

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta

**Řešení situace zaměstnanců ohrožených ztrátou zaměstnání (osoby se zdravotním
postižením, absolventi, osoby starší 50ti let) formou dalšího vzdělávání ve
vybraném podniku**

Bakalářská práce

Ing. Ivan Loukota

Pavλίna Stifterová

16. 8. 2010

Abstrakt

V posledním desetiletí naše společnost začíná čelit jedné z nejvýraznějších demografických změn – stárnutí populace. Vedle řady dalších důsledků (zejména sociálních, zdravotních, ekonomických a dalších) vyvstane ve velmi blízkém horizontu nejen pro zaměstnavatele ale i pro stát problém, jak efektivně tuto skupinu pracovníků zapojit do pracovního procesu i v relativně vysokém produktivním věku. Pro obě strany, zaměstnavatele i zaměstnance, je to nová výzva.

Větší část zaměstnanců, kterým je dnes 50 a více let, zvládá nároky v oblasti modernějších pracovních postupů obtížněji, případně je nezvládá vůbec. Ovšem i tito zaměstnanci si chtějí udržet současnou pozici a neztratit zaměstnání, existenční jistotu. Mnohdy jim však chybí vůle chtít ještě něčeho dosáhnout, posilují sami v sobě přesvědčení, že zvládnout např. práci na PC či vzdělávat se jazykově je výsadou mladších, že na to již nemají mentální kapacitu apod. Chybí připravenost na změny, vlastní aktivita, samostatnost, potřebují někoho, kdo je vezme za ruku a povede. Přitom většina z nich má i v tomto věku potenciál se dále rozvíjet a potřebuje jenom onu „pomocnou ruku“.

Absolventi středních a vysokých škol, kteří se ucházejí o své první zaměstnání, jsou v konkurenci s ostatními uchazeči značně znevýhodněni. I když jsou v dnešní době mladí lidé vybaveni souhrnem vědomostí, dovedností a osobních schopností, z hlediska pravděpodobnosti získat trvalé zaměstnání představují ve všech vyspělých zemích rizikovou skupinu. Je tomu tak proto, že zaměstnavatelé vyžadují u nově přijímaných pracovníků nejen příslušnou kvalifikaci, ale také určité pracovní zkušenosti, které mladí lidé většinou nemají. V současné době míra nezaměstnanosti absolventů škol značně převyšuje nynější úroveň nezaměstnanosti.

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením je i přes aktivní legislativní podporu problematické. Vzhledem ke stále většímu důrazu na produktivitu práce a výkon ze strany zaměstnavatelů mají tito lidé v současné společnosti čím dál menší šanci uplatnit se na trhu práce.

Skloubení a propojení těchto dimenzí je z hlediska podniku úkolem pro úsek řízení lidských zdrojů, jehož cílem je usilování o rozvoj lidského potenciálu a jeho využití pro individuální i kolektivní cíle podniku formou podnikového vzdělávání.

Abstract

A solution to the situation of employees threatened by an unemployment (disabled people, graduates, people over 50 years) by further educational training in a company.

In the last decade our society starts to face one of the most significant geographic changes – an aging of the population. Besides many other consequences (especially social, health, economic and others) there will very soon arise a problem not only for employers but also for the state how to engage this group of workers in the employment process even in their relatively high productive age effectively. For both parties – employers as well as employees it is a new challenge.

A greater part of the staff, which is now 50 years or more, handles demands in the area of more recent working practices in a more difficult way, in some cases they do not deal with them at all. Though, even these workers want to keep their current position and not to lose their employment, the existential guarantee. However sometimes they often miss a will to want to achieve still something, they strengthen their belief that to handle for example a PC literacy or to learn languages is a privilege of younger people, that they do not already have a mental capacity for it etc. There is a lack of a readiness to changes, their own activity, an independence, they need somebody who takes their hand and will lead them. But most of them have even in this age a potential to develop themselves further and they only need this “helping hand”.

Graduates of high schools and universities, who apply for their first job, are in a competition with other candidates considerably disadvantaged. Although nowadays young people are invested with a summary of the knowledge, skills and personal abilities, in terms of a probability to get a permanent employment they represent a risk group in all developed countries. It is because the employers require at the newly recruited staff not only a relevant qualification, but also a certain working experience that young people mostly have not. Nowadays the unemployment rate of the graduates greatly exceeds the current level of the unemployment.

The employment of people with disabilities is, despite of an active legislative support, problematic. Because of an increasing emphasis on the working productivity and the performance from the side of the employers, these people in the current society have less and less a chance to be of any use in the labour market.

A bringing together and linking of these dimensions is, in terms of a company, a challenge for Human Resources Department, whose aim is to work towards a development of the human potential and its use for individual and collective objectives of the company through Business Education.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma *Řešení situace zaměstnanců ohrožených ztrátou zaměstnání (osoby se zdravotním postižením, absolventi, osoby starší 50ti let) formou dalšího vzdělávání ve vybraném podniku* vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Zdravotně sociální fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 16. 8. 2010

Pavλίna Stifterová

Poděkování

Děkuji panu Ing. Ivanu Loukotovi za jeho odborné vedení, čas, cenné rady a připomínky při zpracování mé bakalářské práce. Dále děkuji vedení MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. za poskytnutí podkladů týkajících se personálního řízení a problematiky vzdělávání zaměstnanců a respondentům za jejich čas při vyplňování dotazníků. Rovněž chci vyjádřit své poděkování rodině za podporu a trpělivost během mého studia.

Obsah

Úvod	10
1. Současný stav	11
1.1 Věk a vzdělávání	11
1.2 Psychický vývoj – specifika vzdělávání	12
1.2.1 Psychický vývoj absolventů	12
1.2.2 Psychický vývoj dospělých	13
1.3 Nezaměstnanost	14
1.3.1 Nezaměstnanost absolventů	14
1.3.2 Nezaměstnanost dospělých	16
1.3.3 Nezaměstnanost osob se zdravotním postižením	17
1.4 Vzdělávání dospělých	18
1.4.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů	18
1.4.2 Podnikové vzdělávání	19
1.5 Systematické vzdělávání	20
1.5.1 Identifikace potřeb vzdělávání	22
1.5.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání	23
1.5.3 Realizace vzdělávání	24
1.5.4 Vyhodnocení vzdělávání	25
2. Cíl práce a hypotézy	26
2.1 Cíl práce	26
2.2 Hypotézy	26

3. Metodika	27
3.1 Metodický postup	27
3.2 Charakteristika výzkumného souboru	27
4. Výsledky	28
4.1 Představení podniku MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.	28
4.2 Personální řízení	30
4.3 Vyhledávání – získávání zaměstnanců	31
4.3.1 Interní zdroje	31
4.3.2 Externí zdroje	32
4.3.3 Požití způsobu vyhledávání	32
4.4 Vzdělávání zaměstnanců	33
4.4.1 Systém vzdělávání v podniku	33
4.4.2 Přehled prováděných školení	34
4.4.3 Rozpočet nákladů na vzdělávání	35
4.5 Vyhodnocení dotazníku	39
5. Diskuze	60
6. Závěr	66
7. Klíčová slova	68
8. Seznam použité literatury	69
9. Přílohy	72
9.1 Dotazník	72
9.2 Blokové organizační schéma MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.	76

Úvod

Výběr vlastního tématu k bakalářské práci ovlivnila zejména skutečnost, že přímo souvisí s výkonem mého zaměstnání. I když nespadá do zdravotně sociální sféry pevně věřím, že zvolené téma je v současné době velmi aktuální a vzhledem k začlenění České republiky mezi státy Evropské unie stále nabývá na důležitosti. Pokud totiž české podniky chtějí obstát v konkurenčním boji, neměly by podnikové vzdělávání opomíjet. O budoucí ekonomice se hovoří jako o ekonomice znalostí. Vedle prostředků vkládaných do nových technologií či moderních strojů a přístrojů, nelze úspěchy v podnikání očekávat bez patřičné odbornosti jejich zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení personální práce ve vybraném podniku a snaha o navržení efektivního systému dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rizikové skupiny, tj. absolventy, osoby starší 50ti let, osoby zdravotně postižené. Vzdělávání dospělých totiž výrazně zvyšuje jejich uplatnitelnost na trhu práce, kariérní růst a osobní prestiž.

V bakalářské práci je provedena analýza systému personální práce za použití kvalitativní metody šetření – sběr dat, analýza dat a vyhodnocení údajů. Zároveň bylo použito kvantitativní metody - dotazníkového šetření mezi respondenty, jimiž jsou zaměstnanci podniku.

Věřím, že výsledky této studie přispějí ve vybraném podniku ke zlepšení personální práce v oblasti vzdělávání a nábory zaměstnanců.

1. Současný stav

Citát

„První, čeho si přejeme, jest, aby tak plně a k plnému lidství mohl býti vzdělán ne nějaký jeden člověk nebo několik jich nebo mnoho, nýbrž všichni lidé vespolek i každý zvlášť, mladí i staří, bohatí i chudí, urození i neurození, mužové i ženy, zkrátka každý, komu se dostalo údělu narodit se člověkem, aby konečně jednou bylo celé lidské pokolení vzdělané po všech věkových stupních, stavech, pohlaví a národech.

Za druhé si přejeme, aby každý člověk byl celistvě vzdělán a správně vycvičen nikoli jen v nějaké jedné věci nebo v několika málo nebo mnohých, nýbrž ve všech, které dovršují podstatu lidství...“ (J. A. Komenský: Obecná porada o nápravě věcí lidských. III sv. Pampaedia)

1.1 Věk a vzdělávání

Při získávání, zaměstnávání a vzdělávání pracovníků by se měly vzít v úvahu následující skutečnosti o věku a věkové diskriminaci, které zpracoval na základě platných mezinárodních dokumentů Institute of Personnel and Development ve Velké Británii:

- věk je špatný prediktor pracovního výkonu,
- je zavádějící spojovat fyzické a duševní schopnosti s věkem,
- více lidí než kdykoliv v minulosti žije aktivně a ve zdraví i ve vyšším věku,
- věk může být jen vzácně skutečným a přijatelným požadavkem na zaměstnance,
- společenské postoje mohou podporovat používání zastaralých personálních praktik, týkajících se získávání, výběru, povyšování, vzdělávání, propouštění a penzionování pracovníků,
- snížená sebedůvěra, sebeúcta a motivace, společně se ztrátou nebo snížením vlastní finanční nezávislosti a osob na nich závislých, jsou některé ze škodlivých důsledků věkové diskriminace. (2)

Naše společnost v otázce přijímání starších zaměstnanců do pracovního procesu trpí stále mnohými předsudky. Starší lidé jsou označováni za neperspektivní, neschopné osvojit si nové technické dovednosti apod. a na nová místa jsou přednostně přijímáni lidé mladí. Tito „mladí a perspektivní“ mají dveře otevřené a jsou jim mnohdy dopřávány velké výhody bez toho, aniž by prokázali své dovednosti a znalosti získané během studia také v praktickém životě.

1.2 Psychický vývoj - specifika vzdělávání

1.2.1 Psychický vývoj absolventů

Období dospívání (pro tuto charakteristiku období 15 – 25 let) je označováno jako období emoční lability. Obtíže při koncentraci pozornosti spojené s emoční nestálostí ztěžují soustavné učení. Výuka by proto neměla být příliš jednostranně opřena jen o názornost. Jedinec je v období dospívání schopen účinněji se učit na základě poznání logických souvislostí, méně již roste schopnost osvojovat si materiál, který nedává smysl a který musí být pouze memorován.

Na základě práce a výsledků studií lze důvodně tvrdit, že dospívající se svými intelektovými schopnostmi v podstatě přinejmenším blíží maximálnímu výkonu a že často v tomto směru převyšují starší lidi, zejména pokud nejde jen o hromadění vědomostí a o jejich jednoduché využívání, ale o pružné a tvořivé myšlení. (13)

Mladá generace získává primární vzdělanostní úroveň s formálním ukončením a dokladem, které je spojeno se zaujetím sociální pozice a profesní kompetencí. Vzdělávací aktivity jsou proto spojené především s těmito cíli a úkoly životní fáze mladé generace. (19)

Mladý člověk si teprve začíná ověřovat své schopnosti a dovednosti, v počátcích budování své kariéry bývají mladí lidé svou prací méně zaujati, častěji mění zaměstnání a obecně bývají se svou prací méně spokojeni než později. (13)

1.2.2 Psychický vývoj dospělých

Dospělost je vymezována těmito kritérii: věkem, převzetím určitých vývojových úkolů a dosažením určitého stupně osobní zralosti. Toto období je plné výkonnosti a relativní stability. Je pro ně charakteristické další upevnění identity, vrchol produktivity a aktivního vyhledávání životních cílů, posílení odpovědnosti a jasné sledování cílů v poslání.

Většina lidí se ujímá odpovědnosti za řízení svého vlastního života a věnuje se budování zvolené profesní kariéry. Starší zaměstnanci (zejména po 40. roce) jsou s prací obecně spokojenější – jednak proto, že s nárůstem zkušeností se činnost stává stále uspokojivější, ale i proto, že získali v práci vyšší postavení a kariéru už je obtížnější měnit. Toto životní období bývá popisováno jako fáze konsolidace, kdy jsou zvolené cíle vytrvale sledovány, vyžadují od člověka mnoho energie a sil, ale k větším změnám životní dráhy či přelomům po dlouhou dobu nedochází.

Až v období 2. fáze (45 – 60 let) dochází k vypětí v povolání před blížícím se odchodem na odpočinek a postupná redukce profesionální činnosti. Po fyzické stránce dochází k prvním známkám poklesu výkonnosti, ke zpomalení reakcí a mírně se zhoršuje citlivost většiny smyslů, především zraku, sluchu a chuti. (13)

Životní fáze střední generace je spojena s intenzivním profesním životem a vzdělávání znamená především další profesní vzdělávání, kterým se doplňuje a aktualizuje vzdělávání dosažené prostřednictvím počátečního vzdělávání. U současné střední generace ve věku 45 – 55 let je jednou z příčin vzrůstu významu vzdělání společenská změna, která zastihla tuto věkovou skupinu v jejich profesně produktivním věku. Na tuto změnu musela značná část reagovat změnou zaměstnání, rekvalifikací, doplňováním a rozšiřováním vzdělání.

Lidé jsou právě na vrcholu své kariéry, mají vysoké postavení a značný vliv a respekt druhých, z práce prožívají radost. Patrná je nyní výrazná potřeba předávat dosud nabyté zkušenosti a učit následující generaci. Tím si člověk může současně potvrdit i hodnotu celého svého dosavadního života a jeho význam pro společnost a následující generace. (19)

Při vzdělávání dospělých podporujeme kladnou motivaci učení dospělého. Pyramida motivace k učení vychází ze skutečnosti, že proces vzdělávání dospělých je založen na získávání informací a odborných vědomostí, na osvojování si nových dovedností a pracovních návyků. Díky těmto kvantitativním změnám v procesu vzdělávání je jednotlivec schopen nacházet jiná řešení, dosahovat lepších výsledků, zvýšit svou výkonnost. Posiluje se jeho pozice na trhu práce a ve společnosti, což má dopad na vyšší míru sociální jistoty jednotlivce. (16)

1.3 Nezaměstnanost

Zaměstnání hraje v naší kultuře roli centrální instituce, skrze kterou se definujeme. Cíle, status, sociální kontakty, struktura našeho života i jednotlivých dnů jsou primárně odvozovány z našeho zaměstnání. Naše vzdělání je chápáno jako příprava na zaměstnání a náš volný čas jako regenerace pro další práci v zaměstnání.

