

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

VNITROFIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VLIV NA
KONKURENCESCHOPNOST FIRMY A MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

VNITROFIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO VLIV
NA KONKURENCESCHOPNOST FIRMY A MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Autor práce: Jan Mádr

OLOMOUC 2008

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Vnitrofiremní vzdělávání a jeho vliv na konkurenceschopnost firmy a motivaci zaměstnanců“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Katedra: Katedra anglistiky a amerikanistiky

Příjmení, jméno: Mádr Jan

Osobní číslo studenta: F05172

Studijní obor: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Zadané téma¹:

Vnitrofiremní vzdělávání a jeho vliv na konkurenceschopnost firmy a motivaci
zaměstnanců.....

.....

Název práce v angličtině²:

Company education and its impact on company's competitiveness and
employee's motivation.....

.....

¹ Předpokládaný název práce, česky nebo v jazyce, v němž bude práce napsaná. Vyplňuje se tiskacím písmem. Případné drobné změny na titulní straně práce při jejím odevzdání (včetně psaní velkých a malých písmen či jiných typografických atypičností) budou ve STAGu opraveny dodatečně. Při zásadní změně názvu tématu musí posluchač podat nové zadání BDP se všemi náležitostmi.

² Anglický překlad předpokládaného názvu práce .

Rozsah práce³: minimálně 40 stran normovaného textu

Zásady pro vypracování:

- 1) Úvod - nástin obsahu práce.
- 2) Seznámení s pojmy – vnitrofiremní vzdělávání, konkurenceschopnost, motivace
- 3) Vliv vnitrofiremního vzdělávání na konkurenceschopnost podniku
- 4) Vliv vnitrofiremního vzdělávání na motivaci zaměstnanců
- 5) Příklady dopadu vnitrofiremního vzdělávání
- 6) Závěr – shrnutí a vyhodnocení

Seznam odborné literatury⁴:

BYARS Lloyd L., RUES Leslie W. *Human Resources Management*, 6. vydání New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 978-0072295931

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*, 2. vydání Praha: Grada, 1996. ISBN 80-247-0602-4

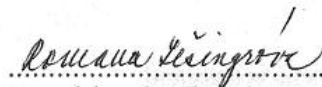
MONDY Wayne, NOE Robert M., *Human Resource Management*, 9. vydání New Jersey: Prentice Hall, 2004. ISBN 978-0131447165

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


Termín zadání práce: 31.5.2007

Termín odevzdání práce⁵: 31.3.2008

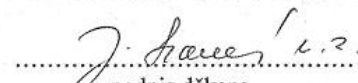
Vedoucí diplomové práce, titul (hůlkovým písmem): Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.


.....
podpis vedoucího práce




.....
podpis vedoucího katedry

.....31.5.2007.....
datum


.....
podpis děkana

³ Viz Prováděcí norma Studijního a zkušebního řádu UP v Olomouci na FF UP, článek 8 bod 5.

⁴ Uvádějí se pouze stěžejní prameny (asi 5 titulů).

⁵ Termín je zpravidla dán Harmonogramem FF na příslušný akademický rok. Součástí práce je desetiřádková anotace vevázaná za stránkou s autorským prohlášením. Anotace obsahuje: cíle práce, způsob naplňování cílů, klíčová slova a resumé výsledků. U práce se předpokládají bibliografické údaje zpracované podle platné normy (nejlépe ISO). Práce se odevzdává na katedrách ve dvou tištěných verzích a na CD.

Poděkování:

Na tomto místě bych velice rád poděkoval a vyslovil uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především pak Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za trpělivé vedení a množství užitečných rad. Dále pak Karle Kučerové, která byla vždy ochotna zodpovědět mé otázky, pomoci objasnit praktické záležitosti a poskytnout cenné informace.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	8
1.1 POJEM MOTIVACE	8
1.1.1 Základní typy motivace lidí	10
1.1.2 Motivační teorie	13
1.2 KONKURENCE	17
1.2.1 Konkurenceschopnost	18
1.2.2 Konkurenční strategie	19
1.3 VNITROPODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	22
1.3.1 Management lidských zdrojů (Human Resources management)	22
1.3.2 Vzdělávání	23
1.3.3 Vzdělávání a rozvoj	23
1.3.4 Metody vzdělávání	24
II ANALYTICKÁ ČÁST	30
2 PRŮZKUM „VZDĚLÁVÁNÍ – JEHO KVALITA A DOPADY“	30
3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ČR	32
3.1 EVROPSKÁ UNIE	34
3.2 DOSTUPNOST KVALIFIKOVANÉ PRACOVNÍ SÍLY	35
3.3 POŽADAVKY PODNIKŮ A ZNALOSTI UCHAZEČŮ O PRÁCI	35
3.3.1 Problémy absolventů škol – praxe!	37
3.3.2 Řešení – podnikové školy?	38
4 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	39
4.1 POTŘEBA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	39
4.2 VNITROFIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ – MOTIVAČNÍ STIMUL A ODMĚNA	40
5 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA KONKURENCESCHOPNOST FIRMY	43
5.1 EFEKTIVITA VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ V RÁMCI FIRMY	43
5.2 ZNALOSTI A KVALITA LIDSKÝCH ZDROJŮ – ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY	45
6 PŘÍKLADY VNITROFIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO DOPADY	48
6.1 ŠKODA AUTO, A.S.	48
6.2 MOTOROLA, INC. – MOTOROLA UNIVERSITY	51
6.3 TOYOTA – THE UNIVERSITY OF TOYOTA	53

6.4	IVAX PHARMACEUTICALS S.R.O.....	55
6.5	DOSTUPNOST VZDĚLÁNÍ UVNITŘ FIRMY – VÝSADA VELKÝCH FIREM?	57
6.6	ESF – OP LZZ.....	57
6.7	MSVP – ROZAM	61
	ZÁVĚR.....	64
	RESUMÉ.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM GRAFŮ	71
	PŘÍLOHY.....	72
	SEZNAM ZKRATEK	79
	ANOTACE	80
	SEZNAM LITERATURY	81

ÚVOD

Vzhledem k tomu, že na témata motivace, vzdělávání a konkurenceschopnost bylo napsáno již mnoho řádků, ale velice málo o jejich souvislosti, pokusím se čtenáři přiblížit zda-li se tyto navzájem ovlivňují a případně vzájemný vztah těchto tří pojmů popsat.

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou vnitrofiremního vzdělávání, motivace pracovníků a konkurenceschopnosti podniku. V teoretické části definuji základní pojmy a teorie v oblasti vnitrofiremního vzdělávání a konkurenceschopnosti, dále uvádím přehled základních motivačních technik a druhů motivace, a popisuji různé formy vnitropodnikového vzdělávání.

Ve druhé části bakalářské práce prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuji současný stav vzdělávání v České republice a poukáži na konkrétní problémy nově příchozích zaměstnanců. Na základě definic různých autorů, uvedených v teoretické části, specifikuji vztah mezi vzděláváním, motivací a konkurenceschopností a pomocí dotazníkového šetření ve vybraných podnicích a interview s lidmi, kteří se v personalistice pohybují, vyhodnocuji reálný stav těchto vztahů v praxi. Dále analyzuji vliv vnitrofiremního vzdělávání na motivaci zaměstnanců a následně možný vliv vnitrofiremního vzdělávání na konkurenceschopnost podniku. Podklady pro důkaz tohoto vlivu jsou získány dotazníkovým šetřením. Získané výsledky zpracuji, vyhodnotím a znázorním přehledně pomocí grafů. Na závěr uvádím několik příkladů vzdělávání poskytovaného firmami v praxi.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vlivu vnitrofiremního vzdělávání na motivaci zaměstnanců a na konkurenceschopnost podniku a dále předložit konkrétní příklady vnitrofiremního vzdělávání.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

1.1 Pojem motivace

Cílem každé organizace, zaměřené na podnikání, je jak známo tvorba zisku. Aby se však taková organizace udržela na trhu, a mohla dosahovat co největších zisků, potřebuje dokonale zhodnotit veškeré své zdroje a kapitál. Jedním z významných faktorů, které ovlivňují úspěch organizace, jsou lidské zdroje či lidský kapitál – zaměstnanci. Organizace by se měla soustředit na co nejvhodnější způsoby motivování svých zaměstnanců, aby bylo dosaženo jejich optimálního výkonu. Toho docílí pomocí motivačních stimulů; odměn, stylu vedení lidí a dalších faktorů ovlivňujících práci, kterou vykonávají. Cílem této činnosti je tedy vytvoření procesů, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.¹

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru.“²

Organizacím ukazuje možnost, jak povzbuzovat pracovníky tak, aby svým vynaloženým úsilím a uplatněním schopností podporovali plnění cílů organizace, a aby zároveň docházelo k uspokojování vlastních potřeb pracovníků. Je tedy zřetelné, že motivace lidí nebude ani zdaleka jednoduchým procesem, jak by se na první pohled mohlo zdát. Tento fakt plyne z různorodosti lidských charakterů a jejich odlišných individuálních potřeb. To, co tedy vyhovuje jednomu člověku a motivuje ho, už nemusí u dalšího fungovat. Proto je potřeba založit motivaci ne na univerzálním vzorci, ale na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.³

Dále se budeme zabývat jak procesem motivace, tak teoriemi, které tento proces vysvětlují a rozvádějí. Podíváme se také na praktické důsledky motivačních teorií.

1 ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha : Grada publishing, 1999, s. 295.

2 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing, 2002, s. 159.

3 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing, 2002, s. 160.

Co je to tedy motivace? Motiv je pro člověka důvodem k provedení nějaké akce. Proto se motivace bude týkat faktorů, které ovlivňují lidi k tomu, aby něco udělali.

„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování.“ Tedy chování, při němž člověk očekává, že určité jeho kroky povedou k dosažení určitého cíle a odměny, které uspokojí určité jeho potřeby.⁴

Můžeme říci, že motivovaný je takový člověk, který má jasné definovaný cíl a podniká potřebné kroky k jeho dosažení. Pokud takto člověk činí samostatně na vlastní podnět, je to nejlepší možná forma motivace. Většina z nás však potřebuje více či méně motivaci zvnějšku. Organizace může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysokého stupně vnější motivace; například pomocí stimulů, které byly zmíněny již v úvodu. Ve skutečnosti je to ale vždy manažer, kdo musí využít své dovednosti motivovat, a používat motivátory nabízené organizací cíleně tak, aby dosáhl nejlepších výsledků svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu je nutné pochopit, jak motivace funguje, a jaké typy motivace existují.⁵

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně tak jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup),“ říká ve své knize autor Jiří PLAMÍNEK.⁶

Gisela HAGEMANNOVÁ napsala o motivaci toto: *„Můžeme někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nemůžeme ho přinutit k tomu, aby to chtěl vykonat.“* Touha něco vykonal tudíž vychází z nás a motivace je podle ní hnací silou, která způsobuje radost z práce.⁷

4 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 220.

5 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 220.

6 PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha : Grada publishing, 2007. s.14.

7 HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*, Praha : Victoria Publishing, 1995. s.7.

1.1.1 Základní typy motivace lidí

Jak již bylo nastíněno, rozeznáváme dva hlavní typy motivace lidí.

1.1.1.1 Interní motivace

V jednom případě motivuje zaměstnanec sám sebe tím, že hledá, a vykonává práci, která bude uspokojovat jeho potřeby případně od ní očekávají splnění svých cílů. V takovémto případě hovoříme o motivaci vnitřní. Zdrojem vnitřní motivace je tedy taková práce, která bude přinášet zaměstnanci potěšení, radost, příjemný pocit, či dokonce zábavu. Vnímavost tohoto motivačního faktoru bude ale opět u různých pracovníků různá. „*Příznaky svědčící o tom, že pracovník je výrazně motivován tímto způsobem, může být například to, že často hovoří o úkolech, které se mu líbí či nelíbí, že je na úkolech, které ho baví, ochoten pracovat dobrovolně bez ohledu na čas.*“ Pokud chce manažer plně využít vnitřních motivačních faktorů, musí zjistit, jaké úkoly mají jednotliví pracovníci nejradši a pokud je to možné, snažit se jim tyto úkoly přidělovat. Pokud je to jakkoliv možné, je také třeba zdůrazňovat důležitost a podporovat zábavnost práce, vytvářet příjemnou pracovní atmosféru, apod.⁸ Vnitřní motivátory budou mít hlubší a dlouhodobější následek než následující skupina, protože jsou součástí jedince, a nejsou mu vnucovány z vnějšku.

1.1.1.2 Externí motivace

Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem za pomoci určitých stimulů jako jsou finanční statky a další vnější faktory působící na zaměstnance. Mezi tyto patří například platy, odměny, zaměstnanecké výhody, povyšování, pochvala atd. Nemusí být ale vždy jen kladné, a jako stimul může tedy sloužit i pokárání, tresty, disciplinární řízení nebo odepření platu či kritika.

Vnější motivátory mají většinou bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí, na rozdíl od vnitřních motivátorů, působit dlouhodobě.

8 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005. s. 463.

„K symptomům toho, že pracovní motivace zaměstnance se opírá především o tyto zdroje, patří jeho zájem o to (sklon ptát se), co mu určitá práce nebo úkol přinesou přinese, tendence očekávat odměnu za jakoukoliv práci navíc, hovořit o tom, kolik si jednotlivý zaměstnanci vydělají nebo kolik by si měli vydělat, často hovořit o majetku ostatních apod.“ Motivovat takového zaměstnance může manažer například tak, že stanoví jasná očekávání výsledků práce, případně sdělí, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají.⁹

Také je možné podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům či posílit význam výkonového (variabilního) odměňování v rámci celkových odměn zaměstnanců. Dalším, ale určitě ne posledním způsobem je například zavedení nepeněžních odměn, o které zaměstnanci mohou usilovat (např. vyšší zaměstnanecké výhody, pracovní volno, apod.).¹⁰

Na předchozích řádcích jsou uvedeny dva hlavní typy motivace rozeznané HERZBERGEM¹¹ a kol. Navíc pak autorský kolektiv STÝBLO, URBAN, VYSOKAJOVÁ uvádějí další tři typy motivace, ke kterým určitě stojí za to přihlédnout.

Prvním z nich je motivace na základě pověsti či odborné reputace. Pro tuto formu je charakteristický především zájem o to, jaký dojem zaměstnanec vytváří na své okolí.

Takto motivovaný pracovník je pak citlivý vůči názorům a hodnocením ostatních. Bude mít zájem o udržení nebo posílení své odborné pověsti, ať již mezi spolupracovníky a nadřízenými nebo u širší veřejnosti. Bude se snažit získat za svou práci chválu a uznání, často se bude dotazovat na hodnocení své vlastní práce. Nebude však chybět sklon chlubit se, nebo vyprávět o svých úspěších či věnovat vysokou pozornost tomu, kdo bude za vykonanou práci pochválen nebo oceněn.

Z výše uvedených faktů můžeme lehce odvodit, že nástroje k motivaci těchto pracovníků budou například veřejné pochvaly a uznání, přidělování projektů, které jsou výrazně „na očích“ ostatním, či zdůrazňování veřejné prestiže, kterou určitá práce zaměstnancům přináší.¹²

9 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 463.

10 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 463-464.

11 **Frederick Herzberg** – (18.4.1923 – 19.1.2000) známý psycholog, získal PhD z psychologie na Univerzitě v Pittsburghu, je autorem dvoufaktorového modelu motivace.

Dalším typem je motivace na základě výzvy. „*Tento typ motivace je charakteristický obzvláště pro osoby, které se snaží dosáhnout svých osobních standardů výkonnosti. Zaměstnanec motivovaný snahou dosáhnout svých vlastních náročných cílů, překonávat překážky apod. se zpravidla nezajímá tolik o hodnocení ze strany ostatních. Důležité je pro něj uspět tváří v tvář svým vlastním požadavkům.*“¹³

K projevům napovídajícím, že pracovník má sklon být motivován výzvami pracovních úkolů, patří tendence zaměřovat se na těžší úkoly i bez dohledu nebo řízení, ale i výrazná snaha o rozvoj vlastních schopností. Stimulovat takovéto pracovníky lze pomocí zadávání náročných úkolů vyžadujících značné osobní schopnosti a zkušenosti, vytváření příležitostí k rozvoji osobních schopností, a nebo zdůrazňování významu jejich schopností pro úspěch určité činnosti či projektu.¹⁴

Posledním typem je motivace, která se opírá o potřebu věřit ve smysl a širší poslání práce. Lidé takto motivovaní se ve své činnosti a svém rozhodování zpravidla řídí stálými hodnotovými principy. K projevům tohoto druhu motivace patří časté otázky vztahující se ke smyslu úkonů, zájem o širší a dlouhodobý význam činnosti, sklon pracovat s výrazným nasazením, přičemž zaměstnanec skutečně věří věci, na které pracuje. Patří sem ovšem i tendence omezovat nasazení do úkolů, kterým nevěří, či striktní dodržování profesních zásad a hodnot. Při tomto typu motivace můžeme uplatnit komunikování vize organizace, sdělení žádoucích konečných cílů práce nebo sdělování skutečnosti, že zaměstnancem prováděné úkony přispívají k dosahování cílů organizace.¹⁵

12 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 464.

13 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 464.

14 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 464.

15 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 465.

1.1.2 Motivační teorie

Přístupy k motivaci jsou založeny na různých teoriích, a proto se nyní podívejme na rozdělení motivačních teorií. Michael ARMSTRONG¹⁶ ve své knize shrnul teorie různých autorů, a tím vytvořil jejich přehledný soupis. Jako tři nejvlivnější označil tyto¹⁷:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

Nejstarší z teorií motivace je pravděpodobně **Taylorova¹⁸ teorie instrumentality**, jež vznikla v druhé polovině 19. století, Ta tvrdí, že jestliže člověk dělá jednu věc, vede to vždy k věci druhé, což ve své podstatě znamená, že člověk pracuje pouze pro peníze. Dále se domnívá, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tedy odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Motivování pracovníků touto metodou bylo, a stále ještě je široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivňován neformálními vztahy mezi pracovníky.¹⁹

Široké veřejnosti asi nejznámější, jsou **teorie zaměřené na obsah**, jinak také teorie potřeb, které asi nejlépe reprezentuje **Maslowova hierarchie(pyramida) potřeb**. Jak tvrdí ARMSTRONG: „*Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že motivaci tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby byla rovnováha opětovně nastolena, je za potřebí rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení daného cíle. Jakékoliv chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami.*“²⁰

16 **Michael Armstrong** – absolvent London School of Economics s více než 25 lety zkušeností v oboru managementu lidských zdrojů. Autor mnoha knih věnující se tématu lidských zdrojů

17 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007, s. 221.

18 **Frederick Winslow Taylor** – (20.3.1856 - 21.3.1915) pomocí korespondenčních kurzů vystudoval strojní inženýrství na Steversoně technickém institutu, později se stal vedoucím inženýrem společnosti Midvale Steel Works, kde začal rozvíjet svou filozofii managementu. Je znám jako otec Taylorismu.

19 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 223.

20 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 224.

Opět zde ale narážíme na různorodost charakterů a fakt, že k uspokojení různých potřeb vedou různé cesty, přičemž různé potřeby mají pro různé osoby různou důležitost. Jsou ale také cíle, které pomáhají uspokojit více potřeb zároveň.

