

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Ekonomické dopady rozvoje zaměstnanosti v podnikové sféře

Štěpán Laštovička

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štěpán Laštovička

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Ekonomické dopady rozvoje zaměstnanosti v podnikové sféře

Název anglicky

Economical Impact of Employment in the selected Company

Cíle práce

Cílem práce je návrh ekonomických optimalizačních řešení pro podnikovou sféru, které mají zajistit udržitelný rozvoj kvality lidských zdrojů. V rámci cílů budou navrženy procesní, organizační a další změny, které povedou k implementaci řešení a induktivní zobecnění závěrů ve vybraných personálních a ekonomických procesech.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat vybrané metody analýzy. V rámci empirického výzkumu budou zajištěny vlastní primární data. V rámci zpracování dat budou použity statistické a ekonomické metody vyhodnocení. V syntetické části budou formulovány jak obecné teoretické závěry, tak praktická řešení a opatření. Závěrem práce budou doporučení pro vybrané organizace podnikové sféry.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

lidské zdroje, ekonomický rozvoj, zaměstnanost, hospodářské výsledky, podnik, podniková sféra

Doporučené zdroje informací

Kaczor, P.: Trh práce, pracovní migrace a politika zaměstnanosti ČR po roce 2011, Oeconomia, Praha 2013
ISBN 978802451930216

Kotýnková, M.: Sociální ochrana chudých v ČR, Oeconomia, Praha, 2007, ISBN 978802451302715

Kotýnková, M.: trh práce na přelomu tisíciletí, Oeconomia, Praha, 2006 ISBN 978802451149815

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Ekonomické dopady rozvoje zaměstnanosti v podnikové sféře“

"Ekonomický dopad rozvoje lidského kapitálu v podnikové sféře" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze, dne _____

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu této práce., za odborné vedení, trpělivost, spolupráci a podnětné připomínky při zpracování práce. Moje poděkování patří i mé rodině a přátelům za jejich podporu a pomoc při zpracování této práce i po celou dobu mého studia.

Ekonomický dopad rozvoje zaměstnanosti v podnikové sféře

The economic impact of human capital in the business sector

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na problematiku rozvoje zaměstnanosti a lidského kapitálu ve vybraném podniku služeb. Cíl práce obsahuje praktická řešení a opatření, která jsou shrnuta do projektu SteLa15. Jde o rozvojový projekt, který má zvýšit kvalitativní úroveň lidského kapitálu v organizaci. Do cílů spadá také návrh implementace a zavedení projektu do praxe. Byl zvolen vícestupňový metodický postup, který obsahuje jak deskriptivní část, tak analytickou část, která využívá výsledky regresní analýzy. Statistické nástroje jsou podpůrné a výsledky jsou využívány pro argumentaci ve prospěch vlastních postupů. Výsledkem je tedy vzdělávací a rozvojový projekt, který má krátkodobě i střednědobě zvýšit hospodářské výsledky organizace a také zvýšit konkurenceschopnost a celkovou hodnotu podniku.

Summary

The thesis is focused on the development of employment and human capital in selected business services. Aim of the study includes practical solutions and measures, which are summarized in the project SteLa15. It is a development project designed to increase the qualitative level of human capital in the organization. Goals also falls into the draft project implementation and introduction into practice. He was elected a multi-stage methodology which includes both the descriptive part and the analytical part, which uses the results of the regression analysis has. Statistical tools are supportive and the results are used to argue in favor of its own procedures. The result is a training and development project, which has short and medium term to increase the economic results of the organization and also increase competitiveness and overall business value.

Klíčová slova

Rozvoj zaměstnanosti, lidský kapitál, vzdělávání, projektové řízení, implementace, hodnota podniku, komunikace, řídicí struktura, analýza, regresní analýza, řízení pracovníkovým.

Keywords

Employment development, human capital, training, project management, implementation, value of business communications, management structure analysis, regression analysis, management pracovníkovým.

Obsah

1. Úvod do problému	8
2. Cíl práce	9
3. Metodika	10
4. Literární rešerše	16
4.1. Význam řízení pracovního výkonu.....	19
4.2. Vzdělávání zaměstnanců	22
4.3. Ekonomický význam lidského kapitálu a konkurenceschopnost.....	26
4.4. Lidský kapitál a ekonomické teorie	28
5. Praktická část	32
5.1. Dotazník a tvorba otázek.....	33
5.2. Výsledky výzkumu	34
5.3. Závěry šetření.....	39
5.4. Závislost investic do vzdělávání a hospodářských výsledků.....	40
5.5. Zpracování výsledků a použitá data	40
5.6. Postup regresní analýzy.....	42
5.7. Předpověď vývoje.....	47
6. Doporučení a vlastní práce – návrh projektu SteLa15	54
6.1. Přehled výstupu projektu SteLa15	56
6.2. Řídící a komunikační struktura	57
6.3. Vykazování pracovních výkonů	58
6.4. Upřesnění fáze projektu SteLa15	60
6.5. Závěrečná fáze projektu SteLa15	62
7. Závěr.....	64
Literatura a zdroje.....	66

1. Úvod do problému

V podnikové sféře je velmi diskutovaná otázka vztahu mezi investicemi do rozvoje pracovníků a do rozvoje vzdělání a hospodářských výsledků. Řada odborníků se domnívá, že investice do lidského kapitálu jsou velmi rizikové a v malých a středních podnicích se téměř nevyplatí. Řada mladých a talentovaných pracovníků může po drahém a náročném školení odejít ke konkurenci a investice do lidského kapitálu se musí zcela odepsat.

Na druhé straně se však ukazuje, že investice do vzdělání a do lidského kapitálu jsou zcela nutné a bez nich se žádný podnik neobejde. Riziko fluktuace proškolených zaměstnanců sice existuje, ale management se s tím musí vypořádat, a to například retenčním systémem, který obsahuje motivační program, odměňování, hodnocení pracovníků a popřípadě i kariérním poradenstvím. Jde tedy o celý komplex opatření, který zaměstnance udrží a umožní mu vysoký resp. stále se zvyšující dynamiku produktivity práce a kvality pracovních úkolů.

Rozvoj lidského kapitálu je jedním z nástrojů ve vybrané organizaci. Výzkum byl proto prováděn v konkrétním odvětví služeb, kdy autor nejen získával primární data, ale také navrhoval konkrétní praktická řešení. Jak aktuální problém se jeví oblast investic do lidského kapitálu v celém odvětví služeb, proto je autorovou ambicí nabídnout možná řešení dalším subjektům ve zkoumaném odvětví služeb.

2. Cíl práce

Cíl práce spočívá v návrhu optimálního procesu rozvoje lidského kapitálu v podnikové sféře. Hlavní inovace spočívá v návrhu takového systému, který bude obsahovat nejen ekonomicky udržitelný systém vzdělávání a rozvoje, ale také umožní propojení s dalšími personálními procesy, jako je hodnocení, odměňování a kariérní poradenství. Jen tak může dojít k dynamické retenci zaměstnanců. Bez těchto propojení nelze očekávat, že zaměstnanec v podniku zůstane. Velmi často totiž po školení a získání praxe odchází ke konkurenci a to v případě, že navazující procesy jako je hodnocení a odměňování a další neexistují nebo nejsou managementem firem navrženy. Název projektu, který by měl být zaveden je SteLa15.

Cílem práce je tedy navrhnout taková projektová opatření, která jsou dynamicky propojena dovednými vazbami s dalšími personalistickými procesy. Jen za těchto předpokladů může dojít k tomu, že zvýšená kvalita lidského kapitálu bude udržitelným způsobem spoluvytvářet hodnotu podniku a bude se dynamicky podílet na rozvoji ekonomických dopadů a hospodářských výsledků v podniku.

Pro naplnění cílů je potřeba splnit postupové cíle. Jde o to, že chceme-li navrhnout úspěšný a udržitelný návrh vzdělávacího a rozvojového programu neobjedeme se nejen bez investice do takového projektu, ale také bez dodatečných nákladů a ty tvoří zvýšené náklady na mzdy. Jinak řečeno proškolený zaměstnanec, jehož pracovní výkony zvyšují ekonomický efekt a konkurenceschopnost podniku musí dostávat vyšší mzdu. Jeho hodnota na trhu roste, a proto je ekonomicky účinné zachovat jeho loajalitu k firmě (retenční efekt) vyšší motivační mzdou. Mzda, kterou pak dostává, by měla být motivační nejen pro něj samotného, ale také pro ostatní kolegy a zaměstnance. Vidí totiž, že projít školením není jen povinnost bez efektu, ale že jde o společné úsilí managementu a zaměstnanců o vyšší výkonnost, a tím i vyšší užitek pro všechny.

Jde vlastně o aplikaci teorie her, jejíž hlavní teze vychází z myšlenky, že podíl na společném užitku je vyšší než alternativní maximalizace vlastního užitku na úkor ostatních. Tuto teoretickou myšlenku je možné v praxi využít. Jde však o to, velmi pečlivě manažersky pracovat na tom, aby si zaměstnanci funkci a ekonomický význam rozvoje lidského kapitálu a vzdělávání uvědomovali a prakticky se angažovali v procesu udržitelného rozvoje pracovní výkonnosti.

3. Metodika

Metodika bude obsahovat dva stupně získávání znalostí. V prvním stupni bude použita deskriptivní metoda. Bude provedeno šetření s výběrovým souborem 100 respondentů. Výsledkem by měly být informace a znalosti, které potvrzují domněnku, že investice do vzdělání mají dopad na tvorbu zisku, jinými slovy, že se firmě vyplatí. Vzdělání je však jen tzv. vstupní náklad. Je potřeba k nákladům na rozvoj lidského kapitálu započítávat také mzdy, které dostávají proškolení zaměstnanci. Oba náklady jsou důležité jak pro rozvoj lidského kapitálu jako konkurenční výhodu podniku, tak mzdy, které jsou nástrojem udržení zaměstnanců. Šetření má určit objektivitu názoru, že si kromě autora diplomové práce, také zaměstnanci uvědomují, že vzdělání je důležitý faktor rozvoje konkurenceschopnosti podniku a má dopad na rozvoj ekonomických výsledků. Výstupem jsou grafy, které vizuálně zobrazují postoje respondentů v rámci výsledků šetření. Komentář pak bude vysvětlovat a interpretovat relativní a absolutní ukazatele.

Druhý metodický stupeň bude vedle statistické deskripce využívat analytické nástroje. Vybrána byla metoda lineární regrese, která je převzata z aplikované statistiky. Důvodem použití je snaha zjistit jaká je závislost mezi změnou zisku firmy a změnou výdajů na vzdělání. Výsledkem výpočtu bude kvantifikace závislosti a určení, zda skutečně z analýzy dat vyplývá, že investice do vzdělání ovlivňují ziskovost. Podobně bude také použita metoda lineární regrese k určení závislosti mezi mzdovými výdaji a ziskovostí. Jinými slovy chceme zjistit, zda vyšší mzdy proškolených zaměstnanců skutečně akcelerují ziskovost, anebo platí obecně ekonomický předpoklad, že ziskovost lze dosáhnout jen optimalizací, rozuměj snižováním mezd. Tato odpověď je důležitá pro navrhované změny a doporučení pro management firem, které do vzdělání dlouhodobě investují a hledají doklad míry efektivnosti.

První krok spočívá v realizaci a vyhodnocení šetření. Do souboru bylo zahrnuto 100 respondentů, kteří pracují ve sledovaných firmách. Výběr respondentů byl podmíněn tím, že zaměstnanci prošli nebo aktuálně procházejí školením či tréninkem. Mohou tedy odpovídat angažovaným způsobem. Předpokládá se, že zaměstnanci si uvědomují vztah nebo závislost vzdělávání na rozvoji pracovní kompetence a výkonnosti.

Dotazník byl sestaven pro akční výzkum. Otázky byly formulovány s ohledem na potřebu primárních výsledků. Tomu odpovídá sběr primárních dat. Ze šetření by mělo vyplývat, že zaměstnanci si závislost výdajů na vzdělání a ziskem uvědomují, tj. že nejde jen o subjektivní názor autora.

Výsledky šetření budou zobrazeny do podoby přehledných grafů a komentářů. To znamená, že každá otázka bude kvantitativně vyhodnocena a odpovědi budou kvantifikovány do grafů. Ke každému grafu bude připojen výklad neboli komentář, kde budou vysvětleny hlavní hodnoty, popřípadě důležité rozdíly.

Hlavní myšlenka spočívá v tom, že předvýzkum slouží k tomu, aby objektivizoval domněnku, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se podílí na hospodářských výsledcích podniku.

Hypotézy:

H_0 : Neexistuje závislost mezi objemem investic do vzdělání a objemem zisku v podniku

H_1 : Existuje závislost mezi objemem investic do vzdělání a objemem zisku v podniku.

H_0 : Neexistuje závislost mezi mzdovými náklady a ziskem podniku.

H_2 : Existuje závislost mezi mzdovými náklady a ziskem podniku.

Pro výpočet závislosti bude použita lineární regrese, pomocí níž lze popsat vztah dvou kvantitativních proměnných X a Y definováním lineární funkce (přímky), která nejlépe vystihuje průběh jejich závislosti. V bodovém grafu si ji lze představit jako přímku, která je nejlépe všem bodům. Platí předpoklad, že proměnná Y je závislá na X a ne naopak, což znamená, že X se nazývá nezávislá (vysvětlující) proměnná a Y se nazývá závislá (vysvětlovaná) proměnná. Hodnoty, které uvádíme na ose X předpokládáme jako měřené bez odchylky. Dále platí, že proměnná Y je náhodná proměnná, která je předmětem zkoumání. Rozptyl závislé proměnné Y je pro každou hodnotu nezávisle proměnné X konstantní (tzv.

homoskedasticita), kterou lze dále testovat testem heteroskedasticity. Závislost Y na X lze definovat pomocí tzv. regresní přímky, vyjádřené vzorcem¹:

$$y = a + b x$$

kde a , b jsou neznámé parametry přímky, které budeme odhadovat. Konstanta a určuje vzdálenost průsečíku regresní přímky s osou y od počátku souřadnic, což by byla hodnota regresní funkce pro $x=0$. Konstanta (neboli parametr) b určuje sklon úhlu, který regresní přímka svírá s osou x . Vhodné odhady parametrů se získávají metodou nejmenších čtverců, která je založena na minimalizaci tzv. reziduálního součtu čtverců

$$S = \sum (y_i - y_i')^2$$

Jde o součet čtverců rozdílů pozorovaných hodnot y_i od hodnot y_i' teoreticky vypočtených

$$y_i' = a + b x_i$$

Rozdíl mezi naměřenou hodnotou a vypočtenou se nazývá reziduum. Tato metoda vede k následujícím výsledkům

$$b = r \frac{s_y}{s_x}, \quad a = \bar{y} - b \bar{x},$$

kde r je korelační koeficient a s_x a s_y jsou dané směrodatné odchylky. Parametr b se nazývá regresní koeficient. Udává, o kolik se změní závisle proměnná veličina, zvětší-li se hodnota nezávisle proměnné o jednu jednotku. V případě, že vztahy mezi veličinami X a Y jsou nelineární, pak lze vztah linearizovat použitím vhodných transformací (např. logaritmické) pro jednu nebo obě proměnné. Můžeme funkci tzv. logaritmizovat.

¹ ...v literatuře se také objevuje $y = \beta_1 + \beta_2 x$

Pro stanovení významnosti regresního modelu je potřeba zvolit správný nástroj testování. Základním výpočtem při testování regresního modelu a regresních koeficientů je výpočet rozptylu reziduí. Tyto testovací výpočty jsou založeny na předpokladu, že existuje rozdělení rozptylu do dvou složek. První složkou je rozptyl vysvětlený regresí, a druhou složkou je reziduální rozptyl, který není vysvětlen regresní funkcí. Rezidua a jejich významnost v modelu jsou důležitým faktorem, který ovlivňuje míru správnosti specifikace modelu. Jinými slovy určuje, jakou měrou model vysvětluje sledované proměnné. Postupem ověření, zda je přímka dostatečným způsobem vysvětlena zjištěným vztahem, je zjištění podílu součtu rozptylu, který je touto přímkou vysvětlen. Tento podíl se nazývá koeficient determinace R^2 . Lze ho definovat jako podíl součtu čtverců rozptylu vysvětleného regresí k celkovému součtu čtverců (rozptylu). Jde tedy o podíl rozptylu dat vyčerpaný regresním modelem. V případě lineární regrese je roven druhé mocnině korelačního koeficientu. Dalším výsledkem testování je významnost regresních koeficientů. Zaměřujeme se na testování regresního parametru b . Parametr určuje, zda závislost existuje nebo neexistuje, což vyjádříme formulací hypotézy H_0 , ($H_0: b = 0$) ev. H_1 ($H_1: b \neq 0$). Závislost neexistuje, když je regresní přímka rovnoběžná s osou x , to znamená, že jde o případy, kdy regresní koeficient $b = 0$. Testujeme tedy $H_0: b = 0$. Testové formule je

$$t = \frac{s_{res}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}$$

kde s_{res} je směrodatná odchylka všech reziduí. Za platnosti H_0 má statistika t rozdělení t s $n-2$ stupni volnosti. Tímto testováním zjišťujeme, zda lze naše hypotézy verifikovat, přijmout a pracovat s nimi a nebo je nutné je zamítnout a pracovat se závěrem, že existuje závislost a jaká je její síla.