Zaměstnání je i prostředkem společenského vzestupu, takže nezaměstnanost neznamená jen ztrátu dosavadního statusu, ale i ztrátu statusů budoucích. Vyloučení ze zaměstnání znamená deprivaci v základních potřebách. I když bezprostředním efektem je pokles příjmů, je pro nezaměstnaného nejbolestnější ztráta vlastní ceny v očích okolí. (14)

Uplatnění člověka na trhu práce je podmíněné řadou charakteristik, které vyčleňují skupiny lidí s větším rizikem ztráty práce a předurčují je pro dlouhodobou nezaměstnanost. Nezaměstnanost tak více ohrožuje určité skupiny populace. K těmto skupinám patří mladí lidé, ženy s malými dětmi, zdravotně postižení občané, starší lidé, lidé s nízkým vzděláním, romské etnikum a přicházející imigranti. (6)

1.3.1 Nezaměstnanost absolventů

Absolventi středních a vysokých škol, kteří se ucházejí o své první zaměstnání, jsou v konkurenci s ostatními uchazeči značně znevýhodněni. Nemají praktické zkušenosti a základní pracovní návyky, ale také postrádají určité pracovní kontakty

usnadňující lepší orientaci na trhu práce. V současné době míra nezaměstnanosti absolventů škol značně převyšuje nynější úroveň zaměstnanosti. (6)

Podle statistických údajů Úřadu práce v Českých Budějovicích byla situace v uplynulých letech v okrese České Budějovice následující:

Kategorie absolventů a mladistvých je stále řazena mezi skupiny uchazečů, které zpravidla označujeme za ohrožené z pohledu jejich uplatnění na trhu práce. V průměru jich bylo měsíčně úřadem práce evidováno 494 (oproti 318 v roce 2008, resp. 334 v roce 2007). Nicméně stále platí, že se při uplatnění na trhu práce absolventi mnohdy setkávají s problémy souvisejícími s nedostatečnou praxí. Pozitivním jevem je však zvyšující se zájem mladých lidí o studium, a to i o studium na vysokých školách. Tento trend je potvrzován již patrným úbytkem absolventů SŠ a VOŠ a zároveň rostoucím počtem absolventů VŠ. Vývoj celkového počtu evidovaných absolventů v letech 1999 - 2009 (vždy k 31. 12.) podává následující tabulka:

Tabulka 1: Vývoj počtu evidovaných absolventů na úřadu práce

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet evidovaných absolventů a mladistvých	783	536	669	679	656	487	499	361	314	373	577

Zdroj: Úřad práce v Českých Budějovicích

Z pohledu maximálního dosaženého vzdělání bylo na Úřadu práce v Českých Budějovicích evidováno celkem 66 mladistvých se základním vzděláním, z toho bylo 36 dívek (tj. 54,5 %), 566 absolventů středních a vysokých škol, z toho 425 uchazečů o zaměstnání dosud nepracovalo u žádného zaměstnavatele (což je o 156 absolventů více než v předchozím roce).

Z hlediska možností uplatnění absolventů na trhu práce lze v okrese České Budějovice určit za stále nejvíce poptávané obory ze strany zaměstnavatelů především strojírenské učební obory, jako jsou mechanik-seřizovač CNC strojů, nástrojař,

zámečník, obráběč kovů. Uplatnění mohou nalézt též poměrně dobře i absolventi stavebních škol. Naopak problémy s uplatněním mají absolventi oborů kadeřnice, automechanik, podnikání ve službách a obchodu, v nematuritním oboru technicko-administrativní pracovník a vzhledem k počtu končících absolventů a minimální poptávce zaměstnavatelů i obecně absolventi obchodně ekonomických škol. (4)

1.3.2 Nezaměstnanost dospělých

Nejtěživěji prožívají ztrátu zaměstnání lidé ve věku 41 – 50 let. Jestliže nezaměstnanému jedinci činí problém získat zaměstnání ve středním období pracovní kariéry, v pozdním období jsou jeho možnosti ještě menší a řada lidí musí čelit krizi základních jistot. Čím je člověk starší, tím pevnější jsou jeho návykové stereotypy a tím i obtížněji a pomaleji se přizpůsobuje novým životním situacím. Nezaměstnanost bývá provázena poklesem příjmů a životní úrovně, mění se rodinnou situací, úbytkem kontaktů, ztrátou kvalifikace, poklesem sebedůvěry a často i zhoršením zdravotního stavu. (6)

Podle statistických údajů Úřadu práce v Českých Budějovicích byla situace v uplynulých letech v okrese České Budějovice následující:

V roce 2009 došlo u počtu uchazečů 50ti letých a starších v evidenci úřadu práce k nárůstu. Jejich počty jsou stabilně vysoké, což dokládá i skutečnost, že na konci roku 2009 bylo evidováno celkem 1 580 těchto uchazečů, tedy o 517 více než v roce 2008. Jenom díky tomu, že v roce 2009 docházelo všeobecně k výraznému růstu počtu uchazečů o zaměstnání se podíl na celkové nezaměstnanosti v okrese snížil na 25,4 % (o 2,2 % oproti roku 2008). Tento stav souvisí mimo jiné i s celkovým nepříznivým demografickým vývojem v České republice, kdy populace v produktivním věku obecně stárne. Tato kategorie uchazečů o zaměstnání je i nadále v okrese jednou z nejproblémovějších z hlediska uplatnitelnosti na trhu práce. (4)

1.3.3 Nezaměstnanost osob se zdravotním postižením

U lidí se změněnou pracovní schopností vystupují do popředí nejen ekonomické, sociální a psychické problémy, ale zejména problém přiměřeného smyslu života, problém pocitu lidské důstojnosti. Vzhledem ke stále většímu důrazu na produktivitu práce a výkon mají tito lidé v současné společnosti čím dál menší šanci uplatnit se na trhu práce. (6)

Podle statistických údajů Úřadu práce v Českých Budějovicích byla situace v uplynulých letech v okrese České Budějovice následující:

Zvyšování počtu osob se zdravotním postižením evidovaných úřady práce a tím i rostoucí nezaměstnanost v této kategorii může do jisté míry souviset se zvyšujícím se počtem lidí, kterým je statut zdravotního postižení přiznán. K 31. 12. 2009 představoval počet OZP 14,5 % celkového počtu evidovaných nezaměstnaných, což bylo sice o 5,6 % méně než k 31. 12. 2009, absolutně však počet uchazečů v této sledované skupině narostl o 124 osob. Za rok 2009 bylo v průměru měsíčně v evidenci úřadu práce 889 uchazečů - OZP (za rok 2008 činil tento průměr 742 uchazečů se zdravotním postižením).

Tabulka 2: Vývoj počtu evidovaných OZP na úřadu práce

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet evidovaných uchazečů OZP	483	535	495	515	516	552	643	718	748	742	889

Zdroj: Úřad práce v Českých Budějovicích

Průměrný podíl míst vhodných i pro uchazeče - OZP na celkovém počtu míst činil 5,8 %, přičemž na jedno takové volné místo připadalo v průměru 27 uchazečů - OZP.

Uplatnění zdravotně handicapovaných uchazečů na trhu práce zůstává problematické. Velké procento těchto uchazečů má jen základní vzdělání (28 %) a tím jsou jejich možnosti nalézt zaměstnání velice omezené. (4)

1.4 Vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých je proces, ve kterém se dospělý člověk aktivně, systematicky a kontinuálně učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností. Dospělým ve smyslu vzdělávání je osoba, jejíž hlavní sociální role se dají charakterizovat statutem dospělého a která zároveň ukončila svou vzdělávací dráhu ve formálním vzdělávacím systému. Institucionalizované učení není v tomto pojetí hlavní náplní životní činnosti účastníka vzdělávání dospělých. Vzdělávající se dospělý není redukován na žáka nebo studenta, jeho hlavní role jsou ty, jež vyplňuje v práci, rodině a sociálním životě. (18)

1.4.1 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Modernizace a masivní investice do výrobních toků, vysoká míra automatizace, nové IT technologie a moderní metody řízení představují výjimečný kvalitativní skok. Zároveň stoupají nároky na technickou, jazykovou a IT „gramotnost“. Současný prudký rozvoj technologií vyvolává potřebu celoživotního vzdělávání. Tato skutečnost již dnes významným způsobem ovlivňuje i oblast vzdělávání v podnikové sféře.

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam. O budoucí ekonomice se hovoří jako o ekonomice znalostí. (12).

Pracovní síla je rozhodujícím výrobním faktorem a úroveň jeho řízení rozhoduje o tom, do jaké míry bude podnik prosperovat, do jaké míry bude konkurenceschopný na trhu výrobků a služeb a konec konců i konkurenceschopný na trhu práce.

Z pohledu řízení pracovních sil a zaměstnanosti jsou pro podnik velmi důležité tyto otázky:

- kolik a jaké pracovníky potřebuje a bude potřebovat
- kde potřebné síly vzít
- jakým způsobem potřebné síly získat a v podniku udržet (11)

Jedním z primárních cílů řízení lidských zdrojů je vytváření podmínek, v nichž se bude realizovat skrytý potenciál pracovníků a zajistí se jejich oddanost záležitostem organizace. Tento skrytý potenciál by měl být chápán nejen jako schopnost získávat a využívat nové dovednosti a znalosti, ale také jako dosud nevyužité bohatství myšlenek a nápadů o tom, jak by mohla být činnost organizace lépe uspořádána a prováděna. (20)

Rozvoj lidských zdrojů je ve své podstatě poskytování příležitostí pracovníkům, a to k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání. Je tak činěno za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace.

Všeobecně se za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů, dle odborné literatury, pokládají:

- **učení se** – jako relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností;
- **vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných v obecné rovině, naproti rovině praktické;
- **rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe;
- **odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, programů, které umožní pracovníkům získat takové znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou nezbytné pro výkon dané práce. (2)

1.4.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učení, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti. Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. (1)

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností. (10)

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k

reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů.

Základní cíle vzdělávání jsou:

- ♦ rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- ♦ pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- ♦ snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné. (2)

Toto jsou cíle viděné pouze z hlediska podniku. Stále více je však cílem tohoto vzdělávání i personální rozvoj pracovníků, zvyšování jejich spokojenosti a jejich konkurenceschopnosti na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce. Podnikové vzdělávání pracovníků se tak vědomě zařazuje mezi zaměstnanecké výhody sloužící nejen k uspokojování potřeb organizace, ale i k uspokojování potřeb pracovníků samotných. (2)

1.5 Systematické vzdělávání

Na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry. Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, který sleduje cíle podnikové strategie.

Hlavní charakteristikou systematického vzdělávání je to, že probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy zkušenosti z předchozích cyklů se využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje. Systematické vzdělávání je tedy v organizaci

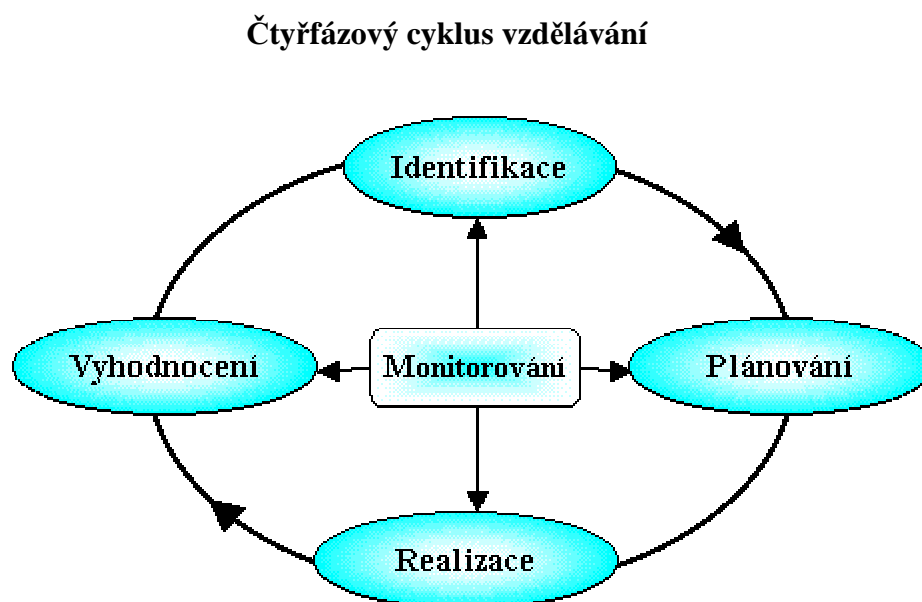
neustále přítomné a formuje nejen znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k současnému výkonu práce, ale připravuje lidi na změnu, činí z nich flexibilní pracovní sílu. (7)

Podstatnou součástí celého systému je kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry (v ideálním případě zakončenou vlastní seberealizací). (12)

Systematické vzdělávání je založeno na následujícím jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- 1) Definování potřeb vzdělávání.
- 2) Rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí
- 3) Využití zkušených a školených vzdělavatelů při plánování a realizaci vzdělávání.
- 4) Monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění jeho efektivnosti. (2)

Graf 1: Čtyřfázový cyklus vzdělávání



Zdroj: Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů

1.5.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Potřebou vzdělávání je každý zjištěný nedostatek, mezera, problém, který brání zaměstnanci i organizaci v dosažení individuálních, resp. strategických cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje. Tento důvod lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace.

Proces identifikace potřeb musí být provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, s procesem hodnocení zaměstnanců i s požadavky samotných zaměstnanců a jejich nadřízených. (5)

Metody analýzy potřeb vzdělávání

➤ Podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů. (2)

➤ Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Analýza pracovního místa proto odhaluje kroky, které osoba musí učinit, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem. (3)

➤ Hodnocení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. (2).

➤ Porady manažerských týmů

Soustředí nejvíce přirozeným a nejlogičtějším způsobem skupiny pro zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Jedná se o více nebo méně stálé skupiny lidí, v nichž se vyvinul určitý charakteristický styl spolupráce v různých situacích za poměrně dlouhou dobu. (17)

➤ Monitorování výsledků porad a diskusí

Monitorování týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů. (11).

➤ Kritické události (incidenty)

Jsou důležité události v životě organizace, které se liší od běžné denní rutiny. Předpokládá se, že při řešení těchto událostí budou manažeři demonstrovat určité dovednosti, nebo nebudou schopni určité činnosti, protože jsou na takovou situaci špatně připraveni.

➤ Techniky kolektivní tvořivosti

Využívají tvořivého myšlení ke spojení myšlenek nebo jevů, které dříve v žádném vztahu nebyly. Tato technika je vhodná zejména u těch problémů managementu, které mají značný počet možných řešení, z nichž žádné není zcela jasné a jednoznačné. (17)

➤ Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání. (11)

1.5.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zabezpečit proces přesunu stávajícího stavu k stavu žádoucímu.

Jakým způsobem bude vzdělávání realizováno, je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (12)

Proces by měl vycházet z plánu, který odráží odpovědi na soubor otázek osmi „W“:

1. WHAT CONTENT?	Co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
2. WHO TO?	Kdo by měl být vzděláván?
3. WHAT WAY?	Jaké budou nevhodnější metody?
4. WHO DELIVERS?	Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN?	Jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
6. WHERE?	Kde se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE?	Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
8. WAS IT EFFECTIVE?	Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

Zdroj: (Dvořáková a kol., 2001)

Zodpovězení všech těchto otázek není úkolem pouze pro odpovědného pracovníka personálního útvaru. V dnešních organizacích leží větší díl odpovědnosti za provádění funkcí řízení lidských zdrojů, včetně vzdělávání a rozvoje týmů a jejich členů, na vedoucích zaměstnancích. (8)

Rozpočtování a financování vzdělávacích aktivit vychází z priorit celopodnikové strategie řízení lidských zdrojů. Rozpočet vzdělávání by měl mít tři složky:

- fixní složku – financující dlouhodobé vzdělávací programy, které zohledňují dlouhodobé a střednědobé cíle
- variabilní složku – zajišťující operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu zaměřeného na krátkodobější potřeby organizace a rozvojové aktivity
- rezervní složku – která by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání. (12)

1.5.3 Realizace vzdělávání

Realizace programu zahrnuje tři hlavní akce:

- zahájení programu
- vzdělávací proces
- závěr programu (17)

Jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom:

- že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu
- každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. (1)

1.5.4 Vyhodnocování vzdělávání

Čtvrtou etapou cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců se zpětnou vazbou je vyhodnocování. Úspěšný proces vyhodnocení je dlouhodobý proces, který jde za hranici získání okamžité zpětné vazby, jež vypovídá pouze o kvalitě specifické školící akce. (12)

Úkolem hodnocení je posoudit zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějším využíváním zdrojů, apod.

Vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů vzdělávání. (7)

Obecně lze provádět hodnocení podle tří základních úrovní:

- 1) Hodnocení vzdělávání z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání. Toto hodnocení obvykle provádí účastníci vzdělávacích akcí, kteří hodnotí: délku vzdělávání, výkon lektora, náplň a formu vzdělávání, organizační zajištění, apod.
- 2) Hodnocení z pohledu získaných vědomostí a dovedností. Toto hodnocení nejčastěji provádí lektori jednotlivých kurzů.
- 3) Hodnocení z pohledu přínosu pro organizaci. Toto hodnocení je zpravidla nejobtížnější. Většinou je hodnocení přínosů ze vzdělávání dlouhodobou záležitostí. Mnohdy nelze ani určit, zda se například zvýšení výkonu projevilo díky vzdělávání nebo zda to bylo vlivem vhodně zvolené motivace zaměstnance. (7)

Pro hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu je důležité, zda dlouhodobá a trvalá zlepšení či změny ve výkonu, které byly stanoveny jako cíle vzdělávací aktivity, opravdu nastaly nebo nastávají. To znamená, zda bylo dosaženo výsledků, které byly stanoveny při identifikaci potřeb. (12)

2. Cíl práce a hypotézy

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení personální práce zejména stávajícího systému vzdělávání a způsobu vyhledávání - získávání zaměstnanců v akciové společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a snaha o navržení efektivního systému dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rizikové skupiny, tj. absolventy, osoby starší 50ti let, osoby zdravotně postižené.

2.2 Hypotézy

Hypotéza č. 1:

Současná kvalifikace zaměstnanců neodpovídá potřebám zaměstnavatele.

Hypotéza č. 2:

Lidé s vyšším vzděláním mají větší zájem na svém dalším vzdělávání.

3. Metodika

3.1 Metodický postup

Jako metodický postup byla zvolena nejprve analýza personální práce (systému vzdělávání a vyhledávání - získávání zaměstnanců) ve vybraném podniku za použití kvalitativní metody šetření – sběr dat, analýza dat a vyhodnocení údajů a zároveň byla využita forma dotazníkového šetření - kvantitativní metoda s anonymním dotazováním respondentů – zaměstnanců akciové společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská, která měla vést k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz. Dotazník měl 20 otázek, u dvou otázek bylo možné zaškrtnout více odpovědí a u jedné byla možnost dopsání vlastního názoru. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Výsledky jsou uvedeny v grafech a tabulkách. Hodnoty jsou zaznamenávány v procentech.

3.2 Charakteristika výzkumného souboru

Základní skupinu zkoumaného vzorku pro mou práci tvořila skupina zaměstnanců MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.. Dotazníky byly rozdány na pracovištích v Českých Budějovicích, Nových Hradech a v Soběslavi a dotazníkové šetření probíhalo od února do dubna roku 2010. Celkem bylo rozdáno 140 dotazníků, ze kterých bylo dostatečně vyplněno 86. Počet rozdaných dotazníků byl určen pro polovinu zaměstnanců podniku pracujících v „hlavním“ pracovním poměru, což je dostatečně reprezentativní vzorek pro výzkum.

4. Výsledky

4.1 Představení podniku MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

Akciová společnost **MOTOR JIKOV Strojírenská** patří mezi největší a nejdůležitější podniky v regionu jižní Čechy. Vznikla k 1. 10. 2004 sloučením podniků UNI CZ a. s. Soběslav a ADACO a. s. Jindřichův Hradec a navazuje na více než devadesátiletou tradici strojírenské výroby. Je dceřinnou společností skupiny podniků převážně strojírenského a slévárenského charakteru.

V současné době je podnikatelská činnost soustředěna do oblasti výroby a prodeje komponentů nastavitelných pedálových systémů automobilů, komponentů motorových golfových vozidel a obdobných užitkových vozidel, komponentů pro automatické pračky, komponentů vzduchových brzdových soustav, komponentů pro hydraulické a filtrační systémy, komponentů strojů textilních, tiskařských, dřevoobráběcích a obráběcích. Dále pak je podnikatelská činnost soustředěna do oblastí výroby pneumaticko hydraulického nýtovacího nářadí. Její činnost je soustředěna na pracovištích v Českých Budějovicích, Soběslavi a v Nových Hradech.

Společnost je certifikována podle normy EN ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2008 a byla jí udělena ocenění Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest, Sdružením pro zahraniční investice – AFI a partnery projektu Partnerství pro podporu přímých zahraničních investic v ČR, pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR: **"Subdodavatel roku 2001"** v kategorii „Uzavřené kontrakty za asistence agentury CzechInvest – 1. místo (dříve UNI CZ a. s.)

"Subdodavatel roku 2002" v kategorii „Uzavřené kontrakty za asistence agentury CzechInvest – 2. místo (dříve ADACO a. s.)

"Subdodavatel roku 2003" v kategorii „ Nejlepší společnost z twinningového Programu rozvoje českých dodavatelů – 2. místo (dříve ADACO a. s.)

Historie podniku spadá již do roku 1919, kdy byla založena původní společnost LADA (továrna na šicí stroje). Rozhodujícím rokem byly pro firmu roky 1995 kdy do

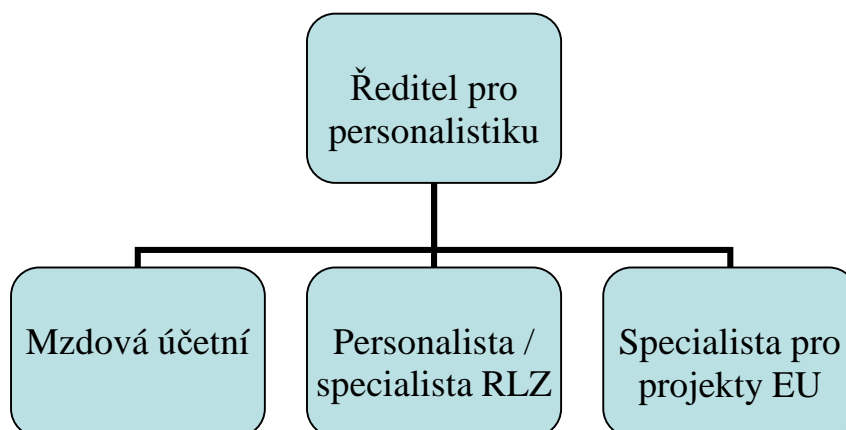
společnosti vstoupila se svým kapitálem firma Motor Jikov a také rok 2004, kdy sloučením podniků UNI CZ a. s. Soběslav a ADACO a. s. Jindřichův Hradec vznikla akciová společnost MOTOR JIKOV Strojírenská. V roce 2006 byla společnost začleněna do holdingu MOTOR JIKOV Group.

Také MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. musela čelit hospodářské recesi, která zastihla světovou ekonomiku v loňském roce a jejíž dozvuky stále pociťuje. Vedení firmy přijalo opatření související s poklesem výroby a tržeb. Došlo ke zkrácení týdenního fondu pracovní doby, výrobní procesy dosud zajišťované na pracovišti Jindřichův Hradec byly přesunuty do Soběslavi. Tyto kroky s sebou nesly určitý odliv zaměstnanců. Z těchto úsporných a organizačních důvodů podnik opustilo 75 zaměstnanců.

V současné době firma zaměstnává 285 osob na „hlavní“ pracovní poměr, 26 osob na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti, 9 zaměstnankyň čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Dle věkové struktury je v podniku 53 osob do 26ti let, 197 zaměstnanců je ve věku 26 – 50 let a starších 50ti let je 35 zaměstnanců. Z celkového počtu zaměstnanců je 10 osob zdravotně postižených.

4.2 Personální řízení

Personální úsek je přímo řízen představenstvem společnosti (viz. Příloha č.2 Blokové organizační schéma společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.). Jednotlivé zařazení zaměstnanců úseku RLZ zobrazuje následující schéma.



Hlavní činnosti personálního managementu je možné shrnout v následujících bodech:

1. personální administrativa – zahrnuje především správu pracovních míst, mzdovou agendu;
2. personální plánování a controlling – ve formě podnikatelských plánů tvoří součást celkového plánovacího procesu firmy, zahrnuje kvantitativní i kvalitativní plánování pracovní síly, způsob jejich získávání, plánování mzdových nákladů a plánování personálních rezerv;
3. personální marketing – mezi hlavní funkce patří zejména tvorba profilu požadavku na pracovní místa, přijímací a výběrová řízení, firemní design, personální inzerce, spolupráce s partnerskými školami;
4. personální rozvoj – tato činnost zahrnuje jak přípravu firemního odborného a manažerského vzdělávání, tak i ve spolupráci s manažery společnosti účast na definování a plánování vzdělávacích potřeb;

5. rozvoj společnosti – k hlavním činnostem patří tvorba a rozvoj organizační struktury firmy, organizace pracovní doby, činnosti spojené s optimalizací jednotlivých firemních procesů, systém odměňování.

4.3 Vyhledávání – získávání zaměstnanců

I když ve vybraném podniku na nábor a obsazování pracovních pozic neexistuje předepsaná firemní metodika, celý proces se řídí ustálenými pravidly a podléhá schválení ředitele pro personalistiku. Na každou pracovní pozici je v podniku podrobně zpracován popis pracovního místa a kvalifikační požadavek, na základě kterých jsou vypracována kritéria a požadavky pro uchazeče.

4.3.1 Interní zdroje

Ve většině případů je nejprve zvolena forma vyhledávání z interních – vnitropodnikových zdrojů. Informace o nabídce volné pracovní pozice je vyvěšena na personální nástěnce, která je přístupná všem zaměstnancům. Také na výrobních poradách je nabídka volného pracovního místa oznámena a prostřednictvím nadřízených zaměstnanců jednotlivých úseků je rozšířena na pracoviště. Dalším zdrojem informací o volném místě je firemní časopis MONITOR, kde má personální úsek již své nezastupitelné místo.

Vyhledávání z interních zdrojů má jistě své výhody, k nejdůležitějším patří znalost prostředí a spolupracovníků, rychlejší obsazení místa, možnost postupu a kariérního růstu. Protože si to vedení podniku uvědomuje, dává touto formou zaměstnancům příležitost seberealizace.

Bohužel ale ve většině případů tento způsob vyhledávání zaměstnanců není efektivní. Na nabízená volná pracovní místa zaměstnanci zpravidla reagují pouze doporučením tohoto místa svým známým a sami o ně neusilují. Dle sdělení

personalistky podniku, v posledních třech letech došlo k obsazení volného pracovního místa zaměstnanci z interních zdrojů jen ve dvou případech, ve všech ostatních případech se jednalo o externí zdroje.

4.3.2 Externí zdroje

Pro získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů je využíváno několika způsobů, mezi které patří:

- ❖ spolupráce s úřadem práce na základě ohlašovací povinnosti vyplývající ze zákona
- ❖ zveřejnění nabídky volného pracovního místa na vlastních internetových stránkách
- ❖ doporučení vhodného kandidáta na volné pracovní místo vlastním zaměstnancem
- ❖ inzerce v regionálním deníku
- ❖ využívání specializované personální agentury

Také nábor zaměstnanců z externích zdrojů má své výhody – širší možnost výběru, nové impulsy pro podnik, nábor vhodného kandidáta a tím i přesné pokrytí potřeby. Mezi nevýhody patří vyšší náklady na vyhledávání, delší doba výběru, neznalost prostředí a s tím související delší čas na adaptaci, riziko odchodu nového zaměstnance ve zkušební lhůtě.

4.3.3 Použití způsobu náboru

O tom, jaká forma výběru bude zvolena, rozhoduje profil volného pracovního místa. Nábor na dělnické profese je řešen zveřejněním nabídky na úřadu práce a na vlastních internetových stránkách, administrativní pracovní místa a pozice středního

managementu jsou navíc inzerována v regionálním tisku. Také vyhledávání prostřednictvím vlastních zaměstnanců zde má své významné postavení a je velmi efektivní, protože zaměstnanci potencionálním kandidátům ujasňují podmínky práce, konkretizují nároky a dokáží též odhadnout, zda se dotyčný na danou pozici hodí. Přijímání zaměstnanců do vrcholového managementu je řešeno prostřednictvím personální agentury které je sice finančně nákladné a časově náročné, ale agentura ohodnotí případné kandidáty nejen z odborných profesních vědomostí, ale provede i osobnostní a psychologické testy a doporučí jen ty nejlepší.

Podle sdělení personalistky podniku trvá výběr vhodného zaměstnance na dělnickou profesi nejméně 3 týdny, v úrovni středního a vyššího managementu je tato doba ještě delší.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

4.4.1 Systém vzdělávání v podniku

Vzdělávání zaměstnanců zajišťuje personalista/specialista Řízení lidských zdrojů (dále jen RLZ) v souladu se směrnicí č. 1-618-001 - „Výcvik“ a dalšími podnikovými materiály:

- ✓ směrnice č. 1-0618-003 - „Personalistika“
- ✓ směrnice č.1-0618-004 - „Komunikace“
- ✓ směrnice č.1-0624-001 - „Zásady bezpečnosti práce“
- ✓ směrnice č.1-0624-002 - „Požární ochrana“
- ✓ Katalog dělnických profesí, funkcí
- ✓ Katalog TH funkcí
- ✓ Kolektivní smlouva a Mzdový předpis MJG a. s.

Směrnice stanovuje postupy při dalším podnikovém vzdělávání a je závazným předpisem pro zaměstnance všech stupňů řízení v podniku z důvodu zabezpečení potřebné úrovně všech zaměstnanců z hlediska jejich nutných kvalifikačních předpokladů pro výkon funkce. Jedná se o jednotný systém činností zajišťovaných úsekem RLZ v souladu s obecně závaznými předpisy, zejména se Zákoníkem práce v platném znění. Školení jsou připravována tak, aby postihovala všechny podnikové struktury, provází je od nástupu po celou dobu výkonu práce ve firmě, týkají se jak absolventů, dlouholetých zaměstnanců i osob zdravotně postižených s ohledem na jejich pracovní zařazení.

Hlavním úkolem zaměstnance personalista/specialista RLZ jsou vedle vedení personální agendy všechny činnosti spojené s vzděláváním zaměstnanců. Jak už z názvu funkce vyplývá, je tato pracovní pozice kumulovaná. K tomuto kroku dospěl management holdingu v prvním čtvrtletí roku 2009, kdy bylo potřebné zredukovat počet pracovních míst i v personálním úseku.

Specialista RLZ je také pověřen stanovením finančního plánu výcviku, do kterého zahrnuje náklady spojené s povinnými periodickými školeními, náklady na odborné profesní vzdělávání, manažerské a jazykové vzdělávání.

Spolu s přímými nadřízenými zaměstnanců je také zodpovědný za dodržení zákonem stanovených lhůt určených pro školení zaměstnanců – obnovování odborných školení a zkoušek.