Nejslavnější klasifikaci potřeb formuloval roce 1954 **Abraham H. Maslow**²¹. Pro všechny lidi stanovil společných pět hlavních kategorií potřeb. Jejich hierarchii můžeme vidět na obrázku (viz. Obr č.1).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Maslowova pyramida zobrazuje hierarchii lidských potřeb tak, jak jsou uspokojovány, resp. jak se posouvá jejich náboj od stupně stimulačního k motivačnímu. Skupiny potřeb fungují souběžně a překrývají se. Frustrace z neuspokojení potřeby nižší úrovně může vyvolávat různé formy agrese a agresivního chování a uspokojení nadřazené potřeby pak nedosahuje možné kvality. Lidé jsou různí, a proto i obsah konkrétních typů potřeb není u každého stejný. Motivační program musí brát ohled na řadu zjevných a skrytých zájmů jednotlivých cílových subjektů a na jejich osobnostní charakteristiku. Musí být natolik obšírný, aby dokázal pokrýt co nejširší škálu osob lišících se mezi sebou věkem, zkušenostmi, vzděláním, povahou, kulturou a sociálním zázemím atd.

Zdroj: Maslow, Mullins, TALLA.

Zdroj: www.talla.cz

„Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby.“ Pohybem vzhůru v hierarchii potřeb se pak člověk psychologicky rozvíjí. Nižší potřeby však stále existují i přesto, že jako motivační stimul dočasně usínají, a lidé se k nim tedy neustále vrací.²²

21 **Abraham Harold Maslow** – (1.4.1908 – 8.6.1970) – byl americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii. Znám jako autor hierarchie lidských potřeb.

22 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 224.

Třetí skupinou motivačních teorií jsou **teorie zaměřené na proces**. Tyto kladou důraz na procesy ovlivňující motivaci, ale také na základní potřeby. Tato skupina teorií je považována některými autory za přiměřenější přístup než je například Maslowova hierarchie potřeb. „*Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování pracovníků.*“

Příslušné procesy kterými se jednotlivé teorie zabývají jsou tyto:²³

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti)

1.1.2.1 Expektační teorie

Expektační teorie se vyvinula z **Vroomovy**²⁴ teorie VIE formulované v roce 1964. Očekávání bychom podle ní mohli zjednodušeně definovat jako „*momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat výsledek.*“²⁵ Motivace na základě očekávání je potom podle expektační teorie možná pouze ve chvíli, kdy mezi určitým výkonem a výsledkem existuje jasně určený vztah, a je-li výsledek vnímán jako nástroj uspokojení potřeb. Síla očekávání a tudíž i této motivace nadále záleží na osobních dosavadních zkušenostech jedinců. Z tohoto důvodu lze také říci, že vnitřní motivace může být mnohem silnější než motivace vnější, protože výsledky vnitřní motivace jsou ve větší míře kontrolovány samotnými jedinci. Ti pak na základě svých zkušeností mohou lépe odhadnout, nakolik mohou pomocí svého chování ovlivnit získání pozitivních výsledků. Čím větší je potom hodnota odměn, a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude jedinec při této situaci vyvíjet. V roce 1968 tuto teorii PORTER a LAWLER doplnili o dva další proměnné faktory, které ovlivňují splnění úkolu a tak doplňují úsilí. Jsou jimi schopnosti a vnímání role. Schopnostmi rozumíme inteligenci, manuální dovednosti, znalosti a další individuální charakteristiky. Vnímání role je potom to, co si jedinec přeje dělat.

23 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 224.

24 **Victor Vroom** – Narodil se 9. srpna 1932, profesor na Yale School of Management. Získal PhD na Univerzitě v Michiganu, autor VIE expektační teorie motivace, poradce některých velkých firem jako GE nebo American Express

25 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 225.

Je dobré jak pro organizaci tak pro pracovníka, pokud se vnímání role nerozcházejí, a naopak je špatné, pokud jedinec vnímá svou roli jinak než jeho roli vnímá organizace.²⁶

1.1.2.2 Teorie cílů

Teorie cílů byla vyslovena v sedmdesátých letech dvacátého století. Tvrdí, že dosažení vyšší motivace a výkonu lze dosáhnout pomocí stanovování specifických cílů jednotlivcům.

Je třeba, aby tyto cíle byly náročné, ale přijatelné, a aby existovala zpětná vazba na výkon. Důležitým bodem při praktikování tohoto typu motivace je potom participace jedinců na stanovování cílů. To umožňuje s jejich souhlasem stanovovat cíle vyšší a náročnější, což mnohdy vede k většímu výkonu.

Plnění těchto cílů musí být samozřejmě podporováno vedením a pro udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů je důležitá zpětná vazba. Tato teorie je také velice úzce propojena s, a používána v oblasti řízení pracovního výkonu.²⁷

1.1.2.3 Teorie spravedlnosti

Další motivační teorií z oblasti teorií zaměřených na proces je teorie spravedlnosti, která se zabývá lidským vnímáním toho, jak je s nimi zacházeno v porovnání s jinými lidmi. „...lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak.“²⁸ Co považujeme za spravedlivé zacházení? Je to stav, kdy je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční) nebo s odpovídající jinou osobou. Jedná se tedy o porovnávání. Nejde zde ovšem o rovnost, je nutno porovnávat pouze lidi odpovídající, a ne lidi, u kterých je potřeba diferenciovaný přístup, což by pak nebylo spravedlivé. Podle ADAMSE můžeme spravedlnost rozdělit na distributivní a procedurální. Distributivní spravedlnost se týká odměňování lidí podle jejich přínosu v porovnání s ostatními a spravedlnost procedurální se týká vnímání spravedlnosti postupů, používaných podnikem při hodnocení, odměňování, povyšování, atd.²⁹

26 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 225.

27 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 226.

28 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 226.

29 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 227.

1.2 Konkurence

Již na začátku bylo naznačeno, že lidé podnikají proto, aby dosáhli zisků. Aby byli schopni uspokojit potřeby zákazníků, musí vložit do výrobního procesu určité vstupy, jimiž může být práce, půda a kapitál. Na oplátku čekají, že za své výrobky/služby dostanou úměrně zapláceno. Ne všechny firmy však mají stejné možnosti pro dosažení zisku. Na trhu se tak střetávají firmy různé velikosti, které se snaží dosáhnout většího zisku než jejich konkurenti. Ať už se tak děje skrze ovlivňování zákazníka reklamou, snižováním nákladů na výrobu nebo zvyšováním cen, malé konkurenční firmy budou mít vždy méně možností než velké korporace.³⁰ Abychom mohli vysvětlit pojem konkurenceschopnost, vysvětleme si napřed, co je to vlastně konkurence.

Internetový slovník Merriam-Webster definuje konkurenci v oblasti obchodu jako „snahu dvou nebo více nezávisle jednajících stran uzavřít obchod se stranou třetí nabídnutím nejvýhodnějších podmínek.“ Konkurence, na kterou je pohlíženo jako na pohon kapitalismu, může stimulovat inovaci, podporovat efektivitu práce či snižovat ceny. Podle mikroekonomické teorie není žádný tržní systém efektivnější než dokonalá konkurence. Podle této teorie je to také konkurence, která nutí firmy k vývoji nových produktů, služeb a technologií. Tato skutečnost dává potom zákazníkovi možnost většího výběru a lepší dostupnost kvalitnějších produktů. Konkurence ale samozřejmě nemusí vždy být jen mezi firmami. Mnoho podniků podporuje také konkurenci mezi zaměstnanci což může vést k lepším výkonům. Skvělým příkladem mohou být obchodní zástupci. Dalším druhem konkurence může být například konkurence národní, kdy se střetávají hospodářství jednotlivých národů.³¹

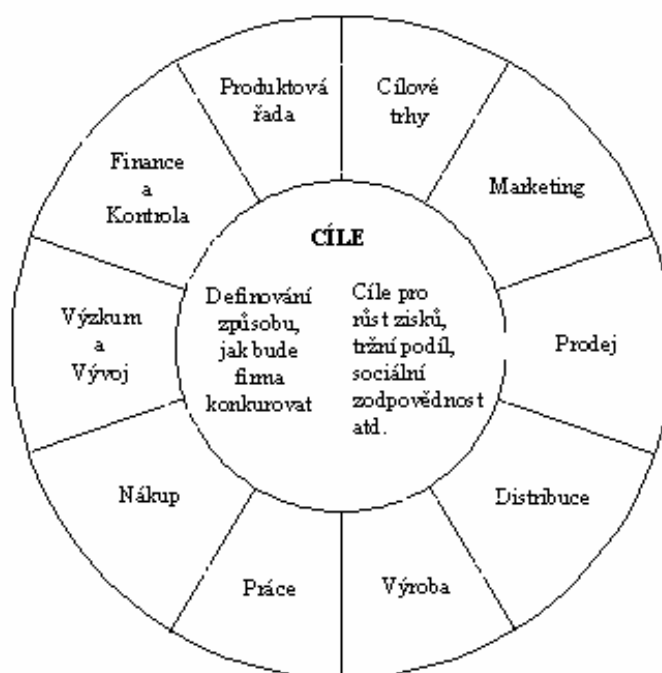
30 SCHILLER, Bradley R. *The Microeconomy Today*, New York: McGraw-Hill, Inc., 1991, s. 153.

31 URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#Economics_and_business

1.2.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je potom srovnáním schopnosti firmy nebo státu prodat zboží či zásobovat zbožím a/nebo službami určitý trh. Je to schopnost podniku zvýšit nebo si udržet svůj podíl na trhu. Jaký je ale charakter konkurenceschopné firmy? Čím se taková firma řídí a na čem staví? Návodem k úspěchu, tedy k vysoké konkurenceschopnosti, na daném trhu, kde firma působí, je podle PORTERA³² správná konkurenční strategie. Tato strategie je v podstatě širokým návodem, kterým se firma musí řídit, aby obstála v konkurenci. Udává cíle a způsob, jak jich dosáhnout. Lze ji znázornit pomocí obrázků 2, případně pomocí obrázku 3.³³

Obrázek 2: Kolo konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, Michael E. - *Competitive strategy*

³² **Michael Eugene Porter** – Narozen ve Francii roku 1945, významně přispěl svými teoriemi do oblasti strategického managementu a firemní strategie. Zaměřil svou práci na formulaci toho, jak může firma či region vytvořit konkurenční strategii a získat konkurenční výhodu.

³³ PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980, s. xiv.

1.2.2 Konkurenční strategie

„**Kolo konkurenční strategie**“ (viz obr. č.2) je kombinací cílů a prostředků potřebných k jejich dosažení. Uprostřed vidíme managementem stanovené cíle firmy. Jelikož různí lidé mohou použít rozličné názvy, můžeme se kromě cílů setkat také se záměry, misí, či úkoly.

Po obvodu kola pak stojí faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku a tudíž způsob jakým bude daných cílů dosaženo. Od těchto faktorů by se pak měly odvíjet jednotlivé aktivity firmy. Na obrázku jsou použity obecné faktory, které mohou ovlivňovat úspěchy firmy. Při praktických aplikacích je pak obsah kola závislý na druhu podnikání či managementu.

Vedení podniku může být při formulaci více či méně specifické a tak toto kolo může nabývat různých podob. Vždy ale musí mít, jako každé jiné kolo, obvod opírající se o střed, a zároveň jeho obvodové části musí být navzájem propojeny, jinak se kolo nebude řádně točit.³⁴

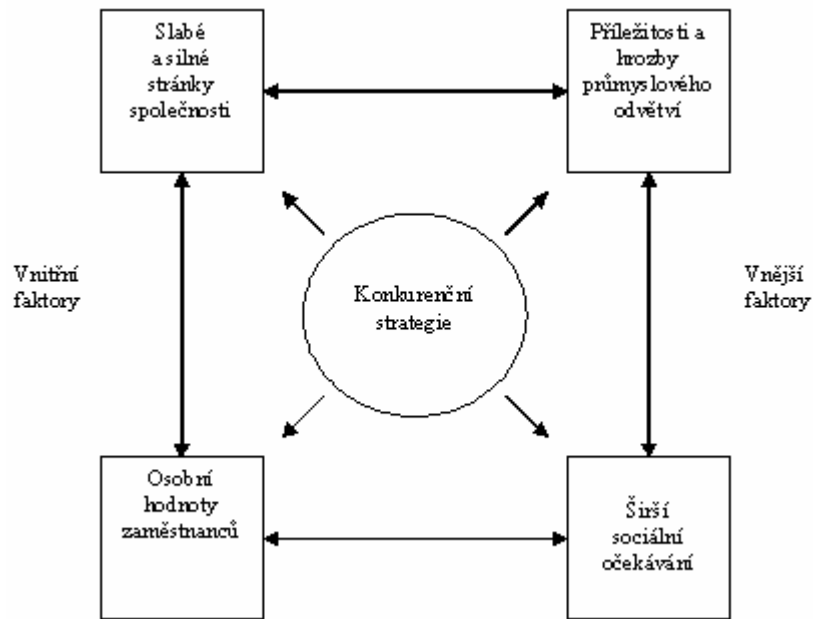
Pokud bychom chtěli konkurenční strategii formulovat na ještě obecnější úrovni, museli bychom zvážit čtyři klíčové faktory, určující limity, které může podnik ještě úspěšně splnit.

Na obrázku (viz obr. č.3) můžeme vidět znázornění kontextu, ve kterém dochází k formulaci konkurenční strategie. Ony čtyři klíčové faktory jsou: Silné a slabé stránky organizace, vnitřní hodnoty organizace, hrozby a příležitosti odvětví, ve kterém se organizace pohybuje a širší sociální očekávání. Silné a slabé stránky podniku mohou být jeho aktiva nebo dovednosti a znalosti, kterými disponuje ve vztahu ke konkurenci. Mohou jimi být ale také zdroje financování, technologická úroveň nebo obchodní značka. Vnitřní hodnoty organizace jsou motivací a potřebami klíčových zaměstnanců a personálu, který se podílí na implementaci dané strategie. Tyto hodnoty ve spojení se silnými a slabými stránkami podniku, určují vnitřní hranice konkurenční strategie, kterou si může podnik úspěšně osvojit.³⁵

34 PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980, s.xvi,xvii.

35 PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980, s.xvii.

Obrázek 3: Kontext ve kterém je formulována konkurenční strategie



Zdroj: PORTER, Michael E. - *Competitive strategy*

Vnější hranice této strategie je potom určena odvětvím, ve kterém se podnik pohybuje, a širším prostředím. Odvětví, ve kterém firma působí obsahuje určité hrozby a příležitosti.

Ty v podstatě stanovují konkurenční prostředí. Toto prostředí pak zahrnuje určitá nebezpečí pro podniky do něj vstupující, i potenciální odměny ze vstupu plynoucí. Posledním, avšak neméně důležitým, faktorem ovlivňujícím tvorbu konkurenční strategie jsou širší sociální očekávání. Ty vyjadřují vliv vládní politiky, sociálních záležitostí, a mnoha dalších, na chod podniku.³⁶ Teď, když víme, s jakými ohledy se musí konkurenční strategie sestavovat, můžeme se podívat na obecné konkurenční strategie formulované PORTEREM.

³⁶ PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980, s.xviii.

1.2.2.1 Obecné konkurenční strategie

Porter tvrdí, že firma musí použít jasně definovanou konkurenční strategii, aby dosáhla konkurenční výhody. Taková konkurenční strategie tedy bude obsahovat kombinaci hodnot strategických proměnných (těmi jsou v tomto případě cena, kvalita a propagace produktu), které nejlépe slouží cílům firmy. Tímto cílem je samozřejmě dosažení konkurenční výhody. Dosažení této výhody potom znamená, že firma dosahuje vyšších zisků než ostatní firmy ve stejném odvětví. Ne však dočasně, ale dlouhodobě. Jak bylo řečeno na začátku, aby bylo dosaženo takovéto konkurenční výhody, měla by firma použít jednu z následujících konkurenčních strategií:³⁷

- **strategie nejnižších cen** – jak z názvu vyplývá, cílem je dosáhnout co nejvyšší ziskovosti jakožto dodavatel s nejnižšími cenami
- **strategie diferenciacie produktu** – firma se snaží diferencovat svůj produkt od ostatních tak, aby mohla zvednout cenu víc, než byly náklady na diferenciaci, a tím dosáhnout vyšší ziskovosti
- **strategie „soustředění“** - firma se soustředí na určitý segment trhu a poté aplikuje jednu z předcházejících strategií

Výše jsme tedy popsali všechny čtyři klíčové faktory, které mají vliv na utváření strategie konkurenceschopného podniku a uvedli tři typy konkurenčních strategií. Existuje samozřejmě mnoho různých pomůcek, které mohou firmě pomoci k formulaci správné strategie, a tudíž ke zvýšení konkurenceschopnosti. Mohou jimi být například situační analýza, analýza konkurence, analýza průmyslového odvětví a další.

³⁷ DOUGLAS, E. *Managerial Economics – Analysis and Strategy*. New Persey : Prentice-Hall Inc., 1992, s. 554.

1.3 Vnitropodnikové vzdělávání

Podniky dosahují zisku prostřednictvím prodeje svých produktů. Žádný produkt, který najdeme v obchodě nespádl z nebe, a ani není výsledkem zázraku. Všechny produkty vznikají ve firmách, které vynakládají potřebné úsilí, aby vyrobené produkty byly schopné obstát na trhu. Ať už se jedná o zboží nebo služby, za výrobou těchto produktů vždy stojí určité množství vstupů. Ty projdou výrobním procesem a jsou přetvořeny na výsledný produkt, který spotřebitel na trhu potkává. Každý člověk tuší, že ony vstupy nejsou pouze materiálního charakteru. Už známý brouk Hrdobec, který valí svou kuličku, musel užít znalostí a schopností, aby onen materiální vstup přetvořil na kulatý tvar. Ano, velmi podstatným vstupem do výrobního procesu je i lidská práce, lidské znalosti, schopnosti a zkušenosti. Z toho plyne, že lidé – zaměstnanci – jsou velice důležitou součástí organizace. Aby firma byla schopná obstát na trhu, je nutné, aby měla k dispozici ty správné zaměstnance, které potřebuje.

1.3.1 Management lidských zdrojů (Human Resources management)

Zajistit tento fakt je prací HR managementu, tedy managementu lidských zdrojů. Děje se tak v několika fázích. První z nich je rozpoznání potřeby, jak obsadit určité pracovní pozice. Pokud by se v podniku již vhodní zaměstnanci nacházeli, následovalo by jejich přemístění na potřebnou pracovní pozici. Pokud vzniká potřeba obsazení místa pracovníkem z vně organizace, přichází na řadu nábor. V této fázi se HR management snaží získat dostatečný počet kandidátů. Poté přichází na řadu výběr nejvhodnějšího kandidáta. Při výběru dochází k posuzování kandidátů. Posledním kouskem tohoto řetězce je potom uvedení pracovníka na pozici. HR management samozřejmě řeší i další problémy týkající se zaměstnanců podniku. Ať už se jedná o plánování personálních změn, hodnocení pracovníků, jejich ocenění, propouštění, zavádění zaměstnaneckých výhod nebo vzdělávání pracovníků.³⁸

38 SCHODERBEK, Peter P.; COSIER, Richard A.; APLIN, John C. *Management*. Orgando : Harcourt Brace Jovanovich, Publisher, 1988, s. 227.

1.3.2 Vzdělávání

Michael ARMSTRONG definuje vzdělávání takto: „*Je to proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“ Toto samozřejmě není jediný pohled na vzdělávání; ve své knize Armstrong shrnul definice různých autorů. Zmíníme si tedy ještě několik dalších v knize uvedených. Zajímavou teorii uvádí HONEY a MUMFORD, kteří říkají, že „*ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco co předtím neznali, a když mohou dělat něco, co nemohli dělat předtím.*“ V roce 2004 pak MUMFORD a GOLD zdůraznili, že „*vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.*“³⁹

1.3.3 Vzdělávání a rozvoj

Podívejme se teď zblízka na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Pokud mluvíme o vzdělávání, rozumíme tím proces, při kterém se zaměstnanci učí novým věcem, či zdokonalují stávající schopnosti a prohlubují znalosti. Rozvoj se pak soustředí na zlepšování schopností manažerů s ohledem na fungování skupin.

