

Česká zemědělská univerzita v Praze

Institut vzdělávání a poradenství

Katedra profesního a personálního rozvoje



**Česká zemědělská
univerzita v Praze**

**Systemy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh
konkrétního vzdělávacího projektu**

Bakalářská práce

Autor: Tereza Zahradníčková

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Marie Hanušová

2021

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Institut vzdělávání a poradenství

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Zahradníčková

Specializace v pedagogice
Poradenství v odborném vzdělávání

Název práce

Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu

Název anglicky

Employee education systems in comporation, layout of specific education project

Cíle práce

Cílem práce v teoretické části je seznámení čitatele s historií, formami, trendy vzdělávání zaměstnanců. Dále bude čtenář seznámen se správnou motivací a odměňováním zaměstnanců a také se základními společnostmi, které vzdělávání zaměstnanců nabízí. Cílem v praktické části je popis a zhodnocení současného stavu vzdělávacích procesů ve vybrané společnosti. Vytvoření vzdělávacího projektu, který odpovídá potřebám vybrané společnosti.

Metodika

Autor zadané práce vedle obecné teoretické části zpracuje též analýzu vzdělávacích potřeb v konkrétní firmě. Výstupem práce bude návrh vzdělávacího projektu nebo cyklického školení zaměstnanců, připravené k případné realizaci.

Doporučený rozsah práce

dle pokynů pro psaní bakalářských prací

Klíčová slova

rozvoj a vzdělávání pracovníků, analýza vzdělávání, vzdělávací program

Doporučené zdroje informací

BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

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

BENEŠ, Milan. Andragogika: Teoretické základy. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, ISBN 80-864-3223-8

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – IVP

Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Marie Hanušová

Garantující pracoviště

Katedra profesního a personálního rozvoje

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2020

Mgr. Jiří Votava, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 2. 2021

Ing. Karel Němejc, Ph.D.

Pověřený ředitel

V Praze dne 07. 03. 2021

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

SYSTÉMY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMÁCH, NÁVRH KONKRÉTNÍHO VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

vypracovala samostatně a citovala jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použila a které jsem rovněž uvedla na konci práce v seznamu použitých informačních zdrojů.

Jsem si vědoma, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědoma, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

V dne

.....
(podpis autora práce)

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat PhDr. Mgr. Marii Hanušové za odborné vedení mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců ve firmách. Čtenáři jsou seznámeni se základními pojmy, které se vzdělávání zaměstnanců týkají, dále jsou zde popsána teoretická fakta o vzdělávání jako jsou jeho historie, formy a trendy. Práce obsahuje informace o správné motivaci a odměňování zaměstnanců. Praktická část je zaměřena na popis společnosti a jejich vzdělávacích procesů. V praktické části je také dotazníkové šetření, pomocí kterého je zkoumána spokojenost a míra vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Z dotazníkového šetření jsou vyvozena doporučení, která by mohla společnosti pomoci ve zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců. Poslední částí bakalářské práce je návrh vzdělávacího programu, který se týká počítání dovolených od 1. 1. 2021, který může sloužit k realizaci školení, které musí společnost pro zaměstnance mzdové účtárny a shared service centrum zajistit.

Klíčová slova

rozvoj a vzdělávání pracovníků, analýza vzdělávání, vzdělávací program

Abstract

The bachelor thesis is focused on the education of employees in companies. Readers are acquainted with the basic concepts that relate to employee education, there are also described theoretical facts about education such as its history, forms and trends. The thesis contains information about the right motivation and remuneration of employees. The practical part is focused on the description of the company and their educational processes. The practical part also includes a questionnaire survey, which is used to examine the satisfaction and level of education of employees in the company. Recommendations are derived from the questionnaire survey that could help the company in improving the training of employees. The last part of the bachelor's thesis is a proposal for an educational program, which concerns the calculation of holidays from 1. 1. 2021, which can be used to implement training that the company must provide for employees of payroll office and shared service center.

Keywords

development and education of employees, analysis of education, educational program

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 11 |
| TEORETICKÁ VÝCHODISKA | 12 |
| 1 Cíl a metodika | 12 |
| 2 Definice pojmů | 13 |
| 2.1 Vzdělávání..... | 13 |
| 2.2 Personalistika | 15 |
| 2.3 Lidský kapitál..... | 16 |
| 2.3.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu..... | 17 |
| 2.3.2 Investice do lidského kapitálu..... | 17 |
| 2.4 Lidské zdroje..... | 18 |
| 3 Historie vzdělávání ve firmách | 20 |
| 4 Přínosy firemního vzdělávání | 22 |
| 5 Formy vzdělávání zaměstnanců..... | 23 |
| 5.1 Neformální vzdělávání | 24 |
| 5.2 Formální vzdělávání..... | 24 |
| 6 Motivace a odměňování zaměstnanců | 24 |
| 6.1 Motivace..... | 24 |
| 6.1.1 Vnitřní motivace | 25 |
| 6.1.2 Vnější motivace | 25 |
| 6.1.3 Motivační přístup..... | 25 |
| 6.2 Odměňování zaměstnanců | 26 |
| 6.2.1 Cíle řízení odměňování | 26 |
| 6.2.2 Plat | 27 |
| 6.2.3 Mzda | 27 |
| 6.2.3.1 Základní druhy mezd..... | 27 |

| | | |
|---------|--|----|
| 6.2.3.2 | Dodatkové mzdové formy | 28 |
| 6.2.4 | Benefity | 28 |
| 7 | Trendy ve vzdělávání zaměstnanců | 28 |
| 7.1 | E-learning | 28 |
| 7.2 | Vzdělávání hrou | 29 |
| 7.3 | Rozvoj měkkých dovedností | 29 |
| 8 | Společnosti, které nabízejí vzdělávání zaměstnanců | 30 |
| 8.1 | Rescue Pardubice | 30 |
| 8.2 | Společnost Prevent | 31 |
| 8.2.1 | Služby, které společnost Prevent nabízí: | 31 |
| | PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 9 | Charakteristika podniku | 32 |
| 9.1 | Vzdělávání stálých zaměstnanců společnosti..... | 32 |
| 9.2 | Oddělení společnosti | 33 |
| 9.2.1 | Shared service centrum | 33 |
| 9.2.2 | Mzdová účtárna..... | 34 |
| 9.2.3 | Marketingové oddělení | 34 |
| 9.2.4 | Finanční oddělení..... | 34 |
| 9.2.5 | Human resources..... | 34 |
| 10 | Dotazník..... | 35 |
| 10.1 | Rozbor dotazníku | 35 |
| 10.1.1 | Otázka č.1 | 35 |
| 10.1.2 | Otázka č. 2 | 36 |
| 10.1.3 | Otázka č. 3 | 37 |
| 10.1.4 | Otázka č. 4 | 38 |
| 10.1.5 | Otázka č. 5 | 38 |

| | | |
|---------------------------------|--|----|
| 10.1.6 | Otázka č. 6 | 39 |
| 10.1.7 | Otázka č. 7 | 40 |
| 10.1.8 | Otázka č. 8 | 40 |
| 10.1.9 | Otázka č. 9 | 41 |
| 10.1.10 | Otázka č. 10..... | 42 |
| 10.2 | Zhodnocení dotazníku | 43 |
| 10.3 | Doporučení | 44 |
| 10.4 | Návrh školení | 45 |
| 10.4.1 | Cíle vzdělávacího programu | 45 |
| 10.4.2 | Cílová skupina | 45 |
| 10.4.3 | Profil absolventa | 45 |
| 10.4.4 | Konkurence | 46 |
| 10.4.5 | Obsah vzdělávacího projektu..... | 46 |
| 10.4.6 | Časový harmonogram školení | 47 |
| 10.4.7 | Kalkulace projektu | 48 |
| 10.4.8 | Materiálně-technické zabezpečení projektu..... | 49 |
| 10.4.9 | Evaluaace školení | 50 |
| 10.4.10 | Diseminace | 50 |
| 10.4.11 | Závěr projektu | 50 |
| ZÁVĚR | | 50 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | | 52 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | | 54 |
| SEZNAM PŘÍLOH | | 55 |

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala proto, abych přiblížila nutnost zabývat se tématem vzdělávání zaměstnanců. V současné době je toto téma velmi aktuální, protože každá společnost si začala uvědomovat, že lidský potenciál je nejdražším kapitálem společnosti, který může zvyšovat výkon a zároveň si udržovat konkurenční schopnost a kvalitu na trhu práce. Nejlepší investicí společnosti je investovat do vzdělávání svých zaměstnanců napříč celou společností.

Společnost, která si již uvědomila nutnost vzdělávání svých zaměstnanců má zpracované vzdělávací programy, které jsou součástí jejich každodenní praxe. Zákoník práce stanoví, že zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců, což zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace (Zákoník práce § 227).

Do vzdělávacích programů jsou zahrnuty cíle vzdělávání tak, aby vedly ke zlepšení pracovního výkonu. Je nutné přizpůsobit vzdělání zaměstnanců přímo na požadavky konkrétního pracovního místa, a to ať už na používanou techniku, stroje, zařízení či technologii.

Práce se v teoretické části věnuje nejen historii vzdělávání, ale také vzdělávání, které každého jedince doprovází od dětství až po celoživotní vzdělávání. Je zde zmíněno to, co potřebuje jedinec se naučit k tomu, aby se rozvíjel pro budoucnost. Vysvětlení formální a neformální vzdělávání, dále vzdělávání při nástupu do zaměstnání, periodickému vzdělávání, adaptačnímu procesu, zvyšování a prohlubování kvalifikace. Důležitým bodem je také motivace, která zaměstnance povzbuzuje směrem k vytyčenému cíli.

V praktické části představuji společnost, která má zaměstnance, svůj program školení, který hodnotím a navrhuji jeho aktualizaci a změny ke, kterým jsem došla po vypracování analýzy vzdělávacích potřeb dané společnosti.

Věřím, že má práce bude přínosem nejen pro čtenáře, kteří se tímto tématem zabývají, ale i pro společnost, kde jsem vypracovala analýzu.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1 Cíl a metodika

Cílem práce v teoretické části je seznámit se základními pojmy, které vzdělávání zaměstnanců provází, s historií, formami a trendy vzdělávání zaměstnanců. Dále bude čtenář seznámen se správnou motivací a odměňováním zaměstnanců a také se společnostmi, které vzdělávání zaměstnanců nabízí.

Cílem v praktické části je popis a zhodnocení současného stavu vzdělávacích procesů ve vybrané společnosti. Vytvoření vzdělávacího projektu, který odpovídá potřebám vybrané společnosti.

Autor zadané práce vedle obecné teoretické části zpracuje též analýzu vzdělávacích potřeb v konkrétní firmě. Výstupem práce bude návrh vzdělávacího projektu nebo cyklického školení zaměstnanců, připravené k případné realizaci.

2 Definice pojmů

2.1 Vzdělávání

Je to proces organizovaný a realizovaný ve speciálních vzdělávacích zařízeních i proces individuální aktivity. Jde o získávání poznatků (vědomostí), dovedností, postojů a rozvíjení schopností těchto vědomostí, dovedností a postojů užívat v konání, chování, jednání i dalším vzdělávání sebe i vzdělávání jiných. Vzdělávání má vždy své cíle, konkrétní obsahy a v životě společnosti i jedince plní řadu funkcí: socializační, individuálně rozvíjející, ekonomickou, instrumentální, obecně kultivační, emancipační. Výsledkem procesu vzdělávání je vzdělání. (Zdeněk Kolář, 2012, s. 179)

Jak uvádí Armstrong ve své knize, je vzdělávání nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat se. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí, dovedností nebo schopností nebo jejich současné postoje či chování je třeba rozvinout nebo zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných. Musejí tedy mít jasnou představu o tom, jak se v tomto případě měli chovat. Aby byli motivováni, musejí vzdělávající se lidé nalézat ve vzdělávání uspokojení. Ke vzdělávání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb. A na druhé straně, i nejlepší programy vzdělávání mohou selhat, jestliže se jejich účastníci nepovažují za užitečné.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr, na co se mají podívat, a pomoci jim v hledání a nalézání poučení. Vzdělávající se osoby musejí být vedeny k tomu, aby – třeba s pomocí někoho jiného, pokud je to třeba – definovaly, co musejí znát, aby mohli efektivně vykonávat svou práci. Potřebují vědět, kde mohou získat materiály nebo informace, které jim pomohou se vzdělávat, a také potřebují vědět, jak tyto materiály a informace používat. Plány osobního rozvoje, jimiž se zabývá tato kapitola později, mohou pro tento proces poskytnout jakýsi rámec. Tyto osoby rovněž potřebují pomoc a podporu ze strany

svých nadřízených a ze strany organizace, například v podobě, koučování, mentoringu, zařízení a vybavení pro vzdělávání včetně e-learningu.

