



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Význam lidského kapitálu v podnikovém vzdělávání

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Jiří Jeník**

*Vedoucí práce:* Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





# Importance of Employee Training in Companies

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Jiří Jeník**

*Supervisor:* Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Jeník**  
Osobní číslo: **E13000076**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Význam lidského kapitálu v podnikovém vzdělávání**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Lidský kapitál a podnikové vzdělávání.
2. Analýza podnikového vzdělávání v České republice na vybraných sekundárních datech.
3. Dotazníkové šetření v oblasti podnikového vzdělávání a jeho význam pro zaměstnance a podniky.
4. Návrhy a doporučení pro podnikovou praxi.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th ed. London: Kogan Page, 2012.**

**ISBN 978-0-7494-6550-6.**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.**

**URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.**

**ISBN 978-80-7357-627-1.**

**FILIPOVÁ, Lenka. Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České Republice. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. ISBN 80-86729-38-9.**

**KAMENÍČEK Jiří. Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás. 2. upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.**

**Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Konzultant diplomové práce:

**Ing. Eva Šlaichová, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

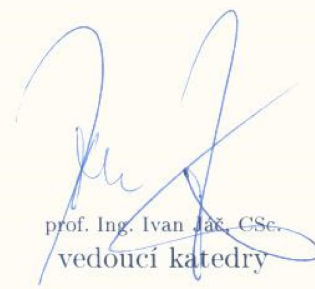
**30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce:

**31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zaměřuje na charakteristiku a význam podnikového vzdělávání. Dále je kladen důraz na pojem lidský kapitál a jeho význam na uplatnění na trhu práce. Cílem bylo porovnání současných trendů a prognóz ve vztahu k lidskému kapitálu a investic do vzdělávání pro jednotlivce i firmu. Tyto údaje jsou v práci porovnávány s vypočtenými hodnotami čerpanými převážně z primárních dat vybraných v dotazníkovém šetření na Technické univerzitě v Liberci. Na základě porovnání posledních dvou roků výzkumu jsou stanovovány tendence růstu či poklesu.

## **Klíčová slova**

Podnikové vzdělávání, lidský kapitál, investice do vzdělávání

## **Annotation**

This thesis focuses on the characteristics and importance of business education. Additionally emphasis is placed on human capital and his importance for the labor market. The aim was to compare the current trends and projections in relation to human capital and investment in education for individuals and companies. These data are in thesis compared with the calculated values mainly taken from the primary data collected in questionnaire survey at the Technical University in Liberec. Based on the comparison last two years of research are determined tendency of growth or decline.

## **Key words**

Corporate training, human capital, investment in education

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval paní Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné vedení, konzultace a trpělivost, jež mi věnovala při psaní této práce.

Velký dík patří taktéž mé rodině, která mě plně podporovala a byla mi oporou.

V neposlední řadě bych také rád poděkoval vedení a všem zaměstnancům společnosti INISOFT, s. r. o., kteří mi ochotně pomáhali a poskytovali potřebný prostor nutný k napsání této práce.



# Obsah

<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam rovnic</b> .....	<b>14</b>
<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>14</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>15</b>
<b>1 Charakteristika a význam podnikového vzdělávání</b> .....	<b>16</b>
1.1 Podnikové vzdělávání z pohledu personalistiky .....	16
1.1.1 Personální administrativa .....	17
1.1.2 Personální řízení .....	17
1.1.3 Řízení lidských zdrojů .....	17
1.2 Podnikové vzdělávání z pohledu ekonomické teorie.....	20
1.3 Podnikové vzdělávání a cesta od "učení se v organizaci" k "učící se organizaci".....	21
1.4 Metody vzdělávání v průběhu pracovního procesu .....	25
1.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti.....	26
1.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	28
1.5 Výsledné charakteristiky podnikového vzdělávání .....	30
<b>2 Lidský kapitál a podnikové vzdělávání</b> .....	<b>32</b>
2.1 Teorie lidského kapitálu.....	33
2.2 Postoj trhu k lidskému kapitálu .....	35
2.3 Podpora rozvoje lidského kapitálu ze strany zaměstnavatele .....	35
2.3.1 Návrhy a doporučení pro rozvoj lidského kapitálu .....	36
2.3.2 Vlastní motivace ke vzdělávání.....	36
2.3.3 Celoživotní vzdělávání .....	37
2.3.4 Příklad vyhodnocování vzdělávání ve vybrané firmě .....	39
2.4 Rizika přetížení lidského kapitálu.....	41
2.5 Kvantifikace lidského kapitálu – návratnost investic .....	42

2.6	Vybrané metody vyhodnocení návratnosti vzdělávání.....	47
2.7	Přínos pro podnik.....	49
2.8	Zhodnocení lidského kapitálu a podnikového vzdělávání.....	51
<b>3</b>	<b>Analýza podnikového vzdělávání v ČR na vybraných sekundárních datech .....</b>	<b>52</b>
3.1	Formální vzdělávání .....	52
3.2	Neformální vzdělávání.....	54
3.3	Informální vzdělávání .....	55
3.4	Vyhodnocení vybraných sekundárních dat.....	56
<b>4</b>	<b>Dotazníkové šetření v oblasti podnikového vzdělávání.....</b>	<b>58</b>
4.1	Struktura a obsahová stránka dotazníkového šetření.....	58
4.2	Metoda dotazníkového šetření .....	58
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	59
4.3.1	Základní informace o respondentech.....	60
4.3.2	Vyhodnocení údajů o zaměstnání respondentů .....	65
4.3.3	Komparace výdělků respondentů .....	72
4.3.4	Komparace výdělků respondentů v letech 2014 a 2015 .....	74
4.3.5	Podnikové/dodatečné vzdělávání a jeho podpora.....	79
4.4	Zhodnocení firemního vzdělávání studentů KS EF TUL .....	88
	<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>91</b>
	<b>Příloha A Dotazník pro účastníky školení INISOFT .....</b>	<b>95</b>
	<b>Příloha B Vyhodnocení komerčních školení INISOFT .....</b>	<b>96</b>
	<b>Příloha C Dotazník pro studenty kombinovaného studia EF TUL .....</b>	<b>103</b>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Cílové skupiny zaměstnanců s ohledem na pozici a výkon .....	23
Tabulka 2: Studijní ročník respondentů .....	59
Tabulka 3: Genderové rozdělení respondentů .....	60
Tabulka 4: Věkové kategorie respondentů .....	61
Tabulka 5: Dotažený stupeň vzdělání respondentů .....	62
Tabulka 6: Obor předchozího vzdělání respondentů .....	63
Tabulka 7: Zaměstnanost respondentů .....	64
Tabulka 8: Sféra zaměstnání respondentů .....	65
Tabulka 9: Velikost firem dotazovaných v letech 2014 a 2015 .....	66
Tabulka 10: Odvětví firem v rámci dotazníkového šetření v letech 2014 a 2015 .....	67
Tabulka 11: Adekvátní zařazení respondenta .....	67
Tabulka 12: Potřebné vzdělání pro výkon pozice respondenta za rok 2015 .....	68
Tabulka 13: Předpoklad respondenta o změně zařazení .....	68
Tabulka 14: Potřebné vzdělání pro výkon respondentovi pozice v roce 2015 .....	69
Tabulka 15: Předpoklad změny zaměstnavatele po ukončení studia v roce 2015 .....	70
Tabulka 16: Porovnání respondentů dle počtu let praxe .....	70
Tabulka 17: Porovnání respondentů dle lokality práce .....	71
Tabulka 18: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia .....	72
Tabulka 19: Výše výdělků mužů v letech 2014-2015 .....	75
Tabulka 20: Porovnání výše výdělků mužů v letech 2014-2015 .....	75
Tabulka 21: Výše výdělků žen v letech 2014-2015 .....	76
Tabulka 22: Porovnání výše výdělků žen 2014-2015 .....	76
Tabulka 23: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle pohlaví .....	76
Tabulka 24: Výše výdělků soukromého sektoru v letech 2014-2015 .....	77
Tabulka 25: Porovnání výše výdělků soukromého sektoru v letech 2014-2015 .....	78
Tabulka 26: Výše výdělků státního sektoru v letech 2014-2015 .....	78
Tabulka 27: Porovnání výše výdělků státního sektoru v letech 2014-2015 .....	78
Tabulka 28: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle sféry výkonu práce .....	79
Tabulka 29: Motivace respondenta k dodatečnému studiu .....	80
Tabulka 30: Respondentovo studium v rámci karierního rozvoje .....	81

Tabulka 31: Firemní vzdělávání poskytované zaměstnavatelem nad rámec legislativy .....	81
Tabulka 32: Forma firemního vzdělávání poskytovaného nad rámec legislativy .....	82
Tabulka 33: Četnost dodatečného vzdělávání respondenta .....	83
Tabulka 34: Užitek dodatečného vzdělávání respondenta .....	84
Tabulka 35: Frekvence dalšího odborného vzdělávání respondenta .....	85
Tabulka 36: Osobní investice respondenta do dodatečného vzdělávání .....	86
Tabulka 37: Témata samostatného vzdělávání respondenta.....	87

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	19
Obrázek 2: Podnikové vzdělávání - cíle a hlavní aktivity pro různé cílové skupiny .....	22
Obrázek 3: Cesta od učení v organizaci k učící se organizaci.....	24
Obrázek 4: Systémové, nelineární myšlení versus lineární myšlení .....	24
Obrázek 5: Řízení výkonnosti firmy .....	25
Obrázek 6: Člověk - stroj.....	34
Obrázek 7: Člověk – zdroj.....	34
Obrázek 8: Člověk - znalost .....	35
Obrázek 9 : Integrované řízení lidských zdrojů.....	37
Obrázek 10: Ukázka z dotazníku pro účastníky školení INISOFT .....	39
Obrázek 11: Ukázka z vyhodnocení komerčních školení INISOFT .....	40
Obrázek 12: Vývoj počtu účastníků firmy INISOFT v letech 2013-2015 .....	41
Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání v období 1993-2008.....	45
Obrázek 14 : Vývoj reálné výše čistých ročních výnosů jedince .....	46
Obrázek 15: Vliv rozvoje lidského kapitálu na rozvoj organizace.....	49
Obrázek 16: Vztah mezi schopností a kompetencí.....	50
Obrázek 17: Vztah kompetence a výsledků. ....	50
Obrázek 18: Podíl studentů vysokých škol dle věku v letech 2000 – 2011 v procentech...	53
Obrázek 19: Investice do vzdělávání dle úrovně studia v procentech.....	54
Obrázek 20: Formy neformálního vzdělávání dle pohlaví v procentech.....	55
Obrázek 21: Informální vzdělávání dle dosaženého vzdělání v procentech .....	56

Obrázek 22: Genderové rozdělení respondentů v procentech.....	60
Obrázek 23: Věkové kategorie respondentů v procentech .....	61
Obrázek 24: Dotažený stupeň vzdělání respondentů v procentech .....	62
Obrázek 25: Obor předchozího vzdělání respondentů v procentech.....	63
Obrázek 26: Zaměstnanost respondentů v procentech .....	64
Obrázek 27: Sféra zaměstnání respondentů v procentech .....	65
Obrázek 28: Velikost firem dotazovaných v letech 2014 a 2015 v procentech .....	66
Obrázek 29: Adekvátní zařazení respondenta v procentech.....	68
Obrázek 30: Předpoklad respondenta o změně zařazení v procentech.....	69
Obrázek 31: Porovnání respondentů dle počtu let praxe v procentech .....	70
Obrázek 32: Porovnání respondentů dle lokality práce v procentech .....	71
Obrázek 33: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia v jejich prvním zaměstnání v procentech.....	73
Obrázek 34: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia v jejich současném zaměstnání v procentech.....	73
Obrázek 35: Předpoklad výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia po dokončení studia v procentech .....	74
Obrázek 36: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle pohlaví.....	77
Obrázek 37: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle sféry výkonu práce.....	79
Obrázek 38: Motivace respondenta k dodatečnému studiu v procentech .....	80
Obrázek 39: Respondentovo studium v rámci karierního rozvoje v procentech.....	81
Obrázek 40: Četnost dodatečného vzdělávání respondenta v procentech.....	83
Obrázek 41: Užitek dodatečného vzdělávání respondenta v procentech .....	84
Obrázek 42: Frekvence dodatečného vzdělávání respondenta v procentech .....	85
Obrázek 43: Samostatná investice respondenta do dodatečného vzdělávání v procentech .....	86
Obrázek 44: Témata samostatného vzdělávání respondenta v procentech.....	87

## Seznam rovnic

Rovnice 1: Vzdělanostní potenciál společnosti .....	90
Rovnice 2: Průměrná délka vzdělání .....	90
Rovnice 3: Index služeb práce .....	90
Rovnice 4: Pokles rizika nezaměstnanosti.....	90
Rovnice 5: Doba návratnosti .....	90
Rovnice 6: Návratnost investice (ROI) .....	90

## Seznam zkratk

AES	The Adult Education Survey
ak. r.	Akademický rok
CVTS	Continuing Vocational Education and Training Survey
ČSÚ	Český statistický úřad
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
JIT	Just in time
NOZaZ	Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání
NVF	Národní vzdělávací fond
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků

# Úvod

V současné době již nelze opomíjet význam lidského kapitálu a nutnosti jeho rozvoje. I díky začlenění České republiky do Evropské unie a otevřeností globálních trhů stoupá tlak na stále větší efektivitu a konkurenceschopnost firem. Jako další požadavek je uváděna nutnost flexibilního a adaptabilního podniku, kterého lze dosáhnout pouze při soustavném vzdělávání zaměstnanců.

Cílem této diplomové práce je porovnání vztahu mezi lidským kapitálem a uplatnění zaměstnance v podniku či na trhu práce. Práce je strukturována do obsahových kapitol, kde první dvě kapitoly popisují teoretickou část lidského kapitálu a podnikového vzdělávání. Třetí kapitola se zaměřuje na porovnání výzkumu zabývajících se dodatečným vzděláváním zaměstnanců - The Adult Education Survey, který prováděl Eurostat v celkem 30 zemích v letech 2011 a 2012, a dále na něj navazují šetření Českého statistického úřadu. Čtvrtá zpracovává samotná primární data ze šetření Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, prováděného v akademickém roce 2014-2015, a dále je porovnává s daty z předchozího akademického roku. Hlavní částí diplomové práce je analýza vybraných výsledků dotazníkového šetření, jak zaměstnavatelé i zaměstnanci přistupují k rozvoji lidského kapitálu, jaké metody využívají, a následné porovnání případného dopadu těchto kroků na platové ohodnocení respondentů. Poslední, pátý blok pojednává o možnosti kvantifikace a vyhodnocování návratnosti investice do lidského kapitálu.

# 1 Charakteristika a význam podnikového vzdělávání

První kapitola práce se zabývá významem podnikového vzdělávání. Zohledňuje pohled personalistiky, ekonomické teorie a státních institucí.

Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání a Národní vzdělávací fond, vycházející ze šetření Continuing Vocational Education and Training Survey, definuje další vzdělávání jako činnosti pro získávání dodatečných znalostí a dovedností či zlepšení stávající. Dále ho obecně považuje za jeden z klíčových faktorů pro zlepšení konkurenceschopnosti firem (NOZaZ, NVF, 2007, s. 74).

S touto definicí souhlasí i Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a doplňuje ho o předpoklad, kdy podnik má tendenci zaměstnance vzdělat. Jedná se o podmínku dosažení firemních cílů, např. zvýšení zisku / podílu na trhu, zavedení inovace či zvýšení produktivity práce (NÚV, 2009).

Z tohoto je zřejmé, že kapitál získaný pouze primárním, sekundárním či terciálním vzděláním není dostačující po celou dobu ekonomické aktivity zaměstnance. Hlavním aspektem flexibilního a rychle se adaptujícího podniku je vzdělávání pracovníků a dostatečná příprava tzv. celoživotního vzdělávání (Filipová, 2008, s. 27).

Hlavní důvody celoživotního vzdělávání jsou:

- nové poznatky a technologie,
- rychle se vyvíjející / měnící trhy a potřeby lidí,
- časté organizační a personální změny, na které musí zaměstnanec reagovat (dnes jen velmi zřídka jsou zaměstnanci v jedné firmě celý produktivní život),
- důraz na kvalitu výroby a péči o zákazníka (Koubek, 2005, s. 237).

## 1.1 Podnikové vzdělávání z pohledu personalistiky

Personální činnost je chápána jako část řízení organizace, která zkoumá a zabývá se veškerými okolnostmi vztahenými k zaměstnancům (získávání, formování, fungování, využívání, atd.). Tato definice připouští, že nejde jen o samotný personální vývoj (získání,



formování, využívání pracovních dovedností), ale i o vývoj sociální (vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům) (Koubek, 2008, s. 13).

Koncepce pojetí personální práce se nejčastěji setkává s rozdělením na tři typy: operativní pojetí personalistiky (personální administrativa), taktické pojetí (personální řízení) a strategické pojetí (řízení lidských zdrojů) (Koubek, 2008, s. 14).

### **1.1.1 Personální administrativa**

Personální administrativa je nejstarší pojetí personalistiky, které znázorňuje převážně samotnou správu personální agendy. Úkolem personalistiky v tomto pojetí je sledování a reporting platné pracovněprávní legislativy a případné upozorňování nadřízených na jeho porušení. Velmi časně je rozdělení rolí na manažery (rozhodovací pravomoc v otázkách přijetí/propuštění zaměstnanců) a personalisty (zabezpečení agendy a administrativy) (Koubek, 2008, s. 14) (Dvořáková, 2007, s. 4).

### **1.1.2 Personální řízení**

Tato koncepce je pojímána jako personalistika v širším smyslu, kde je definován význam této role pro zajištění prosperity a úspěšnosti firmy. Hlavním kritériem je zde stanoven dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný zaměstnanec (Dvořáková, 2012, s. 5). V této koncepci je již vyvíjen tlak na úzkou specializaci personalistů, například hodnocení práce, tarifní systémy či mzdové formy. Rozhodovací pravomoc o přijetí/nepřijetí zaměstnance je svěřena do rukou vedoucího personálního útvaru. Velký důraz je kladen i na vnitřní normy, proškolení a další vzdělávání, avšak veškerá tato činnost je zaměřena dovnitř firmy (Dvořáková, 2007, s. 5-6). Tato definice je téměř doslova potvrzena i v knize pana Koubka a je dále rozvinuta z hlavního důvodu vzniku tohoto řízení. Hlavním podmětem je uvedena rostoucí konkurence v oborech a tlak na získání konkurenční výhody a lepší prosperity = člověk. Chronologicky je řazena před druhou světovou válku (Koubek, 2008, s. 15).

### **1.1.3 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat na přelomu 80. let 20. století. Tento posun byl způsoben řadou podnětů, hlavní z nich byla hospodářská recese a krize a následné hledání možností na zefektivnění práce. Personální činnost se stává hlavním aktérem změn v řízení organizace. Je zde i přesun z operativních/taktických úloh na strategické – nutnost zajistit

dlouhodobou prosperitu a funkčnost podniku. Poprvé se zde definuje i výraz lidský zdroj/kapitál (Dvořáková, 2007, s. 6).

*„Výraz lidské zdroje je použit se záměrem zdůraznit rostoucí vzácnost tohoto výrobního činitele a poukázat na nutnost věnovat mu mimořádnou, ne-li výsadní pozornost při řízení oproti kapitálu a materiálním zdrojům“ (Dvořáková, 2012, s. 6).*

Na základě velkého vývoje tohoto oboru byly v polovině 80. let v Americe definovány modely souladu (matching models), modely stochastické a Harvardský model (Dvořáková, 2007, s. 6).

### **Modely souladu**

Lidé jsou chápáni jako zdroj, který však musí být důkladně veden a řízen. Je zde brána v potaz i nutnost začlenění do společných organizačních struktur a jeho zapojení v nastavení a realizaci podnikových strategií = být v souladu. Personální agenda je stanovena takto: výběr, výkon, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Tuto metodu obohacuje model R. S. Chulera a S. E. Jacksona (model New York) o plánování, formování a průběžné vzdělávání pracovní síly (Dvořáková, 2007, s. 6-7).

### **Stochastické modely**

Stochastické modely jsou ze základu tvořeny modely souladu, přičemž se vztahují na podmínky USA. Modely připouští, že velkou měrou je řízení lidských zdrojů ovlivněno samotnými strategickými záměry organizace, kdy se firma snaží urychlit implementaci strategických změn pomocí různých stimulů.

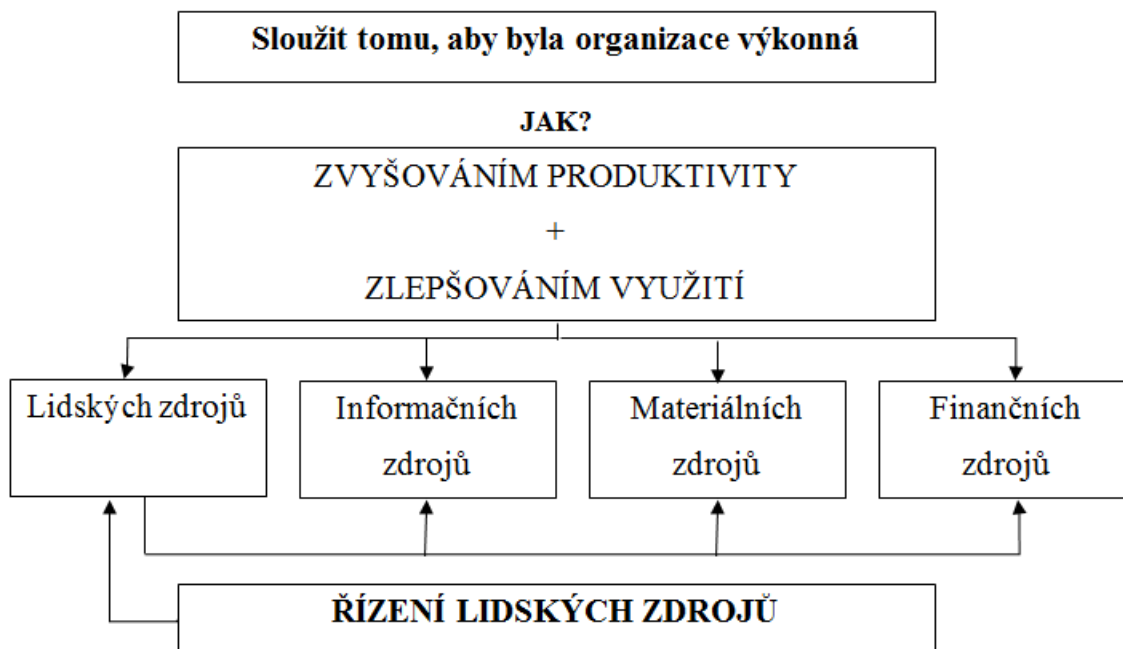
### **Harvardský model**

Akteři řízení lidských zdrojů jsou v tomto modelu ještě rozšířeni a rozděleni na: vlastníky, management, zaměstnance, vlády, odbory a občanské komunity. Význam sladění jednotlivých aktérů (převážně vlastníků, managementu a zaměstnanců) je uznán, avšak hlavní důraz je kladen na management, který jako jediný je chápán za původce nových myšlenek a schopen měnit organizační a další vnější parametry působící na zaměstnance (Dvořáková, 2007, s. 7).

Modelů a charakteristik řízení lidských zdrojů byla definována ještě celá řada, nejčastěji se dají shrnout pomocí těchto základních ukazatelů:

- personální činnost je nutné plánovat dlouhodobě = strategicky,
- začlenění a zkoumání vnějších faktorů ovlivňujících pracovní sílu - populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, osídlení a životní prostředí, legislativa, atd.,
- personální činnosti jsou přenesené i na všechny vedoucí pracovníky (jsou v každodenním styku se svými podřízenými – nutnost motivace a vedení),
- provázanost personální činnosti se strategiemi organizace,
- velký důraz na rozvoj lidských zdrojů (personální i osobnostní) – možnost reakce na případné změny,
- zajištění vhodného prostředí pro výkon práce (Koubek, 2008, s. 16).

Úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zvyšování využitelnosti/efektivnosti veškerých zdrojů podniku: materiálních, finančních, informačních a lidských. Největší důraz je kladen právě na lidské zdroje. Obrázek 1 definuje, jak je využitelnost všech ostatních zdrojů ovlivňována lidským faktorem.



**Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů**

Zdroj: Koubek, 2008, s. 17 – vlastní zpracování

## **1.2 Podnikové vzdělávání z pohledu ekonomické teorie**

Existuje řada teorií orientující se především na hledání vztahu mezi velikostí a formou lidského kapitálu a růstem ekonomiky. Z nich vyplývá, že ne ve všech ekonomikách se projevuje nárůst i přes velký či rostoucí lidský kapitál.

V návaznosti na ekonomickou teorii lze sledovat lidský kapitál ve třech rovinách (Filipová, 2008, s. 5). První rovinou jsou všeobecné znalosti týkající se gramotnosti - umění pozorného a kritického čtení se zpracováním získaných informací a jejich využitím k řešení problémů či dalšímu studiu. Tato oblast zahrnuje i náhled matematický - řešení problému pomocí exaktních metod (výpočtů). Následuje shrnutí poznatků a vyvození závěrů pro účelné řešení praktických problémů. Druhou rovinu reprezentují specifické znalosti týkající se výrobních procesů a technologií. Jedná se o obsluhu přístrojů, nástrojů či počítačových programů, jejich udržování ve funkčním stavu, popřípadě o znalost a aplikaci určité specifické technologie. Třetí a poslední rovinou lidského kapitálu je oblast technických a vědeckých znalostí, jež umožňují mimo jiné vývoj nových technologií či využití v ekonomické produkci.

Jednotlivé roviny se odlišují charakterem a možnostmi ovlivnění veřejné správy z hlediska jejich rozvoje a navzájem sebou prostupují. Podporuje se nejčastěji vzdělávání, sociální péče, volnočasové aktivity i zdravotní péče, tedy faktory s praktickým dopadem na kvalitu a stabilitu lidských zdrojů (Bakoš et al., 2006, s. 19-20).

Rostoucí lidský kapitál tedy dle definice nemusí být u jednotlivce vždy totéž (s ohledem na fokus roviny, ve které byl přednostně rozvíjen).

Dále také velmi záleží na jeho efektivním využití. Mezi hlavní podmínky pro efektivitu lidského kapitálu je flexibilní trh práce, flexibilní školství a možnost dalšího vzdělávání dospělých.

### ***Flexibilní trh práce***

Pokud by byla zachována dokonalá flexibilita trhu práce, pak by jakákoli změna ekonomiky vyvolala okamžitou reakci (realokaci) pracovní síly. Tím je zachována míra nezaměstnanosti na jejím potenciálu a nedochází k velkým výkyvům.

Základními atributy flexibilního trhu je: mzdová flexibilita, flexibilní pracovní doba a mobilita pracovní síly.

### ***Flexibilní školství***

Jedná se o druhou podmínku, která zajišťuje reakce školství na potřeby a poptávku dané ekonomiky. Nutnost reagování vzdělávání na současný stav na trhu práce je základem pro následné uplatnění studentů. O toto se opírá i studie OECD, která dokazuje, že nezáleží jen na množství finančních prostředků daných do vzdělání, ale spíše na jejich flexibilitě a efektivitě.

### ***Možnost dalšího studia***

Poslední ze základních podmínek je „celoživotní“ vzdělávání. Při současné rychlosti vývoje technologií již není dostačující „primární vzdělání“ jednotlivce. Je nutné ho dále rozvíjet a přizpůsobovat aktuálním trendům a požadavkům (Filipová, 2008, s. 19).

## **1.3 Podnikové vzdělávání a cesta od "učení se v organizaci" k "učící se organizaci"**

Učení v organizaci (organizational learning) je jednou z definic stanoveno jako "neustálé zkvalitňování jednání na základě vysoké kvality vědomostí a lepšího pochopení jeho účinků" (Bedrnová, Nový, 2002, s. 541).

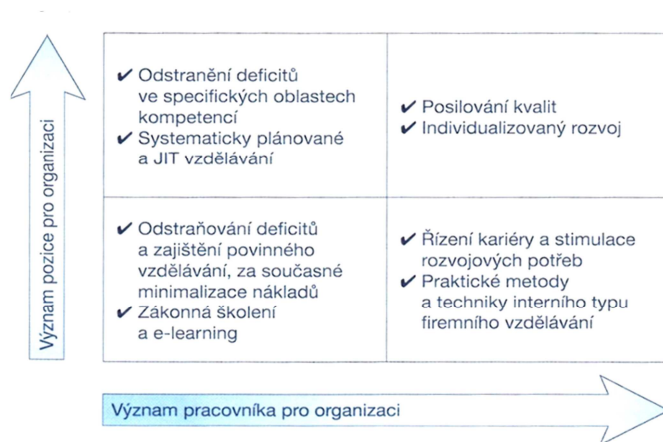
Cíle podnikového vzdělávání (na pracovišti i mimo pracoviště) se dělí dle Tureckiové (2009, s. 80) na dvě skupiny. První skupinu tvoří požadované změny dovedností, znalostí a postojů členů organizace - výstupem je vyšší efektivita pracovního výkonu. Druhá skupina zahrnuje dostatečný prostor pro seberealizaci, rozvoj profesního i osobního potenciálu zaměstnanců - výstupem je neméně důležitá motivace. Cíle lze tedy definovat i jako rozvoj lidského kapitálu na několika úrovních.

První z nich je úroveň postojová - jde zde především o zvýšení loajality a angažovanosti zaměstnanců. Výše uvedené společně se správnými pracovními postoji mají celkově pozitivní vliv na výkon ve všech jeho rovinách.