Vzdělávání se tedy zaměřuje na zlepšování znalostí a schopností, potřebných pro vykonávání určité práce. Rozvoj se pak soustřeďuje na obecné znalosti, schopnosti, přístupy a pochopení.⁴⁰

Podle MILKOWICHE a BOUDREAU je vzdělávání, neboli školení zaměstnanců „*systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými.*“⁴¹

39 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 461.

40 SCHODERBEK, Peter P.; COSIER, Richard A.; APLIN, John C. *Management*. Orgando : Harcourt Brace Jovanovich, Publisher, 1988, s. 227.

41 MILKOWICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 1993, s. 484.

Určitou formu vzdělávání potřebují všichni zaměstnanci, ať už noví či stávající. Může poskytnout lepší znalost nových technik, nebo širší obecný rozhled. Může být tedy prospěšná jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli.

Podle APPLEBYHO může kvalitní vzdělávací program⁴²:

- zlepšit morálku a efektivitu práce
- pomoci zavést nové techniky
- poskytnout možnost nástupnictví, tedy pomoci připravit kvalifikované nástupce pokud budou v budoucnu potřeba
- zvýšit standart nekvalifikovaného personálu, a tím pomoci překonat nedostatek pracovní síly
- zdokonalit supervizory a snížit potřebný jejich počet
- vést k snížení počtu vadných výrobků a zlepšit využití strojů

Je tedy viditelné, že cílené vzdělávání pracovníků je nesmírně důležité pro zlepšení schopností celé organizace a tak i její efektivnější fungování.⁴³

1.3.4 Metody vzdělávání

Při zvažování metody, kterou budou pracovníci nabývat nové znalosti, se firmám naskytuje mnoho možností. A samozřejmě to nemusí být vždy firma, která vzdělává své zaměstnance. Zaměstnanec se také může učit novým věcem sám, ať už pomocí získávání zkušeností nebo samostatného procesu učení se. Další možností pro firmu je najmout si na vzdělávání svých zaměstnanců externí vzdělávací organizaci.⁴⁴

Nyní se zaměříme na vzdělávání, které je prováděno na podnět organizace. Jaké jsou jejich metody? SCHULER a ARMSTRONG rozeznávají tři hlavní skupiny, které nadále obsahují různé vzdělávací metody. Mnoho dalších autorů však používá vlastní klasifikaci a tedy i jiné názvy těchto skupin. V mnoha knihách také dochází k prolínání některých metod, a jejich uvedení v dvou skupinách.

42 APPLEBY, Robert C. *Modern Business Administration*. London : Pitman Publishing, 1994, s. 376.

43 APPLEBY, Robert C. *Modern Business Administration*. London : Pitman Publishing, 1994, s. 376

44 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha: ASPI, a.s., 2005, s. 381.

Aby nedocházelo ke zbytečným nesrovnalostem a omylům, budu se ve své práci držet dvou nejčastěji uváděných skupin. Uvedenými třemi skupinami jsou tyto (poslední je zmíněna jen pro zajímavost):⁴⁵

- Vzdělávání při práci (On The Job)
- Mimo pracoviště (Off The Job)
- Na pracovišti, ne však při práci (On Site But Not On The Job) – zde nepoužita

1.3.4.1 Vzdělávání při práci (On The Job)

Velice častým přístupem ke vzdělávání bývá školení při práci. Jak již plyne z názvu, zaměstnanec je při učení pod přímým dohledem zkušeného pracovníka či školitele. Od učně se očekává, že se práci naučí pozorováním zkušenějšího zaměstnance a používáním přímo těch předmětů, materiálů či strojů, které pracovní náplň zahrnuje. Školitel nebo zkušenější zaměstnanec by měl poskytnout natolik užitečný vzor a udělat si čas na to, aby školenému poskytl instrukce a dozor. Výhodou této formy je efektivní přenos informací právě proto, že učně pracuje na skutečném pracovišti. Díky tomu je lépe schopen vstřebat požadované schopnosti, a zkušenosti s prací nabývá rychleji. Pokud navíc školitel pracuje ve stejném prostoru, může školený pracovník dostat okamžitou zpětnou vazbu.

Tato forma školení je vhodná v případě, kdy je potřeba vyškolit jen malé množství zaměstnanců a následek jakékoliv chyby by byl minimální. Efektivita takového školení je pak dána také schopnostmi a kvalitou školitele.⁴⁶

V tabulce 1 je zobrazen přehled metod používaných při vzdělávání zaměstnanců při práci.

45 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 518.

46 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 519.

Tabulka 1: Přehled metod On The Job

Vzdělávání při práci (On The Job training)	
Učňovství	Kombinace školení při práci a školení mimo podnik. Velice často používána u zaměstnání, která vyžadují určitou zručnost, např. tesařství, klempířství nebo práce s elektronikou. Jedná se o poměrně formální metodu vzdělávání, která může být ukotvena i v zákoně (např. ve Spojených státech amerických). Náplní metody je navázání určitého počtu hodin odpracovaných na pracovišti na určitý počet hodin strávený vzděláváním na učebně. ⁴⁷
Zácvik	Méně formální a rozsáhle než učňovství jsou procesy zácviku a asistence . Zácvik je velice často podložen dohodou mezi školami nebo univerzitami a lokálními organizacemi. Lidé v těchto programech jsou placeni, ale mnohem méně než plnohodnotní zaměstnanci či mistři. Zácvik není pouhým zdrojem vzdělávání, ale také tolik potřebným střetnutím s realitou pracovní pozice a podmínkami v organizacích. Druhým zmíněným procesem zácviku je asistence . Ta se liší především tím, že se jedná o práci na plný úvazek, a vystavení jednotlivce širokému spektru pracovních pozic. ⁴⁸
Rotace pracovních pozic	Účastník je vystaven různým pracovním pozicím a rozhodovacím procesům. Přestože zaměstnanec pracuje samostatně, rozsah tréninku a dlouhodobý prospěch mohou být často zveličovány. To se děje především z toho důvodu, že zaměstnanec není na jedné pozici dostatečně dlouho, aby se naučil dostatek. Zároveň není motivován pracovat s potřebným nasazením, protože ví, že bude v blízké době přesunut jinam. ⁴⁹ Předností této metody, ale může být nejen komplexní poznání podniku, ale především zkouška pružnosti a přizpůsobivosti školených pracovníků. Pomáhá také vytvářet předpoklady pro kooperaci útvarů podniku či zlepšení komunikace mezi nimi. ⁵⁰
Coaching	Je to motivující, výchovná a vzdělávací spolupráce mezi koučem a jemu svěřeným pracovníkem, kterou řídí kouč. Cílem této spolupráce je rozvoj koučovaného pracovníka po všech stránkách a zvýšení efektivity a výkonnosti ve všech jeho aktivitách. Kouč iniciuje nové, konstruktivní nápady a cesty k jejich rychlé realizaci. Je iniciátorem řídicích dovedností, tvůrčích metod, psychologických přístupů a moderuje pracovní výkon i osobní problémy. Bývá také garantem změny. Kouč za pracovníky nevyřizuje jejich pracovní úkony ani nementoruje, pouze pomáhá formovat jejich postoje, měnit návyky, dovednosti, ale i jiné pracovní a osobní kvality. Koučink by se měl soustředit na specifický problém ⁵¹
Mentoring	Forma vzdělávání pracovníka prostřednictvím rádce neboli mentora. Hlavním rozdílem oproti zmiňovanému koučinku je to, že školený pracovník si vybírá svého mentora sám, z okruhu lidí, které pokládá za svůj vzor. Úkolem mentora, je potom sledovat svého svěřence při práci, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, a taktickými radami ho motivovat k takovému chování a výkonu, který pokládá v jeho případě za optimální. ⁵²
Counseling	Přímá konzultační metoda mezi školitelem a školeným pracovníkem. Školení probíhá pomocí akce. Školitelem je nadřízený vedoucí a školeným jeho podřízený. Metoda spočívá v tom, že školený pracovník předkládá vlastní stanoviska k problémům či návrhy na řešení, které má rozhodovat školitel, a tak se ve vzájemné diskuzi cvičí v řídicích aktivitách všeho druhu dle profese školitele i školeného. ⁵³

47 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 519.

48 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 384-385.

49 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 519-520.

50 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 388-389.

51 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 385-388.

52 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 388.

53 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 388.

1.3.4.2 Mimo pracoviště (Off The Job)

Jiným způsobem, jak vzdělávat zaměstnance, je poskytovat jim výcvik v prostorách, kde pracují, ne však přímo na pracovišti. Tento způsob vzdělávání je vhodný pro vzdělávací programy, u kterých je potřeba udržovat kontakt s pracovní skupinou, avšak „on the job“ způsob by byl škodlivý či rozptylující.

Je také vhodný pro dobrovolné popracovní vzdělávací programy, a programy aktualizující dovednosti zaměstnanců, zatímco jim dovolují plnit své řádné pracovní povinnosti. Nové technologie také v předešlých letech zvýšily množství dostupných způsobů, poskytujících podnikům možnost vzdělávání mimo práci.⁵⁴

Tento způsob vzdělávání je také velmi používaný tam, kde by následky pochybení byly velké. Jeden příklad za všechny. Většina pasažérů aerolinek se shodne na tom, že je lepší trénovat piloty na trenažéru, než učit pilota v kokpitu letícího letadla. Tento způsob tréninku je také vhodný pokud je potřeba osvojit si širokou paletu dovedností a nebo, je-li cílem zvládnutí dovedností, které se týkají mezilidských vztahů. Ať už je cílem takového „off the job“ školení cokoliv, náklady bývají vysoké. Často jsou také vyjadřovány obavy, jestli si pracovník naučené dovednosti přenesou sebou na pracoviště. Výzkumy ukazují, že čím více je prostředí, kde je pracovník školen, odlišné od reálného pracovního prostředí, tím je pravděpodobnější, že pracovník nebude schopen potřebné dovednosti a znalosti aplikovat.⁵⁵

Tabulka 2 obsahuje stručný přehled metod používaných při vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště.

54 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 520.

55 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 520.

Tabulka 2: Přehled metod Off The Job

Vzdělávání mimo pracoviště (Off the job training)	
Instruktažní počítačové programy	Jedna z nejstarších metod tohoto způsobu vzdělávání. Výukový materiál je rozdělen na části. Každá část potom představuje malou součást celého tématu, které je potřeba se naučit. Každou část je pak potřeba úspěšně zvládnout, než se postoupí k další. Je zde zahrnuta okamžitá, individuální zpětná vazba. Problémem je, že počítačové programy, které tuto výuku umožňují jsou časově náročné na tvorbu. ⁵⁶
Video-instruktaž (kazety, disky)	Prezentace na videokazetách mohou být použity jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Videokazeta obsahuje nahranou obrazovou instruktaž, která může být kdykoliv pozastavena, případně puštěna z jakéhokoliv místa. Obrovskou výhodou videa je také fakt, že může být standardizováno, a tudíž je možné to samé instruktažní video použít na různých místech (např. pobočkách firem) ke stejnému efektu. Při současném rychlém vývoji technologií byly videokazety nahrazeny disky (CD, DVD), které jsou mnohem spolehlivější, kvalitnější, trvanlivější a lépe skladovatelné a přenosné. ⁵⁷
Interaktivní video-instruktaž	Tato metoda slučuje výhody obou výše zmíněných metod. Jedná se o instruktaž v podobě krátkých videozáznamů, na které po jejich skončení školený pracovník reaguje. Tato metoda tak umožňuje individualizované vzdělávání ve velice přijatelné, nenáročném podobě. Na jednu stranu je tato metoda finančně velice náročná, ale na druhou stranu poskytuje rychlý, efektivní a oblíbený způsob vzdělávání. ⁵⁸
Seminář	Ve své podstatě je seminář cvičením, zaměřeným na prodiskutování a nalezení řešení jednoho určitého problému. I když tato metoda není ve své podstatě tréninkem dovedností, je možné ji v různých úpravách použít i k takovému účelu. Ve většině případů je seminář založen na úvodu do situace lektorem, referátech a následné diskuzi. Jeho nejvýznamnější částí je samozřejmě diskuze. ⁵⁹
Diskuze	Skupinové prodiskutování problémů, názorů, postojů či nejrůznějších témat, přináší téměř pokaždé lepší výsledky, než když se o věcech nediskutuje. Správně vedená diskuze má být otevřenou výměnou názorů, verbálním řešením problémů určitou skupinou, kooperativním, tvůrčím procesem, jehož úroveň je dána zkušenostmi a osobnostní profilací zúčastněných. Diskuze použitá jakožto vzdělávací metoda, by samozřejmě neměla být nahodilá. Je proto nutné ji upravit a moderovat tak, aby byla ⁶⁰
Případová studie	Školeným zaměstnancům je předložena historie či popis nějaké události nebo řady okolností. Tyto jsou pak školenými osobami analyzovány, a jejich cílem je odhalit příčiny problému a vypracovat jeho řešení. Tato metoda je používána hlavně v kurzech pro manažery a vedoucí týmů. ⁶¹
Hraní rolí	Zúčastnění na sebe berou role postav, a předvádějí určitou situaci v které se jejich postavy nacházejí. Situace musí být předem kvalitně připravena a každý aktér dostane její popis s vysvětlením své role. Takto konstruované situace se většinou zaměřují na vzájemné působení mezi lidmi či uvnitř skupiny. Tato metoda se používá především u manažerů, vedoucích týmů, či obchodních zástupců. ⁶²

56 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 520-521.

57 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 521.

58 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 521.

59 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 383.

60 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 383-384.

61 ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha : Grada publishing, 1999, s. 903.

62 ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha : Grada publishing, 1999, s. 903.

Simulace	Tato metoda je v podstatě spojením předcházejících dvou, případové studie a hraní rolí. Umožňuje, aby bylo dosaženo maximální možné míry realismu v podmínkách učebny, a dává tak školeným možnost si lépe přenést naučené dovednosti na pracoviště. Výhodou je, že prostředí učebny je méně hektické a jsou odstraněny následky možných chyb, které by v praxi mohli znamenat například ztrátu zákazníků. ⁶³
Assessment centra	Populární simulační metoda určená především manažerům nebo používaná k rozpoznání potřeby dalšího vzdělávání. Většinou se jedná o skupinu šesti až dvanácti lidí, kteří byli pro program vybráni. Trvání této akce se pohybuje od jednoho do tří dnů a účastníci jsou posuzováni manažery pořádající organizace. Typickou funkcí takovýchto programů je výběr pracovníků na manažerské pozice. Metody používané při assessment centrech se samozřejmě liší, podle toho, jaký cíl organizace při jejich pořádání sleduje. ⁶⁴
Development centra	Tyto programy slouží firmě k rozvoji zaměstnanců, především manažerů. Development centra jsou zaměřeny dopředu, na schopnosti potřebné pro jejich účastníky v budoucnu. Poskytují tak zúčastněným jedincům základnu pro samostatně řízené vzdělávání. Opět se jedná o určitou simulaci, založenou na kombinaci hraní rolí a případových studiích tak, aby byla co nejrealističtější. Důležitou částí těchto programů je také koučování a konzultace, z důvodů zajištění zpětné vazby ⁶⁵
Exkurze	Je v podstatě demonstrace podnikové reality doplněná výkladem vedoucího exkurze. Je důležité, aby byla kvalitně připravena, posluchači by měli mít připravené konkrétní otázky, díky kterým posluchači obohacují živé pozorování a přínos je tak mnohem větší. Jak uvádí STÝBLO: „vidět je stokrát lepší než slyšet.“ Pokud se jedná o exkurzi manažerskou, je diskuze s vedením navštíveného podniku o to důležitější. ⁶⁶
Stáž	Jedná se o přímý pobyt účastníka (většinou manažera) a účast na řízení nebo jiných aktivitách v určitém podniku. Stáž je považována za velmi efektivní část manažerské přípravy. Je často používána jako zakončení manažerských kurzů, kdy je účastník umístěn na pracoviště do podniku, jiného oddělení, nebo rotuje v různých funkcích. ⁶⁷

Můžeme si všimnout, že některé z těchto metod, jsou věnovány především manažerům, jiné jak manažerům, tak běžným zaměstnancům. Pokud je pak aplikována některá z metod, používaných pro manažery, mluvíme o rozvoji manažerů (z anglického development) a tyto formy rozvoje se pak jak už bylo řečeno v začátku kapitoly, soustředí na rozvíjení schopností a dovedností manažerů. Především pak těch schopností, které se týkají mezilidských vztahů, rozhodovacích procesů, a podobných záležitostí, s kterými se manažer v každodenní praxi setkává.

63 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 523.

64 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 523.

65 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada publishing, 2007, s. 496.

66 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 391.

67 STÝBLO J., URBAN J., VYSOKAJOVÁ M. *Personalistika 2006*. Praha : ASPI, a.s., 2005, s. 391.

II ANALYTICKÁ ČÁST

2 PRŮZKUM „VZDĚLÁVÁNÍ – JEHO KVALITA A DOPADY“

Pro získání podkladů pro analytickou část jsem v průběhu měsíců únor – březen 2008 provedl vlastní průzkum s pracovním názvem „Vzdělávání – jeho kvalita a dopady.“ Průzkum sestával z tří hlavních částí zaměřených na:

- studenty (viz Příloha č.1),
- zaměstnance (viz Příloha č.2),
- vedoucí firem/personalisty (viz Příloha č.3).

Cílem průzkumu bylo především získat názory veřejnosti na dostatečnost přípravy a vzdělání absolventů a vliv podnikem poskytovaného vzdělávání na motivaci zaměstnanců, dále pak získat názory odborné veřejnosti na vliv vnitropodnikového vzdělávání na motivaci zaměstnanců a vliv vnitropodnikového vzdělávání na konkurenceschopnost podniků.

Během průzkumu byly prostřednictvím dotazníků osloveny všechny výše uvedené **skupiny respondentů**.

Konkrétně bylo osloveno celkem *50 studentů*, převážně vysokých škol různého zaměření. Dotazování studentů bylo provedeno osobně, čímž byla zaručena *úplná návratnost dotazníků*.

Dále bylo osloveno *50 pracujících-zaměstnanců*. Dotazování u této skupiny bylo prováděno osobně a částečně i prostřednictvím e-mailů. Celkem pak *počet navrácených dotazníků činil 48 kusů*. Ve vztahu ke studentům nebyla skupina dotazovaných specificky strukturována a tak bylo spektrum oslovených široké. Ve skupině zaměstnanců byli osloveni zaměstnanci především z oblasti strojírenského a chemického průmyslu a IT, ale i jiných oblastí jako například výroba elektroniky, nábytku, stavebnin.

Dotazník byl také prostřednictvím e-mailu odeslán *celkem 70ti firmám* zaměřeným především na výrobu. Firmy byly obeslány ve dvou fázích. V první fázi (20 oslovených firem) se zpět vrátilo pouze 8 vyplněných dotazníků. Na základě této zkušenosti následovala druhá fáze, při které bylo osloveno dalších 50 firem. Během druhé fáze byla návratnost opět nízká a bylo získáno pouze 23 vyplněných dotazníků. Celkem bylo tedy *získáno 31 dotazníků*.

Tyto firmy byly různě velké, od velkých společností jako je Siemens a Pilsen Steel, Agrofert či Synthesia a.s., přes Centropen, Gumotex, Papcel, IVAX Pharmaceuticals a Pacovské strojírny až po malé firmy jako jsou NACK s.r.o., Platon s.r.o. či AV-Servis.

Prostřednictvím interview potom byly získány podrobnější informace týkající se praxe poskytovaného vnitropodnikového vzdělávání a jeho dopadů.