Vzdělávající se lidé potřebují mít jasný směr a zpětnou vazbu, jak si vedou. Mělo by se jim dostat ocenění za správné chování, aby se toto chování upevňovalo. Vnitřně motivovaní a sami sebe motivující jedinci si to mohou zabezpečit sami, ale v každém případě bude nutné mít někoho, kdo pomáhá a usnadňuje vzdělávání, například mentora, který je připraven v případě potřeby povzbudit a pomoci. Vzdělávající se osoby obvykle potřebují rychle vědět, jak si vedou. Dlouhodobější programy vyžadují průběžné kroky k povzbuzení dalšího vzdělávání. Obsah těchto vzdělávacích programů by tak měl být rozdělen do malých modulů nebo prvků, z nichž každý má nějaký cíl. (Michael Armstrong, 2007, s. 462 – 463)

Růžičková uvádí ve své bakalářské práci, že vzdělávání si můžeme systematizovat také podle svého obsahu. Občas bývá upřednostňováno rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být realizována v různé formě – buď prezenčně či prostřednictvím e-learningu. Pro některé je vhodnější ve formě standardizovaného kurzu, pro jiné ve formě zakázkového řešení. Taktéž jednotlivé aktivity budeme různě členit – učení do zásoby a just-in-time kurzy. Funkční vzdělávání, jako je projektant, obchodník analytik WAN a podobně má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na program práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník správně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace. U doplňkového funkčního vzdělávání například u projektantů někdy bývá výcvik v obchodních dovednostech, školení v jakosti a podobně pojmenováván jako nad oborová příprava. Je rozšiřující. To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Střídají se zde hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí, často má charakter zakázkového řešení. Manažerské vzdělávání je od MBA až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. Manažerské vzdělávání roste do všech možných podob. Účelové vzdělávání je stress management, efektivní telefonování a podobně má povětšinou charakter rozvoje měkkých dovedností, ale není omezeno na ně. Velmi pravidelně je uplatňuje v podobě just-in-time, často má podobu standardizovaných řešení. Řada vzdělávacích aktivit, které jsou obsaženy v akčním plánu, má tento

charakter. Školení ze zákona je řadou vzdělávacích aktivit, které máme dány, protože vyplývají ze zákona. Má nevýběrový charakter – je pro všechny. (Monika Růžičková, 2014, s.15-16)

Tabulka 1: Rozpis vzdělávání

| Oblast vzdělávání | Časová souvislost za chodu (on-the-job) | Časová souvislost mimo chod (off-the-job) |
|-----------------------|---|---|
| Funkční vzdělávání | Rotace, on-the-job training | Přednáška |
| Doplňkové funkční | Rotace, práce na projektu | Kurz projektového řízení |
| Manažerské vzdělávání | Individuální koučink, mentorink | Leadership |
| Jazykové vzdělávání | Stáž na zahraniční pobočce | Firemní kurz |
| IT školení | Vytváření prezentací v PP | Školení ve vytváření prezentací |
| Účelové vzdělávání | Stínování | Time management, outdoor training |
| Školení ze zákona | Instruktaž | Školení bezpečnosti práce |

Zdroj: František Hroník, 2007, s.129

2.2 Personalistika

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Josef Koubek, 2007, s.13).

Úlohou personalistiky je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální

strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky. Personalistika může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku. V podstatě personální útvar nabízí rady a služby, které umožňují organizaci dosahovat jejích cílů prostřednictvím lidí. (Michael Armstrong, 2007, s.65).

2.3 Lidský kapitál

Jsou zaměstnanci, kteří v podniku působí a také jejich dovednosti, schopnosti, přístupy a znalosti ať už vrozené či získané, které dávají podniku specifický charakter. Lidský kapitál představuje důležitou roli v prosperitě a rozvoji podniku. Aby podnik prosperoval je důležité udržovat kvalitu, rozvoj a motivaci tohoto kapitálu. (Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková 2011) Lidský kapitál je také rozvíjen tím, že si správné zaměstnance sami vybereme, budeme je dál rozvíjet a budeme je správným způsobem navazovat na schopnosti a kompetence podniku. Lidský kapitál je tvořen také strukturálním kapitálem, který představují pracovní postupy, manuály, náplně práce, databáze a organizační struktury.

Znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence, vědomostí, zkušeností, návyků, motivace, energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podceňovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. (Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková,2011, s.34).

Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé přispívají organizaci. Považuje lidi za jmění, bohatství, aktiva a zdůrazňuje, že investice organizací do lidí se bohatě vyplatí. Tato teorie tedy podporuje filozofii řízení lidských zdrojů i řízení lidského kapitálu. (Michael Armstrong,2007, s.51).

2.3.1 Měření a efektivní využívání lidského kapitálu

Měřit hodnotu lidského kapitálu je možné například prostřednictvím sledování ukazatelů fluktuace, stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, respektive jejich procentuálního podílu na objemu vyplacených mezd, spokojenosti zaměstnanců, nákladů na získávání a zapracování nových zaměstnanců, přidané hodnoty na jednoho pracovníka, produktivity, absence a úrazovosti.

Měření lidského kapitálu bylo definováno britským Incomes Data Services jako něco, co se týká hledání vazeb, korelací a v ideálních případech příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích, a to za použití statistických metod. Chartered Institute of Personnel and Development zdůrazňuje, že se zabývá spíše analýzou současných zkušeností pracovníků než deklarovanými programy a politikou lidských zdrojů. Měření lidského kapitálu:

- Propojuje firemní rozhodnutí o výběru a povyšování pracovníků s prověřenými modely schopností;
- Vytváří strategie, nabízející včasnou a efektivní podporu pro dovednosti požadované v zájmu realizace firemní strategie;
- Vytváří a realizuje politiku odměňování a politiku řízení pracovního výkonu, které přitahují, stabilizují a motivují výkonné pracovníky. (Michael Armstrong, 2007, s.54)

2.3.2 Investice do lidského kapitálu

Každý zaměstnavatel v dnešní moderní době si uvědomuje důležitost investovat do svého lidského kapitálu právě proto, aby se jeho jednotlivci (zaměstnanci) zdokonalovali ve svých dovednostech a vědomostech a tím i v neposlední řadě si zvyšovali své psychické a peněžní příjmy. Samozřejmě je nutné si uvědomit, že nejen investice v lidský kapitál je jediným stimulem, ale velký význam mají i dědičné dispozice každého jednotlivce a zároveň tak i rodinné prostředí, ve kterém jedinec žil od dětství. Nesmíme opomenout, že i sociální zázemí, které zahrnuje i finanční možnosti, je důležitou dispozicí, dále můžeme zahrnout, že i velký vliv na lidský kapitál má prostředí, ve kterém se jedinec od dětství nachází.

Investice do lidského kapitálu se od sebe liší ve třech základních aspektech:

- Formami, které představují například školní (formální) vzdělávání, výcvik na pracovišti, zdravotní péče apod.;
- Účinky na výši příjmů a spotřebu;
- Výši investovaných částek, mírou výnosů, a především intenzitou vnímání vazby mezi investicemi a výnosy. (Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková, 2011, s.38).

Investování do lidského kapitálu jakožto výrobního postupu může podnik realizovat různými formami. Může se orientovat na:

- Zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců, což zahrnuje organizování rekondičních a lázeňských pobytů, zajišťování pravidelných komplexních zdravotních prohlídek, návštěvy plováren, zajišťování pravidelného přísunu tekutin, finanční spoluúčast na stravování apod. Mnohé podniky mají zpracovaný tzv. sociální program, v jehož rámci uvedené služby a výhody pro svoje zaměstnance zajišťují.
- Zlepšování pracovních podmínek, kdy podniky zajišťují stále modernější a účinnější ochranné pomůcky, čímž předcházejí vzniku pracovních úrazů a poškození zdraví svých zaměstnanců.

Zkvalitňování a zvyšování pracovních schopností, dovedností a vědomostí, změna postojů, realizované prostřednictvím systému podnikového vzdělávání. Zvyšování hodnoty jak obecného, tak i specifického lidského kapitálu je možné dosahovat různými cestami, například vzdělávacími kurzy, sebevzděláváním, dálkovou formou vzdělávání, ověřeným studiem apod. Všechny formy směřují k celkovému rozvoji osobnosti, tedy k získání nových vědomostí, dovedností, ke změně postojů a chování jednotlivců a ke zvyšování jejich kvalifikace. (Josef Vodák, Alžběta Kucharčíková, 2011, s.39).

2.4 Lidské zdroje

Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů. Řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení

konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.

Řízení lidských zdrojů je tak v podstatě podnikatelsky orientovanou filozofií, týkající se řízení lidí liniiovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhody. (Michael Armstrong, 1999, s.149).

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Zabezpečit tento úkol lze jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je bezprostředně zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, ale protože lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních a finančních zdrojů, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje i o zlepšení využití zbývajících zdrojů organizace. (Josef Koubek, 2007, s.16).

3 Historie vzdělávání ve firmách

Historie vzdělávání je velice ovlivněna událostmi, které se ve světě staly, a také vzdělávání zaměstnanců na tyto události reagovalo a měnilo se. Vzdělávání zaměstnanců probíhalo před rokem 1400, přímo na místě, kde se uskutečňovala samotná práce. Jednalo se o přirozený výcvik, často se jednalo o učení syna otcem, kdy učeň svému nadřízenému poslouchal, koukal na jeho práci a později se jí snažil i napodobit. Většina obyvatelstva byla negramotná, takže nebyly sepsané žádné manuály a návody, ale také nebyli lidé, kteří by si dokázali příručky přečíst. Většina populace byla zaměstnaná ve sféře zemědělství, ale určitou část zde také zaujímali řemeslníci. Zemědělci a řemeslníci obvykle pracovali v místě svého bydliště, nebo v jeho bezprostřední blízkosti. (Monica Belcourt, Phillip C. Wright, 1998 str. 14.)

Další fází byly učňovské systémy. Do učení nastupovaly děti kolem desátého a dvanáctého roku života. Skončilo jim bezstarostné dětství a nastoupily do učení buď ke svému otci, nebo byly poslány svými rodiči či opatrovníky k mistrovi, který je požadované řemeslo naučil. Za vyučení dítěte v určitém oboru se platil mistrovi poplatek. Učeň pak za to dostal od mistra stravu a ubytování po celou dobu jeho učení se v oboru. Nejprve se jednalo pouze o slovní domluvu, ale později se o vstupu do učeňství sepisovaly smlouvy. V Anglii v roce 1459 vzniklo první soustavné vzdělávání, a to díky učňovskému školství. Učňovské školství se týkalo všech oborů zaměstnání. (Monica Belcourt, Phillip C. Wright, 1998)

Dalším velkým mezníkem pro vývoj vzdělávání zaměstnanců byla průmyslová revoluce. Průmyslová revoluce přispěla k tomu, že se řemeslná a zemědělská výroba přesunula na výrobu tovární. Lidé se začali stěhovat za novými pracovními příležitostmi do měst. S počátkem tovární výroby nastal i problém se získáním vhodných a znalých zaměstnanců, kteří by mohli v továrně pracovat. Tak byli majitelé továren donuceni k tomu, aby začali dělníky vzdělávat ve velkém množství, a tak zakládali školy, kde zaměstnance v krátkém časovém úseku učili dovednostem, které byly potřeba k práci v továrnách. V této revoluční době se začaly zakládat školy, které nabízely všeobecné a zemědělské vzdělání. Zaměstnavatelé v této době také podporovali své zaměstnance, aby si dodělávali své vzdělání při práci v továrně. (Monica Belcourt, Phillip C. Wright, 1998)

V historii o vzdělávání zaměstnanců nesmíme zapomenout na Tomáše Baťa, který patřil k velkým českého podnikání a už v roce 1894, kdy založil svou obuvnickou firmu dobře věděl, že základem dobré společnosti jsou dobří zaměstnanci. Baťa si byl ve své době vědom toho, že vyškolení zaměstnanci jsou pro jeho podnik přínosnější, a tak založil školu pro své zaměstnance, kde si rozšiřovali své znalosti. „Baťa přímo nutil své spolupracovníky, aby se vzdělávali. Vzdělání, školení a trénink nebyly a nejsou položky nákladové, které podnik krátí první, když „nejsou peníze“. Vzdělání je investice, strategický nástroj ke zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti – ovšem ve správně organizovaném podniku. V podniku nesprávně organizovaném (tradiční příkazová hierarchie námezňového typu (jsou výdaje na vzdělání vyhozené peníze. (Milan Zelený, 2006, s. 54.) Pro své zaměstnance měl za dobře odvedenou práci i spoustu benefitů jako jsou takzvané Baťovy domky, u kterých nechyběla například škola, školka a další služby. Tím, že byly Baťovy domky nedaleko továrny, nevyčerpávali se zaměstnanci dlouhým dojížděním a zbylo jim dost energie pro práci v továrně. Ale pro tyto výhody museli zaměstnanci také dodržovat přísná pravidla jako je například přesná docházka, zákaz kouření na pracovišti a další. Baťa si svých zaměstnanců velice vážil a také dával na jejich slova a také jim dával možnost zvýšit svůj plat tím, že se budou snažit o prosperitu svého oddělení.