Druhá úroveň dovedností a znalostí odstraňuje negativní rozdíly mezi požadavky, které vyplývají z náplně práce a tím, co zaměstnanec již ovládá. Pracovník se takto profiluje přesně pro danou pozici.

Poslední je úroveň výsledků práce a pracovního jednání. Je jakýmsi dokladem o zvýšení lidského kapitálu prostřednictvím zlepšení pracovního výkonu a pozitivního hodnocení rozvojového potenciálu. Dále tato rovina popisuje motivaci k učení i k jednání. Výstupem je plnění cílů organizace a seberealizace (Tureckiová, 2009, s. 81).

Podnikové vzdělávání a jeho význam je zobrazen v následujícím obrázku (Obrázek 2).



**Obrázek 2: Podnikové vzdělávání - cíle a hlavní aktivity pro různé cílové skupiny**

Zdroj: Hroník, 2006, upraveno v Tureckiová, 2009, s. 96

V této matici se pracovníci dělí do cílových skupin dle specifikovaných výstupů z hodnocení a dle důležitosti zastávané pozice pro organizaci (Tureckiová, 2009, s. 96-99).

Pozice stanovuje úroveň zařazení daného pracovníka od nízké – řadový zaměstnanec (dělník), až po vysokou - management společnosti. Přínos/výkon se zaobírá přidanou hodnotou daného pracovníka pro společnost. Velikostí znázorňuje celkový počet zaměstnanců a nákladem je mzda a další fixní náklady, vždy pro danou pozici.

**Tabulka 1: Cílové skupiny zaměstnanců s ohledem na pozici a výkon**

Pozice	Přínos / Výkon	Velikost	Náklady		Cíle	
<b>nízká</b>	malý	početná	minimální	Zachovat/zvýšit efektivitu	Odstranění deficitů	Přístup k základním poznatkům
<b>nízká (zatím)</b>	velký (potenciální)	průběžně se zmenšuje (retence kvůli nízké loajalitě)	vysoké	Nástupnictví	Talent management	Rozvoj lidského kapitálu
<b>nízká</b>	velký		střední	Zlepšení výkonu	Posílení motivace	Rozvoj lidského kapitálu
<b>vysoká</b>	malý (oproti očekávání)	drobná	vysoké	Rychlé odstranění deficitu	JIT, workshopy, networking	Rychlý posun do skupiny 4
<b>vysoká</b>	velký	drobná	odpovídající pozici	Rozvoj silných stránek	Rozvoj motivace	Rozvoj emočních kompetencí a strategie

Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 98

**Díky rozvoji lidského kapitálu jeho celým úrovnovým spektrem roste nejen zájem, nýbrž i vlastní odpovědnost pracovníků za jejich další vzdělávání a kariéru.** Na pozicích tři a čtyři přirozeně narůstá vnitřní motivace, lidský kapitál je na vysoké úrovni, popř. jí rychle dosahuje.

Vše výše zmíněné lze shrnout v pojmu učení v organizaci. Je třeba, aby organizace byla dynamická v učení a hledání nových řešení (inovace), otevřená vnějším i vnitřním podnětům a dokázala vytvořit prostor bez hranic typu „*my a oni*“ (Hroník, 2007, s. 59).

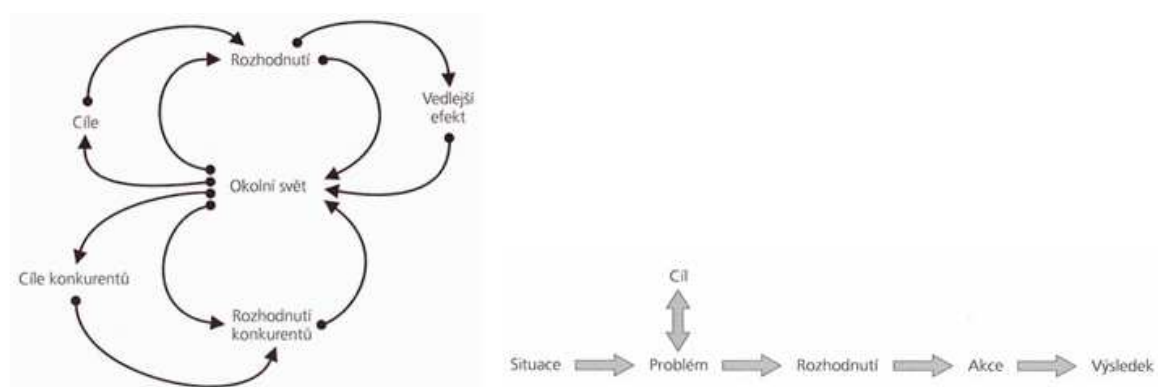
Jak je naznačeno na obrázku (Obrázek 3) níže, lze teoreticky dospět podporou učení v organizaci k její přeměně v učící se organizaci, kde jsou znalosti, postupy a metody přirozeně vytvářeny, sdíleny a přejímány. (Koubek, 2003, s. 118).



**Obrázek 3: Cesta od učení v organizaci k učící se organizaci**

Zdroj: Fiol a Lyles, 1985 - vlastní zpracování.

„Učící se organizace nepracuje s představou, že je užitečné svět atomizovat do řady izolovaných, odděleně působících prvků.“ (Hroník, 2007, s. 77) Tato koncepce upřednostňuje systémový přístup, který odmítá linearitu v uvažování. Tedy zohledňuje možnost navzájem se ovlivňujících okolností a reakcí na dané situace.

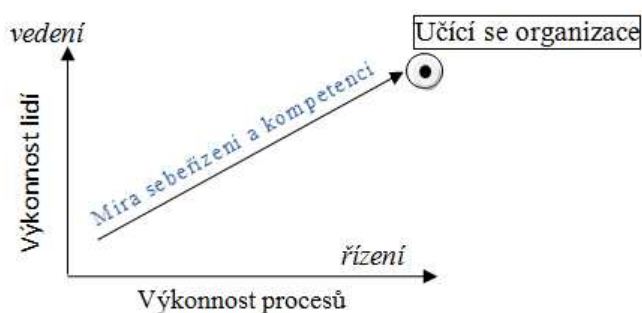


**Obrázek 4: Systémové, nelineární myšlení versus lineární myšlení**

Zdroj: Hroník, 2007, s. 78-9



Ačkoliv řada kritiků poukazuje na fakt, že se tuto koncepci nepovedlo uvést do praxe, je namísto si uvědomit, že jsou v současné době všechny organizace pod velkým tlakem globalizace a prudkých změn v prostředí. Dnes již nevystačíme s tradičními manažerskými postupy. Organizace se musí umět rychle přizpůsobit - "měnit se za chodu". Koncepce učící se organizace je považována za důležitou inspiraci či návod, jak splnit i nesnadné a komplexní úkoly. (Hroník, 2007, s. 83) Úspěch se může dostavit avšak jen tehdy, disponuje-li podnik kvalitním lidským kapitálem (viz. Obrázek 5).



**Obrázek 5: Řízení výkonnosti firmy**

Zdroj: Hroník, 2007, s. 13 - vlastní zpracování

Oba dva modely vyžadují primárně ochotu zaměstnanců k učení. Je-li tento krok pozitivní, navazuje na něj cesta aplikace znalostí do praxe. Toto směřování lze podpořit nastolením následujících podmínek - důvěra, otevřená komunikace, prostředí výzvy a soutěží, tvůrčí atmosféra a radost z objevování. (Hroník, 2007, s. 60) V širším slova smyslu jde o vlastní motivaci.

## 1.4 Metody vzdělávání v průběhu pracovního procesu

Podnikové vzdělávání by nemělo být jednorázovou akcí s výsledkem vyřešení aktuální potřeby, nýbrž by mělo být velmi dobře promyšleno a tvořit tak ucelený systém, jehož přínos bude trvalý. Realizace si často žádá odborníka z oboru andragogiky (vzdělávání dospělých). Použité metody jsou rozděleny na vzdělávání v průběhu pracovního procesu (metody "on the job") a na ty aplikované mimo pracoviště (metody "off the job").

V teorii nalezneme doporučení vhodnosti daných metod. Metody „on the job“ se více doporučují pro dělníky / řadové zaměstnance a metody „off the job“ pro vedoucí

pracovníky / specialisty. Avšak realita ukazuje stále větší tlak na praktickou stránku vzdělání a využití prvních metod i pro manažerské pozice (Koubek, 2008, s. 266).

- Metody používané při výkonu práce zahrnují:  
instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultace, asistování spojené s pověřením určitým úkolem pod dohledem zkušeného odborníka, rotace práce i pracovní porady.
- Metody vhodné ke vzdělávání mimo pracoviště představují:  
přednášky spojené s diskuzí, demonstrace pracovních postupů, případové studie s výstupem nalezení řešení daného problému pomocí kreativního myšlení (brainstorming), týmového přístupu (workshop), hraní rolí, simulace i školení hrou, které vede například k rozvoji komunikace i koordinace činností a zaměstnanců (Sakslová Šimková, 2009, s. 115-6).

Podnikové vzdělávání by na základě použitých metod mělo vždy směřovat ke konkrétním cílům. Tureckiová (2009, s. 75) stanovuje cíle rozvoje pro pracovní tým i organizaci takto:

- *„výtečnost či výjimečnost skupinových a organizačních aktivit,*
- *naplnění vize, poslání a strategie organizace,*
- *výkonnost a efektivita fungování zaměstnavatelské organizace jako celku,*
- *zajištění jejího dlouhodobějšího efektivního fungování a možnosti transformačních a inovativních změn zejména v souladu se změnami socio-kulturních, ekonomických, legislativních a technologických podmínek, včetně změn ve vnitřním prostředí organizace.”*

#### **1.4.1 Metody vzdělávání na pracovišti**

Tato kapitola se zaměřuje na metody, jejichž společným prvkem je individuální přístup ke školenému. Velký důraz je kladen na osobnost a ochotu lektora, který zaměstnance učí, vysvětluje a dává zpětnou vazbu. Vztah mezi lektorem a zaměstnavatelem ovlivňuje i samotný vztah zaměstnance ke společnosti (Dvořáková, 2007, s. 298).

**Instruktáž při výkonu práce** je nejčastěji používanou metodou. Jedná se o zaškolení nového či méně zkušeného zaměstnance, zkušenějším zaměstnancem/nadřízeným, kdy nový pracovník pozoruje a případně napodobuje daný postup a tím se zdokonaluje.

- Výhody: rychlý zácvik, tvorba pozitivního vztahu mezi pracovníky.
- Nevýhody: využití spíše u jednodušších pracovních postupů, vytvářen velký tlak na nového pracovníka, obvykle jednorázové školení (Koubek, 2008, s. 267)

**Coaching, mentoring a counselling** jsou metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Oproti instruktáži se jedná o dlouhodobý proces, kdy je zaměstnanec pod dohledem svého nadřízeného/lektora a takto získává schopnosti, znalosti a dovednosti. Mentoring a counselling se odlišuje tím, že si školený sám vybírá svého mentora. Mentor je často využíván i pro mimopracovní rady. (Dvořáková, 2007, s. 299-300). Všechny metody mají společnou snahu o co největší podporu iniciativy školeného a berou v úvahu jeho individualitu.

- Výhody: dlouhodobá spolupráce, začlenění školeného do rozhodování, průběžné vyhodnocování a motivace, možnost individualizace a iniciativy.
- Nevýhody: formování pod pracovním tlakem (coaching), možnost volby nevhodného mentora, velká časová náročnost.

**Asistování a pověření úkolem** tato metoda se velmi podobá instruktáži, avšak jedná se o dlouhodobé zaškolování, které je možné využívat i pro velmi specializovanou činnost včetně manažerských pozic. Postupem času se školený v dané práci zdokonaluje, až je schopný ji vykonávat zcela samostatně. Pověření úkolem je často považováno za poslední z části asistování, ale jedná se spíše o další metodu, kde již proškolený zaměstnanec je pověřen úkolem a jeho práce je „pouze“ kontrolována.

- Výhody: „soustavnost působení“, praktické zaškolení, tlak na samostatnost, rozšíření pracovníkovy způsobilosti a odpovědnosti v případě pověření úkolem.
- Nevýhody: možnost osvojení si špatných návyků a metod, přílišná autonomie umožňuje vznik i zásadních chyb s dopadem na sebedůvěru / důvěru nadřízeného (Koubek, 2008, s. 267-268).

**Rotace práce** (cross training) je často využívána při zaškolování vedoucích či pro seznámení nových pracovníků se samotným průběhem činností ve firmě. Jedná se o metodu postupného úkolování a práce na různých pracovních místech/úsecích podniku (Koubek, 2008, s. 268). Existují dvě varianty této metody a to horizontální rotace – střídání

pracovních míst na stejné kompetenční úrovni, a vertikální rotace – střídání míst na úrovních rozdílných (Dvořáková, 2007, s. 299).

- Výhody: rozšíření zkušeností a dovedností pracovníka, zvyšuje se flexibilita organizace i pracovníka, možnost komplexnějšího náhledu.
- Nevýhody: organizační náročnost, možnost neúspěchu na určitém stanovišti (Koubek, 2008, s. 269).

**Pracovní porady** jsou jistou formou reportingu, kdy se účastníci seznamují s děním i mimo jejich pracovní zařazení.

- Výhody: možnost sdílení názorů, zvyšování informovanosti, pocit sounáležitosti, podpora iniciativy/aktivity.
- Nevýhody: časová náročnost – v pracovní době klesá produktivita, mimo ni neochota pracovníků (snaha ji tendenčně zkracovat).

#### **1.4.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody mají podobnost v institucionálním vzdělávání a často se i provozují v obdobných místech (výukové dílny, školící zařízení, atd.). Metody jsou zvoleny pro více osob najednou, proto z větší části odpadá možnost individualizace. Avšak pokud se požaduje po účastnících i určitá míra komunikace, doporučuje se nelpět striktně na předem definované struktuře a raději nechat větší míru volnosti, čímž je tvořena ona individualizace/interakce. Samotné školení je pořádáno pomocí interních (velmi dobře znají prostředí organizace) i externích lektorů (mohou organizaci obohatit o nový nápad či upozornit na nějaký nedostatek – zamezí „provozní slepotě“). (Dvořáková, 2007, s. 300).

**Přednáška** se volí v případě nutnosti sdělení faktických informací.

- Výhody: rychlost, nenáročnost.
- Nevýhody: jednostranný tok informací, pasivita – obě tyto nevýhody lze odbourat pomocí volby přednášky s diskuzí (semináře), kde je možná interakce zúčastněných, jsou však požadovány větší nároky na přípravu a následné vedení diskuze.

**Demonstrování** stejně jako přednáška tato metoda sděluje faktické informace a znalosti, ale nyní jsou k tomuto využity i další pomůcky (počítačové simulace, výrobní stroje, тренаžéry, atd.). Během demonstrování lektor představuje dané znalosti i dovednosti, je zde možná i přímá interakce s účastníky.

- Výhody: ukázka znalostí i dovedností, možnost interakce.
- Nevýhody: možná rozdílnost vzdělávacího zařízení a praxe, zjednodušení problému.

**Případové studie** se převážně využívají pro vzdělávání vedoucích či tvůrčích pracovníků, kdy je jim předložena smyšlená situace a oni musejí nalézt možnosti řešení. Ve většině případů tomuto předchází diskuze v malé skupině.

- Výhody: rozvíjení analytického myšlení, možnost porovnání s praxí včetně následků daného rozhodnutí.
- Nevýhody: velké nároky na přípravu pracovníka i lektora.

**Workshop a Brainstorming** jsou varianty případových studií, kdy se dané problémy řeší více komplexně (zástupci z více oddělení). Jednotlivé nápady jsou předkládány ústně či písemně a následně se vyhodnocují.

- Výhody: posouzení více aspektů daného problému, podpora týmové práce.
- Nevýhody: nutnost erudovanosti jednotlivých účastníků v daném problému.

**Simulace** je volena pro možnost znázornění možností řešení určité situace vzešlé z praxe. Účastníkům je předkládán detailní popis dané situace, kterou musejí během určité doby vyřešit pomocí řady na sebe navazujících rozhodnutí (od nejjednodušších k těm složitějším).

- Výhody: podpora schopnosti vyjednávat a rozhodovat.
- Nevýhody: obtížné nalezení tématu a případného usměrnění účastníků.

**Hraní rolí** je metoda orientovaná na přímé rozvíjení praktických a vyjednávacích dovedností. Vyžaduje se samostatnost, aktivita a určitá hravost účastníků. Účastník dostane určitou roli a do té se musí vžít a řešit daný problém s ostatními (scénář je možné nechat zcela otevřený). Na tuto metodu navazuje i Assessment centre. U Assessment centre jsou

využívány náhodně generované situace s různými úkoly, tím vzniká různá úroveň stresu na účastníka. Přičemž každá situace má zvolené optimální řešení, se kterým je možné následně výsledky porovnat.

- Výhody: samostatnost myšlení, rozhodování, vyjednávání, nutnost ovládat své emoce.
- Nevýhody: nutnost odborné znalosti lektora, značné nároky na přípravu.

**Učení hrou** („adventure education“), jak již název napovídá, má návaznost ve hraní her/sportovní aktivity. Při těchto hrách je účastník směřován k hledání optimálního řešení, orientaci, kooperaci s ostatními účastníky i jejich koordinaci. Po „dohraní“ se celá situace diskutuje, zda byla řešena nejefektivnější metodou a kdo a jak by se mohl zlepšit.

- Výhody: učení zábavnou metodou, aplikace manažerských dovedností v běžné činnosti, zlepšování kolektivu.
- Nevýhody: náročné na přípravu, nutné překonat předsudky, občas fyzicky náročné.

**E-learning** – výuka na počítačích se využívá stále častěji. Je možné využít velké množství podkladů (obrázky, grafy, videa, simulace, ...). V případě testů jsou využívány automatismy pro samotné vyhodnocování a opakované využívání (zdokonalování).

- Výhody: kolektivní i individuální využití, možnost bezprostřední zpětné vazby, možnost názorných pomůcek, možné využití i mimo pracoviště či vytížené časy.
- Nevýhody: technicky náročnější metoda (Koubek, 2007, s. 270-273).

## **1.5 Výsledné charakteristiky podnikového vzdělávání**

Autoři zmíněných publikací uvádějí, že pro zachování konkurenceschopnosti a efektivnosti firmy a jejích zaměstnanců již v dnešní ekonomice není dostatečné primární vzdělání získané před nástupem do zaměstnání. V tomto ohledu je uvedena nutnost o dodatečném vzdělávání až tzv. celoživotního vzdělávání.

Podnikové vzdělávání ve vztahu k personalistice je chápáno jako část řízení celé organizace vztahující se k zaměstnancům. V tomto pohledu jsou popisovány jednotlivé možnosti a metody vedení lidí, a tedy i práci s lidským kapitálem (získávání, formování, fungování, využívání, ale i jeho motivace).

Ekonomická teorie se převážně zabývá hledáním návaznosti na velikost a formu lidského kapitálu a možností růstu ekonomiky. Řeší i nutné atributy pro možnost efektivního využití lidského kapitálu (flexibilní trh práce, flexibilní školství či možnost dalšího studia).

V kapitole 1.3 je uvedena metoda přechodu do „učení se v organizaci“ k „učící se organizaci“. Jsou zde popsány předpoklady pro možnost zkvalitnění pracovního prostředí, zajištění dostatečných informací, seberealizace pracovníků, a tím způsobený růst samotné organizace.

Poslední kapitola se zaměřuje na samotné metody vzdělávání a to jak při výkonu práce, tak mimo něj. Jsou zde popsány základní metody, jejich kladných vlastností a záporů včetně návrhu použití.

## 2 Lidský kapitál a podnikové vzdělávání

Tato část práce se zaměřuje na charakteristiku podnikového vzdělávání a lidského kapitálu. Dále stanovuje základní aspekty nutné pro kladnou investici do tohoto kapitálu a i jeho následné dopady pro jednotlivce i firmu.

Pojem kapitál je často chápán spíše jako finanční prostředky či cenné papíry. Jsou jím však i nemovitosti, firmy atd. Zjednodušeně řečeno se jedná o aktiva, která nám mají z dlouhodobého hlediska přinést zisk nebo jiný profit (Kameníček, 2012, s. 17).

Pokud si tedy k pojmu kapitál připojíme přídomek lidský, je vymezena podstata tohoto slovního spojení, tedy **investice do osoby, znalostí, zkušeností, které nám mají přinést v budoucnosti určitý prospěch.**

Abychom vyloučili hned od počátku chybu v porozumění termínu lidský kapitál, srovnáme jej s neméně známým pojmem lidské zdroje.

*„Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 20).

Následuje vysvětlení a porovnání pojmu lidský potenciál versus lidský kapitál.

Lidský potenciál představuje možnost využitelnosti lidských zdrojů - váže se na výklad pojmu potenciální - *„možný, u úvahu přicházející“* (Bakoš et al., 2006, s. 14). Potenciál výrazně napomáhá podniku k růstu a zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Jedná se o způsobilost jedince produkovat služby a výrobky i přetvářet sebe sama. Lidský potenciál se **váže k budoucnosti**, zatímco lidský kapitál k současnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 21).

Pojem jako takový je často vyložen, jak ho stanovuje i stát ve strategii a rozvoji lidských zdrojů, takto: *„zásoby znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují“* (Bakoš et al., 2006, s. 15).

Tyto znalosti a dovednosti jsou získávány nejen školním vzděláváním, nýbrž i dalším vzděláváním v podobě přednášek, workshopů, kurzů, konferencí, nově i pomocí internetu (e-learning, mentoring, tutoring, coaching atd.). V současné "rychlé" době se často zmiňuje



také duševní zdraví lidského zdroje ohrožené všudypřítomným stresem, tedy nejsou od věci také kurzy time managementu, sebeovládání, jednání se zákazníky, kolegy i s nadřízeným, až po kurzy jógy. Takto smýšlí i Bakoš et al. (2006, s. 12) se svou charakteristikou lidských zdrojů jako „*souhrn vlastností, znalostí a dovedností lidí, jejich fyzických a psychických charakteristik*“.

Dle Veselého (2006, s. 13) je lidský kapitál ovlivněn ve třech oblastech.

První z nich je rovina znalostí, dovedností a vlastností jednotlivců, které přispívají k vytváření osobní spokojenosti, společenského blaha a ekonomické prosperity.

V druhé oblasti poukazuje na to, že v sobě lidský kapitál zahrnuje také osobní vlastnosti a motivaci. Třetí říká, že není produktivní jen na trhu práce, ale investice do něj lze pozorovat i v jiných oblastech, například v rodinném či občanském životě. Spokojený, vzdělaný a zdravý člověk bude v životě velmi pravděpodobně úspěšnější a žádanější než jeho kolega se základním vzděláním a chováním "vesnického psa".

## 2.1 Teorie lidského kapitálu

*Vznik teorie lidského kapitálu* se datuje do 60. let 20. století a tvrdí, že existuje přímý vztah mezi kvalifikací a produktivitou jednotlivce. To znamená, že investice do vzdělání je to samé jako investice do hmotného kapitálu. A doporučuje tedy podnikové vzdělávání, které má přinést větší produktivitu i důchod.

Na základě tohoto předpokladu vzniká potřeba vzdělání daná tržně. Pokud je na trhu práce převis nabídky v určitých oborech, snižuje se návratnost vzdělávacích investic – pokles mezd, větší nezaměstnanost v oboru, čímž by měla klesat i samotná poptávka po vzdělání. Poslední faktor se v realitě nepotvrzuje. Působí zde i vliv vzdělávací politiky či sociální vlivy okolí (Bakoš et al., 2006, s. 15).

Teorie má i svoje odpůrce a navazují na ni:

- **Teorie filtru** = firmy si volí uchazeče s nejvyšším vzděláním a z nich dále vybírají.
- **Teorie signálu** = zde jsou klíčovým aspektem certifikáty, které dávají „signál“ o vhodnosti uchazeče.

- **Teorie kredencialismu** (z ang. *Credentials* = osobní doklady, listiny) = obdoba teorie signálu.

Avšak při nadměrnému důrazu na stupeň vzdělání a co největší počet certifikátů dochází až k jejich devalvaci a bezvýznamnosti. Společenský efekt vzdělanosti oproti nákladům se stává negativním, přesto finanční efekt přináší (Bakoš et al., 2006, s. 16).

Truneček (2004, s. 151) sleduje historický vývoj lidského potenciálu směrem k lidskému kapitálu a nabízí tři vývojové etapy jeho využití. První období je označováno jako „Člověk – stroj“ viz Obrázek 6. Z názvu vyplývá, že dochází k částečnému odlidštění práce - těžké i stereotypní činnosti přebírají stroje.



**Obrázek 6: Člověk - stroj**

Na obrázku níže (Obrázek 7) je znázorněna druhá etapa „Člověk – zdroj“. Důraz kladen na morálku kolektivu. Poprvé se objevují myšlenky koketující s lidskou stránkou výroby, tedy záleží-li vedení na zaměstnancích, zvyšuje se jejich loajalita i produktivita práce.



**Obrázek 7: Člověk – zdroj**

Etapa „Člověk – znalost“ je jakousi kolébkou lidského kapitálu - dochází zde k vyzdvižení významu znalostí (Obrázek 8). Nejprve byli vzděláváni pouze řídicí pracovníci (dělníci si vystačili s elementárními dovednostmi). Postupně byla zavedena vzdělávací kritéria s ohledem na znalostní a obslužné pracovníky. „Postupná eliminace těchto rozdílů naopak zvýrazňuje problematiku výchovy, motivace a následného udržení „límečků zlatých“ (golden collar) – charismatických vůdců – lídrů, protože se čím dál tím více ukazuje, že v podmínkách globalizace jsou pro úspěšné podnikání nepostradatelní“.



**Obrázek 8: Člověk - znalost**

S Trunečkem souhlasí i Tureckiová (2009, s. 29), s tím, že od 90. let 20. století je jasně rozpoznatelná souvislost mezi koncepcí řízení znalostí v podniku a stylem řízení lidských zdrojů. Dochází k postupnému vývoji pojmů přes řízení a rozvoj lidských zdrojů až po rozvoj lidského (intelektuálního) kapitálu, popř. people managementu.

V posledních letech se ukazuje, že počáteční vzdělání kvůli rychlému technologickému rozvoji nestačí a je třeba se vzdělávat po celý produktivní život, tedy být dostatečně flexibilní a přizpůsobit se co nejrychleji daným změnám.

## **2.2 Postoj trhu k lidskému kapitálu**

Lidský kapitál jakožto výrobní faktor dodává podniku specifický charakter. Jedná se o klíčovou součást podniku, jež dokáže inovovat, vzdělávat se, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet - tvoří ji totiž lidé! Z toho vyplývá, že je lidský kapitál jedním z podnikových vstupů a zároveň klíčová součást tržní hodnoty podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 54).

## **2.3 Podpora rozvoje lidského kapitálu ze strany zaměstnavatele**

Rozvoj lidského zdroje se specializuje na zlepšování znalostí, dovedností, schopností, postojů, morálních a dalších vlastností jedinců takovým způsobem, „aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně, aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobní suverenitu“ (Selucký, 2013, s. 10). Spolu s počátečním vzděláním a výchovou se tak lze propracovat až k pojmu lidský kapitál.

Truneček i Tureckiová se shodují, že pro zachování flexibility zaměstnance, se zaměstnavateli vyplatí podpořit jeho osobní rozvoj. Navíc může směřovat rozvoj lidského kapitálu přesně dle předem definovaných požadovaných výsledných kompetencí.

Tureckiová (2009, s. 74-5) spatřuje cíle rozvoje pro jednotlivce především :

- „v nalezení perspektivy uplatnění a rozvoje schopností, respektive zajištění obnovy a rozvoje kompetencí, prostřednictvím optimalizace jeho aktuální kvalifikace,
- v uspokojení rozvojových potřeb prostřednictvím členství v organizaci, respektive podmínek, které mu organizace v jeho rozvoji spoluvytváří,
- v dlouhodobějším zajištění zaměstnatelnosti.“

### **2.3.1 Návrhy a doporučení pro rozvoj lidského kapitálu**

Jedním z nejdůležitějších doporučení pro rozvoj lidského kapitálu s ohledem na podnikové vzdělávání je „přenos větší míry zodpovědnosti za vlastní rozvoj na samotné pracovníky“ (viz s. 36). Dále se uvažuje o částečném převedení „rozhodovacích pravomocí a spoluodpovědnosti za stanovování a dosahování cílů organizace na zaměstnance“ (Tureckiová, 2009, s. 101). Tímto postupem lze dojít k pozitivní motivaci jedinců ke splnutí s organizací, současně i jejich osobnímu rozvoji. Přínos je tedy oboustranný!

Dalším trendem bude tlak na stále větší flexibilitu umožňující se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám v době všeobjímajícího pokroku a stoupajících nároků na výkon jedince, potažmo celé organizace. Tato doporučení jsou aplikovatelná jen za předpokladu správně vybraného a efektivně využívaného lidského kapitálu.

### **2.3.2 Vlastní motivace ke vzdělávání**

Motivací jednotlivce pro celoživotní vzdělávání je bezpochyby už samotný fakt výběru uchazečů na danou pozici. Zaměstnavatel si vybírá prvotně podle tzv. behaviorálně vedených rozhovorů (competency-based), během nichž se snadno přesvědčí o chování potencionálního zaměstnance v důležitých krajních situacích přizpůsobených pro obsazované místo. Řešení těchto úkolů bývá pro kandidáta tím snazší, čím je lépe připraven i na základě svých předchozích zkušeností. Zaměstnavatel si vybírá lidský kapitál, který nejlépe koresponduje s předem definovanými požadovanými kompetencemi.

Je-li kandidát úspěšný, může nadále profitovat z firemních benefitů ve formě dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, jak ukazuje model Integrovaného řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2006), (Obrázek 9).