Z výsledků průzkumu z hlediska studentů plyne, že dle jejich názoru školy poskytují dostatečné teoretické vzdělání, avšak významným činitelem je praktická zkušenost v oboru, která při hledání práce řadí absolventy škol až na druhé místo, za zaměstnance, kteří se o místo uchází z jiných podniků. Přes 90% respondentů také tvrdí, že pokud by jim budoucí zaměstnavatel nabízel jakoukoliv možnost vzdělání při práci, reagovali by na nabídku kladně. Studenti si také si myslí, že by vzdělávání uvnitř firmy mělo kladný vliv na jejich pracovní morálku. Jen velice malá část respondentů odpověděla, že při studiu vydělává prací/brigádou ve studovaném oboru. Do přílohy č.5 na konec práce jsem zařadil některé další zjištěné výsledky průzkumu, zpracované do přehledných grafů.

Při vyhodnocení průzkumu z hlediska zaměstnanců bylo zjištěno, že 77% zaměstnanců by se zúčastnilo, pokud by jim zaměstnavatel poskytl možnost vzdělávání v rámci podniku. Většina respondentů z této skupiny také během zaměstnání již určitou formou firemního vzdělávání prošla a malá část respondentů se také vzdělává sama.. Názor zaměstnanců na vliv vnitrofiremního vzdělávání na motivaci je vyjádřen grafem 4 v další části práce. Další vyhodnocené výsledky průzkumu mezi zaměstnanci jsou vloženy v příloze č.6 zařazené v závěru práce.

Vyhodnocené výsledky průzkumu z hlediska zaměstnavatelů jsou uvedeny průběžně v dalších částech práce.

3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ ČR

Jak je již uvedeno v první části práce, firma snažící se uspět na trhu provádí úkony, potřebné k dosažení stanovených cílů. Než ovšem firma může se svými produkty na trzích konkurovat, musí tyto produkty vzniknout. Děje se tomu uvnitř firmy, a každá firma se pohybuje v podnikatelském prostředí, které na ni působí a ovlivňuje ji. Střední podnikatelský stav⁶⁸ hodnotí podnikatelské prostředí z několika ohledů. Jsou jimi tyto faktory ovlivňující podnikatelskou činnost:

- právo
- státní správa
- finance
- daně

Střední podnikatelský stav se každý rok snaží zjistit stav podnikatelského prostředí v České republice pomocí průzkumu „Máme v roce 2006 v ČR kvalitní podnikatelské prostředí?“, kterého se účastní podniky různých velikostí z různých odvětví. Využijeme poslední publikované výsledky průzkumu z roku 2006 abychom zjistili, jak se české podniky dívají na příznivost/nepříznivost podnikatelského prostředí u nás. Pro účely porovnání základních vývojových tendencí v uplynulém šestiletém období (2001-2006), ve kterém Střední podnikatelský stav vývoj pozoruje, je využíván ukazatel nepříznivosti podnikatelského prostředí. Tento ukazatel vychází z konstrukce indexu neprůhlednosti podnikatelského prostředí („opacity index“) použitého společností Price Waterhouse Coopers v souvislosti s hodnocením míry průhlednosti podnikatelského prostředí v různých zemích. Princip tohoto ukazatele vychází z konstrukce výpočtu v podmínkách využívání čtyřstupňové škály hodnocení konkrétně vyjádřeného vztahem $(4 - S) \times 50$, kde první konstanta vyjadřuje počet stupňů škály, a na místo **S** se dosazuje stupeň škály.⁶⁹

68 **Střední podnikatelský stav** – občanské sdružení se sídlem v Praze, které sdružuje podnikatele s úmyslem získat postavení, odpovídající podílu středního podnikání na prosperitě ČR, na tvorbě HDP a pracovních míst. Chce sloužit kultivaci prostředí pro rozvoj středního podnikání a být místem a příležitostí ke komunikaci mezi podnikateli navzájem i mezi podnikateli a veřejnou správou.

69 Střední podnikatelský stav – výsledky průzkumu „Máme v roce 2006 v ČR kvalitní podnikatelské prostředí?“

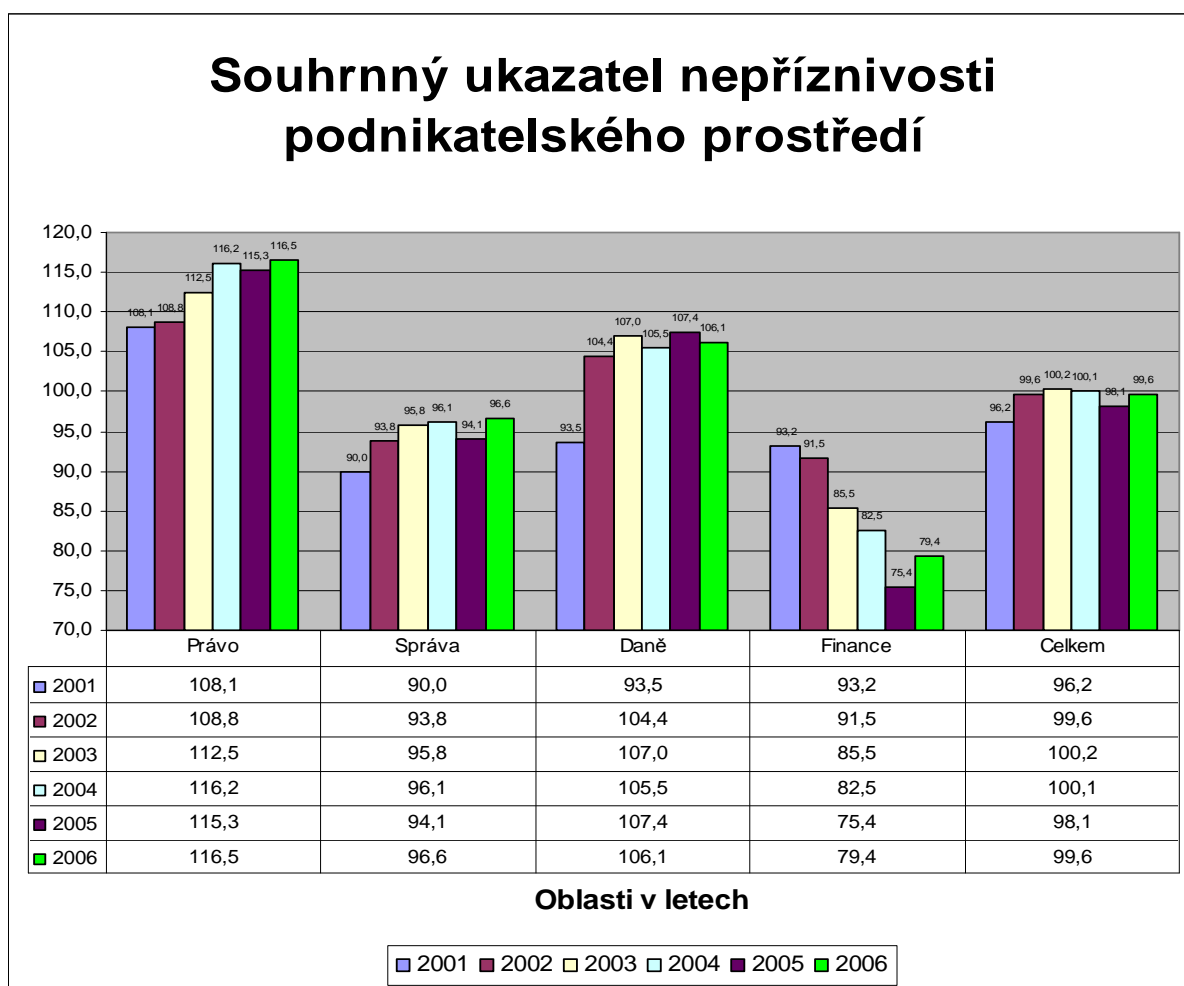
Při použití čtyřstupňové škály podle výše uvedeného principu (nejméně příznivé hodnocení se vyjadřuje stupněm „1“) může odvozený ukazatel nepříznivosti podnikatelského prostředí nabývat hodnoty od 0 do 150, přičemž nulová hodnota vyjadřuje bezproblémové, podnikatelsky přívětivé, prostředí oceněné všemi respondenty stupněm „4“.

Hodnota ukazatele nepříznivosti podnikatelského prostředí 150 naproti tomu odpovídá situaci, kdy by všichni respondenti hodnotili stav podnikatelského prostředí v příslušném segmentu jako zcela neuspokojivý.

Rovnovážnou hodnotu ukazatele postihujícího kvalitu podnikatelského prostředí, kdy jsou vyrovnána kladná a záporná hodnocení stejné intenzity představuje úroveň ukazatele ve výši 75 bodů.⁷⁰

V následujícím grafu (viz. Graf 1) můžeme vidět souhrnný ukazatel nepříznivosti podnikatelského prostředí pro rok 2006.

Graf 1: Souhrnný ukazatel nepříznivosti podnikatelského prostředí pro rok 2006



Zdroj: Střední podnikatelský stav

⁷⁰ Střední podnikatelský stav – výsledky průzkumu „Máme v roce 2006 v ČR kvalitní podnikatelské prostředí?“

V celkovém přehledu vidíme, že nejnepříznivěji je hodnocena oblast práva, kde zároveň můžeme pozorovat zhoršující se trend. Druhou nejproblémovější oblastí je oblast fungování daňového systému. Hodnocení této oblasti podnikateli svědčí o přetrvávajících problémech bez náznaku zlepšení situace. Obdobně i oblast úrovně státní a veřejné správy dlouhodobě relativně nepříznivé hodnocení.

Ukazatel neprůhlednosti podnikatelského prostředí v této oblasti se pohybuje v rozpětí od 90 bodů v roce 2001 do téměř 97 bodů v roce 2006. Hodnocení situace v oblasti financí vyznívá nejpříznivěji.⁷¹

3.1 Evropská Unie

Před vstupem České republiky do EU 1.května 2004 byla významným ukazatelem ovlivňujícím podnikatelské prostředí z mezinárodního hlediska připravenost firem na vstup do jednotného trhu EU, a aktivity státu při podpoře pro začleňování firem do tohoto trhu.

Po vstupu do EU jsou však tyto ukazatele irelevantní a vyvstávají nové faktory, jež je třeba zohlednit. Těmi mohou být například nutnost respektování legislativy a norem EU či možnosti dotací z fondů Evropské unie.

71 Střední podnikatelský stav – výsledky průzkumu „Máme v roce 2006 v ČR kvalitní podnikatelské prostředí?“

3.2 Dostupnost kvalifikované pracovní síly

Jedním z aspektů, který Střední podnikatelský stav nezmiňuje, ale podle mého názoru ovlivňuje podnikatelské prostředí, je dostupnost kvalifikované pracovní síly. Co si pod tímto pojmem představit? Žádná firma nemůže fungovat bez zaměstnanců. Každá firma má přitom určitý počet pracovních míst, které je třeba obsadit lidmi se správnou a dostatečnou kvalifikací. Tedy takovými lidmi, kteří budou schopni správně a efektivně plnit zadané úkoly. Kde ale takové zaměstnance firma najde? Bude se muset poohlédnout po vhodných zájemcích na trhu práce. Zde ji budou zajímat především zaměstnanci, kteří na podobných pozicích působili již dříve, další skupinou budou absolventi škol zaměřených na požadované odvětví, a poslední, ale ne již natolik vhodnou zájmovou skupinou budou lidé, kteří by byli vhodní, ale museli by podstoupit určitý vzdělávací program, aby byli schopni dostát závazkům plynoucím z pracovní pozice. Jaká je tedy realita?

3.3 Požadavky podniků a znalosti uchazečů o práci

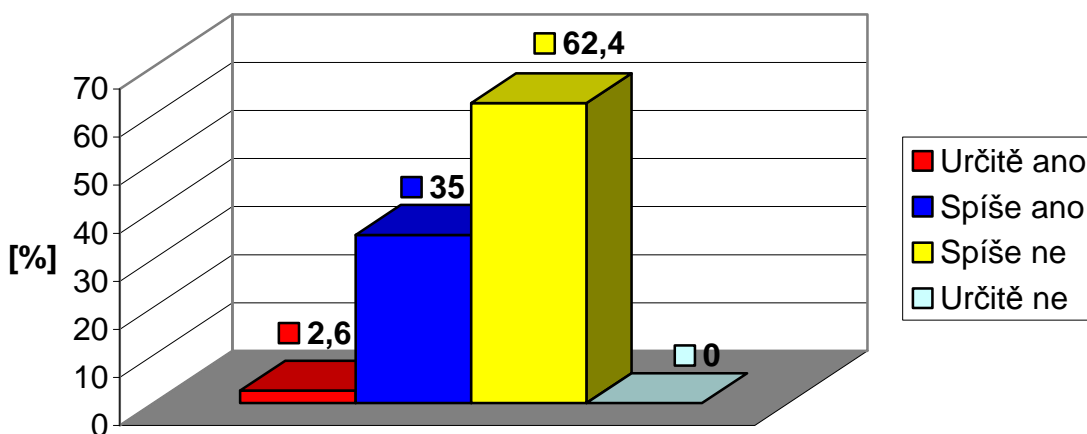
Nabídka a poptávka na trhu práce, ať již českém či zahraničním, rozhodně nedosahuje equilibria. Čím je tato skutečnost dána? Je to tím, že lidé nechtějí pracovat, nebo nemohou? Vždy na trhu práce najdeme určité procento lidí, kteří nebudou ochotni pracovat a bude pro ně jednodušší žít ze státní podpory. Na druhou stranu úřady práce evidují veliké množství lidí, kteří nemohou najít práci, ať už se jedná o čerstvé absolventy škol nebo jiné nezaměstnané. Jak je ale možné, že zrovna absolventi škol, kteří by měli být pro republiku motorem nemají práci? Jsou studenti nedostatečně vzděláváni, nebo jim chybí praxe? Nebo snad školy nabízejí špatně koncipované a zaměřené výukové plány?

Pro účely zpracování bakalářské diplomové práce jsem v časovém rozmezí únor – březen 2008 realizoval průzkum mezi vybranými firmami v České republice. Část průzkumu byla zaměřena na připravenost nově přijatých pracovníků na určité pozice.

Personální oddělení, která se průzkumu zúčastnila, odpovídala na otázku: „Přichází do Vašeho podniku absolventi škol s dostatečnými znalostmi k obsazení určité pracovní pozice?“ V grafu č.2 si můžeme všimnout, že přes 60% firem uvedlo, že znalosti absolventů jsou ne zcela dostatečné. V poznámkách potom většinou personalisté uváděli, že teoretické znalosti studentů jsou dobré, ale mají nedostatek praxe a že mnoho věcí je nutné absolventy naučit během zácviku.

Graf 2: Přípravenost absolventů při obsazení pracovní pozice

"Jsou absolventi škol dostatečně připraveni pro působení na pracovní pozici pro kterou byli přijati?"



Zdroj: Vlastní průzkum.

Na druhou stranu přes 30% zúčastněných uvádí, že absolventi škol přichází s dobrými znalostmi, a během zácviku je pak potřeba je naučit jen velmi málo, a rychle se stávají užitečnou součástí firmy.

Jen minimální rozdíly ve výsledcích byly zaznamenány při obdobné otázce, která se ovšem týkala pracovníků z jiných firem či úřadů práce. Celkově by se tedy dalo říci, že noví pracovníci, které firmy přijímají, si udržují dobrou úroveň znalostí, ale téměř pokaždé je třeba, aby nově přijatý pracovník získal v rámci firmy praxi, než se stane pro podnik očekávaným přínosem.

3.3.1 Problémy absolventů škol – praxe!

Podíváme-li se blíže na absolventy vysokých škol, zjistíme, že z jejich strany můžeme slyšet nářky týkající se toho, že pro ně není práce. Stejně tak ale ze strany podniků uslyšíme ospravedlnění – nemají praxi a my nemáme čas je učit to co od nich čekáme a co jim chybí, nejsou okamžitým přínosem, který my potřebujeme. Naskýtá se nám tu paradox podobný Hlavě XXII. Aby student získal dobrou práci, potřebuje praxi, ale aby získal tuto praxi, potřebuje zmiňovanou práci. Jako viditelné řešení tohoto problému se nabízí propojení škol přímo s podniky. Na tento problém upozornil také prezident nejsilnějšího zaměstnavatelského uskupení Svazu průmyslu a dopravy Jaroslav Míl. V rozhovoru pro Učitelství noviny MÍL uvedl: *„Úroveň komunikace mezi školami a zaměstnavateli se opravdu zlepšuje. Za největší dlouhodobou slabinu systému však považujeme to, že sdělujeme, jaké máme nezaměstnané, nikoli jaká jsou volná místa. Až se to změní, pak teprve školy mohou zareagovat na požadavky průmyslu. Školy žijí v jiném prostředí, logicky řadu věcí vnímají jinak než průmysl. Proto jeho požadavky nemohou vyslyšet z roku na rok. Spíš bych mluvil v mnoha případech o generacích.“*⁷² Na rozdíl od jiných států světa je podle mého názoru Česká republika pozadu. Ve Spojených státech je například zcela normální a běžné propojení škol s podniky, což zajišťuje fakt, že absolventi škol jsou pak umísťováni přímo do těchto podniků a tudíž nevznikají další nezaměstnaní.

Při přihlášení na univerzitu je uchazečům sděleno kolik absolventů se umístilo v jakých oborech a za jak dlouhou dobu si našli práci. Toto ale v České republice stále nefunguje a podle údajů z úřadů práce školství často produkuje studenty, kteří se ani zaměstnat nedají.

72 http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=10&rok=06&odkaz=zakladejme.htm

3.3.2 Řešení – podnikové školy?

Kromě propojování školství s podniky se jeví jako veliký přínos zřizování podnikových škol. V zahraničí častá praxe, u nás však zatím neobjevené kladivo na nezaměstnanost. Proč je tomu tak však zůstává ve hvězdách. Jasně ale je, že v zahraničí jsou takovéto školy obrovským přínosem pro firmy. Odpadá jim totiž shánění a zaučování nových zaměstnanců.

V podstatě se jedná o „šlechtění“ nových pracovníků „k obrazu svému.“ Jakožto velice užitečný nástroj snižování nezaměstnanosti by si takovéto projekty zasloužily podporu jak ze strany státu, tak ze strany Evropské unie. Jak uvedl prezident Svazu průmyslu a dopravy Jaroslav MÍL v rozhovoru pro Učitelské noviny: *„Být na místě státu, pokusil bych se vytvořit podmínky k tomu, aby první dvacítká nejsilnějších firem, které působí na našem trhu, měla motivaci zřídit vlastní odborné školy. To by přineslo mnohem větší efekt pro přenos informací a pro vzdělávání se na nejlepších technologiích. A bylo by to velmi výhodné i pro podniky.“*⁷³ Zbývá tedy, aby si české firmy uvědomily výhodu podnikových škol a měli dostatek důvodů proč takové školy zakládat. Toto řešení se totiž jeví jako dobrý způsob zajištění dobrých zaměstnanců, kteří nebudou naplňovat tabulky úřadů práce.

73 URL: http://www.ucitelskenoviny.cz/obsah_clanku.php?vydani=10&rok=06&odkaz=zakladejme.htm

4 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Potřeba dalšího vzdělávání

Pracovní pozice je obsazena a zaměstnanec prošel zácvikem kvůli získání potřebných návyků a poznání prostředí firmy. Jednoho dne však dochází k rozpoznání potřeby dalšího vzdělávání. A tato potřeba nemusí být vždy rozpoznána za pomoci analýzy ze strany firmy za účelem zvyšování kvalifikace. Podle teorií různých autorů je poskytování dalšího vzdělávání jedním z motivačních stimulů, které podniky používají ke zvýšení motivace svých zaměstnanců. Poslední dobou je však velice časté, když se u výběrových pohovorů uchazeči o zaměstnání ptají: „A poskytuje vaše firma možnosti dalšího vzdělávání, nebo příspěvky na vzdělávání?“ Již dříve bylo zmíněno, že poskytování vzdělávání může být sloužit jako:

- ❖ Druh motivace lidí
- ❖ Nástroj k zlepšování kvalifikace
- ❖ Druh odměny
- ❖ Nástroj ke stimulaci inovace
- ❖ Atd.