Další důležitou událostí ve vývoji vzdělávání zaměstnanců byla Druhá světová válka. Kdy po jejím skončení přišla velká změna, a to v přístupu k zaměstnancům. Spokojenost zaměstnanců se dostává do popředí před efektivitou výroby. Z této doby pocházejí důležité informace o požadavcích zaměstnanců a co by přispělo k jejich spokojenosti v práci. Lidé přišli na to, že spokojený zaměstnanec je i efektivní zaměstnanec, který bude do práce chodit rád a bude i dobře odvádět svojí práci. Dokonce probíhala i školení pro manažery, kde se učili, jak správně naslouchat a snažit se pomoci svým podřízeným ke spokojenosti v jejich zaměstnání. (Monica Belcourt, Phillip C. Wright, 1998)

4 Přínosy firemního vzdělávání

V první řadě je nutné si uvědomit, že pro majitele firmy je důležitá prosperita, dobré jméno firmy, zisk a konkurenceschopnost, a pro rozvoj a správný vývoj těchto aspektů jsou důležití zaměstnanci, kteří mohou ke všemu přispět, nebo také dokonce zpomalit vývoj těchto aspektů. Aby vše probíhalo tak jak má, je nutné do zaměstnanců také investovat ať už v podobě školeních, které zvýší kvalifikaci zaměstnanců tak správně investovat do motivace zaměstnanců. Manažeři by si měli uvědomit, že neinvestují jen do rozvoje zaměstnanců, ale hlavně do rozvoje celé firmy. V současné době jsou zaměstnanci tím nejcennějším majetkem celé firmy a jejich vědomosti a dovednosti vytvářejí konkurenční výhodu a zvyšují hodnotu podniku. Ve vzdělávání zaměstnanců to mají jednodušší velké a střední podniky. Malým podnikům by se mohlo stát, že nebudou mít dostatek financí pro školení zaměstnanců, nebo bude těžké poslat nějakého zaměstnance na školení z důvodu jeho nepostradatelnosti ve výrobním procesu. Dalším problémem by mohla být neznalost a neorientace v nabídce na trhu s nabídkami vzdělávání zaměstnanců, nebo je také možné, že některým majitelům firem připadá školení zaměstnanců zbytečné a málo přínosné pro chod jejich společnosti.

Majitel jakékoliv firmy bez ohledu na její velikost by si měl pořádně promyslet, jestli se tato investice vyplatí. Logicky smýšlející firma si spočítá, jaké budou celkové náklady do investování do školení zaměstnanců a jestli bude mít i školení pro zaměstnance nějaký efekt. (Martin Dobeš, Ivana Sládková, 2013)

Zaměstnanci si sami musí uvědomit, jak je pro ně školení důležité a že přispívá nejen k prosperitě podniku, ale i k jejich osobnímu růstu. V současné době není možné se spoléhat na to, že pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává zůstane napořád, tak rutinní, ale je možné a spíše jisté, že se během působení na pracovišti něco změní a zaměstnanec by měl být na tyto změny připraven. Na tyto změny by ho měl připravit jeho zaměstnavatel, který mu poskytne potřebné školení, rozvoj jeho vědomostí a bude ho také ke vzdělávání dobře motivovat. Zaměstnanec má při rozvoji svých znalostí v pracovním odvětví větší možnosti v kariérovém postupu. V současné době je celoživotní vzdělávání nezbytnou součástí lidské společnosti.

Přínosem vzdělávání zaměstnanců je nepochybně také propojování znalostí zaměstnanců s podnikovou strategií. Vytváření souladu mezi zaměstnanci, pracovními postupy, systémy a politikou podniku. Utváření flexibilnějšího podniku, který dokáže rychle reagovat na přicházející změny. Podporu týmové spolupráce mezi zaměstnanci a úseky organizace. (Michael Armstrong 2007)

5 Formy vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců lze rozdělit na formální a neformální. Tyto formy jsou voleny individuálně podle současných potřeb společnosti.

Tabulka 2: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

| Nefornální | Formální |
|---|---|
| Vysoce odpovídají individuálním potřebám | Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné |
| Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby | Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž |
| Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi | Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi |
| Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat | O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel |
| Bezprostřední uplatitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just in time“) | Doba uplatitelnosti je různá, často vzdálená |
| Snadno přenositelné vzdělávání | Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti |
| Odehrává se při práci | Často se odehrává mimo pracoviště |

Zdroj: Michael Armstrong, 2007, s. 466

5.1 Neformální vzdělávání

Neformální vzdělávání je nejčastěji absolvovanou uspořádanou formou dalšího vzdělávání v dospělosti. Spočívá v organizovaném získávání vědomostí a dovedností za účasti učitele, odborného lektora či jiné vzdělávací autority, které může či nemusí být zakončeno výstupním certifikátem. Toto vzdělávání probíhá vedle hlavních vzdělávacích systémů a nekončí završením určitého stupně vzdělání (středoškolského, vysokoškolského apod.), jako je tomu v případě formálního vzdělávání. Neformální vzdělávací aktivity jsou více organizačně decentralizované, obsahově i procesně pružnější a mohou mít relativně kratší trvání, což z nich činí účinný nástroj k vyrovnávání se s aktuálními potřebami v osobním životě, v zaměstnání, v podnikání či obecněji s požadavky na trhu práce. (Český statistický úřad, 2016)

Mezi hlavní formy neformálního vzdělávání zaměstnanců patří:

- Kurzy
- Workshopy / semináře
- Pracovní školení
- Soukromé lekce

5.2 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání je řízené, předem naplánované a uspořádané. Ve svých programech používá nejdříve část teoretickou a následně praktické předvedení a vyzkoušení si nově získaných poznatků. Celé vzdělávání je v rukou vzdělavatele, který řídí vzdělávací proces, často tato forma vzdělání probíhá mimo pracoviště a po absolvování vzdělávání mohou nastat problémy s odlišností informací při vzdělávání a skutečného stavu na pracovišti

6 Motivace a odměňování zaměstnanců

6.1 Motivace

Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupů přesáhne náklady jejího vytváření. Toto lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním

úsudkem. Ve většině rolí – a možná že ve všech – existuje prostor pro to, aby se pracovníci rozhodli, kolik úsilí chtějí vynakládat. Mohou dělat jenom tolik, aby se s rolí vyrovnali, nebo se mohou vrhnout do své práce a přinášet přidanou hodnotu. Dobrovolné úsilí závisající na vůli pracovníka, může být klíčovou složkou výkonu organizace. (Michael Armstrong, 2007, s.219).

6.1.1 Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (možnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu a hierarchii pracovních funkcí. (Michael Armstrong, 2007, s.221).

6.1.2 Vnější motivace

To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří jí odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. (Michael Armstrong, 2007, s.221).

6.1.3 Motivační přístup

Motivační přístup vychází z toho, že práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem. Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe. Jestliže tedy chce mít organizace vysoce motivované pracovníky, je motivační přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst užitečný a vede k dosažení příznivých výsledků. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký problém motivace, může tento přístup přispět k rozpoznání a řešení problému. Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, tato teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků se nazývají motivátory,

zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (či také udržovací faktory nebo dissatisfactory). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti. (Josef Koubek, 2007, s. 59).

Tabulka 3: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

| MOTIVÁTORY | | HYGIENICKÉ FAKTORY | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Spokojenost | Přítomnost | Přítomnost | Neutrální stav (žádná nespokojenost) |
| ↑ | Úspěch (dosažení cíle); Uznání; Práce sama; Odpovědnost (pravomoci); Povýšení; Možnost osobního růstu | Podniková politika a správa; Dozor (odborný dozor); Vztahy s nadřízený; Vztahy s kolegy; Vztahy s podřízenými; Mzda/plat; Pracovní podmínky; Jistota práce; Osobní život | ↓ |
| Neutrální stav (žádná spokojenost) | Nepřítomnost | Nepřítomnost | Nespokojenost |

Zdroj: Josef Koubek, 2007, s.60

6.2 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí strategií firem. Odměňování zaměstnanců přispívá k lepším výkonům zaměstnancům a také nám může zajistit udržení zaměstnanců ve firmě. Odměňování zaměstnanců může probíhat peněžní i nepeněžní formou. Odměňování zaměstnanců má velice široký rozsah možností. Může se například jednat o povýšení zaměstnance, pochvalu za dobře odvedenou práci, nebo za přidělení lepší kanceláře.

6.2.1 Cíle řízení odměňování

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;

- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je nejdůležitější z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009, str.20)

Pokud je zaměstnanec v jakémkoliv pracovní poměru u zaměstnavatele zaměstnán, náleží mu za jeho vykonanou práci plat, mzda či odměna z dohody. Tyto podmínky upravuje zákon č. 262/2006 sb.

6.2.2 Plat

Plat je odměňování zaměstnance, které je řízeno vládou a jejími orgány, tedy se jedná o zaměstnance, kteří jsou zaměstnanci státu. Tito zaměstnanci jsou odměňováni podle platových tabulek, které se mění v závislosti na rozhodnutí vládních nařízení. V těchto platových tabulkách jsou jednotlivá povolání rozdělena do platových tříd. Čím vyšší je dosažené vzdělání zaměstnance, tím vyšší je i jeho zařazení do platové třídy. Dalším faktorem, který ovlivňuje výši platu je platový stupeň, který se řídí podle toho, jak dlouhou má zaměstnanec praxi na dané pozici.

6.2.3 Mzda

Mzdu dostávají zaměstnanci, kteří pracují v takzvaném soukromém sektoru. Do tohoto sektoru se řadí firmy a podnikatelé. Mzdu dostávají zaměstnanci za odvedenou práci. I mzda je částečně ovlivněna vládou. Vláda určuje minimální mzdu, kterou musí zaměstnanec za odvedenou práci dostat a tato mzda neustále roste.

6.2.3.1 Základní druhy mezd

- časová: mzda je odvozena od hodin, které zaměstnanec odpracuje. Zaměstnanec má stanovenou hodinou mzdu, která se násobí počtem odpracovaných hodin.
- úkolová: zaměstnanec je odměněn za počet jednotek, které ve své pracovní době zvládne vykonat, může se jednat například o počet zkompleťovaných součástí.

- podílová: je určena od zisku či obratu firmy, která se poté dělí mezi jednotlivé zaměstnance, kteří se na zisku či obratu firmy podíleli.
- smíšená: jedná se o kombinaci více druhů mezd.

6.2.3.2 Dodatkové mzdové formy

Mezi dodatkové mzdové formy pak patří např. prémie, odměny, osobní ohodnocení (osobní příplatek), odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod. (Josef Koubek, 2007, str.291)

6.2.4 Benefits

Benefits mohou výborně sloužit k motivaci a udržení zaměstnanců ve firmě. Benefitů, které mohou zaměstnavatelé používat k odměňování zaměstnanců, je široká škála. Mezi nejčastěji používané patří stravenky, pružná pracovní doba, homeoffice (pokud to daná pracovní pozice dovolí), služební automobil, který mohou zaměstnanci využít ke soukromým účelům, různé slevy do obchodů či na kulturní akce apod.

