



## **Bakalářská práce**

# **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

*Studijní program:*

B6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Nikola Velecká, DiS.**

*Vedoucí práce:*

Ing. Mgr. Lenka Suková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Nikola Velecká, DiS.</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E17000496
<i>Studijní program:</i>	B6208 Ekonomika a management
<i>Studijní obor:</i>	Podniková ekonomika
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2019/2020

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cíle bakalářské práce.
2. Teoretická východiska v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
3. Analýza současného stavu ve vybraném podniku.
4. Návrh na optimalizaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku.
5. Zhodnocení návrhu a formulace závěru.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.  
BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.  
NOE, Raymond A., 2016. *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-811285-0.  
PROQUEST. 2022 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-10-09]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>  
Konzultant: Ing. Jana Tvrzníková (ředitelka HR & PR)

*Vedoucí práce:* Ing. Mgr. Lenka Suková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:* 31. října 2019  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2023

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

# **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti**

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti, která působí v oblasti stavebnictví. Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný proces vzdělávání ve společnosti. V práci jsou nejprve vysvětleny a definovány klíčové pojmy související s řízením lidských zdrojů a vzděláváním zaměstnanců. Poté se práce zaměřuje na konkrétní charakteristiky vybrané společnosti. Následují konkrétní strategie a postupy, které společnost používá k vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Na základě analýzy vnitropodnikového prostředí, prostřednictvím SWOT analýzy a konfrontační matice jsou navržena doporučení, jak by společnost mohla své vzdělávací a rozvojové aktivity vylepšit, aby mohla lépe konkurovat a poskytnout lepší pracovní podmínky svým zaměstnancům.

## **Klíčová slova**

Dotace na vzdělání, personalistika ve stavebnictví, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců

# **Training and development of employees in the selected company**

## **Annotation**

The bachelor's thesis centers on employee education and development within a chosen company operating in the construction sector. The aim of the bachelor's thesis is to assess the current educational process within the company. Initially, the paper explains and defines key concepts related to human resource management and employee education. Subsequently, the focus shifts to the specific characteristics of the chosen company. This is followed by specific strategies and methods employed by the company for employee education and development. Based on an analysis of the company's internal environment, using a SWOT analysis and confrontation matrix, recommendations are formulated on how the company could enhance its educational and developmental endeavors to better compete and offer improved working conditions for its employees.

## **Key Words**

Employee development, employee training, human resources in the construction industry, subsidy for education

## Obsah

Seznam ilustrací (obrázků) .....	11
Seznam tabulek .....	12
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů .....	13
Úvod .....	14
<b>1 Vymezení základních pojmů v souvislosti s řízením lidských zdrojů .....</b>	<b>16</b>
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	16
1.2 Úloha manažerů v řízení lidských zdrojů .....	18
<b>2 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnikové praxi .....</b>	<b>20</b>
2.1 Základní pojmy ve vztahu k rozvoji zaměstnanců.....	20
2.2 Obsah a formy podnikového vzdělávání.....	21
2.3 Strategické řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	22
2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje.....	23
2.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....	25
2.3.3 Financování podnikového vzdělávání.....	25
2.3.4 Realizace vzdělávání .....	27
2.3.5 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje .....	30
<b>3 Přínosy vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců .....</b>	<b>31</b>
3.1 Hlavní principy přispívající ke zvýšení efektivity vzdělávání .....	31
3.2 Příčiny problematické účinnosti podnikového vzdělávání .....	32
<b>4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Firmě XY .....</b>	<b>33</b>
4.3 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání .....	35
4.4 Financování vzdělávání .....	36
4.5 Realizace vzdělávání a plnění plánu vzdělávání.....	38
4.5.1 Metody vzdělávání uplatňované ve firmě XY .....	41
4.5.2 Hodnocení efektivity vzdělávání.....	43
4.6 SWOT analýza a konfrontační matice .....	43
4.6.1 SWOT analýza .....	43
4.6.2 Konfrontační matice .....	45
<b>5 Zhodnocení procesu vzdělávání ZC ve Firmě XY a doporučení pro jeho zkvalitnění .....</b>	<b>48</b>
5.1 Zhodnocení procesu vzdělávání.....	48
5.2 Doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání .....	49
5.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání z pohledu společnosti .....	49

5.2.2	Identifikace potřeb vzdělávání z pohledu zaměstnance .....	52
5.2.3	Plánování vzdělávání .....	52
	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>59</b>



## Seznam ilustrací (obrázků)

Obrázek 1 Cyklus vzdělávání v organizaci .....	23
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti .....	34
Obrázek 3 Financování vzdělávání z vlastních zdrojů v roce 2022 v Kč .....	37

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Financování vzdělávání z vlastních zdrojů v roce 2022 v Kč .....	37
Tabulka 2 Metody vzdělávání využívané ve společnost XY .....	42
Tabulka 3 SWOT analýza vzdělávání ve Firmě XY .....	43
Tabulka 4 Konfrontační matice .....	46
Tabulka 5 Kompetenční model - rozpočtáři .....	51

## Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

BIM	Building information modeling
CRM	Customer relationship management
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GROW	goal, reality, options, will
HDP	hrubý domácí produkt
HK	Hospodářská komora
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
OHK	Okresní hospodářská komora
SMART	specifik, measurable, achievable, relevant, time –framed
SWOT	strengths, weakness, opportunities, threats
THP	technicko hospodářský pracovník
ZC	zaměstnanec

## Úvod

Lidské zdroje, lidský kapitál nebo zaměstnanci – různé pojmy, které vyjadřují shodnou myšlenku, a to jeden z nejcennějších a zároveň klíčových faktorů pro úspěch společnosti. Z pohledu firem je důležité o zaměstnance (jako o svůj cenný kapitál) pečovat a zajišťovat jim zázemí, které umožní vykonávat práci bezpečně, svědomitě a precizně. Téma bakalářské práce se zabývá jedním procesů péče o ZC, a to rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Autorkou byla vybrána společnost z oblasti stavebnictví, jelikož v této oblasti působí na pozici HR Specialisty. Téma bylo vybráno s ohledem na jeho aktuálnost a důležitost vzhledem k neustále se měnícímu pracovnímu prostředí. Cílem bakalářské práce je prostřednictvím analýzy podnikového prostředí zhodnotit systém vzdělávání ve společnosti a navrhnout doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Vzhledem ke zmínění aktuálnosti tématu je podstatné uvést do souvislostí také situaci na trhu práce v ČR (v době tvorby bakalářské práce). V České republice je dlouhodobě nízká míra nezaměstnanosti (konkrétně v roce 2022 to bylo dle dat Českého statistického úřadu 3,72 %), na trhu práce tato situace vytváří převis nabídky nad poptávkou, tedy existuje vysoký počet nabízených volných pracovních pozic, ale nedostatek kvalifikovaných či kvalitních kandidátů. Výjimku netvoří ani oblast stavebnictví – jedno ze silných odvětví národního hospodářství trpí nedostatkem kvalitních zaměstnanců, jak na pozicích THP pracovníků, tak dělníků. Oproti roku 2015 se v oboru aktuálně pohybuje o cca 70tisíc pracovníků méně (MPO, 2022). Takto znatelný pokles musí společnosti řešit nalézáním nejrůznějších možných cest, které jim zajistí jistý druh výhody nad zbylým trhem. Jednou z těchto cest je i vzdělávání a zvyšování kvalifikace současných zaměstnanců, společně s hospodárným vynaložením finančních zdrojů na tento proces.

V teoretické části bakalářské práce jsou vymezeny základní pojmy vztahující se řízení lidských zdrojů, následované vydefinováním realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnikové praxi. Realizace vzdělávání se dále dělí na tři dílčí části, konkrétně základní pojmy ve vztahu k rozvoji zaměstnanců; obsah a formy vzdělávání a strategické řízení vzdělávání. Strategické řízení vzdělávání je stěžejní kapitolou teoretické části, ve kterém je blíže definován cyklus vzdělávání ve společnosti. Obsahem této části jsou jednotlivé fáze cyklu, tedy identifikace potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Závěrečnou kapitolou teoretických východisek jsou přínosy vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Obsahem praktické části bakalářské práce je charakteristika vybrané společnosti, analýza podnikového prostředí ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců, následována rozborem tohoto procesu prostřednictvím SWOT analýzy a konfrontační matice. Na základě výsledků analýzy budou sestavena doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

# 1 Vymezení základních pojmů v souvislosti s řízením lidských zdrojů

Lidský kapitál je nejdůležitějším zdrojem fungování jakékoliv společnosti, jelikož uvádí zbývající dva zdroje (materiálové a finanční) do pohybu a umožňuje jejich využití. Vzhledem k vývoji nových technologií a permanentnímu vědeckotechnickému rozvoji, je třeba mít kvalitní, flexibilní, odborně připravené, motivované a angažované zaměstnance, kteří participují na dosažení cílů společnosti a hledají inovativní řešení ke zlepšení celkových výsledků organizace (Bláha 2013). Moderně řízené, společensky odpovědné organizace neusilují o zisk maximální, ale o zisk optimální, založený na principu trvalé udržitelnosti. Ve vztahu k zaměstnancům se neusiluje o podávání nadstandardních výkonů, ale o trvale udržitelnou výkonnost umožňující celoživotní zaměstnanost (během produktivního života). (Bláha 2013) Mimořádná pozornost je proto věnována péči o pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji. (Šikýř 2016)

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Termín lidské zdroje má několik významů, například řízení lidských zdrojů, lidského kapitálu, znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (zahrnující plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Termín lidské zdroje obvykle označuje lidi pracující v organizaci. Může také odkazovat na personální práci, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci a současnými přístupy k řízení a vedení zaměstnanců. Moderní označení pro personální oddělení v podnicích je HR (human resources), což reflektuje současné trendy v této oblasti (Šikýř 2014).

**Lidský kapitál** je popisován jako komplex schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, který je potřebný k dosahování cílů společnosti (Šikýř, 2014). Jak uvádí Koubek (2015), „*Lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace*“. Pohledem manažera je nakládání s lidským kapitálem velmi důležitým aspektem ve společnosti. Z tohoto důvodu je užitečné zaměřit se na systematické měření prostřednictvím analýzy a hodnocením toho, jak personální politika přispívá ku prospěchu hodnot společnosti (Bláha 2013). S pojmem lidský kapitál se pojí také koncepce sociálního, organizačního a intelektuálního kapitálu. Prostřednictvím interakce mezi lidmi se rozvíjejí schopnosti, znalosti a dovednosti – takto je možné definovat společenský kapitál. Ten nadále umožňuje vytvořit institucionalizované schopnosti, dovednosti a znalosti,

keré vlastní samotná organizace. a který označujeme jako organizační kapitál. Tyto tři složky dohromady tvoří tzv. intelektuální kapitál, které je možné chápat jako veškeré schopnosti, znalosti a dovednosti jaké má organizace k dispozici a které zároveň jsou součástí nehmotných zdrojů společnosti (Koubek 2015).