Syntaxe funkce LINREGRESE má následující argumenty:

Pole_y: Povinný argument. Sada hodnot y odvozených ze vztahu $y = mx + b$. Pokud je oblast *pole_y* v jediném sloupci, je každý sloupec oblasti *pole_x* interpretován jako samostatná proměnná. Pokud je oblast *pole_y* v jediném řádku, je každý řádek oblasti *pole_x* interpretován jako samostatná proměnná. **Pole_x:** Nepovinný argument. Sada hodnot x , které již mohou být známé ze vztahu $y = mx + b$. Množinu *pole_x* mohou tvořit hodnoty jedné, ale i více proměnných. Pokud zadáte jedinou proměnnou, mohou mít oblasti *pole_y* a *pole_x* libovolné rozměry, ale oba rozměry musí být stejné. Pokud zadáte více než jednu proměnnou, musí být hodnoty *pole_y* zadány jako vektor (tj. oblast o šířce jeden sloupec, nebo o výšce jeden řádek). Pokud vynecháte argument *pole_x*, předpokládá se, že jde o matici {1;2;3;...}, která je stejně velká jako *pole_y*. **B:** Volitelný argument. Logická hodnota, která určuje, zda se má parametr b (absolutní člen) počítat nebo zda se má rovnat nule. Pokud má argument *b* hodnotu PRAVDA nebo není uveden, počítá se konstanta b běžným způsobem. Jestliže má argument *b* hodnotu NEPRAVDA, uvažuje se, že $b = 0$, a hodnoty m se upraví tak, aby platilo $y = mx$. **Stat:** Volitelný argument. Logická hodnota udávající, zda chcete zjistit další regresní statistiky. Pokud *stat* je PRAVDA, vrátí funkce LINREGRESE další regresní statistiky. V případě, že je argument *stat* NEPRAVDA nebo není uveden, vrátí funkce LINREGRESE pouze koeficienty m a konstantu b .

Tato metodika popisuje také syntaxi vzorce a použití funkce LINTREND v Microsoft Excelu, který byl použit pro výpočty. Funkce vrátí množinu hodnot y , které na přímce odpovídají hodnotám *nová_x*, po proložení přímky množinou bodů, zadaných souřadnicemi *pole_y* a *pole_x* (metoda nejmenších čtverců). LINTREND(*pole_y*;*[pole_x]*;*[nová_x]*;*[b]*). Syntaxe funkce LINTREND obsahuje následující argumenty.

Pole_y: Povinný argument. Jedná se o množinu známých hodnot y ve vztahu $y = mx + b$. Pokud je oblast *pole_y* v jediném sloupci, je každý sloupec oblasti *pole_x* interpretován jako samostatná proměnná. Pokud je oblast *pole_y* v jediném řádku, je každý řádek oblasti *pole_x* interpretovaný jako samostatná proměnná.

Pole_x: Povinný argument. Jedná se o volitelnou množinu hodnot x , které mohou být známé ve vztahu $y = mx + b$. Množinu *pole_x* mohou tvořit hodnoty jedné, ale i více proměnných. Pokud zadáte jedinou proměnnou, mohou mít oblasti *pole_y* a *pole_x* libovolné

rozměry, ale oba rozměry musí být stejné. Pokud zadáte více než jednu proměnnou, musí být hodnoty pole_y zadány jako vektor (tj. oblast o šířce jeden sloupec, nebo o výšce jeden řádek). Pokud vynecháte argument pole_x, předpokládá se, že jde o matici {1;2;3;...}, která je stejně velká jako pole_y.

Nová_x: Povinný argument. Jedná o nové hodnoty x, pro něž se mají určit odpovídající hodnoty y, tj. výsledek funkce LINTREND. Oblast nová_x musí, stejně jako oblast pole_x, obsahovat jeden sloupec, respektive jeden řádek pro každou nezávislou proměnnou. Má-li tedy oblast pole_y jediný sloupec (řádek), musí mít oblasti pole_x a nová_x stejný počet sloupců (řádků). Vynecháme-li argument nová_x, předpokládá se, že je stejný jako pole_x. Nezádáte-li argumenty pole_x a nová_x, automaticky se za ně dosadí matice {1,2,3,...}, která má stejné rozměry jako oblast pole_y.

B Nepovinný argument. Jedná se o logickou hodnotu, která určuje, zda se má parametr b (absolutní člen) počítat nebo zda se má rovnat nule. Pokud má argument b hodnotu PRAVDA nebo není uveden, počítá se konstanta b běžným způsobem. Je-li hodnota argumentu b NEPRAVDA, za parametr b se automaticky dosadí nula a teoretický vztah se zredukuje na tvar $y = mx^2$.

² EXCEL: <https://support.office.com/cs-CZ/article/LINREGRESE-funkce-84d7d0d9-6e50-4101-977a-fa7abf772b6d>

4. Literární rešerše

Historicky lze sledovat první hodnocení pracovního výkonu v Číně v období (221-265 n. l.) za dynastie Wei (Koontz). Šlo vlastně o hodnocení činnosti a výkonu státních úředníků. V Číně existoval v té době velmi rozsáhlý a na svoji dobu sofistikovaný byrokratický systém. Státní úředníci měli velmi specifické úkoly. Z dnešního pohledu šlo o moderní dělbu práce.

V systému hodnocení nešlo jen o kvantitativní ukazatele, ale také o hodnocení kvality pracovního výkonu. Lze říci, že hodnocení pracovního výkonu je také v dnešní době zaměřeno na mnohodimenzionální performance. Proto je v odborné literatuře termín „pracovní výkon“ často interpretován jako splnění faktických pracovních výsledků v předem určeném časovém horizontu, očekávané kvantitě a vyžadované kvalitě. Nás zajímá nejen pracovní výkon jako takový, ale spíše potenciál jeho růstu, který lze konvertovat do ekonomických kategorií. Jinými slovy jde o to, jak se lidský kapitál může optimálně promítnout do udržitelné ziskovosti firmy.

Pro rozvoj lidského kapitálu, který jako cíl sledujeme, je tak důležitá míra individuální motivace. Zaměstnanci mohou (a často to tak je) vnímat kurzy a školení jako nutné „zlo“, jako nepodstatnou součást svých pracovních povinností. V krajním případě mohou být zaměstnanci demotivováni ex ante. Rozvoj motivace na sobě pracovat, učit se, je důležitou součástí a výzvou každého managementu. Stimulace mzdou nebo benefity většinou nestačí. Proto je v odborné literatuře na teorii motivace kladen značný důraz. Motivace je určitá psychologická dispozice, která schopnosti jednotlivce vhodným řízením a rozvojem vede ke kompetencím a rozvoji pracovního výkonu. V literatuře se objevuje definice, že „*pracovní výkon je tedy funkcí schopností a motivace*.“ To znamená, že za určitých okolností je možné pracovní výkon chápat též jako výstup recipročních vztahů mezi úsilím, schopností a vnímáním role nebo úkolu³.

V současné době se mnoho odborníků přiklání ke stanovisku, že hodnocení měřitelných a zjištělných pracovních výsledků je nedostatečné⁴. Měl by se metodicky rozlišovat výkon v

³ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

⁴ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153.

podobě samotné pracovní aktivity a výkon ve smyslu dosažených měřitelných výsledků⁵. „Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují jak chování, tak výsledky. Chování demonstrované pracovníkem přeměňuje výkon z jeho abstraktní podoby na akci“, říká Armstrong. Jde o to, že není tolik podstatné, zda a jak často je pracovník na pracovišti (v práci), ale jaké měřitelné výkony podává. Řízení pracovního výkonu představuje zabezpečení dlouhodobé efektivity organizace, v souladu se strategií a plánem rozvoje.

V řízení pracovního výkonu jde o propojení cílů na vertikální úrovni od podnikových přes týmové až po osobní: jedná se o tzv. vertikální integraci. Funkční integrace zastupuje druhý směr, který spočívá v provázanosti rozdílných částí podniku se strategií funkčních celků. Třetí směr představuje integrace v oblasti řízení lidských zdrojů. Dochází k propojení různých aspektů a principů řízení lidských zdrojů v rámci logického přístupu k řízení.

Říkáme, že jde o řízení rozvoje lidského kapitálu, který vlastně tvoří více než jen výrobní faktor práce. Do této oblasti pak spadá rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání. Lidský kapitál je na rozdíl od omezených kapitálových zdrojů a přírodních zdrojů neomezený ve svém potenciálu. Jinak řečeno lidský kapitál je potenciálně neomezený, lze jej rozvíjet a kvalitativně zlepšovat. Tím se liší od tradičních výrobních faktorů. Velmi specifické oblasti řízení lidského kapitálu jsou řízení talentů, organizační rozvoj, vzdělávání, odměňování. Smyslem čtvrtého směru je integrace v řízení pracovního výkonu. Jde o metodickou a praktickou syntézu individuálních potřeb pracovníků s potřebami celé organizace⁶.

Jde o to, aby zájmy jednotlivce byly v souladu se zájmy organizace, což je pro manažery vždy určitý výzva⁷. Z toho plyne, že se jedná o proces společného chápání cílů, jichž má být dosaženo. Další autoři tvrdí⁸, že řízení pracovního výkonu spočívá hlavně ve vzájemné

⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240

⁶ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240

⁸ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

komunikaci mezi manažery a pracovníky⁹. V současné době se razí určitý trend komunikativního partnerství a opouští se princip dominance vedoucích pracovníků. Výsledkem horizontální komunikace je optimalizace výkonu manažerů a pracovníků¹⁰.

Je však nutné správně definovat a znát společné organizační cíle a vzájemně se doplňovat. Občas bývá problém jasného definování úkolů, jež má pracovník uskutečnit, měření pracovního výkonu, identifikace a odbourání bariér pracovního výkonu, vymezení dobře a správně vykonané práce¹¹. Vedoucí pracovník pak má mít jasná a objektivní kritéria, pomocí nichž určuje podíl práce pracovníka na realizaci cílů celé organizace. V komunikaci má být dosaženo shody.¹² Základem úspěšnosti je definice role pracovníka. Řízení pracovního výkonu neboli performance management předpokládá, definování cílů a způsobů jejich dosažení¹³.

⁹ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153.

¹⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240.

¹¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240.

¹² VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

¹³ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153.

4.1. Význam řízení pracovního výkonu

*„Organizace ví, že lidé jsou lidským kapitálem, jejich nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o jejich konkurenceschopnosti, prosperitě a přežití v náročných, silně turbulentních podmínkách pokračující globalizace. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí.“*¹⁴ Personální řízení každé organizace zdůrazňuje význam optimalizačního řízení výkonu. Podstata implementace řízení pracovního výkonu spočívá v postupném, ale permanentním zlepšování pracovního výkonu v celé organizaci na všech úrovních. Smyslem koncepce rozvoje pracovního výkonu je eliminace nedostatků a redundancí ve výkonech jednotlivých pracovníků. Slabá místa v řízení pracovního výkonu snižují pracovní výkon, a tím stoupají dodatečné náklady, v jiných případech mohou znamenat snížení tržní dynamiky firem. V první řadě je nejvýznamnější aktivitou v rámci řízení a rozvoje pracovního výkonu stanovení cílů, které pracovník má přijmout a v sociální interakci realizovat. Cílování organizace má být srozumitelné a přijatelné pro každého jednotlivého pracovníka. V rámci implementace cílů má být každý zaměstnanec schopen odvodit cíle své činnosti ze strategických cílů organizace¹⁵. Linioví manažeři by měli také nést odpovědnost za vykonání pracovních úkolů jednotlivců tak, aby se realizace strategických cílů firmy stala ústřední myšlenkou všech pracovních procesů v organizaci. Proto nelze tvrdit, *„že stačí, když pracovníci vědí, co mají udělat.“*¹⁶

V odborné literatuře se hovoří o tzv. teorii cílů, což znamená odborná metodologicky správná cesta k tvorbě cílů a zároveň procesů jejich implementace. Správná definice cílů má být založena na konkrétní specifikaci a racionální formulaci cílů. Cíle tvoří dynamiku, která vede pracovníky k přijetí pracovních úkolů k lepším výkonům¹⁷. Proto také pracovníci dosahují

¹⁴ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

¹⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240-250.

¹⁶ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

¹⁷ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153.

lepších pracovních výkonů s individuálně definovanými pracovními cíli. Náročnost stanovených cílů vede k energičtějšímu plnění. Pozitivní účinek má také konkurence a zpětná vazba. Míra, v jaké mají cíle za následek výkon, tedy závisí na participaci, odhodlání, oddanosti a jiných složkách procesu řízení pracovního výkonu, jako je zpětná vazba. Při formulaci cílů není vhodná slovní kombinace ve smyslu „co chci nebo co si přeji.“ Každý cíl má být formulován pozitivním způsobem, se zaměřením na to „čeho má být dosaženo“. Pouze něco chtít není stejné jako skutečně toho dosáhnout. Existují typy cílů, stabilní cíle práce a průběžné cíle. Cíle jsou zakomponovány v rolích. Pro zaměstnance jsou vždy podstatné tzv. výsledkové cíle, jež jsou měřitelné.

Pro rozvoj lidského kapitálu a zaměstnanosti ve firmě jsou důležité stanovené výsledky, které jsou jasné, racionální měřitelné a splnitelné. V zásadě existují dvě formy výsledků:

- 1) kvantifikovatelné výstupy, které jsou položkově měřitelné
- 2) efekty jsou výsledky měření, nejsou však kvantifikovatelné.

Pracovní činnosti obsahují elementy, které jsou těžko měřitelné kvantitativními nástroji. Na nekvantifikovatelné výstupy práce je potřeba nahlížet kvalitativní metodologií. V rámci kvalitativní metodologie posuzujeme jednotlivé, unikátní znalosti a dovednosti, které nelze porovnávat, nebo kvantifikovat. Vždy pak musí být posuzovány z pohledu podnikových cílů, případně dosažených standardů¹⁸. Pro měření pracovního výkonu je nejpodstatnější komunikace a sdílení informací. V souvislosti s předpokládaným výkonem a preferovaným stylem chování se volí taková kritéria měřitelnosti pracovního výkonu, které umožní objektivní posouzení rozsahu a kvality lidského kapitálu. Jen tak je možné přistoupit k výběru vhodných nástrojů managementu zaměstnanosti.

Hodnocení zaměstnanců má být diferencované, aby zohledňovalo rozdíly mezi zaměstnanci. Hodnocení má obsáhnout pracovní výkony, které vyplývají z pracovní funkce, pracovní pozice i zařazení apod., poněvadž univerzální a neadresné hodnocení nemá význam. Všeobecné formuláře k hodnocení pracovníků jsou ve své podstatě zbytečné.¹⁹ Hodnocení

¹⁸ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

¹⁹ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

pracovního výkonu je často vnímáno jako ekvivalent řízení pracovního výkonu, což není totéž. Oba procesy jsou sice vzájemně propojeny, ale není možné je zaměňovat, poněvadž mezi nimi existují podstatné rozdíly. V praxi je možné pozorovat různé systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků. Systémy bývají postaveny na různorodých základech, při různých manažerských metodách a kritériích hodnocení. Za jednu z obecných forem hodnocení pracovníků je považováno systematické hodnocení. Jde o formalizovaný postup, který je periodicky opakován za předem specifikovaných předpokladů a postupů. Systematické hodnocení se realizuje většinou shora dolů s ohledem na minulost. Řízení pracovního výkonu není založeno jen na formálním posuzování pracovního výkonu. Představuje mnohem dynamičtější, komplexnější, rovnocennější a stále trvající flexibilní proces řízení s vizí do budoucnosti. Jde o proces založený na dialogu a ohledu na potřeby rozvoje pracovníků i organizace. Formální hodnocení řídí manažeři, kteří svou podporu a pomoc pracovníkům vyjadřují jako kouči s minimem použití destruktivní kritiky vůči jejich výkonu. Většinou se jedná o denní hodnocení při rutinních kontrolách plnění pracovního úkolu pracovníkem ze stany nadřízeného. Pouze při vyjíměčných případech se stává podkladem pro personální rozhodnutí v dané věci.²⁰

²⁰ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

4.2. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je nástrojem zvyšování kvality lidského kapitálu jak ve veřejné správě, tak v podnikové sféře. Proto je třeba vždy počítat s tím, že vzdělávání je vlastně investice. Investice do rozvoje lidského kapitálu mohou být jednorázového či dlouhodobé. V našich podmínkách je krátkodobou investicí vzdělávací modul jako takový, a dlouhodobou investicí jsou pak mzdy vyškolených pracovníků, které si chceme udržet. Výsledek se projeví až s odstupem času. Vzdělávání zaměstnanců proto není jednorázová či nahodilá aktivita, nýbrž dlouhotrvající proces, který je nutné efektivně řídit. Vzdělávání pracovníků chápeme jako činnost, která má za cíl posilovat a usměrňovat kvalifikaci pracovníků, jejich flexibilitu a přípravu pro budoucí potřeby organizace. Důraz je kladen na systematický a komplexní rozvoj. V podmínkách sledovaných firem se uskutečňuje vzdělávání v následujících rovinách:

1. Oblast odborného vzdělávání
2. Specifikace a orientace (získávání kvalifikace)
3. Doškolení a prohlubování kvalifikace
4. Přeshkolování neboli rekvalifikace
5. Oblast rozvoje (rozšiřování kvalifikace)
6. Profesní rehabilitace
7. Rozvoj všeobecného vzdělávání
8. Zvyšování kvalifikace.