7 Trendy ve vzdělávání zaměstnanců

7.1 E-learning

Je elektronické vzdělávání, které je poskytováno pomocí internetové sítě a počítačových technologií, které napomáhá doplňovat školení, které probíhají kontaktní formou. E-learning může být zprostředkován online, pomocí internetové sítě nebo offline, například formou výukového softwaru, nebo pomocí instruktážního videa.

Typů e-learningových nabídek je mnoho a jsou rozdílné. Můžeme je zařadit do tří kategorií: obsah, technologie a služby. Pokud budeme mluvit o obsahu, musí společnost zvážit všechny oblasti využití (obchodní dovednosti, technické dovednosti, „měkké dovednosti“ a dovednosti specifické pro každou organizaci (dále musí promyslet formát, v jakém budou chtít informace předávat (klasické školení, on-line kurzy, CD ROMy, nebo mentorování, simulace apod.) S využitím technologie pak musí být do procesu vtaženo i plánování současných a budoucích vzdělávacích potřeb, řízení obsahu, znalostní management, distribuce obsahu, zodpovědnost, spolupráce, hodnocení, reportování, pracovní proces a lokalizace. (Andrea Barešová, 2011, str.56)

V současné coronavirové situaci zažívá elektronické vzdělávání velký rozmach a je ve společnostech hojně využíváno. Spoustu společností donutila tato situace k zavedení lepší možnosti práce z domova, a dokonce ke vzdělávání zaměstnanců z domácího prostředí a spoustu z nich přišlo na to, že je tato forma vzdělávání není nijak obtížná a je i lehce proveditelná.

7.2 Vzdělávání hrou

Jedná se o takzvanou gamifikaci, což znamená začleňování herních prvků do neherních situací a činností, v našem případě je to začleňování do vzdělávání zaměstnanců.

Do vzdělávání zaměstnanců mohou být začleněny deskové či karetní hry, kdy školící pozorují chování hráčů, které o nich může vypovědět určité vlastnosti či projevy chování. Nejvíce jsou však využívány týmové hry, ve kterých se ukáže, zda pracovní tým spolu dokáže spolupracovat či nikoliv. Výsledky hry by měly být rozebrány a sloužit k analýze silných a slabých stránek a z jejich výsledků by se měl tým poučit a přijít na důvod, proč se některé nedostatky v týmu objevují. Další výhodou vkládání herních prvků do vzdělávání může být poznání svých kolegů, protože během hry se odstraní zábrany a mohou se se svými kolegy lépe poznat a stmelit kolektiv. Gamifikace má výhody i v tom, že si zaměstnanci více zapamatují a dokážou si situace ze školení i lépe vybavit během svého pracovního procesu a tím se stává vzdělávání zaměstnanců efektivnější.

7.3 Rozvoj měkkých dovedností

V posledních letech se se klade velký důraz na rozvoj měkkých dovedností ve vzdělávání zaměstnanců. Měkké dovednosti jsou dovednosti, které se týkají lidí a jejich vzájemných vztahů. Mezi měkké dovednosti se například řadí komunikační dovednosti, motivace, kreativita, schopnost spolupracovat a spoustu dalších. Tyto dovednosti ovlivňují spoustu okolností a situací, a proto jsou dnes u personalistů tak vyhledávané.

Vědecké studie zjistili, co vše měkké dovednosti ovlivňují:

- Vysoká sociální a emocionální kompetence je znakem, který se objevuje zejména u úspěšných manažerů.
- Ve firmách s výraznou sociální kompetencí funguje lépe management znalostí.
- Skupiny a firmy s týmově orientovaným vedením jsou výrazně efektivnější.
- Ve firmách, které dbají na rozvoj měkkých dovedností, vládne vyšší spokojenost pracovníků (Stefan Mühleisen, 2008, str. 22)

8 Společnosti, které nabízejí vzdělávání zaměstnanců

Za společnosti, které vzdělávání zaměstnancům nabízí jsem zvolila dvě, a to společnost Rescue Pardubice, která se věnuje školením v oblasti první pomoci a společnost Prevent, která se především zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci a požární ochranou.

8.1 Rescue Pardubice

Je společnost, která vznikla v roce 2005 a jejich hlavní prioritou je seznámit laickou veřejnost v různých věkových kategoriích a také osoby se zdravotním znevýhodněním s problematikou poskytování první pomoci. V současné době poskytuje společnost své služby v pěti krajích české republiky. Rescue Pardubice nabízí vzdělání pomocí kurzů, rekvalifikačních kurzů a seminářů nejen pro dospělé, ale i pro studenty základních a středních škol. Mezi další aktivity této společnosti patří zdravotní zajištění na kulturních a společenských akcích a díky spolupráci s integrovaným záchranným systémem nabízí také osobní a věcnou pomoc.

Společnost nabízí velké množství školení první pomoci, které se liší podle toho, na jakou skupinu osob je zaměřené. Jedná se například o základy první pomoci pro širokou veřejnost, školení pro pedagogické pracovníky, ale také je možnost vytvořit si školení na míru, které se svým obsahem přizpůsobí společnosti. Výstupem školení je osvědčení o absolvování viz příloha č.1.

Služby této společnosti můžeme využít v krajích Praha, Královehradecký, Pardubický, Olomoucký a Zlínský. (Rescue Pardubice, 2009)

8.2 Společnost Prevent

Společnost Prevent je společnost, která zajišťuje pro zaměstnance bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu, pracovnělékařské služby a v neposlední řadě také e-learning a řízení vzdělávání. Společnost se na Českém trhu nachází již 23 let. Ročně společnost proškolí více než 750 000 zaměstnanců.

8.2.1 Služby, které společnost Prevent nabízí:

Poradenství POZP a PO: společnost uskuteční vstupní audit, prohlídku pracovišť a vyhodnocení rizik, které mohou na pracovišti nastat. Dále zpracuje dokumentaci, vybaví firmu bezpečnostním značením, dále následuje proškolení osob, a nakonec společnost zavede e-learning. Společnost také nabízí poradenskou linku, která je dostupná 24/7.

Online školení BOZP A PO: společnost nabízí sestavení školení podle požadavků zařízení. Od společnosti získáte vzdělávací platformu (LMS) Společnost zajišťuje školení BOZP a PO pro více než 5000 firem.

Pracovně lékařské služby: společnost nabízí zajištění pracovnělékařských služeb v rozsahu všech legislativních požadavků. Služba zahrnuje poradenství pracovně lékařských služeb, lékařské prohlídky, dohled na pracovištích a školení první pomoci.

E-learning a řízení vzdělávání: formou e-learningu společnost nabízí školení BOZP a PO nebo jakékoliv školení, které společnost požaduje. Zaměstnanci pro toto školení stačí pouze přístup k internetové síti.

Informační servis pro personalisty: na internetových stránkách společnosti Prevent, mohou personalisté najít užitečné informace, které se například týkají BOZP, prevenci Covid-19 na pracovišti a informace o pracovnělékařských prohlídkách. (Prevent)

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Charakteristika podniku

Pro splnění praktické části bakalářské práce jsem si vybrala společnost ManpowerGroup s. r. o., kde jsem také plnila svojí povinnou odbornou praxi a již druhým rokem zde působím na mzdové účtárně jako administrativní podpora.

Společnost ManpowerGroup s. r. o. je personální a pracovní agentura, která zajišťuje komplexní služby v oblasti lidských zdrojů a IT. Pro uchazeče firma nabízí agenturní vzdělávání, nebo také pracovní příležitosti ve kmenu firem. Společnost pomáhá najít pracovní příležitosti například v IT, inženýringu, v oblasti financí a administrativě. Pro firmy nabízí společnost ManpowerGroup s. r. o. vyhledávání nových talentů od nábory až po finanční stránku. Společnost pomáhá firmám udržet a rozvíjet klíčové talenty a také zavedení efektivní personální strategie, která řeší stěžejní HR situace současnosti. Dále nabízí komplexní služby v oblasti IT a outsourcing. ManpowerGroup s. r. o. se skládá ze společností ManpowerGroup Solutions, Manpower, Experis, Right Management a Proservia. (ManpowerGroup s. r. o.)

Bakalářská práce je zaměřena na centrální pobočku společnosti ManpowerGroup s. r. o. Centrální pobočka společnosti se nachází na adrese Na Florenci 2116/15, 110 00 Florenc. Oddělení na této pobočce se primárně zabývají kmenovými zaměstnanci a interními záležitostmi společnosti.

Na pobočce se nachází oddělení human resources, mzdová účtárna, shared service centrum, finanční oddělení a marketingové oddělení. Každé toto oddělení má jiné nároky na vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Společnost zaopatřuje zaměstnance pro největší společnosti, které v České republice působí. Jejimi klienty jsou například Škoda auto a. s.

9.1 Vzdělávání stálých zaměstnanců společnosti

Vzdělávání stálých zaměstnanců je v prvních krocích na oddělení HR. Každý nový stálý zaměstnanec projde vstupním školením, které nového zaměstnance seznámí s vizí firmy, stručnou historií, s klíčovými osobnostmi společnosti, organizační

strukturou a dalšími důležitými informacemi, které se mu budou nápomocné v jeho působení ve firmě. Další fází školení je školení BOZP, legislativa a etický kodex, tyto školení probíhají formou e-learningu, v prvních dnech nástupu zaměstnance do zaměstnání. Tyto školení trvají kolem 4 hodin. Další fáze školení už jsou na jednotlivých vedoucích oddělení, kam zaměstnanec nastupuje. Zaškolování zde probíhá většinou nadřízeným, nebo pracovníkem, který je na stejné pozici jako nový zaměstnanec. Na konci třetího měsíce má nový zaměstnanec rozhovor se zaměstnancem HR a svým nadřízeným a řeší spolu spokojenost zaměstnance a jeho případné připomínky k podmínkám či pracovní náplni. (interní zdroje)

Další vzdělávání zaměstnanců zajišťuje HR oddělení. Společnosti, které školení zaměstnanců nabízejí odesílají své nabídky na HR oddělení, a to je poté nabízí jednotlivými odděleními společnosti. Dále pak HR oddělení vyhledává jednotlivé nabídky školení podle požadavků a potřeb jednotlivých oddělení. HR se snaží vybrat pro dané oddělení nejvhodnější školení, a jeho obsah konzultují s vedoucími oddělení.

Každé oddělení má povinné školení, které musí absolvovat všichni, ale jsou zde i školení kterých se účastní pouze vybraní zaměstnanci. Každé oddělení má ve svém týmu osobu, která se specializuje na nějakou činnost. Na mzdové účtárně jsou to třeba zaměstnanci, kteří se specializují na zákoník práce, nebo neschopenky a tito zaměstnanci chodí na školení, která prohlubují znalosti v jejich specializované činnosti. Po školení zasílají své poznámky na celé oddělení a poté jsou všem k dispozici v pomoci při řešení problémů v dané specializaci.

9.2 Oddělení společnosti

Na centrální pobočce společnosti se nachází celkem 5 oddělení. Tyto oddělení zajišťují z centrální pobočky pracovní záležitosti pro všechny pobočky, které se nacházejí v České republice.