**Personální útvar** je specializované oddělení ve společnosti zaměřující se na řízení lidských zdrojů. Mezi jeho hlavní úkoly patří zajištění činnosti odborné, koncepční, poradenské a kontrolní. Je přímým partnerem vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Mimo to komunikuje i vně společnosti, například se státními institucemi jako je finanční úřad či jiná místní nebo regionální státní správa (Měrtlová 2014).

**Činnosti řízení lidských zdrojů** organizaci umožňují společnosti docílit strategických cílů organizace prostřednictvím systematického získávání, využívání a vývoje odpovídajícího počtu motivovaných a výkonných zaměstnanců (Šikýř 2014). Mezi jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů lze zahrnout:

1. Vytváření a analýza pracovních míst = systematické zkoumání údajů o pracovních místech (s tím souvisejících pracovních úkolech a podmínkách) převážně s ohledem na požadavky, které musí zaměstnanec na dané pozici splňovat (například odborná kvalifikace), (Dvořáková 2012).
2. Plánování lidských zdrojů = definuje potřebu lidských zdrojů, které požaduje společnost v zájmu docílení strategických cílů, jež si vytyčila. Personální útvar se zaměřuje na kvantitativní i kvalitativní hledisko, čímž musí odpovědět na dvě základní otázky: Kolik zaměstnanců? Jaké zaměstnance? (Armstrong 2007).
3. Obsazování volných pracovních míst = obsazování v oblasti nově vytvořených či uvolněných míst ve společnosti, výběr, získávání a přijímání nejvhodnějších uchazečů a adaptace přijatých uchazečů (Šikýř 2014).
4. Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců = systematický proces vedoucí ke zvyšování výkonu společnosti prostřednictvím zlepšování výkonu zaměstnanců a týmů (Armstrong 2011).
5. Odměňování zaměstnanců = správně navržený systém odměňování zaměstnanců může být účinným a komplexním způsobem, jak motivovat pracovníky. Tento systém zahrnuje stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování dodatečných zaměstnaneckých výhod (Měrtlová 2014).
6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců = lze rozdělit na dvě stěžejní části – první je zajištění funkčního postupu a osobního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím plánování a řízení kariéry

zaměstnanců. Druhou částí je rozvoj pracovních schopností zaměstnanců, a to pomocí odborného vzdělávání (Bušina 2014).

7. Péče o zaměstnance = péče zaměstnavatele o zaměstnance například v oblasti BOZP, pracovněprávních podmínek a vztahů, rozvoje, aj. (Dvořáková 2012).
8. Personální informační systém a jeho využití = evidence, uchování, zpracování a analýza informací o zaměstnancích, například informace o kvalifikaci, mzdě, pracovní době, vzdělávání, hodnocení, aj. (Horváthová et al. 2016)

## **Talent management**

V podnikové praxi jsou často skloňované pojmy jako talent, práce s talenty a talent management, cílem následující dílčí části bakalářské práce je tento pojem vymezit. Talent management má za cíl získat, identifikovat a udržet talentované lidi, kteří jsou pro podnik významným přínosem. Názory odborníků se v této problematice liší a není tak jednoduché najít jasnou odpověď na otázku „Kdo je talent?“. (Koubek 2015) Pro potřeby této práce rozdělíme tyto zaměstnance podle Koubka (2015):

1. za talenty jsou považováni pouze vybraní zaměstnanci, kteří jsou výkonní a mimořádně schopní, týká se to zpravidla klíčových lidí v organizaci,
2. talent má každý zaměstnanec, jen v různé míře přínosu pro organizaci.

## **1.2 Úloha manažerů v řízení lidských zdrojů**

Pro současné pojetí personální práce, tj. řízení lidských zdrojů je charakteristické, že je záležitostí všech manažerů v organizaci, nejen personalistů. (Armstrong et al. 2015). Největší část činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, je záležitostí manažerů v roli vedoucích a lídrů pracovních útvarů, skupin a pracovních týmů, tj. liniových manažerů, kteří jsou s pracovníky v každodenním styku. Personální útvar, respektive útvar řízení lidských zdrojů (HR) plní koncepční, metodickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli. (Armstrong et al. 2015)

Linioví manažeři hrají klíčovou roli při stanovení individuálních vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků a spolupracují s oddělením HR na plánování vzdělávání. Nezastupitelnou roli mají v oblasti interního vzdělávání, kterým se zabývá další část textu.



Požadavky na liniové manažery by se měly promítnout do oblasti vzdělávání. Podle Koubka (2015) se organizací osvědčuje vedoucí pracovníky, zejména liniové manažery, v oblasti řízení lidských zdrojů proškolit a podrobněji je seznámit s výše zmiňovanými složkami personální práce.

## 2 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podnikové praxi

V moderně řízených organizacích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců součástí podnikové strategie, jejím cílem je získat a udržet si zaměstnance s vyhovující úrovní dovedností, schopností i znalostí. (Armstrong et al. 2015) *„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti zaměstnanců i organizace je strategický a systematický přístup je vzdělávání a rozvoji v organizaci.“* (Bláha 2013)

### 2.1 Základní pojmy ve vztahu k rozvoji zaměstnanců

Pro správné pochopení rozdílů mezi pojmy vzdělávání, učení a rozvoj, tedy mezi pojmy, které se vážou ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, je nutné je vydefinovat. Dle Bláhy (2013) se jedná o:

**Vzdělávání** je jedním ze způsobů, které společnost realizuje za účelem podpory učení. Je to proces, při němž jednotlivci získávají nebo rozvíjí znalosti schopnosti či specifické dovednosti, které jsou potřebné pro výkon jejich povolání. Vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené (mají tedy svůj začátek i konec).

**Učení (se)** není pouze organizovanou činností, ale je realizováno také spontánně (aniž bychom o tom věděli). Lidé neustále získávají nové znalosti, zkušenosti a názory, které ovlivňují jejich chování a vnímání světa. Tyto změny jsou trvalé a odráží se od činností, které člověk provádí nebo zkušeností, které prožívá.

**Rozvoj** je vývojový proces, který se zaměřuje na přípravu zaměstnanců pro nové, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Rozvoj umožňuje rozšiřování schopností, dovedností a znalostí, ze současného stavu do stavu budoucího, v němž je zapotřebí zvýšení dosavadních znalostí, dovedností a schopností.

Podle Dvořákové (2012) je nutné brát v úvahu také odlišnosti způsobů i cílů učení dospělých a dětí. Čím je člověk starší, tím méně potřebuje získávat diplomy či certifikáty a zároveň jsou pro něj stěžejní jiná hlediska a přínosy učení. Dospělí mají v oblasti získávání nových znalostí jiné potřeby například.:

- k rychlému zafixování vědomostí zpravidla nedostačují pouze jednorázová školení,
- informace ze studijních materiálů jsou převáděny do praxe jen velmi výjimečně,
- nejlepších výsledků dosahují prostřednictvím akce a prožitku,
- je nutné vytvořit prostor, kde se mohou učit z chyb,
- neméně důležitá je také pravidelná zpětná vazba.

### **Motivace zaměstnanců**

Vedle přístupu ke vzdělávání z pohledu zaměstnavatelů je třeba se zaměřit i na přístup zaměstnanců. Pro potřeby bakalářské práce je nutné vydefinovat pojem motivace, který s procesem učení neodmyslitelně souvisí. Motivaci je možné definovat jako určitou hybnou sílu, která u jedinců dokáže vytvořit, směřovat a udržet chování (Armstrong et al. 2015). Motivace pracovníků je částečně individuální záležitost a souvisí s osobnostními vlastnostmi pracovníků. Jednotliví pracovníci reagují na stejné pracovní situace odlišně a nástroje, jak zvýšit jejich pracovní výkon musí být odlišné (Urban 2017).

Dle mzdového průzkumu společnosti HAYS pro Českou Republiku (HAYS 2023) uvedlo 23 % dotázaných respondentů, že nejsou se svým aktuálním zaměstnáním spokojeni. Mezi nejčastější důvody ztráty motivace patří vedle finanční otázky a nemožnosti kariérního růstu také nedostatek příležitostí pro osobní rozvoj. Tento fakt opět poukazuje na důležitost vzdělávání pracovníků ve vztahu jak k motivaci, tak také ke spokojenosti se zaměstnáním obecně.

## **2.2 Obsah a formy podnikového vzdělávání**

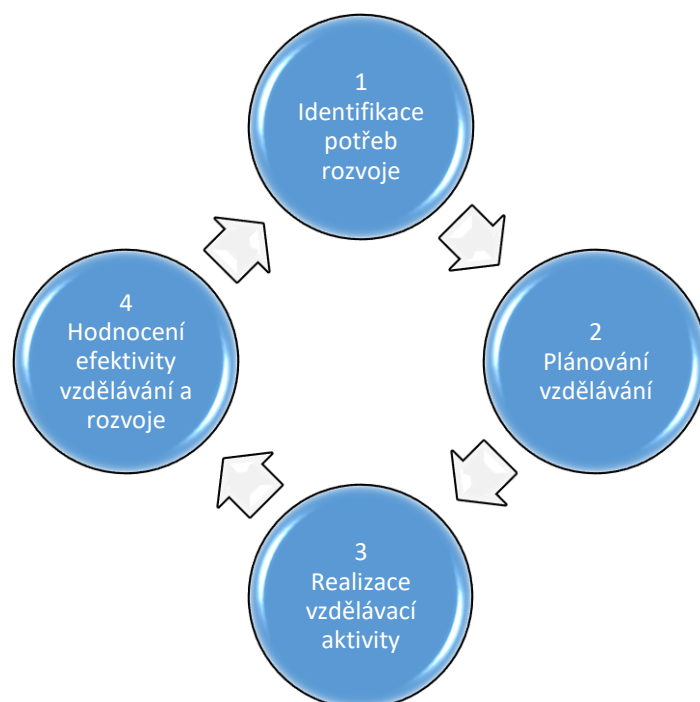
Z výše zmíněného vyplývá, že v moderní personální práci nedostačují pouze tradiční způsoby vzdělávání pracovníků (kam řadíme například zácvik či doškolování), ale k potřebám organizací je nutné do vzdělávání zaměstnanců stále více zapojovat rozvojové aktivity. Ty se zaměřují na formování širšího spektra znalostí a dovedností, než jaké jsou momentální požadavky vykonávané pracovní pozice a zároveň rozvoj osobnosti pracovníků či jejich hodnot ve vztahu k přizpůsobení se firemní kultuře (Koubek 2015). Není možné konstatovat, že existuje unifikovaný a jednotně správný přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v organizaci. Vzdělávání je proměnlivé, a to jak v čase, tak v závislosti na samotné povaze práce, velikosti organizace, využívaných technologiích, ale i demografických předpokladech (například sociální prostředí, systém vzdělání či kulturní zvyklosti). Aby organizace docílila hospodárného a efektivního

vzdělávání zaměstnancům, je nutné, aby koncepce rozvoje byla pojata systematicky, tedy aby byl nalezen správný poměr mezi vynaloženými náklady a užitekem pro organizaci. (Koubek 2015)

Podle Bláhy (2013) lze hovořit o strategickém přístupu ke vzdělávání a rozvoji, když se klade důraz na neustálé učení, vzdělávací a rozvojové cíle vycházejí z konkrétních problémů v organizaci a zaměstnanci sami mohou ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit. Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců zahrnuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe vzdělávání a rozvoje mohou přispět k dosažení strategických cílů organizace. Jedná se o zajištění, aby organizace měla k dispozici kvalitní pracovníky, kteří jsou schopni uspokojit současné i budoucí potřeby.