**Obrázek 910 : Integrované řízení lidských zdrojů**

Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 43 dle Armstronga, 2006 - vlastní zpracování

Tento benefit by měl přinést zvýšení efektivity a zhodnocení lidského kapitálu. Je to výhodou nejen pro firmu, ale též pro fyzickou osobu disponující tímto kapitálem. „Zlepšují se možnosti jeho profesního uplatnění, jak v rámci organizace, tak také při změně pracovního místa v procesech externí mobility.“ (Tureckiová, 2009, s. 44) Nejen, že lze očekávat zvýšení platu při pozitivním hodnocení, rovněž se lze v rámci interní mobility přesunout na vyšší pozici, a tím nastartovat osobní kariérní růst. „Uplatňuje se zde v podstatě princip reciprocity mezi kompetentně provedeným výkonem jednotlivce a podmínkami, které mu organizace poskytuje k jeho dalšímu rozvoji, respektive k rozvoji jeho výkonnosti a kompetencí“ (Tureckiová, 2009, s. 45).

Zajímavá je i úvaha Vetešky (2008, s. 56) o celoživotním vývoji poměru kvalifikace formální a neformální. Na počátku produktivního života převažuje složka formální, která se díky nabytým životním i profesním zkušenostem adekvátně přesouvá ke složce neformální. Tímto procesem dochází ke zlepšení jak "hard competencies" (pracovní kvalifikace), tak i "soft competencies" (osobní předpoklady).

Nabyté kompetence využívá dále jednatel nejen v zaměstnání, ale i v mimopracovních aktivitách.

### 2.3.3 Celoživotní vzdělávání

V říjnu 2000 vydala Evropská Komise Memorandum o celoživotním učení. Hlavní bodem bylo rozpoutání **celoevropské debaty** o účinné strategii celoživotního učení, jak pro jednotlivce, tak i pro instituce aplikovatelnou ve veřejném i soukromém životě. Memorandum konstatovalo, že rozsah ekonomických a sociálních změn v Evropě vyžaduje zcela nový přístup ke vzdělávání. Bylo vymezeno **šest problémových okruhů** k široké a otevřené diskusi. Prvním bodem s názvem „Nové základní dovednosti pro všechny“ měl

být zajištěn „*všeobecný a neustálý přístup k učení pro získávání a obnovování dovedností potřebných pro trvalou účast ve společnosti znalostí*“. Na tuto myšlenku navazuje bod číslo tři „*Inovovat vyučování a učení*“ na základě nových účinných metod učení pro celoživotní vzdělávání. Ocenění snahy lidských zdrojů je popsáno v bodu číslo čtyři, jenž řeší i výstupy. Rozvojem této myšlenky lze zaměstnance velmi pozitivně motivovat. Dále řeší Memorandum přístup k informacím o daném tématu a možnost učení z domova pomocí informačních a komunikačních technologií. Jedním z klíčových okruhů bylo „*Zvýšení investic do lidských zdrojů*“. Evropská komise si je totiž vědoma nejvýznamnějšího bohatství Evropy – svých občanů.

Problémové okruhy byly srovnány s politickými záměry České republiky, které byly řešeny ve strategických dokumentech ze stejného období (např. Národní program rozvoje vzdělávání v ČR (Bílá kniha) (MŠMT); Koncepce státní informační politiky ve vzdělávání; Národní akční plán zaměstnanosti na rok 2001 (MPSV); Operační program rozvoje lidských zdrojů (MPSV); Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku (NVF)). Výstupem byla shoda v hlavních strategických trendech (Evropská Komise, 2000, bod č. 4).

O šest let později zasedala Evropská rada v Bruselu. Integrované hlavní směry pro zaměstnanost a růst 2005-2008 zůstaly v platnosti, a jako prioritní opatření, proveditelná do konce roku 2007, se zde znovu objevují „*větší investice do znalostí a inovací*“ (Somer, 2006, s. 12). Je zřejmé, že ani dnes není situace optimální. Vezmeme-li jako příklad české školství - platy učitelů nedosahují mnohdy ani průměrné mzdy, natož aby se mohly rovnat s oceněním svých kolegů například z Německa, vybavení škol je z části zastaralé. Lze najít ale i pozitiva - v minulých letech se podařilo získat granty z Evropské unie, které pomohly alespoň k částečné obměně zastaralého itineráře i výstavbě nových pavilonů na univerzitách. Také se díky projektům podařilo zaměstnat vědecké pracovníky a zlepšit finanční ohodnocení doktorandů. Nadace podporují další vzdělávání učitelů, například Nadace Depositum Bonum s programem "Elixír do škol". Jedná se o předávání zkušeností učitelů technických a přírodovědných oborů, zapůjčování pomůcek do škol, výrobu jednoduchých pomůcek využitelných ve výuce, podnětné a motivační informace z oboru, prezentaci nových pokusů atd. Motivováni jsou tímto nejen pedagogičtí pracovníci, ale přeneseně i žáci (Nadace Depositum Bonum, 2016).

### 2.3.4 Příklad vyhodnocování vzdělávání ve vybrané firmě

Tato část práce je praktickou ukázkou systému podnikového vzdělávání firmy INISOFT s.r.o. Specializované kurzy jsou pořádány v oblasti software, odpadového hospodářství a jednotlivých složek životního prostředí.

Po uskutečnění každého kurzu je klientům rozdán dotazník pro získání zpětné vazby od účastníků, viz Obrázek 10 (celý dotazník je umístěn v Příloze A). Pro lepší vyhodnocování je dotazník tvořen převážně z uzavřených otázek, doplněných o jednu otázku umožňující využití škály, a o 3 otevřené otázky umožňující klientovi se otevřeně vyjádřit k tématu.



#### Dotazník pro účastníky školení: Roční hlášení o odpadech za rok 2014

Vážení účastníci,

rádi bychom Vás poprosili o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se školení, které jste absolvovali. Vaše hodnocení nám pomůže další školení ještě vylepšit k Vaší spokojenosti. Prosíme Vás tedy, vyberte odpovídající varianty z nabízených možností ( X ), nebo stupnicí 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší). Uvítáme i jakékoli Vaše připomínky.

Děkujeme za Vaše odpovědi a přejeeme hezký den

**Bc. Jiří Jeník**  
obchodní oddělení

#### 1. Lektor

##### 1a) Výklad lektora

- přehledný a jasný
- nesrozumitelný
- neoborný

##### 1b) Na dotazy lektor odpovídal

- jasně a srozumitelně
- neuplně
- s nepochopením otázky

#### 5. Další kurzy školení

##### O jaké typy školení byste měli v budoucnu zájem?

- Preprava NO, dohoda ADR, EPNO, ILNO
- BOZP
- Chemické látky
- Odpad versus vedlejší produkt
- Legislativa obalového hospodářství
- Autovraký
- Legislativa odpadového hospodářství

### Obrázek 10: Ukázka z dotazníku pro účastníky školení INISOFT

Zdroj: INISOFT s.r.o., 2016 - vlastní zpracování

Při uzavírání celého tématu se tyto dotazníky vyhodnocují (viz Příloha B). Vyhodnocení se následně využívá jako nástroj dlouhodobého plánování a dalšího prognózování vývoje trhu. V rámci tohoto vyhodnocení jsou vyzváni k vyjádření i lektori a organizační osoby společnosti. Z Obrázku 11 je zřejmé, že kurz byl pořádán: v 6 lokalitách, v 11 termínech a s 312 účastníky. Dle dotazníků byli klienti velmi spokojeni, jak s lektorem a obsahem, tak s dodanými materiály a komunikací firmy. Nejžádanějšími tématy pro kurzy se stala přeprava nebezpečných odpadů a legislativa odpadového hospodářství. Nejlepším

sdělovacím kanálem jsou samotné novinky dodávané evidenčním software EVI 8 a následně direct email.

## VYHODNOCENÍ KOMERČNÍCH ŠKOLENÍ

### 201420 - Tvorba ročního hlášení o produkci a nakládání s odpady do systému ISPOP z programu EVI 8

**Lektorské zajištění:** TOM

**Organizační zajištění:** JEN, VIT (15. 1., 16. 1.)

#### Celkový přehled

Termín	Místo konání	Počet účastníků	Kapacita účastníků
3. 12. 2014	Liberec		
4. 12. 2014	Praha	23	30
6. 1. 2015	Praha	28	30
7. 1. 2015	Brno	27	30
8. 1. 2015	Ostrava	32	32
15. 1. 2015	Plzeň	42	40
16. 1. 2015	ČB	30	30
27. 1. 2015	Liberec	10	10
28. 1. 2015	Praha	28	30
29. 1. 2015	Olomouc	43	40
5. 2. 2015	Praha	29	30
<b>CELKEM</b>		<b>296</b>	<b>312</b>

#### 1. Lektor

##### 1a) Výklad lektora

<input type="checkbox"/> přehledný a jasný	268	100,00%
<input type="checkbox"/> nesrozumitelný	0	0,00%
<input type="checkbox"/> neodborný	0	0,00%

##### 1b) Na dotazy lektor odpovídal

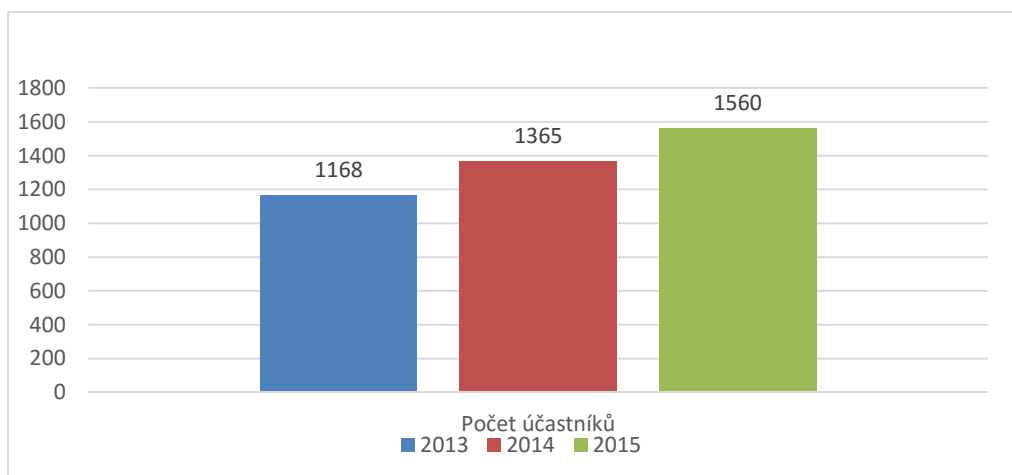
<input type="checkbox"/> jasně a srozumitelně	264	99,62%
<input type="checkbox"/> neúplně	1	0,38%
<input type="checkbox"/> s nepochopením otázky	0	0,00%

### Obrázek 11: Ukázka z vyhodnocení komerčních školení INISOFT

Zdroj: INISOFT s.r.o., 2016 - vlastní zpracování

Tato jednotlivá vyhodnocení se následně součtují pro možnost porovnávání jednotlivých let. Obrázek 12 zobrazuje počet účastníků firmy INISOFT s.r.o. v letech 2013-2015. Z roku 2013 na 2014 je nárůst 14,43%, mezi roky 2014 a 2015 je 12,5% a celkový nárůst za sledované období 25,13%, čímž se projevuje větší ochota zaměstnance se vzdělávat a zaměstnavatele investovat i do vzdělání, které není dáno zákonnou povinností.





**Obrázek 12: Vývoj počtu účastníků firmy INISOFT v letech 2013-2015**

Zdroj: INISOFT s.r.o. - vlastní zpracování

## 2.4 Rizika přetížení lidského kapitálu

S tlakem na větší vzdělanost a efektivitu roste i hladina stresu a přepětí zaměstnanců, který vede v nejzazších případech až k syndromu vyhoření ("burnout syndrome"). Z počátku silně hořící oheň, který v psychologické rovině značí vysokou motivaci, aktivitu, zájem a nasazení, se u člověka postiženého syndromem vyhoření mění na ohníček, jenž pomalu dohořívá, až vyhasne úplně. Bohužel se jedná o velmi aktuální zdravotní problém, který kromě výše zmíněných oblastí psychiky podstatně ovlivňuje i kvalitu života, a vykazuje některé podobné či téměř shodné charakteristiky s příznaky i důsledky některých duševních onemocnění a poruch. Becker vyjadřuje ve své koncepci duševního zdraví riziko onemocnění poměrem mezi rizikovými a protektivními faktory. Je zajímavé, že protektivními faktory jsou opět **kompetence/schopnosti** (kompetence v uspokojování potřeb, sociální kompetence, kognitivní kompetence, kompetence zvládat stresové situace a kompetence v kontrole jáství) a podpůrné vlivy vnějšího prostředí. Mezi rizikovými faktory nalezneme zranitelnost a stresory. Komplex duševního zdraví pak v Beckerově koncepci doplňuje osobní pohoda (Kebza, Šolcová, 2003, s. 3).

Problémem se u syndromu vyhoření jeví i fakt, že „v pokročilých a závěrečných fázích vyhoření dochází v souvislosti s intenzivně prožívaným stavem vyčerpání k podobné tendenci zpřetrhat všechna pouta s dosavadním, především profesionálním životem, a osvobodit se tak od minulé zkušenosti, která je svazující“ (Kebza, Šolcová, 2003, s. 5).

Následně je takový zaměstnanec pro organizaci bezcenný - léčení bývá dlouhodobé a výsledek není zaručen. Pravděpodobnost, že se vyléčený vrátí do té samé organizace, je velmi malá.

Bohužel bylo již před více než deseti lety statisticky podloženo, že psychosociální stres – pracovní i mimopracovní – výrazně ovlivňuje ekonomiku. Ukázalo se, že více než 70 absencí v práci z důvodů pracovní neschopnosti bylo zapříčiněno nemocemi, které mají souvislost se stresem. Je tedy více než jisté, že je pro organizaci výhodné nabídnout zaměstnanci benefity související s prevencí stresu, potažmo syndromu vyhoření, i za cenu pár dní placeného volna.

## **2.5 Kvantifikace lidského kapitálu – návratnost investic**

Zaměstnavatel investuje nemalé prostředky do celého procesu, ať už interního či externího, vyžaduje hodnocení efektivity vzdělávacích akcí. Vyhodnocení je ale velmi obtížné a v praxi se projevuje problém subjektivního kvalitativního hodnocení i delší čekací doby, po které lze teprve získat korektní výsledky zaznamenáním změn (Sakslová, Šimková, 2009, s. 117).

Investicí do lidského kapitálu, tedy zvyšování jeho hodnoty, zobrazují peněžní i nepeněžní investice v současnosti s cílem dosažení peněžních i nepeněžních výnosů v budoucnosti, nejedná se o uspokojování současných potřeb (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 37).

Evaluace firemního vzdělávání, při níž dochází k vyhodnocení výsledků s ohledem na průběh celé akce a hlavně na ověření přínosu pro praxi, popř. zdokonalení dílčích vzdělávacích procesů, je ideálně prováděna průběžně (Tureckiová, 2009, s. 85), stejně jako rozvoj lidského kapitálu.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 35-36) uvádějí možnosti měření prostřednictvím ukazatelů fluktuace, stabilizace či výdajů na vzdělávání k procentuálnímu podílu vyplacených mezd, nebo i spokojenosti zaměstnanců.

Mazouch (2011, s. 3-4) navrhuje **změřit nejprve „úroveň znalostí lidského kapitálu“**. Jejím prostřednictvím lze *„částečně odhadnout i úrovně ostatních složek“* důležitých k celkovému výstupu. Problém však spatřuje ve změně lidského kapitálu v závislosti na čase.

Znalosti, dovednosti i schopnosti lze totiž během života nabýt (v závislosti na prostředí) a dále je rozvíjet. Tím lze též předejít jejich „opotřebení“.

Vzdělanostní potenciál společnosti (EPS) je ukazatel, zobrazující průměrnou vzdělanost. Výpočet je založen na dosaženém nejvyšším vzdělání (koeficient k).

$$EPS(r) = \frac{1}{r - \sum_{k=0}^r f_k \cdot k}$$

#### **Rovnice 1: Vzdělanostní potenciál společnosti**

r... max(k)

$f_k$ ... relativní četnost příslušné vzdělanostní skupiny

k ... nabývá hodnot od 0 (bez vzdělání) až po 7 (absolventy doktorského studia).

Další ukazatel ALE zobrazuje vztah mezi stupněm dosaženého vzdělání a časovou náročností. Jedná se o průměrnou délku vzdělání.

$$ALE = \sum_{k=1}^8 f_k \cdot l_k$$

#### **Rovnice 2: Průměrná délka vzdělání**

$l_k$ ...celkový počet let nutný k dosažení příslušného vzdělanostního stupně

$f_k$ ...relativní četnost příslušné vzdělanostní skupiny

k... nabývá hodnot od 1 (bez vzdělání,  $l_k=0$ let) až po 8 (absolventy doktorského studia,  $l_k=21$ let).

Lidský kapitál lze též úzce propojit s **produktivitou** na pracovním trhu, jež je ve většině případů ohodnocena přímo úměrně odpovídajícím platem.

Dále je zde závislost mezi produktivitou jedince a celou společností na základě odvedených daní z příjmu i daně spotřební. Obě roviny tedy profitují z vyšší produktivity práce jedince. „Pracovníci s vyšším stupněm vzdělání více přispívají, jak k hrubé přidané hodnotě, tak i k produktivitě práce a k souhrnné produktivitě faktorů.“ Disponují-li tedy lidé s vyšším stupněm vzdělání i vyšší produktivitou práce, zdá se logické ohodnotit je vyšší mzdou.

„Přístup, který bere změny ve vzdělání v úvahu, se nazývá služby práce (labour services)“.  
(Mazouch, 2011, s. 39) Index služeb práce je dalším faktorem umožňující kvantifikaci lidského kapitálu (viz. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**).

$$\Delta \ln LS_t = \sum_l \bar{v}_{l,t} \Delta \ln H_{l,t}$$

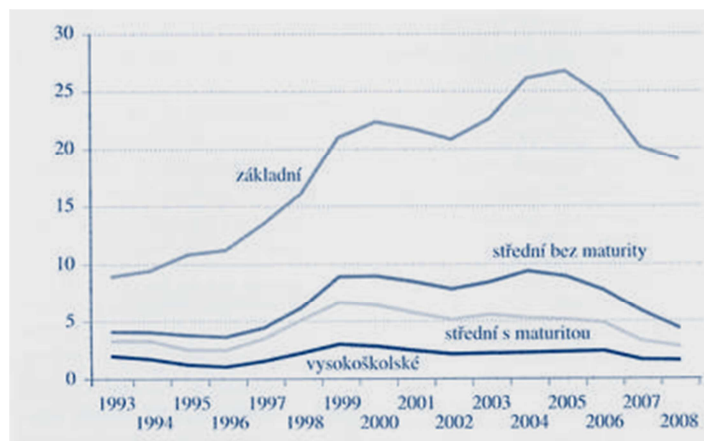
### Rovnice 3: Index služeb práce

$\Delta \ln H_{l,t}$  ... růst počtu odpracovaných hodin dle stupně vzdělání l

$\bar{v}_{l,t}$  ... váhy, dány průměrným podílem náhrad zaměstnancům v daném stupni vzdělání a odvětví na celkové hodnotě náhrad zaměstnancům v daném období

Vzorec ukazuje složení pracovní síly. Je-li růst služeb práce vyšší než růst počtu odpracovaných hodin, dochází k posunu hodin směrem k lidskému kapitálu s vyšší hodnotou. Tento rozdíl se označuje jako efekt změny složení pracovní síly.

Ve vztahu k produktivitě práce je uvedeno opozitum k vysoké produktivitě v **nezaměstnanosti**, protože jedinec zaprvé neodvádí žádné daně a zadruhé pobírá navíc náhradu mzdy. Porovnáme-li na níže znázorněnou (Obrázek 13) obecnou míru nezaměstnanosti s nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání, vidíme zde jednoduchou závislost - čím vyšší vzdělání, tím méně nezaměstnaných. Z dalších dat vyplývá, že míra nezaměstnanosti závisí na pohlaví. Průměrný rozdíl dosahuje až čtyřicet procent ve prospěch mužů. Dobrou zprávou ale je, že „genderové rozdíly v oblasti nezaměstnanosti pomáhá snižovat vzdělávání“ (Mazouch, 2011, s. 45).



**Obrázek 13: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání v období 1993-2008**

Zdroj: ČSÚ, 2009b

Riziko nezaměstnanosti je ve většině případů ovlivněno úrovní lidského kapitálu (stejně jako mzdy). Lze jej spočítat pomocí ukazatele poklesu rizika nezaměstnanosti.

$$\text{pokles rizika nezaměstnanosti} = \frac{u_{p,v+1,t}}{u_{p,v,t}}$$

**Rovnice 4: Pokles rizika nezaměstnanosti**

$u_{p,v+1,t}$  ... míra nezaměstnanosti pro pohlaví p, vzdělanostní úrovně v+1 v čase t

$u_{p,v,t}$  ... nezaměstnanosti pro pohlaví p, vzdělanostní úrovně v v čase t

Vyšší úroveň lidského kapitálu nabízí svým majitelům nejen širší uplatnění na trhu práce, ale i pozitivní přidanou hodnotu při ztrátě zaměstnání díky jejich flexibilitě.

Doba návratnosti (DN)

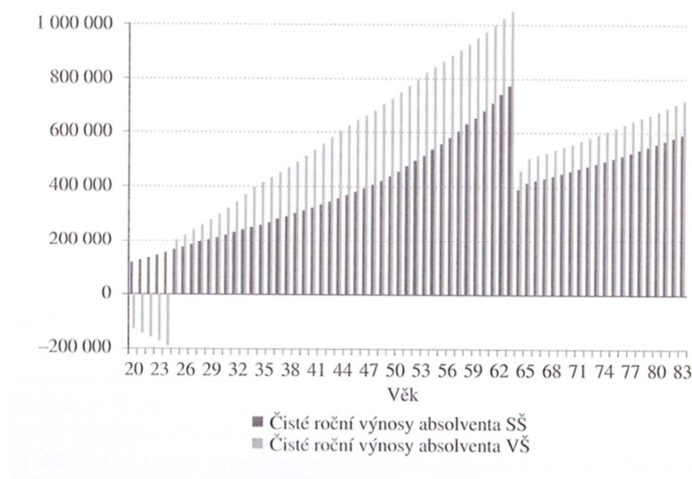
Jedná se o časový úsek důležitý pro zpětné získání částky, jež byla na investici vynaložena. (viz. )

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\textit{náklady na projekt}}{\textit{roční peněžní příjmy}}$$

**Rovnice 5: Doba návratnosti**

Investice do vzdělání je pro podnik tím výhodnější, čím dříve se mu vrátí. Důraz je tedy kladen na co nejnižší hodnotu ukazatele DN.

Jako příklad je níže (Obrázek 14) k nahlédnutí vývoj reálné výše čistých ročních výnosů jedince z roku 2001.



**Obrázek 14 : Vývoj reálné výše čistých ročních výnosů jedince**

Zdroj: Fischer et al., 2008, s. 3

Znázorněný výnos je očištěn od ušlé mzdy a výdajů na studium v období studia na vysoké škole - je tedy logicky z počátku záporný. Po přechodu do produktivního období se deficit začíná vyrovnávat. Kladných výnosů je dosaženo asi po osmi letech. Doba návratnosti investice činí tedy pro tento příklad 8 let.

#### Návratnost investice (ROI - Return On Investment)

ROI hodnotí efektivitu investice. Výsledek je vyjádřen v procentech nebo jako poměr čistých výnosů k nákladům na investici.

$$ROI = \frac{(v\u00fdnosy\ z\ investice - n\u00e1klady\ na\ investici)}{n\u00e1klady\ na\ investici}$$

#### **Rovnice 6: Návratnost investice (ROI)**

## 2.6 Vybrané metody vyhodnocení návratnosti vzdělávání

Ve vztahu lidského kapitálu k ekonomické teorii jsou nejčastěji posuzovány investice do vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 39). Tato podsekce je věnována právě metodám samotného vyhodnocování návratnosti vzdělávání, jakožto investice do lidského kapitálu. Sledovaných aspektů může být celá řada: výkonnost, chování, zájem, spokojenost respondenta. Pro možnost komparace bývají tyto klíčové vlastnosti sledovány před, v průběhu i po ukončení vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 136).

Sledované klíčové body lze shrnout do následujících skupin.

Před vzdělávací aktivitou:

- počet zaměstnanců se zájmem o vzdělávací akci,
- počet zaměstnanců, kteří se na akci přihlásili.

Při/po vzdělávací aktivitě:

- hodnocení zaměstnanecké spokojenosti s aktivitou,
- měření změny znalostí či dovedností (příklady, simulované situace),
- ochota zaměstnance využít získané znalosti/dovednosti.

Klíčové body po vzdělávací aktivitě se opakovaně prověřují s odstupem několika týdnů pro měření jejich dlouhodobého dopadu a vhodnosti metod.

Vliv vzdělání na chování zaměstnanců:

- zaměstnanec je schopen sepsat změny ve svém chování, tedy aplikací znalostí a dovedností do praxe,
- vedoucí pracovník je schopný sepsat změny chování svého podřízeného,
- souhrn počtu účastníků, kteří jsou schopni toto popsat.

Vliv vzdělání na výkonnost zaměstnanců:

- zaměstnanec je schopen sepsat změny ve své pracovní výkonnosti,
- počet zaměstnanců se zaznamenaným zefektivněním práce (rychlost činnosti, kvality, lepší prodejnost, ...),

- změny pracovní výkonnosti daných oddělení (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 136-137).

Publikace pana Vodáka a paní Kucharčíkové uvádí i dodatečné klíčové body, které firma může sledovat. Příkladem je pozorování přínosů za celý podnik, oblíbenost a znalost daných vzdělávacích postupů atd. Dále stanovuje i optimální postup při vyhodnocování vzdělávání:

- specifikace a nastavení kritérií vyhodnocení = co má být vyhodnocením zjištěno,
- volba a aplikace modelu vyhodnocení závislého na typu vzdělávací akce, délce trvání či například požadavkům na účastníka (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138).

V neposlední řadě popisuje dva základní modely vyhodnocení, model Davida Simmonse a model pana Hamblina.

Model Davida Simmonse je postaven na třech krocích:

1. **interní validace** – ověření dopadů vzdělávací aktivity na změnu chování zaměstnance, posuzuje se kvalita aktivity.
2. **externí validace** – prověření interní validace s důrazem na zlepšení výkonu zaměstnanců, kteří se aktivity účastnily,
3. **evaluace** – zkoumání kvality a celkových dopadů vzdělávání pro podnik.

Takzvaný pětiúrovňový aplikační model pana Hamblina je založen na následujících úrovních:

1. **reakce** – zpětná vazba od účastníků vzdělávání, jejich názory na užitečnost kurzu, kvalitě lektora, vhodnosti tématu – co by zachovali a co změnili,
2. **hodnocení poznatků** – průzkum získaných zkušeností a znalostí účastníků školení,
3. **hodnocení pracovního chování** – hodnocení využitelnosti získaných znalostí a dovedností pro výkon pracovní náplně (doplňkově je možné zkoumání i dopadu pro soukromé aktivity),
4. **hodnocení na úrovni organizační jednotky** – vyhodnocení změny produktivity, kvality, prodejnosti a dalších atributů celé jednotky, ve které jsou zaměstnání proškolení lidé,



**5. hodnocení konečné hodnoty** – dopady pro celou organizaci/podnik z hlediska ziskovosti, růstu atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 138-139).

Hodnocení dopadů vzdělávací aktivity je možné provádět od nejnižší až po tu nejvyšší úroveň firmy. Důraz je kladen na globální dopady pro celý podnik, avšak právě v této kategorii je měření velmi obtížné. Z tohoto důvodu je doporučeno začít ve vyhodnocování na nižších úrovních s postupným zobecňováním (globalizací) pro případné nalezení úrovně, kde vzdělávací aktivita neměla dopad či byla chybná (Vodák, Kucharčíková, 2011, s 139).

## 2.7 Přínos pro podnik

Vliv rozvoje lidského kapitálu na rozvoj podniku lze graficky znázornit například takto.

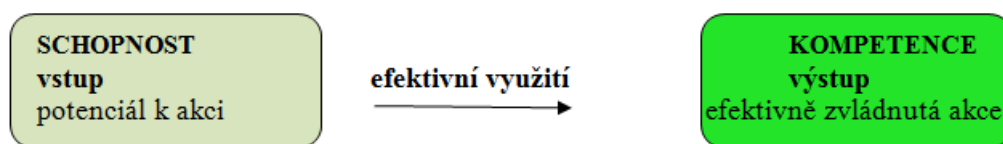


**Obrázek 15: Vliv rozvoje lidského kapitálu na rozvoj organizace**

Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 32 - vlastní zpracování

Z Obrázku 15 jsou patrné souvislosti, vztahy i logické posloupnosti s ohledem na další relevantní procesy i systémy v podniku.

Těsně pod vrcholem pyramidy stojí "Zlepšení efektivity". Tento pojem si lze vyložit jako efektivní využití schopností (kvalifikace) jedince, které se tímto mění v kompetence (viz Obrázek 16).