9.2.1 Shared service centrum

Toto oddělení se zabývá zadáváním docházek přidělených zaměstnanců a jejich bonusy. Přiřazuje a vytváří podklady pro mzdovou účtárnu. Dále zařizuje fakturace,

prodlužování smluv přiděleným zaměstnancům a kontrolu těchto dokumentů. Oddělení shared service centrum je rozcestník mezi mzdovou účtárnou a finančním oddělením. (interní zdroje)

9.2.2 **Mzdová účtárna**

Mzdová účtárna má na starosti kompletní zpracování mezd přidělených zaměstnanců, komunikaci s úřady a zpracovávání výstupů pro tyto úřady a také zpracovávání statistik. Pomáhají při úpravách mzdových částí v centrálním programu společnosti. V týmu mzdových účetních jsou experti na zákoník práce, daně, roční zúčtování a zdravotní pojištění zaměstnanců, na které se může jakýkoliv zaměstnanec z firmy obrátit. (interní zdroje)

9.2.3 **Marketingové oddělení**

Marketingové oddělení je oddělení, které má na starosti strategii náborů, posiluje interní komunikaci, připravuje firemní akce, zajišťují letáky, billboardy a reklamy do tisku. Plánování kampaní podle představ klientů, globální průzkumy, zajišťují tiskové konference, tvorba a obsah webu firmy. (interní zdroje)

9.2.4 **Finanční oddělení**

Finanční oddělení, jak už jeho název vypovídá má na starosti všechny finance společnosti. Tvoří finanční plány a rozpočty společnosti a také kontroluje jejich dodržování. Je odpovědné za daňové přiznání, audity, komunikaci s finančními úřady, za všechny příchozí i odchozí platby a jejich vyúčtování. A v neposlední řadě také kontroluje účetní závěrky. (interní zdroje)

9.2.5 **Human resources**

V současné době jsou na oddělení tři zaměstnanci HR. Každý z těchto zaměstnanců má okruh svých zaměstnanců, o které se stará od jejich nástupu, působení ve firmě i jejich odchodu. Dále má toto oddělení na starosti adaptační plány, nábor nových zaměstnanců, zveřejňování volných pozic, zajišťování školeních, správa stránky Atmoskop.cz a Linked-in. HR reporting, podklady ke mzdám stálých zaměstnanců,

jejich benefity, bonusy, dovolené, takže je HR oddělení velkou podporou mzdové účtárny. (interní zdroje)

10 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo orientováno na zaměstnance mzdové účtárny a oddělení shared service centrum, tyto oddělení spolu úzce spolupracují. Hlavní cílovou skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, protože brigádníci většinou možnost dalšího vzdělávání nevyužívají.

Dotazník byl rozeslán na společný e-mail obou oddělení a bylo možné ho vyplnit během jednoho měsíce.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s možnostmi vzdělávání, množství školení, která zaměstnanci během roku absolvují a také školení, které by zaměstnanci nejvíce pro svojí práci potřebovali. Na výsledky dotazníku navazuje návrh vzdělávacího projektu, který je připravený k případné realizaci.

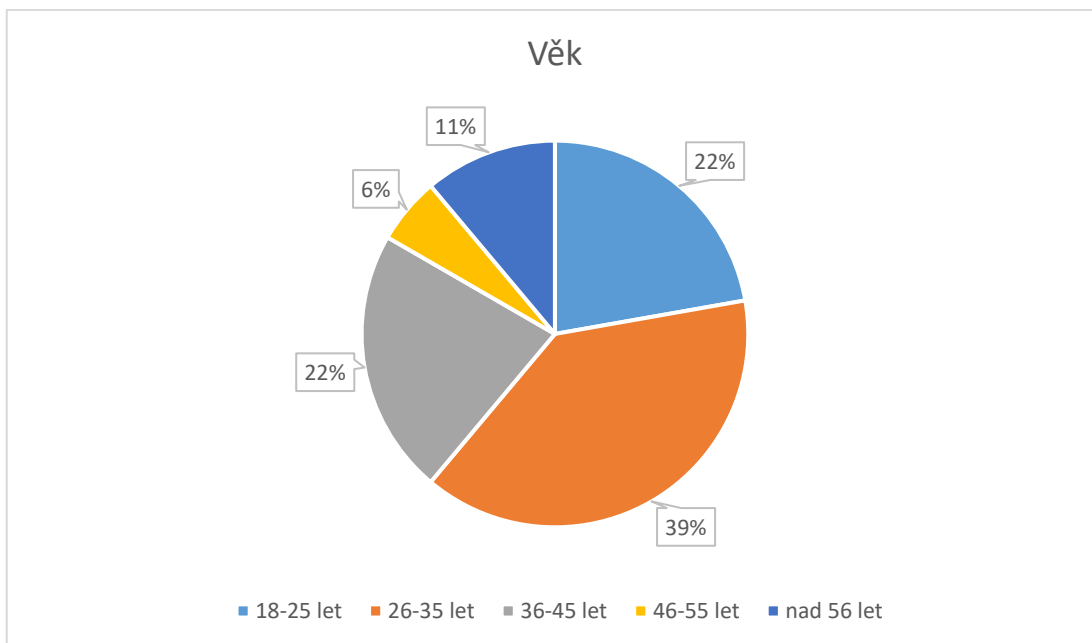
Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány z 18 kompletně vyplněných dotazníků. Ukázka dotazníků viz příloha č.2.

10.1 Rozbor dotazníku

10.1.1 Otázka č.1

Jaký je váš věk?

Z výsledků dotazníku vyplývá, že nejvíce je v zastoupení obou oddělení věková skupina 26-35 let, následuje kategorie 18-25 let, dále je to věková kategorie 36 až 45 let, poté jsou zde dva zaměstnanci, kterým je více než 56 let a také je zde zastoupena i věková kategorie 46 až 56 let ve které je jeden zaměstnanec.

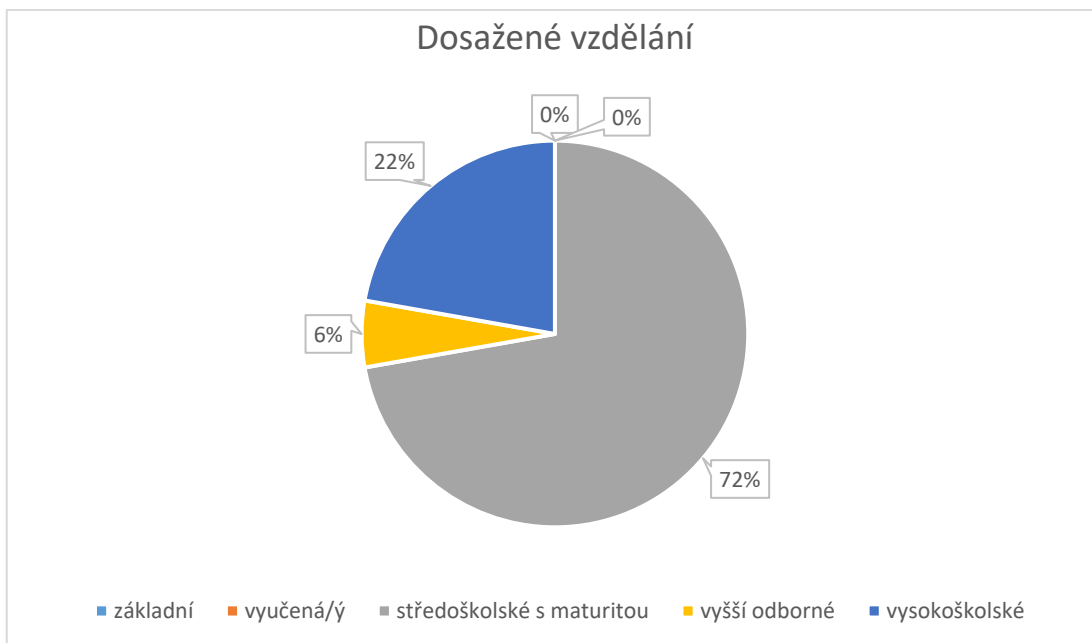


Graf 1 Věk zaměstnanců (vlastní zdroje)

10.1.2 Otázka č. 2

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce je firmě zaměstnanců, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou, dále jsou zde dva zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, poté jeden zaměstnanec s vyšším odborným vzděláním a žádný zaměstnanec zde není vyučený nebo má základní vzdělání.

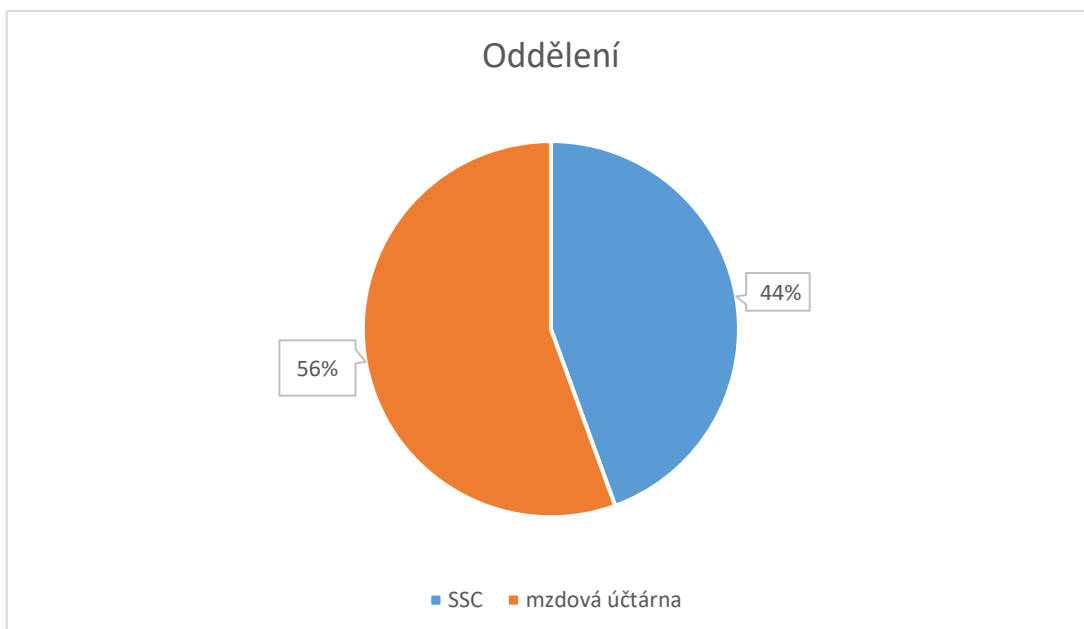


Graf 2 Dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zdroje)

10.1.3 Otázka č. 3

Na jakém oddělení pracujete?

Z odpovědí vyplývá, že na dotazník odpovědělo 10 zaměstnanců z oddělení mzdové účtárny a 8 zaměstnanců z oddělení shared service centrum.

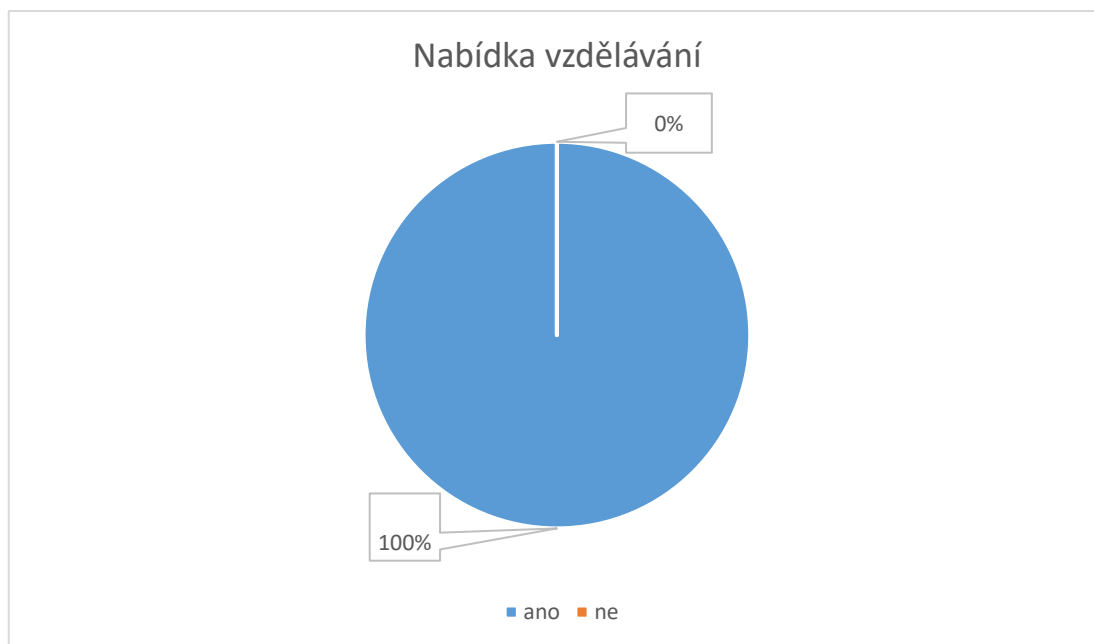


Graf 3 Oddělení společnosti (vlastní zdroje)

10.1.4 Otázka č. 4

Je nabídka vzdělávání zaměstnanců dostatečná?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání, které firma nabízí. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou na 100 % spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání.