Jak uvedla v rozhovoru Karla KUČEROVÁ, personalistka společnosti IVAX Pharmaceuticals s.r.o., je čím dál větší zájem o vzdělávání ze strany zaměstnanců: „Čím dál častěji se setkáváme už při výběrových pohovorech s otázkou, zda přispíváme na další vzdělávání a hraje to určitou roli při rozhodování, zda nabízené místo přijmout.“ Co se týče vzdělávání zabezpečené pro zaměstnance firmami, je v současné době výběr veliký, což potvrzují i nabídky vzdělávání uvnitř společnosti IVAX. „Jako samozřejmost jsou vnímány všechna školení zákoně či firemně povinná. Dobrou odezvu má jazykové vzdělávání, které ale musí být správně nastaveno, ať se nestane také samozřejmostí a hlavně ať firma (i zaměstnanec) vidí znatelný posun. U nás mají velkou vnitřní prestiž i uzavřené vzdělávací programy, určené např. pro střední management nebo nově pro mistry. Kromě uzavřených (většinou 2letých) programů nabízíme i otevřené kurzy (komunikace, vedení lidí, vyjednávání, MS Office, Internet apod.).“

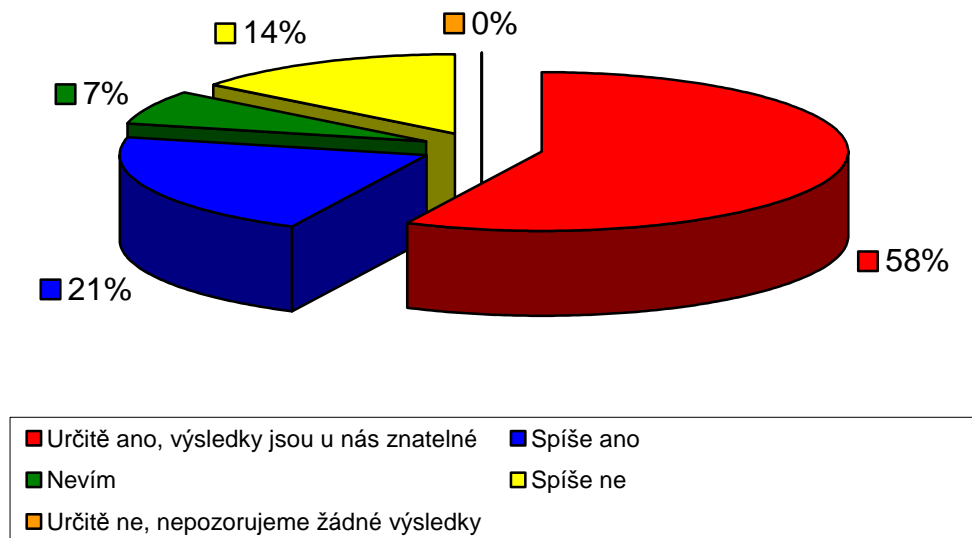
Na otázku co je myšleno otevřenými a uzavřenými kurzy paní KUČEROVÁ odpovídá: „**Uzavřené kurzy** - do něj jsou na základě kritérií přidělení jednotliví pracovníci, kteří absolvují většinou celý vzdělávací program - nyní např. pro střední management, koná se 4x do roka, vždy na dané téma je vybrán externí dodavatel s cílem dostat "to nejlepší" na trhu - témata: projektové řízení, vedení lidí, typologie, konfliktní situace, finanční řízení apod., některá v angličtině... **Otevřené kurzy** - máme externí lektory, kteří (prostřednictvím našeho intranetu) nabízí různá opakující se témata tréninku, přihlásit se může kterýkoli zaměstnanec po předchozím schválení nadřízeným. Není to tedy předem vybraná skupina lidí, ale "kdo přijde, ten přijde". A v poslední řadě se zvyšuje "poptávka" po umožnění studia při zaměstnání a zvyšování kvalifikace - poskytujeme rovněž,“ zakončuje vedoucí personálního oddělení. Nejen z tohoto rozhovoru, ale i z provedeného průzkumu vyplývá, že situace se v posledních letech značně zlepšuje a obecně platí – čím větší firma, tím více možností vzdělávání. Vidíme taky, že vzdělávání v rámci podniku už dávno není pouze nástrojem k zlepšení činnosti zaměstnance ale i sami zaměstnanci mají velký zájem dále zlepšovat své schopnosti.

4.2 Vnitrofiremní vzdělávání – motivační stimul a odměna

Vzhledem k tomu, že mnoho firem pozoruje nárůst zájmu o vzdělávání ze strany zaměstnanců, je zřejmé, že se naskýtá možnost využití firemního vzdělávání jako stimulu pro motivaci zaměstnanců či jako odměny, která je ve výsledku také stimulatorem motivace. V provedeném průzkumu byli personalisté také dotazováni, zda si myslí, že vnitropodnikové vzdělávání je možné použít jako pozitivní stimulaci motivace zaměstnanců, a pokud ano, zda pozorují výsledky ve své firmě. Pro hodnocení bylo použito pětistupňové škály (pozitivní ohlasy „určitě ano, a pozorujeme výsledky“ a „spíše ano“, neutrální „nevím“ a negativní „spíše ne“ a „určitě ne, žádné pozitivní výsledky nepozorujeme“) a výsledky byly zaneseny do grafu (viz Graf 3).

Graf 3: Vliv vzdělávání v rámci podniku na motivaci zaměstnanců

"Myslíte si, že poskytnutí vzdělávání v rámci firmy je dobré pro motivaci zaměstnanců?"



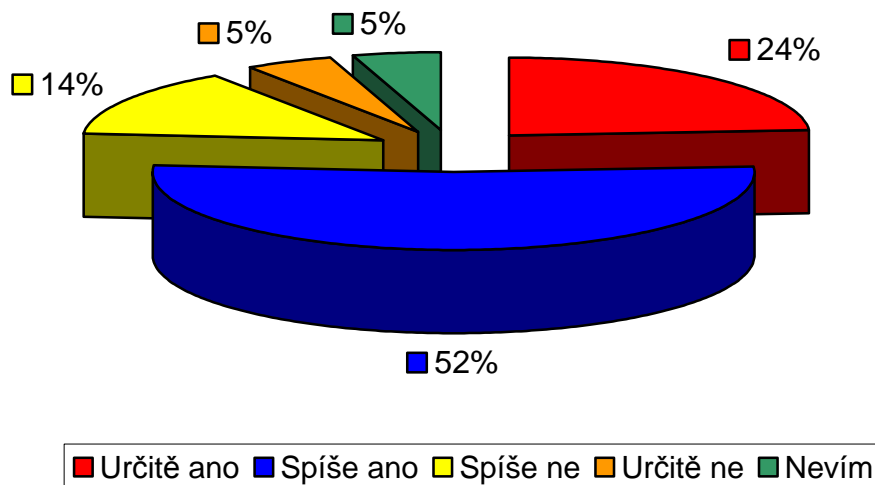
Zdroj: Vlastní průzkum

Výsledky průzkumu jasně hovoří ve prospěch vnitropodnikového vzdělávání jakožto úspěšného stimulu pro motivaci zaměstnanců, a 58% dotazovaných uvádí, že ve firmě pozorují pozitivní vlivy na motivaci zaměstnanců. Zajímavé je potom srovnání odpovědí personalistů s odpověďmi zaměstnanců, mezi kterými průzkum proběhl také.

Zaměstnancům byl položena otázka, jestli si myslí, že by absolvování vzdělávacího programu zvýšilo jejich pracovní nasazení. Po grafickém znázornění uvidíme, že pouhých 24% zaměstnanců si myslí, že by se jejich pracovní nasazení určitě zvýšilo po absolvování firemního vzdělávacího programu. Celých 52% pak uvádí, že by se jejich nasazení spíše zvýšilo. Jen 5% zaměstnanců si myslí, že by absolvování vzdělávacího programu nemělo na jejich pracovní nasazení žádný vliv. Jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců, je však po sečtení pozitivních ohlasů vidět, že přes 70% respondentů si myslí nebo si je jisto pozitivním vlivem vzdělávacích programů na lidskou motivaci. Přesné výsledky dotazování ukazuje následující graf (viz Graf 4).

Graf 4: Vliv firemního vzdělávání na motivaci podle zaměstnanců

"Pokud byste prošli vzdělávacím programem v rámci podniku, myslíte, že by se zvýšilo vaše pracovní nasazení?"



Zdroj: Vlastní průzkum

Pokud bychom měli shrnout získané údaje a generalizovat zjištěné výsledky, dalo by se říci, že vnitrofiremní vzdělávání určitě má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. To dokládají jak údaje získané od personalistů, tak od zaměstnanců. Téměř sto procent zaměstnavatelů také odpovědělo ano na otázku, zdali poskytují svým zaměstnancům možnosti vzdělávání.

5 VLIV VZDĚLÁVÁNÍ NA KONKURENCESCHOPNOST FIRMY

5.1 Efektivita vzdělávacích programů v rámci firmy

Dalším faktorem, který nás bude zajímat, je vliv vnitrofiremních vzdělávacích programů na konkurenceschopnost podniku. Již od počátku zavádění vzdělávání uvnitř firem vyvstala otázka: „Má vůbec takovýto program nějaké opodstatnění, nebo je to jen mrhání penězi, které by šlo investovat jinak?“ Na tuto otázku sice lze odpovědět, a můžeme si takovou skutečnost i podložit příkladem společnosti Motorola uvedeným níže, neexistuje však jednotka ve které by šel vyjádřit její vliv na konkurenceschopnost podniku.

Například společnost Ritz-Carlton Hotel Company zformulovala vlastní vzorec týkající se vzdělávání svých pracovníků. Jedná se sice spíše o záležitost teoretickou než matematickou, ale i přesto si myslím, že stojí za to, tento vzorec zmínit.

$$(T + F) \times I = G$$

Jednotlivými činiteli jsou podle vedoucích rozvoje zaměstnanců přirozené vlastnosti pracovníků jako jsou empatie či pracovní etika. A samozřejmě také schopnosti potřebné k vykonávání určité práce jako například matematika pro funkci účetního apod. Společnost věří, že každý zaměstnanec má určitý dar – silnou stránku, která, pokud je rozpoznána, stimulována a využívána, činí jakékoliv slabé stránky irelevantní. Činiteli ve vzorci jsou potom **T** pro talent zaměstnance, **F** pro způsobilost zaměstnance, **I** pro investici do rozvoje zaměstnance a konečně **G** pro růst zaměstnance.⁷⁴

74 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 501

Ten kdo nejvíce těží z růstu zaměstnance hned po něm samotným je podnik, který ho zaměstnává, jelikož jak známo firma je tak silná jak silné a kvalitní jsou její lidské zdroje. Což také potvrzuje již dávno zjištění společnosti Motorola z roku 1987. V této firmě bylo spočítáno, že **každý jeden dolar, investovaný do tréninku zaměstnanců vytvoří během tří let zisk celých 30 dolarů** díky zvýšení produktivity práce.

Od roku 1987 **během pěti let Motorola snížila náklady o 3,3 miliardy dolarů** – ne však díky tehdy běžné praxi snižování stavu zaměstnanců, ale jejich tréninkem na zjednodušení procesů a snižování produkce odpadu. Prodej se zdvojnásobil a zisky firmy Motorola se zvýšily o 47 procent.⁷⁵

Můžeme tedy dostat čísla, ukazující výsledek firmy poté, co určitá skupina zaměstnanců absolvuje vzdělávací program, je už ale nemožné tyto čísla porovnat se situací, kdy by tito zaměstnanci programem neprošli či prošli jiným druhem tréninku. Stejně tak firmy poskytující vzdělávací programy různým podnikům tvrdí, že **je velice těžké odpozorovat zda ten který program či kurz měl úspěch a splnil očekávání zadavatele**. Jak řekl pan POP, zaměstnanec firmy ČVC, která se zabývá poskytováním vzdělávacích programů: *„Poskytujeme vzdělávací programy a kurzy různého druhu již několik let, je však velice těžké zjistit, jaký dopad skutečně mají v praxi. Jedinou zpětnou vazbou nám jsou dotazníky týkající se kvality kurzu, které účastníci na konci vyplňují. Je už horší zjistit, zdali si účastníci odnesli znalosti do praxe a kurz byl prospěšný dlouhodobě. Asi jediný náznak napovídající o užitečnosti je skutečnost, že mnohé zadavatelské firmy se k nám často vrací.“*

75 SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. St. Paul : West Publishing company, 1995, s. 504.

5.2 Znalosti a kvalita lidských zdrojů – zdroj konkurenční výhody

Zdrojem konkurenční výhody firmy může být mnoho faktorů. Lidské zdroje a znalosti, které tyto zdroje přechovávají, jsou jedním z těchto zdrojů u všech firem. Tudiž pak logicky, zlepšujeme-li znalostní úroveň zaměstnanců, bude se následně zlepšovat i potenciál firmy a tedy konkurenceschopnost podniku na trhu. Opět se může jednat o zlepšení pracovních výkonů, zvýšení motivace pracovníka, zrychlení pracovních procedur, nebo schopnost vzdělávaných pracovníků přijít s inovativními nápady. Tři obecné strategie jsme již jmenovali. Podívejme se teď jakou roli může při získávání konkurenční výhody hrát vnitrofiremní vzdělávání.

Pokud se firma rozhodne jít cestou nejnižších cen, bude pro ni důležité, aby snížila své náklady na výrobu určitého produktu oproti ostatním tak, aby její zisky z prodeje byli větší než u ostatních firem. Při procesu výroby lze samozřejmě náklady snížit v různých oblastech.

Může se jednat o úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, geografická poloha, nebo další faktory. Z našeho pohledu jsou v této strategii důležité znalosti a poznatky.

V důsledku jejich získávání a toku uvnitř firmy je během určité doby možné snížit náklady související s různými činnostmi, které se podílejí na vzniku produktu. Může se jednat o změny v prostorovém uspořádání výroby, zlepšení výkonu pracovníků pomocí školení či tréninků, vylepšení pracovních postupů, nebo snížení počtu špatných výrobků na výstupu. Míra vlivu znalostí na snižování nákladu je samozřejmě ovlivněna tou kterou činností, která se podílí na produkci. Je zjevné, že například z hlediska technologického lze vzděláváním snížit náklady na výrobu více a častěji (vlivem změny technologií výroby), než například prostorovým uspořádáním výroby, kdy je takové snížení nákladů jednorázové.

Při strategii diferenciací je podíl lidských zdrojů na úspěšnosti takové strategie také podstatný. K diferencování nemůže dojít, pokud nedojde k alespoň částečné inovaci některých kvalit, které zákazníci u výrobku vnímají jako podstatné. A inovace pramení z poznatků a znalostí, kterými podnik disponuje. Pokud tedy bude podnik stimulovat znalosti svých pracovníků, je vysoce pravděpodobné, že bude při aplikaci této strategie úspěšný, a pokud ani poté nepřestane své pracovníky vzdělávat, bude pro podnik možné výhody diferenciací strategie udržet v dlouhodobé perspektivě.

Pokud podnik aplikuje poslední ze zmíněných strategií – strategii soustředění – je jasné, že vliv lidských zdrojů a jejich znalostí bude stejný jako u předchozích dvou strategií. Jedná se přece jen o zaměření se na určitý sektor, v kterém bude firma konkurovat a poté realizaci strategie diferenciacce nebo strategie nízkých nákladů.

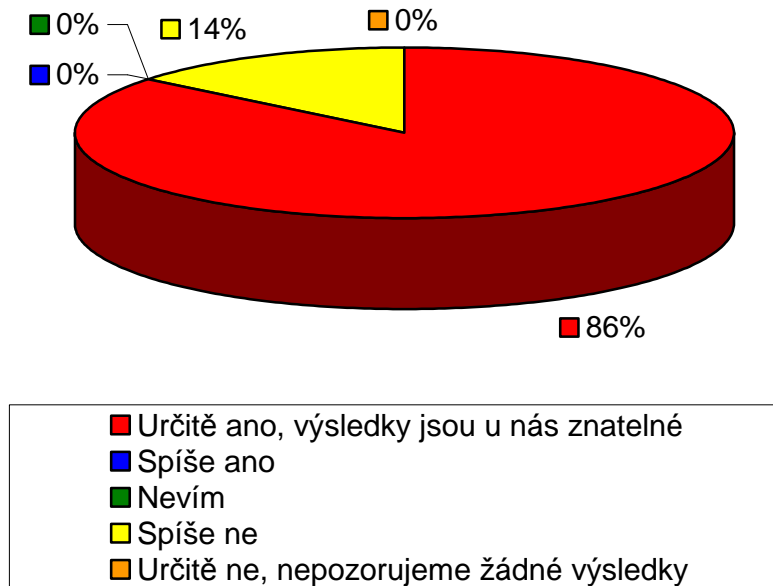
Obecně můžeme říct, že vzdělávání lidských zdrojů má vliv na konkurenceschopnost firmy ve všech činnostech, které se podílejí na vzniku výrobku a jeho cestě k zákazníkovi. Může se jednat o výrobu a provoz, kde je úroveň znalostí pracovníků zjevně důležitým činitelem, nebo o výstupní operace jako jsou doprava a manipulace s materiálem, balení výrobků atd. Stejně tak je důležité vzdělávat zaměstnance, kteří jsou zapojeni v marketingu a prodeji výrobků nebo poprodejních činnostech jako je servis.

Problémem vzdělávacích programů je viditelně skutečnost, že na každého zaměstnance bude program působit jinak, a ne každý si dokáže získané znalosti správně převést či odnést do praxe. Pokud se opět pokusíme generalizovat vliv podnikových vzdělávacích programů, dospějeme k zjištění, že domněnka o lidech jakožto zdrojích konkurenční výhody je pravdivá.

To potvrzuje i postoj podniků, jejichž personální oddělení či vedení vyjádřilo svůj názor na vztah mezi vnitrofiremním vzděláváním a konkurenceschopností. K hodnocení odpovědí bylo opět použito pětistupňové škály. Výsledky můžeme vidět na grafu 5, který nám ukazuje, že 86% respondentů vidí vnitrofiremní vzdělávání jako faktor silně ovlivňující konkurenceschopnost podniku. To značí, že české podniky si uvědomují cenu znalostí, kterými jejich zaměstnanci disponují, a které poskytují podnikům možnost fungovat efektivně a udržet si svůj tržní podíl.

Graf 5: Vliv firemního vzdělávání na konkurenceschopnost firmy

"Myslíte si, že vzdělávání poskytnuté firmou, může mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku?"



Zdroj: Vlastní průzkum

6 PŘÍKLADY VNITROFIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEHO DOPADY

6.1 Škoda Auto, a.s.