### **2.3 Strategické řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Rozvoj zaměstnanců je zpravidla dáván do souvislosti s plánovaným systematickým podnikovým vzděláváním, ale nelze opomenout ani význam interního vzdělávání a přirozeného mezigeneračního učení. *„Rozvoj zaměstnanců se zpravidla odehrává v rámci tzv. cyklu systematického podnikového vzdělávání (viz obrázek 1), jehož přidanou hodnotou je k potřebám podniku ekvivalent kvalifikovaný a stabilizovaný zaměstnanec, který je motivovaný k dalšímu odbornému a osobnostnímu rozvoji a ke sdílení informací a znalostí s interními a relevantními externími partnery.“* (Dvořáková 2012)



*Obrázek 1 Cyklus vzdělávání v organizaci*

Zdroj: vlastní zpracování podle Dvořákové, 2012

Pro systematické vzdělávání pracovníků jsou stěžejní fáze: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání s přihlédnutím na účinnost vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek 2015).

### **2.3.1 Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje**

Na začátek je nutné uvést, že identifikace potřeb organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků není jednoduchou záležitostí. Je obtížné stanovit komplexní požadavky na kvalifikaci jednotlivých pracovních pozic, a to zejména z pohledu vztahu mezi kvalifikací pracovníka a vlivem na výsledek jeho práce. Je zvykem měřit a posuzovat kvalifikaci jen velmi primitivními způsoby, například stupněm dokončeného vzdělání v kombinaci s délkou dosažené praxe. Naopak aspekty, které ovlivňují, do jaké míry je samotný pracovník kvalifikovaný (ve smyslu jeho talentu, schopností a vlastností) pro řešení jednotlivých úkolů spojených s pracovní pozicí, jsme schopni měřit víceméně nedostatečně. Výše zmíněné aspekty tvoří z oblasti identifikace potřeb rozvoje část, která je založena na odhadech a aproximativních postupech. Tato část se sama z pohledu organizace může jevit jako experiment, kdy v hodnotící fázi (na konci cyklu vzdělávání

a rozvoje zaměstnanců) se získané výstupy transformují ve zkušenost, která ovlivňuje další cykly vzdělávání pracovníků (Koubek 2015).

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb spočívá v analýze, která se zaměřuje na každého jednotlivce, tým a na organizaci jako celek. Personální oddělení sbírá informace o současných znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců a porovnává výkon jednotlivých pracovníků, týmů a celé organizace s požadovanou úrovní. Touto analýzou jsou odhaleny mezery ve výkonnosti, které je třeba odstranit pro efektivní fungování organizace. Personální oddělení se věnuje identifikaci těch mezer, které je možné odstranit prostřednictvím vzdělávání. (Bláha 2013)

Samotný proces identifikace vzdělávacích potřeb i realizován ve třech krocích:

1. **Organizační analýza** = informace ohledně celé organizace zahrnují údaje týkající se struktury a zdrojů organizace, srovnání s trhem, produktivity a plánů na zavádění nových technologií (Koubek 2015). Pro vytyčení potřeb organizace a zároveň výkonnostní mezery zohledňujeme dvě hlediska:
  - kde jsme a kam směřujeme,
  - jaké máme zaměstnance a jaké zaměstnance potřebujeme k dosažení zvolených cílů (Bláha 2013).
2. **Analýza práce** = data týkající se specifikací jednotlivých pracovních pozic a činností, včetně popisu pracovních míst, jsou klíčovým prvkem v procesu řízení lidských zdrojů v organizaci. Tyto informace umožňují personálnímu oddělení stanovit požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti potřebné pro úspěšné vykonávání daných pracovních úkolů (Koubek 2015). Sběr informací o potřebách vzdělávání a rozvoje zaměstnanců probíhá na základě srovnání jejich skutečných dovedností, schopností a znalostí s požadavky na konkrétní pracovní pozici. (Bláha 2013).
3. **Analýza osob** = informace o jednotlivých zaměstnancích jsou shromážděny ze zdrojů, jako je personální systém, hodnocení pracovníka, údajích o vzdělání, kvalifikaci a dalších metrik získaných během výběrového řízení, jako jsou například behaviorální testy, aj. (Koubek 2015).

Výše uvedeným způsobem identifikujeme aktuální vzdělávací potřeby ze strany organizace. Aby vzdělávání přineslo požadovaný efekt, musí být konfrontovány se subjektivně pociťovanými individuálními vzdělávacími potřebami a potřebami osobního rozvoje jednotlivých pracovníků. (Koubek 2015)

### 2.3.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Plány osobního rozvoje zpravidla vycházejí z výsledků ročního hodnocení a jsou věcí dohody zaměstnance a zaměstnavatele. Rozhodující slovo má zpravidla přímý nadřízený pracovníka.

Důležité je, aby nastavené cíle byly akceptovatelné pro obě strany a splňovaly požadavky identifikované prostřednictvím metody **SMART**.

- S (specifik/stretching) = konkrétní, jasné, srozumitelné
- M (measurable) = měřitelné, vyjádřené v pojmech množství, kvalita, čas, peníze
- A (achievable) = dosažitelné, náročné, ale pro motivovaného pracovníka splnitelné
- R (relevant) = relevantní, odpovídající strategickým cílům organizace
- T (time –framed) = časově určené, tj je stanoveno, kdy mají být dosaženy (Barták 2015)

Do vzdělávacího plánu organizace i do ročních plánů jednotlivých zaměstnanců je ovšem nutno zahrnout pravidelná školení, která jsou ze zákona povinná (vymezená v zákoníku práce). Jde především o opatření týkající se bezpečnosti a ochrany při práci, předcházení nehodám a úrazům, jakož i o ochranu firemního majetku. Jedná se o:

1. **Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (zaměstnavatel musí v tomto směru poučit všechny zaměstnance a sledovat a vyhodnocovat dodržování nastavených pravidel).
2. **Školení požární ochrany** (zákon vyžaduje pravidelné proškolení všech zaměstnanců a školení probíhá ve třech úrovních: pro vedoucí zaměstnance, zaměstnance (THP i dělníky) a pro osoby, které se na pracovišti vyskytují jen příležitostně, například student na odborné praxi).
3. **Školení řidičů** (týká se osob, které při práci využívají služební automobil. Pro řidiče z povolání jsou tato školení povinná 1x ročně).
4. Speciální kategorií jsou u vybraných povolání kurzy první pomoci (Ducháčková 2021)

Jednou z možností, jak získat nové zaměstnance nebo rozšířit kompetence stávajících, jsou rekvalifikační kurzy, které budou zmíněny v souvislosti s financováním podnikového vzdělávání.

### 2.3.3 Financování podnikového vzdělávání

Při plánování vzdělávání je nutné brát v úvahu také finanční náklady, které jsou spojeny s tímto procesem. Pro správné zaznamenání financování vzdělávání je nezbytné sestavit rozpočet

pro nadcházející rok, do kterého jsou zahrnuty obecné i individuální požadavky, vycházející z identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Většinu těchto nákladů obvykle hradí zaměstnavatel sám. Další možností je vícezdrojové financování, kdy si zaměstnanci přispívají na vzdělávací aktivity z vlastních zdrojů, což se často využívá při jazykovém vzdělávání. Je také možné využít dotace či podporu od třetích stran, zejména státních nebo nadnárodních institucí či fondů, jak je popsáno v následující části práce. Jedná se např. o:

- Dotační programy Evropské unie, včetně Evropského sociálního fondu a Operačního programu zaměstnanost plus, mohou být významným zdrojem finanční podpory pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Operační program zaměstnanost plus vyhlášený v roce 2020 byl určen jednak na podporu propouštěných zaměstnanců (v souvislosti s pandemií Covid 19), jednak na vzdělávání zaměstnanců. Je možné z něho čerpat do roku 2027. Podnikatelská sféra může žádat o dotaci na podnikové vzdělávání určené jak pro nové zaměstnance, tak na rekvalifikaci zaměstnanců stávajících. Po dobu účasti zaměstnanců na vzdělávací aktivitě mohou zaměstnavatelé čerpat náhradu jejich mzdových nákladů prostřednictvím Úřadu práce ČR. (ESFCR, 2022)
- Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ reaguje na neustále se měnící situaci na trhu práce a tím pádem na nutnost adaptability pracovní síly. Projekt řeší nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady uchazečů o zaměstnání (nedostatečnou flexibilitu) na straně jedné a nemožnost zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců (ÚŘAD PRÁCE, 2022)
- Projekt „Kaleidoskop podnikového vzdělávání II“ je iniciativa, která se zaměřuje na další profesní vzdělávání zaměstnanců firem, které jsou členy Okresní hospodářské komory v Liberci. Hlavním cílem projektu je zvýšit úroveň znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců, aby mohli lépe plnit požadavky trhu práce. Projekt poskytuje vzdělávání v různých oblastech, jako jsou měkké a manažerské dovednosti, jazykové vzdělání, IT obecné i specializované vzdělání, účetní, ekonomické, právní kurzy a technické a jiné odborné vzdělávání. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu a je možné ho čerpat v období od června 2019 do června 2023. Cílem projektu je nejen zvýšit kompetence zaměstnanců, ale také podpořit rozvoj podnikání v regionu a zvýšit jeho konkurenceschopnost. (OHK, 2022)



### 2.3.4 Realizace vzdělávání

Vzdělávání pracovníků je možno realizovat jak externě (off the job), tak interně (on the job). Externí vzdělávání je sice často nezbytné, ale je nákladné jak finančně, tak časově (vzdělávání pracovníci na pracovišti chybí). Je na místě využívat je pouze v nezbytných případech a zajistit, aby se vzdělávání pracovníci svoje poznatky sdíleli s ostatními a manažeři, aby je efektivně využili při řízení a vedení lidí. V moderně řízených podnicích nachází široké uplatnění interní vzdělávání a mluví se o učící se organizaci. Mezi interní formy vzdělávání jsou řazeny vzdělávací metody jako je instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, konzultování, asistence, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady. Za vysoce efektivní a široce využitelnou vzdělávací metodu je považováno koučování (coaching) (Koubek 2015). Nezastupitelný a praxí prověřený význam má předávání poznatků mezi generacemi – mezigenerační učení.

#### Formy interního vzdělávání

Při využití interního vzdělávání je nutno vyhodnotit, v jaké etapě pracovního života se pracovník nachází a jaké má aktuální vzdělávací potřeby. Některé interní vzdělávací metody jsou individuální záležitostí, jiné lze uplatnit v rámci pracovní skupiny či pracovního týmu.