Systém formování pracovních sil představuje činnosti související s rozvojem celé organizace, v níž zaměstnanec pracuje. Proto nelze vzdělávání a rozvoj zaměstnanosti chápat jako oddělený proces, nýbrž jako součást změny a přizpůsobování organizace tržnímu prostředí²¹. Jedná se o soubor komplexních aktivit, které jsou součástí personální a sociální práce a jsou organizované, podporované a řízené. Oblast všeobecného vzdělání formuluje základní

²¹ TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. Personální řízení ve vzdělávání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, s. 81.

všeobecné znalosti a dovednosti²², nutné k výkonu téměř jakékoliv práce²³. Je orientována převážně na sociální rozvoj jedince, jeho osobnost²⁴. Oblast odborného vzdělávání zahrnuje proces přípravy na budoucí povolání, orientuje se na specifické znalosti určitého zaměstnání a následné doškolování, přeškolení²⁵.

Oblast rozvoje je především oblastí dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace zahrnující studium nebo školení. Metody vzdělávání na pracovišti se používají ke vzdělávání při výkonu práce a jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Metody vzdělávání mimo pracoviště (externí) jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Řadí se mezi ně přednášky, semináře, případová studie, manažerské hry, samostudium a další. Dle Koubka²⁶ se metody vzdělávání na pracovišti používají v menších firmách nejčastěji ke vzdělávání nových zaměstnanců a k doškolování dosavadních. Přednášky/instruktáže představují zprostředkování teoretických znalostí či konkrétních informací, které účastníci přijímají pasivně, bez možnosti diskuse. Semináře zapojují účastníky do diskuse, je zde prostor pro řešení problémů týkající se dané problematiky.

²² KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-153.

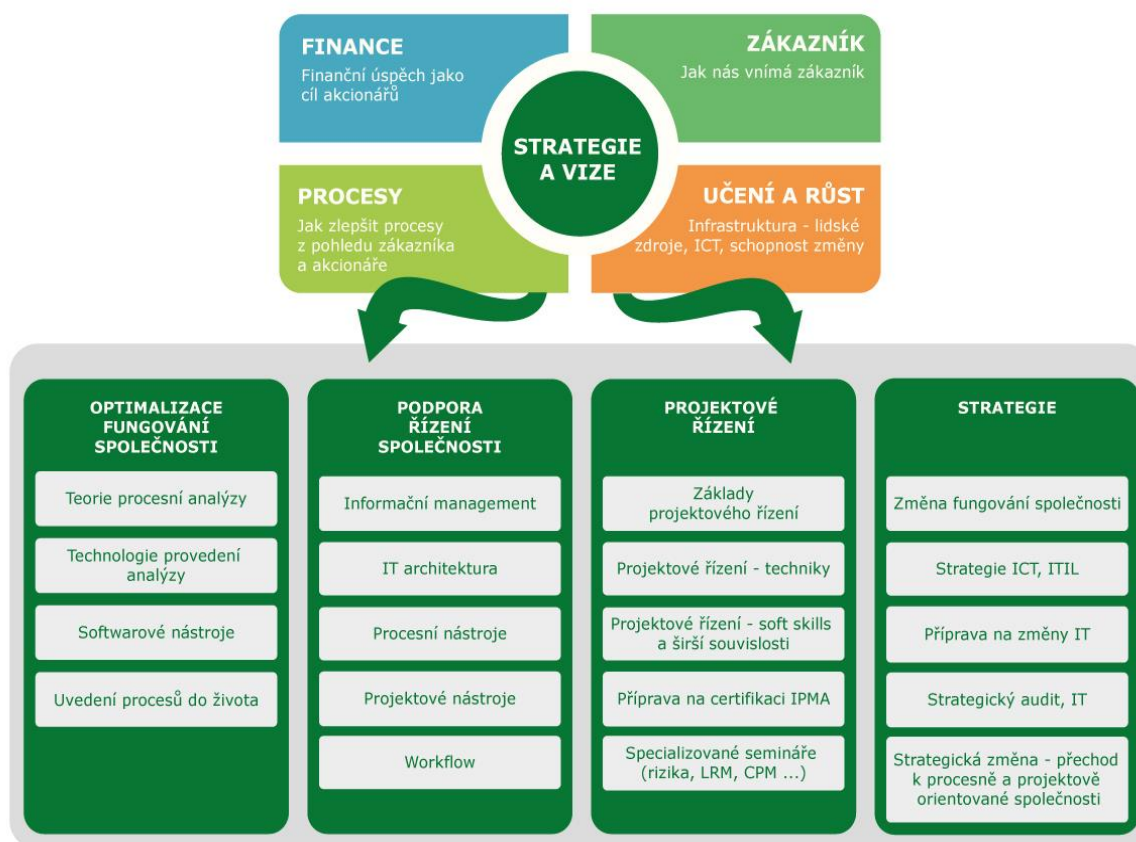
²³ TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. Personální řízení ve vzdělávání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství, 2014, s. 82.

²⁴ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011.

²⁵ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 240.

²⁶ KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 150-155.

Schéma č 1: Determinanty tvorby vize podniku



Zdroj: <http://www1.pontech.cz/rs/produkty-a-sluzby/pontech-educ.html>

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) může mít nejrůznější podobu. Přednášky mohou být nahrazeny vkládáním informačních a vzdělávacích materiálů do firemní počítačové sítě, anebo se může jednat o interaktivní a multimediální vzdělávací programy, které jsou vytvořené přímo pro firmu. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce je levné a většinou individuální. Přínosem pro vzdělávaného pracovníka jsou praktické zkušenosti v konkrétních podmínkách firmy, čímž si lépe osvojí firemní postupy. Nevýhodou je absence vhodných školitelů, kteří by vzdělávanému pracovníkovi mohli věnovat soustavou péči. Práci školitele za dobu jeho nepřítomnosti, musí udělat někdo jiný a mezi spolupracovníky tak vzniká určitá nevole. Výhody vzdělávání mimo pracoviště jsou především v jejich odborném vedení. Účastníci mohou získat nejnovější informace, dovednosti a znalosti. Od účastníků z jiných firem mohou čerpat další zkušenosti a přinést tak do firmy inovativní nápady a přístupy.

4.3. Ekonomický význam lidského kapitálu a konkurenceschopnost

Vedle kategorie lidské zdroje se v průběhu první poloviny dvacátých let 20. století začal rozšiřovat i pojem „lidský kapitál“.²⁷ Autoři jako M. Friedmann nebo T. Schulz vnesli do akademické debaty sociální rozměr výrobních faktorů. Teorie lidského kapitálu se podle některých autorů začínají konkrétněji objevovat v šedesátých letech 20. století. Teoretici kladou důraz na propojenost a vztah vzdělání s jejich produktivitou. To je důležitý ekonomický faktor, který mění charakter ekonomiky. Mění se vlastně ekonomické paradigma fosil based economy na knowledge based economy. Podle andragogického slovníku, tedy slovníku oboru zabývajícího se vzděláváním dospělých, je lidský kapitál: „...*Zásoba znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe...*“²⁸ Rozborem, rozvojem a ověřováním této stručné definice se pak vynořovaly další souvislosti a teorie. Diskutovány a testovány byly především souvislosti mezi kvalifikací a produktivitou, což podmiňovalo zájem o podnikové vzdělávání a také částečně vysvětlovalo nabídku vzdělávání odpovídající potřebě trhu.²⁹ Některé tyto zmiňované souvislosti se potvrdily, jiné ne, ale v každém případě odstartovaly další zájem a bádání v této oblasti. Návazné výzkumy a teorie se poté zabývaly souvislostí výše dosaženého vzdělávání a atraktivnosti pro zaměstnavatele (tzv. teorie filtru), nebo obdobnou deklarativní funkcí dosaženého vzdělání v podobě titulů a certifikátů (tzv. teorie signálu nebo kredencialismu podle anglického originálu). Na druhé straně se především v současné době objevuje opačný fenomén, tedy výskyt jakési formální „převzdělanost“ hlavně mladých lidí, kteří spoléhají na efekt získaných osvědčení jejich kvalifikace. Dosahování vyšších a vyšších oficiálních titulů však může vést k inflaci jejich hodnoty, jak bude rozebráno v kapitole o lidském kapitálu a vzdělávání.³⁰ Toto poněkud pesimistické vidění vzdělávání a lidského kapitálu není jediný možný směr, který se v odborné literatuře vyskytuje. Zmiňovány jsou i další rozměry a souvislosti „kapitálu“ společnosti a jedinců, tedy např. teorie mnohačetných forem kapitálu³¹.

²⁷ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

²⁸ PALÁN, Zdeněk. Lidský kapitál. In: *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 1999 [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidsky-kapital>.

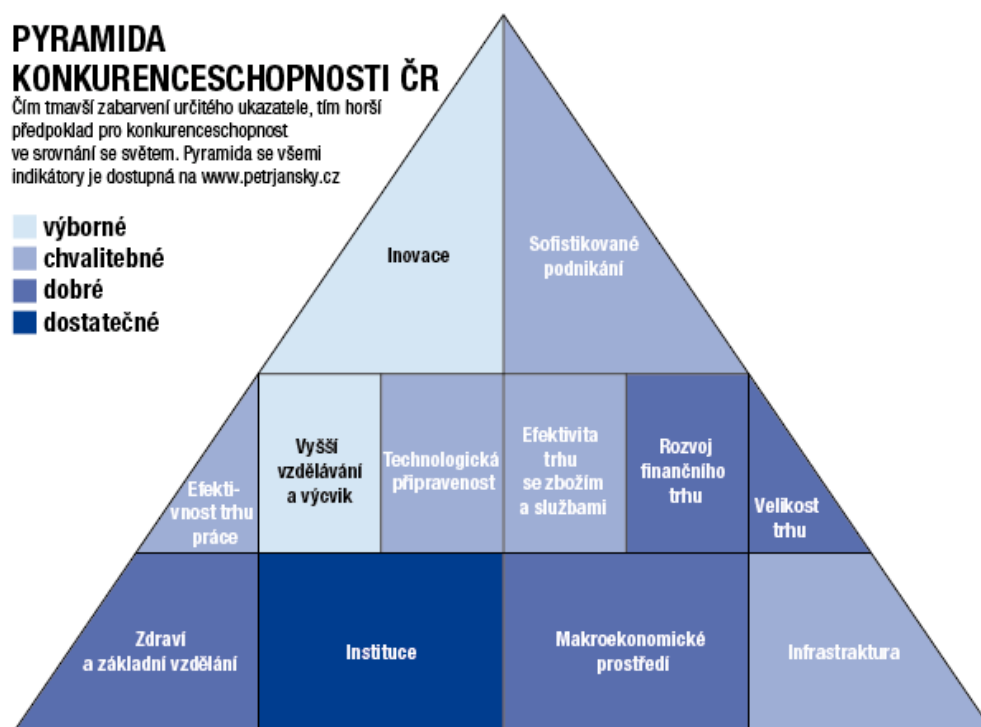
²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ VESELÝ, Arnošt. Pražské sociálně vědní studie: Teorie mnohačetných forem kapitálu, 2006. Dostupné z WWW: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf.

Diskutován je tak kapitál sociální³² a ekonomický, nebo také v jiném úhlu chápání sociálního a ekonomického blahobytu, jeho zdroje či od toho odvozená kvalita života³³. Přes některé kritické pohledy je tedy snaha o rozvoj kapitálu společnosti aktuálním tématem a tím, co může přispívat ke konkurenceschopnosti, ale i soudržnosti v ČR a EU³⁴.

Schéma č. 3: Pyramida konkurenceschopnosti



Zdroj: <http://petrjansky.cz/2011/01/>.

³² VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

³³ VESELÝ, Arnošt. Pražské sociálně vědní studie: Teorie mnohačetných forem kapitálu, 2006. Dostupné z WWW: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf.

³⁴ MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Praha, 2007, 164 s. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/19464_1_1/.

4.4. Lidský kapitál a ekonomické teorie

Lidský kapitál v ekonomické perspektivě a jednotlivé části tohoto sousloví vychází z řady ekonomických pojmů, teorií a hlavně definic, které jsou zde v základním rozměru převzaty převážně od českých autorů vycházejících z anglických originálů.

„V obecné ekonomii je kapitál definován jako hodnota, která je schopna zhodnocení, tj. přináší svému vlastníkovi výnos v podobě zisku nebo úroku (...), kapitál může existovat v různých formách: v podobě fyzického kapitálu (jako jsou stroje a zařízení) a v podobě finančního kapitálu (volné peněžní prostředky a další finanční aktiva, které má určitý subjekt k dispozici).³⁵ Lidský kapitál lze v ekonomickém slova smyslu chápat jako aktivum vtělené do konkrétního jedince, které lze akumulovat a zhodnocovat.“³⁶ Zakladatelem ekonomického pojetí lidského kapitálu byl americký ekonom a také nositel Nobelovy ceny za ekonomii Milton Friedman, na kterého poté navázala chicagská ekonomická škola, především T. W. Schulz a G. Becker.³⁷

Pod vlivem Beckera a Schulze se do centra zájmu ekonomů dostávají i témata spadající do oblasti působnosti věd, jako je sociologie, psychologie a další, které do lidského kapitálu zahrnují i další sady vrozených a získaných dispozic. Centrální přístup ekonomických teorií k lidskému kapitálu pak tvoří analýza přínosů a nákladů každodenního rozhodování jedinců i společnosti jako celku. Přínosy a náklady však nemusí být pouze ekonomické, ale i neekonomické povahy, mohou opět dopadat jak na jedince, tak na celou společnost.³⁸ Vzdělávání nejen jako prostředek ke zhodnocení lidského kapitálu se proto stává i v dílech již zmiňovaných autorů Beckera a Schulze centrálním tématem, které bude rozebráno s řadou

³⁵ VESELÝ, Arnošt. Pražské sociálně vědní studie: Teorie mnohačetných forem kapitálu, 2006. Dostupné z WWW: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf. s. 5.

³⁶ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4. s. 9.

³⁷ BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4.

³⁸ VOMÁČKOVÁ, Helena; BARTÁK Miroslav. Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.