Název společnosti: ŠKODA AUTO a.s

Sídlo společnosti: Tř. Václava Klementa 869, 293 60 Mladá Boleslav, Česká republika

Více informací na www: <http://new.skoda-auto.com/cze/Pages/home.aspx>

Jako první, kdo v České republice pochopil přínos a zrealizoval takovýto projekt podnikové školy je firma Škoda Auto a.s. Na svých webových stránkách podává určité základní informace o své podnikové škole. Velice užitečnou a podstatnou informací, je zde také počet studentů, kteří našli po absolvování některého ze studijních oborů uplatnění. Zde jsou některé základní údaje o Vysoké škole Škoda Auto tak, jak je uvádí na svých internetových stránkách.⁷⁶

Škoda Auto Vysoká škola byla založena v roce 2000 jako první a dosud jediná firemní vysoká škola v České republice. Je soukromou vysokou školou neuniverzitního typu. V rámci profesního **bakalářského studijního programu** poskytuje vzdělání v oborech Podniková ekonomika a management obchodu a Podniková ekonomika a management provozu v prezenční i kombinované formě.⁷⁷

V říjnu 2005 získala Škoda Auto Vysoká škola akreditaci **navazujícího magisterského studijního programu** v oborech Globální podnikání a finanční řízení podniku, Globální podnikání a marketing a Podniková ekonomika a management provozu.⁷⁸

76 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

77 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

78 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

10 důvodů proč studovat ve Škoda Auto VŠ⁷⁹

1. Propracovaný moderní studijní program
2. Kvalitní pedagogický sbor
3. Přímá účast odborníků firmy Škoda Auto ve vzdělávacím procesu
4. Rozsáhlá a kvalitní výuka cizích jazyků vedoucí k získání mezinárodně platných certifikátů
5. Jistota praktikantských pobytů v rámci firmy Škoda Auto i koncernu VW (VW ve Wolfsburgu, Bentley ...)
6. Zahraniční jazykové a studijní pobyty
7. Možnost zapojení se do zajímavých výzkumných projektů
8. Individuální přístup ke studentům
9. Vysoká pravděpodobnost uplatnění absolventů v rámci firmy Škoda Auto a u jejich dodavatelů
10. Vynikající poměr výše školného a celkové úrovně a rozsahu poskytovaného vzdělání

Podtržené skutečnosti ukazují přesně ty výhody, které běžné vysoké školy většinou neposkytují. Pro běžného českého studenta je samozřejmě záporným faktorem školné, avšak otázkou zůstává: „Je školné tak velkým záporem, když je vyrovnáno vysokou pravděpodobností uplatnění přímo ve firmě, která vzdělání zajišťuje?“ Odpovědí by mohli být následující údaje, zveřejněné Škoda Auto vysokou školou:

V letech 2004 až 2007 opustilo Škoda Auto Vysokou školu celkem 201 absolventů.

O jejich uplatnění v praxi svědčí následující údaje:⁸⁰

- ❖ 41% absolventů pracuje ve firmě **Škoda Auto**,
- ❖ 15% absolventů pracuje v **dodavatelských firmách** Škody Auto,
- ❖ 32% absolventů studuje v navazujících **magisterských programech vysokých škol** nebo se na studium připravuje.

79 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

80 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

Uplatnění absolventů ve firmě Škoda Auto a.s. usnadňuje "**Dohoda o zařazování absolventů Škoda Auto Vysoké školy na volná pracovní místa ve firmě ŠKoda Auto a.s.**", uzavřená mezi vedením ŠAVŠ a příslušným personálním útvarem. Na jejím základě se absolventi stávají evidovanými zájemci o volná pracovní místa a mají stejnou výchozí pozici jako stávající zaměstnanci Škoda Auto a.s.⁸¹

Celkem tedy vidíme, že 88% absolventů studijních programů, které nabízí podniková vysoká škola Škoda Auto, našlo další uplatnění a tudíž nedošlo k dalšímu navýšení počtu nezaměstnaných. Bohužel nelze porovnat tyto výsledky s jinými školami, protože státní vysoké školy a univerzity nevedou evidenci absolventů. Díky výše uvedeným informacím si tak můžeme udělat obrázek alespoň o tom, jak úspěšná může být firemní vysoká škola v produkci „užitečných“ absolventů a tudíž budoucí kvalifikované pracovní síly. Nyní se posuneme dále, do okamžiku, kdy je pracovní pozice ve firmě obsazena. Dříve či později přijde chvíle, kdy je potřeba zaměstnance dále vzdělávat. Ať už se jedná o vzdělávání z jeho vlastní iniciativy, nebo jako součást podpory inovace skrze vzdělávání, či jako snaha o motivaci k lepším výkonům.

81 URL: <http://www.savs.cz/cze/about/basic/>

6.2 Motorola, Inc. – Motorola University

Název společnosti: Motorola, Inc.

Sídlo společnosti: 1303 East Algonquin Road, Schaumburg, Illinois 60196 USA

Více informací na www: <http://www.motorola.com/>

Dlouholeté zkušenosti firmy Motorola vyústily ve zřízení takzvané Motorola University.

Na rozdíl od příkladu Škoda Auto Vysoké Školy, tato „univerzita“ není univerzitou v pravém slova smyslu. Nenajdeme zde žádné koleje ani rektorát. Jedná se v podstatě o program, který vznikl za účelem poskytování různého druhu vzdělávání pro interní potřeby společnosti Motorola sestavený tak, aby docházelo k zlepšování technických dovedností zaměstnanců. Poté, co společnost Motorola zavedla metodologii „Six Sigma,“ začala tato „univerzita“ nabízet kurzy široké veřejnosti.

„Six Sigma“ je v podstatě sled procesů vymyšlený firmou Motorola za účelem systematického zlepšování procesů pomocí eliminace defektů. Tedy výrobku nebo služeb, které nedosahují kvalit požadovaných specifikací. Nejedná se o nápad doslova „stlučený“ na koleně, ovšem o výsledek šedesátileté praxe společnosti v oboru, kdy se po celou tuto dobu snažila o zlepšení procesů vzděláváním svých zaměstnanců v podobných metodologiích. Výsledkem se potom stala „Six Sigma.“

Jak tvrdí společnost Motorola: *„Učíme své zaměstnance metodologii „Six Sigma“ uvnitř naší organizace již přes 18 let. A to od výroby, přes podpůrné funkce a funkce týkající se transakcí, až po služby. Jako výsledek jsme v rámci celé organizace zaznamenali úspory přes 17 miliard amerických dolarů.“*

Posledních několik let se společnost Motorola snaží pomoci svým zákazníkům a dodavatelům předat některé z výhod této metodologie, a to právě zřízením Motorola University, která nabízí široké spektrum kurzů, podepřených zkušenostmi nadnárodní společnosti.

Některé z kurzů nabízených Motorola University:⁸²

- **Leadership jumpstart** – cílem tohoto kurzu pro manažery je pomoci implementovat metodologii Six Sigma do podnikové strategie a cílů.
- **Black Belt training** – tento projekt určený vedoucím projektových týmů pomáhá aplikovat statistické techniky kontroly procesů. Je rozdělen do čtyř částí a po dokončení každé z nich mohou účastníci aplikovat získané poznatky ve své podnikové praxi.
- **Project coaching** – program při kterém experti z Motorola University pomáhají týmům aplikovat metody a techniky v reálném čase
- Atd.

O programu „Black Belt training“ například společnost tvrdí: „*Six Sigma Black Belt umožní vaší firmě ušetřit 500 000 USD až 1 000 000 USD za rok.*“⁸³

Na příkladu společnosti Motorola můžeme vidět, že i přesto že výsledky vzdělávacích procesů je velice náročné změřit, je si společnost po mnoha letech praxe jistá efektivitou svých vzdělávacích programů natolik, že je ochotna nabízet tyto programy i vně firmy. O efektivitě také svědčí fakt, že dalšími firmami, které využívají poznatků společnosti Motorola jsou takové giganty jako je například Honeywell International nebo General Electric.

82 URL: <http://www.motorola.com/motorolauniversity.jsp>

83 URL: <http://www.motorola.com/motorolauniversity.jsp>

6.3 Toyota – The University of Toyota

Název společnosti: Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc.

Sídlo společnosti: 19001 S. Western Ave. Torrance, CA 90509

Více informací na www: <http://www.toyota.com>

Podobný systém vzdělávání jako společnost Motorola uznala za výhodný a následně zřídila také společnost Toyota. Ta pro svých více než **8500 zaměstnanců v USA** připravila přes **400 kurzů**, které mohou zaměstnanci absolvovat. Tuto univerzitu nenajdeme nikde na mapě. Program této „univerzity“ je složen z elektronických studijních materiálů a kurzů, které pořádá společnost na různých místech USA. Co vedlo společnost k založení takového vzdělávacího centra?

Jak řekl Paul Williamsen, manažer vývoje studijních plánů The University of Toyota: *„Úzce spolupracujeme se školami, které nabízí programy týkající se automobilové technologie. Výsledkem je, že absolventi spolupracujících škol nemají problém najít u nás práci. Navíc ještě poskytujeme technické vzdělání a informace více než 1200 firmám v dealerské síti Toyoty skrze zabezpečené internetové stránky.“* Společnost Toyota navíc zajišťuje takzvané T-TEN⁸⁴ což je struktura programů, díky kterým mají školy možnost pochopit, jaké atributy očekává podnik od budoucích zaměstnanců. *„Poskytujeme auta, manuály, a přístup k našim systémům a nástrojům. Nejde o to že každý budoucí absolvent bude technik u naší firmy. Jde o to, že skrze naše poradce poskytujeme školám tržní perspektivu. Ukazujeme jim co potřebujeme,“* dodává WILLIAMSEN. Ve výsledku pak ze spolupráce podniku a škol plynou oběma stranám výhody. Škola produkuje zaměstnatelné absolventy a podnik tak získává cenné zaměstnance, které může dále sám rozvíjet. Kromě spolupráce se školami program T-TEN nabízí běžné kurzy pro zaměstnance. Vzdělávací programy v rámci T-TEN kombinují výuku na učebnách s tréninkem při práci. Nejedná se o programy typu „jeden kurz pro všechny,“ ale o propracované kurzy a vzdělávací programy s délkou od několika týdnů po dvouleté studijní programy zakončené certifikáty z kterých si zaměstnanci mohou vybrat.⁸⁵

84 **Toyota – Technical Education Network** – „Toyota – síť technického vzdělávání“

85 URL: <http://www.toyota.com>

Další formou vzdělávání kterou podnik poskytuje jsou například kurzy pro prodejce. Firma využívá jak vnější nezávislé vzdělávací agentury tak vnitřní trenéry. Pan WILLIAMSEN to komentuje takto: *„K tomuto druhu tréninku používáme dvoufázový proces. Napřed se prodejci z jednotlivých regionů ve skupinách 6-8 lidí sejdou s našimi lidmi z oddělení prodeje, kteří jim poskytnou určitý trénink. V druhé fázi je jim pak poskytnut dvou a půl denní speciální výcvik.“*

Výsledkem je skutečnost, že pokud bychom přišli do kterékoliv pobočky Toyota napříč USA, dostane se nám **vždy a všude stejného vysokého standartu** jednání se zákazníkem, jaký považuje společnost za důležitý.

Kromě technických kurzů, tykajících se oprav, montáže a automobilové technologie, poskytuje Toyota svým zaměstnancům také jiné odborné kurzy. Příkladem může být Saudská pobočka japonského výrobce vozidel. **V roce 2004 zde absolvovalo odborný trénink 200 zaměstnanců** Toyoty a všichni tito absolventi **pokračovali v práci u dealerů nebo distributorů této japonské automobilky.**

6.4 IVAX Pharmaceuticals s.r.o

Název společnosti: IVAX Pharmaceuticals s.r.o

Sídlo společnosti: Ostravská 29, 747 70 Opava-Komárov, Česká republika

Více informací na www: <http://www.ivax-cz.com>

Společnost IVAX jakožto součást nadnárodní skupiny Teva působící v oblasti chemického průmyslu také pochopila potřebu vzdělávání zaměstnanců. A nejedná se u ní samozřejmě jen o firemně či zákoně povinná. Ty jsou ve firmě samozřejmostí. Kromě povinných školení pak firma nabízí:

- ❖ Jazykové vzdělávání
- ❖ Kurzy vedení lidí
- ❖ Kurzy komunikace a vyjednávání
- ❖ IT kurzy
- ❖ Zvyšování kvalifikace
- ❖ Zahraniční stáže a exkurze
- ❖ Atd.

Různé druhy těchto vzdělávacích programů probíhají různou formou, ať už jako několikaleté programy ukončené certifikáty, tak jako kurzy probíhající v průběhu roku. Firma dále rozděluje poskytované vzdělávání na otevřené a uzavřené kurzy.

Uzavřené kurzy jsou zpracované externími dodavateli, konané 4x za rok a zaměřené vždy na určitou skupinu zaměstnanců. Do takových programů jsou zaměstnanci přidělováni na základě požadavků a cílů firmy.

Otevřené kurzy pořádá firma prostřednictvím externích lektorů se kterými má smlouvu. V tomto případě se délka kurzů liší podle tématu a tyto kurzy jsou dostupné všem zaměstnancům, kteří se přihlásí a jejich účast schválí jejich nadřízený.

Co se týká možnosti studia vysokých škol při zaměstnání, i tuto formu vzdělávání firma podporuje, má-li k tomu důvod. Jak uvádí personalistka společnosti Karla Kučerová: „*Procento lidí, kteří studují při zaměstnání není nijak závratné, navíc, pokud sepisujeme smlouvu o zvýšení kvalifikace, musí být studovaný obor nějak využitelný pro zaměstnavatele. Týká se to v současnosti cca 2% zaměstnanců - většinou studují VŠ, doktorandské studium, MBA či specializované oborové studium jako například účetní ACCA. A co se týče nárůstu zájmu o tuto formu - mírně se za poslední rok zvýšil.*“

Exkurze a stáže jsou ve firmě zajišťovány na základě okamžité potřeby a nejde tedy o formalizovanou pravidelnou formu vzdělávání. Paní Kučerová dodává: „*Výběr lidí na tyto záležitosti většinou vyplyne podle okamžité potřeby. Jelikož ve firmě jede souběžně mnoho projektů, využívají členové projektových týmů možnosti sdílet zkušenosti s našimi zahraničními kolegy. Jsou to exkurze, několikadenní pobyty, ale i dlouhodobější stáže. Není to však nijak formalizované, opravdu se to řídí aktuální potřebou firmy.*“ Díky těmto projektům má tedy firma možnost sdílet informace v rámci celé nadnárodní organizace, což zaručeně udržuje její **konkurenceschopnost postavenou na disponování nejnovějšími technologiemi a znalostmi v oboru**. Jazykové kurzy jsou pak v takovéto firmě nutností. Podepisování smluv o zvyšování kvalifikace je pak ve firmě jen malým podílem na celkovém množství poskytovaného vzdělávání. V případě zvyšování kvalifikace se musí opravdu jednat o studium pro zaměstnavatele přínosné, pokud zaměstnavatel s zaměstnancem takovou dohodu uzavře, má zaměstnanec nezadatelný nárok na přesně vymezený rozsah náhrad v souladu s vyhláškou o hmotném zabezpečení studujících.

6.5 DOSTUPNOST VZDĚLÁNÍ UVNITŘ FIRMY – výsada velkých firem?

Praktické zkušenosti českých firem nám ukázaly, že poskytování vzdělávání v rámci firmy je dnes již velice rozšířeným nástrojem jak ke zvyšování motivace zaměstnanců, tak ke zvyšování konkurenceschopnosti firem. Téměř sto procent zaměstnavatelů odpovědělo kladně na otázku, zdali poskytují svým zaměstnancům možnosti vzdělávání. Negativní odpověď přišla jen od malých firem či mikropodniků s odůvodněním, že i přesto, že jsou si vědomy potřeby vzdělávání pracovníků, nemají na takové programy dostatek financí. Může se tedy zdát, že vnitřní vzdělávání je spíše výsadou velkých podniků, které mají dostatek finančních prostředků. Pravdou však je, že tyto vzdělávací programy nemusí být vždy financovány jen podnikem. V rámci programů Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) existují operační programy, které mají za cíl podporu právě rozvoje lidských zdrojů, a poskytování dotací na zavádění vzdělávacích programů v rámci firmy. Takovým operačním programem ESF byl například Operační program Rozvoje lidských zdrojů (dále jen OP RLZ), současně vyjednáván Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost či současný projekt Ministerstva práce a sociálních věcí „Podpora vzdělávání pro malé a střední podniky.“ Nahlédněme teď do obou těchto projektů.

6.6 ESF – OP LZZ

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) spadá mezi **vícecílové tematické operační programy**. Je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je v těchto oblastech proto také Hl. m. Praha. Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem **1,84 mld. €** (cca 52,03 mld. Kč), což činí přibližně **6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku**. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €. Přehled zdrojů a množství financování, a také aktuální výzvy můžeme vidět v tabulce 1.

Tabulka 3: Přehled dotací programu OP LZZ

DOTACE PROGRAMU OP LZZ	Prostředků z EU [EUR]	Prostředků z státního rozpočtu [EUR]	Současné výzvy
			Předpokládaná výše dotace na výzvu
Prioritní osa 1 – Adaptabilita	525 435 274	92 723 872	1.výzva - zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.
			1 – 180 mil. Kč
Prioritní osa 2 – Aktivní politika trhu práce	605 776 330	106 901 706	Zatím neproběhla
			N/A
Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti	398 606 070	70 342 248	Zatím neproběhla
			N/A
Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby	195 121 852	34 433 269	Zatím neproběhla
			N/A
Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce	39 024 370	2 053 916	Zatím neproběhla
			N/A
Prioritní osa 6 – Technická pomoc	73 457 509	12 963 091	Zatím neproběhla
			N/A
OP LZZ – Celkem	1 837 421 405	319 418 102	N/A

Zdroj: Prováděcí dokument OP LZZ

Jaké projekty jsou z OP Lidské zdroje a zaměstnanost financovány?

OP Lidské zdroje a zaměstnanost obsahuje **6 prioritních os** rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

Adaptabilita

Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 525,4 mil. €, tj. 28,6 % OP LZZ

Např. další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod.

Aktivní politika trhu práce

Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 605,8 mil. €, tj. 33,0 % OP LZZ

Např. rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, bilanční a pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe, podpora nových forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj speciálních doškolovacích programů pro pracovníky sítě bilančně diagnostických pracovišť pro potřeby služeb zaměstnanosti, tvorba, realizace a rozšíření specifických integrovaných školících programů pro společenskou (pracovní) integraci uchazečů o zaměstnání ohrožených sociální exkluzí, podpora institucionálního a metodického zázemí pro rozvoj systémů předvídání změn na trhu práce a zvládání postupných i náhlých změn v zaměstnanosti apod.

Sociální integrace a rovné příležitosti

Na prioritní osu 3 je z fondů EU vyčleněno 398,6 mil. €, tj. 21,7 % OP LZZ

Např. poskytování sociálních služeb a podpora dalších nástrojů, které vedou k sociálnímu začleňování a k prevenci sociálního vyloučení, transformace pobytových zařízení pro cílové skupiny osob, zavádění procesu zvyšování kvality, kontroly a zajištění dostupnosti sociálních služeb, vzdělávací programy, kurzy, odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené, poradenské programy k aktivizaci a motivaci sociálně vyloučených při vyhledávání zaměstnání, poradenství pro zaměstnavatele v oblasti netradičních zaměstnání pro ženy, nediskriminačního přístupu, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy, rozvoj distančních forem vzdělávání apod.

Veřejná správa a veřejné služby

Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 195,1 mil. €, tj. 10,6 % OP LZZ

Např. zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb apod.

Mezinárodní spolupráce

Na prioritní osu 5 je z fondů EU vyčleněno 39,0 mil. €, tj. 2,1 % OP LZZ

Např. výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF, vznik tématických sítí, zaměřených na řešení specifického problému apod.

Technická pomoc

Na prioritní osu 6 je z fondů EU vyčleněno 73,5 mil. €, tj. 4,0 % OP LZZ

Financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OP VaVpI, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.