- **Instruktáž při výkonu práce**

Instruktáž při výkonu práce se používá při zácvičení nového zaměstnance nebo změně pracovního postupu. Výhodou je přímá kooperace mezi školeným a školitelem, nevýhodou je omezení na jednodušší postupy nebo situace. (Koubek 2015)

- **Koučink**

Koučink představuje určitou dlouhodobou podporu a vedení ze strany zkušenějšího, případně nadřízeného pracovníka. Cílem je dosáhnout požadovaného pracovního výkonu, případně jeho zlepšení či změna pracovních postupů. (Koubek, 2015, str. 267) V praxi se hojně využívá osnovy koučovacího rozhovoru tzv. „MODELU GROW“. Model Grow je logický a dobře uchopitelný model – vychází z lidské přirozenosti tím, že lidé rozumí tomu proč, odkud a kam se chtějí posouvat. (Daňková 2015)

- Model GROW

- G – Goal. Nejprve se určí cíl koučinku = „Co chci“?
- R – Reality. Cíl se porovná s realitou a analyzuje se rozdíl mezi současným a požadovaným stavem = „Jaká je situace teď?“
- O – Options. Zvažují se možnosti a alternativy = „Co mohu udělat jinak?“

- W – Will. Se týká vůle koučovaného jednat a provést konkrétní plán, který si stanovil, aneb „Co jsem se rozhodl / rozhodla udělat?“ (Daňková 2015)

- **Mentoring**

Mentoring je metoda podobná koučinku, ale iniciativa a odpovědnost vychází ze vzdělávaného zaměstnance. Mentora si zpravidla vybírá sám z řad zkušenějších pracovníků, ale řada zaměstnanců se uchyluje k tomu, že si zvolí za mentora nevhodně, například za vidinou pomoci v kariéře. (Koubek 2015).

- **Konzultování**

Konzultování je založeno na výměně informací, poznatků a zkušeností mezi podřízeným a nadřízeným nebo mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni. Používá se při řešení konkrétních pracovních problémů a může mít i skupinovou podobu. Za určitou nevýhodu lze považovat, že vyžaduje dostatek času a musí mít stanovena jasná pravidla (Koubek, 2015).

- **Asistování**

Asistování je standardní vzdělávací metodou v rámci pracovního výkonu. Zaměstnanec pracuje jako pomocník / asistent zkušeného vedoucího pracovníka s cílem, že se postupně získá potřebné kompetence a bude schopen pracovat samostatně. Nevýhodou je, že se převážně učí od jednoho zdroje a přebírá jeho metody a postupy (Bláha, 2013).

- **Pověření úkolem neboli simulace**

Při této vzdělávací metodě je zaměstnanec pověřen úkolem, ke kterému obdrží všechny potřebné pokyny a má vytvořené všechny potřebné podmínky. Při výkonu úkolu je sledován jeho postup. Tato metoda je náročná na přípravu, avšak formuje u zaměstnance schopnost se rozhodnout a vyjednávat v dané situaci (Bláha, 2013).

- **Rotace práce**

Rotace práce bývá součástí adaptačního procesu a cílem je, aby se nový zaměstnanec seznámil s fungováním podniku jako celku. Zvyšuje se jeho flexibilita a učí se novým věcem (Koubek, 2015).

- **Pracovní porady**

Efektivně vedené pracovní porady slouží k výměně informací jak ohledně týmu, tak ohledně fungování celého podniku. Mimo jiné jejich prostřednictvím získává manažer zpětnou vazbu. Jedná se o skupinovou formu interního vzdělávání (Koubek, 2015).

- **Mezigenerační učení**

Mezigenerační učení na pracovišti je v současném managementu pojímáno jako součást celoživotního učení, které vyjadřuje nový přístup ke vzdělávání a staví do centra pozornosti procesy učení (formálního, neformálního a informálního), k němuž mají mít přístup všichni lidé

v průběhu celého života. Evropská strategie zaměstnanosti z roku 1997 vymezila celoživotní učení jako „*všechny cílevědomé učební činnosti vykonávané s cílem zlepšovat znalosti, učení na pracovišti dovednosti a kompetence*“ (Memorandum, 2000). Mezigenerační učení na pracovišti je aktuálním tématem pro mnoho podniků, neboť s posunutím hranice odchodu do důchodu se aktuálně na pracovištích setkávají mnohem více zaměstnanců napříč generacemi. Nejedná se o nic nového, prakticky ve všech oborech docházelo od nepaměti k předávání zkušeností od starších pracovníků k mladším. Novým jevem současnosti ale je, že proces předávání znalostí a dovedností se stal obousměrným, v oblasti digitálních technologií předávají znalosti a dovednosti mladší pracovníci pracovníkům starším. Počínaje generací Y se mladší pracovníci zpravidla daleko lépe vyznají v digitálních technologiích (Horváthová et al. 2016). V moderně řízených organizacích je mezigenerační učení na pracovišti podporováno a je důležitou součástí podnikového vzdělávání.

### **Formy externího vzdělávání**

Externí vzdělávání se uskutečňuje mimo pracoviště a zároveň je pro něj charakteristické, že probíhá hromadně neboli ve skupině. Dle Šikýře (2014) se sem řadí následující metody:

- **Přednáška**

Učení probíhá prostřednictvím výkladu lektora nebo školitele. Zaměstnanci si mohou rychle a snadno osvojit nové dovednosti. Zároveň je zde ale riziko, kdy jednostranný výklad může vést ke snížení pozornosti a motivace k naučení nového tématu.

- **Seminář**

Dá se charakterizovat jako spojení přednášky s diskuzí – osvojení nových znalostí probíhá kombinovaně, část přednáší školitel a část je diskutována ve skupině. Právě diskuze vede k větší motivaci zaměstnanců si nové téma osvojit.

- **Demonstrování**

Zaměstnanci se učí prostřednictvím názorných ukázek nebo výkladu školitele – výuka často probíhá na simulaci reálných či možných pracovních situacích a v reálných pracovních podmínkách (například u pracovního stroje).

- **Případová studie**

Zaměstnanci pod vedením lektora hledají řešení konkrétních problémů, týkajících se reálných nebo modelových situací. Benefitem této metody je rozvoj analytického myšlení a podpora týmové spolupráce.

- **E-learning**

Toth(2008) jej popisuje jako: dálkové studium, webové školení či online učení. V průběhu let se e-learning nazýval různými pojmy, ale shodně se dá označit jako metoda, kdy se zaměstnanci učí prostřednictvím technologie, nejčastěji počítače.

### **2.3.5 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje**

Aby bylo dosaženo výsledků, které byly zamýšleny při plánování vzdělávání Armstrong (2015) doporučuje Kirkpatrickův model evaluace, který je postavený na čtyřech pilířích:

- reakce (názory a pocity účastníků vzdělávání po ukončení akce);
- hodnocení poznatků (hodnocení, kolik poznatků si pracovníci osvojili, většinou formou testu před školením a po školení);
- hodnocení chování (nadřazení po návratu na pracoviště hodnotí, zda u pracovníků po absolvování vzdělávací aktivity došlo ke změně chování pracovníka)
- hodnocení výsledků (následné hodnocení toho, zda vzdělávání přispělo ke zlepšení výkonnosti organizace).

Dle čtvrtého bodu, tedy hodnocení výsledků s ohledem na otázku, zda vzdělávání přispělo ke zlepšení výkonnosti organizace, lze hovořit o vyhodnocení samotné efektivity neboli přínosech vzdělávání, o které bude popsáno v následující části práce.

### 3 Přínosy vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců

Přínos vzdělávání a péči o osobní rozvoj zaměstnanců je velmi těžké hodnotit, neboť se zpravidla projevuje až po určité době. Hodnotit lze, a je to nezbytné, efektivitu konkrétních vzdělávacích akcí obsažených v podnikových plánech vzdělávání.

(Dvořáková 2012) uvádí, že je dále třeba sledovat návratnost investic, tj. porovnání finančních přínosů vzdělávací aktivity s vynaloženými náklady. Pro výpočet je využíván vzorec pro vypočítání návratnosti investic ROI (Return on Investment):  $ROI \% = (p-n) / n * 100$

Výše uvedeným způsobem lze, s určitými výhradami, vyhodnotit efektivitu jednotlivých vzdělávacích aktivit, ale ne návratnost finančních prostředků investovaných do vzdělávání. Ve starší literatuře je uváděno, že se efektivita vzdělávání může odrazit v celé řadě faktorů jako je: „*zvýšení obrátu na hlavu, pokles absencí, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, zkrácení času výrobního procesu, omezení zmetkovosti a plýtvání, redukce míry oprav, nové výrobky a inovace, zvýšená úroveň dovedností, větší flexibilita pracovní síly, zlepšení delegování a rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků, více nových zákazníků a tržních segmentů, menší potřeba využití konzultačních služeb agentur, omezení přesčasů, méně úrazů. překračování vytýčených cílů, zlepšená schopnost řešení krizových situací, snížení prostojů apod.*“ (Vodák a Kucharčíková 2011). Některé z těchto faktorů jsou měřitelné, jiné sice měřitelné jsou, ale podniky je nesledují, jiné změřit nelze, vliv vzdělávání na jejich účinnost lze pouze odhadnout.

#### 3.1 Hlavní principy přispívající ke zvýšení efektivity vzdělávání

Přes výše uvedené skutečnosti se musí podniky efektivitou podnikového vzdělávání zabývat a odpovědně hodnotit do jakých forem vzdělávání investovat. Podle Cahy (2017) efektivita prostředků vynaložených na vzdělávání závisí na jeho správném naplánování a správné realizaci, ale promítají se do toho i další (doprovodné) faktory. Hlavní principy přispívající k zvýšení efektivity vzdělávání lze rozdělit do 4 skupin:

1. Správné stanovení vzdělávacích cílů vycházejících z analýzy současných i budoucích vzdělávacích potřeb organizace.
2. Volba účinných, respektive relevantních vzdělávacích metod
3. Průběžně vyhodnocovat a analyzovat výsledky vzdělávání

4. Stanovení odpovědnosti vedoucích pracovníků i personalistů – a to jak za organizaci vzdělávacích aktivit, tak také za dosažení cílů vzdělání. (Caha 2017)

### **3.2 Příčiny problematické účinnosti podnikového vzdělávání**

Caha (2017) uvádí, že příčinou problematické účinnosti podnikového vzdělávání jsou v řadě podniků chyby při jeho plánování, realizaci i vyhodnocování. Jako nejčastější příčiny nízké efektivity vzdělávacích akcí uvádí tyto skutečnosti:

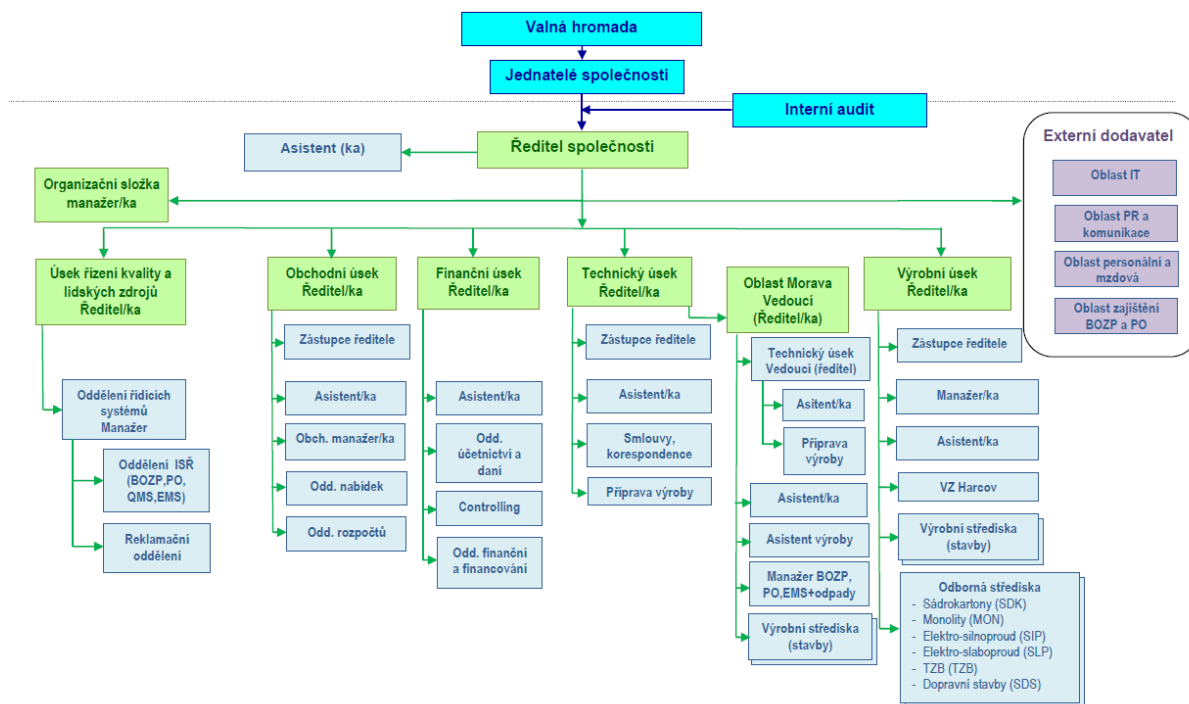
- vzdělávání neodpovídá skutečným potřebám organizace;
- přístup lektora / plán školení – obsah vs. praxe;
- špatná koncepce semináře, nemožnost aplikování nově osvojených poznatků;
- nedostatek času, chybějící zpětná vazba a chybějící podpora nadřízeného (Caha 2017).

## 4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve Firmě XY

Společnost, ve které byla bakalářská práce zpracována, si přála zůstat v anonymitě, proto nebude uváděn její název a dále bude označována jako Firma XY nebo společnost. Cílem této části bakalářské práce je charakteristika společnosti, popis aktuálního procesu vzdělávání poskytovaného zaměstnancům a shrnutí procesu vzdělávání s výstupem ve SWOT analýze a konfrontační matici

### 4.1 Charakteristika společnosti

Firma XY byla založena v roce 1991 a jedná se o stavebně inženýrskou společnost. V současné době má zhruba 400 zaměstnanců a je součástí Českého rodinného holdingu (který je vlastněn čistě českými akcionáři). Firma XY je vlastněna mateřskou akciovou společností, forma podnikání je společnost s ručením omezeným. Společnost působí na území celé České republiky, v současné době zajišťuje tři stěžejní stavby a několik dalších napříč republikou. Centrála obou společností (popisované i mateřské) je v Liberci – další stěžejní lokality působení jsou v Praze a v Brně (zde se nachází kancelářské zázemí). Pro účely této práce je nutno podotknout, že faktických pracovišť společnosti je více, než jsou pouze Liberec, Praha a Brno. Jednak na základě rozprostřeni samotných staveb a jednak také na základě tzv. střediskové struktury (viz část „Odborná střediska“ na obrázku 2), kdy se střediska mimo podílení se na firemních stavbách také zabývají realizací svých vlastních zakázek. Lidské zdroje jsou částečně outsourcované a prostřednictvím servisní smlouvy poskytované / řízené mateřskou společností, viz organizační struktura společnosti na obrázku 2. Společnost se hlásí k sociální odpovědnosti, uplatňuje Integrovaný systém řízení a na zaměstnancích vyžaduje dodržování etického kodexu.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle dat společnosti

## 4.2 Analýza procesu vzdělávání ve Firmě XY

V této části bakalářské práce budou blíže definovány jednotlivé kroky procesu vzdělávání, které Firma XY realizovala v roce 2022, jmenovitě se jedná o identifikaci potřeb, plánování vzdělávání, financování vzdělávání, realizaci vzdělávání a metody vzdělávání.

Podnikové vzdělávání ve vybrané společnosti se řídí zákonnými požadavky, interními předpisy (směrnicemi) a individuálními požadavky – souhrnné informace o vzdělávání zaměstnanců jsou zaznamenány v plánu vzdělávání, který vede personalistka (zaměstnankyně mateřské společnosti). Pro sjednocení názvosloví bude pro následující kapitoly využíváno rozdělení vzdělávacích aktivit do těchto skupin:

- Povinné vzdělávání / školení = aktivity, které jsou stanovené právními normami nebo interními směrnicemi Firmy XY.
- Jazykové vzdělávání / školení = jazykové kurzy (skupinové i individuální).



- Ostatní vzdělávání / školení = aktivity, kterými Firma XY zvyšuje kvalifikaci svých zaměstnanců, ale nejsou dané právními normami nebo interními směrnici (např. školení měkkých dovedností).

### 4.3 Identifikace potřeb a plánování vzdělávání

Dle interních směrnic je odpovědným pracovníkem za zjišťování potřeb výcviku ředitel úseku. Samotný plán vzdělávání vytváří personalistka, ve spolupráci s odpovědnými pracovníky, opět převážně řediteli jednotlivých úseků. Ve směrnici jsou pro potřeby vzdělávání vydefinovány tři skupiny zaměstnanců, kterým jsou následně přiřazovány různé okruhy vzdělávání. Jedná se o:

- Vrcholový management = ředitele úseků, zástupce ředitelů úseků, vedoucí organizačních složek, vedoucí oddělení a manažery.
- Odborní THP zaměstnanci = technici (pozice přípravář, stavbyvedoucí, aj.), ekonomové a ostatní THP.
- Ostatní zaměstnanci = dělníci.

Směrnice nadále upravuje následující procesní kroky:

- Plán vzdělávání se zpracovává na kalendářní rok, musí být sestaven nejpozději do 31.12. předchozího roku.
- Během roku může být doplňován na základě potřeby dalšího vzdělávání formou revize. Plán školení schvaluje ředitel společnosti.
- Školení tzv. „jiných požadavků“ (=jiný název Firmy XY pro ostatní vzdělávání) schvaluje ředitel daného úseku, nejpozději 10 dní před termínem konání.
- Pro každé školení musí být zpracována osnova, kterou schvaluje personalista. Na základě tohoto schválení zodpovědná osoba (např. lektor) proškolí zúčastněného zaměstnance = lektor by měl tedy školené zaměstnance seznámit s každým jednotlivým bodem osnovy.
- Obsahem osnovy je: název školení; skupina školených zaměstnanců; vyjmenované školené právní či jiné požadavky; datum schválení osnovy; podpis personalisty a razítko.

Plán vzdělávání v organizaci pro rok 2022 obsahuje převážně povinná školení. Ostatní školení nebyla jmenovitě plánována, pouze jako soubor „ostatní školení / měkké dovednosti“, dle potvrzení personalistky se zpravidla ve společnosti uskutečňují podle potřeby, případně podle nabídky či

individuální žádosti. Plán vzdělávání obsahuje následující informace: úsek společnosti; název vzdělávací akce; termín konání; název / jméno školitele; předpokládané náklady; obsah školení; skupinu zaměstnanců, kteří se školení zúčastní; periodicita; informaci, zda školení proběhlo.

Dle vlastních zkušeností personalistka společnosti potvrdila, že v praxi se ostatní individuální školení plánují zpravidla nahodile, dle rozhodnutí vedení společnosti. Současně potvrdila, že hlavní / poslední slovo v plánování a realizaci vzdělávání mají ředitelé úseku, čímž lze konstatovat, že proces vzdělávání zaměstnanců je do značné míry mimo kompetenci HR. Zároveň plán vzdělávání nereflktuje výstupy z hodnocení pracovníků (tedy potřeby individuálního rozvoje), jelikož hodnocení pracovníků také není systematicky organizováno – i když někteří vedoucí pracovníci hodnocení vykonávají, neexistuje žádný standardizovaný výstup, který by předali HR. Stejně jako neexistuje vazba plánu vzdělávání na hodnocení zaměstnanců, neexistuje ani jasná vazba mezi kompetenčními požadavky jednotlivých pozic ve vazbě na plánování vzdělávání (například, že na pozici rozpočtáře je nutné ovládat MS Excel na určité úrovni do maximálně půl roku od doby nástupu).

