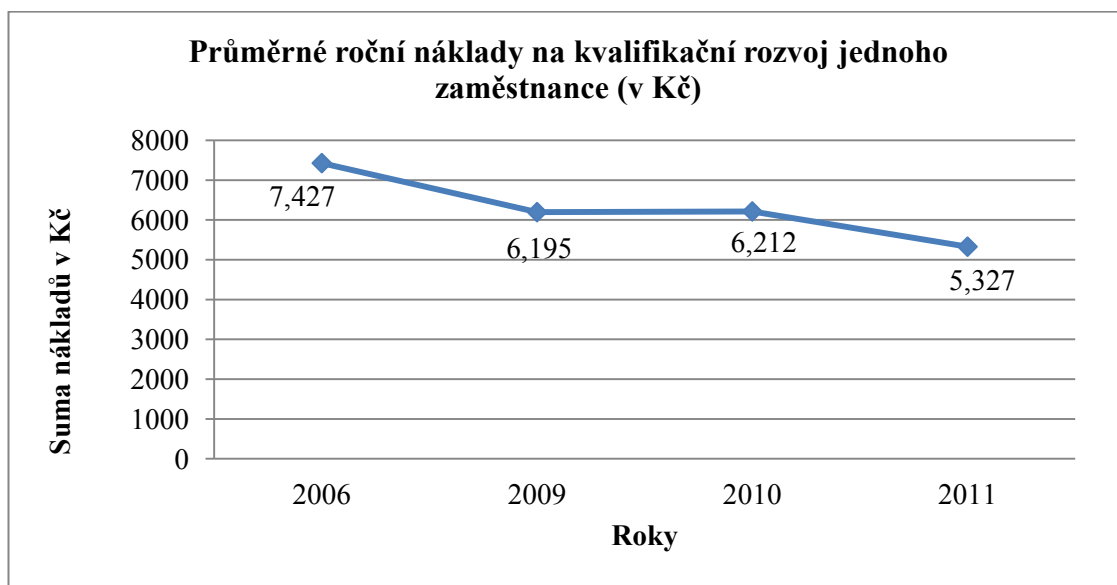
Zdroj: autorkou upravená data společnosti Metrostav, a.s.

Počet zaměstnanců připravujících se na manažerské pozice do jisté míry kopíruje vývoj celkového počtu zaměstnanců. V letech 2007 a 2008 byl počet takto připravovaných zaměstnanců nejvyšší. Se začátkem hospodářské krize se jejich počet snížil o celou třetinu, na 200 zaměstnanců a tento počet organizace udržovala i v roce 2010.

Průměrná doba věnovaná kvalifikačnímu rozvoji zaměstnance představuje u zaměstnanců technicko-hospodářských profesí 3,95 dne na jednoho pracovníka, u dělnických profesí představuje časová dotace 1,95 dne.

Zajímavým ukazatelem je vývoj průměrných nákladů na kvalifikační rozvoj na jednoho zaměstnance. V roce 2006 vynaložila společnost na vzdělávání každého jednotlivého zaměstnance v průměru 7 427 korun. V roce 2011 už to bylo jen 5 327 korun. Vzhledem k počtu zaměstnanců v konkrétních letech, poklesla celková suma vydávaná na kvalifikační rozvoj zaměstnanců z více než 26 milionů korun (na 3 515 zaměstnanců) na 17 milionů korun (na 3 200 zaměstnanců). Za pět let tedy investice do vzdělání poklesly v celkovém úhrnu o více než devět milionů korun, v případě nákladů na jednoho zaměstnance poklesla investovaná částka o 2 100 korun. Tento sestupný charakter je způsoben především zhoršenou hospodářskou situací posledních let, není to však důvod jediný. Pokles či rozkolísanost je dána skutečnou potřebou vzdělávání, a to zejména potřebou vzdělávání v kurzech ze zákona. Zaměstnanci dělnických profesí jsou přihlašováni na kurzy v závislosti na zahajovaných stavbách a na tom, na kterou profesi jsou pracovníci aktuálně zařazeni. U zaměstnanců technicko-hospodářských profesí dochází kupříkladu k postupnému získávání požadované certifikace znalostí světových jazyků, což jsou z hlediska financí mimořádně vysoké náklady.