4.4.2 Přehled prováděných školení

Školení prováděná v podniku je možné rozdělit do těchto kategorií:

- ❖ při nástupu nových zaměstnanců – povinnost proškolení (technik BOZP a PO) a nutnost zaučit na pracovišti (adaptační proces);

- ❖ zajištění periodických školení odborné způsobilosti pro příslušné profese, které vyplývají z právních a ostatních předpisů;
- ❖ zajištění školení, která rozšiřují a prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnanců; většinou jde o reakci na změnu vnějších podmínek, např. implementace nového SW, vývoj informačních technologií, nových strojů a zařízení, nových výrobních technologií, novelizace zákonů, změny podmínek v souladu s pravidly Evropské unie;
- ❖ manažerské vzdělávání pro TOP management zaměřený na individuální rozvoj pro zvýšení konkurenceschopnosti a pro vyšší a střední management zaměřený na aktivaci jejich potenciálu;
- ❖ jazykové vzdělávání – výuka anglického, německého a francouzského jazyka s pravidelnou testací pokroků;
- ❖ vzdělávání v oblasti jakosti dle norem ISO a TS a školení v oblasti ekologie.

4.4.3 Rozpočet nákladů na vzdělávání

Sestavování rozpočtu je v kompetenci specialisty RLZ, který při jeho tvorbě vychází jednak ze seznamu zaměstnanců, pro které je nutné zajistit školení povinná ze zákona a také z požadavků ředitelů jednotlivých divizí, kteří do něj promítají nároky na doplnění či zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců. Finální verzi plánu vzdělávání schvaluje předseda představenstva.

Pokud nejsou vyčerpány finanční prostředky určené pro vzdělávací aktivity v jednotlivých úsecích, mohou je použít i jiné úseky, resp. jiné divize holdingu.

V hodnocení vynakládaných prostředků na vzdělávání zaměstnanců jsou vyčísleny i náklady např. na cestovné výdaje, studijní materiály a jiné, tudíž jsou údaje ucelené.

Z tabulky 3 je zřejmý vývoj a růst vynaložených nákladů na vzdělávání od roku 2005 do roku 2009.

Tabulka 3: Plán výcviku a skutečné čerpání v MJS a. s.

Rok	Plánované náklady (v Kč)	Skutečné čerpání (v Kč)	% plnění
2005	930 500	797 531	85,71
2006	1 466 470	1 421 490	96,93
2007	1 106 310	1 092 996	98,80
2008	1 164 980	1 071 196	91,95
2009	248 000	88 872	35,84

Zdroj: MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

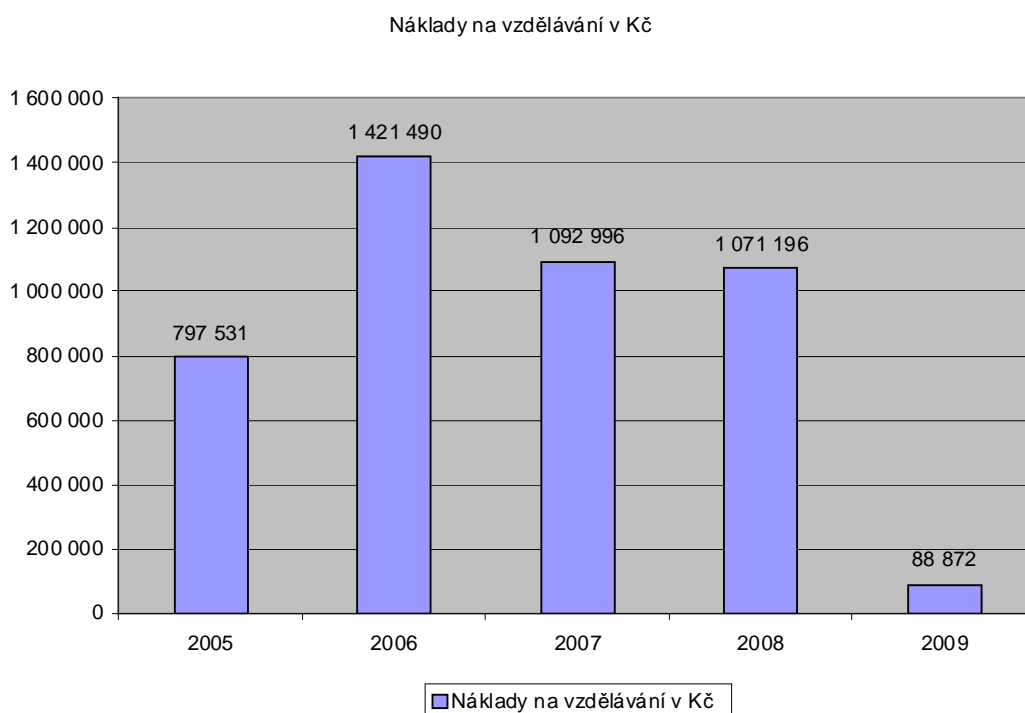
Nejvyššího nárůstu bylo dosaženo v roce 2006, kdy se finanční prostředky určené na vzdělávání zaměstnanců oproti roku 2005 téměř zdvojnásobily. Stejně jako v uplynulých letech byly vzdělávací aktivity zaměřeny na periodické odborné zkoušky a vzdělávací akce věnované prohloubení a rozšíření znalostí.

Holdingu MOTOR JIKOV Group a tím i společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. se však podařilo získat finanční dotace z prostředků Evropské unie v projektu „Zvyšování konkurenceschopnosti a adaptability zaměstnanců společností MOTOR JIKOV Group prostřednictvím vzdělávání“ /CZ 04.1.03/4.1.03.1/0008/. Tento projekt trval 24 měsíců, v rámci celého holdingu se v něm proškolilo 1 600 zaměstnanců a účast na projektu činila 94%. Školení byla zaměřena na osobnostní rozvoj manažerů, diagnosticko vzdělávací program „mladých a perspektivních“, jehož cílem bylo potvrdit, odhalit či prohloubit osobnostní potenciál a u dělnických profesí prohloubení znalostí v oblasti strojírenství.

Jak ukazuje graf 2, v roce 2009 nastal dramatický pokles finančních prostředků investovaných do vzdělávání. Toto razantní snížení souvisí s celosvětovou hospodářskou a ekonomickou krizí. Do plánu vzdělávání byly zahrnuty pouze náklady

na školení povinná ze zákona, v omezené míře profesní vzdělávání a také jen ta nejnutnější školení zaměstnanců potřebných ke splnění certifikace společnosti dle norem ISO a TS. Jazykové vzdělávání bylo nastaveno v omezeném režimu 1x za 14 dnů a to pouze pro TOP manažery. Manažerské vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj TOP a středního managementu bylo v tomto roce zcela zrušeno.

Graf 2: Porovnání nákladů na vzdělávání



Zdroj: MOTOR JIKOV Strojírenská a. s.

Také v tomto krizovém roce holding MOTOR JIKV Group reagoval a úspěšně se začlenil mezi podniky, které využily příležitosti čerpat finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců ze strukturálních fondů pod názvem „Vzdělávejte se!“. Tento projekt byl vyhlášen Ministerstvem práce a sociálních věcí a rámci programů Evropského sociálního fondu od 23. 3. 2009 do 31. 12. 2010 a je určený pro zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli omezit výrobu ve svých provozech. Je zaměřený na zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím prohlubování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů. Realizované projekty přispívají

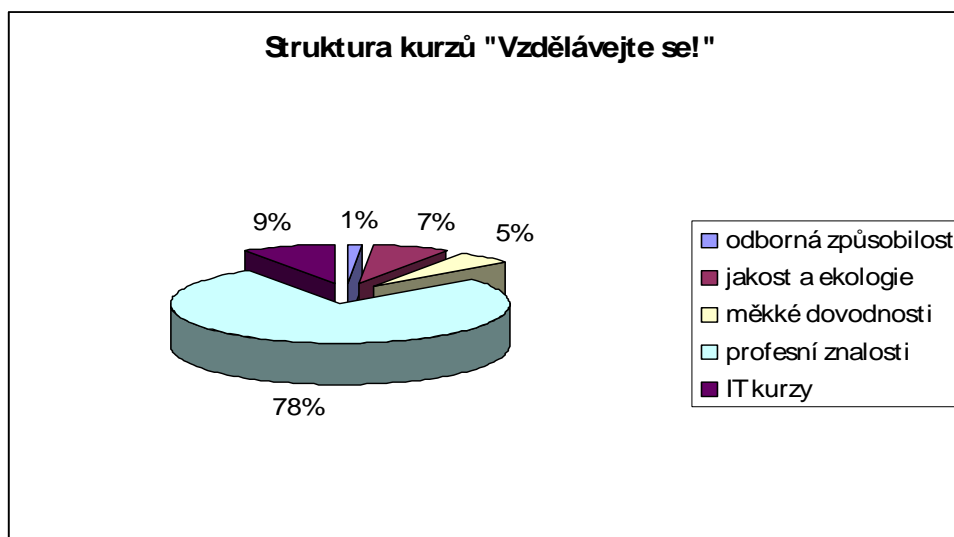
k odbornému rozvoji zaměstnanců, zvýšení kvality vzdělávání a současně k udržitelnosti pracovních míst.

V rámci projektu firma získala finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří byli a jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn. Zaměstnanci měli možnost účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence v oblasti tzv. obecného vzdělávání. Zaměstnavatel tak získal prostor pro efektivnější řešení personální situace v období krize.

Finanční prostředky byly čerpány jak na školení zaměstnanců – „lektorné“, tak i na náhradu mzdových prostředků zaměstnanců včetně sociálního a zdravotního pojištění po dobu jejich účasti na školení.

Vzdělávání zaměstnanců v rámci tohoto projektu probíhalo v květnu, září – listopadu roku 2009 a od března roku 2010 dosud stále trvá. Taktéž s ním vedení společnosti počítá i pro další období. Školení se do května 2010 zúčastnilo 2 255 zaměstnanců a bylo zaměřeno na prohlubování znalostí v oblastech odborné způsobilosti, jakosti a ekologie, v měkkých dovednostech, vzdělávání v profesních znalostech a IT kurzy, což zobrazuje graf 3.

Graf 3: Tématické členění v rámci projektu



Zdroj: vlastní výzkum

Vzdělávání v rámci tohoto projektu tvořilo více jak 95% ze všech realizovaných školení v roce 2009 a znamenalo pro podnik, ale i pro zaměstnance, důležitou podporu v těžkém období poklesu výroby a tržeb.

4.5 Vyhodnocení dotazníku

K dotazníkovému šetření bylo použito 140 dotazníků, správně vyplněných a vrácených dotazníků bylo 86, dalších 5 dotazníků bylo vyplněno chybně. Respondenti chybovali ve dvou případech u otázky č. 16 „Jaká forma podnikového vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?“, kdy zvolili dvě možné odpovědi a ve třech případech u otázky č. 19 „Vnímáte projekt „Vzdělávejte se!“ jako jedno možné řešení v době krize?“ z téhož samého důvodu.

Všechny otázky dotazníku přímo souvisí nebo se vztahují k potvrzení hypotéz. Zjištěné hodnoty a výsledky jsou uvedeny v tabulkách a grafech. Hodnoty jsou v procentech a jsou zaokrouhlená na celá čísla.

Otázka č. 1: Jaký je Váš věk?

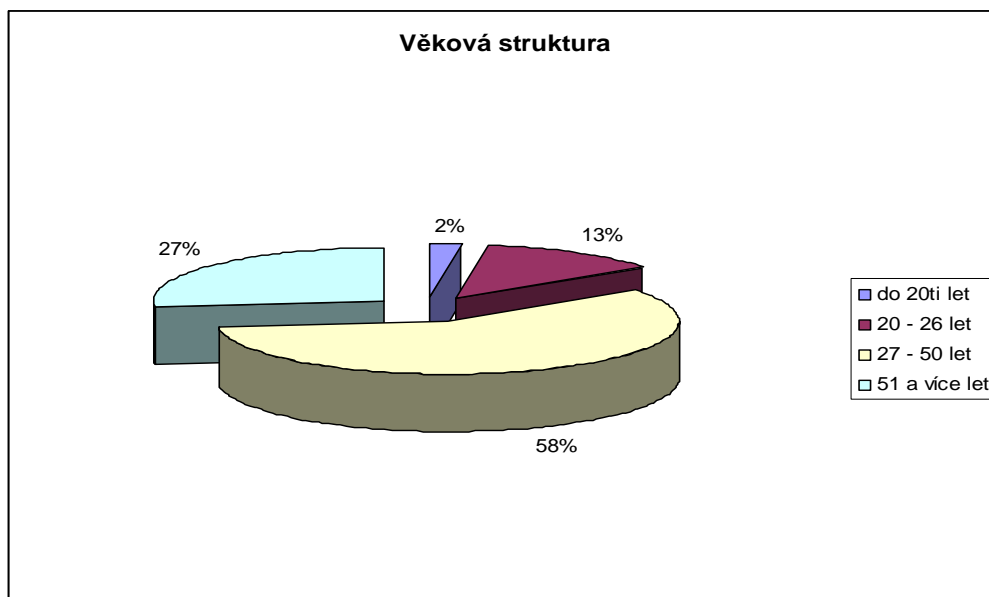
Tabulka 4: Věková struktura respondentů

Věk	do 20ti let	20 - 26 let	27 - 50 let	51 a více	celkem
odpovědi	2	11	50	23	86

Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 1 zjišťovala, kolik respondentů z celkového počtu 86 patří do věkové kategorie do 20ti let, 20 – 26 let, 27 – 50 let a kolik do skupiny 51 a více let. Do první věkové skupiny se zařadili 2 respondenti, druhá skupina v rozmezí 20 – 26 let obsahovala 11 účastníků šetření, dalších 50 zaměstnanců se zařadilo do skupiny 27 – 50 let a poslední kategorii 51 a více let tvořilo 23 zaměstnanců.

Graf 4: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4 ukazuje zastoupení věkové struktury respondentů ve skupinách do 20ti let (2 %), 20 – 26 let (13 %), 27 - 50 let (58 %) a 51 a více let (27%).

Otázka č. 2: Jaký je Váš zdravotní stav?

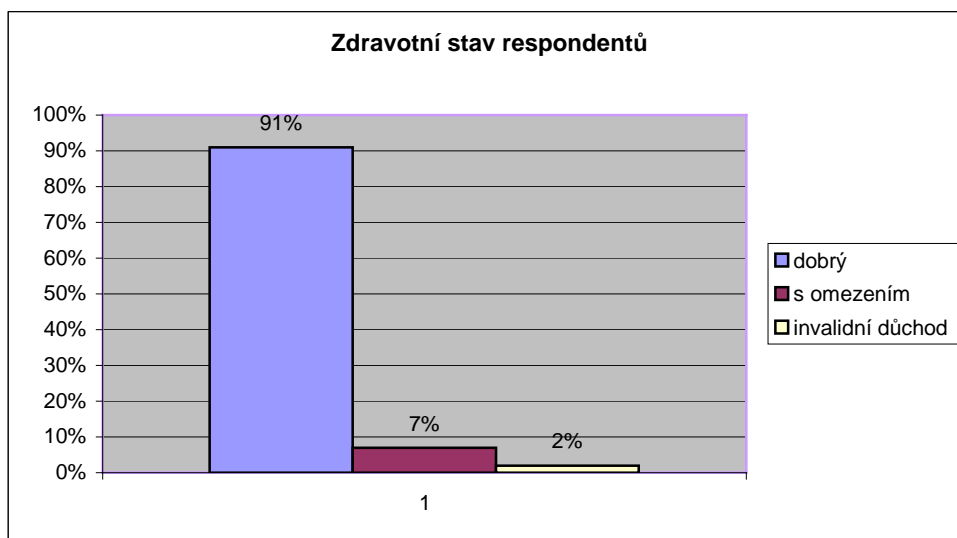
Tabulka 5: Struktura respondentů dle zdravotního stavu

Zdravotní stav	dobrý	s omezením	invalidní důchod	celkem
Odpovědi	78	6	2	86

Zdroj: vlastní výzkum

V otázce č. 2 hodnotilo svůj zdravotní stav jako dobrý 78 osob, s omezením 6 respondentů, přičemž jako nejčastější důvod omezení uváděli alergie a problémy s dýcháním. Poslední možnost odpovědi zvolili 2 zaměstnanci.