#### **4.4 Financování vzdělávání**

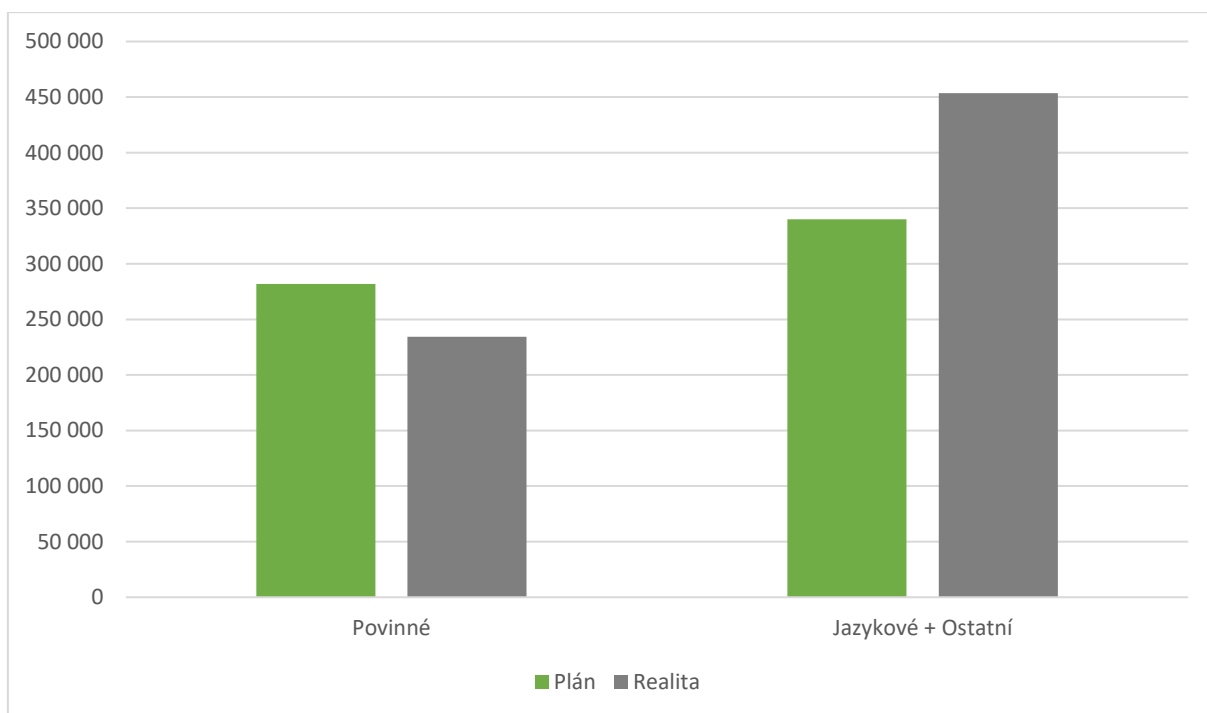
Součástí plánování vzdělávání je i zohlednění plánovaných finančních nákladů. Financování podnikového vzdělávání probíhá z více zdrojů, a to z vlastních zdrojů podniku, výjimečně z osobních zdrojů zaměstnanců (v případě individuálního jazykového vzdělávání) a z dotací na vzdělávání. V plánu vzdělávání se dále financování rozděluje na skutečné předpokládané částky (např. školení první pomoci za 1 000 Kč) a na informace o jiném financování (např. uvedená informace „Dotace Kaleidoskop“). Předpokládaný celkový náklad Firmy XY dle plánu školení tedy získáme pouze u vzdělávání mimo dotace či jinak domluvené smlouvy (např. servisní smlouva s mateřskou společností, kde je již částka na vzdělávání interním školitelem zahrnuta), nejčastěji se jedná o náklad na vzdělávání z vlastních zdrojů. Plán obsahuje předpokládané náklady i u školení, které není v daném roce nutné absolvovat, například dle periodicity nespádají do roku 2022, ale až do roku 2024 – tím pádem v součtu pro jednotlivé úseky (jak je plán vzdělávání členěn) na první pohled vznikají náklady, které nebudou spadat do daného roku, což je značně matoucí. Sečíst celkové reálné náklady je v daném roce pro personalistku prakticky nemožné, jelikož pracuje s velkým objemem různorodých dokumentů (jednotlivé faktury za školení, informace o čerpání dotace, informace zakotvené v servisní smlouvě, aj.) a zároveň se k ní proběhlá školení některých zaměstnanců dostávají až v průběhu či po skončení školení – např. situace, kdy ředitel úseku

rozhodne o rozšíření kapacity školených zaměstnanců z původních 5 na 7 zaměstnanců pro vybrané školení. Jak již bylo zmíněno, plán financování z vlastních zdrojů společnost eviduje v plánu vzdělávání – v tabulce 1 je provedena komparace plánovaných a reálných nákladů na vzdělávání Firmy XY v roce 2022, doplněné o grafické zobrazení jednotlivých hodnot na obrázku 3. Reálné náklady byly získány z došlých faktur od dodavatelů školení, nebylo možné započítat hodnotu vzdělávání uskutečňovanou interním lektorem vzhledem k nedostatečným datům (např. vyčíslení hodnoty podílu interního vzdělávání v servisní smlouvě).

Tabulka 1 Financování vzdělávání z vlastních zdrojů v roce 2022 v Kč

Typ vzdělání	Náklady organizace	
	Plán	Realita
Povinné	282 000	234 395
Jazykové	340 000	227 770
Ostatní		225 748
<b>CELKEM</b>	<b>622 000</b>	<b>687 913</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 3 Financování vzdělávání z vlastních zdrojů v roce 2022 v Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z komparace plánovaných a reálných nákladů vyplývá, že v celkovém součtu byly reálné náklady vyšší než plánované. Toto může být do značné míry způsobeno i výše popsaným nesystematickým

plánováním a realizací vzdělávání, jak uvedla sama personalistka. Zároveň je patrné, že společnost oproti plánu reálně vynaložila více finančních prostředků na vzdělání patřící do skupiny jazykové a ostatní, kdežto u povinného vzdělávání byl naopak plánovaný náklad vyšší než reálný.

Firma XY dle plánu vzdělávání naplánovala a zároveň i využila v roce 2022 pouze dotace z projektu „Kaleidoskop podnikového vzdělávání II“ (OHK) – převážně se jednalo o školení měkkých dovedností. Nebylo využito ani programu POVEZ II (naposledy společnost využila v roce 2020) ani jiného dotačního programu. Hodnotu vyčerpané dotace není možné reálně vyčíslit, jelikož Firma XY není přímým žadatelem dotace (tou je OHK), tím pádem není Firma XY informována o reálných částkách školení (které v rámci organizace školení vysoutěžila OHK). Firma XY může dle žádosti o podporu DE MINIMIS (vzdělávání z Evropského sociálního fondu, kdy žadatelem je výše zmíněná OHK) čerpat dotaci do výše 3 miliónů korun po dobu platnosti programu.

Zároveň neexistuje ani evidence financování vzdělávání samotnými zaměstnanci – tento druh financování není naplánovaný v plánu vzdělávání a jeho úhrada je napřímo zprostředkována mezi zaměstnancem a lektorem bez přímé účasti společnosti. Tento druh financování je dle dostupných informací využíván pouze pro individuální jazykové vzdělávání.

#### **4.5 Realizace vzdělávání a plnění plánu vzdělávání**

Dalším krokem procesu vzdělávání je po naplánování školení jeho samotná realizace, která bude dále rozdělena s ohledem na jednotlivé kategorie (tedy povinné, jazykové a ostatní vzdělávání) a s ohledem na způsob vzdělávání (tedy metody vzdělávání). Za realizaci vzdělávání je dle směrnice odpovědný personalista – v praxi kontaktuje stávající nebo poptává nové školitele, zajišťuje termíny školení, zasílá informace o školeních zaměstnancům a vykonává následnou evidenci (např. zapsání informací o proběhlém vzdělávání do personálního systému). Naopak za plnění plánu vzdělávání (tedy vydefinovaných požadavků na vzdělávání) je dle směrnice zodpovědný ředitel úseku. Na základě informací předložených odpovědnými pracovníky (nejčastěji vedoucími pracovníky) ředitel zjišťuje, zda se plán daří plnit, či nikoliv. V případě, že není možné plán plnit, dle směrnice má ředitel ve spolupráci s personalistou hledat jiné řešení – například revidovat plán školení, případně společně najít jinou možnost, jak vzdělávání uskutečnit (např. změnou metody z osobní přednášky na online formu, změnou termínu, apod.).

Dle zkušenosti personalisty k faktické kontrole průběhu vzdělávání ve sledovaném období dochází spíše výjimečně – pokud tomu tak je, přednostně se odpovědní pracovníci zajímají o povinné a zákonné vzdělávání, ostatní vzdělávání během roku a vzhledem k plánu, prakticky nesledují. Zároveň vedení společnosti nekontaktuje personalistku s požadavkem pravidelného reportingu ohledně průběhu plánu vzdělávání či již vyčerpaných nákladech na vzdělávání.

### **Povinné vzdělávání**

Vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti je společnost povinna proškolovat nemalé množství povinných školení, mezi které patří, například: školení BOZP, požární ochrany, obsluha zdvihacího zařízení, jeřábů, a další, které autorka detailně rozpracovala v příloze A). Povinná školení jsou zajišťována jak z interních zdrojů prostřednictvím vybraných zaměstnanců, tak externích zdrojů.

V plánu vzdělávání je také zohledněna periodicitu jednotlivých povinných školení, ta vychází ze směrnic společnosti a zákonných požadavků (viz příloha B). Jak bylo zmíněno, za plánování školení je zodpovědná personalistka společnosti, jejím úkolem je hlídání termínu povinných školení dle periodicity a následné plánování školení. V aktuálním personálním systému je možné tato školení evidovat, ovšem systém sám neumí termíny hlídat, tato činnost je tedy velmi administrativně náročná. Dalším úskalím je dle personalistky také rozdělení naplánování a realizace povinných školení, kdy část zajišťuje ona sama a část asistentky výroby, které mají detailnější informace o průběhu staveb a tím pádem plánují termíny, které se nekryjí s důležitými událostmi na stavbách. Tento postup je ve společnosti historicky zakořeněn. Dle osobních zkušeností personalistky je rizikové, že nemá vždy plnou kontrolu nad naplánovaným povinným vzděláváním, což může vést ke zmatečným situacím, kdy se na ni obrací zaměstnanci s žádostí o informaci, kterou ona nemá. V praxi se tak o proběhlém vzdělávání zpravidla dozvídá až ve chvíli, kdy dostane vyplněnou prezenční listinu nebo došlou fakturu za školení.

### **Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání se ve Firmě XY týká pouze anglického jazyka, koná se v případě zájmu zaměstnanců, v několika úrovních (dle znalostí), skupinově i individuálně a je zajištěno různými formami financování. Kurzy v Liberci jsou plně hrazeny z dotace Okresní hospodářské komory, probíhají skupinovou formou a konají se v pracovní době (externí lektor). Pro zachování rovných možností vzdělávání jsou kurzy pro Prahu a Brno hrazeny ze zdrojů společnosti. Společnost THP zaměstnancům nenabízí i hrazenou formu individuálního vzdělávání. Pokud o ni má zaměstnanec

zájem, hradí si externího lektora sám – společnost jej (v rámci benefitu) uvolňuje v pracovní době (na 1 hodinu týdně). Jazykové vzdělávání je pro většinu zaměstnanců benefitem sloužícím k osobnímu rozvoji, nejedná se o nutný předpoklad k požadovanému pracovnímu výkonu, jelikož většina pracovních pozic využívá pro jednání pouze český jazyk. Společnost se zároveň věnuje činnosti výhradně na území ČR, kdy investory i subdodavateli jsou společnosti z České republiky, případně s česky jednajícím zastoupením.

Náklady na jazykové vzdělávání nejsou v plánu vzdělávání vyčísleny speciálně pro jazykové vzdělávání, ale jsou zahrnuty v plánu ostatního vzdělávání – vyčíslení plánovaných a reálných nákladů na jazykové vzdělání je zobrazeno v kapitole 4.4.

Dle vyjádření personalistky u skupinových lekcí vzdělávání není výjimkou, že se zaměstnanci neúčastní i několika lekcí během roku. Dále dodává, že to může být způsobeno jejich pracovním vytížením, ale dochází i k případům, kdy se zaměstnanci z lekce neomlouvají před dovolenou či jinou nepřítomností. V případě vzdělávání hrazeného z dotací je společnost povinna zaplatit pokutu za nepřítomnost zaměstnance.

### **Ostatní vzdělávání**

Ostatní vzdělávání vychází z individuálních potřeb zaměstnanců a je organizováno pro jednotlivé segmenty zaměstnanců, např. asertivní jednání, MS Project, FIDIC, aj. (detailně viz příloha C). V roce 2022 se jednalo o tyto dvě základní skupiny:

1. specializovaná školení pro stavební techniky / stavbyvedoucí – nejčastěji na základě požadavku zaměstnance nebo specifikace stavby, musí být schváleno ředitelem úseku;
2. školení z dotací hospodářské komory týkající se komunikačních a digitálních dovedností, asertivity, jednání s klientem a znalosti Microsoft office 365.