V současné době vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR **první výzvu k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci OP LZZ**. Cílová oblast podpory **v rámci Prioritní osy 1 – Adaptability**, je zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Podporovanými typy činností budou především:

- ❖ Aktivity vedoucí k posilování dialogu mezi zaměstnanci a zaměstnavateli v oblasti pracovněprávních vztahů
- ❖ Aktivity vedoucí k posilování a rozvoji ochrany zdraví, rozvoje lidských zdrojů, bezpečnosti práce
- ❖ Zavádění nových moderních systémů řízení organizace podniku včetně řízení lidských zdrojů
- ❖ Odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů
- ❖ Atd.

V rámci první výzvy mohou podat žádost o finanční podporu:

- Svaz průmyslu a dopravy ČR
- Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR
- Českomoravská konfederace odborových svazů
- Asociace samostatných odborů

Tito oprávnění žadatelé pak musí být zodpovědní za přípravu a řízení projektu, nesmí působit jako prostředníci. Minimální výše podpory na jeden projekt je stanovena na 1 milion korun, zatímco maximální výše podpory může činit až 180 milionů korun. Vše podpory projektu může dosáhnout až 100% způsobilých výdajů projektu. Způsobilé výdaje projektu budou hrazeny z 85% dotací OP LZZ a zbylých 15% z prostředků státní podpory.⁸⁶

6.7 MSVP – ROZAM

Ministerstvo práce a sociálních věcí připravilo projekt "Podpora vzdělávání pro malé a střední podniky" jako jeden z projektů spolufinancovaných evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Realizátorem veřejné zakázky je Sdružení ROZAM (= ROzvoj ZAMěstnanců), složené ze společností Sodexho Pass ČR a.s. a Trexima, spol. s r. o. ROZAM přináší finanční podporu vzdělávání zaměstnanců malých a středních podniků a jednoduchý přístup i orientaci v nabídce vzdělávání od vzdělávacích institucí. ROZAM řeší i otázku vícezdrojového financování, a to pomocí přehledného a pro uživatele velmi jednoduchého systému poukázek. Otázka financování je jedním ze základních problémů, se kterými se potýkají malé a střední podniky při zajišťování dalšího vzdělávání pro své zaměstnance. ROZAM také za podnikatele odvádí značnou část náročné administrativy, spojenou s procesem získávání dotace. Tím umožňuje získat dotaci i těm podnikům, které by nebyly z personálních i finančních důvodů schopné samostatně zpracovat projekt a využít finanční příspěvek na vzdělávání svých zaměstnanců. Aktuální nabídky příležitostí podpory v rámci programu ROZAM můžeme vidět v tabulce 2.

Jaké výhody přináší ROZAM?

- **Finanční dotaci** formou poukázek v minimální výši 50% z ceny vzdělávacího kurzu.
- Výběr z vzdělávacích programů **dle vlastní volby a aktuální potřeby**.
- Aktualizovanou a přehlednou **databázi kurzů** na jednom místě na internetu
- **Zvyšování kvalifikace** a motivace zaměstnanců
- **Zvýšení konkurenceschopnosti** firmy na trhu
- **Administrativu** k získání dotace **zajistí ROZAM**

⁸⁶ URL: <http://www.esfcr.cz>

Kritéria zapojení pro malé a střední podniky (MSP)

Vymezení MSP (počet zaměstnanců, finanční ukazatele):

ROZAM je určen pro podniky, které zaměstnávají méně než 250 osob a jejichž roční obrat nepřesahuje 50 milionů eur, nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. eur. Tyto podniky musí splňovat kritérium nezávislosti, což znamená, že není více než 25% kapitálu a hlasovacích práv ve vlastnictví jiného subjektu.

Teritoriální působnost

MSP musí mít své sídlo, popř. sídlo své pobočky (právnícká osoba), nebo místo podnikání (fyzická osoba) na území alespoň jednoho z krajů stanovených pro pilotní ověření VZ ROZAM, může však působit i v dalších krajích ČR nebo v zahraničí. MSP si může vybrat a zúčastnit se vzdělávacího kurzu v jakémkoliv z krajů stanovených pro pilotní ověření (kraj Vysočina, Ústecký kraj, Zlínský kraj).⁸⁷

87 URL: <http://www.rozam.cz/index.html>

Tabulka 4: Současné nabídky příležitostí podpory z programu ROZAM

Kraj	Podporovaná oblast	Počet poskytnutých kurzů v oblasti	Výše dotace z ROZAM
Ústecký kraj	Technika, výroba, stavebnictví	15	80% ceny kurzu
	Všeobecné programy	5	60% ceny kurzu
	Využívání počítačů v práci	25	2800,-
	Studium společnosti a lidského chování	0	60% ceny kurzu
	Sociální vědy, obchod a právo	9	75% ceny kurzu
	Psychologie	0	60% ceny kurzu
	Matematicko-přírodovědní nauky	1	50% ceny kurzu
	Cizí jazyky a kultury	5	2500,-
Vysočina	Technika, výroba, stavebnictví	52	55% ceny kurzu
	Všeobecné programy	5	55% ceny kurzu
	Využívání počítačů v práci	6	3500,-
	Zemědělství a veterinářství	1	55% ceny kurzu
	Sociální vědy, obchod a právo	8	55% ceny kurzu
	Služby	4	55% ceny kurzu
	Matematicko-přírodovědní nauky	0	55% ceny kurzu
	Odborné cizí jazyky	5	4000,-
Zlínský kraj	Technika, výroba, stavebnictví	25	70% ceny kurzu
	Zdravotnictví a sociální péče	3	60% ceny kurzu
	Cestování, turistika a volný čas	0	7400,-
	Zvládání interpersonálních situací	3	3450,-
	Služby	7	60% ceny kurzu
	Všeobecné programy	16	50% ceny kurzu
	Ochrana bezpečnosti a zdraví při práci	0	4150,-
	Nakládání s odpadem, recyklace	0	3400,-

Zdroj: http://www.eu-dat.cz/dat/act/rozam_index.act

ZÁVĚR

Cíle bakalářské práce, definované v úvodu, byly splněny. Na základě skutečností zjištěných provedenu analýzou můžeme říci, že existuje spojitost mezi vnitrofiremním vzděláváním, motivací zaměstnanců a konkurenceschopností firmy. Pokud generalizujeme zjištěná fakta, a potlačíme skutečnost, že co zaměstnanec to jiný charakter, můžeme říci, že vzdělávání poskytnuté firmou má jednoznačně pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců a tudíž pozitivně ovlivňuje také chod firmy.

Co se týče vlivu vzdělávání uvnitř firmy na konkurenceschopnost, obecně mezi personalisty v praxi převládá stejný názor, a to takový, že tento vliv je pozitivní a tedy vzdělávání zaměstnanců uvnitř firmy může vést či vede ke zlepšování konkurenceschopnosti firmy.

Problémem však zůstává skutečnost, že výsledky vzdělávání a jeho dopady, jak na motivaci zaměstnanců, tak i na konkurenceschopnost podniku, případně další faktory ovlivňující činnost podniků, nelze přesně změřit a konkrétně vyčíslit. Otázkou také zůstává, v jak dlouhém časovém období se výsledky vzdělávání projeví tak, aby byly znatelné.

Firmy na území České Republiky taky velice často identifikují problém připravenosti nových zaměstnanců, které je po jejich nástupu nutné vzdělávat. Ti nejsou pro firmy takovým přínosem, jelikož je nutné do nich ihned po nástupu na pozici vkládat další prostředky, aby dosáhli požadované úrovně. Řešením tohoto problému se jeví komunikace a spolupráce mezi školami a firmami.

Velké a střední firmy na území České republiky zpravidla rozpoznávají pozitivní dopad vzdělávání na motivaci zaměstnanců a konkurenceschopnost firmy, a proto poskytuje svým zaměstnancům možnosti vzdělávání zastřešené firmou. Toto je ovšem mikropodniky a malými podniky chápáno jako problém , a to z důvodu nedostatku financí na zajištění vzdělávacích programů. Řešením tohoto problému může být využití dotačních programů státní podpory nebo v dotací z fondů Evropské Unie.

RESUMÉ

The subject-matter of this thesis is company education (training and development) and its impact on employees' motivation and firm's competitiveness. It seeks the relationship between these subjects and strives to prove its existence in business environment using both the interview with HR managers and the surveys. Reader will become familiar with terms such as motivation, competitiveness and training and development in companies. He will explore methods and theories of motivation, different competitive strategies and will recognize various types of in-company education. In second part of the thesis reader is shown the theoretical relationship between the subjects. Next, the theoretical relationship is backed by the survey findings and by HR managers' quotations. At the end of the thesis, reader can see the examples of education provided by different companies and its impacts.

Thesis' **main objectives** are to analyze impact of company education on employees' motivation and on company's competitiveness and to submit factual examples of company education.

At the beginning the reader will explore what the theory of **motivation** studies and what the term motivation means. He will also see opinions and quotations of various authors engaged in study of motivation. Consequently, the motivation is divided into two main types, first one being intrinsic motivation and second extrinsic motivation. Both terms are explained and few examples are given to each one. Additional three types of motivation are brought forward, explained and examples are given. Subsequently, thesis continues to account basic motivation theories – **Instrumentality theory** (by Taylor), **theories focused on content** (represented by Maslow's hierarchy of need) **and theories focused on process** – provides their description and basic ideas of each one.

When the reader is familiar with motivation, he moves on to learn basics of **competition**. He is provided with definition of this term and as he recognizes it, he goes over to theory of **competitiveness**. According to PORTER, firm's competitiveness is based on choosing the proper competitive strategy. Term competitive strategy is clarified and then thesis provides reader with synopsis and description of Michael Porter's three **generic competitive strategies – Cost Leadership, Differentiation, Focus**. Also the „context in which strategies are formulated“ picture and „wheel of competitive strategy“ picture submitted help the.

Next subject of the thesis is in-company education. This part is divided into four sections. First part, **HR management**, describes process of staffing suitable employees to particular workplace and gives examples of other HR management activities. Next section gives the reader the definition of learning by various authors. Thesis then proceeds to explain terms **training and development** and gives account of possible positive results of properly prepared training programs. Last section which is further divided is called „**Methods of education**“ and consists of two large segments – **On The Job** and **Off The Job** learning – each listing and describing various methods of improving employees' skills, knowledge and abilities according to place of learning.

Analytic part of the thesis consists of four major subject. At the very beginning of analytic part is short **Czech business environment analysis** focused on some elements defining its quality according to Czech entrepreneurs. Factor not included in the business environment analysis – **availability of qualified labour force** – is then addressed. Survey carried out by the author of this thesis tries to uncover availability of qualified labour force in Czech Republic. Personnel managers engaged in the survey answered the question: „*Are school/university graduates sufficiently prepared to fullfil their duties on the workplace they were accepted for?*“ Outcome of the questioning is visible in well-arranged diagram. Due to survey and additional interviews with some HR managers, problem was simply identified and reader recognizes, that the single, most visible problem is lack of experience of school/university graduates that creates largest part of labour force. Thesis proposes and describes simple solution based on abroad experience of connecting Czech school and universities with companies, which results in better preparation of graduates for work, making them more useful and employable.

Second subject of analytic part of the thesis is **impact of company education on employees' motivation**. Firstly, reader becomes familiar with company training as a mean of reaching particular objectives and is provided with HR manager's practical experience through interview. It gives rough overview of how company education (or training, or development) is carried out in large companies and what courses are offered to employees on different levels. Secondly, the education within company is viewed and described as motivational stimulus. Theory is then backed up by survey-based analysis and outcomes are again processed to well-arranged diagram. Reader is also offered an interesting comparison between company education as motivational stimulus from employees' and employers' point of view. By the end of this second analytic part, reader recognizes that according to HR managers and part of employees, the education provided by company can be, in most cases, seen as strong motivational stimulus and therefore there is some impact on employees' motivation.

Third subject of analytic part tries to find out whether there is some connection **between company education and company's competitiveness**. First section of this part explains reader the difficulties of finding whether or not particular training or educational program done within the company was successful or not, and that it is very hard to put such result, if there are any, to numbers. Thesis then explores the theoretical connection between the company education and company's competitiveness using the Michael Porter's definitions of competitive advantage and moves on to tackle about the impact of company education when company applies different generic competitive strategies. Enclosed is also diagram showing results of „*The impact of company education on company's competitiveness*“ survey. Summary of this part contains generalization of both theoretical and survey findings explaining that there is strong connection between employees' knowledge/skills/abilities and firm's competitiveness.

Fourth subject of analytic part gives reader an **overview of some company schools/universities and other education or training carried in specific companies** and also **provides results recognized by these companies**. Mentioned are Motorola University, The University of Toyota, Škoda Auto University and IVAX Pharmaceuticals s.r.o. As these are large businesses, very last part of the thesis tries to explore possibilities for small and medium businesses to provide their employees with education. Because in Czech Republic, mainly in small businesses, entrepreneurs recognizes problem with financing educational program, thesis provides two examples of funds (one national and one supranational) intended to support small and medium businesses in their human resources development programs.

When finished reading this thesis, reader should know motivation theory and methods of motivation, should be able to explain generic competitive strategies, and know different methods of education provided by companies for employees. He should also recognize the impact of such education on motivation of employees and competitiveness of the company.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled metod On The Job	26
Tabulka 2: Přehled metod Off The Job.....	28
Tabulka 3: Přehled dotací programu OP LZZ	58
Tabulka 4: Současné nabídky příležitostí podpory z programu ROZAM	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	14
Obrázek 2: Kolo konkurenční strategie	18
Obrázek 3: Kontext ve kterém je formulována konkurenční strategie	20

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Souhrný ukazatel nepříznivosti podnikatelského prostředí pro rok 2006	33
Graf 2: Připravenost absolventů při obsazení pracovní pozice.....	36
Graf 3: Vliv vzdělávání v rámci podniku na motivaci zaměstnanců	41
Graf 4: Vliv firemního vzdělávání na motivaci podle zaměstnanců	42
Graf 5: Vliv firemního vzdělávání na konkurenceschopnost firmy	47

PŘÍLOHY

Příloha č.1: Dotazník č.1 – Studenti	73
Příloha č.2: Dotazník č.2 – Zaměstnanci	74
Příloha č.3: Dotazník č.3 – Vedení podniku/Personální oddělení	75
Příloha č.4: ESF – OP LZZ: Finanční tabulka podle prioritních os a oblastí podpory[EUR]	76
Příloha č.5: Další výsledky průzkumu – studenti	77
Příloha č.6: Další výsledky průzkumu – zaměstnanci	78

Příloha č.1: Dotazník č.1 – Studenti

Dotazník č.1

1. Jaký obor studujete?
2. Chystáte se po dokončení současného studia pokračovat ve studiu dále?
 - a) Ano, určitě
 - b) Ještě jsem o tom nepřemýšlel/a
 - c) Ne, chystám se do pracovního procesu
3. Myslíte si, že Vás škola připravila dostatečně pro práci v oboru?
 - a) Určitě ano, myslím že znám vše potřebné
 - b) Spíše ano, znalosti mám, ale chybí mi praxe
 - c) Nevím, ještě mě čekají další roky studia
 - d) Spíše ne, něco umím, ale myslím že budu mít problémy při nástupu do praxe
 - e) Určitě ne, myslím, že se budu muset vše potřebné naučit až přímo na pracovišti
4. Pracujete při studiu?
 - a) Ano, pracuji (plný/částečný úvazek, brigáda) v oboru, který studuji
 - b) Pracuji, ale naprosto mimo obor
 - c) Nepracuji vůbec, peněz mám dost

4b) Podotázka (pouze pro ty kteří odpověděli a):

Pomáhá vám při práci/brigádě to, co jste se naučili ve škole?

 - a) Ano, velice výrazně (nebo jsem díky tomu práci/brigádu získal)
 - b) Trochu ano, je to ale spíše naopak
 - c) Ne, škola mi vůbec nepomohla
5. Pokud by Vám budoucí zaměstnavatel nabídnul možnost vzdělávání v rámci firmy, zúčastnili byste se?
 - a) Určitě ano, znalostí není nikdy dost
 - b) Spíše ano, třeba by to znamenalo větší plat
 - c) Spíše ne, pokud by to nebylo nezbytně nutné
 - d) Určitě ne, byl bych rád, že jsem ze školy venku
6. Pokud by Vám zaměstnavatel poskytl možnost dalšího vzdělávání, myslíte že by to mělo vliv na vaše pracovní nasazení?
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne

Místo pro vaše poznámky, vzkazy, kresby, názory:

MNOHOKRÁT DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI A PŘEJI ÚSPĚŠNÉ ZAKONČENÍ STUDIA

Příloha č.2: Dotazník č.2 – Zaměstnanci

Dotazník č.2

1. Pokud by Vám byla podnikem poskytnuta možnost vzdělávání při práci, projevíli byste zájem? (např. v podobě kurzů, studia při práci, mimopodnikových aktivit, nebo v podobě přímé přítomnosti školitele na pracovišti, atd.)
 - a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím, nepřemýšlel jsem o tom
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne

2. Vzděláváte se sám/sama ve svém volném čase? (četba odborné literatury, navštěvování kurzů, studium na VŠ, atd.)
 - a) ANO
 - b) NE

Pokud ano, jakým způsobem?

3. Vnímal/a byste zaměstnavatelovu nabídku na účast ve vzdělávacím programu jako osobní úspěch?
 - a) Určitě ano, považoval/a bych to za odměnu
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím, nevidím v tom nic zvláštního
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne, je to přece jeho povinnost

4. Prošli jste v minulosti v zaměstnání nějakým vzdělávacím programem? (kurzy, školení při práci, jiné aktivity, atd.)
 - a) ANO
 - b) NE

Pokud ano, jaké to byly?

5. Pokud byste prošel/prošla v rámci podniku nějakým vzdělávacím programem, myslíte si, že by to zvýšilo vaše pracovní nasazení?
 - a) Určitě ano, těšil bych se na využití nově nabitých znalostí
 - b) Spíše ano
 - c) Nevím, nepřemýšlel jsem o tom
 - d) Spíše ne
 - e) Určitě ne,

6. Měli jste po nástupu na svou pracovní pozici, přesně ten typ znalostí, který zaměstnavatel očekával?
 - a) Ano, vše co znám jsem si přinesl ze školy(minulého zaměstnání)
 - b) Spíše ano, při zapracování jsem se naučil jen málo nového
 - c) Spíše ne, něco jsem znal, ale většinu věcí mě naučili až zde
 - d) Určitě ne, mé znalosti byly absolutně nedostatečné, zaměstnavatel mne musel naučit všemu

MNOHOKRÁT DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI

Příloha č.3: Dotazník č.3 – Vedení podniku/Personální oddělení

Dotazník č. 3

1. Poskytuje vaše firma zaměstnancům možnost účastnit se vzdělávacích programů? (kurzy, on-the-job training, stáže, atd.)

a) ANO

b) NE

Pokud ano, jaké to jsou? (pokud je jich více, uveďte alespoň dva příklady)

.....