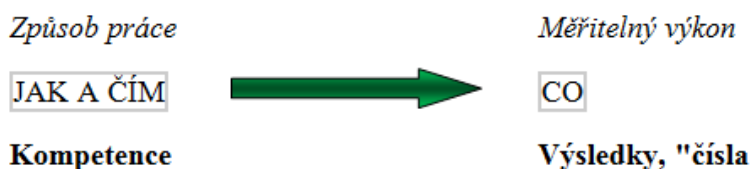


**Obrázek 16: Vztah mezi schopnostmi a kompetencí**

Zdroj: Tureckiová, 2009, s. 39 - vlastní zpracování

*„Mít schopnosti a díky nim snáze a rychleji získávat a zpracovávat informace, znalosti či dovednosti ještě neznamená, že bude člověk úspěšně jednat, že své schopnosti využije v činnosti, respektive v jednání.“ (Tureckiová, 2009, s. 38).*

Největším přínosem pro podnik je tedy zaměstnanec, který umí kompetentně jednat, tedy generovat výsledky a „čísla“ (viz Obrázek 17).



**Obrázek 17: Vztah kompetence a výsledků.**

Zdroj: Hroník, 2007, s. 62 - vlastní zpracování

Kompetence určují, jak a čím lze dospět k požadovaným výsledkům.

Rozvíjet a vzdělávat se vyplatí primárně lidem, kteří jsou schopni přinášet vysokou přidanou hodnotu a které lze jen obtížně nahradit. (Hroník, 2007, s. 19) Tímto benefitem je možné částečně omezit i jejich fluktuaci.

Mimo jiné tyto faktory (zvyšování efektivity, produktivity, znalosti moderních technologií a metod) podporují celkovou konkurenceschopnost podniku. Ve většině případů jsou podniky považovány za nejdůležitější faktory konkurenčního soutěžení: kvalita produktů, péče o zákazníka, flexibilita, znalosti a technologický rozvoj či snižování nákladů. Pomíjené bývají inovace směrem k produktu a k práci se zákazníkem. Přičemž inovace jsou považovány za nositele přidaných hodnot pro klienty a možností rozšíření a růstu na trhu. Předpokladem zdárných inovací a jejich nedílnou součástí jsou brány samotné schopnosti, dovednosti, znalosti a kompetence zaměstnanců, tedy lidského kapitálu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 187)

## **2.8 Zhodnocení lidského kapitálu a podnikového vzdělávání**

Tato kapitola shrnuje pohledy na lidský kapitál. Pojem lidský kapitál je definován jako znalosti, zkušenosti a dovednosti zaměstnance, které jsou výsledkem vzdělání a praxe. Již první teorie lidského kapitálu (60. léta 20. století) tvrdí, že existuje přímý vztah mezi kvalifikací a produktivitou práce jednotlivce. I nyní se z největší části autoři shodují, že lidský kapitál je nejdůležitějším kapitálem firmy.

Nejdůležitějším doporučením pro rozvoj lidského kapitálu je přenos větší zodpovědnosti za vlastní rozvoj na samotné pracovníky, čímž jsou pracovníci pozitivně motivováni a dochází k lepšímu souladu se zájmy společnosti. Definiuje se zde i pojem celoživotního vzdělávání, který popisuje snahu o celoživotní studium pro zajištění souladu s aktuálními trendy a technologiemi, a tím podpořit adaptabilitu firmy i zaměstnance.

Investice do lidského kapitálu je chápána jako jakákoli investice do jiného kapitálu. Považuje se za nejlepší možnost podpory konkurenceschopnosti a efektivity podniku. Umožňuje využívat lidský potenciál. Kladným dopadem investice pro zaměstnance je větší míra seberealizace a také vyšší důchod.

Ochotu zaměstnavatelů investovat i do jiného než jen zákonem stanoveného vzdělávání, dokazuje i kapitola 2.3.4 znázorňující příklad vyhodnocení vzdělávání ve vybrané firmě. Celkový nárůst účastníků vzdělávacích kurzů za sledované období (2013-2015) vzrostl o více jak 25%.

### **3 Analýza podnikového vzdělávání v ČR na vybraných sekundárních datech**

Následující kapitola se zabývá zpracováním sekundárních dat čerpaných z Eurostatu a Českého statistického úřadu. Mezi hlavní cíle Evropské unie je tvorba konkurenceschopné ekonomiky založené na znalostech. V tomto ohledu je často zmiňována strategie flexicurity, tedy snahy o posílení flexibility, ale i jistoty zaměstnance na trhu práce. V návaznosti na tuto strategii byla indikována klíčová podmínka celoživotního vzdělávání, více viz kapitola 2.3.3 (ČSÚ, 2016). Z důvodu nutnosti prověření jaké metody vzdělávání jsou efektivní a vhodné je tvořen je průzkum The Adult Education Survey (dále jen AES), který je jednou za pět let zpracováván Eurostatem. Hlavní cílovou skupinou byli lidé produktivního věku (25-64 let) a zkoumaným atributem je jejich participace na vzdělávání a další osobní rozvoj lidského kapitálu (formální, neformální vzdělávání a informální vzdělávání). Poslední data byla sbírána v letech 2011 a 2012, obsáhla přibližně 225 000 respondentů napříč 30 státy včetně České republiky (BE, BG, CZ, DK, DE, EE, IE, EL, ES, FR, IT, CY, LV, LT, LU, HU, MT, NL, AT, PL, PT, RO, SI, SK, FI, SE, UK, NO, CH, RS) (Eurostat, 2012).

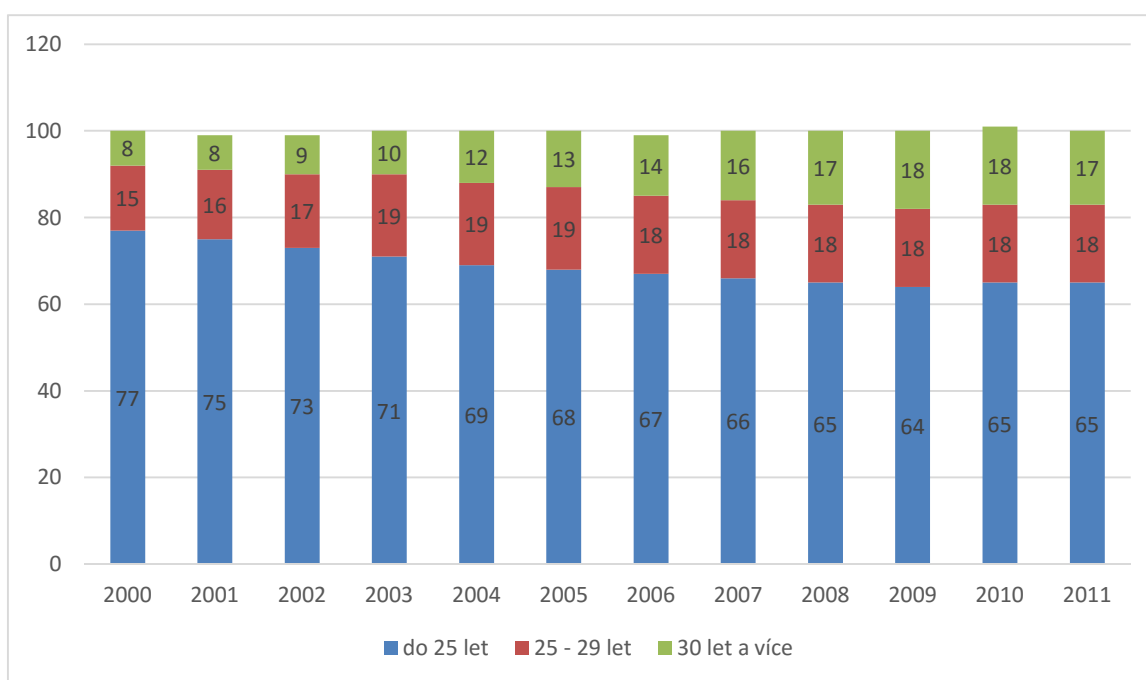
Data vztažená na Českou republiku dále rozpracovává Český statistický úřad ve své studii Vzdělávání dospělých v České republice – Výstupy z šetření Adult Education Survey 2011, kterou publikoval v roce 2013. Konkrétně se v České republice tohoto průzkumu účastnilo 10 190 respondentů z 9 500 domácností. Dotazy byly vztaženy na jejich vzdělávání dosažené během posledních 12 měsíců (ČSÚ, 2016).

#### **3.1 Formální vzdělávání**

Pod pojmem formální vzdělávání je zahrnuta výuka na základních, středních a vysokých školách či jiných vzdělávacích institucích, které jsou vymezeny právními předpisy (získání stupně vzdělání: základního, středního s výučním listem, středního s maturitní zkouškou, vyššího odborného, vysokoškolského). Formální vzdělávání však nelze považovat jen s pojmem počátečního vzdělávání, ale je v něm zahrnováno i celoživotní vzdělávání jakožto dodatečné vzdělávání dospělých (ČSÚ, 2016, s 18).

Obrázek 18 znázorňuje věkové kategorie studentů vysokých škol (studenti bakalářského, magisterského a doktorského studia). Z dat je zřejmý stoupající počet studentů s vyšším

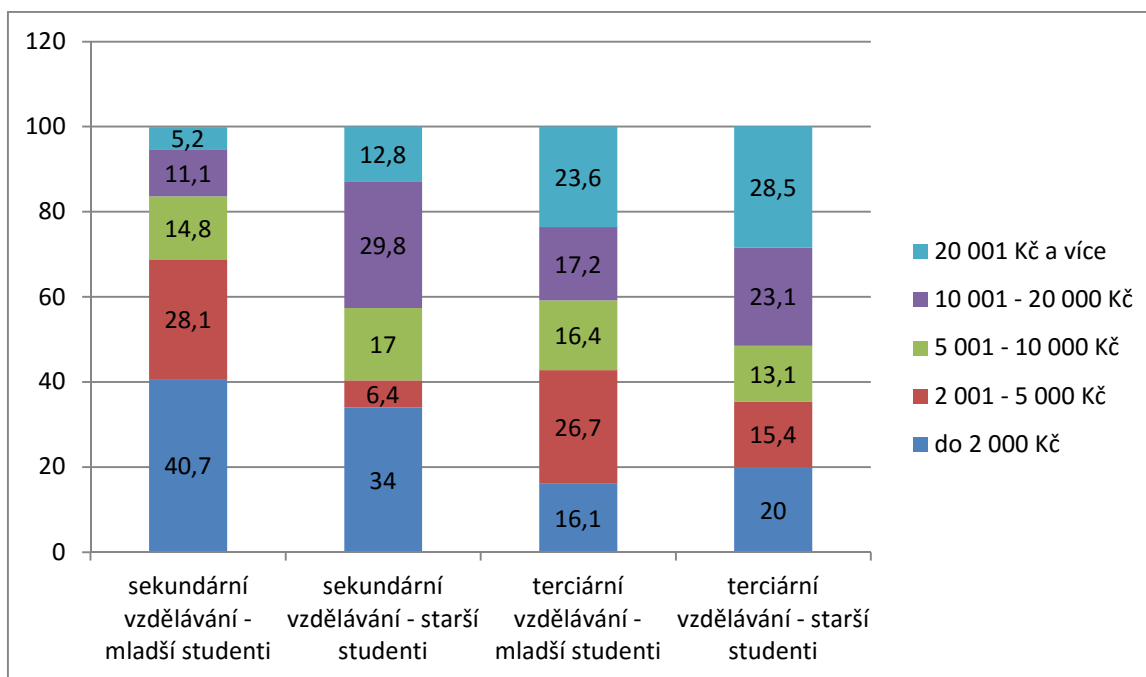
věkem, dle ČSÚ je tento trend způsoben prodlužováním délky studia a dále zpětným návratem do formálního studia v rámci celoživotního vzdělávání. Dále tato data zhodnocuje i ve vztahu počtu respondentů. Při porovnání roků 2000 a 2011 stoupl počet respondentů do 25 let 1,7krát, skupina 25 – 29 let 2,5krát a skupina poslední 30 let a více dokonce 4,6krát. Přes stále více rostoucí skupinu 30 let a víc je dominující první kategorie, což potvrzuje převažující prvotní vzdělávání. Na toto poukazuje i samotné šetření AES (ČSÚ, 2016, s. 19-20).



**Obrázek 18: Podíl studentů vysokých škol dle věku v letech 2000 – 2011 v procentech**

Zdroj: ČSÚ, 2016, s. 20 - vlastní zpracování

Práce se zaměřuje i na investice do vzdělávání (viz Obrázek 19). Pro možnost porovnání jsou uvedeny kategorie sekundárního (středoškolského) a terciálního (vysokoškolského) vzdělávání a respondenti rozdělení na mladšího (18-24 let) či staršího studenta (25-69). Průměrná vlastní investice v případě sekundárního vzdělávání za posledních 12 měsíců byla u mladšího studenta 6 402 Kč a u staršího 10 859 Kč. V případě terciálního studia dosahovala u mladšího studenta průměrně 16 909 Kč a u staršího 18 780 Kč (ČSÚ, 2016, s. 29).



**Obrázek 19: Investice do vzdělávání dle úrovně studia v procentech**

Zdroj: ČSÚ, 2016, s. 29 - vlastní zpracování

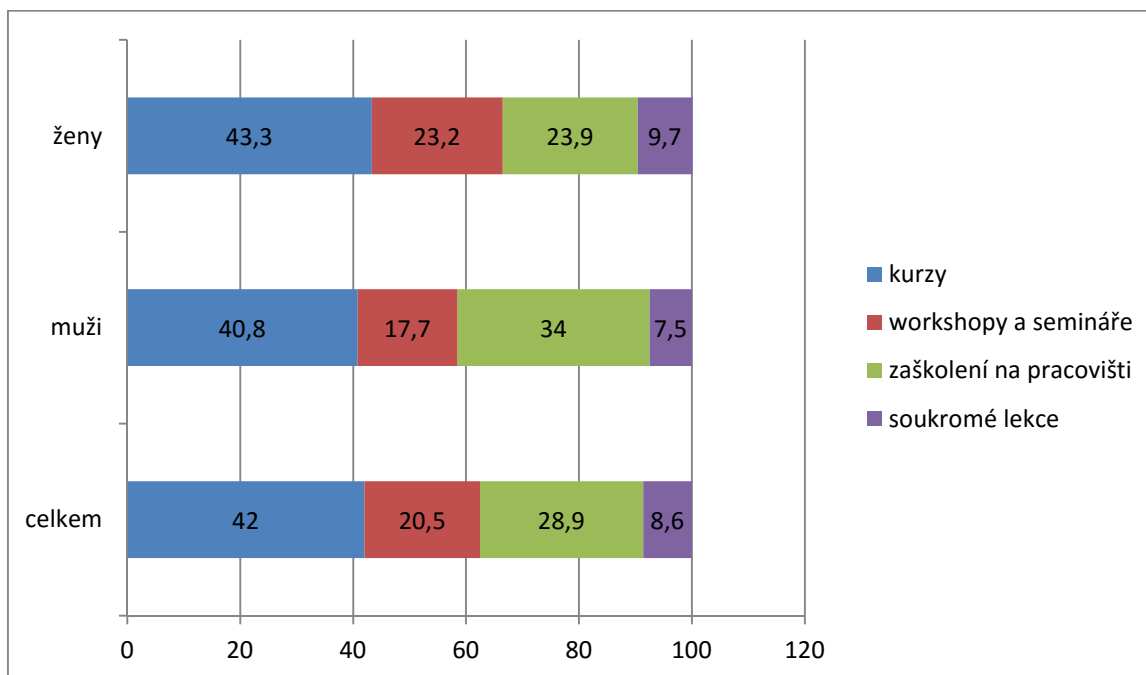
### 3.2 Neformální vzdělávání

Pod pojmem neformální vzdělávání je uvedeno vzdělávání v organizovaných, strukturovaných programech, které neobsahuje formální vzdělávání. Toto vzdělávání je bráno jako individualizovaná cílevědomá činnost sloužící k vyřešení aktuálního nedostatku či potřebou ať již v osobním či pracovním životě jednotlivce. Šetření AES definuje neformální vzdělávání jako vzdělávání pořádané ve strukturovaném vzdělávacím zařízení, zaměřené na získání dovedností a kompetencí, které mají přímou návaznost na zlepšení společenského či pracovního uplatnění respondenta. Jejich hlavním atributem je zahrnutí vzdělávací autority (odborný lektor, vzdělávací kancelář, atd.). Příkladem neformálního vzdělávání jsou uvedeny například jazykové kurzy, krátkodobá školení v rámci zaměstnání, rekvalifikační kurzy, workshopy a semináře (ČSÚ, 2016, s. 38-39).

Dotazování bylo zaměřeno až na tři aktivity neformálního vzdělávání opět vztažených na posledních 12 měsíců před dotazováním. Ze šetření AES vyplývá, že v České republice se v daném období účastnilo alespoň jedné z aktivit neformálního vzdělávání 32,1% respondentů. Genderové rozdíly v účasti byly minimální, avšak velký rozdíl byl zaznamenán v případě rozlišení respondentů dle dosaženého vzdělání. U respondentů

s nejvýše základním vzděláním nebyla překonána hranice 13,2%, naopak u respondentů s vysokoškolským vzděláním dosahujeme 55% účasti.

Dalším ukazatelem byla zvolena forma neformálního vzdělávání dle pohlaví respondenta (viz. Obrázek 20). Nejčastější formou neformálního vzdělávání byla za období posledních 12 měsíců první varianta (kurzy) v celkovém počtu 42% respondentů. Druhou bylo zaškolení na pracovišti v průměru 28,9% respondentů (ČSÚ, 2016, s. 42).



**Obrázek 20: Formy neformálního vzdělávání dle pohlaví v procentech**

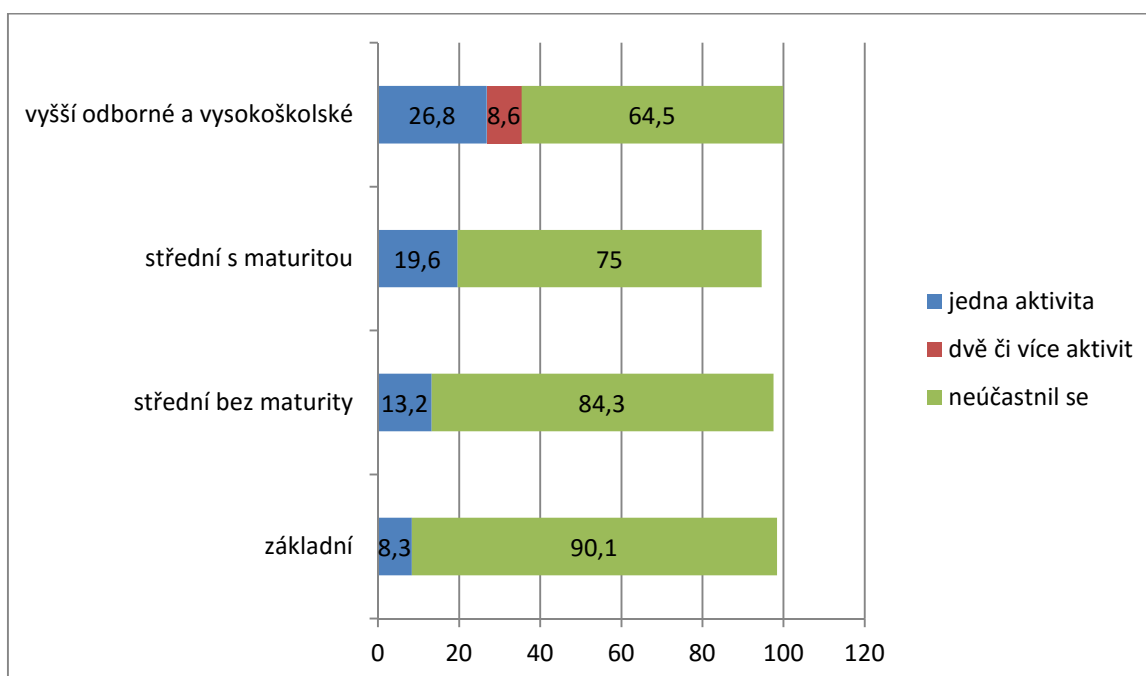
Zdroj: ČSÚ, 2016, s. 42 - vlastní zpracování

### 3.3 Informální vzdělávání

Informální vzdělávání definuje práce ČSÚ jako činnost k získávání zlepšování dovedností neorganizovanou a nesystematickou cestou. Jedná se o vzdělávání v rámci každodenní činnosti, kdy je ale nutný aktivní přístup se záměrnou aktivitou (nikoli pouze pasivní vnímání). Hlavním rozdílem mezi formálním a neformálním vzděláváním se stanovuje v absenci vzdělávací (dohledové) autority. V rámci šetření AES byla pokládána otázka, zda se respondent vyjma formálního a neformálního studia nějak dále vzdělával (záměrně a promyšleně).

Za období 12 měsíců před dotazováním bylo touto formou vzděláváno 21,2% respondentů ve věku 18-69 let a pouze 4,4% z nich se účastnily více jak jedné z aktivit. Většina respondentů vzdělávající se informální formou uvedlo, že se jedná o mimopracovní vzdělávání (celkem 73,6%) zbylých 26,4% se vzdělávala z pracovních důvodů (ČSÚ, 2016, s. 150-152).

Dále se výzkum zaměřoval na porovnání vazby dosaženého vzdělání na počet aktivit, zohledněni byli jen respondenti, u kterých se očekává již dokončení procesu prvního vzdělávání (25-69 let). Obrázek 21 zobrazuje, že respondenti s vysokoškolským vzděláním se účastnili alespoň jedné z aktivit v 35,4% zastoupení, naopak respondenti s nejvýše základním dokončeným studiem jen v 8,3% případech.



**Obrázek 21: Informální vzdělávání dle dosaženého vzdělání v procentech**

Zdroj: ČSÚ, 2016, s. 152 - vlastní zpracování

### 3.4 Vyhodnocení vybraných sekundárních dat

Šetření Eurostatu a Českého statistického úřadu definuje nejdůležitější důvod dodatečného vzdělávání pracovníků jako zajištění konkurenceschopné ekonomiky. Hovoří se zde o teorii flexicurity, kterou je zajišťována větší jistota a seberealizace pro zaměstnance a pro firmu efektivnější pracovníci. V České republice bylo zohledněno celkem 10 190



respondentů z celkem 9 500 domácností a hodnocení probíhalo v letech 2011 a 2012. Dále jsou tato data porovnávána s totožnými výzkumy až do roku 2000. V jednotlivých letech se projevuje nárůst starších studentů (nad 25 let) i větší ochota zaměstnanců a firem do vzdělání investovat, přesto v současné době stále převládá nadpoloviční většina respondentů pouze s primárním vzděláním.

## **4 Dotazníkové šetření v oblasti podnikového vzdělávání**

Tato kapitola se zaměřuje na vyhodnocení primárních dat ze šetření EF TUL. Hlavním cílem šetření je zjištění dopadu vzdělávání na zaměstnance a na firmu. Pro sběr dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, podaná jednotlivým studentům kombinovaného studia. Tito studenti byli zvoleni z důvodu aktivního výkonu práce a zároveň soustavného studia. Šetření je prováděno na EF TUL od roku 2013. Data prezentovaná v diplomové práci navazují na předchozí dotazníkové šetření prováděné v akademickém roce 2013-2014.

### **4.1 Struktura a obsahová stránka dotazníkového šetření**

Obsahová stránka a struktura dotazníkového šetření, z důvodu možnosti komparace dat, byla zachována a vychází z předchozího šetření EF TUL. Dotazník byl jen doplněn a více rozpracovává i zjištění potřebného vzdělání pro současně vykonávanou pozici respondenta a vhodnost jeho pracovního zařazení. Hlavním atributem je opět zaměření na závislost mezi dosaženým stupněm vzdělání (hodnotou lidského kapitálu) a výnosem (očekávaným příjmem) (Spurná, 2014, s. 49). Struktura dotazníkového šetření je rozdělena do základních částí:

- Základní segmentace respondenta - pohlaví, věk a údaje o jeho současném stupni vzdělání včetně zaměření.
- Údaje o pracovním zařazení a obecné informace o firmě – vazba zaměření původního studia na současně vykonávanou práci, úroveň fluktuace, podnikatelská/nepodnikatelská sféra, velikost, obor a lokalita firmy.
- Vztah stupně vzdělání respondenta k jeho zařazení a mzdového ohodnocení – porovnání současného stavu a předpoklad vývoje po ukončení studia.
- Osobní motivace a podniková podpora VŠ vzdělávání zaměstnance.
- Další vzdělávání – témata, metody, úroveň, četnost a osobní investice do vzdělávání.

### **4.2 Metoda dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo prováděno v akademickém roce 2014-2015 a oproti původnímu dotazníku bylo částečně upraveno a rozšířeno o další 2 otázky. Celkem bylo 28 otázek.

Autor diplomové práce se podílel na sběru a zpracování dat. Z důvodu následného zpracování byly zvoleny jako hlavní typ uzavřené otázky, kde si respondent volil z předem definovaných variant. V případě nemožnosti výčtu všech variant byly použity polouzavřené otázky, zajišťující možnost vlastního doplnění odpovědi. Pro definování mzdového ohodnocení byly použity škály. Tato varianta dodává respondentovi pocit anonymity, přičemž při definování dostatečného počtu variant a následnému zprůměrování dat se jedná o velmi přesnou metodu.

Šetření bylo prováděno mezi studenty kombinovaného studia EF TUL. Distribuce dotazníků probíhala v rámci výuky studentů. V akademickém roce 2014-2015 bylo osloveno 70 respondentů z řad 1. ročníku bakalářského studia. Původního šetření Spurné v akademickém roce 2013-2014 se účastnilo celkem 160 respondentů napříč všemi ročníky bakalářského i magisterského studia. V následující tabulce je znázorněn ročník studia jednotlivých respondentů (viz Tabulka 2).

**Tabulka 2: Studijní ročník respondentů**

Forma studia	Ročník	2013-2014	2014-2015
<b>Bakalářské studium</b>	1. ročník	49	70
	2. ročník	22	0
	3. ročník	19	0
<b>Magisterské studium</b>	1. ročník	28	0
	2. ročník	42	0
<b>Celkem</b>		<b>160</b>	<b>70</b>

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 50, vlastní zpracování

### 4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

První vyhodnocení se týká respondentů a základních informací o nich. Porovnání se zaměřuje na rozdělení, zda se jedná o ženu či muže, v jakém jsou věku a dále údaje o jeho předchozím vzdělání. Druhou kategorií tvoří údaje o jejich zaměstnání, například zda již nyní pracují a v jaké sféře. Následné vyhodnocení zobrazuje údaje o jeho zařazení a mzdě. Čtvrtá kategorie se zabývá možnými základními závislostmi na výši respondentovy mzdy. Poslední blok se týká podnikového vzdělávání a zaměřuje se na poskytované dodatečné vzdělávání a jeho podpory ve firmě včetně jeho osobní motivace/podpory dalšího studia.

Pro možnost jednodušší interpretace dat v jednotlivých letech konání šetření EF TUL bylo zvoleno označení 2014 pro respondenty v akademickém roce 2013-2014 a 2015 pro respondenty z akademického roku 2014-2015.

### 4.3.1 Základní informace o respondentech

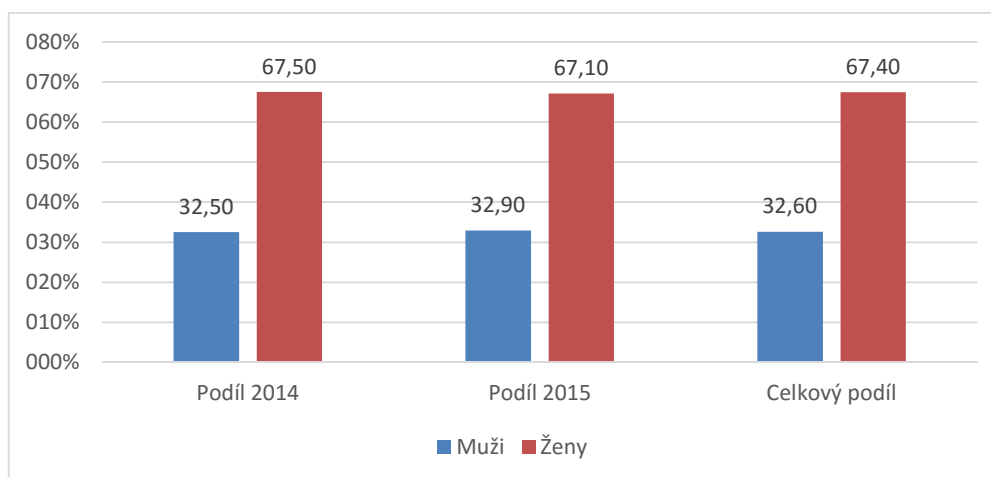
První vyhodnocení se týká otázek 1-5 vztahujících se na složení vzorku respondentů. V první a druhé otázce bylo zkoumáno genderové rozdělení a věk respondentů. Třetí až pátá otázka se zaměřovala na předchozí vzdělání respondenta, na nejvyšší současně dosažený stupeň vzdělání před nástupem na studium EF TUL a jeho obor. Poslední otázka určuje, zda je respondent již nyní zaměstnán/podniká či je zároveň studentem denního studia na jiné VŠ (*otázka č. 6 z dotazníku Spurné zabývající se aktuálním ročníkem studia respondenta byla vypuštěna z důvodu dotazování pouze studentů 1. ročníku bakalářského studia*).

Tabulka 3 a Obrázek 22 znázorňují, jakého byli respondenti pohlaví. Z dat je zřejmé, že meziročně se poměr respondentů mění jen minimálně a převažující většinu zastávají ženy.