Společnost navíc v rámci benefitu hradí zaměstnancům každoroční poplatek spojený se členstvím v komoře ČKAIT ve výši 3 500 Kč / 1 osoba, v roce 2022 se to týkalo 70 zaměstnanců. Tento náklad není součástí plánu vzdělávání a vzhledem k tomu, že jej Firma XY vnímá jako benefit pro zaměstnance, není v této práci zařazen do vyhodnocení nákladů spojených se vzděláváním.

Ostatní vzdělávání se v roce 2022 týkalo pouze THP pracovníků. Zároveň společnost v předchozích letech zaměstnance v obdobných oblastech měkkých dovedností, až na výjimky, neproškolovala.

Společnost se rozhodla proškolit i některé vedoucí pracovníky, a to školením „Vedení a koučink zaměstnanců“ – zároveň se ale jedná o jediné takto zaměřené školení. Další rozvoj vedoucích pracovníků v oblasti řízení zaměstnanců společnost plánuje v budoucnu – v době tvorby bakalářské práce je ve zpracování návrh tzv. „Leadership Akademie“ = cyklus workshopů zaměřených na rozvoj lídrů v klíčových oblastech – s cílem podpořit rozvinout jejich potenciál a upevnit kompetence leadershipu. Předpokládaný termín spuštění akademie je naplánován během roku 2023, proškolit by se mělo až 16 vedoucích zaměstnanců a předběžné plánované finanční náklady jsou 230 000 Kč.

Společnost v roce 2022 zcela opomněla práci s talenty – v rámci talent managementu nebyl ustanoven žádný plán vzdělávání. Toto ale společnost plánuje změnit v rámci dalšího připravovaného projektu „Náš potenciál“. Tento projekt se zaměřuje na otestování 70 vybraných zaměstnanců (kteří projdou psychodiagnostickými testy externí společnosti) za účelem stanovení individuálních rozvojových plánů a zároveň vytvoření strategického procesu přístupu k talentům. Plánované náklady, které má nyní společnost vyčíslené pouze směrem k externí společnosti, jsou cca 400 000Kč.

Poslední aktuálně připravovaný projekt, ve vztahu k vzdělávání, je zaměřený na studenty – konkrétně se jedná o tzv. „Trainee program“. Ten skýtá možnost pro studenty tzv. rotovat společnostmi, tedy možnost, aby studenti poznali společnost z několika různých specializací / pozic (např. rozpočtář, stavbyvedoucí, aj.). V době tvorby bakalářská práce je tento projekt v samém začátku. Jediným aktuálně známým faktem je předběžný náklad pro externí společnost, která bude vést workshop k vydefinování procesu. Jedná se o částku cirká 60 000 Kč. Nejbližší plánované datum realizace se váže k roku 2024.

#### **4.5.1 Metody vzdělávání uplatňované ve firmě XY**

U metod vzdělávání postupuje firma tradičním způsobem a nejčastěji využívá přímou výuku za přítomnosti lektora (formou přednášky nebo semináře) - výhodou je, že v některých případech je lektorem zaměstnanec společnosti. Jak zobrazuje tabulka 2 společnost využívá vzdělávání online pouze u externího dodavatele, i když vzhledem k rozptýlenosti pracovišť by dle personalistky v řadě případů byla online výuka efektivní i v případě ostatního vzdělávání.

Tabulka 2 Metody vzdělávání využívané ve společnosti XY

Metoda	Využití
<i>Interní metody</i>	
Instruktaž při výkonu práce	Ano, využilo se u nových zaměstnanců a absolventů
Koučink	Ano, ale nesystematicky – bez hmatatelných výstupů – v praxi nejčastěji probíhá u absolventů a nových ZC
Mentoring	Interně – opět není systematicky podloženo Externě – společnost nabízí mentory do Vysokých škol pro potřeby zpracování odborných prací či témat
Konzultování	Ano, nesystematicky – vychází z podstaty práce a nutnosti kooperace
Pověření úkolem – simulace	Neprobíhalo
Rotace práce	V roce 2022 ne, v budoucnu projekt „Trainee programu“
Pracovní porady	Ano
<i>Externí metody</i>	
Přednáška	Ano
Seminář	Ano
Demonstrování	Ano, převážně na stavbě
Případová studie	Ano, pro školení Kvalita - vady a reklamace ("Poučení z reklamací")
E-learning	Ano, pouze u vzdělávání organizovaného externím lektorem

Zdroj: vlastní zpracování

Speciální pozornost je třeba věnovat mezigeneračnímu učení. Mezigenerační učení na pracovištích samozřejmě probíhá, jak je ve stavebnictví tradicí, a jak si vynucuje charakter práce (jedná se o týmovou záležitost), ale systematicky podporováno není, což se dle osobní zkušenosti personalistky může jevit jako rizikový faktor pro budoucnost společnosti. Ve společnosti jsou v době tvorby bakalářské práce silnou skupinou zaměstnanci předdůchodového věku (cca 15 % zaměstnanců dosáhne důchodového věku do roku 2027), navíc značná část z nich je ve vedoucích pozicích. Dle pohledu personalistky je třeba se problematice začít co nejdříve věnovat, protože obzvláště některé pozice bude (vzhledem k odpracovaným rokům a zkušenostem aktuálních zaměstnanců) těžké obsadit nebo na dané pozice jiného zaměstnance připravit / zaškolit.



#### 4.5.2 Hodnocení efektivity vzdělávání

Vyhodnocení efektivity vzdělávání ve Firmě XY dle dostupných informací centrálně řízeným způsobem neprobíhá. Tato část cyklu vzdělávání není ani zakotvena ve vnitropodnikové dokumentaci. Dle zkušeností personalistky se vedení společnosti (ať už některý z ředitelů nebo klíčových vedoucích) zajímá o kvalitu či přínos výuky spíše nahodile / nárazově. Hodnocení proběhlého vzdělávání tedy není systematickým způsobem evidováno a s případně zjištěnými informacemi (např. na základě zpětné vazby zaměstnance) se nadále nepracuje.

### 4.6 SWOT analýza a konfrontační matice

Na základě analýzy podnikového prostředí (v jednotlivých fázích cyklu vzdělávání ZC) ve Firmě XY následuje v této části bakalářské práce porovnání jednotlivě zjištěných parametrů ve SWOT analýze. V další části této kapitoly bude realizováno zpřesnění výstupu vybraných parametrů SWOT analýzy v konfrontační matici.

#### 4.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza (viz tabulka 3) popisuje faktory z vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců. Dle zjištěných klíčových poznatků z analýzy podnikového prostředí budou v následující části popsány slabé stránky, silné stránky, příležitosti, hrozby.

Tabulka 3 SWOT analýza vzdělávání ve Firmě XY

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Existuje rozpočet na vzdělávání</li><li>• Využití dotací</li><li>• Využití interních metod vzdělávání</li><li>• Vzdělávání s ohledem na společenskou odpovědnost</li><li>• Součástí HR je personalistka, do jejíž kompetence spadá vzdělávání ZC</li><li>• Vzdělávání zaměstnanců je zakotveno ve vnitropodnikových směrnících</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zmapovat postup konkurence ve vzdělávání</li><li>• Plně využívat dostupné dotace na vzdělávání</li><li>• Inspirovat se nejnovějšími trendy ve vzdělávání ZC (např. skrze externí dodavatele vzdělávání, sociální sítě, aj.)</li><li>• Rozšíření vzdělávání v oblasti digitalizace stavebnictví (=BIM)</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naplánované projekty v oblasti vzdělávání: Leadership akademie, Náš potenciál, Trainee program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvoření konceptu vzdělávání / rozvoje, který bude atraktivní pro absolventy škol</li> </ul>
<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzdělávání je v kompetenci ředitelů a ne HR</li> <li>• Vzdělávání je realizováno nahodile, nesystematicky</li> <li>• Není sledováno plnění plánu vzdělávání</li> <li>• Není zjišťován / ověřován přínos vzdělávání</li> <li>• Obtížné sledování nákladů na vzdělávání</li> <li>• Firma XY má směrnicemi dané postupy, které nejsou v praxi plně realizované</li> <li>• Administrativní náročnost vztahující se k procesu vzdělávání</li> <li>• Od ZC není zjišťována zpětná vazba / hodnocení vzdělávání</li> <li>• Povinné vzdělávání je realizováno více osobami, ne pouze HR</li> <li>• Není kladen důraz na podporu mezigeneračního učení</li> <li>• Minimální míra využití online vzdělávání</li> </ul>	<p><b>HROZBY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znemožnění účasti na výběrových řízeních (nových stavebních projektů) z důvodu nedostatečné kvalifikace zaměstnanců</li> <li>• Možné snížení konkurenceschopnosti vzhledem k nesystematickému vzdělávání (například v oblasti nových technologií, postupů)</li> <li>• Možný odchod ZC ke konkurenci vzhledem ke konkurenčnímu systému vzdělávání a rozvoje</li> <li>• Menší zájem absolventů o zaměstnání u Firmy XY</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky společnosti je jednoznačně možné zařadit existující rozpočet na vzdělávání, kdy je pro společnost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců podstatným procesem, na který každoročně vyčleňuje prostředky. Zároveň v rámci hospodaření s náklady na vzdělávání společnost využívá i dotací OHK, což je další z jejich silných stránek. A v neposlední řadě se zaměřuje také na vzdělávání v oblasti společenské odpovědnosti, což vzhledem k charakteru podnikání a zároveň aktuálním trendům, řadí tento faktor mezi silné stránky.

Oproti tomu má Firma XY bohužel také nemálo slabých stránek, z nichž nejpodstatnější je (z pohledu autorky) svěřeni kompetencí v oblasti vzdělávání primárně do rukou ředitelů a ne HR. Na základě teoretických východisek i praxe spadá vzdělávání zaměstnanců do kompetence HR a to z velmi praktických a podstatných důvodů – od sjednocení procesu a plánování, přes transparentnost, sledování průběhu až po vyhodnocování vzdělávání má ve společnosti právě personální oddělení nejvíce kvalifikované znalosti a možnosti (např. personální systém) k realizaci těchto aktivit. Tento bod zároveň přímo souvisí i s dalšími slabými stránkami, a to nahodilým a nesystematickým přístupem k realizaci vzdělávání, společně s nesledováním a nevyhodnocováním vzdělávání ve Firmě XY.

Jednou z největších příležitostí Firmy XY je zmapování postupu konkurence, kde sama autorka měla v průběhu své kariery možnost projít i jiným segmentem, než je stavebnictví (konkrétně automotive) a kdy měla možnost zažít velmi odlišný způsob přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Z pohledu segmentu stavebnictví může být zmapování spojeno se zvýšením či udržením úrovně konkurenceschopnosti, a to převážně vzhledem k náboru nových či udržení stávajících zaměstnanců. Mezi další příležitosti společnosti se řadí plné využívání dostupných dotací na vzdělávání (ne pouze OHK) a v neposlední řadě také sledování nejnovějších trendů ve vzdělávání, ať již prostřednictvím třetí strany (např. poradenské agentury) či například sociálních sítí, kde je často možné sledovat i průzkumy či případové studie z jiných společností (LinkedIn, aj.).