Graf 5: Struktura respondentů dle zdravotního stavu



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 znázorňuje odpovědi respondentů v procentech. Jako dobrý označilo svůj stav 91% respondentů, 7% uvedlo určitá omezení a 2% respondentů jsou invalidní důchodci.

Otázka č. 3: Jaké máte maximální dosažené vzdělání?

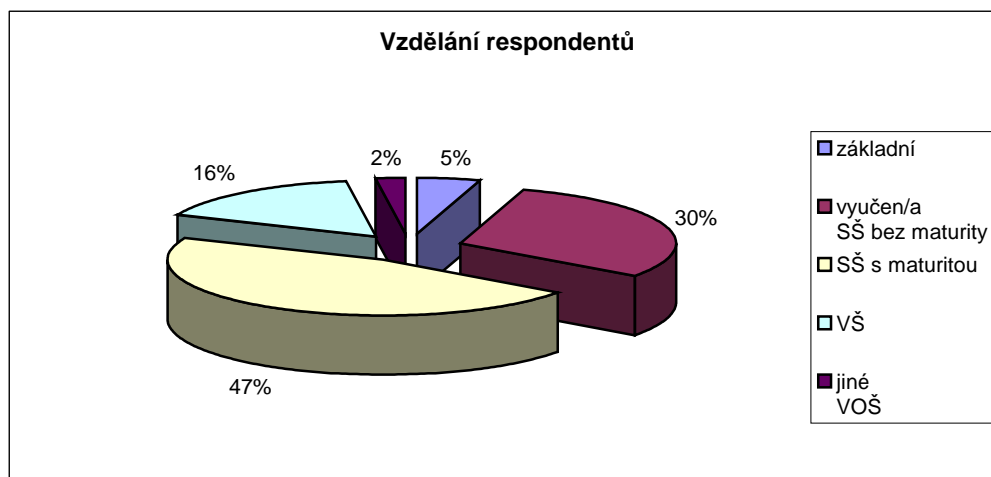
Tabulka 6: Struktura respondentů dle maximálního dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	základní	vyučen/a SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	VŠ	jiné VOŠ
Odpovědi	4	26	40	14	2
% podíl	5	30	47	16	2

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 3 nečastěji odpověděli respondenti středoškolské vzdělání s maturitou v počtu 40 respondentů, dále vyučen/a bez maturity odpovědělo 26 respondentů. Vysokoškolsky vzdělaných bylo 14 osob, základní vzdělání měli 4 respondenti a vyšší odborné vzdělání jako své maximální dosažené vzdělání uvedli 2 respondenti.

Graf 6: Struktura respondentů dle maximálního dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6 znázorňuje, že 47 % respondentů má maximální dosažené vzdělání SŠ s maturitou, 30 % respondentů je vyučeno SŠ bez maturity, vysokoškolské vzdělání má 16 % dotazovaných zaměstnanců, 5 % respondentů má základní vzdělání a 2 % respondentů uvedlo vyšší odborné jako své maximální dosažené vzdělání.

Otázka č. 4: Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

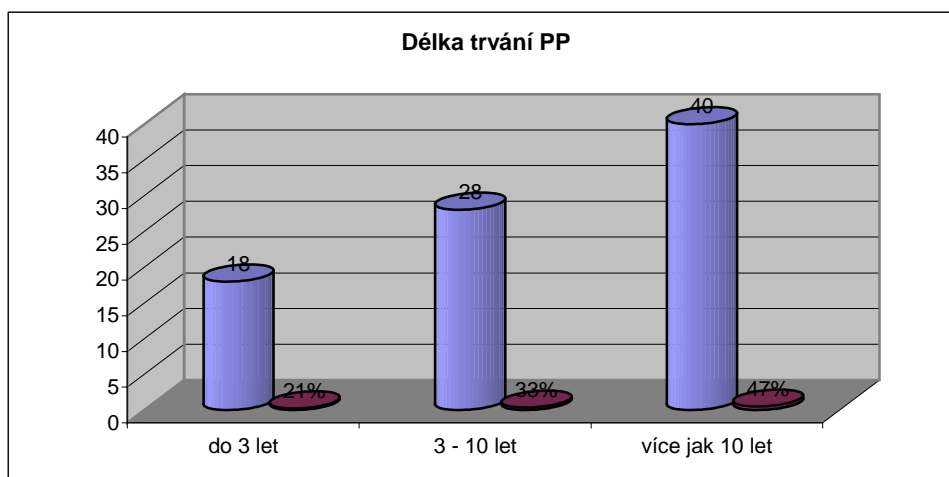
Tabulka 7: Struktura respondentů podle délky trvání pracovního poměru

Délka trvání prac. poměru	do 3 let	3 - 10 let	více jak 10 let	celkem
Odpovědi	18	28	40	86
% podíl	21	33	47	100

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 4 bylo nejvíce odpovědí v kategorii více jak 10 let v počtu 40 respondentů, odpověď 3 – 10 let zvolilo 28 osob a do 3 let odpovědělo 18 respondentů.

Graf 7: Struktura respondentů podle délky trvání pracovního poměru



Zdroj: vlastní výzkum

V grafu 7 je procentuálně vyčíslena délka trvání pracovního poměru respondentů šetření. 47 % odpovídajících je v podniku zaměstnán více jak 10 let, 33 % v rozpětí 3 – 10 let a 21 % respondentů ve firmě pracuje do 3 let.

Otázka č. 5: Na jaké pozici pracujete?

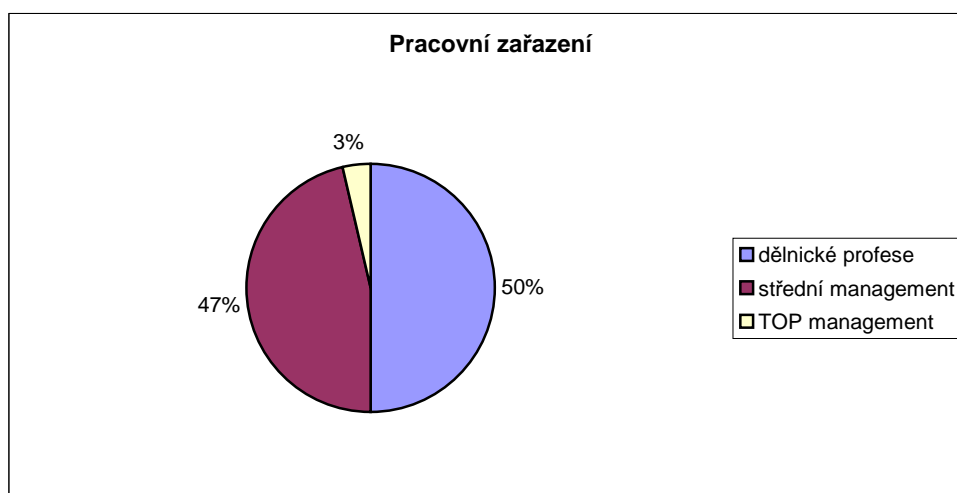
Tabulka 8: Struktura respondentů podle pracovního zařazení

Odpověď	Pracovní zařazení			Celkem
	Dělnické profese	Střední management	TOP management	
	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

U otázky č. 5 je zřejmé, jaké skupiny zaměstnanců dle profesí se zúčastnily dotazníkového šetření. Respondentů, kteří se přihlásili k dělnické profesi bylo 43, střední management volilo 40 tázaných a 3 respondenti zaškrtnuli odpověď TOP management.

Graf 8: Struktura respondentů podle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní výzkum

Grafu 8 znázorňuje strukturu pracovních zařazení respondentů dotazníkového šetření. 50 % odpovídajících zastává dělnické profese, 47 % pracuje na pozicích středního managementu 3 % patří do TOP managementu.

Otázka č. 6: Stačí Vám Vaše kvalifikace na pozici, kterou zastáváte?

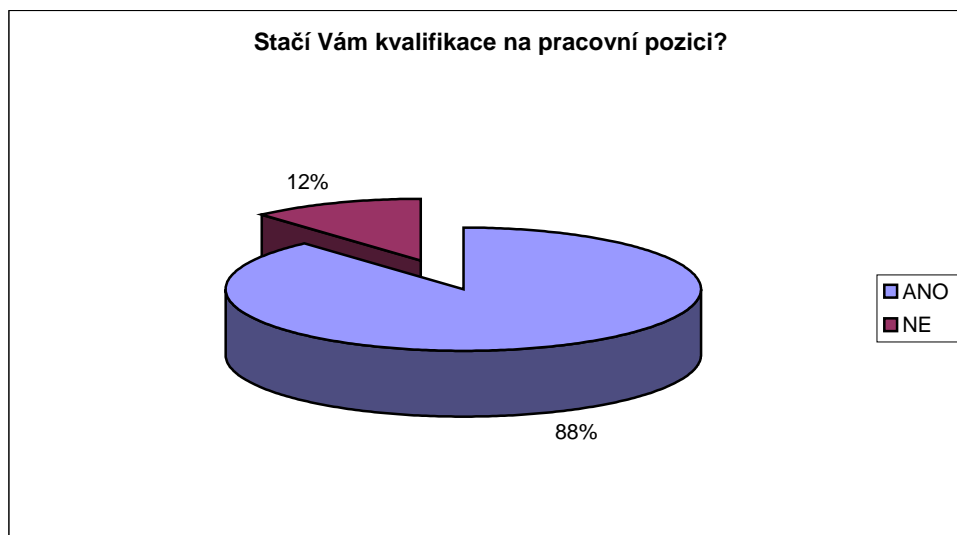
Tabulka 9: Struktura respondentů dle požadavků na kvalifikaci

Odpověď	Pracovní zařazení			Celkem
	Dělnické profese	Střední management	TOP management	
ANO	41	33	2	76
NE	2	7	1	10
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 6, zda stačí kvalifikace dotazovaných na pozici, kterou zastávají, odpověděla většina respondentů Ano a to v počtu 76, z čehož bylo 41 zaměstnanců na dělnických pozicích, 33 na pozici středního managementu a 2 respondenti byli z TOP managementu. Odpověď Ne zvolilo 10 respondentů.

Graf 9: Struktura respondentů dle požadavků na kvalifikaci



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 9 je zřejmá 88 % převaha názorů, že současná kvalifikace respondentům stačí na zastávanou pozici. 12 % respondentů odpovědělo Ne.

Otázka č. 7: Setkal/a jste se při výkonu Vaší práce ze strany zaměstnavatele s vyššími požadavky na odbornost?

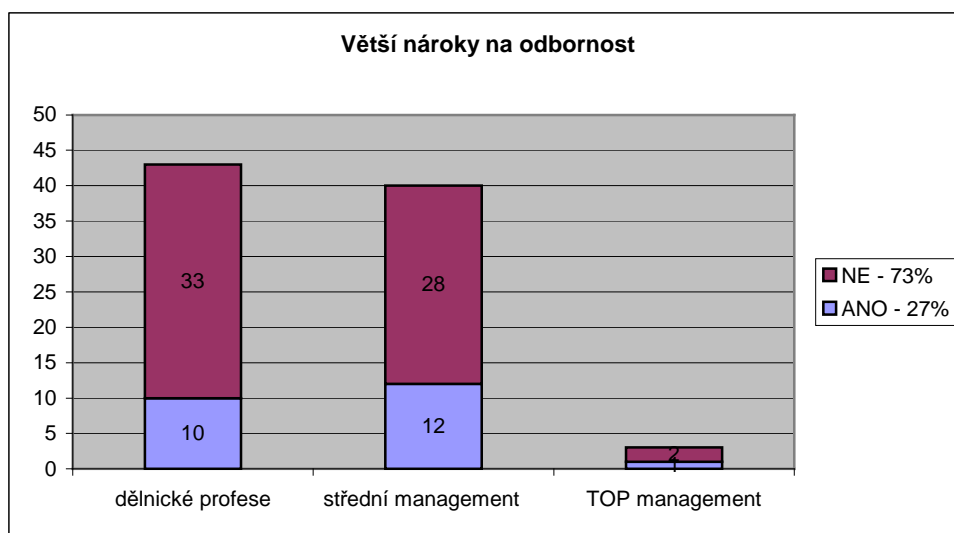
Tabulka 10: Struktura respondentů dle větších nároků na odbornost

Větší nároky na odbornost	Dělnické profese	Střední management	TOP management	Celkem
ANO	10	12	1	23
NE	33	28	2	63
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 7 odpovědělo ANO 23 respondentů. Jako chybějící odbornosti byly uváděno ovládání CNC a další strojírenské odbornosti, jazykové znalosti, obchodní dovednosti a práci s PC. Odpověď NE byla zastoupena v 63 případech.

Graf 10: Struktura respondentů dle větších nároků na odbornost



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9 znázorňuje podrobnější informaci o počtech odpovědí a jednotlivém zastoupení respondentů.

Otázka č. 8: Jak často jste ze strany zaměstnavatele vzděláván/a?

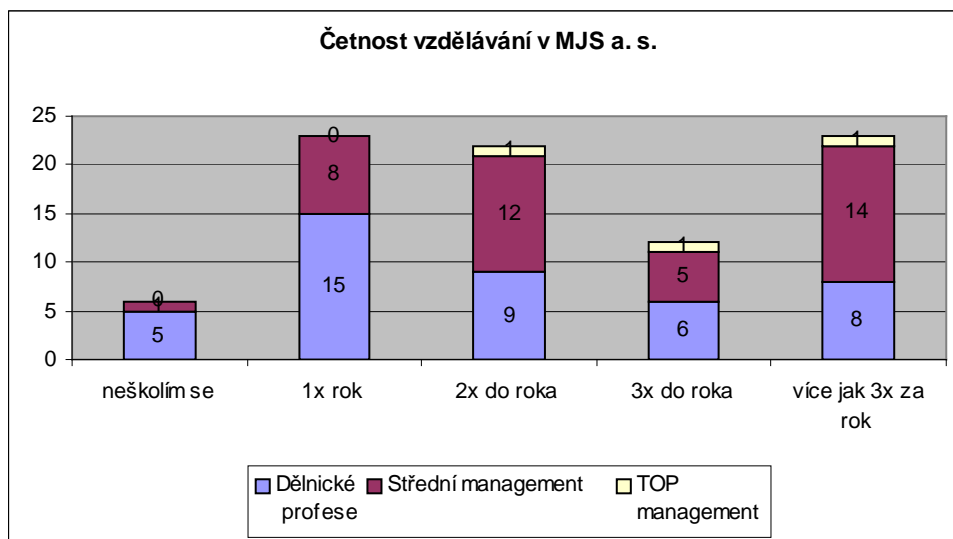
Tabulka 9: Četnost vzdělávání ve společnosti

Četnost vzdělávání v MJS a. s.	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
0	5	1	0	6
1x rok	15	8	0	23
2x do roka	9	12	1	22
3x do roka	6	5	1	12
více jak 3x za rok	8	14	1	23
Celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovídalo „0“ 6 respondentů, variantu „1x rok“ zvolilo 23 respondentů, „2x za rok“ odpovědělo 22 osob, 12 respondentů odpovědělo „3x za rok“ a poslední odpověď „více jak 3x za rok“ zvolilo 23 respondentů.

Graf 10: Četnost vzdělávání ve společnosti MJS a. s.



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 10 jsou patrné odpovědi respondentů dle zastávané pozice v podniku.

Otázka č. 9: Cítíte Vy sám/sama potřebu dále se vzdělávat?

Tabulka 11: Struktura respondentů podle potřeby vzdělávat se

Potřeba vzdělávat se	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
ANO	28	32	3	63
NE	15	8	0	23
Celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Kladný postoj ke vzdělávání se má 63 respondentů a 23 respondentů necítí potřebu dále se vzdělávat. Zajímavá je struktura odpovědí dle profesí respondentů zastávaných ve společnosti.