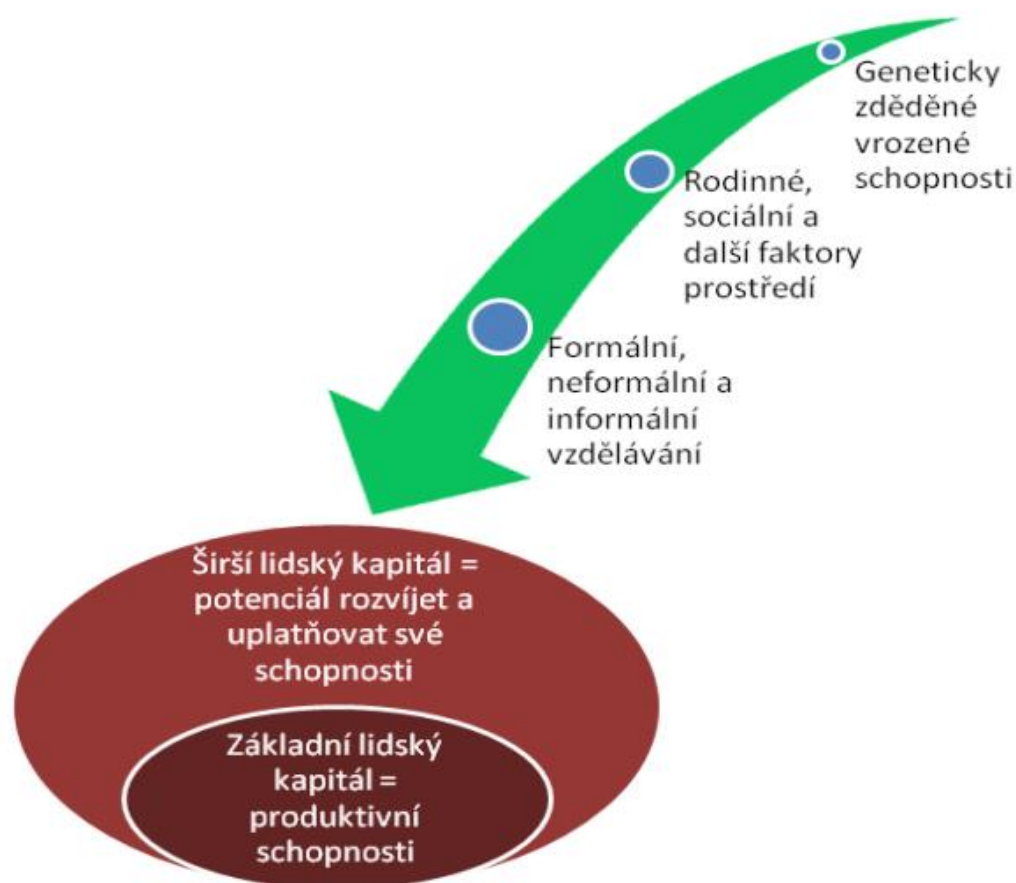
a BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4.

souvislostí v následující kapitole. Lidský kapitál a vzdělávání³⁹ V současnosti se hodnocení rozvoje lidského kapitálu věnuje velmi intenzivně OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), která publikuje v této oblasti každý rok studii o stavu a rozvoji lidského kapitálu nazvanou Education at a Glance¹. V této souvislosti musela i OECD definovat lidský kapitál, a její definice tedy zní: „Znalosti, dovednosti, schopnosti a vlastnosti jedince, které usnadňují vytváření osobního, sociálního a ekonomického blaha.“

Ve schématu níže vidíme tedy tři základní faktory, které ovlivňují lidský kapitál. Jestliže budeme tyto oblasti spojovat s oblastmi vyjmenovanými v definici OECD, pak musíme nutně dojít k závěru, že vlastnosti a schopnosti jedince jsou dány zejména faktory počátečními, tedy geneticky zděděné a vrozené, a následně se mohou ještě dále rozvíjet na základě dalšího působení prostředí a vzdělávání. Dovednosti a znalosti jsou pak spíše důsledkem působení prostředí a vzdělávání. Je zřejmé, že v definici OECD je nutné brát na zřetel fakt vzájemného ovlivňování se jednotlivých složek lidského kapitálu. Vlastnosti jedince mohou velmi pozitivně (ale i negativně) ovlivnit osvojování si znalostí (v oblasti formálního, neformálního i informálního vzdělávání) nebo rozvíjení dovedností. Podobně bude rozvoj vlastností a schopností záviset do značné míry na prostředí, ve kterém jedinec vyrůstá a ne pouze na počátečním stavu vlastností, se kterými jedinec přichází na svět.

³⁹ Tato kapitola obsahuje volně i doslovně převzaté myšlenky ze seminární práce ke kurzu Sociální politika v perspektivě životního cyklu FSV UK Zdenky Čechové a dalších autorek s názvem (Ne)zaměstnanost absolventů VŠ a jejich zkušenosti s politikou zaměstnanosti. Za souhlasu ostatních členek předchozího týmu a z důvodu totožné osoby jedné z autorek zde proto nejsou uváděny přesné autorské citace.

Schéma č. 4: Lidský kapitál



Zdroj: Aspekty rozvoje lidského kapitálu, Ing. Petr Mazouch, 2010.

Vzdělávání bylo v souvislosti s lidským kapitálem již i v této práci mnohokrát spojováno. V následujících odstavcích proto bude podrobněji rozebráno ještě jak v ekonomické perspektivě, tak z hlediska současného stavu v ČR i v rámci EU. Na závěr je detailněji rozebrána současná hrozba v podobě „převzdělanosti“ a možnosti jejího řešení. V přetrvávajícím a v současné době dominantním ekonomickém pohledu na lidskou práci a lidský kapitál se však zrcadlí i rozměr vzdělanostní, kdy například mzdu za odvedenou práci lze rozdělit na dvě části: „do odměny za práci samotnou, tj. za pocíťovanou újmu v důsledku fyzické a duševní námahy při práci, a do výnosu z lidského kapitálu.“⁴⁰ Čím vyšší pak investice do lidského kapitálu, a tedy především do studia a získávání dalších zkušeností či

⁴⁰ BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4. s. 34.

praxe jsou, tím vyšší pak mohou být dosahované mzdy nebo přeneseně jejich výnosy. Pokud by totiž „mzda kvalifikovaných tento výnos neobsahovala, nikdo by nebyl ochoten studovat a obětovat současný výdělek.“⁴¹ Mzdy kvalifikovaných proto musí být v dostatečně motivující výši, avšak přílišné množství vysoce kvalifikovaných pracovníků (absolventů) jejich mzdy naopak snižuje a objevuje se níže specifikovaný fenomén „převzdělanosti“. Rovnováha na trhu práce z hlediska kvalifikace a mezd je proto velmi křehká. Zaměstnavatelé jsou totiž díky vidině vyššího mezního produktu, který jim přinášejí výše kvalifikovaní pracovníci, ochotni na jejich mzdy vynakládat více prostředků a potenciální zaměstnanci naopak investují proto prostředky do vzdělání⁴². Podle zpráv OECD a dalších nadnárodních organizací je rozvoj lidského kapitálu základní podmínkou ekonomického růstu společnosti, protože „úspěšně rostoucí ekonomiky jsou už dnes založeny na znalostech.“⁴³ Rozvoj investic do vzdělání nebo současné informační či znalostní společnosti, a tedy nárůst počtu studentů především vysokých škol, je v České republice na vzestupu již několik desetiletí a jeho rychlost neustále zejména v tomto tisíciletí narůstá. Podle dat Českého statistického úřadu v průběhu let 2001–2010 došlo k nárůstu počtu studentů vysokých škol až ke 400 tisícům, tedy téměř na dvojnásobek proti počátku zmiňovaného období. Mezi osobami ve věku mezi 20–29 lety je tak v současné době studentů více jak čtvrtina. Ještě výraznější nárůst byl zaznamenán v počtu studujících žen.⁴⁴ Kromě počtu studentů nebo absolventů je však důležitá také jejich struktura nejen z hlediska pohlaví, ale tedy například délka studia, studovaný obor podle různé mezinárodní klasifikace, druh a stupeň dosažených titulů atd. Neméně významné postavení mají vedle vysokých škol i školy vyšší odborné, které by měly být oproti akademickému studiu na vysokých školách více prakticky orientovány, a proto pro požadavky některých zaměstnavatelů vhodnější.⁴⁵

⁴¹ Ibid. s. 35.

⁴² OECD. 2007. Education at a glance. Paris: OECD. Publication: 18/9/2007. ISBN: 9789264032880.

⁴³ Ibid. s. 37.

⁴⁴ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Studenti a absolventi vysokých škol v roce 2010*. 2010, s. 7. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/\\$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf).

⁴⁵ *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. 1. vyd. Editor Jaroslav Kalous, Arnošt Veselý. Praha: Karolinum, 2006, 181 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3.

5. Praktická část

V rámci terénního šetření je třeba zjistit, jak se u zaměstnanců podniku projevuje zájem o vzdělání, zda jsou schopni vidět souvislost mezi zvyšováním vlastního lidského kapitálu a ekonomickým úspěchem firmy, ve které pracují. V rámci šetření bylo osloveno 100 zaměstnanců, kteří v podniku pracují déle než jeden rok. Jde o středně velký podnik, který má určitou míru krátkodobé fluktuace, proto byli do výzkumu zahrnuti jen ti respondenti, kteří mají určitou zkušenost. Dotazníkové šetření probíhalo 4 měsíce (od května do konce srpna). Vzhledem k tomu, že šlo o prázdninové období a období dovolených, tak se plánovaná doba sběru dat prodloužila z původně plánovaných třech týdnů. Dotazník byl distribuován elektronicky (přiložený vzor). Výsledky měly sloužit autorovi jako předvýzkum pro vlastní zjištění závislosti mezi vzděláním a ziskovostí firmy. Předpokladem bylo, že si nejen autor, ale také zaměstnanci uvědomují tuto souvislost a navrhované nástroje řešení a rozvoje budou akceptovat.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda odůvodněné domněnky o provázanosti vzdělání firmy a investic do vzdělání nejsou jen subjektivním postojem autora, ale mají širší sociální základ. Výsledky dotazníkového šetření je třeba tedy chápat jako součást předvýzkumu, tedy fáze, kdy se sběrem primárních dat a rozborem literatury dospěje do fáze formulace pracovních hypotéz a hypotéz o závislosti, které nejsou jen numerickým vyjádřením závislosti číselných řad, ale vyjádřením podstaty ekonomického vztahu.

5.1. Dotazník a tvorba otázek

Dotazník byl vytvořen jen pro potřeby jednorázového šetření. Respondentů bylo 100. Výsledky šetření měly sloužit jen pro verifikaci a objektivizaci domněnky, že existuje závislost mezi investicemi do vzdělání a tvorbou ekonomické hodnoty pro podnik, resp. ziskovosti firmy. Šetření probíhalo v měsících květnu až srpnu 2015. Osloveni byli respondenti z vybrané firmy, kde existuje dlouholetý vzdělávací tréninkový program. Lze předpokládat, že oslovení zaměstnanci mají osobní zkušenost s podnikovým vzděláním, a že si uvědomují zmiňovanou závislost. Šetření bylo prováděno elektronicky. V první fázi byli respondenti osloveni emailem, kde bylo stručně vysvětleno, k čemu vyplnění dotazníku slouží a také odhadnutá časová dotace. Bylo naformulováno 10 stručných otázek, jejich vyplnění by mělo trvat cca 10 min. Zpracování výsledků probíhalo po oslovení a návratu všech dotazníků. Více než 50 procent respondentů bylo osloveno (urgováno) opakovaně. Výsledek byl zpracován do podoby přehledných grafů, z nichž vyplývá, že vztah mezi investicemi do vzdělání a ekonomickými výsledky firmy si uvědomují i respondenti a že jde o objektivní problém, který je možný analyzovat a lze hledat konstruktivní řešení. Otázky z dotazníku jsou shrnuty v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Otázky v dotazníku

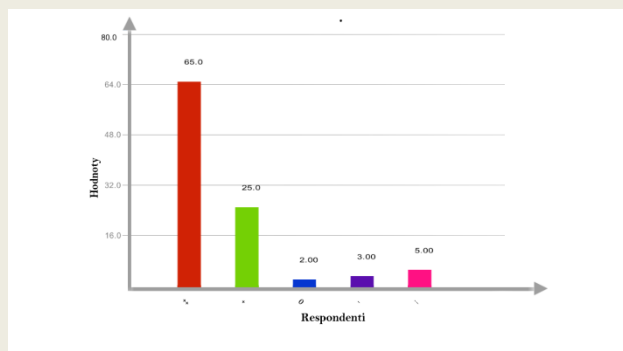
Otázka č. 1: Domníváte se, že zisk podniku pozitivně ovlivňuje úroveň vzdělání zaměstnanců?
Otázka č. 2: Domníváte se, že zisk podniku pozitivně ovlivňuje úroveň vzdělání manažerů?
Otázka č. 3: Souhlasíte s tvrzením, že úroveň vzdělání zaměstnanců je třeba průběžně zvyšovat?
Otázka č. 4: Domníváte se, že náklady firmy na vzdělání zaměstnanců jsou dostatečné?
Otázka č. 5: Domníváte se, že náklady firmy na vzdělání manažerů jsou dostatečné?
Otázka č. 6: Domníváte se, že systém vzdělávání je dostatečný?
Otázka č. 7: Domníváte se, že mzdový systém podniku má dopad na pracovní výkonnost?
Otázka č. 8: Souhlasíte s tvrzením, že benefity ovlivňují pracovní výkonnost?
Otázka č. 9: Domníváte se, že výsledky hodnocení ovlivňují pracovní výkonnost?
Otázka č. 10: Domníváte se, že investice do vzdělání by měly být zvýšeny?

Zdroj: Vlastní návrh

5.2. Výsledky výzkumu

Výzkum byl proveden elektronickým způsobem a výsledky jsou kvantifikovány pomocí grafů. Ke každému grafu je vždy přiřazen výklad. Zpracované grafy jsou vždy v levé straně kvadrantu a výklad je umístěn na levou stranu kvadrantu.

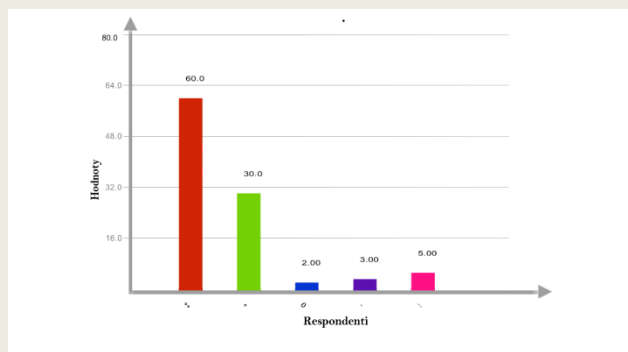
Graf č. 1: Domníváte se, že zisk podniku pozitivně ovlivňuje úroveň vzdělání zaměstnanců?



Respondenti většinou (90%) odpovídali, že vzdělání ovlivňuje ekonomickou ziskovost podniku. Odpovídali buď určitě ano (nebo ano). Pouze 2% respondentů se nevyjádřilo. Velmi málo respondentů (5%) se vyjádřilo, že zisk podniku nesouvisí se vzděláním zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní výzkum

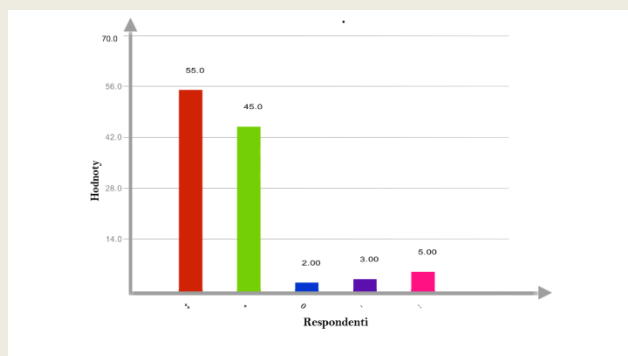
Graf č. 2: Domníváte se, že zisk podniku pozitivně ovlivňuje úroveň vzdělání manažerů?



Z dotazníku vyplývá, že si zaměstnanci uvědomují závislost manažerského vzdělávání (90%) a ziskem podniku. Respondenti potvrzují obecnou domněnku, že manažerské vzdělání je důležité pro ekonomický úspěch podniku. Pouze 5% respondentů odpovědělo, že manažerské vzdělání nemá žádný vztah k podnikovému zisku.

Zdroj: Vlastní výzkum

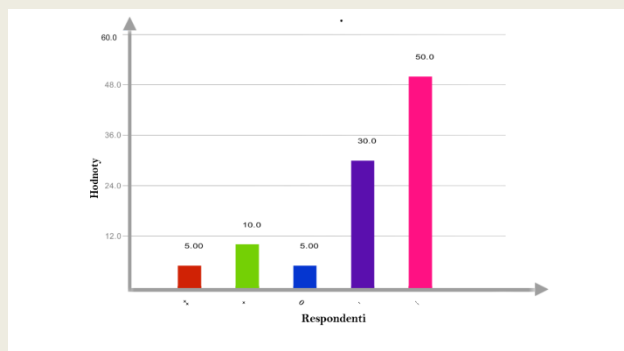
Graf č. 3: Souhlasíte s tvrzením, že úroveň vzdělání zaměstnanců je třeba průběžně zvyšovat?



Z dotazníku vyplývá, že 90% respondentů považuje za důležité, aby vzdělávání zaměstnanců bylo průběžné a permanentní. Výsledek potvrzuje domněnku, že vzdělávání je vlastně neustálé přizpůsobování potřebám trhu a požadavkům zákazníka.