**Tabulka 3: Genderové rozdělení respondentů**

Pohlaví	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Muž	52	32,5	23	32,9	75	32,6
Žena	108	67,5	47	67,1	155	67,4

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 52, vlastní zpracování



**Obrázek 22: Genderové rozdělení respondentů v procentech**

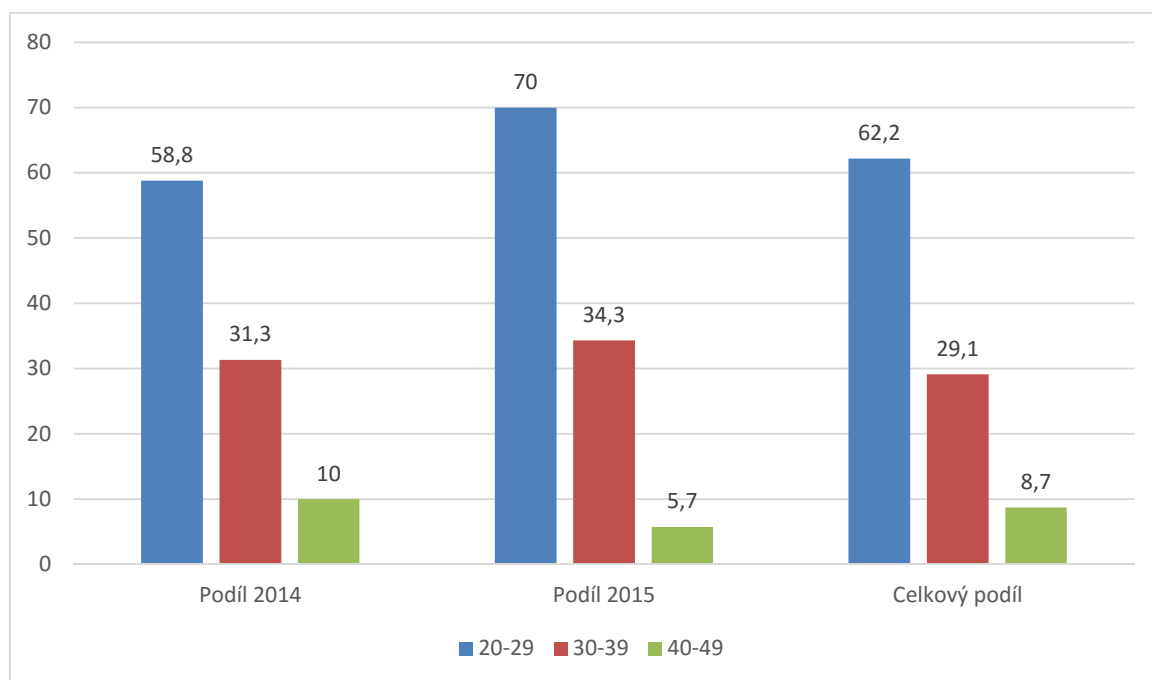
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 52, vlastní zpracování

Tabulka 4, potažmo Obrázek 23, znázorňuje věkovou strukturu oslovených studentů. Nejčetnější skupinou v obou měřených letech byla první - věk 20-29 let, s více jak polovičním zastoupením. Naopak poslední dvě kategorie nebyly ani v jednom z měření zastoupeny. Na měřených datech se dále projevuje nárůst studentů v první z kategorií, což může být způsobeno i zastoupením druhého vzorku pouze studenty 1. ročníku bakalářského studia.

**Tabulka 4: Věkové kategorie respondentů**

Věk	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
20-29	94	58,8	49	70	143	62,2
30-39	50	31,3	17	24,3	67	29,1
40-49	16	10,0	4	5,7	20	8,7
50-59	0	0	0	0	0	0
60 a více	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 53, vlastní zpracování



**Obrázek 23: Věkové kategorie respondentů v procentech**

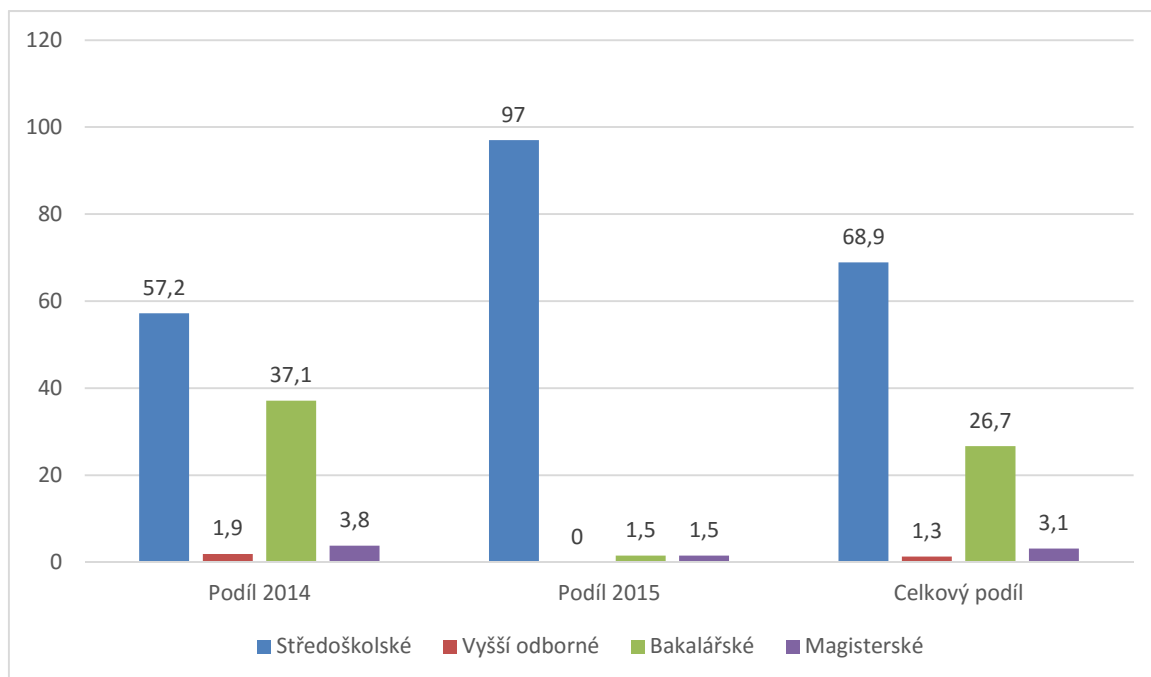
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 53, vlastní zpracování

Třetím měřením byla zvolena výše respondentova dosaženého vzdělání před nástupem na kombinované studium EF TUL (Tabulka 5, Obrázek 24). Od této otázky již neodpovídali všichni studenti, navíc musí být přihlédnuto k tomu, že v roce 2015 byli do šetření zahrnuti pouze studenti 1. ročníku bakalářského studia. I přes toto zohlednění data vykazují nejčetnější skupinu respondentů se středoškolským vzděláním, následují respondenti s bakalářským titulem. Ani v jednom z dotazníků nebyl zastoupen respondent s doktorátem.

**Tabulka 5: Dosažený stupeň vzdělání respondentů**

Dosažené vzdělání	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Středoškolské	91	57,2	64	97	155	68,9
Vyšší odborné	3	1,9	0	0	3	1,3
Bakalářské	59	37,1	1	1,5	60	26,7
Magisterské	6	3,8	1	1,5	7	3,1
Doktorské	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 54, vlastní zpracování



**Obrázek 24: Dosažený stupeň vzdělání respondentů v procentech**

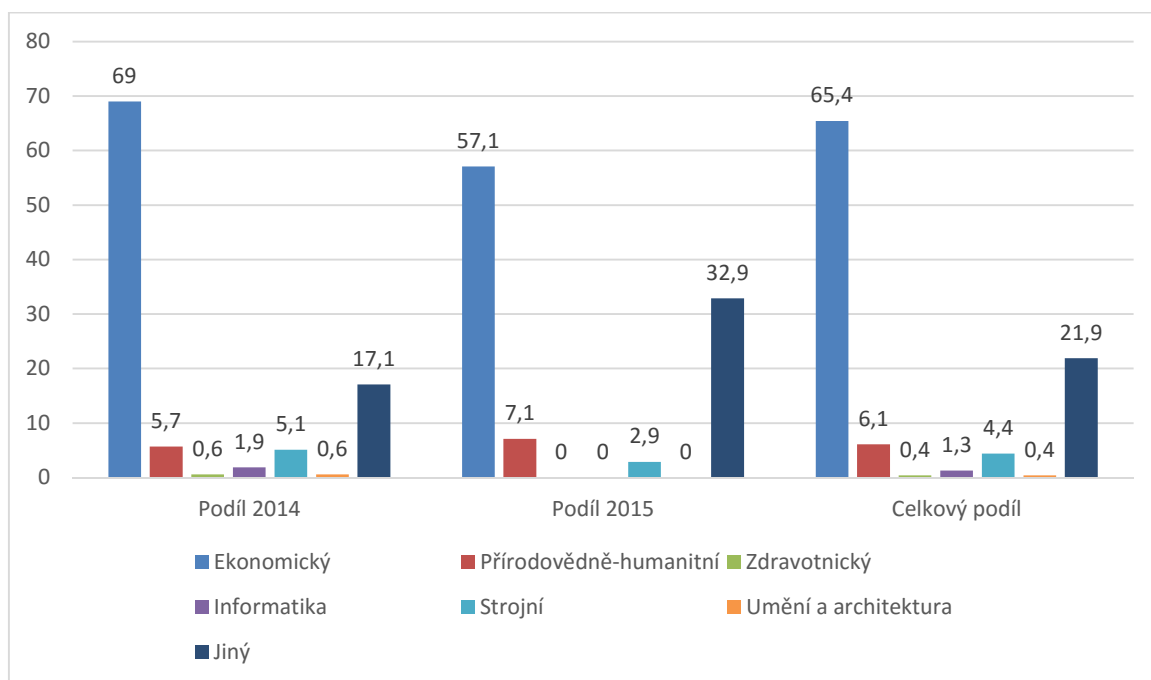
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 54, vlastní zpracování

Tabulka 6 a Obrázek 25 znázorňují obory vzdělání, které respondent studoval před nástupem na dálkové studium. Nejčtenější bylo studium ekonomické. V kategorii „jiné“ bylo nejčastěji uváděno všeobecné gymnázium, a to v celkovém počtu 9 respondentů, a druhým nejčastějším bylo hotelnictví a turismus s 5 respondenty.

**Tabulka 6: Obor předchozího vzdělání respondentů**

Obor vzdělání	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Ekonomický	109	69	40	57,1	149	65,4
Přírodovědně-humanitní	9	5,7	5	7,1	14	6,1
Zdravotnický	1	0,6	0	0	1	0,4
Informatika	3	1,9	0	0	3	1,3
Strojní	8	5,1	2	2,9	10	4,4
Umění a architektura	1	0,6	0	0	1	0,4
Jiný	27	17,1	23	32,9	50	21,9

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 55, vlastní zpracování



**Obrázek 25: Obor předchozího vzdělání respondentů v procentech**

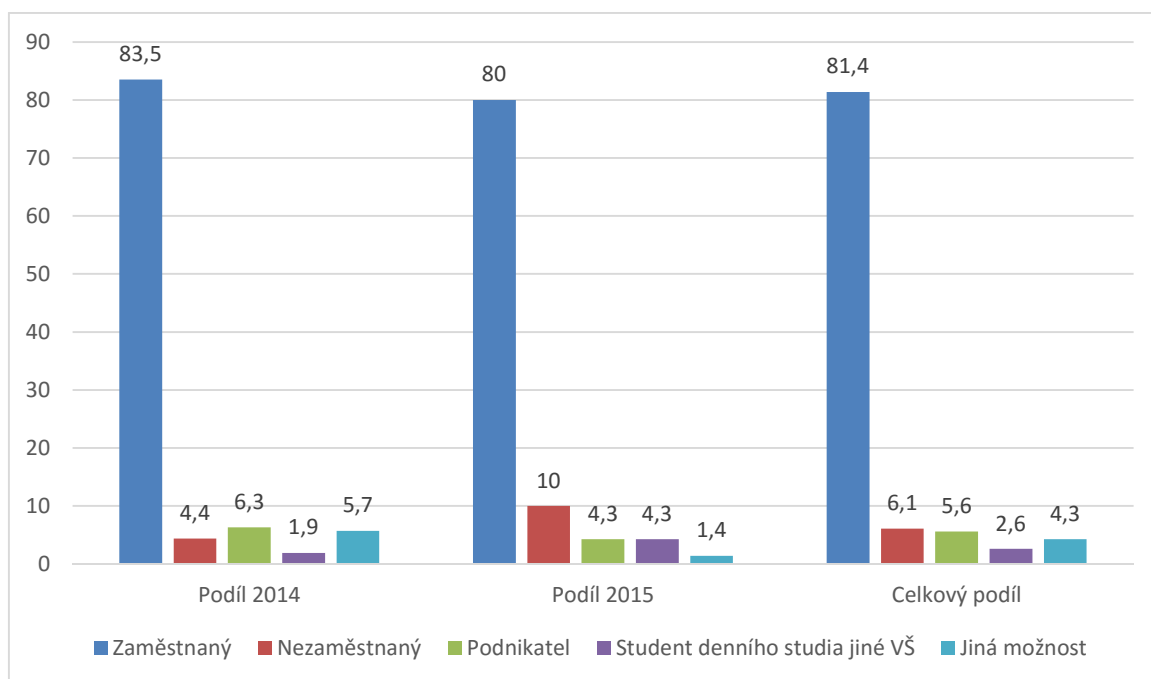
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 55, vlastní zpracování

Posledním z porovnání v této kategorii zobrazuje Tabulka 7 a Obrázek 26. Tabulka popisuje počet studentů, kteří při studiu jsou zaměstnaní, nezaměstnaní, podnikatelé či studenti jiné vysoké školy. Největší počet studentů – až 83,5 jsou v zaměstnaneckém poměru, v rámci let se zaznamenal menší nárůst nezaměstnaných. Z jiných možností byla v roce 2014 uvedena mateřská dovolená a v roce 2015 jeden student uvedl denní studium na jazykové škole včetně částečného úvazku v zaměstnání.

**Tabulka 7: Zaměstnanost respondentů**

Druh zaměstnání	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Zaměstnaný	132	83,5	56	80	188	81,4
Nezaměstnaný	7	4,4	7	10	14	6,1
Podnikatel	10	6,3	3	4,3	13	5,6
Student denního studia jiné VŠ	3	1,9	3	4,3	6	2,6
Jiná možnost	9	5,7	1	1,4	10	4,3

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 56, vlastní zpracování



**Obrázek 26: Zaměstnanost respondentů v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 56, vlastní zpracování



### 4.3.2 Vyhodnocení údajů o zaměstnání respondentů

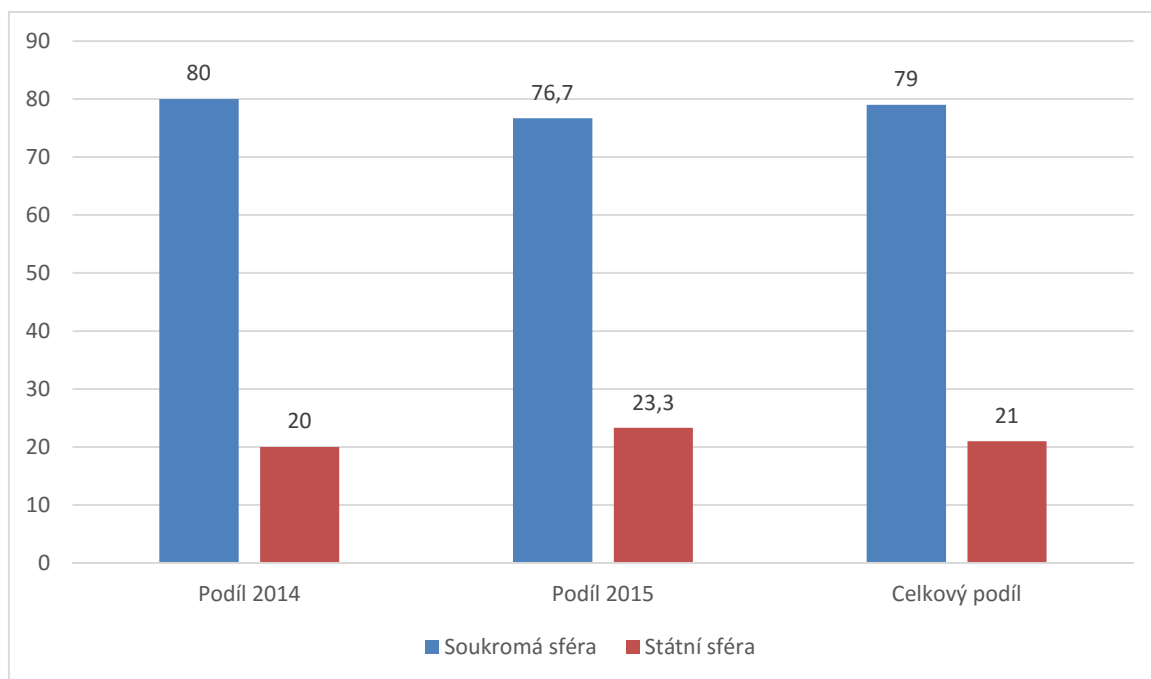
Tato kapitola zobrazuje výsledky otázek 6-14 a 18-19. Tyto otázky zahrnují od základních informací o firmě (sféra podnikání, velikost firmy, působnost a odvětví) po definici základních aspektů zařazení respondenta (požadované vzdělání, pracovní zařazení, preference respondenta).

Prvním porovnáním bylo zjištění, zda student pracuje ve státní či soukromé sféře (Tabulka 8, Obrázek 27). V pozorovaných letech 2014 a 2015 se podíly takřka shodují a oscilují na hranici 80.

**Tabulka 8: Sféra zaměstnání respondentů**

Zaměstnanecký poměr	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Soukromá sféra	120	80	46	76,7	166	79
Státní sféra	30	20	14	23,3	44	21

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 57, vlastní zpracování



**Obrázek 27: Sféra zaměstnání respondentů v procentech**

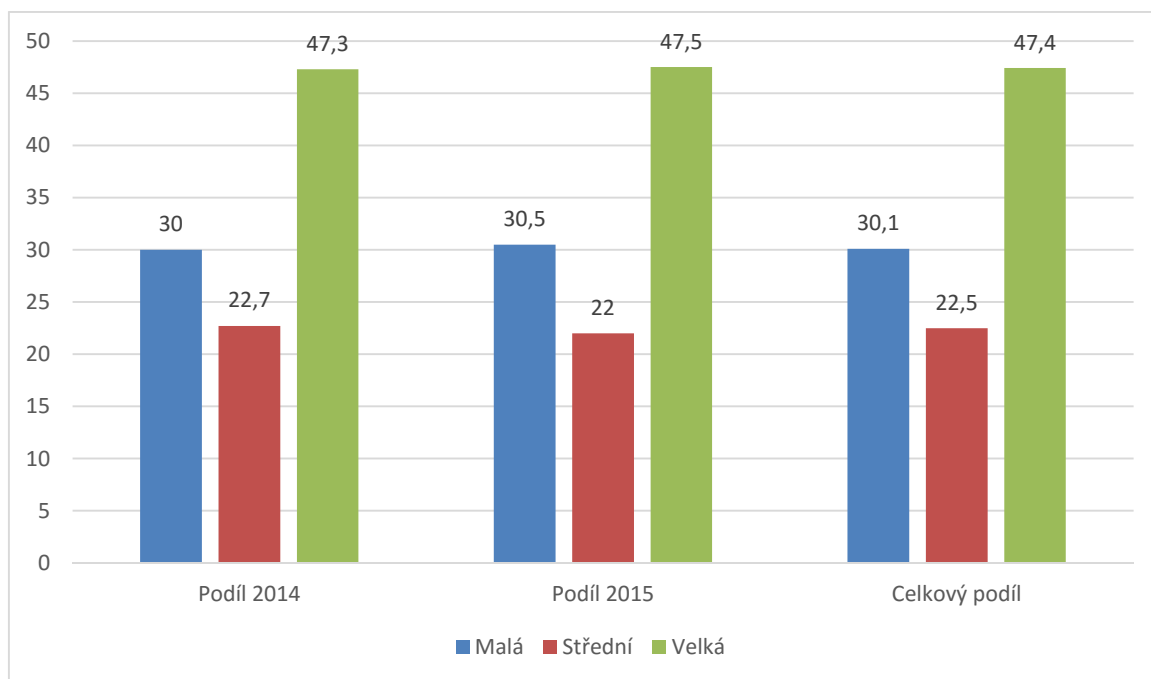
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2017, s. 56, vlastní zpracování

Druhé znázornění v Tabulka 9 a Obrázek 28 zobrazuje velikost firmy, ve kterých respondenti pracují. V meziročním porovnání se jedná o takřka identická data, kde nejčetnější velikosti firmy je nad 250 zaměstnanců.

**Tabulka 9: Velikost firem dotazovaných v letech 2014 a 2015**

Velikost firmy	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Malá (do 50 zaměstnanců)	45	30	18	30,5	63	30,1
Střední (50-250 zaměstnanců)	34	22,7	13	22	47	22,5
Velká (nad 250 zaměstnanců)	71	47,3	28	47,5	99	47,4

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 57, vlastní zpracování



**Obrázek 28: Velikost firem dotazovaných v letech 2014 a 2015 v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2017, s. 56, vlastní zpracování

Tabulka 10 zobrazuje odvětví daných firem. Nejčetnějším odvětvím byl zjištěn zpracovatelský průmysl s 23 respondenty, jen o jednoho respondenta méně má peněžnictví a pojišťovnictví. Za zmínku určitě stojí i velký počet studentů pracujících v automotive a administrativních oblastech. V ostatních činnostech byla zmíněna například právní agenda či zpracování odpadů.

**Tabulka 10: Odvětví firem v rámci dotazníkového šetření v letech 2014 a 2015**

Odvětví	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Zemědělství, lesnictví a rybářství	1	0,6	0	0	1	0,4
Těžba a dobývání	0	0	1	1,5	1	0,4
Zpracovatelský průmysl	19	12,1	4	6,2	23	10,1
Výroba a rozvod plynu, elektřiny	2	1,3	0	0	2	0,9
Zásobování vodou, činnosti související s odpady	0	0	0	0	0	0,0
Stavebnictví	5	3,2	3	4,6	8	3,5
Obchod, opravy motorových vozidel	10	6,4	3	4,6	13	5,7
Doprava a skladování	8	5,1	4	6,2	12	5,3
Ubytování, stravování a pohostinství	4	2,6	6	9,2	10	4,4
Informační a komunikační činnosti	6	3,8	4	6,2	10	4,4
Peněžnictví a pojišťovnictví	20	12,7	2	3,1	22	9,6
Činnosti v oblasti nemovitostí	3	1,9	1	1,5	4	1,8
Profesní, vědecké a technické činnosti	3	1,9	1	1,5	4	1,8
Administrativní a podpůrné činnosti	11	7	7	10,8	18	7,9
Veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení	13	8,3	3	4,6	16	7,0
Vzdělávání	4	2,6	2	3,1	6	2,6
Zdravotní a sociální péče	1	0,6	1	1,5	2	0,9
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	5	3,2	0	0	5	2,2
Automobilový průmysl	10	6,4	8	12,3	18	7,9
Ostatní činnosti	30	19,1	10	15,4	40	17,5
Nepracuji	7	4,5	5	7,7	13	5,7

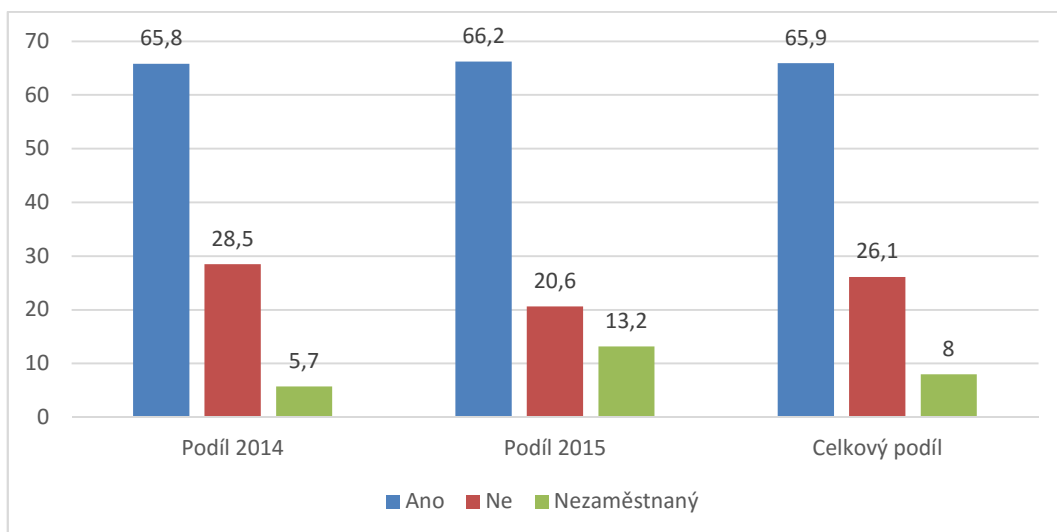
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 58, vlastní zpracování

Otázka č. 10 se zabývá otázkou adekvátního zařazení respondenta vůči jeho současnému stupni vzdělání a je zobrazena v Tabulka 11 a Obrázek 29. Opět se jedná o meziročně velmi vyrovnaná data, kdy nejčtenější odpovědí byla volba potvrzující adekvátní zařazení vůči vzdělání.

**Tabulka 11: Adekvátní zařazení respondenta**

Adekvátní zařazení	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Ano	104	65,8	45	66,2	149	65,9
Ne	45	28,5	14	20,6	59	26,1
Nepracuji	9	5,7	9	13,2	18	8,0

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 60, vlastní zpracování



**Obrázek 29: Adekvátní zařazení respondenta v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2017, s. 60, vlastní zpracování

Otázka č. 11 rozvíjí předchozí otázku na adekvátní zařazení. Pokud respondent není adekvátně zařazen, jaké vzdělání dle jeho názoru má (vyšší/nížší), než je potřeba pro výkon dané práce. Výsledně 76% respondentů uvedlo, že má vyšší vzdělání než je potřebné (viz Tabulka 12).

**Tabulka 12: Potřebné vzdělání pro výkon pozice respondenta za rok 2015**

Potřebné vzdělání	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %
Vyšší	19	76
Nížší	6	24

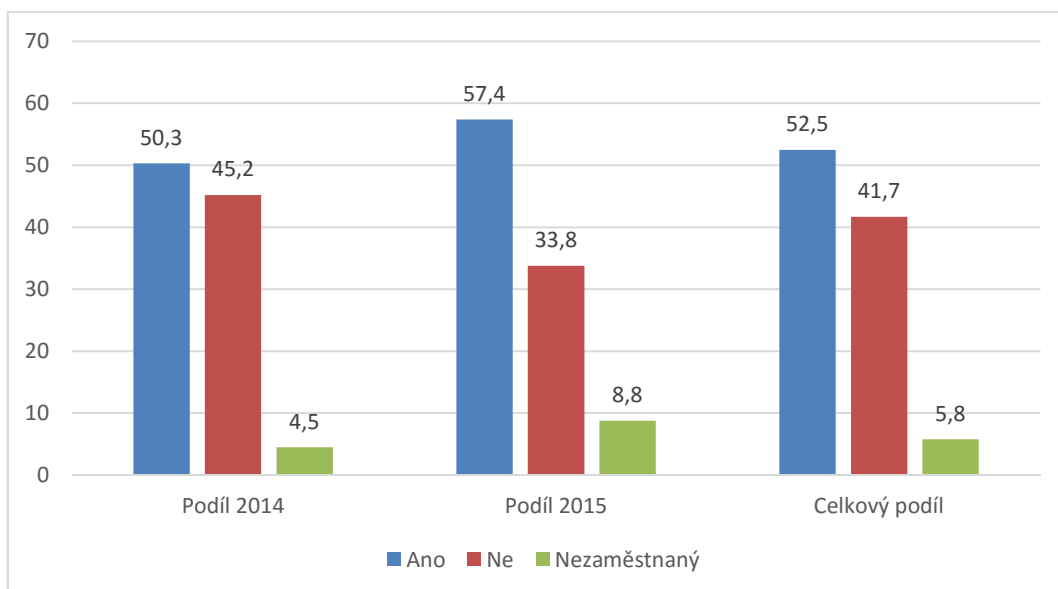
Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Tabulka 13 a Obrázek 30 zobrazuje předpoklad respondenta, zda po ukončení daného studia se změní jeho zařazení/pozice. Z následujících dat vyplývá, že zhruba polovina respondentů změnu očekává a druhá ne.

**Tabulka 13: Předpoklad respondenta o změně zařazení**

Adekvátní zařazení	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Ano	78	50,3	39	57,4	117	52,5
Ne	70	45,2	23	33,8	93	41,7
Nepracuji	7	4,5	6	8,8	13	5,8

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 61, vlastní zpracování



**Obrázek 30: Předpoklad respondenta o změně zařazení v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2017, s. 61, vlastní zpracování

Otázka č. 13 (Tabulka 14) byla do dotazníku 2015 doplněna a váže se na výši vzdělání, které by potřeboval zaměstnanec, který by mohl respondenta na jeho současné pozici nahradit. 73,7% respondentů uvedlo, že pro výkon jejich stávající pozice je dostatečné středoškolské vzdělání, 21% že je dostačující vysokoškolské vzdělání s bakalářským titulem, 5,3% vysokoškolské s magisterským/inženýrským titulem, vyšší vzdělání není potřeba pro žádnou z vykonávaných pozic.

Stejně tak tomu bylo u otázky č. 14 (Tabulka 15), která se váže na respondentovu úvahu o změně zaměstnání po ukončení jeho studia. Zde polovina studentů uvedla, že uvažuje o změně zaměstnání.