Graf 11: Struktura respondentů podle potřeby vzdělávat se



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11 zobrazuje procentuální zastoupení odpovědi, odpověď Ano zvolilo 73 % respondentů, Ne odpovědělo 27 % respondentů.

Otázka č. 10: Představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást Vašeho života?

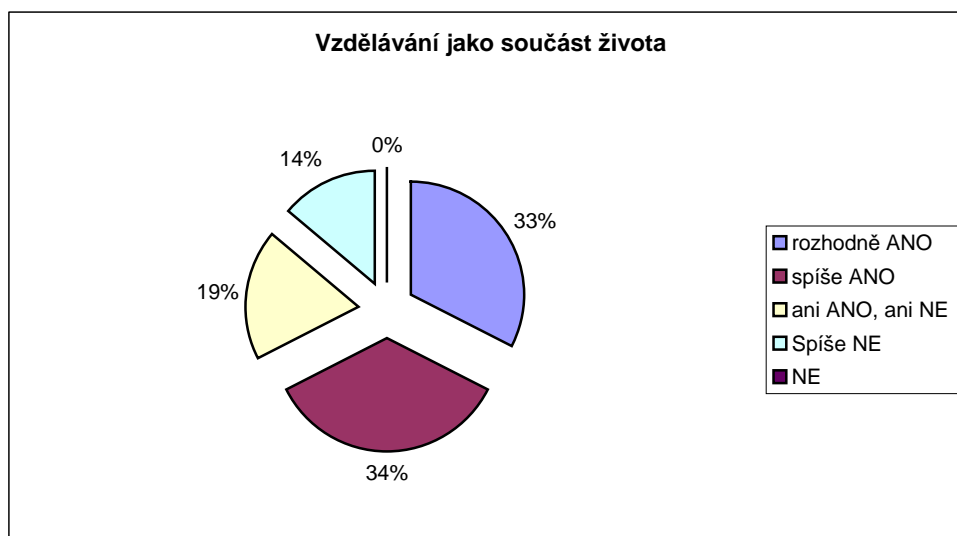
Tabulka 12: Vzdělávání jako součást života

Vzdělávání jako součást života	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
rozhodně ANO	5	20	3	28
spíše ANO	12	18	0	30
ani ANO, ani NE	15	1	0	16
Spíše NE	11	1	0	12
NE	0	0	0	0
Celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 10 odpovědělo kladně 28 respondentů, odpověď „spíše ano“ zvolilo 30 osob, „ani ano, ani ne“ odpovědělo 16 respondentů, odpověď „spíše ne“ si vybralo 12 osob a žádný z respondentů ne zvolil odpověď „ne“.

Graf 12: Vzdělávání jako součást života



Zdroj: vlastní výzkum

V grafu 12 jsou patrné procentuální hodnoty jednotlivých skupin odpovědí.

Otázka č. 11: Kolik času týdně byste byl/a ochoten/a věnovat vzdělávání?

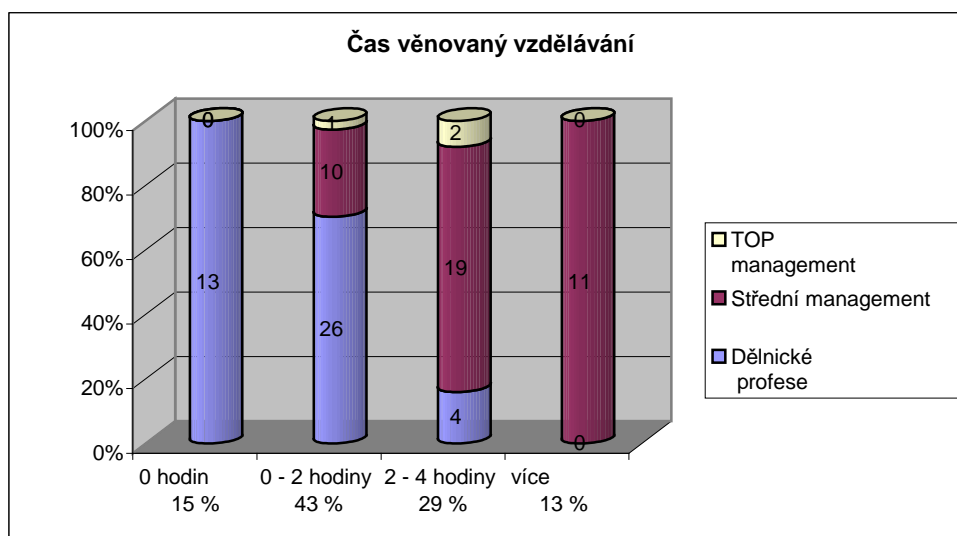
Tabulka 13: Struktura respondentů podle času věnovanému vzdělávání

Čas věnovaný vzdělávání hodiny/ týdně	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
0 hodin	13	0	0	13
0 – 2 hodiny	26	10	1	37
2 - 4 hodiny	4	19	2	25
více	0	11	0	11
Celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 11 odpovědělo nejvíce respondentů v počtu 37 „0 – 2 hodiny“, 25 respondentů by bylo ochotno vzdělávat se 2 – 4 hodiny. Dalších 13 osob by vzdělávání věnovalo 0 hodin a 11 respondentů by se bylo ochotno vzdělávat více jak 4 hodiny týdně.

Graf 13: Struktura respondentů podle času věnovanému vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13 zobrazuje hodnoty odpovídajících respondentů z dělnických profesí, středního managementu a TOP managementu.

Otázka č. 12: Preferoval/a byste od svého zaměstnavatele větší rozmanitost nabídky vzdělávání?

Tabulka 14: Struktura respondentů dle požadavku na větší nabídku vzdělávání

Požadavek na větší nabídku vzdělávání	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
ANO	20	25	2	47
NE	23	15	1	39
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Větší rozmanitost nabídky vzdělávání by uvítalo 47 respondentů. Stávající nabídka vzdělávání vyhovuje 39 zaměstnancům. V tabulce je uveden též přehled odpovědí dle pozic zastávaných ve firmě.

Graf 14: Struktura respondentů dle požadavku na větší nabídku vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14 zobrazuje procentuální zastoupení odpovědí. Ano zvolilo 55 % respondentů, odpověď Ne označilo 45 % odpovídajících.

Otázka č. 13: V jaké oblasti byste si rád/a prohluboval své znalosti? (možnost zvolit více variant)

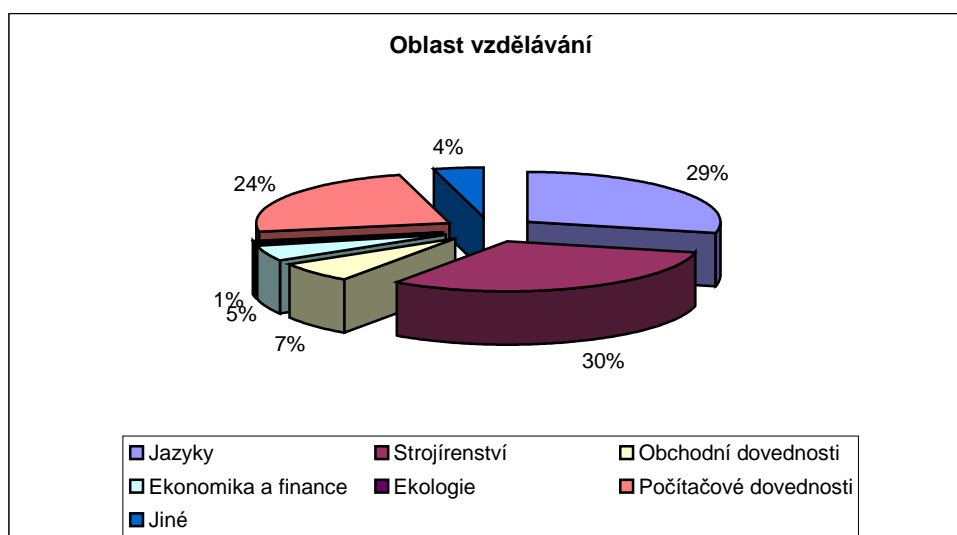
Tabulka 15: Struktura odpovědí dle zájmu o oblastí vzdělávání

Oblast vzdělávání	Dělnické profese	Střední management	TOP management
Jazyky	15	19	1
Strojírenství	25	12	1
Obchodní dovednosti	0	8	0
Ekonomika a finance	0	5	1
Ekologie	0	1	0
Počítačové dovednosti	12	17	0
Jiné – údržba	2	0	0
Jiné – technologie	0	1	0
Jiné – psychologie	0	1	0
Jiné – koučink	0	1	0

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky 15 je zřejmé, jaké oblasti vzdělávání by respondenti upřednostnili při svém dalším vzdělávání se.

Graf 15: Struktura odpovědí dle zájmu o oblastí vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15 zobrazuje procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

Otázka č. 14: Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (možnost zvolit více variant)

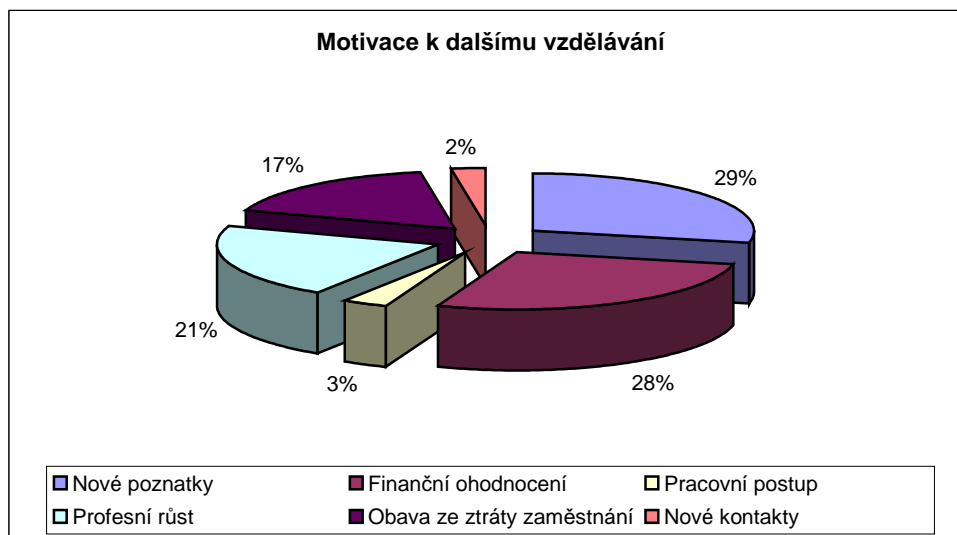
Tabulka 16: Struktura odpovědí dle motivace k dalšímu vzdělávání

Motivace k dalšímu vzdělávání	Dělnické profese	Střední management	TOP management
Nové poznatky	12	21	3
Finanční ohodnocení	21	14	0
Pracovní postup	1	3	0
Profesní růst	10	15	2
Obava ze ztráty zaměstnání	8	14	0
Nové kontakty	0	3	0

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů v počtu 36 nové poznatky a vzápětí za touto odpovědí byla v počtu 35 označena odpověď finanční ohodnocení. Pro 25 respondentů je motivující profesní růst. Ztráty zaměstnání se obává 22 respondentů. Tabulku uzavírá pracovní postup se 4 odpověďmi a navázání nových kontaktů zvolili 3 zaměstnanci.

Graf 16: Struktura odpovědí dle motivace k dalšímu vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu 16 jsou názorné procentuální hodnoty odpovědí na otázku motivace ke vzdělávání.

Otázka č. 15: Jste spokojen/a s firemním vzděláváním?

Tabulka 17: Struktura odpovědí dle spokojenosti s firemním vzděláváním

Spokojenost s firemním vzděláváním	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
ANO	33	24	2	59
NE	10	16	1	27
CELKEM	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 15 zvolilo odpověď Ano 59 respondentů. Variantu Ne zaškrtnulo 27 zaměstnanců a jako důvod nespokojenosti ve 3 případech uvedli absenci výuky cizího jazyka a v jednom případě postrádali vzdělávání v oblasti nákupu a prodeje. Dále byla jako důvod nespokojenosti v jednom případě uvedena nesystémovost a absence praktických kurzů.

Graf 17: Struktura odpovědí dle spokojenosti s firemním vzděláváním



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 17 zobrazuje v 69 % spokojenost s firemním vzděláváním a v 31 % nespokojenost.

Otázka č. 16: Jaká forma firemního vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

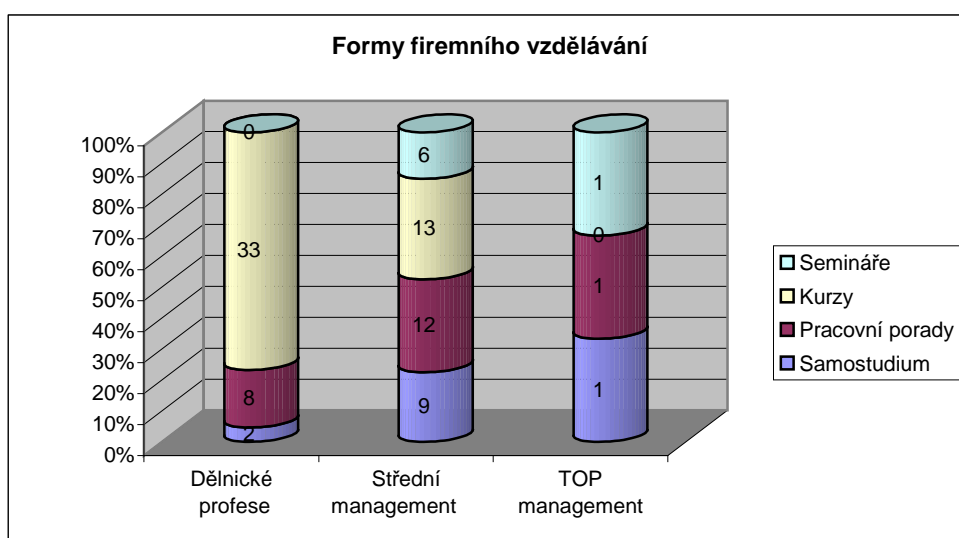
Tabulka 18: Struktura odpovědí dle spokojenosti s formou firemního vzdělávání

Formy firemního vzdělávání	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
Samostudium	2	9	1	12
Pracovní porady	8	12	1	21
Kurzy	33	13	0	46
Semináře	0	6	1	7
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Respondentům nejvíce vyhovuje vzdělávání prostřednictvím kurzů a to ve 46 případech (53 %), 21 zaměstnanců (24 %) zvolilo odpověď „pracovní porady“, „samostudium“ zvolilo 12 respondentů (14 %) a semináře zvolilo 7 zaměstnanců (8 %).

Graf 18: Struktura odpovědí dle spokojenosti s formou firemního vzdělávání



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18 znázorňuje hodnoty odpovědí tak, jak je uváděli respondenti v návaznosti na zastávané pracovní pozice ve společnosti.