Zdroj: Vlastní výzkum

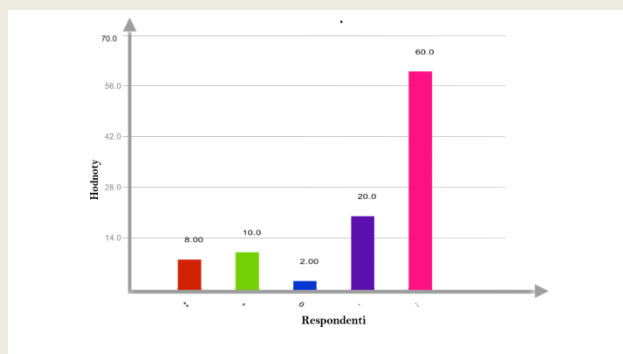
Graf č. 4: Domníváte se, že náklady firmy na vzdělání zaměstnanců jsou dostatečné?



Z dotazníku vyplývá, že si respondenti uvědomují nedostatečnou úroveň investic do vzdělání a rozvoje (80%). Pouze 5% respondentů se domnívá, že náklady jejich firmy na vzdělání jsou dostatečné a že by se nemusely zvyšovat.

Zdroj: Vlastní výzkum

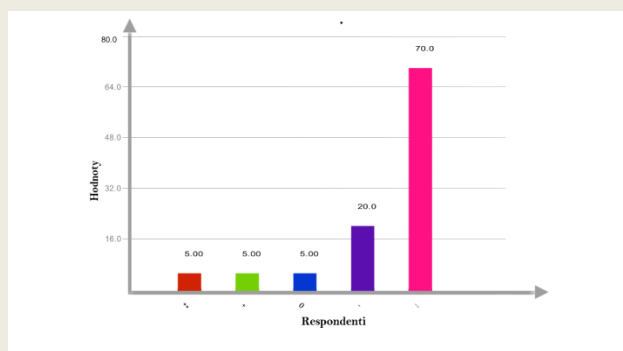
Graf č. 5: Domníváte se, že náklady firmy na vzdělání manažerů jsou dostatečné?



Z páté otázky v dotazníku je patrné, že respondenti považují náklady a investice firmy na vzdělávání manažerů za nedostatečné (80%). Je jasné, že vzdělání manažerů je důležité, že má dopad na ziskovost firem a že by mělo být v podnicích zvyšováno pomocí investic do vzdělání.

Zdroj: Vlastní výzkum

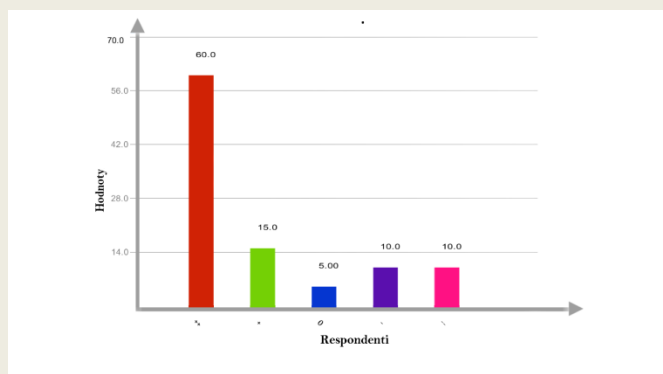
Graf č. 6: Domníváte se, že systém vzdělávání je dostatečný?



Z výsledků vyplývá, že respondenti považují systém vzdělávání za nedostatečný 90%. Systém vzdělávání je většinou ve sledovaných podnicích nahodilý a je až příliš založen na dobrovolnosti. Pouze 5% respondentů je přesvědčeno, že systém vzdělávání je dostatečný.

Zdroj: Vlastní výzkum

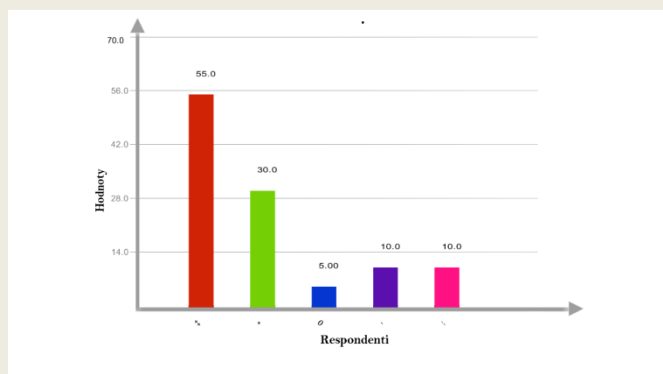
Graf č. 7: Domníváte se, že mzdový systém podniku má dopad na pracovní výkonnost?



Z výsledů vyplývá, že mzdový systém ovlivňuje pracovní výkonnost 85%. Pouze 10% respondentů si myslí, že mzdový systém vůbec neovlivňuje pracovní výkonnost. Dalších 10% respondentů si myslí, že ho ovlivňuje jen málo.

Zdroj: Vlastní výzkum

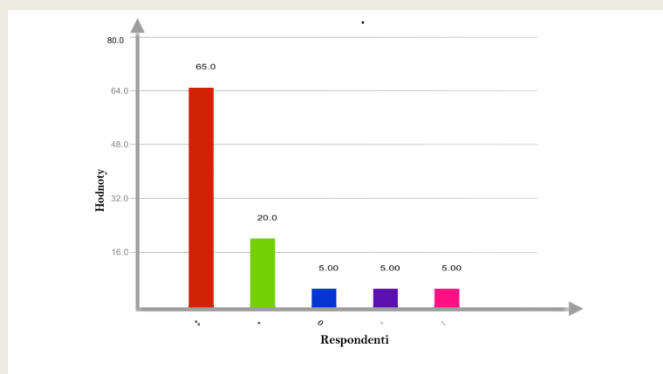
Graf č. 8: Souhlasíte s tvrzením, že benefity ovlivňují pracovní výkonnost?



Z výsledů vyplývá, že zaměstnanci považují benefity (pokud v podniku jsou zavedeny) za velmi důležitý faktor, který ovlivňuje pracovní výkon 85%. Benefity jako faktor ovlivňující pracovní výkon, který neovlivňuje výkon pracovníka, považuje jen 10% respondentů.

Zdroj: Vlastní výzkum

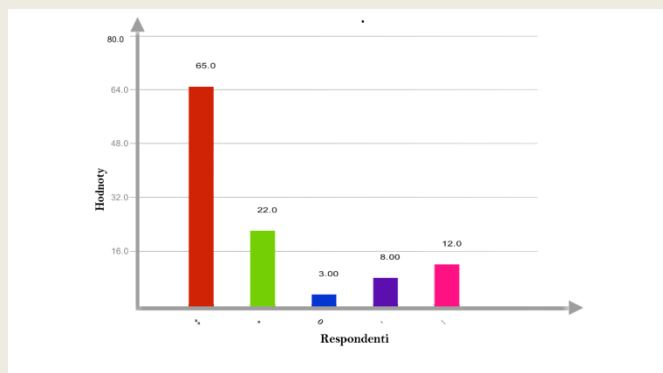
Graf č. 9: Domníváte se, že výsledky hodnocení ovlivňují pracovní výkonnost?



Z šetření vyplývá, že 85% respondentů považuje výsledek hodnocení za důležitý pro rozvoj pracovní výkonnosti. Pouze 5% respondentů nepovažuje výsledek hodnocení za důležitý pro rozvoj výkonnosti.

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 10: Domníváte se, že investice do vzdělání by měly být zvýšeny?



Z výsledků šetření vyplývá, že 87% respondentů považuje za důležité, aby se investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců zvýšily. Pouze 12% respondentů považuje investice do vzdělání za zcela dostatečné.

Zdroj: Vlastní výzkum

5.3. Závěry šetření

Z šetření, které bylo provedeno jasně vyplývá, že pracovníci – respondenti znají význam vzdělávání a rozvoje pracovního kapitálu pro tvorbu podnikového zisku. Uvědomují si také míru vzdělávacího zatížení, které nebrání a nepřekáží pracovním výkonům, ale naopak znamenají rozvoj zaměstnanosti, kvality lidského kapitálu a pracovního výkonu. Výsledek šetření lze tady brát jako předvýzkum, který slouží pro správnou formulaci hypotéz ve smyslu, že závislost mezi investicemi do vzdělávání v podniku a ziskem firmy existuje. Jde nám také o to změřit sílu této závislosti a na základě vygenerovaných rovnic lze formulovat základní rozsah prognózy, jak se bude vyvíjet zisk sledovaných firem, pokud dojde k navýšení investic do vzdělávání.

Manažery a vedoucí pracovníky zajímá tato prognóza a její výsledek z důvodů plánování investic a plánování výdajů. Budeme-li mít k dispozici jasné a průkazné výsledky výpočtu závislosti mezi investicemi do vzdělání a ziskem firmy, budeme schopni efektivněji hospodařit a ekonomicky plánovat ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Předpokládáme, že výsledek bude pozitivní, přesto, že obecně existuje určitá obava u malých a středních podniků, že investice do vzdělání jsou poměrně rizikové. Vezměme si případ, kdy zaměstnanec projde školením nebo vzdělávacím programem, který firma hradí a po skončení programu odejde ke konkurenci. Jde v tomto případě o ztrátu, kterou lze přesně vyčíslit. Jde o ztrátu zpravidla nezvratitelnou, neboť návrat takového pracovníka již není žádoucí pro žádnou ze stran.

Chceme tedy prokázat, že vzdělávání má pro tvorbu zisku firmy význam vyjádřitelný kvantitativním a ekonomickým způsobem. Chceme prokázat, že se investice do vzdělávání vyplatí. Proto budeme používat nástroje statistického vyhodnocování a regresní analýzy tak, aby závislost mezi investicemi do vzdělávání a tvorbou zisku byla průkazná.

5.4. Závislost investic do vzdělávání a hospodářských výsledků

V následující kapitole budou použita data, nabíraná terénním výzkumem v jednotlivých sledovaných firmách. Jde o data jak z oficiálních výročních zpráv, tak z interních dokumentů a reportů. Data, která byla použita, jsou autentická a vyjadřují skutečný stav hospodaření vybrané firmy.

Data o nákladech na mzdy zahrnují nejen fixní, ale také všechny variabilní složky, včetně výkonnostních odměn za roky 1992 až 2014. Začátek této časové řady je zahájení podnikání a předkládání finančních výkazů. Náklady na vzdělání zahrnují firemní výdaje bez dotací. Jde o skutečnou sumu ročních nákladů, které firma musí hradit. Do nákladů na vzdělání jsou zahrnuty náklady jak na povinné školení, které plyne ze zákona, tak vlastní rozšiřující kurzy, které firma organizuje pro své zaměstnance a management. Jde o kurzy, které jsou nad rámec zákona, avšak prokazatelně slouží k dosahování lepších hospodářských výsledků. Firmy, které se uchází o státní zakázky a veřejné zakázky musí prokazovat ve výběrových řízeních prokazatelnou kvalitu a vysokou kvalifikaci, což je důvodem proč investice do vzdělávání patří k nejpodstatnějším pilířům podnikových výsledků.

5.5. Zpracování výsledků a použitá data

Je potřeba posoudit závislost dvou řad hodnot, přičemž předpokládám, že jedna závisí na druhé. Předpokladem či hypotézou je, že zisk firmy závisí na vzdělání, na úrovni lidského kapitálu ve firmě. Není na začátku jasné do jaké míry či jakým podílem. Proto je potřeba kvantifikovat závislost nákladů na zisku a také závislost nákladů na vzdělání na zisku. Předpokládejme, že náklady na vzdělání se vždy pozitivně projeví v rozvoji ziskovosti firmy. Tuto závislost je potřeba zjistit, a také odhadnout, kolik je třeba v budoucnu investovat do vzdělání zaměstnanců tak, aby se zvýšila ziskovost. Je potřeba pro výpočet předpokládat, že zisk podniku nezávisí na ničem jiném, což je samozřejmě modelový příklad. Pro výpočet lze využít následující data:

Tabulka č 2: Zdrojová data

rok	zisk po zdanění	náklady na mzdy	náklady na vzdělání
1992	985 254	689699	154544
1993	985256	699663	165481
1994	985500	789998	168696
1995	986000	898565	198985
1996	1200525	989966	200454
1997	1200525	1565665	202325
1998	1360259	1569998	205658
1999	1360300	1596969	206892
2000	1400555	1599669	209878
2001	1400600	1625800	215879
2002	1555066	1702565	225465
2003	1600005	1756865	226586
2004	1755553	1898965	254899
2005	1855693	1896596	265898
2006	1990255	1989565	298789
2007	2001153	2056588	305475
2008	2100555	2098984	345487
2009	2100522	2265665	365892
2010	2100999	2354888	378985
2011	2225698	2489785	389856
2012	2566898	2659833	398459
2013	2999500	2798986	405687
2014	3000543	2898987	425789

Zdroj: Vlastní výpočet.

5.6. Postup regresní analýzy

Pokud je regrese lineární (v našem případě bude), tak je určena rovnicí:

$$y = a \cdot x + b$$

neboli

$$P = a \cdot E + b$$

kde

P je zisk firmy

E jsou náklady na vzdělání

a je koeficient

b je koeficient.

E je nezávislá proměnná, jinými slovy proměnná, na které závisí ta druhá. V našem případě je to celkový součet nákladů na vzdělání ve firmě, protože předpokládáme, že zisk závisí na nákladech na vzdělání, ne naopak. P je závislá proměnná, jinými slovy ta, jejíž hodnoty závisí na nezávislé proměnné. V našem případě je zisk, protože ten závisí na nákladech na vzdělání. Smyslem regresní analýzy je určit koeficienty “ a ” a “ b ”. Lze použít různé způsoby, avšak výsledné koeficienty musí být stejné. Použijeme pro výpočet funkci LINREGRESE, kterou lze získat koeficienty přesně a relativně jednoduchým způsobem. Jde o maticový vzorec. Je třeba pracovat s tabulkovým vstupem dat. V tabulce dat se označí dvě buňky vedle sebe. Do řádku vzorců je třeba vypsát

=LINREGRESE(C2:C14;B2:B14)

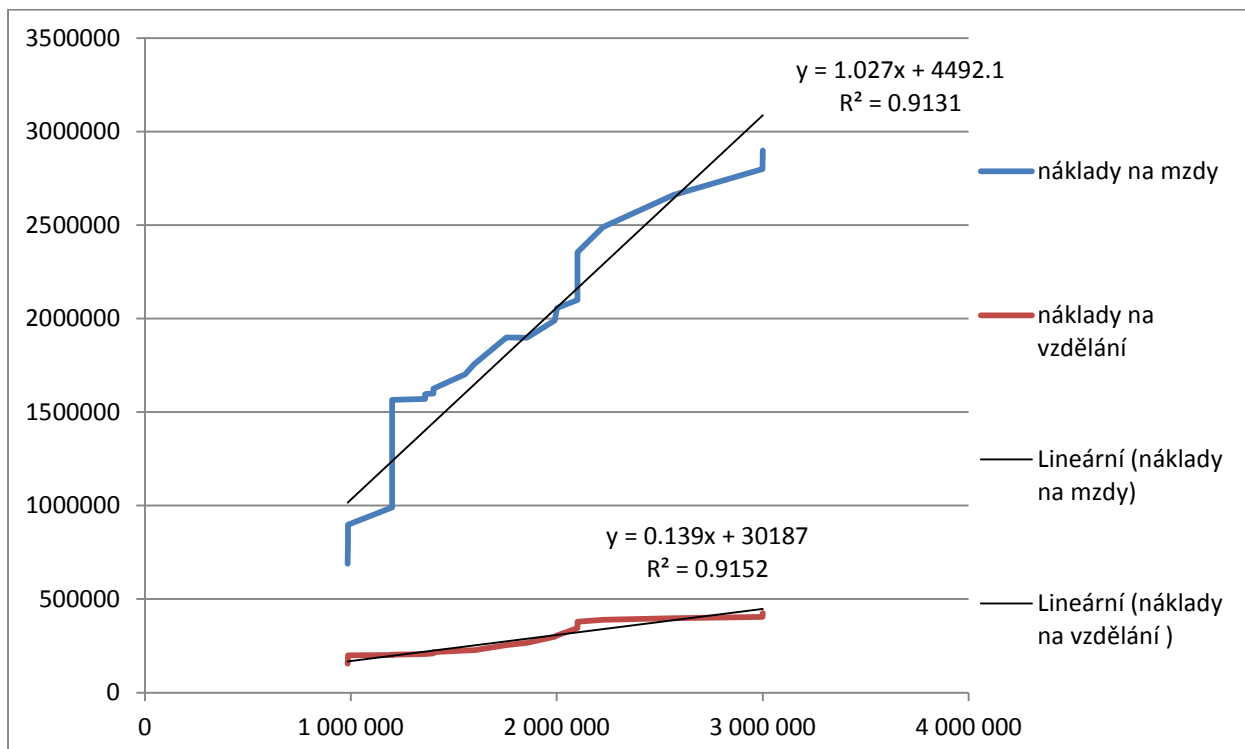
a potom je výpočet proveden povelom

Ctrl + Shift + Enter

Tím se mi vzorec rozkopíruje do obou značených buněk. V jedné z nich je koeficient a , ve druhé koeficient b . Výsledek je možné zanést do XY grafu. Označí se číselné řady hodnot i se záhlavími a vloží vybraný graf typu XY. Do grafu už se promítne přímka (lineární trend), která znázorňuje závislost a u ní se zobrazuje rovnice, která vyjadřuje regresi.