**Tabulka 14: Potřebné vzdělání pro výkon respondentovi pozice v roce 2015**

Úroveň vzdělání	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %
SŠ	42	73,7
VŠ – Bc.	12	21
VŠ – Mgr., Ing.	3	5,3
Ph.D. či vyšší	0	0

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

**Tabulka 15: Předpoklad změny zaměstnavatele po ukončení studia v roce 2015**

Změna zaměstnání	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %
Ano	34	50
Ne	25	36,8
Nepracuji	9	13,2

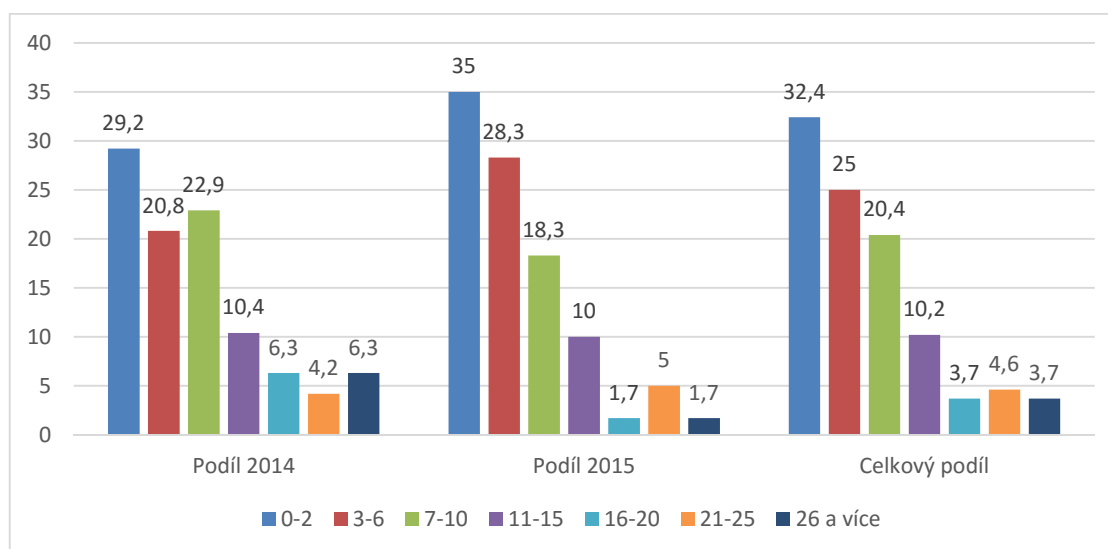
Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Tabulka 16 a Obrázek 31 znázorňují, po jakou dobu je respondent zaměstnán či podniká. Pro možnost komparace byly zohledněny pouze data za studenty prvního ročníku bakalářského studia. Data poukazují na meziroční přesun do první a druhé kategorie. Více jak polovina respondentů má praxi do 6 let, což koresponduje i s věkovou hladinou dotazovaných viz Tabulka 4.

**Tabulka 16: Porovnání respondentů dle počtu let praxe**

Doba zaměstnání	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
0 – 2	14	29,2	21	35,0	35	32,4
3 – 6	10	20,8	17	28,3	27	25,0
7 – 10	11	22,9	11	18,3	22	20,4
11 – 15	5	10,4	6	10,0	11	10,2
16 – 20	3	6,3	1	1,7	4	3,7
21 – 25	2	4,2	3	5,0	5	4,6
26 a více	3	6,3	1	1,7	4	3,7

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 65, vlastní zpracování



**Obrázek 31: Porovnání respondentů dle počtu let praxe v procentech**

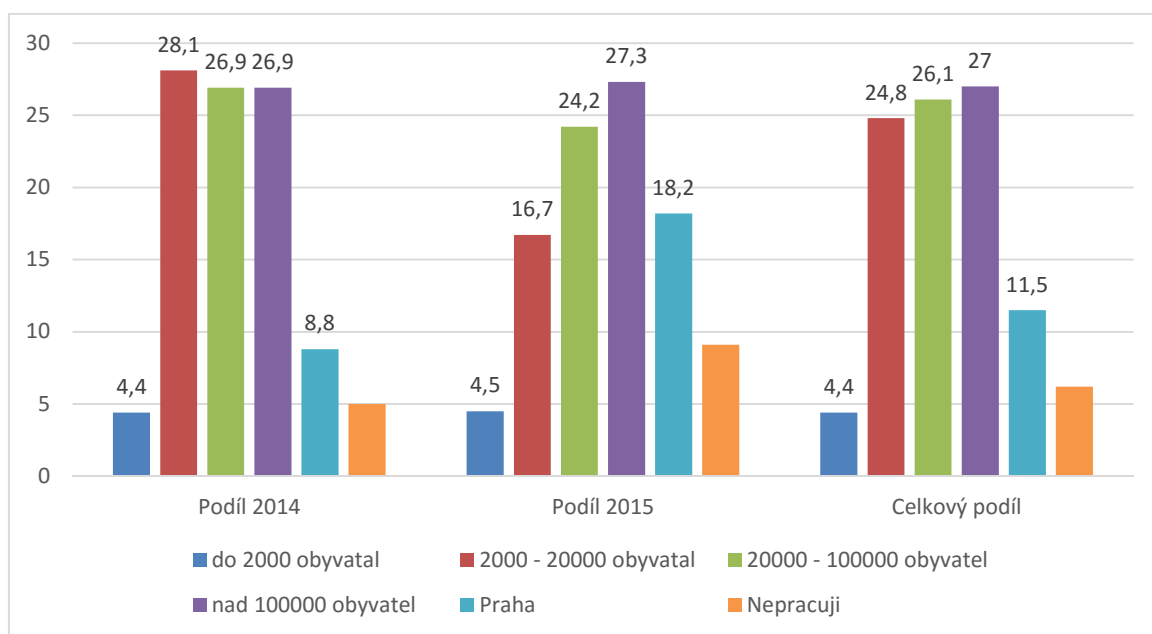
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 65, vlastní zpracování

Poslední otázka v této kategorii se vztahuje na místo výkonu práce respondenta. Z důvodu anonymity dotazovaných bylo zvoleno třídění lokalit dle počtu obyvatel, viz Tabulka 17/ Obrázek 32. V prvním vzorku dat z roku 2014 bylo zahrnuto výrazně větší množství respondentů s výkonem práce v menší obci do 20 000 obyvatel a naopak výrazně méně respondentů s výkonem práce v Praze.

**Tabulka 17: Porovnání respondentů dle lokality práce**

Lokalita výkonu práce	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Obec do 2 000 obyvatel	7	4,4	3	4,5	10	4,4
Obec 2 000 - 20 000 obyvatel	45	28,1	11	16,7	56	24,8
Obec 20 000 – 100 000 obyvatel	43	26,9	16	24,2	59	26,1
Obec nad 100 000 obyvatel	43	26,9	18	27,3	61	27,0
Hlavní město Praha	14	8,8	12	18,2	26	11,5
Nepracuji	8	5,0	6	9,1	14	6,2

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 66, vlastní zpracování



**Obrázek 32: Porovnání respondentů dle lokality práce v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 66, vlastní zpracování

### 4.3.3 Komparace výdělků respondentů

Tato kapitola se zaměřuje na mzdové ohodnocení dotazovaných studentů. Pro komplexnost a co největší vypovídající hodnotu tato část jako jediná pracuje se sumarizovanými daty z výzkumu, provedeném v akademickém roce 2013/2014 a roce 2014/2015. Z důvodu možnosti porovnání dat byli zohledněni pouze studenti prvního ročníku bakalářského studia, což odpovídá v roce 2013/2014 49 studentům a v roce 2014/2015 všem dotazovaným 70 studentům. Pro dotazování byly zvoleny intervalově zadané varianty, které dodají respondentovi pocit anonymity, avšak při využití většího počtu intervalů, zaručí i dostatečnou přesnost dat. Údaje zobrazují mzdu jedince při nástupu do jeho prvního zaměstnání, dále je udána výše ohodnocení v současném zaměstnání, která je následně porovnána s výší mzdy očekávanou po ukončení studia.

Tabulka 18, Obrázek 33, Obrázek 34 a Obrázek 35 **Obrázek** znázorňují porovnání týkající se výše mzdy při nástupu do prvního zaměstnání respondenta. Pro grafické znázornění byly hodnoty zapsány jejich aritmetickým průměrem (pro kategorii 10 001 – 15 000 Kč je zapsáno 12 500 Kč), krajní hodnoty byly nechány. Ze zpracovaných dat je zřetelný posun respondentů do vyšších mzdových tříd, a to jak v případě přechodu z prvního zaměstnání do současného, tak jejich předpoklad výše ohodnocení budoucího. Nejmarkantnější rozdíl je u první kategorie. V této kategorii bylo v prvním zaměstnání 30,2% oslovených studentů, přičemž v současném zaměstnání v této kategorii zůstalo 6,2% . Totožnou třídu očekává po dokončení studia jen 0,9% dotázaných. Na základě vyhodnocení dat je průměrná mzda v prvním zaměstnání 13 319 Kč, v současném zaměstnání 21 040 Kč a očekávaná mzda po dokončení studia 27 924 Kč.

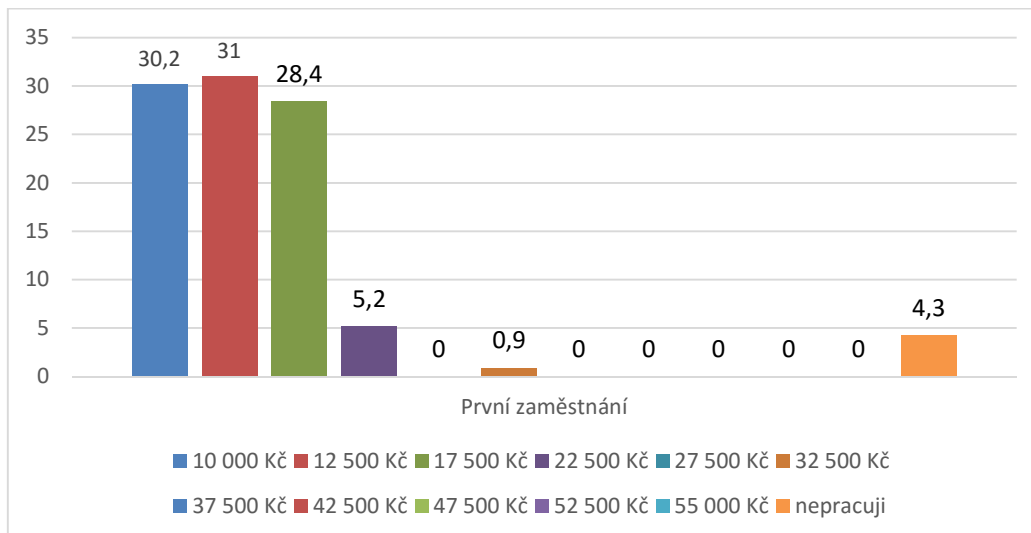
**Tabulka 18: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia**

Výše hrubé mzdy	První zaměstnání	Počet v %	Současné zaměstnání	Počet v %	Předpoklad budoucího	Počet v %
Do 10 000 Kč	35	30,2	7	6,2	1	0,9
10 001 – 15 000 Kč	36	31,0	16	14,2	3	2,7
15 001 – 20 000 Kč	33	28,4	23	20,4	16	14,3
20 001 – 25 000 Kč	6	5,2	20	17,7	26	23,2
25 001 – 30 000 Kč	0	0,0	12	10,6	17	15,2
30 001 – 35 000 Kč	1	0,9	6	5,3	14	12,5
35 001 – 40 000 Kč	0	0,0	9	8,0	8	7,1
40 001 – 45 000 Kč	0	0,0	8	7,1	8	7,1
45 001 – 50 000 Kč	0	0,0	0	0,0	8	7,1



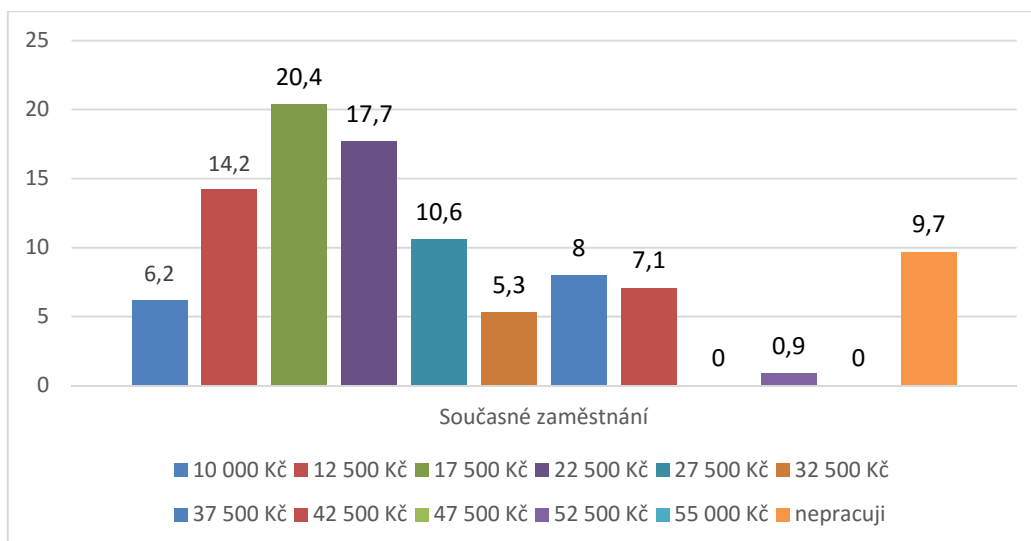
50 001 – 55 000 Kč	0	0,0	1	0,9	1	0,9
55 001 Kč a více	0	0,0	0	0,0	4	3,6
Nepracuji	5	4,3	11	9,7	6	5,4

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



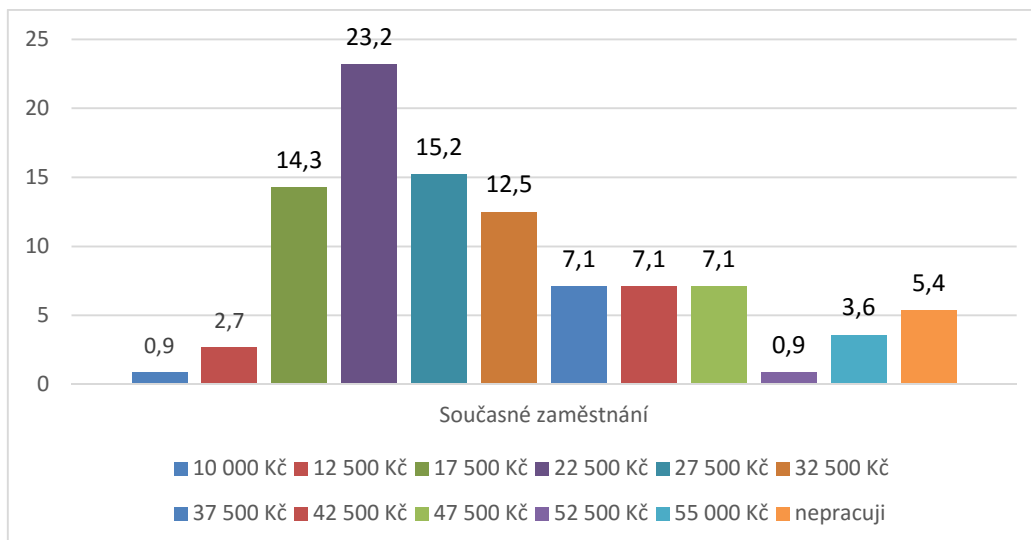
**Obrázek 33: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia v jejich prvním zaměstnání v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



**Obrázek 34: Výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia v jejich současném zaměstnání v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



**Obrázek 35: Předpoklad výše výdělků respondentů 1. ročníku bakalářského studia po dokončení studia v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

#### 4.3.4 Komparace výdělků respondentů v letech 2014 a 2015

Tato část práce se zaměřuje na porovnání jednotlivých závislostí mezi výši mzdy na vybraných atributech respondenta. Vybraná data jsou filtrována patřičným atributem, přiřadí se k jednotlivým kategoriím mzdy jejich četnost. Četnost se vynásobí s aritmetickým průměrem mzdové kategorie a následně je výsledek vydělen celkovým počtem respondentů s daným atributem. Tímto postupem je získána finální zprůměrovaná výše mzdy jedince, pro možnost dalšího vyhodnocování.

Prvním atributem bylo zvoleno pohlaví respondenta. Tabulka 19 znázorňuje data pro respondenty mužského pohlaví. Stejně jako v nefiltrovaných datech se projevuje přesun z nižších mzdových kategorií do vyšších. Nejvýznamnější změna je zaznamenána ve třetí kategorii při přechodu z prvního zaměstnání do současného z 39,5% na 14,6%. V Tabulka 20 jsou zobrazeny zprůměrovaná data z vyhodnocení jednotlivých typů zaměstnání. Z výsledků vyplývá, že průměrná hrubá mzda muže v prvním zaměstnání je 14 302 Kč, v současném zaměstnání 24 634 Kč a jeho předpoklad budoucí mzdy je 32 439 Kč. Z dat je zřejmé, že se projevuje růst příjmů jednotlivých respondentů na základě jejich dosaženého vzdělání či praxe.

**Tabulka 19: Výše výdělků mužů v letech 2014-2015**

Výše hrubé mzdy	První zaměstnání	Počet v %	Současné zaměstnání	Počet v %	Předpoklad budoucího	Počet v %
Do 10 000 Kč	10	23,3	1	2,4	1	2,4
10 001 – 15 000 Kč	12	27,9	5	12,2	0	0,0
15 001 – 20 000 Kč	17	39,5	6	14,6	5	12,2
20 001 – 25 000 Kč	3	7,0	10	24,4	5	12,2
25 001 – 30 000 Kč	0	0,0	5	12,2	7	17,1
30 001 – 35 000 Kč	0	0,0	1	2,4	7	17,1
35 001 – 40 000 Kč	0	0,0	6	14,6	1	2,4
40 001 – 45 000 Kč	0	0,0	5	12,2	5	12,2
45 001 – 50 000 Kč	0	0,0	0	0,0	6	14,6
50 001 – 55 000 Kč	0	0,0	0	0,0	0	0,0
55 001 Kč a více	0	0,0	0	0,0	3	7,3
Nepracují	1	2,3	2	4,9	1	2,4

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

**Tabulka 20: Porovnání výše výdělků mužů v letech 2014-2015**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Celková hodnota mezd	615 000 Kč	1 010 000 Kč	1 330 000 Kč
Počet respondentů	43	41	41
Průměrná hrubá mzda	14 302 Kč	24 634 Kč	32 439 Kč

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Tabulka 21 znázorňuje data pro respondenty ženského pohlaví. I v tomto případě se zde se projevuje přesun z nižších mzdových kategorií do vyšších. Na základě zpracování dat (viz Tabulka 22) je definována průměrná hrubá mzda ženy v prvním zaměstnání na 12 740 Kč, v současném zaměstnání na 18 993 Kč a její předpoklad budoucí mzdy na 25 625 Kč.

**Tabulka 21: Výše výdělků žen v letech 2014-2015**

Výše hrubé mzdy	První zaměstnání	Počet v %	Současné zaměstnání	Počet v %	Předpoklad budoucího	Počet v %
Do 10 000 Kč	25	34,2	6	8,3	0	0,0
10 001 – 15 000 Kč	24	32,9	11	15,3	3	4,2
15 001 – 20 000 Kč	16	21,9	17	23,6	10	13,9
20 001 – 25 000 Kč	3	4,1	10	13,9	21	29,2
25 001 – 30 000 Kč	0	0,0	7	9,7	10	13,9
30 001 – 35 000 Kč	1	1,4	5	6,9	9	12,5
35 001 – 40 000 Kč	0	0,0	3	4,2	7	9,7
40 001 – 45 000 Kč	0	0,0	3	4,2	3	4,2
45 001 – 50 000 Kč	0	0,0	0	0,0	2	2,8
50 001 – 55 000 Kč	0	0,0	1	1,4	1	1,4
55 001 Kč a více	0	0,0	0	0,0	1	1,4
Nepracují	4	5,5	9	12,5	5	6,9

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

**Tabulka 22: Porovnání výše výdělků žen 2014-2015**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Celková hodnota mezd	930 000 Kč	1 367 500 Kč	1 845 000 Kč
Počet respondentů	73	72	72
Průměrná hrubá mzda	12 740 Kč	18 993 Kč	25 625 Kč

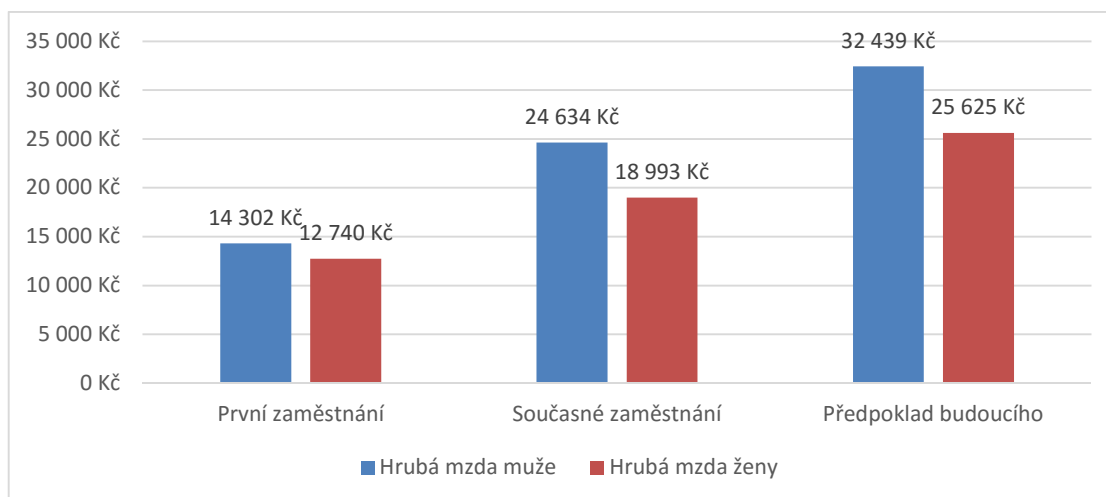
Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Tabulka 23 a Obrázek 36 zobrazují porovnání mezd respondentů mužského a ženského pohlaví. Ve všech fázích zaměstnání se projevuje závislost výše ohodnocení respondenta na jeho pohlaví. V prvním zaměstnání se jedná o rozdíl 12,26% mzdy v následujících dokonce necelých 30% ve prospěch respondentů mužského pohlaví.

**Tabulka 23: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle pohlaví**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Průměrná hrubá mzda muže	14 302 Kč	24 634 Kč	32 439 Kč
Průměrná hrubá mzda ženy	12 740 Kč	18 993 Kč	25 625 Kč
Procentuální rozdíl mezd	12,26	29,70	26,59

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



**Obrázek 36: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle pohlaví**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Druhým atributem je sféra zaměstnání. Tabulka 24 znázorňuje data pro respondenty působící v soukromém sektoru. I z těchto dat vyplývá závislost na výši dosaženého vzdělání na mzdu. Dále v Tabulce 25 jsou uvedeny výsledky pro soukromý sektor: průměrná hrubá mzda v prvním zaměstnání je 14 247 Kč, mzda v současném zaměstnání 24 594 Kč a předpoklad budoucí mzdy je 31 327 Kč.

**Tabulka 24: Výše výdělků soukromého sektoru v letech 2014-2015**

Výše hrubé mzdy	První zaměstnání	Počet v %	Současné zaměstnání	Počet v %	Předpoklad budoucího	Počet v %
Do 10 000 Kč	22	26,5	3	3,8	0	0,0
10 001 – 15 000 Kč	29	34,9	12	15,0	2	2,5
15 001 – 20 000 Kč	26	31,3	16	20,0	11	13,6
20 001 – 25 000 Kč	5	6,0	17	21,3	17	21,0
25 001 – 30 000 Kč	0	0,0	10	12,5	11	13,6
30 001 – 35 000 Kč	1	1,2	5	6,3	13	16,0
35 001 – 40 000 Kč	0	0,0	9	11,3	7	8,6
40 001 – 45 000 Kč	0	0,0	7	8,8	7	8,6
45 001 – 50 000 Kč	0	0,0	0	0,0	8	9,9
50 001 – 55 000 Kč	0	0,0	1	1,3	1	1,2
55 001 Kč a více	0	0,0	0	0,0	4	4,9
Nepracují	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

**Tabulka 25: Porovnání výše výdělků soukromého sektoru v letech 2014-2015**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Celková hodnota mezd	1 182 500 Kč	1 967 500 Kč	2 537 500 Kč
Počet respondentů	83	80	81
Průměrná hrubá mzda	14 247 Kč	24 594 Kč	31 327 Kč

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Níže v Tabulce 26 se nacházejí data od respondentů působících ve státním sektoru. Ta jsou dále zpracována v Tabulce 27 a výsledné hodnoty jsou: výše platu v prvním zaměstnání na 12 614 Kč, v současném zaměstnání na 17 500 Kč a její předpoklad budoucí mzdy na 23 750 Kč.

**Tabulka 26: Výše výdělků státního sektoru v letech 2014-2015**

Výše hrubé mzdy	První zaměstnání	Počet v %	Současné zaměstnání	Počet v %	Předpoklad budoucího	Počet v %
Do 10 000 Kč	11	50,0	4	19,0	1	4,5
10 001 – 15 000 Kč	5	22,7	4	19,0	1	4,5
15 001 – 20 000 Kč	6	27,3	7	33,3	2	9,1
20 001 – 25 000 Kč	0	0,0	3	14,3	9	40,9
25 001 – 30 000 Kč	0	0,0	2	9,5	6	27,3
30 001 – 35 000 Kč	0	0,0	1	4,8	3	13,6
35 001 – 40 000 Kč	0	0,0	0	0,0	0	0,0
40 001 – 45 000 Kč	0	0,0	0	0,0	0	0,0
45 001 – 50 000 Kč	0	0,0	0	0,0	0	0,0
50 001 – 55 000 Kč	0	0,0	0	0,0	0	0,0
55 001 Kč a více	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Nepracují	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

**Tabulka 27: Porovnání výše výdělků státního sektoru v letech 2014-2015**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Celková hodnota platů	277 500 Kč	367 500 Kč	522 500 Kč
Počet respondentů	22	21	22
Průměrná hrubá plat	12 614 Kč	17 500 Kč	23 750 Kč

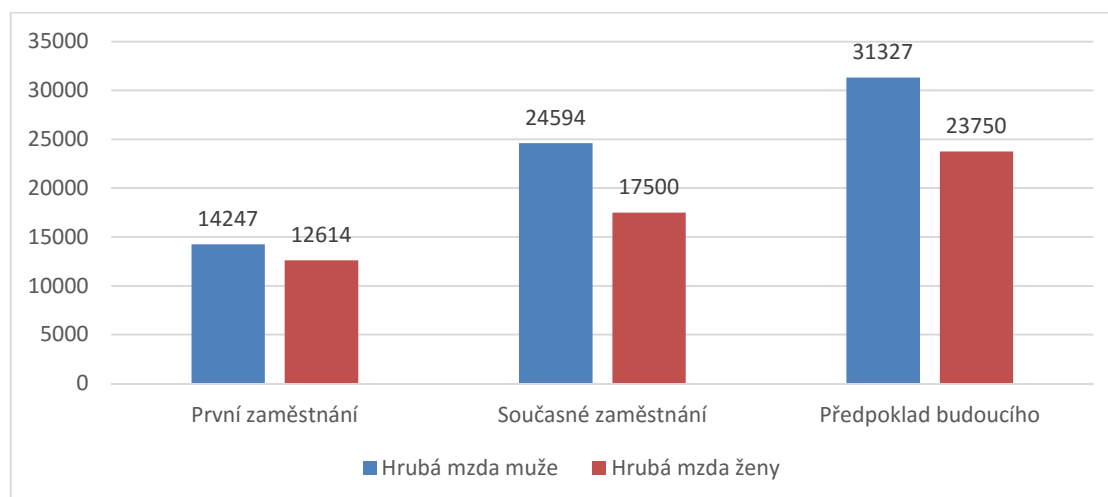
Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

Výsledné porovnání úrovně výdělků daných sektorů (Tabulka 28, Obrázek 37) poukazuje na závislost výše ohodnocení respondenta na faktu, zda pracuje v soukromém či státním sektoru. V prvním zaměstnání je mzda v soukromém sektoru vyšší o téměř 13%, v současném zaměstnání ji mají respondenti vyšší v průměru o 40,54% a v případě jejich předpokladů se liší o necelých 32%.