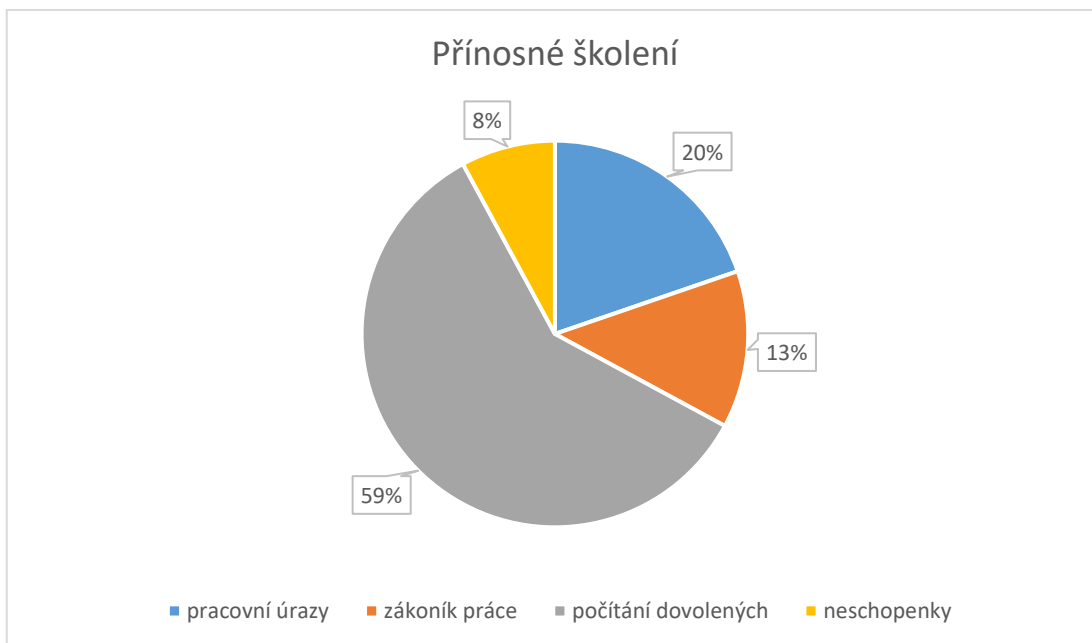


Graf 4 Nabídka vzdělávání (vlastní zdroje)

10.1.5 Otázka č. 5

Na jaké téma by bylo pro vás školení přínosné?

Tato otázka byla stěžejní pro zpracování návrhu vzdělávacího projektu, který je zpracován v praktické části. Z odpovědí je jasné, že nejvíce by zaměstnanci uvítali školení na počítání dovolených, které se od roku 2021 mění a zaměstnavatel musí na tyto změny své zaměstnance připravit. Také by zaměstnanci ocenili školení na téma pracovní úrazy, zákoník práce a neschopenky.

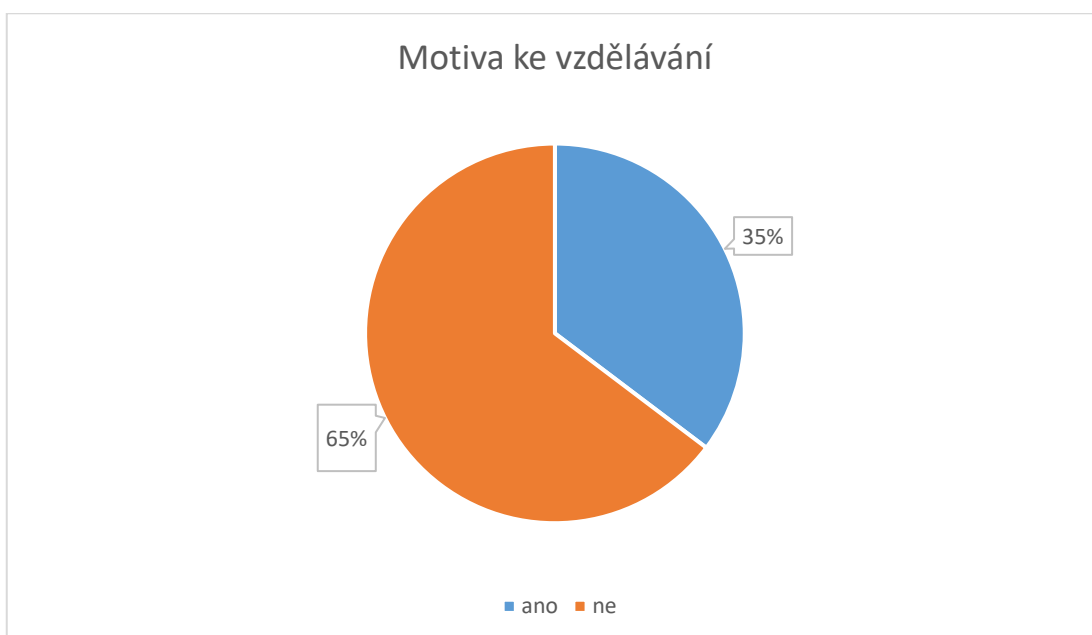


Graf 5 Přínosné školení (vlastní zdroje)

10.1.6 Otázka č. 6

Je dostatečná motivace vzdělávání ze strany zaměstnavatele?

V této otázce měli zaměstnanci uvést, jestli jsou dostatečně motivováni ze strany zaměstnavatele. Ale z odpovědí je zřejmé, že 11 z 18 zaměstnanců pociťuje malou motivaci od zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.

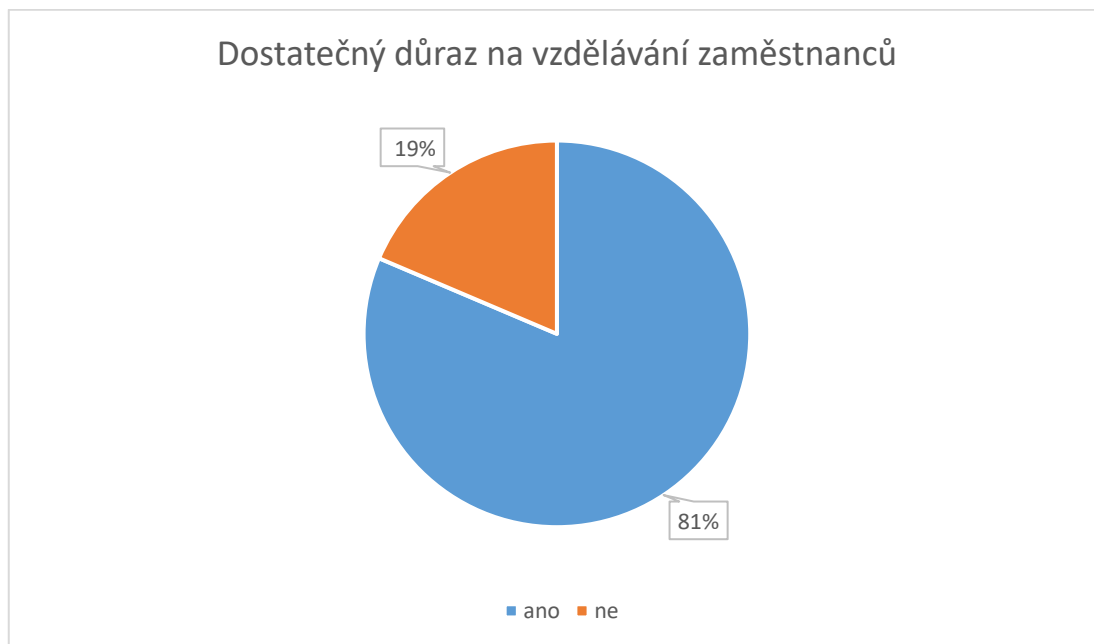


Graf 6 Motivace ke vzdělávání (vlastní zdroje)

10.1.7 Otázka č. 7

Dává společnost dostatečný důraz na vzdělávání zaměstnanců?

Z grafu je patrné, že zaměstnanci si myslí, že zaměstnavatel dává dostatečný důraz na vzdělávání zaměstnanců.

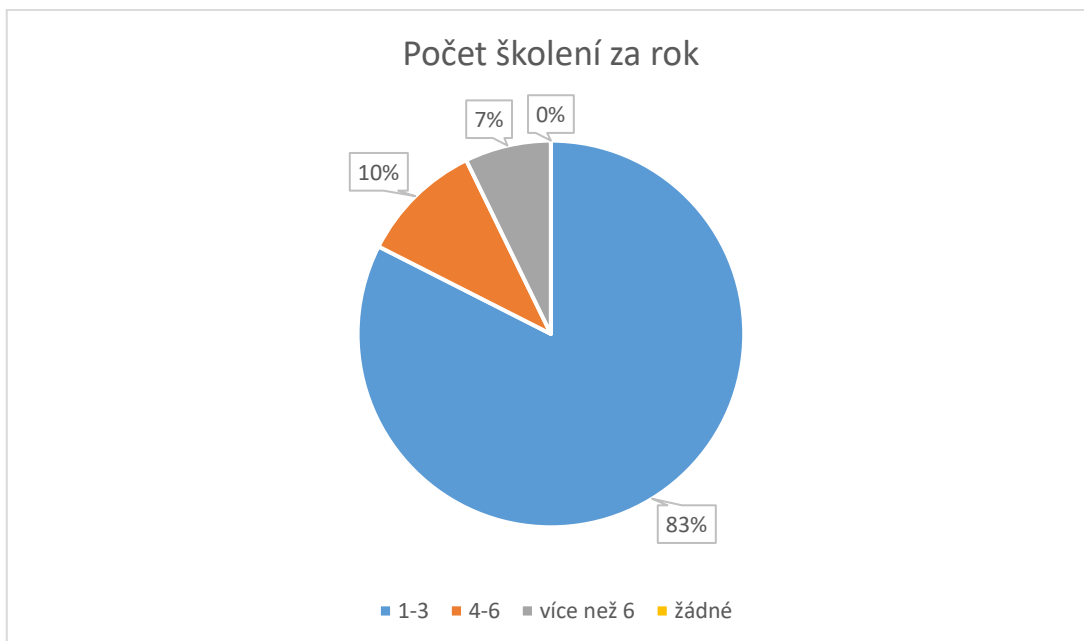


Graf 7 Důraz na vzdělávání (vlastní zdroje)

10.1.8 Otázka č. 8

Kolik školení během roku absolvujete?

Z odpovědí zaměstnanců můžeme vidět, že zaměstnanci nejvíce absolvují 1-3 školení za rok, dva zaměstnanci absolvují ročně 4-6 školeních a jeden zaměstnanec absolvuje více než 6 školeních za rok.

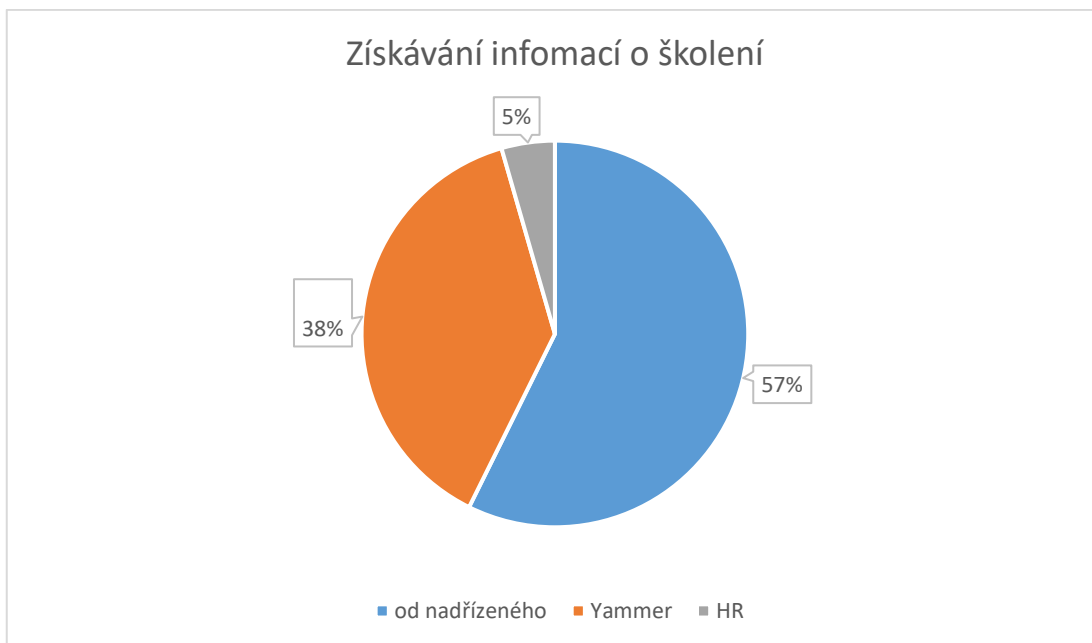


Graf 8 Počet školení za rok (vlastní zdroje)

10.1.9 Otázka č. 9

Kde získáváte informace o možných školeních?