Graf 4 Vývoj průměrných ročních nákladů na kvalifikační rozvoj jednoho zaměstnance (v Kč)



Zdroj: autorkou upravená data společnosti Metrostav, a.s.

Nabídka vzdělávacích programů společnosti je velmi široká a odvíjí se od současných a předpokládaných budoucích potřeb společnosti.

Společnost nabízí např. 40 programů kurzů daných ze zákona (kurzy BOZP, školení řidičů), jejichž efektivita je už ze samotné povahy kurzu velmi vysoká. Zaměstnanci tyto kurzy musí absolvovat a nemohli by bez nich své povolání vůbec vykonávat (např. již výše zmínění profesionální řidiči). Metrostav, a.s. dále nabízí deset programů manažerského a odborného vzdělávání (interní a externí, kurzy pořádané partnerskými vysokými školami), při kterých zaměstnanci získávají především měkké dovednosti.

Velice kladně je hodnocen program adaptace nových zaměstnanců. Pro organizaci i nově přichozího zaměstnance je začátek spolupráce obtížný, proto pracovník nejprve absolvuje vstupní kurz, který mu pomůže se v organizaci lépe orientovat. Teprve poté se může zaměstnanec zapojit do pracovního procesu. Zaměstnanci se díky tomuto kurzu cítí na nové prostředí lépe připravení a jejich adaptační proces je, oproti situaci kdy je zaměstnanec okamžitě a bez přípravy zapojen do pracovních činností, urychlen.

Neméně pozitivně je hodnocen jazykový program. V dnešním globalizovaném prostředí jsou znalosti světových jazyků důležitým faktorem úspěchu a uvědomuje si to jak společnost, tak samotní zaměstnanci. Nejlepších výsledků je dosahováno při

nadstandardních jazykových kurzech, kdy se zaměstnanci intenzivně několik měsíců připravují na zahraniční mise.

Identifikace a plánování potřeb vzdělávání se realizuje na základě skutečných potřeb organizace a upravuje se i dle náhlých, aktuálních potřeb (k čemuž dochází nejčastěji při aktualizaci stávajících technologií a zavádění technologií nových), což je pro společnost nesmírnou konkurenční výhodou. Obecně jsou nové a inovované technologie pokládány za efektivnější než ty předešlé (jak po stránce ekonomické, tak výkonové) a proto je pro společnost důležité, aby si používání těchto technologií zaměstnanci osvojili co nejdříve.

K plánování vzdělávání zaměstnanců dochází na základě jejich ročního hodnocení. Pracovníci Útvaru kvalifikačního rozvoje tak mohou odhalit, v jakých oblastech mají zaměstnanci nedostatky, které je třeba napravit, a zároveň jsou otevření vyhovět přáním zaměstnanců, pokud se chtějí vzdělávat v nějaké konkrétní oblasti.

Evidence zaměstnanci absolvovaných kurzů, která je podporována firemním informačním systémem, může zabránit náhodnému duplicitnímu absolvování kurzu a zároveň sloužit i k budoucímu ověření, zda zaměstnanci skutečně získali ty znalosti, které kurz garantoval. Je tedy pro společnost výhodná z hlediska nákladů finančních i časových.

Kladně lze hodnotit systém osobní odpovědnosti zaměstnance za svůj rozvoj a povinnost absolvování schválených kurzů. Zaměstnanec tak může s podporou společnosti rozvíjet své schopnosti a dovednosti a pomocí nich zvyšovat svoji hodnotu jak na trhu práce, tak svoji hodnotu ve společnosti samotné. Povinností zaměstnanců absolvovat schválené kurzy zase společnost získá jistotu, že zaměstnanec kurz skutečně absolvuje a finanční prostředky do kurzu vložené neprijdou minimálně v tomto ohledu na zmar.

Systém hodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání je ve společnosti dobře teoreticky propracovaný, prakticky však všechny jeho náležitosti dodržovány nejsou. Přitom nelze bez řádného hodnocení výsledného efektu vzdělávání posoudit, zda byly vzdělávací akce z hlediska nákladů (ať už finančních či časových) efektivní či nikoliv.