Otázka č. 17: Zapojil/a jste se v minulém či letošním roce do projektu „Vzdělávejte se!“? (vzdělávání hrazené úřadem práce)

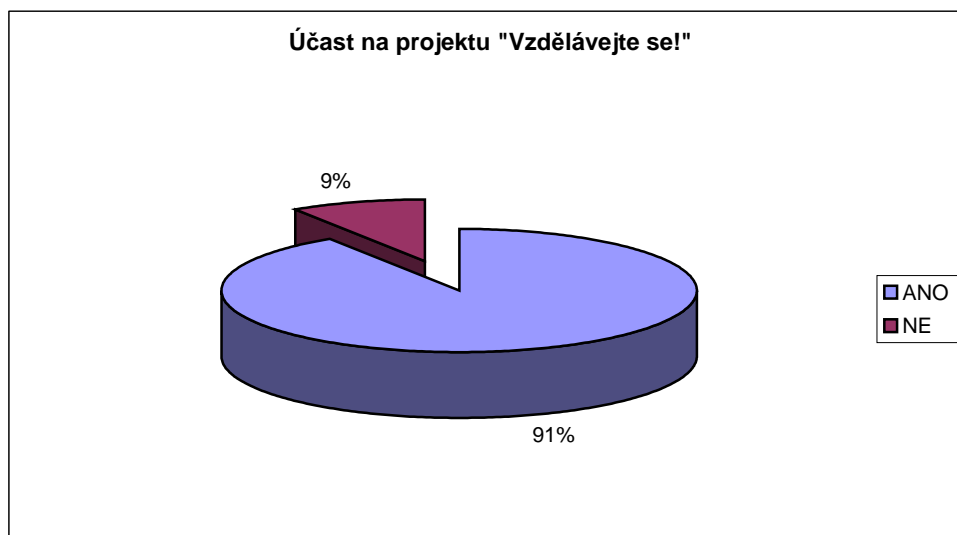
Tabulka 19: Struktura odpovědí respondentů podle účasti na projektu „Vzdělávejte se!“

Účast na projektu "Vzdělávejte se!"	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
ANO	36	39	3	78
NE, neměl jsem zájem	0	0	0	0
NE, nebyl jsem nominován	4	1	0	5
NE, nebylo pro mne vhodné	3	0	0	3
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 17 odpovědělo kladně 78 respondentů, 5 respondentů nebylo nominováno a pro 3 zaměstnance nebylo školení vhodné. Žádný z respondentů neodpověděl, že by neměl o školení v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ zájem.

Graf 19: Struktura odpovědí respondentů podle účasti na projektu „Vzdělávejte se!“



Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 19 ukazuje procentuální podíl odpovědí, Ano odpovědělo 91 % , Ne – 9 %.

Otázka č. 18: Bylo pro Vás toto vzdělávání zajímavé?

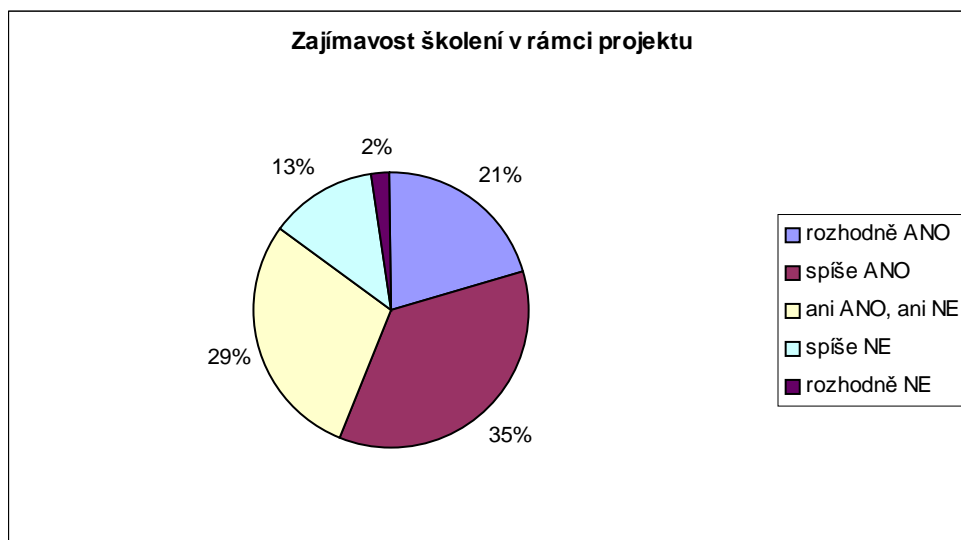
Tabulka 20: Struktura odpovědí respondentů dle zajímavosti školení

Zajímavost školení v rámci projektu	Dělnické profese	Střední management	TOP management	celkem
rozhodně ANO	4	11	3	18
spíše ANO	9	21	0	30
ani ANO, ani NE	18	7	0	25
spíše NE	10	1	0	11
rozhodně NE	2	0	0	2
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku dostala největší počet odpovědí v počtu 30 odpověď „spíše ano“, za ní následovala odpověď „ani ano, ani ne“ s 25 odpověďmi. Rozhodně zajímavé bylo školení pro 18 respondentů, dalších 11 osob odpovědělo „spíše ne“ a pro 2 zaměstnance bylo školení rozhodně nezajímavé.

Graf 20: Zajímavost školení v rámci projektu



Zdroj: vlastní výzkum

Z grafu č. 20 jsou zřejmé procentuální hodnoty jednotlivých odpovědí tak, jak je viděli zajímavými respondenti šetření.

Otázka č. 19: Vnímáte projekt „Vzdělávejte se!“ jako jedno možné řešení v době krize?

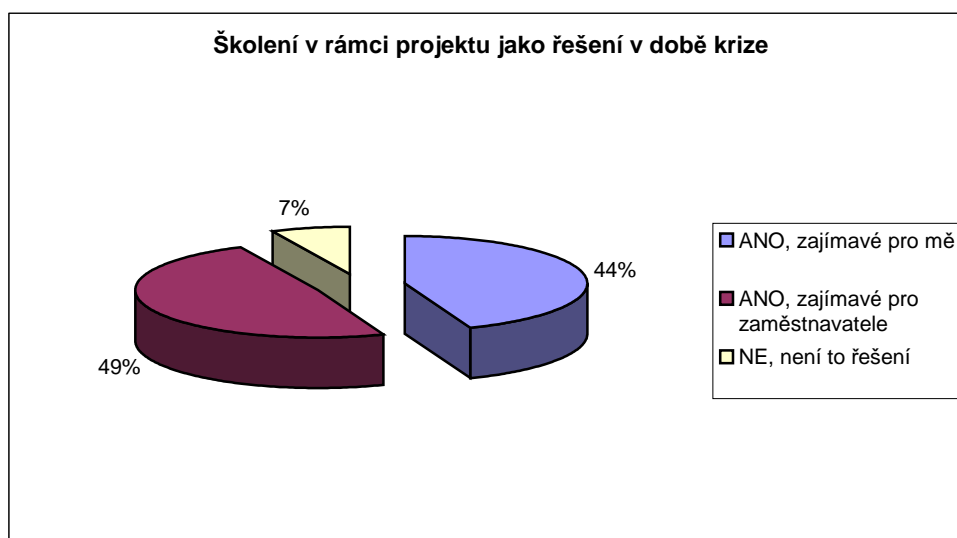
Tabulka 21: Struktura odpovědí dle názoru, zda je školení řešením v době krize

Školení v rámci projektu jako řešení v době krize	Dělnické profese	Střední management	TOP management	Celkem
Ano, bylo důležité pro mě	11	25	2	38
Ano, bylo důležité pro zaměstnavatele	27	14	1	42
Ne, není to řešení	5	1	0	6
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Tuto otázku zhodnotilo 80 respondentů kladnou odpovědí. 6 respondentů odpovědělo Ne. Tabulka je dále podrobněji členěna dle struktury odpovědí a charakteristiky respondentů.

Graf 21: Struktura odpovědí dle názoru, zda je školení řešením v době krize



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21 zaznamenává 49 %, 44 % a 7 % strukturu odpovědi jak je vidí respondenti.

Otázka č. 20: Zapojil/a jste se aktivně při přípravě či realizaci projektu?

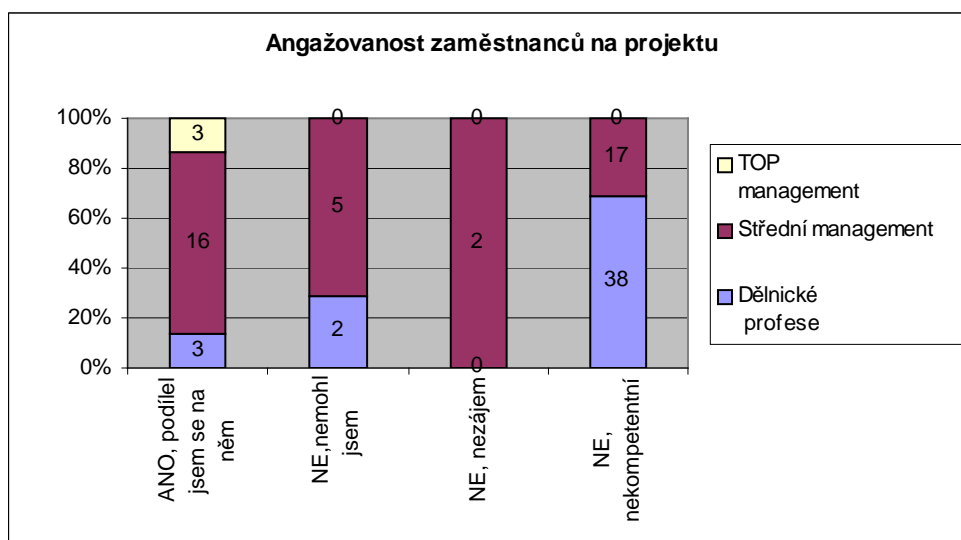
Tabulka 22: Struktura odpovědí dle zapojení zaměstnanců na projektu

Zapojení zaměstnanců na projektu	Dělnické profese	Střední management	TOP management	Celkem
ANO, podílel jsem se na něm	3	16	3	22
NE, nedostal jsem prostor	2	5	0	7
NE, neměl jsem zájem	0	2	0	2
NE, není to v mé kompetenci	38	17	0	55
celkem	43	40	3	86

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 20 odpovědělo kladně 22 respondentů, 64 respondentů odpovědělo záporně, z toho pro 55 respondentů to není v jejich kompetenci, 7 respondentů k tomu nedostalo prostor a 2 respondenti neměli zájem se do projektu zapojit.

Graf 22: Struktura odpovědí dle zapojení zaměstnanců na projektu



Zdroj: vlastní výzkum

Podrobnější strukturu odpovědí zobrazuje graf 22, kde je zřejmé členění respondentů dle pracovních pozic zastávaných ve společnosti.

5. Diskuze

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení stávajícího stavu personální činnosti v podniku MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. a snaha o navržení efektivního systému dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rizikové skupiny, tj. absolventy, osoby starší 50ti let, osoby zdravotně postižené.

Výzkum se sestával ze dvou částí. První tvořila analýza zajištění personální práce a tou druhou bylo dotazníkové šetření. Obě metody výzkumu měly vést k potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz.

Analytická část se nejprve zabývá základními informacemi o vybraném podniku, při kterých jsem čerpala z vnitropodnikové dokumentace (metodické pokyny, plán vzdělávání a jeho skutečné čerpání nákladů). Nedílnou součástí této studie je také analýza pracovních činností zaměstnance, který vzdělávání ve společnosti zajišťuje.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 140 zaměstnanců podniku, správně vyplněných dotazníků bylo 86, 5 dotazníků bylo vyplněno chybně. Návratnost dotazníků tedy dosáhla 65 %. První třetina otázek se zaměřila na zaměstnance, na jejich věk, zdravotní stav, maximální dosažené vzdělání, na pracovní pozici, kterou ve firmě zastávají a na délku trvání jejich pracovního poměru. Další otázky se týkaly jednak názoru respondentů na systém podnikového vzdělávání, jednak jejich osobního vztahu ke svému vlastním vzdělávání se.

Podnikové vzdělávání zajišťuje pracovník „personalista/specialista RLZ“. Jeden zaměstnanec tak má ucelené informace jak o potřebách nábory nových zaměstnanců, tak i o požadavcích, které vyvstanou jako reakce na nové technologické postupy či inovace ve výrobě. Toto považuji za silnou stránku systému vzdělávání.

Nevýhodou však je, že tento systém v současné chvíli naráží na velikost podniku a tím i na kvantitu a administrativní náročnost zajišťování celé agendy vzdělávání zaměstnanců. MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. patří s dalšími dvěma společnostmi do

holdingu, ve kterém je centrálně řízena též tato personální činnost a tudíž jeden zaměstnanec zajišťuje vzdělávání pro cca 780 kmenových zaměstnanců.

Doporučuji opět oddělit pracovní pozici „personalista/specialista RLZ“ tak, aby byla zachována blízká spolupráce jak na personálním tak i na ostatních úsecích v podniku a aby byl dodržen vysoký pracovní standard zavedený v holdingu. Tím, že by se osamostatnila funkce specialista RLZ, vznikl by větší prostor pro možné inovace v oblasti vzdělávání co se týče jak výběru dodavatelů, tak i rozšíření nabídky kurzů pro zaměstnance. V dotazníkovém šetření většina (69 %) zaměstnanců vyslovila spokojenost s firemním vzděláváním (otázka č. 15), ale dle vyhodnocení dotazníku by také 55 % zaměstnanců uvítalo větší rozmanitost nabídky vzdělávání (otázka č. 12). Jak uvádí ve své zprávě IRDAC (9) lidem v podnicích by se měla nabízet celá paleta příležitosti k učení a také odměna, pokud využijí jejich výhod. Koncepce dalšího vzdělávání však musí být spíše aktivně vytvářena poptávkou než pasivně vedena nabídkou. V tomto spatřuji rezervy současného systému vzdělávání ve vybraném podniku a další možné zkvalitnění a rozšíření pracovní činnosti pro zaměstnance na pozici specialista RLZ.

Podnikové vzdělávání je zajišťováno na základě detailně vypracovaných metodických pokynů, v čemž opět spatřuji silnou stránku zajištění této oblasti pracovní činnosti. Metodické postupy jsou pravidelně aktualizovány a jejich dodržování též podléhá každoroční certifikaci dle ISO norem 9001:2008, čímž je zaručeno, že jsou podle nich dané činnosti opravdu zajišťovány.

Jak uvádí Krninská (12), pod pojmem podnikové vzdělávání rozumíme cílená a plánovitá opatření a činnosti, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování zaměstnanců. Toto vše MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. svým systémem vzdělávání splňuje a můžeme ji považovat za učící se organizaci, to je organizaci, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace. Je to organizace, která vytváří klima povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání se a k individuálnímu i kolektivnímu rozvoji.

Jako velmi silnou stránku vidím vzdělávání absolventů v akciové společnosti MOTOR JIKOV Strojírenská. Jak uvádí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ve svém Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice v Bílé knize (15), je nezbytné zajistit za spolupráce zaměstnavatelů pro každého žáka ve středním odborném vzdělávání nejméně několikaměsíční řízenou praxi v podnikové sféře. To by umožnilo, aby se žáci v tomto omezeném čase seznámili s reálným pracovním prostředím, pracovními vztahy, etikou povolání, komunikací na pracovišti a aby navázali kontakty a získali první zkušenosti s osobní prezentací, které využijí při pozdějším hledání zaměstnání.

MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. toto plní beze zbytku. Od září roku 2007 je otevřené výcvikové středisko pro studenty partnerské školy a její studenti učňovských oborů obráběč kovů, zámečnick, nástrojař a mechanik seřizovač zde vykonávají odbornou praxi. Dále umožňuje studentům partnerské vyšší odborné školy absolvovat stáže a spolupracuje s nimi při jejich závěrečných pracích.

Tím, že se podnik podílí na zapojení učňů a studentů do pracovního procesu, vychovává si své nové potenciální zaměstnance, neboť se stále potýká s nedostatkem kvalifikovaných sil. Z provedené analýzy nábory zaměstnanců na uvolněné pracovní pozice se ukázalo, že podnik získává nové zaměstnance v drtivé většině z externích zdrojů. I když mají též vlastní zaměstnanci příležitost ucházet se o lepší pracovní místo, nevyužívají toho. Jako jeden z důvodů vidím skutečnost, že zaměstnanci jsou málo motivováni svými nadřízenými. Ti by měli znát nejen pracovní výkony svých podřízených, měli by je také směřovat k rozvíjení jejich potenciálu. V podniku sice existuje směrnice „Hodnocení zaměstnanců“, je ale zaměřena na hodnocení pracovních dovedností. Dalším důvodem, dle mého názoru, je pohodlnost zaměstnanců. Pokud totiž dosáhnou určitého stupně pracovních dovedností a návyků, který jim stačí na vykonávanou práci, spokojí se s touto úrovní. Tím, že by se ucházeli o lepší pracovní pozici, museli by prokázat nové schopnosti, obstát a být lepší ve srovnání s jinými kandidáty. Riskovali by případný neúspěch a tím i možný výsměch svého okolí. Tuto svou domněnku opírám také o vyhodnocení otázky č. 14 „co Vás motivuje k dalšímu

vzdělávání?“, kdy z celkového počtu 86 respondentů odpověděli pouze 4 respondenti (3 %), že motivací dalšího vzdělávání se je pro ně profesní růst.