Do rovnice lze pak dosadit za proměnné x hodnoty, které potřebujeme predikovat. Výsledek výpočtu je hodnota y , kterou potřebujeme odhadnout. V našem případě budeme dosazovat za hodnotu x resp. E náklady na vzdělání, které plánujeme a vypočítáme dosazením do rovnice hodnotu y resp. P , což je odhadovaný zisk po zdanění. koeficienty rovnice pak určují vektor budoucích hodnot.

Graf č. 11: Regresní analýza nákladů na vzdělání a zisku



Zdroj: Vlastní výpočet, EXCEL.

První regresní rovnice, která byla vygenerována, stanovuje lineární regresy mezi náklady na vzdělání a ziskem firmy. Rovnice stanovuje situaci, když zvýšíme náklady na vzdělání, o kolik se zvýší ziskovost. Tato rovnice umožní predikovat, za jakých podmínek se může zvýšit zisk při dodatečném zvýšení nákladů na vzdělávání. Rovnice je:

$$y = 0,139x + 30187$$

neboli

$$P = 0,139 \cdot E + 30187$$

kde

$$R^2 = 0,9152$$

P je zisk podniku
E jsou náklady na vzdělání
0,139 je první koeficient
30187 je druhý koeficient.

Z výpočtů vyplývá, že náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců ovlivňují ziskovost firem. Lze říci, že závislost je vyšší v případě nákladů na vzdělání než v případě závislosti nákladů na mzdy a zisku. Můžeme tedy přijmout hypotézu, že zisk podniku je závislý na nákladech na vzdělání, obecněji lze říci, že zisk závisí na objemu investic do lidského kapitálu, tak jak bylo stanoveno v cílech práce.

To znamená, že pokud zvýšíme náklady na vzdělání cca o 100 tis., dojde ke zvýšení zisku podniku cca o 500 tis. Pro firmu jsou tato doporučení velmi ekonomicky zajímavá, neboť to znamená navýšení nejen krátkodobého ekonomického zisku, ale také udržitelné zvyšování příjmů.

Druhá regresní rovnice, která byla vygenerována při výpočtu, je:

$$y = 1,027 \cdot x + 4492,1$$

neboli

$$P = 1,027 \cdot W + 4492,1$$

$$R^2 = 0,9152$$

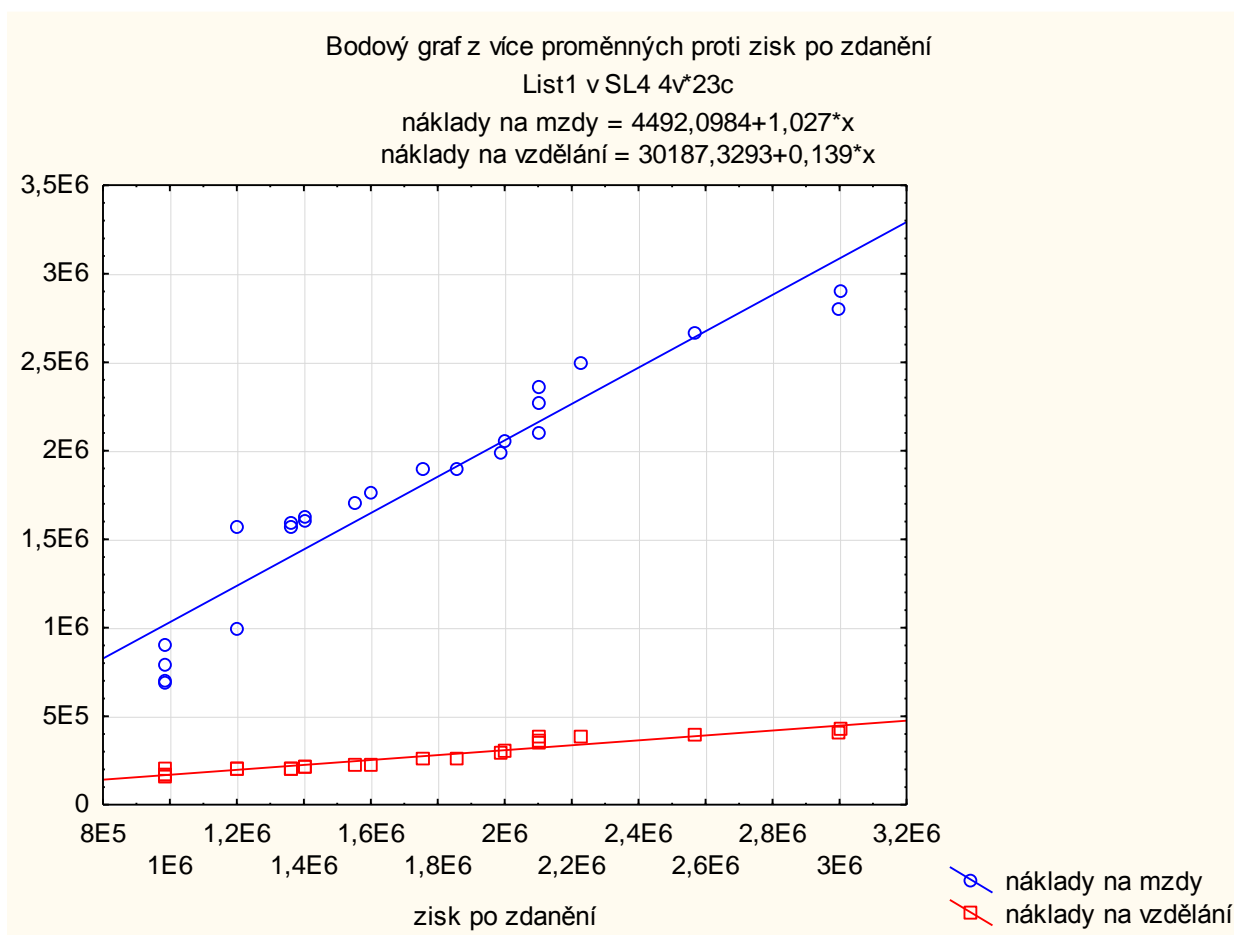
Kde

P je zisk podniku
W jsou mzdové náklady
1,027 je první koeficient
4492,1 je druhý koeficient.

Rovnice ukazuje závislost nákladů na mzdy a zisku firmy. Vycházíme z toho, že zvýšené náklady na vzdělání nejsou jedinými náklady. Existují tzv. dodatečné náklady na vzdělání,

sem patří mzdy. Jak bylo již v cílech práce řečeno, proškoleným zaměstnancům je potřeba úměrně zvyšovat mzdy tak, aby se udržela motivace nejen u nich samotných, ale také aby bylo dosaženo zvýšené motivace a zájmu o vzdělávání u jejich kolegů. Platí zde teorie racionálního očekávání. Každý kdo se pouští do vzdělávacího programu maximalizuje svoji motivaci tím, že očekává nejen ocenění, lepší hodnocení, ale především zvýšenou mzdu úměrnou navýšení jeho produktivity práce a kvality lidského kapitálu, která je způsobena právě vzděláváním.

Graf č. 12: Vzájemná závislost nákladů na vzdělání, mzdových nákladů a zisku v podniku



Zdroj: Vlastní výpočet, STATISTICA 12.

Výpočet byl proveden v programu STATISTICA 12. Z výsledků vyplývá, že existuje závislost mezi náklady na mzdy a tvorbou zisku v hodnotě 0,9, stejně tak jako náklady na mzdy jsou vysvětlující proměnná, která determinuje rozvoj zisku firmy. Je také v hodnotě 0,9. Výsledek znamená, že cca 90% proměnných vysvětluje regresní model. Hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Výsledky potvrzují naši původní odůvodněnou domněnku, že nejen investice do vzdělání, ale také růst mezd ovlivňuje ziskovost. Interpretace je taková, že po absolvování kurzu zaměstnanci zůstávají ve firmě, navyšuje se jim mzda, neboť došlo ke zvýšení hodnoty jejich hodnoty lidského kapitálu. Tento jev lze popsat jako retence pracovníků.

Tabulka č. 3: Výsledky regrese

		Výsledky regrese se závislou proměnnou : zisk po zdanění (List1 v SL) R= ,97191064 R2= ,94461029 Upravené R2= ,93907131 F(2,20)=170,54 p<,00000 Směrod. chyba odhadu : 1494E2					
N=23		b*	Sm.chyba z b*	b	Sm.chyba z b	t(20)	p-hodn.
Abs.člen				-10804,6	103498,0	-0,104394	0,917896
náklady na mzdy		0,485249	0,149002	0,5	0,1	3,256652	0,003950
náklady na vzdělání		0,502704	0,149002	3,5	1,0	3,373799	0,003018

Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet, STATISTICA 12.

Z výsledku vyplývá, že náklady na mzdy a náklady na vzdělání jsou velmi silné determinanty. Ve sloupci p- hodnot je červeně vyznačená, která je statisticky významná. Což pro statistické vyhodnocování znamená, že existuje hluboko pod hodnotou 0,025. Vycházíme ze stanovené hladiny významnosti 0,05 s rozdělení hodnot. To odpovídá tzv. normálnímu T-rozdělení.

Tabulka č. 4: Výsledky korelace

Proměnná	Korelace (List1 v SL)		
	náklady na mzdy	náklady na vzdělání	zisk po zdanění
náklady na mzdy	1,000000	0,935552	0,955556
náklady na vzdělání	0,935552	1,000000	0,956681
zisk po zdanění	0,955556	0,956681	1,000000

Zdroj: Vlastní výpočet, STATISTICA 12.

Z korelační tabulky vyplývá, že náklady na vzdělání a náklady na mzdy spolu korelují. Pokud jde o hodnoty vyšší než 0,8, jde o zvýšenou multikolinearitu. Potvrzuje to naši domněnku, že se zvyšováním nákladů na vzdělání bude firma nutně počítat se zvýšením nákladů na mzdy.

Tabulka č 5: Četnost nákladů na vzdělání ve sledovaném období

5.7. Předpověď vývoje

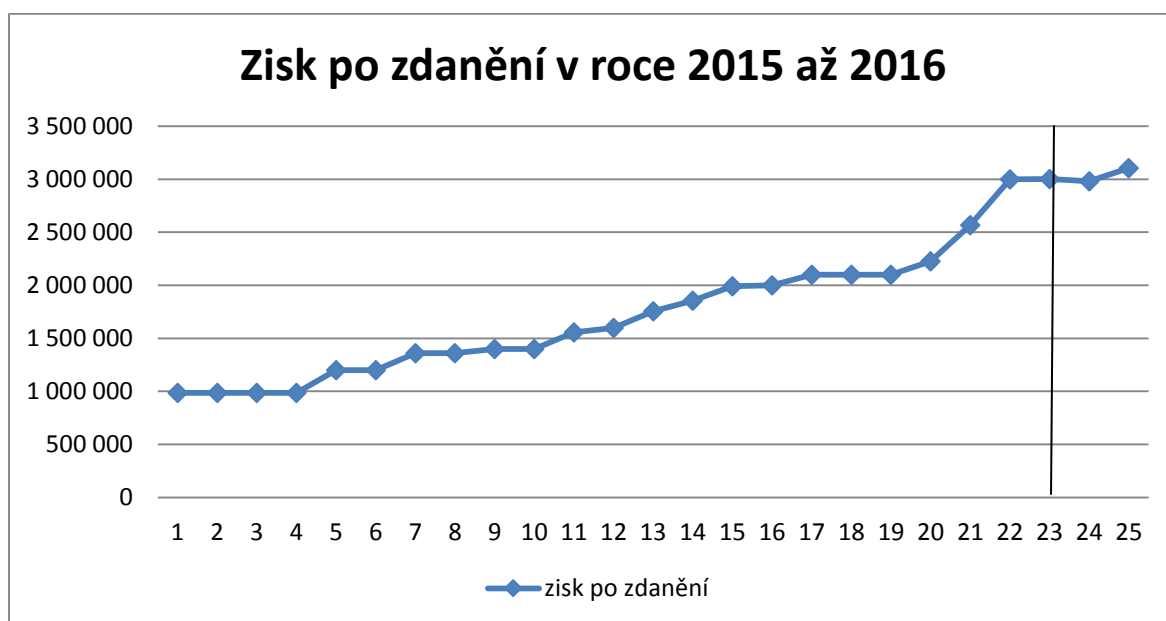
V následujících výpočtech jde o prognózu vývoje zisku po zdanění. Použitá funkce vytvoří předpověď budoucího vývoje na základě proložení bodů přímkou metodou nejmenších čtverců. Jednoduše řečeno známá data (minulost) nám nasměrují přímkou do budoucnosti. Funkce Lintrend se hodí na predikci (odhad) už zaznamenaných situací. Funkce Lintrend je lineární funkce. Proto se hodí na predikci nákladů na mzdy.

Tabulka č. 6: Zisk po zdanění od roku 1992

Počet pozorování	rok	zisk po zdanění
1	1992	985 254
2	1993	985256
3	1994	985500
4	1995	986000
5	1996	1200525
6	1997	1200525
7	1998	1360259
8	1999	1360300
9	2000	1400555
10	2001	1400600
11	2002	1555066
12	2003	1600005
13	2004	1755553
14	2005	1855693
15	2006	1990255
16	2007	2001153
17	2008	2100555
18	2009	2100522
19	2010	2100999
20	2011	2225698
21	2012	2566898
22	2013	2999500
23	2014	3000543
24	2015	2979948,133
25	2016	3104632,958

Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet

Graf č. 13: Zisk po zdanění a prognóza



Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet, STATISTICA 12.

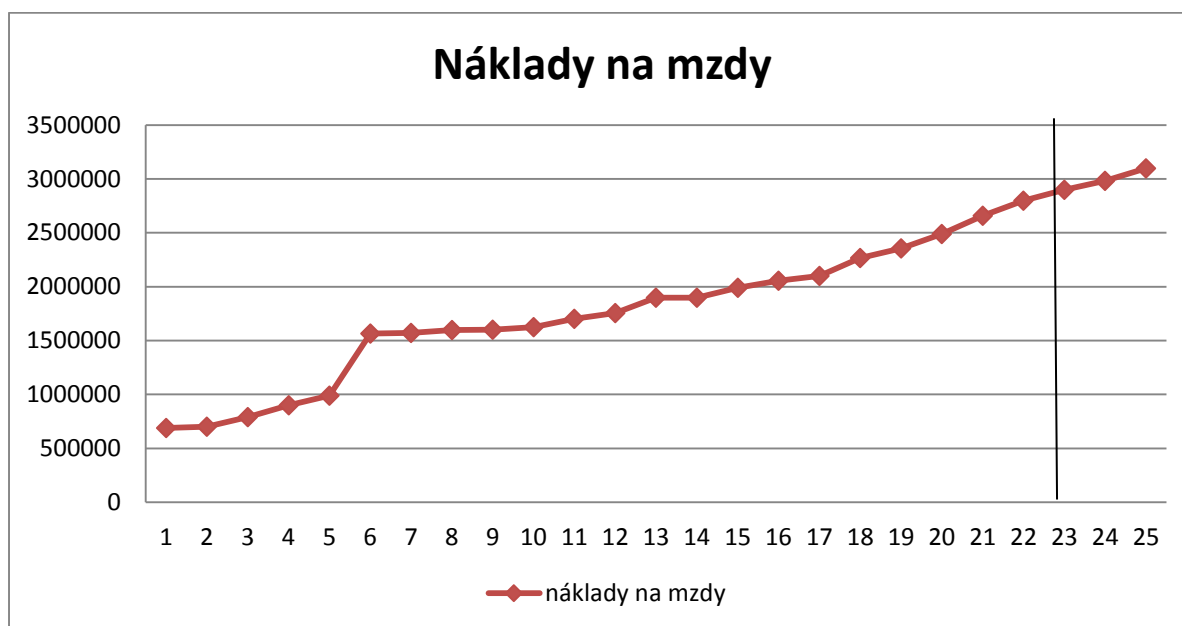
Zisk po zdanění bude mít sestupnou a následně vzestupnou tendenci. Pokles zisku můžeme považovat za dočasný, z důvodů vyšších výdajů na vzdělání, které zisk mohou snížit. Dlouhodobě, v našem případě v roce 2017, dojde ke zvýšení zisku, který lze považovat za udržitelný. Výpočet ukazuje, že zisk v celkové výši cca 3 mil. Kč, lze považovat za optimální. Při dané ekonomické situaci a pozici na trhu jej lze považovat také za maximální možný. V příštím roce tedy bude cílem podniku dosáhnout zisk cca 3,2 mil. Kč.