Zjišťování efektivnosti je nejlépe provedeno u certifikačních programů. Na konci těchto kurzů musejí zaměstnanci pro získání certifikátu absolvovat závěrečný test a je tak na první pohled zřejmé, jak velké množství pracovníků bylo či nebylo úspěšných. Společnost tedy údaje o výsledcích má, avšak dále je nezpracovává a nevede si statistiku úspěšnosti.

Ostatní metody používané ke zjišťování efektivnosti programů kvalifikačního rozvoje buď přinášejí pouze omezené výsledky, nebo nejsou vůbec používány (jako například hodnocení kurzů posluchači v časovém odstupu po absolvování kurzu).

Dalším závažným problémem jsou chybějící statistické údaje o výsledcích a efektivitě vzdělávání zaměstnanců. Pokud už společnost získá informace o efektivnosti vzdělávacích programů a kurzů, zhodnotí je v daném momentu, ale další výstupy z nich nezpracuje.

Když byli pracovníci ÚKR dotazováni, kolik pracovníků absolvovalo intenzivní jazykové kurzy, jak dlouho tyto kurzy trvaly, jaké úrovně znalosti cizího jazyka absolventi dosáhli a kolik pracovníků požadované úrovně nedosáhlo, či jaká byla jejich finanční náročnost, nebyli schopni poskytnout žádné podklady v písemné či elektronické formě. Poskytnutá data se odvíjela pouze od toho, co si o těchto kurzech sami zapamatovali. V případě, že by tito zaměstnanci onemocněli nebo z organizace odešli, museli by jejich nástupci či zaměstnanci, kteří by data potřebovali, všechny informace složitě dohledávat v archivovaných záznamech.

Společnosti tedy lze doporučit, aby důsledně aplikovala a dodržovala všechny metody pro zjišťování efektivnosti programů kvalifikačního rozvoje, které uvádí ve své organizačně řídicí normě. Tedy aby např. do povinností vzdělávaných zaměstnanců zakotvila i řádné zpracování anket a dotazníky zpětné vazby.

Zároveň by pracovníci ÚKR měli najít prostor pro rozhovory se zaměstnanci o jejich názorech na kurzy a jejich hodnocení. Tyto rozhovory by se mohly kupříkladu uskutečňovat jednou za čtvrtletí a vplynuly by z nich potřebné informace, např. jaké kurzy jsou pro zaměstnance největším přínosem, jaké jsou pro ně zbytečné, co do vzdělávacích programů dále zařadit aj. Toto hodnocení by se mohlo realizovat i pomocí dotazníků, avšak v tomto případě by hrozilo velké riziko nízké návratnosti a neúplných

informací (přesně tak, jak je tomu dnes při dotazníkovém šetření zpětné vazby vzdělávacích programů).

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá aktuálním tématem dnešní doby, kterým je podnikové vzdělávání zaměstnanců. Cílem této práce bylo nejprve popsat základní teoretické poznatky v oblasti podnikového vzdělávání a následně provést analýzu systému vzdělávání ve společnosti Metrostav, a.s., zhodnotit výsledky a efektivitu jejích vzdělávacích programů a navrhnout možná řešení, která by pomohla k lepšímu fungování systému.

První, teoretická, část práce se zaměřuje na definování základních pojmů a teoretických přístupů sloužících k charakteristice podnikového vzdělávání. Základní metodou, která byla v této části použita, je rešerše literatury.

Praktická část práce se věnuje představení organizace, jejímu vzdělávacímu systému a hodnocení jeho efektivitu. Základní metodou, která byla použita, je analýza systému vzdělávání organizace a nestrukturované rozhovory se zaměstnanci ÚKR.

Vzdělávání zaměstnanců Metrostav, a.s. zajišťuje Útvar kvalifikačního rozvoje, který zabezpečuje souhrnný roční plán kvalifikačního rozvoje. Tento plán obsahuje Plán Školy způsobu a řízení práce (který se vztahuje především na pracovníky technicko-hospodářských profesí), Plán kurzů ze zákona, Plán jazykové výuky a Měsíční operativní nabídku kurzů. Hlavním cílem vzdělávacího systému organizace jsou kvalifikovaní a disponibilní zaměstnanci organizace, jejichž prostřednictvím bude zabezpečena souhrnná strategie společnosti.