**Tabulka 28: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle sféry výkonu práce**

	První zaměstnání	Současné zaměstnání	Předpoklad budoucího
Průměrná hrubá mzda v soukromém sektoru	14 247 Kč	24 594 Kč	31 327 Kč
Průměrný hrubý plat ve státním sektoru	12 614 Kč	17 500 Kč	23 750 Kč
Procentuální rozdíl výdělků	12,95	40,54	31,90

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



**Obrázek 37: Porovnání výše výdělků respondentů v letech 2014-2015 dle sféry výkonu práce**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

#### 4.3.5 Podnikové/dodatečné vzdělávání a jeho podpora

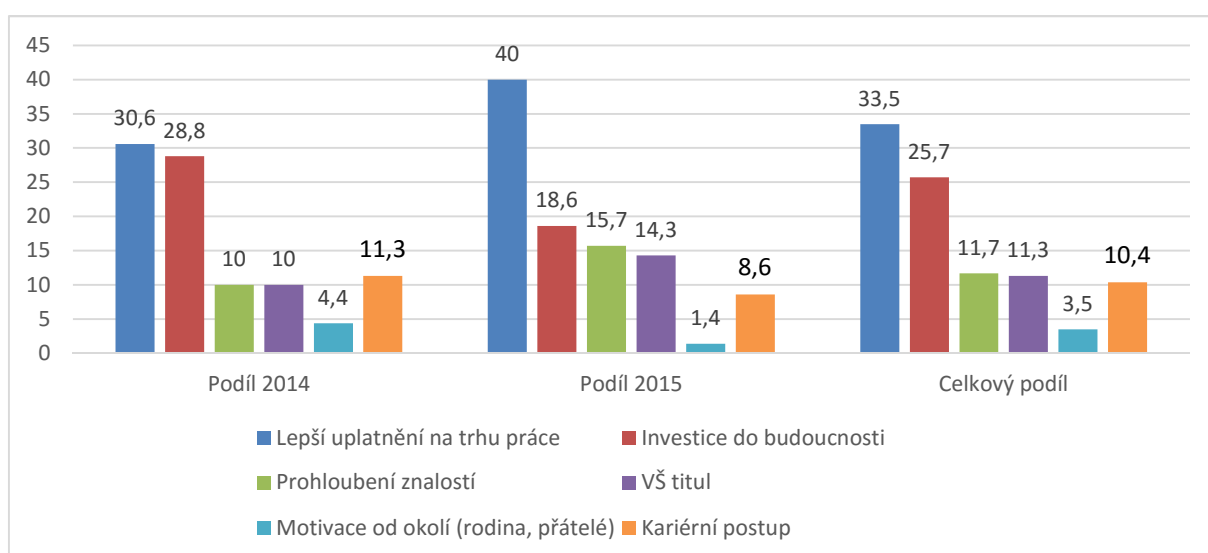
Tato část se zabývá vyhodnocením otázek 20-28 (v původním dotazníku se jednalo o otázky 18-26). První 2 otázky jsou vztahené na respondentovu vlastní motivaci ke studiu, na upřesnění, zda je toto studium součástí jeho karierního rozvoje ve firmě. Následující otázky 22-26 se týkají firemního vzdělávání, jeho tématům, formě, četnosti a osobnímu názoru na jeho funkčnost. Poslední 2 otázky se již zaměřují na respondentovo vlastní dodatečné vzdělávání a jeho náklady s tímto spojené.

První z otázek se týká osobní motivace respondenta k dodatečnému studiu (Tabulka 29, Obrázek 38). Nejčastějším důvodem studia je lepší uplatnění na trhu práce s celkovým podílem 33,5%. V meziročním porovnání zaznamenaly největší změnu první dva důvody, kdy v roce 2015 se více respondentů vyjádřilo pro lepší uplatnění na trhu převážně na úkor investice do budoucnosti. Žádnou motivaci či motivaci ze svého okolí měl v roce 2015 u každé kategorie jen jeden respondent.

**Tabulka 29: Motivace respondenta k dodatečnému studiu**

Stimul	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Lepší uplatnění na trhu práce	49	30,6	28	40,0	77	33,5
Investice do budoucnosti	46	28,8	13	18,6	59	25,7
Prohloubení znalostí	16	10,0	11	15,7	27	11,7
VŠ titul	16	10,0	10	14,3	26	11,3
Motivace od okolí (rodina, přátelé)	7	4,4	1	1,4	8	3,5
Kariérní postup	18	11,3	6	8,6	24	10,4
Žádná motivace	3	1,9	1	1,4	4	1,7
Jiný	5	3,1	0	0	5	2,2

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 67, vlastní zpracování



**Obrázek 38:** Motivace respondenta k dodatečnému studiu v procentech

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 67, vlastní zpracování

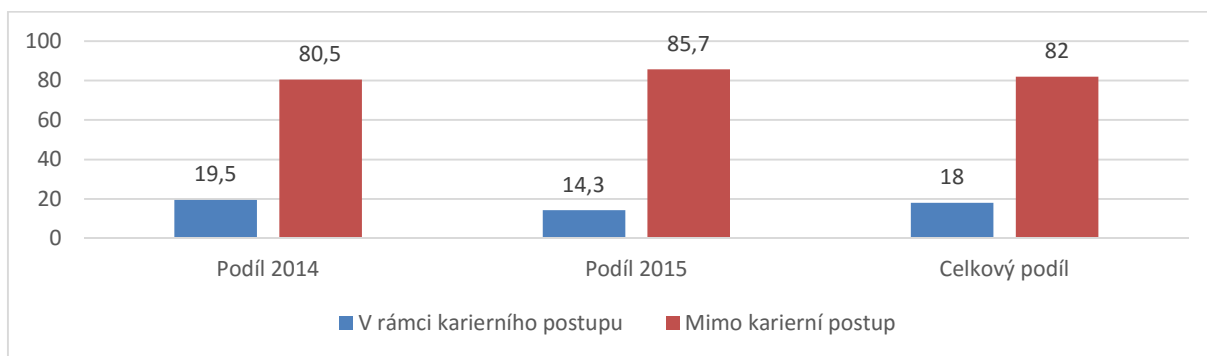
Otázka 21 se týká potvrzení, zda je respondentovo studium v rámci jeho kariérního rozvoje. Naprostá většina respondentů uvedla, že jejich studium není přímo vázáno na jejich kariérní postup. Meziroční srovnání vykazuje jen minimální odchylky, viz Obrázek 39 a Tabulka 30.



**Tabulka 30: Respondentovo studium v rámci karierního rozvoje**

Studium v rámci kariéry	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Ano	30	19,5	9	14,3	39	18,0
Ne	124	80,5	54	85,7	178	82,0

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 67, vlastní zpracování

**Obrázek 39: Respondentovo studium v rámci karierního rozvoje v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 67, vlastní zpracování

Následující otázka (Tabulka 31) se zabývá poskytováním vzdělávání nad rámec legislativních požadavků od zaměstnavatele respondentů a jejich zaměřením. Respondenti mohli volit i více odpovědí. Celkově v roce 2014 odpovědělo 158 a o rok později 63 respondentů. Jediný respondent zvolil 7. možnost - specifikované dovednosti a uvedl „orientace v zákoně“. Nejčastěji uváděné jiné téma byla problematika daní. V roce 2014 byly nejčastější jazykové kurzy, v roce 2015 byla uvedena varianta, kdy zaměstnavatel dodatečné kurzy neposkytuje. V obou letech jsou nejčastěji využívané školení manažerských dovedností, komunikačních a prezentačních dovedností, IT školení a jazykových kurzů, u kterých byl zaznamenán i největší meziroční pokles. Až na dvě výjimky se meziročně projevuje propad ve všech kategoriích.

**Tabulka 31: Firemní vzdělávání poskytované zaměstnavatelem nad rámec legislativy**

Téma kurzů	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Manažerské dovednosti	27	17,1	10	15,9	37	16,7
Obchodní a prodejní dovednosti	28	17,7	3	4,8	31	14,0

Řízení projektů	12	7,6	4	6,3	16	7,2
HR dovednosti	10	6,3	2	3,2	12	5,4
Marketingové	13	8,2	2	3,2	15	6,8
Jiné, vypište	14	8,9	6	9,5	20	9,0
Specifikované dovednosti, vypište	0	0,0	1	1,6	1	0,5
Komunikační a prezentační dovednosti	36	22,8	16	25,4	52	23,5
IT školení (word, excel, IS,...)	43	27,2	11	17,5	54	24,4
Účetnictví	21	13,3	6	9,5	27	12,2
Jazykové kurzy	60	38,0	15	23,8	75	33,9
Neposkytuje žádné školení	42	26,6	17	27,0	59	26,7
Nepracuji	9	5,7	6	9,5	15	6,8

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 69, vlastní zpracování

Tabulka 32 zobrazuje formu školení poskytovaného zaměstnavatelem. Na tuto otázku v roce 2014 odpovědělo 126 a v roce 2015 - 49 respondentů. Opět bylo respondentům umožněno volit více variant. Největší meziroční pokles zaznamenala forma seminářů a přednášek ve firmě a e-learning, naopak výrazný nárůst, o necelých 6% měl tutoring.

**Tabulka 32: Forma firemního vzdělávání poskytovaného nad rámec legislativy**

Forma kurzů	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
E-learning	44	34,9	12	24,5	56	32,0
Workshop	25	19,8	7	14,3	32	18,3
Leadership	11	8,7	4	8,2	15	8,6
Mentoring	25	19,8	10	20,4	35	20,0
Koučink	23	18,3	7	14,3	30	17,1
Rotace práce	11	8,7	1	2,0	12	6,9
Development centrum	3	2,4	2	4,1	5	2,9
Semináře ve vzdělávacím zařízení	50	39,7	19	38,8	69	39,4
Semináře, přednášky ve firmě	53	42,1	5	10,2	58	33,1
Learning by doing	23	18,3	5	10,2	28	16,0
Tutoring	11	8,7	7	14,3	18	10,3
Counselling	8	6,3	4	8,2	12	6,9
Assessment centrum	11	8,7	0	0	11	6,3
Nepracuji	9	7,1	6	12,2	15	8,6

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 70, vlastní zpracování

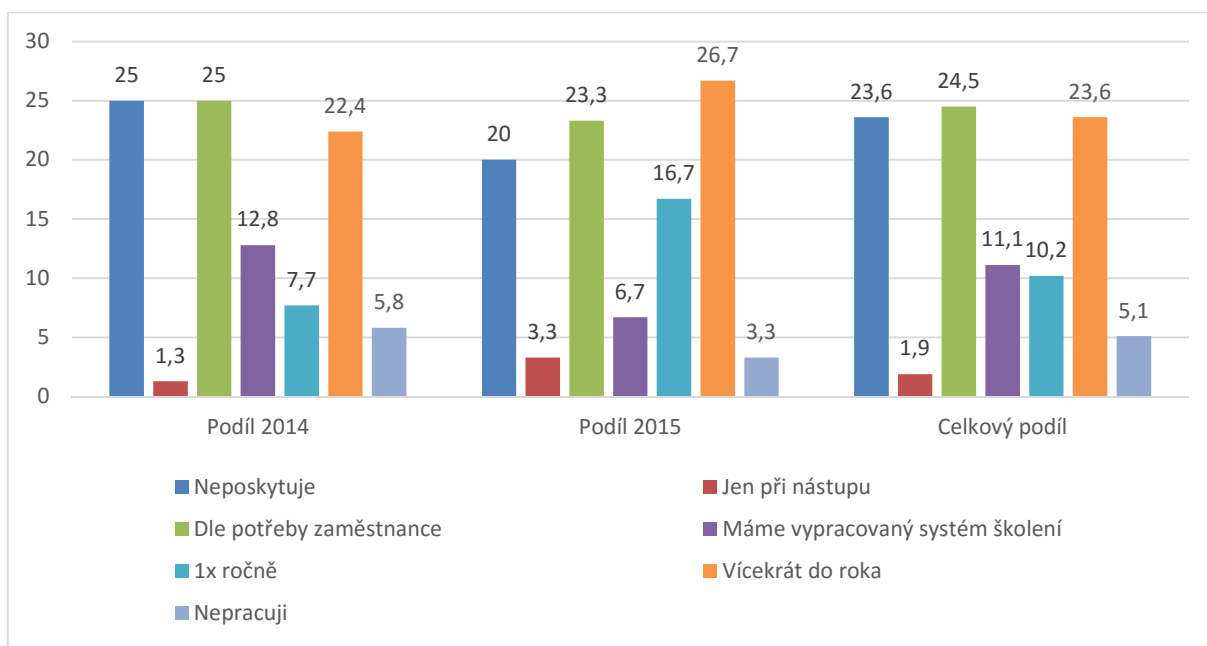
Otázka č. 24 je vztažena na četnost dodatečného vzdělávání respondenta a je zobrazena v Tabulka 33 a Obrázek 40. Meziročně se projevuje přesun z vlastního systému vzdělávání

na školení 1x ročně. V sumarizovaných datech jsou nejčastější metody školení dle potřeb, více školení ročně či zaměstnavatel dodatečné vzdělávání neposkytuje.

**Tabulka 33: Četnost dodatečného vzdělávání respondenta**

Četnost kurzů	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Neposkytuje	39	25,0	12	20,0	51	23,6
Jen při nástupu	2	1,3	2	3,3	4	1,9
Dle potřeby zaměstnance	39	25,0	14	23,3	53	24,5
Máme vypracovaný systém školení	20	12,8	4	6,7	24	11,1
1x ročně	12	7,7	10	16,7	22	10,2
Vícekrát do roka	35	22,4	16	26,7	51	23,6
Nepracuji	9	5,8	2	3,3	11	5,1

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 71, vlastní zpracování



**Obrázek 40: Četnost dodatečného vzdělávání respondenta v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 71, vlastní zpracování

Otázka č. 25 (Obrázek 41,

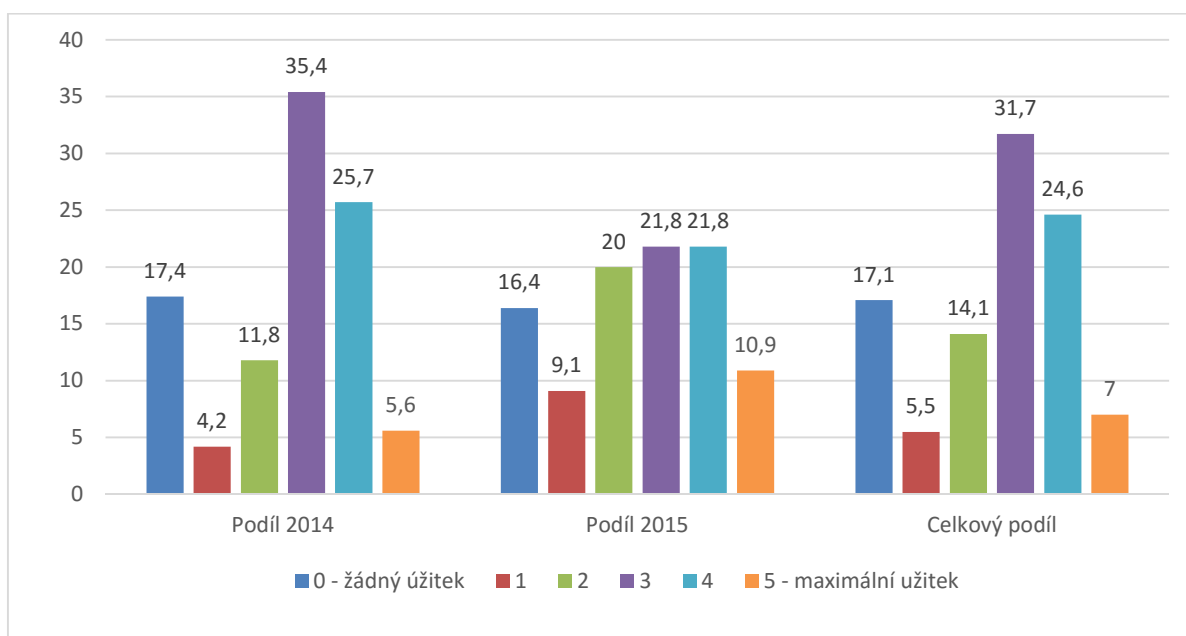
Tabulka 34) hodnotí přínos vzdělávání pro respondenta 0 = žádný užitek, 5 = maximální užitek. Takřka 20 respondentů považuje poskytované vzdělávání svého zaměstnavatele bez

jakéhokoli užitku a jen 5,6 v roce 2014 a 10,9 v roce 2015 považuje kurzy za maximálně efektivní.

**Tabulka 34: Užitek dodatečného vzdělávání respondenta**

Užitek kurzu	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
0 - žádný	25	17,4	9	16,4	34	17,1
1	6	4,2	5	9,1	11	5,5
2	17	11,8	11	20,0	28	14,1
3	51	35,4	12	21,8	63	31,7
4	37	25,7	12	21,8	49	24,6
5 - maximální	8	5,6	6	10,9	14	7,0

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 72, vlastní zpracování



**Obrázek 41: Užitek dodatečného vzdělávání respondenta v procentech**

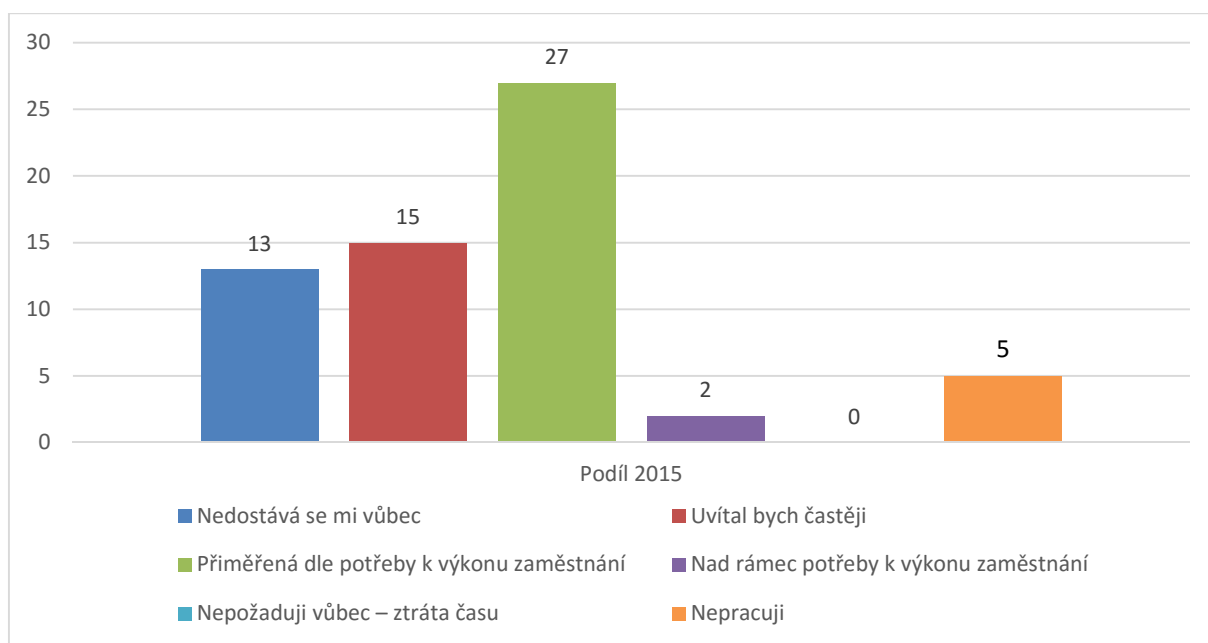
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 72, vlastní zpracování

Pro rok 2015 byla přidána nová otázka č. 26 rozvádějící frekvenci dodatečného odborného vzdělávání, které přesahuje nutnost legislativních požadavků, ve firmě respondenta. Výsledky zobrazuje Tabulka 35 a Obrázek 42. Takřka polovina respondentů hodnotí frekvenci vzdělávání ve své firmě za dostatečnou a přiměřenou k výkonu jejich činností, čtvrtina by uvítala častější a pětina se vzdělání vůbec nedostává.

**Tabulka 35: Frekvence dalšího odborného vzdělávání respondenta**

Frekvence vzdělávání ve firmě	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %
Nedostává se mi vůbec	13	21,0
Uvítal bych častěji	15	24,2
Přiměřená dle potřeby k výkonu zaměstnání	27	43,5
Nad rámec potřeby k výkonu zaměstnání	2	3,2
Nepožadují vůbec – ztráta času	0	0
Nepracuji	5	8,1

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování



**Obrázek 42: Frekvence dodatečného vzdělávání respondenta v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, vlastní zpracování

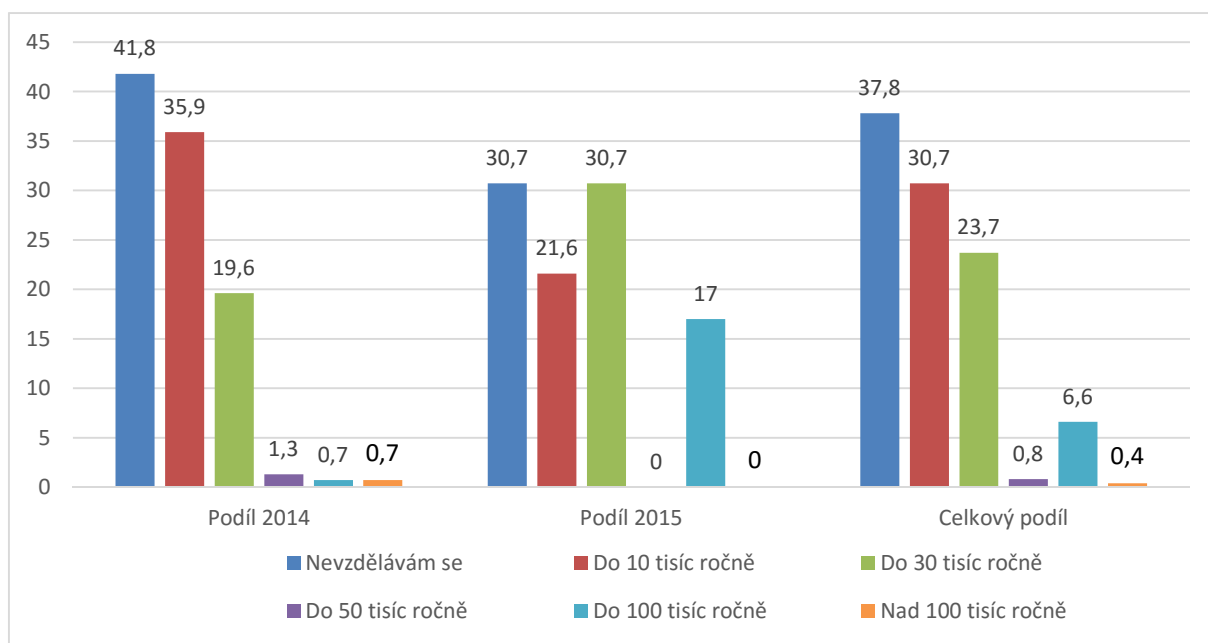
Poslední dvě otázky č. 27 a 28 se zabývají respondentovou osobní aktivitou ve vzdělávání včetně zhodnocení jeho ročního nákladu na samostatné studium.

Na Obrázku 43 a Tabulce 36 meziročně stále přetrvává, že nejvíce respondentů se vůbec samostatně nevzdělává, avšak pokud již osobně investují, jsou ochotnější vložit do lidského kapitálu větší finanční prostředky. Tento fakt potvrzuje 17 respondentů s investicí do 100 tisíc ročně.

**Tabulka 36: Osobní investice respondenta do dodatečného vzdělávání**

Výše investice	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Nevzdělávám se	64	41,8	27	30,7	91	37,8
Do 10 tisíc ročně	55	35,9	19	21,6	74	30,7
Do 30 tisíc ročně	30	19,6	27	30,7	57	23,7
Do 50 tisíc ročně	2	1,3	0	0	2	0,8
Do 100 tisíc ročně	1	0,7	15	17,0	16	6,6
Nad 100 tisíc ročně	1	0,7	0	0	1	0,4

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 73, vlastní zpracování



**Obrázek 43: Samostatná investice respondenta do dodatečného vzdělávání v procentech**

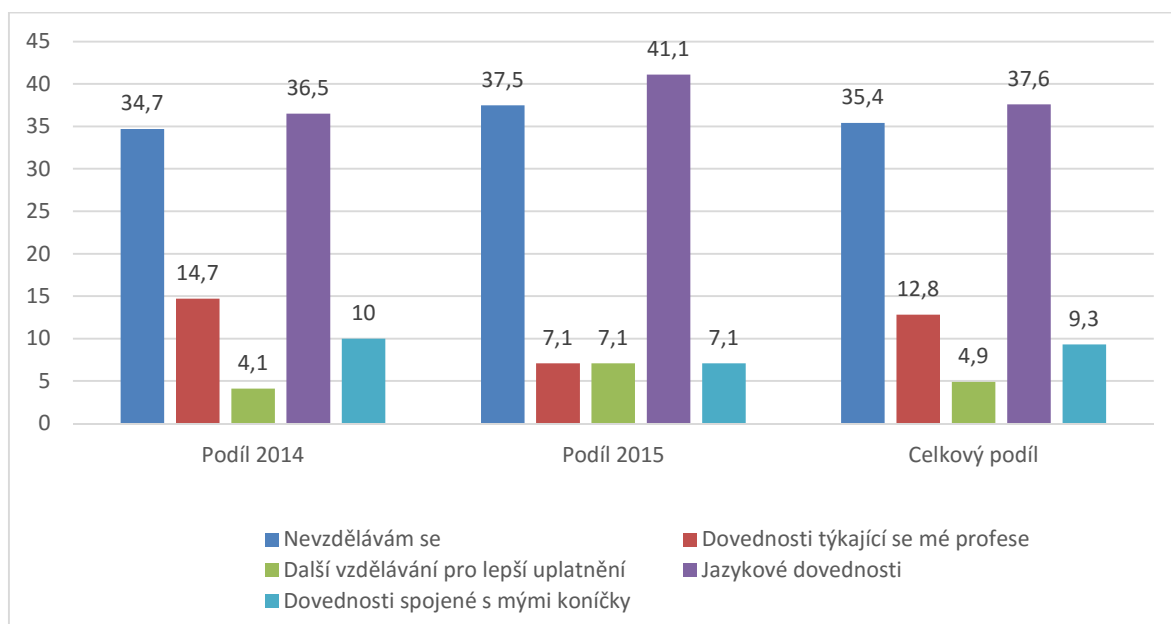
Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 73, vlastní zpracování

Poslední otázka č. 28 zkoumá téma samostatného studia, výsledky jsou zobrazeny v Tabulce 37 a Obrázku 44. V obou sledovaných obdobích bylo nejčtetnějším tématem jazykové vzdělávání s průměrem takřka 40, naopak nejméně využívané je vzdělávání pro lepší uplatnění na trhu.

**Tabulka 37: Témata samostatného vzdělávání respondenta**

Téma kurzu	Počet respondentů 2014	Počet respondentů 2014 v %	Počet respondentů 2015	Počet respondentů 2015 v %	Celkem	Celkem v %
Nevzdělávám se	59	34,7	21	37,5	80	35,4
Dovednosti týkající se mé profese	25	14,7	4	7,1	29	12,8
Další vzdělávání pro lepší uplatnění	7	4,1	4	7,1	11	4,9
Jazykové dovednosti	62	36,5	23	41,1	85	37,6
Dovednosti spojené s mými koníčky	17	10,0	4	7,1	21	9,3

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 73, vlastní zpracování



**Obrázek 44: Témata samostatného vzdělávání respondenta v procentech**

Zdroj: Šetření EF TUL, Spurná, 2014, s. 73, vlastní zpracování

#### **4.4 Zhodnocení firemního vzdělávání studentů KS EF TUL**

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením primárních dat ze šetření Ekonomické fakulty TUL v rámci dotazování studentů kombinovaného studia v akademickém roce 2014-2015 a jeho porovnání s akademickým rokem předešlým. Do dotazníkového šetření v roce 2014 bylo zahrnuto 160 respondentů a v roce 2015 70 respondentů, přičemž 67,4% respondentů byly ženy. Nejčastějším oborem předchozího vzdělání byl ekonomický obor. Z celkového počtu se 132 respondentů vyjádřilo, že při výkonu studia jsou zaměstnání, z toho 79% v soukromém sektoru a 21% ve státním. 65% respondentů se domnívá, že je ve svém zaměstnání adekvátně zařazen a 52,5% se domnívá, že po ukončení studia bude jejich zařazení změněno. Pro samotný výkon práce se celkem 42 respondentů vyjádřilo, že je potřebné středoškolské vzdělání, 12 respondentů, že vysokoškolské s bakalářským titulem a 3 zvolili možnost vysokoškolského titulu s inženýrským či magisterským titulem (tato otázka byla kladena pouze v dotazníku z roku 2015). Další otázkou zahrnutou pouze v dotazníku pro rok 2015 zohledňuje předpoklad změny zaměstnavatele, přesně polovina se vyjádřila, že se změnou počítá, 36,8% nechce zaměstnání měnit a 13,2% v současné době nepracuje.

Pro možnost komparace dat otázek týkající se počtu let praxe a výdělků byli zahrnuti pouze studenti 1. ročníku bakalářského studia (v roce 2014 49 studentů v roce 2015 70). V první z otázek bylo nejčastější variantou 0-2 roky praxe. Na základě vyhodnocení dat o mzdách respondentů byla stanovena průměrná mzda v prvním zaměstnání na 13 319 Kč, v současném zaměstnání na 21 040 Kč a očekávaná mzda po dokončení studia na 27 924 Kč, je zde tedy zřejmý nárůst mezd na základě dosaženého vzdělání a praxe. Tento trend se projevuje i při využití základních segmentačních pravidel jako je pohlaví respondenta či sektor jeho zaměstnání. Avšak projevují se zde i odchylky ve mzdách v případě porovnání pohlaví. V prvním zaměstnání se jedná o rozdíl 12,26% mzdy, v následujících dokonce necelých 30% ve prospěch mužů. U sektorového rozdělení zaměstnání: v prvním zaměstnání je mzda v soukromém sektoru vyšší o téměř 13, v současném zaměstnání ji mají respondenti vyšší v průměru o 40,54% a v případě jejich předpokladů se liší o necelých 32%.

Nejčastějším stimulem pro studenta bylo lepší uplatnění na trhu práce s průměrem 33,5% všech odpovědí. 82% všech respondentů uvedlo, že toto studium není v rámci jejich



karierního rozvoje. Nejvíce je studentům firmami zajišťováno vzdělávání v oblasti jazykových kurzů či firma dodatečné vzdělávání vůbec neposkytuje. V průměru nejvíce využívanou formou vzdělávání jsou semináře ve vzdělávacích zařízeních a přednášky ve firmě. Jejich frekvenci 43,5% respondentů považuje za dostačující. Samostatně si dodatečné studium zajišťuje 62,2% respondentů a nejčastějším tématem jsou opět jazykové kurzy.