Tabulka č. 7: Náklady na mzdy od roku 1992, prognóza

Počet pozorování	rok	náklady na mzdy
1	1992	689699
2	1993	699663
3	1994	789998
4	1995	898565
5	1996	989966
6	1997	1565665
7	1998	1569998
8	1999	1596969
9	2000	1599669
10	2001	1625800
11	2002	1702565
12	2003	1756865
13	2004	1898965
14	2005	1896596
15	2006	1989565
16	2007	2056588
17	2008	2098984
18	2009	2265665
19	2010	2354888
20	2011	2489785
21	2012	2659833
22	2013	2798986
23	2014	2898987
24	2015	2983164,933
25	2016	3098106,248

Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet, STATISTICA 12.

Graf č. 14: Náklady na mzdy



Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet.

Prognóza nákladů ukazuje vzestup jak v roce 2015, tak v následujícím roce. Tempo růstu nákladů na mzdy je však očekávané. Mzdy vyškoleným zaměstnancům musí narůstat z důvodu retence klíčových pracovníků. Pokud nebude splněna podmínka, že po absolvování systému vzdělávání zaměstnanec nebude mít mzdu navýšenu, jde o rizikové místo, neboť hrozí odchod pracovníka.

Pro výpočet nákladů na vzdělání je také použita funkce LINTREND (pole_y;[pole_x];[nová_x];[b]). Syntaxe funkce LINTREND obsahuje následující argumenty. Pole_y: Povinný argument. Jedná se o množinu známých hodnot y ve vztahu $y = mx + b$. Pokud je oblast pole_y v jediném sloupci, je každý sloupec oblasti pole_x interpretován jako samostatná proměnná. Pokud je oblast pole_y v jediném řádku, je každý řádek oblasti pole_x interpretovaný jako samostatná proměnná. Pole_x: Povinný argument. Jedná se o volitelnou množinu hodnot x, které mohou být známy ve vztahu $y = mx + b$. Množinu pole_x mohou tvořit hodnoty jedné, ale i více proměnných. Pokud zadáte jedinou proměnnou, mohou mít oblasti pole_y a pole_x libovolné rozměry, ale oba rozměry musí být stejné. Pokud zadáte více než jednu proměnnou, musí být hodnoty pole_y zadány jako vektor (tj. oblast o šířce jeden sloupec, nebo o výšce jeden řádek). Pokud vynecháte argument pole_x, předpokládá se,

že jde o matici {1;2;3;...}, která je stejně velká jako pole_y. Nová_x: Povinný argument. Jedná o nové hodnoty x, pro něž se mají určit odpovídající hodnoty y, tj. výsledek funkce LINTREND. Oblast nová_x musí, stejně jako oblast pole_x, obsahovat jeden sloupec, respektive jeden řádek pro každou nezávislou proměnnou. Má-li tedy oblast pole_y jediný sloupec (řádek), musí mít oblasti pole_x a nová_x stejný počet sloupců (řádků). Vynecháme-li argument nová_x, předpokládá se, že je stejný jako pole_x. Nezádáte-li argumenty pole_x a nová_x, automaticky se za ně dosadí matice {1,2,3,...}, která má stejné rozměry jako oblast pole_y. B Nepovinný argument. Jedná se o logickou hodnotu, která určuje, zda se má parametr b (absolutní člen) počítat nebo zda se má rovnat nule. Pokud má argument b hodnotu PRAVDA nebo není uveden, počítá se konstanta b běžným způsobem. Je-li hodnota argumentu b NEPRAVDA, za parametr b se automaticky dosadí nula a teoretický vztah se zredukuje na tvar $y = mx$.

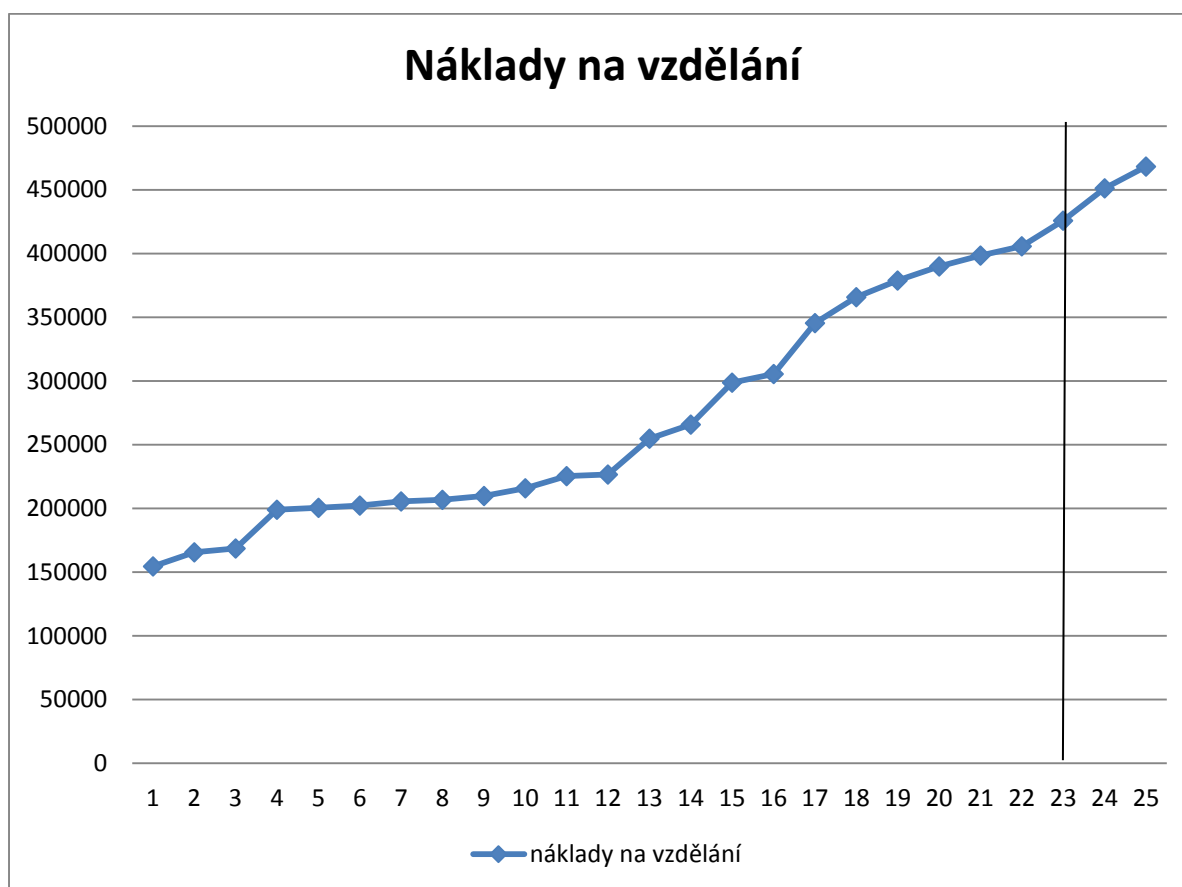
Tabulka č 8: Náklady na vzdělání

Počet pozorování	rok	náklady na vzdělání
1	1992	154544
2	1993	165481
3	1994	168696
4	1995	198985
5	1996	200454
6	1997	202325
7	1998	205658
8	1999	206892
9	2000	209878
10	2001	215879
11	2002	225465
12	2003	226586
13	2004	254899
14	2005	265898
15	2006	298789
16	2007	305475
17	2008	345487
18	2009	365892
19	2010	378985
20	2011	389856
21	2012	398459
22	2013	405687
23	2014	425789
24	2015	451312,5333
25	2016	468272,6848

Zdroj: Zdroj: Vlastní výpočet

Výsledky výpočtů ukazují na vzestupnou tendenci růstu nákladů na vzdělání. Potvrzuje to naši hypotézu, že náklady na vzdělání je potřeba vždy porovnávat s celkovými náklady tak, aby tempo růstu nákladů na vzdělání kopírovalo tempo růstu celkových nákladů.

Graf č. 15: Náklady na vzdělání



Zdroj: Vlastní výpočet.

Budemeli chtít zvýšit výdaje na vzdělání, lze očekávat zisk po zdanění 3104632 Kč, za předpokladu, že náklady na mzdy zůstanou na stejné úrovni. Je vidět, že lze plánovat zisk v celkové výši 3,2 mil Kč. Je potřeba však definovat podmínky, za kterých je to možné. To znamená udržet pozici na trhu a zvyšovat kvalitu práce.

6. Doporučení a vlastní práce – návrh projektu SteLa15

Projekt poskytuje soubor nástrojů pro realizaci rozvoje pracovních dovedností, které jsou využitelné ve vybraných firmách. Název projektu je SteLa15, neboli Pracovní rozvoj a vzdělávání.

Cílem projektu je vytvořit studijní dokumentaci pro předměty v rámci uceleného vzdělávacího programu. Předpokladem je středoškolské vzdělání, neboť některé předměty vyžadují tuto úroveň. Výsledné texty a pomůcky budou připraveny k elektronické publikaci ve firemním Intranetu pro potřeby zaměstnanců. Vydání výstupu není hlavním předmětem projektu. Projekt SteLa15 končí jejich přípravou k publikaci včetně jazykových korektur a grafických realizací. Standardní výstupy mají tyto formy:

1. základní studijní text v rozsahu 10-15 A4 (což je 80 % látky předmětu).
2. průvodce samostudiem v rozsahu 5-8 A4 (což je celá cvičebnice)
3. soubor otázek o rozsahu 1250 otázek
4. soubory pptx prezentací (což jsou přednášky z předmětu s předpokládaným rozsahem 15-25 slidů v jednom přednáškovém bloku).

Doba řešení projektu je 12 měsíců. Projekt bude zahájen k 1. 7. 2016. Projekt bude ukončen 1. 7. 2017. Harmonogram je členěn do tří fází:

Přípravná fáze (2 měsíce) je určena k popisu a analýze problému, zhodnocení stávajícího obsahu vzdělávacího procesu a studijních pomůcek, které zcela chybí. Součástí této fáze je výběr dostupné zahraniční a tuzemské literatury. Přípravná fáze se týká základních studijních pomůcek. Je na ni vyčleněno 10 hodin měsíčně, které má v kompetenci 1 zaměstnanec.

Fáze tvorby studijních opor (2 měsíce) je důležitá pro tvorbu a korekci studijních textů a průvodce studiem. Druhá fáze je vlastně také přípravná, neboť je vyhrazena k postupnému vytváření jednotlivých opor. Dokumenty budou předloženy společně s výkazem práce za účelem kontroly a dodatečného vyplácení odměn.

Fáze testování a úprav (2 měsíce) probíhá u povinných studijních materiálů a průvodce samostudiem. Spočívá v korekturách a doplnění textů na základě zkušeností z jejich aplikace při výuce.

Rozpočet projektu činí 7 500 000 Kč. V návrhu jsou všechny položky zaokrouhleny. V tabulce jsou pak uvedeny v tisících Kč.

1. Platy a odměny odborných zaměstnanců, včetně DPČ, DPP	4 000
2. Platy THP pracovníků, včetně DPČ, DPP	300
3. Sociální a zdravotní pojištění	1 400
4. Pořízení zahraniční literatury	300
5. Pořízení české literatury	150
6. Jazyková korektura textu	700
7. Platba za kancelář a room projektu	800
8. Spotřeba materiálu a IT majetek	800

Autoři studijních textů pracují přibližně 15 tis. hodin s hodinovou sazbou 200 Kč. Na projektu se podílí grafici, odborní experti a poradci. Celkově jde o předpokládaných 300 hodin. Všechny procesy při řešení projektu provádí podnikoví zaměstnanci nad rámec svých stávajících pracovních úvazků. Proto je pro zaměstnance potřeba řešit mzdové hodnocení příplatky, včetně uzavírání DPČ nebo DPP pro externisty. Harmonogram prací bude kontrolován po měsících. Komunikace a management projektu bude realizován v projektovém roomu A, což je místní kancelář řešitele projektu. Řešitelem je firma XY, a odpovědnou osobou je Štěpán Laštivička (projektový manager).

6.1. Přehled výstupu projektu SteLa15

V rámci projektu budou vytvořeny studijní pomůcky pro další vzdělávání. Jde tedy o určitý aspekt udržitelnosti. Pomůcky by měly mít životnost cca 3 roky. Jde o skripta, cvičebnice, prezentace atd.)

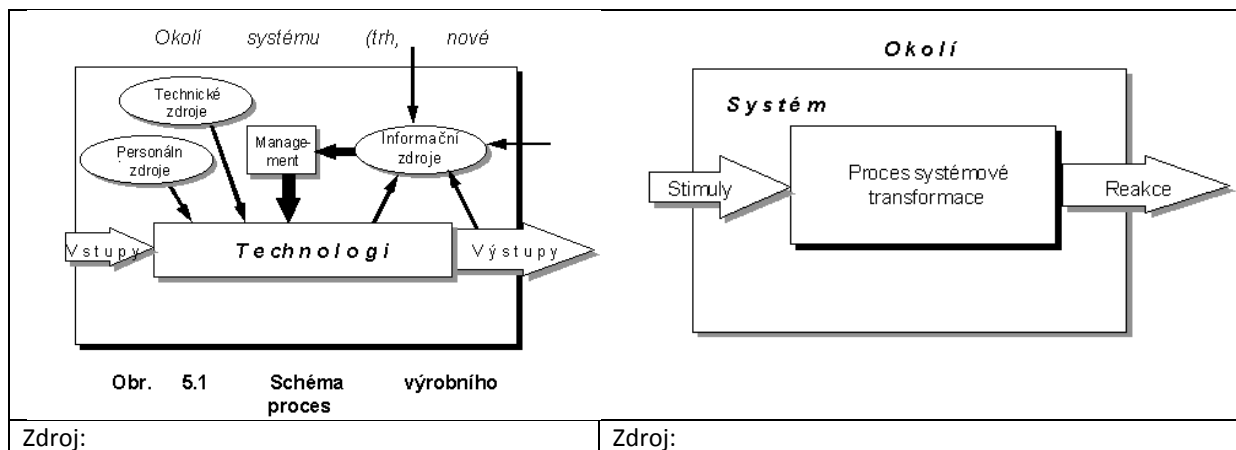
Vyučované předměty	Požadované vzdělání vyučujícího
Time mangement	Ing.
Organizace služeb	Ing.
Učetnictví	Ing.
Chemie I.	Ing.
Chemie II	Ing.
Bezpečnost práce	Ing.
Komunikace	Ing.
Marketing	Ing.
Informační technologie I.	Ing.
Informační technologie II.	Ing.
Organizace práce I.	Ing.
Organizace práce II.	Ing.
Psychologie	Ing.
Organizace práce	Ing.
Právo	Ing.
Fyzikální výpočty	Ing.
Personalistika	Ing

6.2. Řídící a komunikační struktura

Zásady řídicí a organizační struktury jsou uvedeny v základní dokumentaci. Tento dokument definuje strukturu v souladu s vnitřními předpisy firmy a legislativou. Vlastní projekt je řízen manažerem projektu SteLa15. Manažer projektu je pro příjemce finanční podpory odpovědný za manažerskou a finanční stranu projektu. Vzhledem k tomu, že firma investuje do vzdělávacího projektu a jde vlastně o vnitřní investici, vyhrazuje si také právo kontroly, popř. pozastavení, či přerušování projektu.

Manažer projektu řídí, koordinuje a kontroluje všechny činnosti projektu. V určitých případech může delegovat pro jednotlivé činnosti svého pověřeného zástupce. Manažer projektu vždy jednou za měsíc kontroluje postup prací v projektu, přebírá práci vykonanou na projektu pověřenými pracovníky. Asistent manažera projektu vede kancelář a administrativu projektu. Dále připravuje projektový manažer podklady pro rozhodování, komunikuje s experty a lektory, dodavateli a partnery projektu apod. Zajišťuje také účetní evidenci, mzdovou a personální agendu. Projekt bude také průběžně doplňován informacemi a aktualitami na www stránce, která bude obsahovat základní informace o projektu a důležité dokumenty pro řešitele projektu. Adresa stránky je www.stela15.cz.

Schéma č. 5: Organizace projektu



6.3. Vykazování pracovních výkonů

V rámci projektu budou uzavřeny dohody o pracovní činnosti podle legislativních pravidel, pro zaměstnance budou připraveny a uzavřeny dodatky ke smlouvám. Všichni zaměstnanci budou povinni předkládat každý měsíc pracovní výkazy. Pracovní výkaz bude vypracován na formuláři v příloze. Elektronická verze formuláře bude ke stažení na ww stránkách projektu. Pracovní výkaz je zaměstnanec povinen předložit vždy do posledního pracovního dne měsíce do kanceláře projektu a to v jednom podepsaném originále. Zaměstnanec zašle výkaz elektronicky na uvedenou emailovou adresu.