2. Myslíte si, že poskytnutí možnosti vzdělávání(školení/trénink) v rámci podniku je dobré pro motivaci zaměstnanců k lepším výkonům?

a) Určitě ano, možnost vzdělávání poskytujeme, a výsledky jsou znatelné

b) Asi ano, možnost vzdělávání neposkytujeme, ale věřím, že vliv určitě má

c) Nevím, nedokážu si představit jak by mohl nějaký kurz zaměstnance motivovat

d) Spíše ne, nevěřím že by to mělo nějaký znatelný vliv

e) Určitě ne, vzdělávání poskytujeme, ale nepozorujeme žádné výsledky

3. Myslíte si, že by vzdělávání(školení/trénink) poskytnuté podnikem mohlo mít pozitivní vliv na konkurenceschopnost podniku?

a) Určitě ano, pozorujeme růst firmy díky zvyšování úrovně znalostí zaměstnanců

b) Asi ano, možnost vzdělávání neposkytujeme, ale věřím, že pozitivní vliv by to mělo

c) Nevím, nedokážu si to představit

d) Spíše ne, nemyslím si že by to mělo přímý vliv na schopnost podniku uspět na trhu

e) Určitě ne, vzdělávání poskytujeme, ale propojení s růstem firmy nepozorujeme

4. Přichází do vašeho podniku absolventi škol s dostatečnými znalostmi k obsazení určité pracovní pozice?

a) Určitě ano, jsou dostatečně vybaveni znalostmi potřebnými k vykonávání práce

b) Spíše ano, chybí jim jen velmi málo a to se naučí během krátké doby velmi rychle

c) Nevím, čerstvé absolventy škol nezaměstnáváme

d) Spíše ne, mají základy, ale většinu se musí naučit během zácviku

e) Určitě ne, neumí prakticky nic užitečného, naprosto vše se musí naučit při zácviku

5. Přichází do vašeho podniku zaměstnanci z jiných firem(z ÚP) s dostatečnými znalostmi k obsazení určité pracovní pozice?

a) Určitě ano, jsou dostatečně vybaveni znalostmi potřebnými k vykonávání práce

b) Spíše ano, chybí jim jen velmi málo a to se naučí během krátké doby velmi rychle

c) Nevím, již dlouho jsme nového zaměstnance nepřijali

d) Spíše ne, mají základy, ale většinu se musí naučit během zácviku

e) Určitě ne, neumí prakticky nic užitečného, naprosto vše se musí naučit při zácviku

6. Pokud vaše firma poskytuje zaměstnancům možnost vzdělávání při práci, čerpá na takové programy dotace z EU?

a) ANO

b) NE

c) Vůbec o této možnosti nevíme

Název firmy:

Odvětví ve kterém firma působí:

MNOHOKRÁT DĚKUJI ZA SPOLUPRÁCI

Příloha č.4: ESF – OP LZZ: Finanční tabulka podle prioritních os a oblastí podpory[EUR]

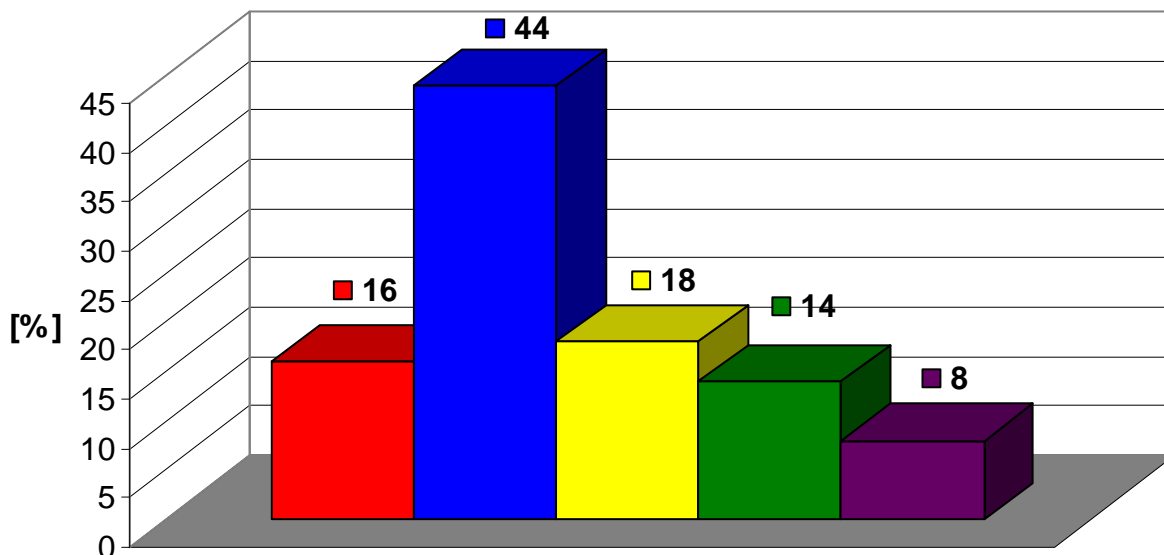
4. 8. Finanční tabulka podle prioritních os a oblastí podpory (€, běžné ceny)

Číslo prioritní osy	Název prioritní osy / oblasti podpory	Podíl na ESF v daném Cíli	Příspěvek Společnosti a	Národní zdroje b(=c+d)	Indikativní rozdělení národních zdrojů		Celkové zdroje d=a+b	Míra spolufinancování e=a/d	Pro informaci	
					Národní veřejné zdroje c	Národní soukromé zdroje d			EIB	Jiné zdroje
1	Adaptabilita	29,0%	525 435 274	92 723 872	92 723 872	0	618 159 146	85,0%	0,0	0,0
1.1	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků	17,0%	308 013 781	54 355 373	54 355 373	0	362 368 154	85,0%	0,0	0,0
1.2	Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů restrukturizovaných podniků	12,0%	217 421 493	38 368 499	38 368 499	0	255 739 992	85,0%	0,0	0,0
2a	Aktivní politika trhu práce – Cíl Konvergence	33,0%	597 909 105	105 513 372	105 513 372	0	703 422 477	85,0%	0,0	0,0
2b	Aktivní politika trhu práce – Cíl RKZ	30,8%	7 867 225	1 388 334	1 388 334	0	9 255 559	85,0%		
2.1	Posílení aktivních politik zaměstnanosti	28,0%	513 992 038	80 704 477	80 704 477	0	604 696 515	85,0%	0,0	0,0
2.2	Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj	5,0%	81 784 292	16 197 229	16 197 229	0	107 981 521	85,0%	0,0	0,0
3	Sociální integrace a rovné příležitosti	22,0%	398 606 070	70 342 248	70 342 248	0	468 948 318	85,0%	0,0	0,0
3.1	Podpora sociální integrace	13,5%	244 599 179	43 164 561	43 164 561	0	287 763 740	85,0%	0,0	0,0
3.2	Podpora sociální integrace romských lokalit	2,0%	36 236 916	6 394 750	6 394 750	0	42 631 666	85,0%	0,0	0,0
3.3	Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce	3,5%	63 414 602	11 190 812	11 190 812	0	74 605 414	85,0%	0,0	0,0
3.4	Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění rodinného a pracovního života	3,0%	54 365 373	9 592 126	9 592 126	0	63 947 499	85,0%	0,0	0,0
4a	Veřejná správa a veřejné služby – Cíl Konvergence	10,0%	181 184 577	31 973 749	31 973 749	0	213 158 326	85,0%	0,0	0,0
4b	Veřejná správa a veřejné služby – Cíl RKZ	54,5%	13 937 275	2 459 520	2 459 520	0	16 396 795	85,0%	0,0	0,0
4.1	Posílení institucionální kapacity a efektivnosti státní správy	5,0%	97 560 927	17 216 635	17 216 635	0	114 777 562	85,0%	0,0	0,0
4.2	Posílení institucionální kapacity a efektivnosti samosprávních celků	5,0%	97 560 925	17 216 634	17 216 634	0	114 777 559	85,0%	0,0	0,0
5a	Mezinárodní spolupráce – Cíl Konvergence	2,0%	36 236 915	1 907 207	1 907 207	0	38 144 122	95,0%	0,0	0,0
5b	Mezinárodní spolupráce – Cíl RKZ	10,9%	2 787 455	146 709	146 709	0	2 934 164	95,0%	0,0	0,0
6a	Mezinárodní spolupráce – Celkem	x	39 024 370	2 053 916	2 053 916	0	41 078 286	95,0%	0,0	0,0
6a	Technická pomoc	4,0%	72 473 831	12 789 500	12 789 500	0	85 263 331	85,0%	0,0	0,0
6b	Technická pomoc	3,9%	983 678	173 591	173 591	0	1 157 269	85,0%	0,0	0,0
	Technická pomoc – Celkem	x	73 457 509	12 963 091	12 963 091	0	86 420 600	85,0%	0,0	0,0
	Celkem		1 837 421 405	319 418 102	319 418 102	0	2 156 839 507	85,2%	0,0	0,0
Z toho:	Cíl Konvergence		1 811 845 772	315 249 948	315 249 948	0	2 127 095 720	85,2%	0,0	0,0
	Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost		25 575 633	4 168 154	4 168 154	0	29 743 787	86,0%	0,0	0,0

Poznámka: příspěvek z ESF se vztahuje k celkovým veřejným výdajům. Navýšení míry spolufinancování prioritních os 5a a 5b je v souladu s čl. 3(6) Nařízení č. 1081/2006

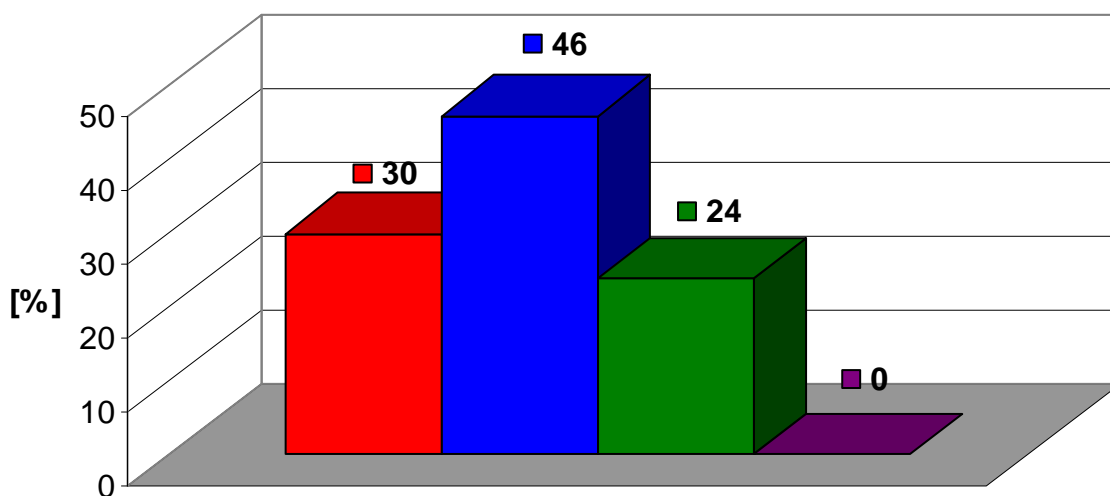
Příloha č.5: Další výsledky průzkumu – studenti

"Myslíte si, že Vás škola připravila dostatečně pro práci v oboru?"



- Určitě ano, myslím, že znám vše potřebné
- Spíše ano, znalosti mám, ale chybí mi praxe
- Nevím, čekají mě další roky studia
- Spíše ne, něco znám, ale myslím, že při nástupu do praxe budu mít problémy
- Určitě ne, myslím, že vše potřebné se budu muset naučit v praxi

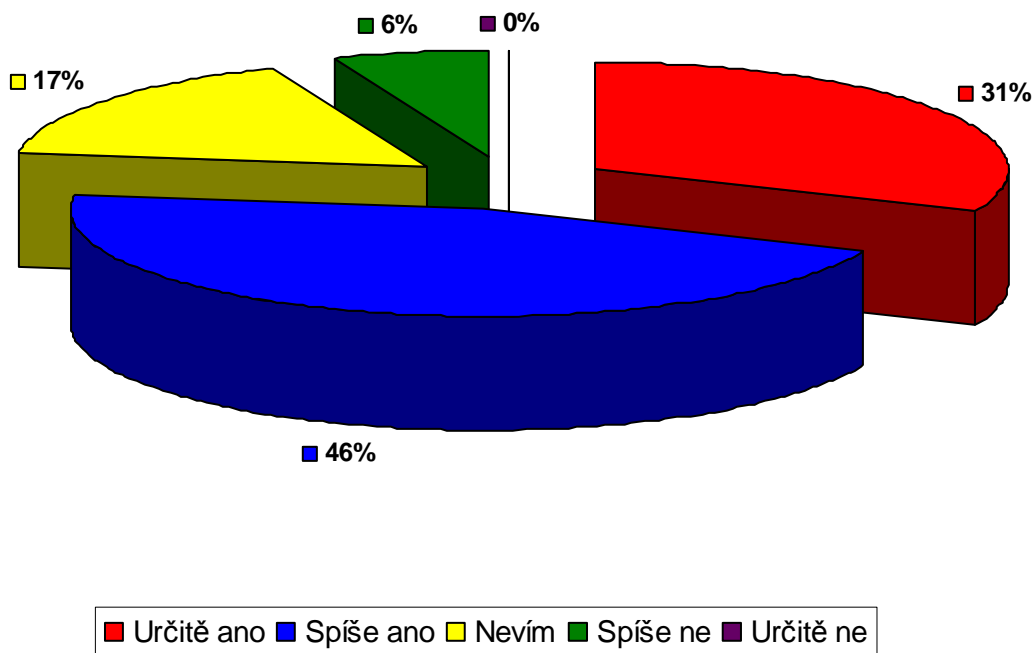
"Pokud by Vám budoucí zaměstnavatel poskytl možnost dalšího vzdělávání, myslíte si, že by to mělo vliv na Vaše pracovní nasazení?"



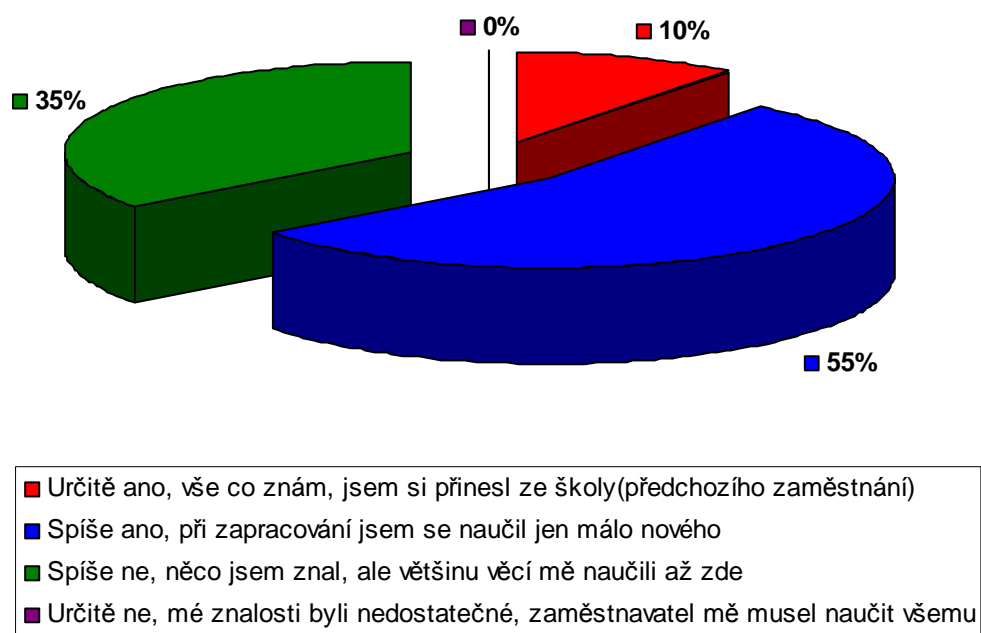
- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Příloha č.6: Další výsledky průzkumu – zaměstnanci

"Pokud by Vám zaměstnavatel poskytnul možnost dalšího vzdělávání, projevíli byste zájem?"



"Měli jste při nástupu na svou pracovní pozici přesně ten typ znalostí, který zaměstnavatel očekával?"



SEZNAM ZKRATEK

ACCA	The Association of Chartered Certified Accountants
Apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
Atd.	A tak dále
CD	Compact Disk
ČVC	České Vzdělávací Centrum
ČR	Česká republika
DVD	Digital Versatile Disk
ESF	Evropský Sociální Fond
EU	Evropská Unie
HR	Human Resources (lidské zdroje)
Inc.	Incorporated
IT	Informační technologie
MBA	Master of Business Administration
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	Malé a střední podniky
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VaVpI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
Popř.	Popřípadě
ROZAM	ROzvoj ZAMěstnanců
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
ŠAVS	Škoda Auto Vysoká Škola
Tj.	To jest
T-TEN	Toyota – Technical Education Network
USA	Spojené státy americké
VIE	Expectancy (E), Instrumentality (I), and Valence (V)
VŠ	Vysoká Škola
VW	VolksWagen

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Mádr Jan

Název diplomové práce: Vnitrofiremní vzdělávání a jeho vliv na konkurenceschopnost firmy a motivaci zaměstnanců

Název katedry a fakulty: Katedra anglistiky a amerikanistiky, Filozofická fakulta

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Počet znaků: 93 032

Počet příloh: 6

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: vzdělávání, konkurenceschopnost, motivace, zaměstnanci, firma, lidské zdroje, motivační teorie, konkurence, strategie, rozvoj, trénink, znalosti, schopnosti, management

Cílem této práce je analyzovat vliv vnitrofiremního vzdělávání na motivaci zaměstnanců a na konkurenceschopnost podniku a dále předložit konkrétní příklady vnitrofiremního vzdělávání. Pro získání podkladů pro analýzu byl proveden průzkum s pracovním názvem „Vzdělávání – jeho kvalita a dopady“ zaměřený na tři skupiny respondentů – studenty, zaměstnance a vedoucí firem/personalisty. Práce se také věnuje konkrétním příkladům vnitrofiremního vzdělávání a předkládá také možnosti financování vnitrofiremního vzdělávání.

SEZNAM LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada publishing, 2007. 800 stran. ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 7. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 stran. ISBN 80-7169-614-5
4. APPLEBY, Robert C. *Modern business administration*. 6. vydání. London: Pitman Publishing, 1994. 500 stran. ISBN 0-273-60282-9
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. doplněné vydání. Praha: Computer press, 2000. 100 stran. ISBN 80-7226-308-0
6. DOUGLAS, Evan J. *Managerial Economics – Analysis and strategy*. 4. vydání. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1992. 654 stran. ISBN 0-13-554346-0
7. HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 212 stran. ISBN 80-85865-13-0
8. MILKOWICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1993. 930 stran. ISBN 80-85623-29-3
9. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2007. 128 stran. ISBN 978-80-247-1991-7
10. PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. 1. vydání. New York: The Free Press, 1980. 396 stran. ISBN 0-02-925360-8
11. SCHILLER, Bradley R. *The Microeconomy Today*. 5. vydání. New York: McGraw-Hill, Inc., 1991. 591 stran. ISBN 0-07-056170-2

12. SCHODERBEK, Peter P.; COSIER, Richard A.; APLIN, John C. *Management*. 1. vydání. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, Publisher, 1988. 663 stran. ISBN 0-15-554660-0
13. SCHULER, Randall S. *Managing Human Resources*. 5. vydání. St. Paul: West Publishing company, 1995. 730 stran. ISBN 0-314-03908-2
14. STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. 1. vydání. Praha: ASPI, a.s., 2005. 771 stran. ISBN 80-7357-148-X

Internetové zdroje:

15. *Competition* [online]. WIKIPEDIA – The Free Encyclopedia. Přístup z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Competition#Economics_and_business>
16. *Škoda Auto Vysoká Škola* [online]. Přístup z WWW: <<http://www.savs.cz/cze/about/basic/>>
17. *Motorola University* [online]. Přístup z WWW: <<http://www.motorola.com/motorolauniversity.jsp>>
18. *Toyota Inc.* [online]. Přístup z WWW: <<http://www.toyota-ti.ac.jp/english/index-e.htm>>
19. *Evropský Sociální Fond* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz>>
20. *Podpora vzdělávání pro malé a střední podniky* [online]. Dostupný z WWW: <http://www.eu-dat.cz/dat/act/rozam_index.act>
21. *ROzvoj ZAMěstnanců* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.rozam.cz/index.html>>
22. *Učitelské noviny č.10/2006* [online]. Dostupné z WWW <<http://www.ucitelskenoviny.cz/clanek.php?vydani=10&rok=06&PHPSESSID=380f77cf79ed334df98dceb71e56f9d0>>