Na vyhodnocených datech se projevuje předpoklad popisovaný v teoretické části práce, tedy existence přímého vztahu mezi kvalifikací a mzdovým ohodnocením jednotlivce. Že se nejedná jen o důsledek zkušeností z praxe respondenta, ale i o závislost na úrovni dosaženého vzdělání, poukazuje očekávaná hodnota mzdy respondenta po dokončení studia. Ta se v průměru lišila o necelých 25% oproti výši mzdy respondentů v současném zaměstnání.

## Závěr

Existuje celá řada literatury v oblasti lidského kapitálu a takřka veškerí autoři publikací i státní subjekty uvádějí, že pro zachování konkurenceschopnosti a efektivnosti firmy a jejích zaměstnanců již v dnešní ekonomice není dostatečné primární vzdělání získané před nástupem do zaměstnání. V tomto ohledu je uvedena nutnost o dodatečném vzdělávání až tzv. celoživotního vzdělávání.

Uvědomění firem o vhodnosti investic do lidského kapitálu potvrzuje i empirická část diplomové práce, například na vyhodnocení vybraných dat případové studie ze specifické vzdělávací společnosti, ve které za poslední 3 roky stoupl počet účastníků jejích kurzů o 25,13%. V současné době je již samotná investice do lidského kapitálu považována za totožnou investici, jako je nákup hmotného majetku, a podléhá také stejnému vyhodnocování.

Práce se dále zaměřuje na šetření The Adult Education Survey, které prováděl Eurostat a dále zpracovával Český statistický úřad. Z tohoto šetření vyplývá, že nejdůležitějším důvodem dodatečného vzdělávání pracovníků je zajištění konkurenceschopné ekonomiky. Hovoří se zde o teorii flexicurity, kterou je zajišťována větší jistota a seberealizace pro zaměstnance a pro firmu efektivnější pracovníky.

V poslední kapitole je zahrnuto šetření, kterého se autor účastnil. Jednalo se o navazující šetření v rámci dlouhodobého sběru primárních dat studentů kombinovaného studia EF TUL. Studenti kombinovaného studia byli zvoleni z důvodu předpokladu studia při současném pracovním výkonu. Z vyhodnocení primárních dat se potvrdilo očekávání studentů zvýšení mzdového ohodnocení po dokončení studia. Dále se projevila závislost výše mzdového ohodnocení na segmentu výkonu práce a na pohlaví respondenta.

Pozitivní dopad investice do lidského kapitálu je patrný jak pro samotné firmy, tak pro zaměstnance. Pro firmy se jedná o efektivnější, adaptabilnější i spokojenější personál, a tím dosažení větší prosperity a konkurenceschopnosti firmy. Pro zaměstnance se naskýtá možnost seberealizace, osobního i karierního růstu, v neposlední řadě s dopadem na výši jeho důchodu.

## Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 12th ed. London: Kogan Page, 2012. ISBN 978-0-7494-6550-6.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 8024704692.

BAKOŠ, Eduard, Jan BINEK a David PÓČ. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty : referenční příručka*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006, 150 s. ISBN 8073800136

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 8072610643.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávání dospělých v České republice: výstupy z šetření Adult Education Survey 2011*. Praha: Český statistický úřad, 2013. Lidé a společnost. ISBN 9788025023549.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělávání dospělých: specifické výstupy z šetření Adult Education Survey - 2011*. [online]. 2013, [cit. 2016-08-26]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/vzdelavani-dospelych-specificke-vystupy-z-setreni-adult-education-survey-n-8d6jxtzxhj>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Šetření o vzdělávání dospělých - AES*. [online]. 2016, [cit. 2016-08-26]. Dostupné na: [https://www.czso.cz/csu/vykazy/setreni\\_o\\_vzdelavani\\_dospelych](https://www.czso.cz/csu/vykazy/setreni_o_vzdelavani_dospelych)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Ročenka statistiky trhu práce – 2009*. [online]. 2009, [cit. 2015-11-10]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2009-x5xduy85af>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Trh práce v ČR 1993-2008*. [online]. 2009, [cit. 2015-11-12]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/trh-prace-v-cr-1993-2008-nhmalv9h4t>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

EUROSTAT. *Adult Education Survey 2011*. [online]. 2012, [cit. 2016-08-24]. Dostupné na: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/adult-education-survey>

EVROPSKÁ KOMISE. *Memorandum o celoživotním učení*. Lisabon, 2000 [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České Republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. ISBN 80-86729-38-9.

FIOL, C. Marlene, LYLES, Marjorie A. *Organizational Learning* The Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4. (1985), s. 803-813. [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné na: [http://www.jstor.org/stable/258048?seq=9#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258048?seq=9#page_scan_tab_contents)

FISCHER, J., MAZOUCH, P., FINARDI, S. . Hodnocení investice do terciárního vzdělání z pohledu jednotlivce: teoretické a praktické otázky odhadu vnitřního výnosového procenta. Praha 15.12.2008-16.12.2008. In *Reprodukce lidského kapitálu : sborník konference: vzájemné vazby a souvislosti*. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1434-5

GRAYSON, Randall. *Learning Organisation*. [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné na: [http://www.functionalconsensus.org/sites/default/files/graphic\\_principles.jpg](http://www.functionalconsensus.org/sites/default/files/graphic_principles.jpg)

KAMENÍČEK Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2. upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2139-5.

KEBZA, Vladimír, ŠOLCOVÁ, Iva. *Syndrom vyhoření*. Vydal Státní zdravotní ústav, 2., rozšířené a doplněné vydání, Praha 2003. ISBN 80 - 7071 - 231 - 7. [online]. [cit. 2016-05-13]. Dostupné na: [http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne\\_znani/brozury/syndrom\\_20vyhoreni.pdf](http://www.szu.cz/uploads/documents/czzp/edice/plne_znani/brozury/syndrom_20vyhoreni.pdf)

KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 8072610805.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003806.

MINCER, Jacob. *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*. Journal of Political Economy 66 (4). University of Chicago Press: 281–302. [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: <http://www.jstor.org/stable/1827422>

MINCER, Jacob. *Schooling, Experience, and Earnings*. National Bureau of Economic Research, Inc, 1974 [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: <http://EconPapers.repec.org/RePEc:nbr:nberbk:minc74-1>.

NADACE DEPOSITUM BONUM. *Elixír do škol*. 2016 [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: <http://nadacedb.cz/elixir-do-skol/o-projektu>

NÁRODNÍ OBSERVATOR ZAMĚSTNANOSTI A VZDĚLÁVÁNÍ, NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND. *Ročenka konkurenceschopnosti České republiky – Kvalita lidských zdrojů*. [online]. 2009, [cit. 2015-03-28]. Dostupné na: <http://www.nvf.cz/rocenka-konkurenceschopnosti-ceske-republiky-2007-2008>

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 9788070419953.

SELUCKÝ Ondřej. *Strategie rozvoje lidských zdrojů české republiky*. [online]. 2014, [cit. 2016-05-09]. Dostupné na: [http://is.muni.cz/th/370154/esf\\_b/bakalarska\\_prace\\_Selucky.pdf](http://is.muni.cz/th/370154/esf_b/bakalarska_prace_Selucky.pdf)

SOMER, Zdeněk. *Strategie celoživotního učení ČR*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006 [online]. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: [www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_celozivotniho\\_uceni\\_CR...](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_celozivotniho_uceni_CR...)

SPURNÁ, Gabriella. *Firemní vzdělávání v ČR a v Evropě*. Diplomová práce. Technická Univerzita v Liberci, 2014.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 8086419673.

URBAN, Jan, Jiří STÝBLO a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s. ,2011. ISBN 978-80-7357-627-1.

VESELÝ, A. 2006. *Teorie mnohačetných forem kapitál*. [online]. Praha: FSV UK. [cit. 2016-05-06]. Dostupné na: [http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117\\_014\\_Vesely.pdf](http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf)

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí: kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 9788086723549.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024719047.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 9788024736518.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

# Příloha A Dotazník pro účastníky školení INISOFT



## Dotazník pro účastníky školení: Roční hlášení o odpadech za rok 2014

Vážení účastníci,

rádi bychom Vás poprosili o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se školení, které jste absolvovali. Vaše hodnocení nám pomůže další školení ještě vylepšit k Vaší spokojenosti. Prosíme Vás tedy, vyberte odpovídající varianty z nabízených možností ( X ), nebo stupnicí 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší). Uvítáme i jakékoli Vaše připomínky.

Děkujeme za Vaše odpovědi a přejeeme hezký den

**Bc. Jirí Jeník**  
obchodní oddělení

### 1. Lektor

#### 1a) Výklad lektora

- přehledný a jasný
- nesrozumitelný
- neoborný

#### 1b) Na dotazy lektor odpovídal

- jasně a srozumitelně
- neúplně
- s nepochopením otázky

### 2. Kurz

#### 2a) Obsah kurzů

- odpovídal přesně nabídce
- odpovídal částečně nabídce
- neodpovídal nabídce

#### 2b) Délka semináře se mi vzhledem k tématu zdála

- přiměřená
- příliš krátká
- příliš dlouhá

### 3. Materiály pro účastníky

- velmi dobré, kvalitní
- vyhovující jako pracovní materiál
- nevyhovující, nespínalo očekávání

### 4. Organizační zajištění

ohodnoťte známkou 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší)

- komunikace s obchodním oddělením
- termín konání
- občerstvení
- prostředí

### 5. Další kurzy školení

O jaké typy školení byste měli v budoucnu zájem?

- Preprava NO, dohoda ADR, EPNO, ILNO
- BOZP
- Chemické látky
- Odpad versus vedlejší produkt
- Legislativa obalového hospodářství
- Autovraky
- Legislativa odpadového hospodářství
- Hodnocení rizik ekologické újmy
- Jiné (prosím uveďte jaké)

.....

### 6. Informace o kurzech

Jak jste se o daném kurzu dozvěděli?

- Novinky v programu EVI 8
- Direct email
- Internet, partnerské weby, ...
- Letáčky o školení (u faktur, ...)

### 7. Celkový dojem

7a) Co Vás na kurzu zaujalo?

.....

.....

7b) Co navrhuje na kurzu zlepšit nebo změnit a jak?

.....

.....

# Příloha B Vyhodnocení komerčních školení INISOFT

## VYHODNOCENÍ KOMERČNÍCH ŠKOLENÍ

### 201420 - Tvorba ročního hlášení o produkci a nakládání s odpady do systému ISPOP z programu EVI 8

- 3. 12. 2014, Liberec – INISOFT
- 4. 12. 2014, Praha – Hotel Globus
- 6. 1. 2015, Praha – Hotel Globus
- 7. 1. 2015, Brno – Hotel Avanti
- 8. 1. 2015, Ostrava – Hotel Clarion
- 15. 1. 2015, Plzeň – Park Hotel
- 16. 1. 2015, České Budějovice – Hotel Clarion
- 27. 1. 2014, Liberec – INISOFT
- 28. 1. 2015, Praha – Hotel Globus
- 29. 1. 2015, Olomouc – Hotel ibis
- 5. 2. 2015, Praha – Hotel Globus

Lektorské zajištění: Otakar Tománek

Organizační zajištění: Bc. Jiří Jeník, Ivana Vitmajerová (15.1., 16.1.)

#### Celkový přehled

Termín	Místo konání	Počet účastníků	Výnosy (Kč bez DPH)	Hrubé Náklady (Kč bez DPH)	Hrubý zisk (Kč bez DPH)
3.12.2014	Liberec	4	9 000,00	319,20	8 680,80
4.12.2014	Praha	23	51 750,00	5 619,52	46 130,48
6.1.2015	Praha	28	62 550,00	5 900,50	56 649,50
7.1.2015	Brno	27	60 750,00	9 116,82	51 633,18
8.1.2015	Ostrava	32	71 325,00	9 988,34	61 336,66
15.1.2015	Plzeň	42	88 425,00	11 961,02	76 463,98
16.1.2015	ČB	30	67 500,00	10 717,06	56 782,94
27.1.2015	Liberec	10	22 500,00	563,00	21 937,00
28.1.2015	Praha	28	61 875,00	5 883,97	55 991,03
29.1.2015	Olomouc	43	94 950,00	9 340,68	85 609,32
5.2.2015	Praha	29	63 786,00	6 123,62	57 662,38
<b>CELKEM</b>		<b>296</b>	<b>654 411,00</b>	<b>75 533,73</b>	<b>578 877,27</b>



<b>1. Lektor</b>		
<b>1a) Výklad lektora</b>		
<input type="checkbox"/> přehledný a jasný	268	100,00%
<input type="checkbox"/> nesrozumitelný	0	0,00%
<input type="checkbox"/> neobomý	0	0,00%
<b>1b) Na dotazy lektor odpovídal</b>		
<input type="checkbox"/> jasně a srozumitelně	264	99,62%
<input type="checkbox"/> neúplně	1	0,38%
<input type="checkbox"/> s nepochopením otázky	0	0,00%
<b>2. Kurz</b>		
<b>2a) Obsah kurzů</b>		
<input type="checkbox"/> odpovídal přesně nabídce	260	97,74%
<input type="checkbox"/> odpovídal částečně nabídce	6	2,26%
<input type="checkbox"/> neodpovídal nabídce	0	0,00%
<b>2b) Délka semináře se mi vzhledem k tématu zdála</b>		
<input type="checkbox"/> přiměřená	255	95,86%
<input type="checkbox"/> příliš krátká	3	1,13%
<input type="checkbox"/> příliš dlouhá	8	3,01%
<b>3. Materiály pro účastníky</b>		
<input type="checkbox"/> velmi dobré, kvalitní	149	56,87%
<input type="checkbox"/> vyhovující jako pracovní materiál	113	43,13%
<input type="checkbox"/> nevyhovující, nesplnilo očekávání	0	0,00%
<b>4. Organizační zajištění</b>		
<i>ohodnotte známkou 1 (nejlepší) – 5 (nejhorší)</i>		
<input type="checkbox"/> komunikace s obchodním oddělením	1,05	
<input type="checkbox"/> termín konání	1,13	
<input type="checkbox"/> občerstvení	1,31	
<input type="checkbox"/> prostředí	1,13	
<b>5. Další kurzy školení</b>		
<b>O jaké typy školení byste měli v budoucnu zájem?</b>		
<input type="checkbox"/> Přeprava NO, dohoda ADR, EPNO, ILNO	78	21,20%
<input type="checkbox"/> BOZP	32	8,70%
<input type="checkbox"/> Chemické látky	43	11,68%
<input type="checkbox"/> Odpad versus vedlejší produkt	42	11,41%
<input type="checkbox"/> Legislativa obalového hospodářství	34	9,24%
<input type="checkbox"/> Autovraky	14	3,80%
<input type="checkbox"/> Legislativa odpadového hospodářství	100	27,17%
<input type="checkbox"/> Zákon o ekologické újmě	20	5,43%
<input type="checkbox"/> Jiné (prosím uveďte jaké)	5	1,36%

#### 6. Informace o kurzech dozvěděli?

<input type="checkbox"/> Novinky v programu EVI 8	161	52,96%
<input type="checkbox"/> Direct email	76	25,00%
<input type="checkbox"/> Internet, partnerské weby, ...	57	18,75%
<input type="checkbox"/> Letáčky o školení (u faktur, ...)	10	3,29%

#### 5. Další kurzy školení

Jiné:

pokročilé funkce EVI 8 - vychytávky pro snadnější práci

deklarace a analyzování odpadů

ovzduší

ovzduší, voda - havarijní plány, PŘ, kontroly státní správy - rizika, postupy, na co si dát pozor

emise skleníkových plynů - výpočet, vyplňování výkazů, plnění dalších povinností

kompostování

k přepravě NO - vytvoření datové schránky

práce s evidencí NO dle §40

Přes-hraniční přeprava odpadů

#### 7. Celkový dojem

Termín místo konání: 3.12. Lib 4.12. Pra 6.1. Pra 7.1. Bmo 8.1. Ost 15.1. Plz 16.1. Ob 27.1. Lib 28.1. Pra 29.1. Olo 5.2. Pra

##### 7a) Co Vás na kurzu zaujalo?

očekával jsem vysoký standart

výklad lektora, získání přehledu a nových informací

přehlednost

pracovní nasazení lektora - neúnavně dokázal zodpovídat naše dotazy

materiály i výklad

výborná organizace

celý kurz

jasnost, přehlednost, srozumitelnost

výklad

předaný materiál

výklad

ochota a vstřícnost organizátorů

výborný přednášející, kultivovaný projev

EVI 8

přehledný, jasný

věcné, aktuální

pracovní materiál shodný s výkladem organizace, komunikace

jsem spokojena

bezprostřední přístup

příjemný výklad a péče

velmi dobrý výklad lektora

odbornost lektora, názornost

příjemné vystupování lektora  
přehledné a srozumitelné řešení jednotlivých částí semináře  
poutavě, přehledně odpřednášeno, srozumitelné  
znalosti lektora nejen programu EVI 8, ale i legislativy  
velmi dobrá příprava lektora + materiálu  
přehledný výklad lektora  
názorná ukázka práce v programu EVI 8  
tématika  
výklad lektora - byl věcný, přehledný  
super, perfektní organizace  
skvělé zopakování informací k samotné tvorbě ročního hlášení  
standardní kvalita  
lepší zpracování pracovního sešitu - přehledně očíslované, lépe čitelné  
příjemné prostředí  
široký záběr informací lektora  
výklad lektora  
jistota kvalitního školení  
kvalitní školení, slušné občerstvení  
dobrá organizace semináře, hezky zpracované studijní materiály  
velmi pečlivá připravenost - profesionální úroveň, výklad lektora, prostředí  
prostředí  
pomoc, vstřícnost  
pomoc, vstřícnost  
příjemná atmosféra, dobrá organizace, vstřícnost  
jasné, přehledné školení, technicky dobře připraveno  
byl pro mě přínosný  
erudovaný výklad přednášejícího, dobře zná problematiku  
kompletní a perfektní znalost SW INISOFT  
obsah kurzu  
vše ok  
optimální počet účastníků  
velmi mi kurz vyhovuje  
věcnost  
znalosti lektora  
výklad lektora, prostor pro konkrétní dotazy  
aktuálnost  
přehledný výklad  
oproti předešlým letům velké zlepšení ve stručnosti a přehlednost  
získala jsem přehled o novinkách  
výborný  
perfektní příprava přednášejícího  
znalosti přednášejícího  
výklad lektora  
většina informací  
jedno z mála školení, které je skutečně k věci, je jasné a hodnotné  
praktická ukázka

výklad jako vždy profesionální  
kurzy spol. INISOFT jsou na vysoké úrovni  
srozumitelnost a ochota školícího  
profesionalita  
profesionální přístup na vysoké úrovni, včetně odborné připravenosti lektora  
seznámení se systémem ISPOP  
praktické příklady  
toasty a zájem o školení  
přehledný, podrobný, srozumitelný  
přehledný výklad  
rychlé prověření dotazů, zjištění informací, kompetentnost, vstřícnost pracovníků INISOFT, velmi dobrá spolupráce

široký rozsah vědomostí lektora, pochvala pro p. Tománka

profesionalita lektora

výborný lektor a názorné předvedení

celkový přehled lektora, znalost oboru

výborné znalosti instruktura, občerstvení

perfektní připravenost materiálů

příprava kurzu a materiály

informovanost

všestrannost EVI 8

**7b) Co navrhuje na kurzu zlepšit nebo změnit a jak?**

v programu mi chybí přepočtová tabulka na přepočet např. žárovky, olej ... převod kusů na tuny

možná zasadit 1 povinnost hlášení ISPOP do celého ročního plánu hlášení - pro informaci

školení bylo kvalitní včetně organizačního zajištění

lépe by vyhovovalo, kdyby bylo rozděleno dle firem pro nováčka někdy obtížné se orientovat, co je a není

důležité pro obor našeho podnikání

školení spíše 8-12,13 ne přes oběd

chybí podoba obrazový k programu EVI

materiály tisknout 2snímky ppt na list

více uvádět konkrétní případy, např. u používání kódů

dříve začít > dříve skončit

přiměřená délka semináře k tématu, ideální začátek semináře posunout na 9:00

hlučela klimatizace

hluk z klimatizace, tudíž špatná slyšitelnost lektora

možná bych uvítala napsat na zasílané dokumenty ke školení čas a datum konání, ne jen adresu místa.

Dohledávala jsem dodatečně

datum kolem 21.1., větší prostor na sezení

nácvik na vlastních PC s EVI 8

málo místa pro daný počet účastníků

více se zaměřit na legislativní změny

dělat školení s nakládáním s odpady též v ČB

pro mě dostačující

vyzkoušení si vytvoření pro hlášení (více praxe)

vynechat legislativu, pouze upozornit na novinky a více

snižit cenu

zlepšit občerstvení klidně méně, ale lepší

více času na tvorbu hlášení

konání 8-12

autovraky se přesunuli na konec školení - časově nevýhodné  
udržet si stávající kvalitu

nižší cena kurzu, konání v RC Olomouce

nemám připomínek

méně uchazečů - je potřeba více času na dotazy

obrazovka by mohla být lépe zobrazena (promítání na stěnu)

### Slovní zhodnocení TOM:

Standardní průběh školení. Vše připraveno jak má být. Jen je trochu problém s prosincovým termínem. ISPOP nasadil nové služby až mezi svátky. Tzn. není moc co ukazovat. Ale nějak se to vždy zvládne. Větší problém to ale může být pro neuzivatelská školení, která jsou na ISPOP závislá ...

Školení proběhla bez problémů jako vždy. Vysoký standard.

### Slovní zhodnocení VIT:

#### 15.1. Plzeň

Seminář byl obsazen 42 účastníky, což bylo na hranici dohledu na projekční plátno, hlasově to lektor zvládat i přes předem avizované nachlazení.

Až na výjimky se účastníci příliš nezapojovali do diskuze během semináře, na konci a o přestávkách však aktivně řešili problémy svých firem. Ze strany lektora odvedena naprosto dokonalá prezentace problematiky ohlašování pro uživatele EVI 8, což bylo kvitováno i účastníky semináře s povděkem.

Catering a ochota personálu na velice slušné úrovni.

Parkhotel je již tak trochu zpustlý hotel ve výborné lokalitě pro dopravní obslužnost účastníků, meeting je až na konci za sálem tanečním, takže trochu dlouhý transfer z recepcie a pro handicapované i dost náročný díky schodům. Doporučovala bych oslovit konkurenční zařízení v Plzni.

#### 16.1. ČB

Seminář byl obsazen 30 účastníky, což byl strop kapacity meetingu, a to jsem provedla přesun židlí a stolů, personál velice aktivně vše dle mých dispozic zvládl. Nebylo však mnoho místa mezi jednotlivými stoly.

Zde byla drobná diskuze k tématu během semináře, více o přestávkách a na konci se lektor věnoval problematice ekologické likvidace autovraků se 3 účastnicemi detailně.

Účastníci ocenili kvalitu semináře a lektora mnoha pochvalami během jeho konání. Lektor byl naprosto bravurní.

Catering a obsluha neměli chybu - nabídka, kvalita i profesionalita obsluhy.

Hotely typu Clarion jsou na velmi vysoké úrovni občerstvení, kvality a vybavení meetingu, jsou bezbariérové. Jen je potřeba klást důraz na velikost každého z meetingů ve smyslu obsazenosti semináře.

### **Slovní zhodnocení JEN:**

#### ***Organizace***

Jedinou organizační komplikací byl enormní zájem o termíny v Plzni a Olomouci, kde jsme museli navýšit kapacitu až nad 40 účastníků. Což v případě hotelu ibis nebylo 100% optimální (dlouhý sál), avšak to bylo nahrazeno promítáním od stropu přes celou stěnu (ani jeden účastník si nestěžoval).

Dále jsme jen řešili nutnost zastoupení od VIT a to z důvodu mého studia (zkoušky).

Popřípadě doporučím alespoň malé posunutí termínu ze začátku prosince, z důvodu opožděného vydání datových standardů pro roční hlášení nebylo možné ukázat plnou funkcionalitu spojenou se systémem ISPOP. I tak se TOM velmi profesionálně podařilo odprezentovat možnosti na zkušebním systému, což by v případě otevřeného kurzu nebylo možné.

#### ***Prezentace***

K samotné prezentaci nemám, co bych vytkl, ba naopak i účastníci, kteří se hlásí pravidelně školení kvitovali s důrazem na lektorovu erudovanost a ochotu (viz hodnocení). Doporučuji zachování stejného počtu kurzů a lokalit.

# Příloha C Dotazník pro studenty kombinovaného studia EF TUL

## Dotazník pro studenty kombinovaného studia- 1. ročník navazujícího studia (2014/2015)

Prosíme o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely dlouhodobého výzkumu investic do vzdělávání.

**1. V současné době jste:**

- student kombinovaného studia – zaměstnaný
- student kombinovaného studia – nezaměstnaný
- student kombinovaného studia – podnikatel
- zároveň student denního studia na jiné VŠ
- jiná možnost – upřesněte: .....

**2. Uveďte Vaše pohlaví:**

- muž
- žena

**3. Uveďte Váš věk:**

- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 49
- 50 – 59
- 60 a více

**4. Váš nejvyšší dosažený stupeň vzdělání (vzdělání před dosažením Vašeho Bc. ekonomického směru):**

- středoškolský
- bakalářský
- magisterský
- doktorský

**5. Uveďte obor předchozího vzdělání (před titulem Bc.):**

- ekonomický
- přírodovědně-humanitní
- zdravotnický
- informatika
- strojný
- umění a architektura
- jiný (doplňte).....

**6. Odpovídá obor předchozího vzdělání (vzdělání před dosažením Vašeho Bc. ekonomického směru) oboru Vašeho SOUČASNÉHO pracovního zařazení?**

- ANO
- NE
- mám všeobecné vzdělání

**7. Pokud pracujete, je Vaše pracovní pozice:**

- v podnikatelské sféře (mzda)
- v nepodnikatelské sféře = státní sektor (plat)

**8. Jak velká je firma, ve které pracujete:**

- malá (do 50 zaměstnanců)
- střední (50 – 250 zaměstnanců)
- velká (nad 250 zaměstnanců)

**9. V jakém odvětví pracujete?**

- zemědělství, lesnictví a rybářství
- těžba a dobývání
- zpracovatelský průmysl
- výroba a rozvod plynu, elektřiny
- zásobování vodou, činnosti související s odpady
- stavebnictví
- obchod, opravy motorových vozidel
- doprava a skladování
- ubytování, stravování a pohostinství
- informační a komunikační činnosti
- peněžnictví a pojišťovnictví
- činnosti v oblasti nemovitosti
- profesní, vědecké a technické činnosti
- administrativní a podpůrné činnosti
- veřejná správa, obrana, sociální zabezpečení
- vzdělávání
- zdravotní a sociální péče
- kulturní, zábavní a rekreační činnosti
- ostatní činnosti
- nepracuji

**10. Myslíte, že jste v práci zařazen/a adekvátně vzhledem ke svému současnému stupni vzdělání:**

- ano
- ne
- nepracuji

**11. Pokud nejste adekvátně zařazen, myslíte si, že je Váš současný stupeň vzdělání:**

vyšší než je vzdělání potřebné pro tuto pozici

nižší než je vzdělání potřebné pro tuto pozici

*(Na otázku 11 odpovídejte pouze v případě, že jste na otázku 10 odpověděli ANO)*

**12. Myslíte, že se Vaše zařazení/postavení změní po ukončení studia:**

ano  ne  nepracuji

**13. Jaké vzdělání by potřeboval člověk, který by nastoupil na Vaši současnou pracovní pozici?**

SŠ

VŠ - Bc.

VŠ - Mgr., Ing.

Ph.D. či vyšší

**14. Uvažujete po skončení magisterského studia o změně zaměstnavatele?**

ano  ne  nepracuji

**15. Vaše hrubá mzda při nástupu do PRVNÍHO zaměstnání:**

do 10 000

25 001 – 30 000

45 001 – 50 000

10 001 – 15 000

30 001 – 35 000

50 001 – 55 000

15 001 – 20 000

35 001 – 40 000

55 001 a více

20 001 – 25 000

40 001 – 45 000

nepracoval/a jsem

**16. Vaše hrubá mzda v SOUCASNEM zaměstnání:**

do 10 000

25 001 – 30 000

45 001 – 50 000

10 001 – 15 000

30 001 – 35 000

50 001 – 55 000

15 001 – 20 000

35 001 – 40 000

55 001 a více

20 001 – 25 000

40 001 – 45 000

nepracuji

**17. Vaše očekávaná mzda po DOKONČENÍ STUDIA:**

do 10 000

25 001 – 30 000

45 001 – 50 000

10 001 – 15 000

30 001 – 35 000

50 001 – 55 000

15 001 – 20 000

35 001 – 40 000

55 001 a více

20 001 – 25 000

40 001 – 45 000

nepracuji

**18. Doba, po kterou jste zaměstnán (podnikáte):**

0 – 2

7 – 10

16 – 20

26 a více

3 – 6

11 – 15

21 – 25

**19. Místo výkonu práce:**

obec do 2 000 obyvatel

obec nad 100 000 obyvatel

obec 2 000 - 20 000 obyvatel

hlavní město Praha

obec 20 000 – 100 000 obyvatel

nepracuji

**20. Vaše hlavní motivace ke studiu (vyberte pouze jednu možnost):**

lepší uplatnění na trhu práce

motivace od okolí (rodina, přátelé)

investice do budoucnosti

kariérní postup

prohloubení znalostí

žádná motivace

VŠ titul

jiná, napište .....

**21. Je studium VŠ součástí Vašeho kariérního rozvoje ve firmě?**

ano

ne

Pokud ano, jak Vás firma podporuje ve studiu?

Napište.....

**Děkujeme Vám za Váš čas při vyplnění dotazníku.**