V této otázce bylo možné vypsát více variant, kde se zaměstnanci dozvídají o školeních, které mohou absolvovat. Nejvíce se zaměstnanci dozvídají informace o možných školeních od svého nadřízeného. Dále je to z interního portálu Yammer, který oddělení human resources spravuje a v poslední řadě je to od oddělení HR.

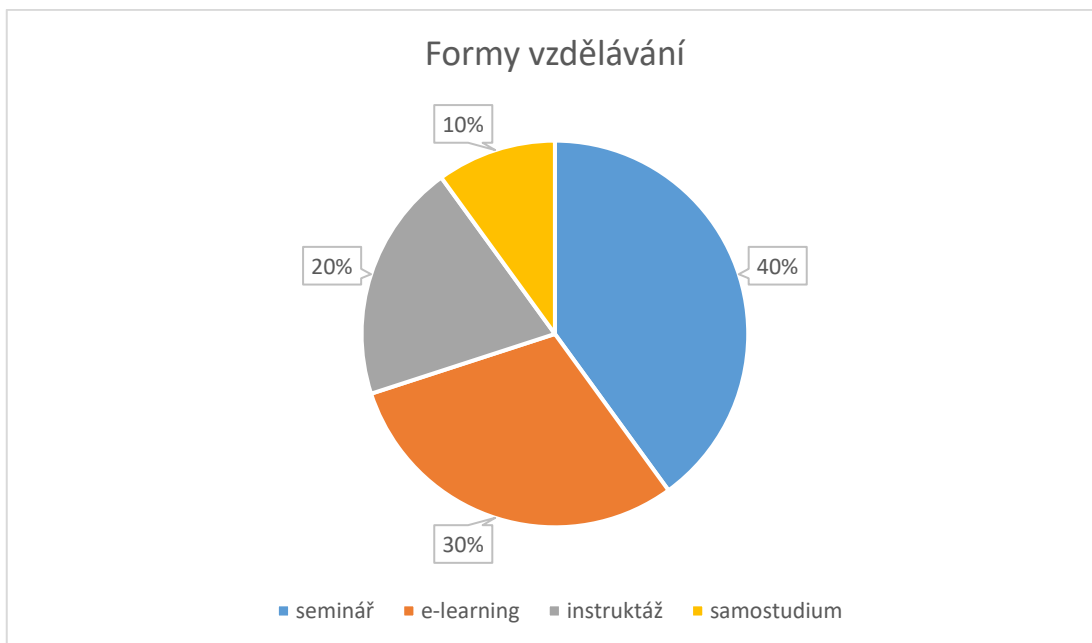


Graf 9 Získávání informací o školení (vlastní zdroje)

10.1.10 Otázka č. 10

Jaké formy vzdělávání vám vyhovují nejvíce?

V poslední otázce jsme chtěli zjistit, jaké formy vzdělávání zaměstnancům mzdové účtárny a shared service centrum nejvíce vyhovují. Z odpovědí vyplívá, že zaměstnancům nevíce vyhovuje kontaktní seminář, dále e-learning, instruktáž a v poslední řadě samostudium.



Graf 10 Formy vzdělávání (vlastní zdroje)

10.2 Zhodnocení dotazníku

Do dotazníkové šetření byli vybráni zaměstnanci mzdové účtárny a shared service centrum, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, zaměstnanci jsou plně seznámeni se svojí náplní práce a fungováním vzdělávání ve společnosti. Na dotazník zodpovědělo 18 respondentů. Celkově na obou odděleních pracuje 25 zaměstnanců. Celková návratnost odpovědí je 72%. Více respondentů odpovědělo z oddělení mzdové účtárny.

Ze čtvrté otázky vyplývá, že všichni zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání ve společnosti. Nejvíce by zaměstnanci oceli školení na počítání dovolených od 1. 1. 2021, které jim musí HR oddělení zajistit, protože zaměstnanci musí být do konce roku 2020 se změnami, které se týkají počítání dovolených seznámeni a musí s nimi umět aktivně pracovat. Dále by zaměstnanci ocenili školení na pracovní úrazy, zákoník práce a neschopenky. Ani tyto školení určitě nebude problémem pro zaměstnance zajistit. 65% dotazovaných pociťuje malou motivaci k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele, na motivaci by měl zaměstnavatel určitě zapracovat, protože motivace zaměstnanců je ve společnosti důležitá a napomáhá ke zlepšování zaměstnanců a dává větší šanci zaměstnancům ve společnosti udržet. 80% dotazovaných si myslí, že společnost klade dostatečný důraz na

vzdělávání zaměstnanců, jednotlivým oddělením je věnován individuální přístup a jsou jim vyhledávána školení podle jejich potřeb a aktuálního stavu. Více než polovina zaměstnanců absolvuje během roku 1-3 školení, toto číslo se může stát poněkud nízké, ale zaměstnanci jsou vzděláváni i během jednotlivých meetingů, které probíhají ve velkém množství během roku. Pokud zaměstnanec potřebuje individuálně nějaké speciální školení, HR se snaží vyhovět všem zaměstnancům podle jejich potřeb. Dle dotazníku je vidět, že zaměstnanci získávají nejvíce informací o možných školeních od svých nadřízených, dále z interního portálu, který se nazývá Yammer, tento portál spravuje HR oddělení, které zde zveřejňuje všechny novinky okolo společnosti a také zde zveřejňuje školení, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit. Poslední možností, jak se zaměstnanci dozvídají informace je od oddělení HR, které rozesílá informace e-mailem. V poslední otázce měli zaměstnanci seřadit formy vzdělávání, které jim vyhovují nejvíce. Na první místo se řadí seminář, dále e-learning, poté instruktáž a na poslední místo se řadí samostudium. Ve společnosti se nejvíce využívají semináře, které v současné době probíhají online.

10.3 Doporučení

Zaměstnanci oddělení mzdové účtárny a shared revicé centrum pociťují malou motivaci ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání. Na zlepšení motivace ke vzdělávání by měla společnost zapracovat, protože když bude společnost správně zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání, budou zaměstnanci pro společnost nejen větším přínosem, ale mohou i déle ve společnosti setrvat. Možným způsobem zvýšení motivace zaměstnanců by bylo připsat zaměstnancům malou odměnu například do Cafeterie Benefits za každé absolvované školení. Dále by měl zaměstnavatel upřednostňovat školení formou semináře, protože zaměstnancům nejvíce vyhovuje a mohou se z něj nejvíce naučit, a pokud je to možné tak omezit formu samostudia. Posledním doporučením je uspořádání školení na téma počítání dovolených, zákoník práce, neschopenky a pracovní úrazy, které by zaměstnanci těchto dvou oddělení nejvíce ocenili a pomohlo by jim ke zlepšení jejich pracovních znalostí.

10.4 Návrh školení

Z dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnanci oddělení mzdové účtárny a shared service centrum by nejvíce uvítali školení pro počítání dovolených zaměstnanců. Toto školení je pro tuto společnost vhodné, protože od 1. 1. 2021 přijdou do platnosti nová pravidla, jak tyto dovolené počítat, takže je nutné zaměstnance firmy s těmito úpravami seznámit, aby s nimi mohli od 1.1.2021 pracovat.

10.4.1 Cíle vzdělávacího programu

- Cílem vzdělávacího programu je seznámit zaměstnance mzdové účtárny a shared service centrum se změnami, které se týkají počítání dovolených od roku 2021.
- Dalším cílem je naučit největší rozdíly mezi počítáním dovolených v roce 2020 a 2021.
- Naučit zaměstnance reagovat na zvláštnosti, které se mohou při počítání dovolených v roce 2021 objevit.
- Zaměstnanci dokážou spočítat dobu dovolené, která má být zaměstnanci vyplacena.
- Zaměstnanci se zvládnou orientovat v paragrafech a novelách, které upravují počítání dovolených v roce 2021.

10.4.2 Cílová skupina

Cílovou skupinou školení jsou zaměstnanci oddělení mzdové účtárny a oddělení shared service centrum, které úzce se mzdovou účtárnou spolupracuje, a tudíž je nutné obě tyto oddělení se změnami seznámit.

10.4.3 Profil absolventa

- Po ukončení školení absolvent bude schopen se orientovat v paragrafech a novelách, které ovlivňují změnu ve výpočtech dovolené.
- Absolvent dokáže určit dobu čerpání dovolené.
- Zaměstnanci získají vědomosti, jak spočítat dovolené zaměstnanců od 1. 1. 2021.

- Zaměstnanci budou schopni určit největší rozdíly v počítání dovolených v roce 2020 a 2021.
- Absolventi dokážou reagovat na počítání mezd u zvláštních případů.

10.4.4 **Konkurence**

Nabídka na toto školení je velice široká. Podle průzkumu je minimálně 10 internetových stránek, které toto školení nabízejí. Jsou nabízeny i formy online školení, které jsou v současné době hojně využívány.

10.4.5 **Obsah vzdělávacího projektu**

Samotný obsah projektu byl konzultován s vedoucími oddělení mzdové účtárny a oddělení shared service centrum, kteří mě uvedli do změn týkajících se výpočtu dovolených a navedli mě k tomu, co by od školení očekávali a jaká témata by měla určitě obsahovat.

Školení bude trvat cca 5 hodin. A bude rozděleno na dvě části, mezi kterými bude půlhodinová přestávka. Každé oddělení bude mít školení v jiný den, a to z důvodu kapacity zasedací místnosti, která je 14 míst k sezení. Na mzdové účtárně je 12 zaměstnanců na oddělení je 13 zaměstnanců, což je celkem 25 účastníků, takže není možné, aby bylo školení uskutečněno pro obě oddělení současně.

Pro školení bude nutné využít služeb externího školitele, protože žádný ze zaměstnanců společnosti ManpowerGroup s. r. o. nemá dostatečné znalosti a schopnosti toto školení pro zaměstnance oddělení mzdové účtárny a shared service centrum připravit.

V první části školení se školitel představí a seznámí zaměstnance s průběhem a stručným obsahem školení, které bude následovat. Zaměstnanci dostanou komentář k jednotlivým paragrafům a novele zákoníku práce, díky kterým se mění výpočet dovolené od roku 2021. Zaměstnancům bude předneseno, jak se určuje doba čerpání dovolené, kdo a kdy musí nahlásit počet hodin čerpané dovolené. A také se v neposlední řadě dozví, jak dovolenou zaměstnanci spočítat. Dále bude následovat půlhodinová přestávka.

V druhé části budou probírány praktické příklady, překážky a neobvyklé případy, které se mohou při počítání dovolených vyskytnout. Zaměstnanci se například dozví, jak počítat dovolenou, pokud byla z nějakého důvodu přerušena. Na konci školení bude porovnán rok 2020 s rokem 2021 a vypíchnuty největší změny a rozdíly, které se v těchto rocích v oblasti počítání dovolených udály.

Poslední částí celého školení bude prostor pro dotazy, což nám hezky zacílí celý kurz, poskytne nám zpětnou vazbu a absolventi budou mít možnost se zeptat na situace, kterým nerozuměli.

Jelikož musejí zaměstnanci s aktualizacemi o počítání dovolených již aktivně pracovat od 1.1.2020, je nutnost seznámit zaměstnance s těmito novinkami již před tímto datem. Podle mého názoru bude vhodné školení uskutečnit na začátku prosince roku 2020, protože v prosinci je spousta svátků a je nutné, aby se všichni zaměstnanci tohoto důležitého školení zúčastnili, navíc absolventům toto školení zůstane v paměti do Nového roku 2021.

10.4.6 Časový harmonogram školení

Přesné datum školení jsem stanovila na úterý 1. prosince pro mzdovou účtárnu a úterý 2. prosince pro oddělení shared service centrum, a to také z toho důvodu, že zaměstnanci budou mít po zpracování mezd, které se počítají 10. a 15, takže se budou moci v klidu soustředit na školení a nebudou se stresovat z toho, kolik práce ještě musejí udělat.