Pracovní výkaz je podepsán zaměstnancem, pak také nadřízeným pracovníkem, což je v tomto případě manažer projektu. Součástí správně vyplněného výkazu práce je zpracovaný popis realizovaných činností. Zaměstnanec nesmí vykázat činnost nebo práci, která koliduje s jinou činností nebo projektem. Zaměstnanec nemůže být v projektu zaměstnán na více než 1,7 úvazku vcelkovém úhrnu. Bude probíhat měsíční kontrola realizace prací a aktivit. Ke každému z dílčích termínů musí zaměstnanec odevzdat s pracovním výkazem také report o stavu všech v daném měsíci zpracovávaných studijních materiálů. Elektronické soubory s aktuálním stavem studijních materiálů budou zasílány na emailovou adresu. Veškeré soubory budou předepsaným způsobem označeny. Například:

Psychologie01.pdf
ChemieI01.pdf
Marketing01.xls
Time mangement.pdf
Organizace služeb01. pdf
Učetnictví01 . docx
Chemie I01.docx
Chemie I01.docx
Bezpečnost práce.pdf
Komunikace01.pdf
Právo01.docx
Fyzikální výpočty01.pdf
Personalistika01. pdf

Obrázek č. 1: Pracovní výkaz

Vyplňujte pouze bílé buňky

PRACOVNÍ VÝKAZ

	Registrační číslo projektu
	Název projektu
	Název příjemce/partnera

Zaměstnanec	Druh pracovního poměru
Role v projektu	Výše úvazku
Vykazovaný měsíc	Úvazek v dalších projektech
Vykazovaný rok	

Přehled odpracovaných hodin		
Den v měsíci	Počet odprac. hodin	Popis vykonaných aktivit
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		
21.		
22.		
23.		
24.		
25.		
26.		
27.		
28.		
29.		
30.		
31.		
Celkem		0 hodin

Dovolená	Placená pracovní neschopnost
Termíny dovolené	Termíny neschopnosti
Počet dní celkem	Počet dní celkem
Počet hodin dovolené	Počet hodin

Součet hodin souvisejících s projektem	0 hodin
-----------------------------------------------	----------------

Datum	Datum
Podpis pracovníka	Podpis nadřízeného pracovníka

Zdroj: vlastní návrh.

6.4. Upřesnění fáze projektu SteLa15

Cílem projektu je realizace vzdělávacího programu, a zároveň vytvoření studijních pomůcek se střednědobou délkou udržitelnosti tak, aby bylo možné v případě potřeby projekt realizovat znovu. Před vlastní koncepcí a vytvořením studijních opor v rámci přípravné fáze bude probíhat adaptace, současně bude pořízená zahraniční a česká odborná literatura, která bude využita při tvorbě studijních outputů. První fáze se skládá z následujících úkolů:

1. evalvace obsahu výukového programu, jeho efektivita, aktuálnost a účinnost
2. navržení úprav
3. analýza stávajícího stavu studijních materiálů
4. návrh obsahu studijních materiálů
5. identifikace potřebné literatury pro tvorbu opor
6. konzultace s partnery a externími konzultanty
7. pořízení literatury
8. pořízení technických pomůcek.

Výstupem prvních čtyř částí úkolu bude souborný materiál zpracovaný pod vedením projektového manažera. Každý předmět bude obsahovat:

A. výsledek evalvace a analýzy obsahu předmětu

1. popis stávajícího obsahu předmětu
2. cíl předmětu a jeho přínos k budování dovedností, znalostí a kompetencí
3. komparace obsahu předmětu s podobnými předměty
4. komparace zařazení předmětu do studia
5. posouzení účelnosti zařazení předmětu do programu
6. specifika předmětu
7. reakce na názory partnerů a externích konzultantů na obsah předmětu a výstupní znalosti
8. návrhy na změny obsahu, jejich zdůvodnění
9. shrnutí.

B. Analýza stávajícího stavu

1. popis studijních opor

2. komparace opor
3. zhodnocení obsahu opor používaných na zahraničních univerzitách
4. specifické požadavky na opory z pohledu obsahu předmětu a způsobu výuky předmětu
5. požadavky na opory vyplývající ze zkušeností s výukou předmětu, z evaluací studentů
6. shrnutí.

C. návrh obsahu jednotlivých studijních opor a specifických zásad jejich přípravy

D. přehled literatury nutné pro vypracování studijních opor

1. zahraniční literatura
2. literatura v českém jazyce.

Konkrétními výstupy pátého dílčího úkolu budou dva posudky z partnerských firem, popř. od externích konzultantů. První posudek bude obsahovat stanovisko partnera k obsahu předmětu podle požadavku praxe a dalšího vzdělávání absolventů. Bude hodnotit stávající stav obsahu předmětu. Druhým posudkem je stanovisko partnera k návrhu obsahu studijních opor (zejména skript a cvičebnic). Tento posudek bude zkoumat obsah studijních opor včetně vhodné formy výuky příslušné problematiky.

Nákup literatury a dalších pomůcek (USB flash disky, tonery, papír,...) probíhat výlučně společně podle postupy stanovenými pro tento projekt poskytovatelem finančních prostředků (výběrová řízení,...). Soubor nakupované české a zahraniční literatury bude sestaven na základě souborných dokumentů po konzultaci s manažerem projektu. Upřesnění harmonogramu první fáze: červenec, srpen - vypracování souborného dokumentu.

6.5. Závěrečná fáze projektu SteLa15

Cíl a účel druhé fáze řešení projektu je definován v popisu samotného projektu v žádosti o poskytnutí finanční podpory. Druhou fází projektu představuje vlastní tvorba studijních opor. V této fázi budou vytvářeny základní studijní texty, průvodci samostudiem, v případě některých předmětů i prezentace pro přednášky. Všechny vytvořené studijní opory v této fázi budou podléhat jazykové korektuře, u vybraných z nich bude potřeba využít i práce grafika. Při tvorbě průvodců samostudiem bude třeba při sestavování speciálních případových studií využít i odborných konzultací. Vznikající studijní podpory budou aktivně konzultovány také s partnery projektu.

Základní studijní text má obsahovat reprezentativní výklad látky předmětu pokrývající alespoň 80% požadovaného rozsahu znalostí získaných v daném předmětu. Jeho stanovený rozsah je 10-15 autorských archů (autorský arch odpovídá 20-ti normostranám, tj. 36 000 úhozum). U základního studijního textu se nepředpokládají ve větším počtu příklady, řešené problémy, testovací otázky apod. Text je určen jako základní informační zdroj k přednáškám anebo základní text pro samostudium. Na zpracování základního studijního textu je vymezeno v průměru 260 hodin a 60 hodin na úpravy po pilotním použití textu při výuce v třetí fázi projektu. Průvodce samostudiem (cvičebnice) je určen primárně pro kombinovanou formu studia, kde by společně se základním textem umožnil bezproblémové zvládnutí učiva. Pomůcka má být současně vhodná pro využití na cvičeních v rámci přímé výuky. Základem obsahu jsou doporučené postupy pro samostatné zvládnutí látky předmětu, praktické aplikace látky zejména ve formě příkladu a řešených problémů, námětu k řešení a podobných aktivit. Přesný obsah průvodce samostudiem a jeho jednotlivých kapitol je značně závislý na typu předmětu a probírané látce. Doporučený obsah a doporučená struktura kapitol z pedagogického hlediska bude zveřejněna. Předpokládaný rozsah průvodce samostudiem činí 5-8 autorských archů. Na zpracování průvodce samostudiem je v průměru vymezeno 200 hodin a 60 hodin na úpravy po pilotním použití textu při výuce v třetí fázi projektu. Výstupy mohou být zpracovávány jak pro zveřejnění v tištěné podobě, tak v elektronické podobě jako e-learningové moduly.

Průběžná kontrola prací na tvorbě studijních opor bude prováděna manažerem projektu v měsíčním intervalu současně s odevzdáním výkazu práce, kdy jsou jednotliví řešitelé povinni zaslat současný stav studijní opory v elektronické podobě na e-mailovou adresu manažerovi projektu. Pokud je opora zpracovávána formou e-learningu, musí manažer projektu obdržet přístupová práva k prohlížení příslušných e-learningových modulů.

Předpokládá se průběžná práce v jednotlivých měsících roku, tj. rozsah textu by měl každý měsíc narůstat přibližně lineárně.

7. Závěr

V řadě moderních a rozvinutých organizací se vzdělávání a rozvoj pracovníků stává jednou z nejdůležitějších personálních činností. Příčinou je neustále rostoucí význam lidí a jejich znalostí, dovedností a osobních vlastností pro dosažení dlouhodobé a udržitelné prosperity, zajištění konkurenceschopnosti a adaptability jednotlivých podniků, a tím i celé společnosti v prostředí neustále se měnících podmínek podnikání a hospodaření, které se dotýkají všech oblastí, tzn. politických, ekonomických, sociálních, technických a technologických, právních, kulturních, demografických, ekologických a dalších. Personální činnost vzdělávání a rozvoj pracovníků se zaměřuje na soustavné formování pracovních schopností pracovníků organizace. Vytváří předpoklady pro neustálé zlepšování výkonů a chování konkrétních pracovníků a skupin a následně i celé organizace. Dochází tím k růstu hodnoty pracovního kapitálu podniku.

Velký význam má však dosažené vzdělání, jeho úroveň a neustálé rozvíjení se i pro samotné jedince, a to v souvislosti se změnami v hodnotové orientaci lidí s důrazem na kvalitu pracovního života. Vzděláváním a rozvíjením se zvyšuje jejich připravenost na změny podmínek a požadavků pracovních funkcí, podniků a trhu práce. Významně se tak zvyšuje jejich použitelnost jakožto kvalifikované a adaptabilní pracovní síly jak na vnitřním trhu práce, tzn. uvnitř konkrétního podniku, tak i na vnějším trhu práce nacházejícím se mimo podnik. Studium a výzkumem bylo potvrzeno, že vzdělávání a rozvoj v osobním i profesním životě lidí sehrává velkou roli a má ekonomický význam vzdělávat a rozvíjet se. Proto se vyplatí jak jednotlivci, tak organizaci investovat do vzdělávání a rozvoje přiměřené úsilí, finanční prostředky a čas.

Člověk po narození získává v každodenním životě určité schopnosti, dovednosti a znalosti, kdy „je učen“ nejbližším okolím. Děje se tak zpočátku jen napodobováním a automaticky. Následně v průběhu dětských let jeho učení probíhá již cíleněji a do jeho vzdělávání vstupuje v rámci předškolní výchovy například školka a po ní základní škola. Již v tomto období se často projevují různé stupně úrovně vzdělání jednotlivce, za což většinou odpovídá přístup rodičů, kteří buď vzdělávání a rozvoj svého dítěte podporují nebo nepodporují. Mimo jiné i na tom pak závisí, jestli mladý člověk pokračuje ve studiích a dál se rozvíjí zejména jeho znalostní potenciál, nebo zda je směřován do praxe a rozvoj znalostního potenciálu je orientován hlavně k získávání pracovních dovedností. Jak je vidět, vzdělávání a rozvoj člověka je celoživotní proces a v současné rychle se měnící moderní době je velmi intenzivní. V souvislosti s formováním pracovních schopností člověka je tedy nutno rozlišovat zda jde o

formování v obecném slova smyslu bez ohledu na to kdy, kde a z čí iniciativy se tak děje, a to v průběhu celého života, jak bylo uvedeno výše, nebo zda se jedná o formování pracovních schopností v konkrétním podniku.

Vzdělávání je aktivita organizovaná, podporovaná či umožňovaná v rámci personální a sociální činnosti zaměstnávajícím podnikem. Je potřeba si uvědomit, že pojetí vzdělávání je proměnlivé v čase i v prostoru, neboť závisí na době a sociálním místě, kde se konkrétní organizace a pracovníci nacházejí, závisí na povaze vykonávané práce, používaných technologiích, velikosti organizace a dalších okolnostech.

V našem zkoumání šlo tedy o to ukázat a prokázat, že vzdělávání ve firmě je nejen nákladová položka, ale že jde také o investici. Jde o složitější investici, protože proškolený zaměstnanec musí obdržet vyšší mzdu. Jde o nástroj retence zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců ve firmě má tedy jednu část krátkodobou (investice do vzdělávacího projektu jako takového) a dlouhodobou právě na zvýšení mezd. Jde však o to, že investice do kvalitativního rozvoje zaměstnanců se vyplatí a z něj plynoucí vyšší příjmy lze pokladát z ekonomického hlediska za udržitelné.

Literatura a zdroje

1. *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. Vyd. 1. Editor Arnošt Veselý, Martin Nekola. Praha: SLON, 2007. Studijní texty, 40. ISBN 978-808-6429-755.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARONE, Carlo, ORTIZ. Luis. Overeducation among European University Graduates: a comparative analysis of its incidence and the importance of higher education differentiation. *Higher Education*. 2011, roč. 61, č. 3, s. 325-337. ISSN 0018-1560. DOI: 10.1007/s10734-010-9380-0. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s10734-010-9380-0>.
4. BROŽOVÁ, Dagmar. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003, 140 s. Studijní texty (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-864-2916-4.
5. BUDRIA, Santiago., MORO – EGIDO, Anna. I. THE OVEREDUCATION PHENOMENON IN EUROPE. *Revista internacional de sociología*. 2009, roč. 67, č. 2, 329 - 345. ISSN 00349712.
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Studenti a absolventi vysokých škol v roce 2010*. 2010, 7 s. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/\\$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/studenti_a_absolventi_vysokych_skol_v_cr_celkem/$File/1_VS_studenti_celkem_11.pdf).
7. KALOUS, J. VESELY, A.: Praha: Professional Publishing, 2010, 147 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-7431-033-1.
8. GREEN, Francis, ZHUY, Yu. Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economics Papers*. 2010, roč. 62, č. 4, 740-763. Dostupné z: <http://oep.oxfordjournals.org/content/62/4/740>. s. 747.
9. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
10. JELÍNKOVÁ, M. 2011. Případová studie. In M. Nekola, H. Geissler a M. Mouralová (Eds.). *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Praha: Karolinum.

11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press. 2001. ISBN 80-7261-033-3.
13. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, mládeže a tělovýchovy. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Praha, 2007, 164 s. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/19464_1_1/.
14. OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-23-1.
15. OECD. 2000. *Literacy in Information Age – Final Report of the International Adult Literacy Survey*. Paris, Ottawa: OECD. 2005 OECD, 2001a. *Growth and human capital: good data, good results*. Technical papers No. 179. Paris: OECD, 2001.
16. OECD, 2001b. *Does human capital matter for growth in OECD countries? Evidence from pooled mean-group estimates*. Paris: OECD, 2001. Working Papers with number 282. Dostupné také z WWW: <http://ideas.repec.org/p/oec/ecoaaa/282-en.html>.
17. OECD. 2002. *Analýza vzdělávací politiky 2002*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání. 2002 OECD. 2005. *Learning and Living – First Result of Adult Literacy and Life Skills Survey*. Paris, Ottawa: OECD. 2005.
18. OECD. 2006. *Education at a glance*. Paris: OECD. Publication: 12/9/2006. ISBN 9264025316.
19. OECD. 2007. *Education at a glance*. Paris: OECD. Publication: 18/9/2007. ISBN: 9789264032880.
20. PALÁN, Zdeněk. *Lidský kapitál*. In: *Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání* [online]. 1999 [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/lidsky-kapital>.
21. Policy Evaluation - Policy Analysis and Policy Learning. In HOWLETT, Michael a M RAMESH. *Studying public policy: policy cycles and policy subsystems*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 0195409760.
22. POTŮČEK, M. *Veřejná politika*. Upr., dopl. a aktualiz. vyd. v českém jazyce. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2005, 399 s. ISBN 978-80-86429-50-22010.
23. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

24. STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. Práce a mzda, 2006. roč. LIV. č. 9. ISSN 0032-6.
25. STÝBLO, Jiří. *Management podniku světové třídy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 147 s. ISBN 978-80-7431-033-1.
26. VESELÝ, A. *Pražské sociálně vědní studie: Teorie mnohačetných forem kapitálu*, 2006. Dostupné z WWW:
http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf.
27. VOMÁČKOVÁ, H.; BARTÁK M. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2007. ISBN 978-80-7044-955-4.
28. *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. 1. vyd. Editor Jaroslav Kalous, Arnošt Veselý. Praha: Karolinum, 2006, 181 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 80-246-1259-3.