Jak uvádí IRDAC (9) podniky by měly s větším důrazem výslovně uznávat a odměňovat učební schopnost a pokrok zaměstnanců. Individuální studium by mělo být silně podporováno a odměňováno. Lidé by měli být povzbuzováni, aby své učební schopnosti rozvíjeli po celý život. Měli by se učit, jak využívat všech druhů učebních příležitostí v profesním životě i mimo něj. Měl by být nejrůznějšími způsoby usnadněn přechod z pracovního života ke vzdělávací soustavě, stejně jako k aktualizaci a zvyšování kvalifikace lidí navracejících se k práci v pozdějším věku. Z výše uvedeného mohu konstatovat, že hypotéza č. 1: **Současná kvalifikace zaměstnanců neodpovídá potřebám zaměstnavatele** se potvrdila.

Na potvrzení či vyvrácení hypotézy č. 2: **Lidé s vyšším vzděláním mají větší zájem na svém dalším vzdělávání** se podílely z dotazníkového šetření otázky č. 9, 10 a 11.

Jak vyplývá z grafu č. 11 na otázku „cítíte Vy sám/a potřebu dále se vzdělávat?“ odpovědělo 100 % respondentů z kategorie TOP managementu ANO, přičemž jejich dosažené vzdělání je ve dvou případech vysokoškolské a jednou vyšší odborné. U zaměstnanců, kteří zastávají pozice středního managementu, byla odpověď na tuto otázku 32x ANO, což představuje plných 80 %. Maximální dosažené vzdělání u středního managementu bylo 1x vyšší odborné, 12x vysoká škola, 25x středoškolské s maturitou a 2x vyučen/a, SŠ bez maturity. U dělnických profesí byla odpověď na potřebu vzdělávání kladná v 65 %, přičemž maximální dosažené vzdělání bylo uvedeno 15x středoškolské s maturitou, 24x vyučen/a, SŠ bez maturity a 4x základní vzdělání.

Na otázku č. 10: „Představuje vzdělání důležitou a trvalou součást Vašeho života?“ odpovědělo kladně 5 zaměstnanců (12 %) z řad dělnických profesí, pro 50 % zaměstnanců ze středního managementu představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást života a u TOP managementu je to plných 100 %.

Otázkou č. 11 byli zaměstnanci dotazováni „kolik času týdně by byli ochotni věnovat vzdělávání?“. Zaměstnanci na dělnických pozicích 13x odpověděli 0 hodin, 26x byla odpověď 0 – 2 hod. týdně a pouhé 4 odpovědi byly v kategorii 2 – 4 hodiny. Střední a TOP management odpovídal 11x 0 - 2 hodiny, 21x 2 – 4 hodiny a ve 13 % byla odpověď dokonce více jak 4 hodiny týdně.

Z výše uvedeného mohu konstatovat, že tuto hypotézu se také podařilo potvrdit. Jak uvádí Sak a kolektiv (19), význam vzdělávání v životě a v životním stylu stoupá s dosaženým vzděláním jedince a dosažené vzdělání již svým způsobem vypovídá o hodnotě, kterou lidé vzdělávání přikládají.

Loňský krizový rok názorně předvedl, že i sebelepší systém přestane fungovat, pokud chybějí potřebné finanční zdroje. Akciová společnost MOTOR JIKOV Strojírenská razantním způsobem omezila systém školení zaměstnanců. Do plánu vzdělávání byly zahrnuty pouze náklady na školení povinná ze zákona, v omezené míře profesní vzdělávání a také jen ta nejnutnější školení zaměstnanců potřebných ke splnění certifikace společnosti dle norem ISO a TS. Jazykové vzdělávání bylo nastaveno v omezeném režimu 1x za 14 dnů a to pouze pro TOP manažery. Manažerské vzdělávání zaměřené na osobnostní rozvoj TOP a středního managementu bylo v tomto roce zcela zrušeno. Jak uvádí Dudek (7), vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků. Z tohoto důvodu navrhuji zřídit firemní rezervní složku na vzdělávání, která by zabezpečila úplné, nebo alespoň částečné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání. Do tohoto rezervního fondu by byly převáděny finanční prostředky, které nebyly v daném roce vyčerpány oproti navrženému plánu vzdělávání. Tímto by nedošlo v oblasti vzdělání k takovému propadu jako v roce 2009 a jaký stále ještě pokračuje i v roce letošním.

Toto období také ukázalo, jak je potřebné pohotově reagovat a využívat možnosti nabízené ze zdrojů Evropské unie. MOTOR JIKOV Strojírenská a. s. tuto možnost využila a prostřednictvím strukturálních fondů v letech 2006 – 2008 a v důsledku celosvětové recese též v roce 2009 a 2010 čerpala nemalé finanční prostředky na odborný rozvoj svých zaměstnanců. I zde se opírám o tvrzení Dudka (7), že vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici, neboť výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení. V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace.

6. Závěr

Cílem mé práce bylo provést analýzu systému personální práce ve vybraném podniku a snaha o navržení efektivního systému dalšího vzdělávání zaměstnanců se zaměřením na rizikové skupiny, tj. absolventy, osoby starší 50ti let, osoby zdravotně postižené.

Na počátku této práce byly stanoveny dvě hypotézy. Z provedené analýzy personální práce se podařilo potvrdit první hypotézu: „Současná kvalifikace zaměstnanců neodpovídá potřebám zaměstnavatele“. I když je ve společnosti dobře nastavený personální systém a vzdělávání zaměstnanců, i zde se zaměstnavatel potýká s nedostatečnou kvalifikací zaměstnanců v dělnických profesích a s výběrem vhodných kandidátů na uvolněné pracovní pozice středního i vrcholového managementu. Vedení společnosti proto doporučuji ještě více se zaměřit na spolupráci s partnerskými školami a tímto způsobem si vychovávat své nové zaměstnance. Tento krok by též výrazně pomohl mnohým absolventům při jejich zapojení se do pracovního procesu. Dále doporučuji změnit systém hodnocení zaměstnanců, aby byli více motivováni při svém vzdělávání se a častěji by tak usilovali o pracovní postup.

K potvrzení či vyvrácení druhé hypotézy: „Lidé s vyšším vzděláním mají větší zájem na svém dalším vzdělávání“ bylo využito dotazníkového šetření a ze struktur odpovědí dotazovaných respondentů se také tato hypotéza potvrdila. Dotazníkové šetření tak prokázalo, že velická část zaměstnanců na různých pracovních pozicích má zájem o svůj seberozvoj. U zaměstnanců však velmi záleží na motivaci a vlastních prioritách.

Jak ukázaly výsledky analýzy personální práce, systém vzdělávání je ve společnosti nastaven velice dobře. Ve svých metodických postupech pamatuje na absolventy i dlouholeté pracovníky, podnikové vzdělávání je určené jak pro manažery, tak i pro zaměstnance dělnických profesí včetně osob se zdravotním postižením. Je zřejmé, že si vedení společnosti uvědomuje, že skutečnými nositeli a majiteli znalostí a dovedností jsou její zaměstnanci a pouze jejich systematickým rozvíjením lze zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost podniku. Spíše než z pohledu změny metodiky jsem navrhla oddělení a osamostatnění práce personalisty/specialisty RLZ, čímž by bylo dosaženo pružnějších reakcí na vzniklé potřeby vzdělávání a také bezprostřednějšího

přístupu k potřebám samotných zaměstnanců. Dále jsem navrhla změnu či doplnění systému financování vzdělávání ve společnosti. Tím by bylo zajištěno vzdělávání i v době, kdy ze strany zaměstnavatele není možné vkládat do vzdělávání zaměstnanců takové finanční prostředky a nedocházelo by k plošnému omezení vzdělávání.

Personální řízení představuje důležitou součást vyspělé podnikové kultury. Progresivní podniky na celém světě si uvědomují, že sebelepší strategie, které nejsou podpořeny lidmi, nemají takovou váhu jako ty, jež s sebou nesou přímou účast zaměstnanců. Podnikové vzdělávání má pozitivní vliv na všechny výrobní faktory a prvky, z nichž se skládá sociální systém podniku.

Cíl této práce byl splněn a věřím, že má doporučení podložená výsledky výzkumu pomohou jak vybranému podniku, tak i jejím zaměstnancům. Touto bakalářskou prací byla dána zpětná vazba zavedenému personálnímu systému, zejména vzdělávání a vyhledávání – získávání zaměstnanců.

Využití v praxi: závěry a poznatky budou prezentovány podnikatelským subjektům v rámci regionu.

Svou bakalářskou práci jsem uvedla citátem a citátem i skončím: „Vzdělávání se nevztahuje jen k vědě a poznávání, tedy k rozvíjení rozumových schopností, ale i k osvojování sociálních a dalších dovedností, duchovních, morálních a estetických hodnot a žádoucích vztahů k ostatním lidem i ke společnosti jako celku, k emocionálnímu a volnímu rozvoji, v neposlední řadě pak ke schopnosti uplatnit se v měnících se podmínkách zaměstnanosti a tím i na trhu práce.“ (15)

7. Klíčová slova

Absolvent

Dospělost

Nezaměstnanost

Osoby se zdravotním postižením

Podnikové vzdělávání

Zaměstnanec

8. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení výkonu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
4. BERAN, J.: *Zpráva o vývoji situace na trhu práce v okrese České Budějovice za rok 2009*. [online]. České Budějovice: Úřad práce v Českých Budějovicích, 2010. Dostupné z www: <https://portal.mpsv.cz/sz/local/cb-info/dokstah>
5. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97 s. ISBN-80-7194-782-2
6. BUCHTOVÁ, B. a kol. *Nezaměstnanost psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 236 s. ISBN 80-247-9006-8
7. DUDEK, M.: *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců*. [online]. Ostrava: VŠB, 2007. Dostupné z www: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm>
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení*. 1. vydání, Praha: VŠE, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8
9. IRDAC. *Kvalita vzdělávání – odpověď na výzvy budoucnosti*. 1. vydání, Praha: Ústav pro informace ve vzdělání, 1998. 110 s. ISBN 80-211-0285-3

10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
11. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
12. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3
13. LANGMAIER, J. – KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2006. 368 s. ISBN 80-247-1284-9
14. MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. 1. vydání, Praha: Sociologické nakladatelství, 1994. 151 s. ISBN 80-901424-9-4
15. MŠMT. *Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha*. 1. vydání. Praha: Tauris, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8
16. MUŽNÁ, B. – PLESNÍK, V. *Vzdělávací kurzy pro nezaměstnané osoby nad 50 let*. 1. vydání. Krnov: Reintegra, 2006. 46 s. ISBN 80-239-7286-3
17. PROKOPENKO, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6
18. PRŮCHA, J. *Vzdělávání a školství ve světě*. 1. vydání, Praha: Portál, 1999. 320 s. ISBN 80-7178-290-4
19. SAK, P. a kol. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. 1. vydání, Praha: Portál, 2007. 290 s. ISBN 978-80-7367-230-0

20. STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání, Praha: Management Perss, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097

9. Přílohy

9.1 Dotazník

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentka Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v rámci své bakalářské práce zpracovávám data týkající se vzdělávání osob ohrožených ztrátou zaměstnání.

Dotazník, který právě čtete, je anonymní. Veškeré získané informace budou použity pouze ke zpracování mé bakalářské práce. U každé otázky prosím zakroužkujte jen jednu odpověď, nebude-li uvedeno jinak.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas strávený nad tímto dotazníkem.

Pavλίna Stifterová

Dotazníkové šetření:

Řešení situace zaměstnanců ohrožených ztrátou zaměstnání (osoby se zdravotním postižením, absolventi, osoby starší 50ti let) formou dalšího vzdělávání ve vybraném podniku.

1. Jaký je Váš věk?

- a) do 20ti let
- b) 20 – 26 let
- c) 27 – 50 let
- d) 51 a více let

2. Jaký je Váš zdravotní stav?

- a) dobrý
- b) s omezením
- c) invalidní důchod

3. Jaké máte maximální dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen/a, SŠ bez maturity
- c) SŠ s maturitou
- d) vysokoškolské
- e) jiné (uveďte)

4. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- a) do 3 let
- b) 3 – 10 let
- c) více jak 10 let

5. Na jaké pozici pracujete?

- a) dělnické profese
- b) střední management
- c) TOP management

6. Stačí Vám Vaše kvalifikace na pozici, kterou zastáváte?

- a) ano
- b) ne

7. Setkal/a jste se při výkonu Vaší práce ze strany zaměstnavatele s vyššími požadavky na odbornost?

- a) ano (uveďte)
- b) ne

8. Jak často jste ze strany zaměstnavatele vzděláván/a?

- a) 0
- b) 1x rok
- c) 2x do roka
- d) 3x do roka
- e) více jak 3x za rok

9. Cítíte Vy sám/sama potřebu dále se vzdělávat?

- a) ano
- b) ne

10. Představuje vzdělávání důležitou a trvalou součást Vašeho života?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) ani ano, ani ne
- d) spíše ne,
- e) rozhodně ne

11. Kolik času týdně byste byl/a ochoten/a věnovat vzdělávání?

- a) 0 hodin
- b) 0 – 2 hodiny
- c) 2 – 4 hodiny
- d) více

12. Preferoval/a byste od svého zaměstnavatele větší rozmanitost nabídky vzdělávání?

- a) ano
- b) ne

13. V jaké oblasti byste si rád/a prohluboval své znalosti? (možnost zvolit více variant)

- a) jazykové znalosti
- b) strojírenství
- c) obchodní dovednosti
- d) ekonomika a finance
- e) ekologie
- f) počítačové dovednosti
- g) jiné (uved'te)

14. Co Vás motivuje k dalšímu vzdělávání? (možnost zvolit více variant)

- a) získání nových poznatků z oboru
- b) finanční ohodnocení
- c) pracovní postup
- d) profesní růst (prohloubení teoretických znalostí, specifikace)
- e) obava ze ztráty zaměstnání
- f) navázání nových kontaktů

15. Jste spokojen/a s firemním vzděláváním?

- a) ano
- b) ne (uveďte důvod)

16. Jaká forma podnikového vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

- a) samostudium (studium odborné literatury)
- b) předávání zkušeností na poradách
- c) kurzy (lektor – studenti)
- d) účast na seminářích

17. Zapojil/a jste se v minulém či letošním roce do projektu „Vzdělávejte se!“? (vzdělávání hrazené úřadem práce)

- a) ano
- b) ne, neměl jsem zájem
- c) ne, nebyl jsem nominován
- d) ne, nebylo pro mne vhodné

18. Bylo pro Vás toto vzdělávání zajímavé?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) ani ano, ani ne
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

19. Vnímáte projekt „Vzdělávejte se!“ jako jedno možné řešení v době krize?

- a) ano, považuji ho pro sebe za důležité a vhodné
- b) ano, bylo důležité pro zaměstnavatele
- c) ne, bylo zbytečné

20. Zapojil/a jste se aktivně při přípravě či realizaci projektu?

- a) ano, podílel jsem se na něm
- b) ne, nedostal jsem k tomu prostor
- c) ne, neměl jsem zájem
- d) ne, není to v mé kompetenci

9.2 Blokové organizační schéma MOTOR JIKOV Strojírenská a.s.