Po analyzování systému podnikového vzdělávání lze říci, že je důkladně propracovaný avšak má i svoje slabá místa.

Potřeba vzdělávání se v organizaci identifikuje a plánuje na základě reálných potřeb organizace a její dlouhodobé strategie. Obor podnikání společnosti Metrostav, a.s. je velice dynamický a k dlouhodobě udržitelné konkurenceschopnosti potřebuje, aby měli její zaměstnanci znalosti nových technologií a uměli je pro společnost využívat. Proto se program kurzů upravuje operativně, přesně podle aktuálních potřeb organizace.

Vzdělávání se realizuje buď interně, z vlastních zdrojů společnosti nebo externě. Interní vzdělávání má na starost 70 interních lektorů a případně externí odborníci. Externí vzdělávání je zajišťováno především spolupracujícími vysokými školami.

Jako problémové se ve společnosti jeví hodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání. Společnost má detailně zpracované pokyny, jak se má hodnocení provádět, ale v praxi se je mnohdy nedaří dodržovat, což přiznávají sami odpovědní zaměstnanci. Některým metodám hodnocení se na základě předešlých zkušeností příliš velký význam nepřikládá. Jde zejména o úvodní a závěreční testování, kdy mají zaměstnanci často lepší výsledek testu vstupního a nikoliv výstupního. Ankety a dotazníky zpětné vazby jsou mezi zaměstnanci neoblíbené, jejich vyplňování nevěnují dostatečnou pozornost a jejich výsledky jsou proto nedostatečné. Hodnocení posluchačů kurzů v časovém odstupu po absolvování kurzů se neprovádí prakticky vůbec.

I přes toto problémové vyhodnocování výsledků efektivity lze říci, že nejlepších výsledků se dosahuje v programech adaptace nových zaměstnanců, jimž tyto kurzy znatelně ulehčují přechod do nového pracovního prostředí. Dále program osobního kvalifikačního rozvoje, kterého se účastní pouze vybraní zaměstnanci, kteří se připravují na vyšší manažerské pozice a jejich osobní zájem na úspěšném absolvování kurzů je tedy značný. Rekvalifikační programy a programy kurzů ze zákona mají vysokou efektivitu už ze své vlastní povahy. Zaměstnanci je musí úspěšně absolvovat, jinak by nemohli své povolání vůbec vykonávat. Jazykové programy patří mezi zaměstnanci k nejoblíbenějším a také jejich úspěšnost je vysoká. Chloubou společnosti se díky extrémně vysoké efektivitě staly jazykové kurzy sloužících pro přípravu zaměstnanců na zahraniční mise. Tito zaměstnanci jsou předem vybráni podnikovým psychologem a dále absolvují velice intenzivní jazykové kurzy, které trvají obvykle tři měsíce. Po jejich absolvování jsou pracovníci schopni v daném jazyce komunikovat na středně pokročilé úrovni a mohou tak při realizaci zahraničních zakázek bez větších problémů komunikovat s místní samosprávou a zaměstnanci.

Z provedeného výzkumu lze tedy formulovat závěr, že společnost Metrostav, a.s. klade na vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz. Program kvalifikačního rozvoje smysluplně naplňuje potřeby vzdělávání zaměstnanců a úspěšně tak zvyšuje jejich hodnotu na trhu práce.

Literatura

Primární zdroje

Výroční zprávy a interní materiály a informace společnosti Metrostav, a.s.

Monografie

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

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

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

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

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

Odborné knihy a časopisy

KOLEKTIV CES VŠEM, NOZV NVF. *Konkurenční schopnost České republiky 2010: Vývoj hlavních indikátorů*. Praha: Linde, 2010, 162 s. ISBN 978-80-7201-826-0.

Internetové zdroje

LOWRY, May. Five steps to choosing the right education or training program. *Denver Business Journal* [online]. 2005 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.bizjournals.com/denver/stories/2005/07/25/focus4.htm>.