Tabulka 1. Časový harmonogram pro mzdovou účtárnu

| čas | aktivita |
|-------------|---|
| 8:30-10:30 | Seznámení s obsahem školení Informace o novele zákoníku práce Samotné počítání dovolených |
| 10:30-11:00 | Přestávka |

| | |
|-------------|--|
| | |
| 11:00-13:00 | Praktické příklady Největší změny mezi rokem 2020 a 2021 Zvláštnosti v počítání dovolených Čas pro dotazy |

Zdroj: vlastní zdroje

Tabulka 2. Časový harmonogram pro shared service centrum

| čas | aktivita |
|-------------|--|
| 8:30-10:30 | Seznámení s obsahem školení Informace o novele zákoníku práce Samotné počítání dovolených |
| 10:30-11:00 | Přestávka |
| 11:00-13:00 | Praktické příklady Největší změny mezi rokem 2020 a 2021 Zvláštnosti v počítání dovolených Čas pro dotazy |

Zdroj: vlastní zdroje

10.4.7 Kalkulace projektu

Do kalkulace školení bylo započítáno i občerstvení, protože je ve společnosti zvykem při každém školení či větším meetingu připravit pro zúčastněné malé pohoštění. Toto pohoštění pro meetingy a školení zajišťují zaměstnankyně, které pracují na recepci. Většinou se jedná o dva druhy džusů, ovoce a sušenky. Pokud se jedná o celodenní školení je možné si na recepci objednat i chlebičky, či obložené bagety.

Tabulka 3. Kalkulace projektu

| | 1. Den školení | 2. Den školení |
|------------------|----------------|----------------|
| Externí školitel | 2500,- | 2500,- |
| Občerstvení | 400,- | 400,- |
| Celkem | 2900,- | 2900,- |

Zdroj: vlastní zdroje

10.4.8 Materiálně-technické zabezpečení projektu

Zasedací místnosti na centrále ManpowerGroup jsou skvěle vybaveny a plně připraveny na jednání či školení. Pro mé školení jsem si zvolila největší zasedací místnost, která je na pracovišti k dispozici. Místnost je světlá a vzdušná. Je vybavena dlouhým stolem oválného tvaru, což umožňuje přítomnost až 14 účastníků. V místnosti se nachází i sedací souprava a dvě křesla, kam se mohou účastníci školení posadit. Z mé zkušenosti vím, že o místa na sedací soupravě je největší zájem. Ale myslím, si že je mnohem lepší sedět při školení na pohodlné židli, na které budeme mít správný posed, nebudeme skrouceni a nebudou nás po dlouhém školení bolet záda či jiné části těla.

Co se týče technického vybavení místnosti, ta je vybavena projektorem, plátnem a spoustou zásuvek uprostřed stolu, což je velká výhoda kvůli nabíjení notebooků, které jsou pro zaměstnance nedílnou součástí. Velkou výhodou je také bezproblémové připojení na dataprojektor z jakéhokoliv místa u stolu. V místnosti se také nachází flipchart s fixami, které by mohli školící při výkladu potřebovat.

Při školení na změny ve výpočtu dovolené od 1. 1. 2021 byl především využit projektor a plátno, kde by byla promítaná prezentace ke školení. Dále by byly během školení využity pracovní notebooky zaměstnanců, kam by si dělali důležité poznámky o školení.

Po školení by od školitele byla darována jedna kroužková vazba, která by obsahovala důležité informace ze školení, které budou pro počítání dovolených potřeba. To je pro zaměstnance velice výhodné, protože se v případě nesrovnalostí mohou do materiálů podívat a objasnit si své nejistoty. Obvykle se po důležitých školeních materiály

kopírují a svazují a jsou dány každému zaměstnanci, aby je měl vždy při ruce při své práci.

10.4.9 Evaluace školení

Po ukončení školení bude všem účastníkům rozeslán na e-mail anonymní dotazník o spokojenosti školení, který bude povinný a bude časově omezen. Čas možný pro vyplnění dotazníku bude stanoven na jeden týden. Z vlastní zkušenosti mohu říct, že všichni poctivě evaluační dotazníky vyplňují, a to má velký přínos pro personální oddělení, které tyto výsledky eviduje a dále s nimi pracuje a zlepšuje tak své kurzy a školení.

10.4.10 Diseminace

Jelikož je toto školení připraveno pouze pro interní zaměstnance, není potřeba žádná velká propagace projektu. Všichni účastníci obdrží pozvánku na dané školení do svého e-mailu, kde bude uveden čas, datum a místo školení. Zároveň bude událost nahraná do kalendářů všech zaměstnanců a ten jim den předem a následně hodinu před zahájením školení, zobrazí upomínku, aby na toto školení nezapomněli.

10.4.11 Závěr projektu

Díky rozhovorům, s vedoucími obou oddělení jsem získala užitečné informace, které sloužily jako základ personální oddělení, které toto školení pro mzdovou účtárnu a oddělení shared service centrum skutečně uskutečnilo. Takže návrh mého školení měl přínos pro tuto společnost.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma Systémy vzdělávání zaměstnanců ve firmách, návrh konkrétního vzdělávacího projektu se ve společnosti ManpowerGroup s. r. o. zabývala vzděláváním a spokojeností zaměstnanců se vzděláváním v této společnosti a také návrhem vzdělávacího projektu, který by mohla společnost pro své zaměstnance využít. V teoretické části byly popsány základní pojmy, které vzdělávání zaměstnanců provází, také historie vzdělávání, jeho formy a aktuální trendy. V další části byl čtenář seznámen se správnou motivací zaměstnanců a také jejich odměňováním. Dále byly

popsány dvě společnosti, které vzdělávání zaměstnanců nabízí. V praktické části byla popsána společnost ManpowerGroup s. r. o., její centrální pobočka a oddělení, které se na této centrální pobočce nachází. Dále byly popsány vzdělávací procesy ve společnosti.

Stěžejním bodem teoretické části byl dotazník, z jehož závěru vyplynulo, že zaměstnanci jsou spokojeni s nabídkou dalšího vzdělávání, které jim společnost nabízí. Zaměstnanci jsou dostatečně informováni z více zdrojů o možnostech dalšího vzdělávání. Nejvíce zaměstnancům vyhovuje forma školení pomocí seminářů. Společnost dává dostatečný důraz na vzdělávání zaměstnanců, ale zaměstnanci postrádají motivaci k dalšímu vzdělávání se ve společnosti. Na motivaci k dalšímu vzdělávání zaměstnanců by měla společnost zapracovat. Zaměstnanci potřebují motivovat, protože když budou dostatečně motivováni, budou školení navštěvovat s větším nadšením, odnesou si z něho více informací a poznatků, a to přispěje společnosti k lepším a vzdělanějším zaměstnancům, kteří budou rádi působit ve společnosti i v dalších letech.

Bakalářská práce může sloužit jako inspirace pro studenty zajímající se o tematiku vzdělávání zaměstnanců a pokud se firma zařídí podle doporučení vyplývajících z dotazníkového šetření, může přispět k lepšímu vzdělávání svých zaměstnanců. V poslední řadě společnost může využít návrh vzdělávacího projektu, počítáných dovolených od 1. 1. 2021 k realizaci školení pro mzdovou účtárnu a oddělení shared service centrum.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

MONOTEMATICKE PUBLIKACE

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-2890-2.

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Přeložil Petr TRMAČ. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

HŮRKA, Petr et al. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku: s podrobným komentářem k 1. 9. 2008*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 943 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-481-1.

KOLÁŘ, Zdeněk. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3710-2.

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

MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada, 2008. Praxe & kariéra. ISBN isbn978-80-247-2662-5.

RŮŽIČKOVÁ, Monika. *Systém vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v organizaci*. Bakalářská práce. Praha: UJAK, 2014. 50 s.

VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.

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

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Vydání druhé. [Brno]: Čintámani, [2006]. ISBN 80-239-8233-8

ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ. [online]. 2016, [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/23005318k2.pdf/31710590-1ee5-4c63-8a49-4b46f5a20bf9?version=1.1>

DOBEŠ, Martin a SLÁDKOVÁ, Ivana. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku* [online]. 2013. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků [cit. 2021-03-08]

MANPOWERGROUP S. R. O. [online]. [cit. 2021-01-05]. Dostupné z <https://www.manpowergroup.cz/>

MŠMT ČR. *Národní soustava kvalifikací*. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/p/evropsky-ramec-kvalifikaci-eqf/evropsky-ramec-kvalifikaci-1>

PREVENT. [online]. [cit. 2020-02-08]. Dostupné z https://www.prevent.cz/?gclid=EAiaIQobChMI3Yf2q92h7wIVx-R3Ch2-ugeuEAAYASAAEgJOS_D_BwE

RESCUE PARDUBICE-O nás. [online] 2009.]. [cit. 2021-01-05] Dostupné z <http://rescue.pardubice.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1 Věk zaměstnanců (vlastní zdroje) | 36 |
| Graf 2 Dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zdroje) | 37 |
| Graf 3 Oddělení společnosti (vlastní zdroje) | 37 |
| Graf 4 Nabídka vzdělávání (vlastní zdroje) | 38 |
| Graf 5 Přínosné školení (vlastní zdroje) | 39 |
| Graf 6 Motivace ke vzdělávání (vlastní zdroje) | 39 |
| Graf 7 Důraz na vzdělávání (vlastní zdroje) | 40 |
| Graf 8 Počet školení za rok (vlastní zdroje) | 41 |
| Graf 9 Získávání informací o školení (vlastní zdroje) | 42 |
| Graf 10 Formy vzdělávání (vlastní zdroje) | 43 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Osvědčení o absolvování školení

Příloha č. 2: Dotazník pro mzdovou účtárnu a SSC

Příloha č. 1: Osvědčení o absolvování školení



RESCUE PARDUBICE, z.s.
Sukova třída 1548, 530 02 Pardubice
IČO: 27005127 DIČ: CZ27005127
Tel. +420 777 932 031
rescue@pardubice.cz, <http://rescue.pardubice.cz>

Osvědčení

o absolvování
Školení v první pomoci

Kurz proběhl dne 18. a 20. 6. 2019 v délce 4 vyučovacích hodin

| | | |
|------------------|----------------------------------|---------------------|
| z toho vyčleněno | - na teorii | 1 vyučovací hodiny |
| | - na teoreticko-praktickou výuku | 2 vyučovacích hodin |
| | - praxi | 1 vyučovací hodiny |

Školení obsahovalo tyto tématické celky:

- | | |
|---------------------------------------|----------|
| ▪ resuscitace | 1 hodina |
| ▪ první pomoc při bezvědomí | 1 hodina |
| ▪ první pomoc při úrazových stavech | 1 hodina |
| ▪ první pomoc při neúrazových stavech | 1 hodina |

V Pardubicích dne 1. 7. 2019



RESCUE PARDUBICE, z.s., Sukova třída 1548, 530 02 Pardubice
IČO: 27005127 DIČ: CZ27005127, tel.: 777 932 031
e-mail: rescue@pardubice.cz <http://rescue.pardubice.cz>

.....
statutární zástupce
vzdělávacího zařízení
MUDr. Ivo Kolář, MBA, LL.M.

Příloha č. 2- Dotazník pro mzdovou účtárnu a SSC

1. Jaký je Váš věk?

- a) 18-25 let
- b) 26-36 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) nad 56 let

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučená/ý
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborní
- e) vysokoškolské

3. Na jakém oddělení pracujete?

- a) SSC
- b) mzdová účtárna

4. Je nabídka vzdělávání zaměstnanců dostatečná?

- a) ano
- b) ne

5. Na jaké téma by bylo pro vás školení přínosné?

-otevřená odpověď

6. Je dostatečná motivace vzdělávání ze strany zaměstnavatele?

- a) ano
- b) ne

7. Dává společnost dostatečný důraz na vzdělávání zaměstnanců?

- a) ano
- b) ne

8. Kolik školení během roku absolvujete?

- a) 1-3
- b) 4-6
- c) více než 6
- d) žádné

9. Kde získáváte informace o možných školeních?

-otevřená odpověď

10. Jaké formy vzdělávání Vám vyhovují nejvíce?

- a) seminář
- b) e-learning
- c) instruktáž
- d) samostudium