Naproti tomu hrozby jsou pro Firmu XY spojené s rizikem snížení konkurenceschopnosti, ať již ve vztahu k novým projektům (u stavebních projektů je nezdárka kdy povinné, aby pro realizaci stavby měla společnost tzv. garanta v nějaké specializované oblasti – např. práci s určitým typem materiálu či v určité úrovni znalostí), nebo ve vztahu k zaměstnancům (ve fázi náboru nových nebo udržení stávajících).

#### **4.6.2 Konfrontační matice**

Konfrontační matice byla zvolena jako doplňující metrika zhodnocení důležitosti a rizikovosti daných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou zobrazeny ve SWOT analýze (viz tabulka 3). Vybrané faktory jsou společně konfrontovány v tabulce 4 pomocí hodnotící škály, kterou reprezentují znaménka + a –, v tomto společném působení:

- + společně působící faktory mají na společnost dobrý vliv

- ++ společně působící faktory mají na společnost velmi dobrý vliv
- - společně působící faktory mají na společnost špatný vliv
- -- společně působící faktory mají na společnost velmi špatný vliv
- 0 faktory společně nesouvisí / mají na společnost neutrální vliv

Tabulka 4 Konfrontační matice

		EXTERNÍ FAKTORY										
		PŘÍLEŽITOSTI				HROZBY						
		Zmapovat postup konkurence ve vzdělávání	Plně využívat dostupné dotace na vzdělávání	Inspirovat se nejnovějšími trendy ve vzděl. ZC	Rozšíření vzdělávání v oblasti digitalizace stavebnictví (=BIM)	Znemožnění účasti na výběrových řízeních (nových stavebních projektů) z důvodu nedostatečné kvalifikace ZC	Možné snížení konkurenceschopnosti vzhledem k nesystematickému vzdělávání	Možný odchod ZC ke konkurenci vzhledem ke konkurenčnímu systému vzdělávání a rozvoje	Menší zájem absolventů o zaměstnání u Firmy XY			
INTERNÍ FAKTORY	SILNÉ STRÁNKY	Existuje rozpočet na vzdělávání	0	++	+	+	0	-	0	0	3	
		Vzdělávání zaměstnanců je zakotveno ve vnitropodnikových směrnících	+	0	++	+	-	-	-	0	0	
		Využití dotací	+	++	++	++	0	-	0	0	6	
		Vzdělávání s ohledem na společenskou odpovědnost	+	++	++	0	0	0	0	0	5	
	SLABÉ STRÁNKY	Vzdělávání je v kompetenci ředitelů a ne HR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-13
		Vzdělávání je realizováno nahodile, nesystematicky	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11
		Není sledováno plnění plánu vzdělávání	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-5
		Není zjišťován / ověřován přínos vzdělávání	0	-	-	-	--	-	--	0	-	-9
		0	1	4	1	-7	-12	-8	-3			

Zdroj: vlastní zpracování

Z konfrontační matice vyplývá, že nejsilnější stránkou Firmy XY je využití dotací a druhou nejsilnější stránkou je vzdělávání s ohledem na společenskou odpovědnost. Naopak nejslabší stránkou je vzdělávání mimo kompetenci personálního oddělení, které následuje nahodilé a nesystematické realizování vzdělávání společně s nezjišťováním / ověřováním přínosu vzdělávání.

Největší příležitostí společnosti je inspirovat je nejnovějšími trendy v oblasti vzdělávání, následované rozšířením vzdělávání v oblasti digitalizace stavebnictví, tzv. BIM společně s plným využíváním dostupných dotací na vzdělávání. Jako největší hrozba se ukázal faktor možného snížení konkurenceschopnosti vzhledem k nesystematickému vzdělávání, následovaný faktorem možného odchodu ZC ke konkurenci vzhledem ke konkurenčnímu systému vzdělávání a rozvoje a faktorem znemožnění účasti na výběrových řízeních (nových stavebních projektů) z důvodu nedostatečné kvalifikace ZC.

## 5 Zhodnocení procesu vzdělávání ZC ve Firmě XY a doporučení pro jeho zkvalitnění

V následující kapitole bakalářské práce bude zhodnocen proces vzdělávání ve Firmě XY na základě výsledků SWOT analýzy a konfrontační matice. Zároveň v druhé části této kapitoly budou vymezena doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání, která opět vychází z výsledků konfrontační matice (viz tabulka 4).

### 5.1 Zhodnocení procesu vzdělávání

Z výsledků SWOT analýzy (i konfrontační matice) a zároveň z informací, které autorce práce předala personalistka, je možné konstatovat, že i když je společnost na trhu již více, než 30 let, a zároveň má proces vzdělávání zakotvený ve vnitropodnikových směrnících, tak samotný proces se z velké části jeví jako nesystematický a vykazující znaky problematického fungování.

Zároveň je možné konstatovat, že problematické faktory se objevují v každém, že čtyř kroků cyklu vzdělávání, a to konkrétně:

1. Identifikace potřeb vzdělávání – i přesto, že jsou na vzdělávání vynakládány značné finanční obnosy, samotné vzdělávání postrádá přímé spojení s dlouhodobými cíli společnosti. Analýza práce a analýza osob není koncepčně evidována a společnost s těmito daty (ve spojení se vzděláváním) pracuje výjimečně či nahodile.
2. Plánování vzdělávání – navzdory existenci plánu vzdělávání opět chybí systematický přístup, např. v rámci kategorií (povinné, ostatní, jazykové) – vzdělávání je (mimo povinné) plánováno nahodile, několika různými osobami a je z větší části v kompetenci ředitelů a ne HR. Není sledováno plnění plánu vzdělávání, čímž nedochází ani k plnému respektování pravidel daných ve vnitropodnikových směrnících.
3. Realizace vzdělávání – společnost primárně využívá vzdělávání metodou přednášek či seminářů, což se vzhledem k rozmístění pracovišť jeví jako méně efektivní (v některých případech nutný dojezd ZC ze staveb i v rozmezí stovek kilometrů) a zároveň časově i finančně náročným úkonem (např. vzhledem k harmonogramům stavebních projektů je nutné plánovat více termínů).

4. Hodnocení efektivity vzdělávání – zde bohužel neexistuje systematický proces prostřednictvím kterého by společnost pravidelně vyhodnocovala přínos vzdělávání. Hodnocení efektivity vzdělávání navíc není zakotveno ani ve vnitropodnikových směrnících. Vzhledem k výše uvedeným faktům nebylo možné, aby autorka práce provedla výpočet návratnosti investic (ROI), jelikož mimo praktickou nemožnost sečíst veškeré náklady na vzdělávání není možné ocenit ani přínos vynaložených financí.

Vzhledem k výše uvedenému je možné konstatovat, že z pohledu autorky je vhodné proces vzdělání ve Firmě XY revidovat v každé části cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V následující části budou autorkou vymezena konkrétní doporučení, které k tomuto mohou společnosti dopomoci.

## **5.2 Doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání**

Doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání vychází ze dvou klíčových metrik spojených s nejslabší stránkou společnost a zároveň největší hrozbou pro společnost. Na základě konfrontační matice byl nejslabší stránkou Firmy XY vyhodnocen faktor „vzdělávání je v kompetenci ředitelů a ne HR“, který úzce souvisí i s největší hrozbou pro společnost, a to „možném snížení konkurenční schopnosti vzhledem k nesystematickému vzdělávání“. Na základě toho se autorka rozhodla zabývat navržením konkrétních kroků ke zkvalitnění části procesu vzdělávání. Konkrétně se jedná o identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, jež jsou v teoretické části vymezeny jako první dva kroky v cyklu vzdělávání ZC. Tato doporučení mohou společnost dovést jednak k předání kompetencí ve vzdělávání ZC zpět na HR a zároveň je to první krok pro nastavení systematickosti v přístupu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

### **5.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání z pohledu společnosti**

Identifikace potřeb vzdělávání je z autorčina pohledu část procesu vzdělávání, pro jehož tvorbu je nezbytné zapojení vedení společnosti. Pro identifikaci potřeb vzdělávání ve Firmě XY bude vycházeno z teoretických předpokladů uvedených v bakalářské práci, kdy je proces identifikace realizován ve třech krocích:

#### **1. Organizační analýza**

- V této části bude nezbytná součinnost ředitelů / mateřské společnosti – personální útvar má povědomí o směřování a cílech společnosti, ovšem zpravidla není

primárním tvůrcem těchto hodnot. Samozřejmě je možné, aby byly z personálního oddělení dodané potřebné metriky nebo analýzy ve vztahu např. k organizační struktuře společnosti či analýza srovnání s pracovním trhem.

- Na základě nastavení cíle a směřování společnosti od vedení (například na dalších pět let) je personální oddělení schopné identifikovat aktuální rozsah a možnosti lidského kapitálu (= jaké máme zaměstnance). Zároveň je HR schopné identifikovat (spolupracovat na identifikaci) s řediteli / vedoucími zaměstnanci ohledně možných nedostatků v kompetencích či znalostech ZC (= jaké zaměstnance potřebujeme k dosažení zvolených cílů).
- Pro zkvalitnění a zpřesnění výše uvedené identifikace současného lidského kapitálu (a sestavení organizační analýzy) autorka doporučuje zapojení třetí strany, ideálně zkušené poradenské agentury, která by formou workshopů pomohla klíčovým zaměstnancům (ředitelům, HR, případně ostatním stěžejním vedoucím pracovníkům) vydefinovat jednotlivé kroky vedoucí k sestavení analýzy.

## **2. Analýza práce**

- V rámci této části autorka navrhuje vytvořit vztah mezi kompetenčními požadavky jednotlivých pozic (= popisy pracovních pozic) a vzděláváním ZC.
- V ideálním případě autorka doporučuje zakotvit tyto informace do personálního systému, který dle zvolené pracovní pozice sám vypíše potřebné kompetence či znalosti automaticky. V následném kroku personalista buď tyto znalosti potvrdí nebo bude mít možnost zaměstnance zařadit do části plánování konkrétního vzdělávací aktivity (například již zmiňovaná pozice rozpočtáře a znalost určité úrovně MS Excel).
- Případně autorka navrhuje vytvořit přehlednou tabulku pozic, jejíž součástí budou požadované znalosti s časovým údajem, do kdy je nutné si dané schopnosti osvojit. (například zmiňovaná znalost MS Excel na pokročilé úrovni (se znalostí kontingenčních tabulek) maximálně do půl roku od nástupu), viz návrh autorky v tabulce 5.
- Zároveň autorka doporučuje aplikovat tento postup jak v případě nástupu nového zaměstnance, tak při přeřazení nebo povýšení stávajícího ZC.



Tabulka 5 Kompetenční model - rozpočtáři

Kompetenční model - rozpočtáři													
Příjmení Jméno	Osobní číslo	Datum nástupu	Ostatní zanlosti a dovednosti	KOMP. 1	KOMP. 2	KOMP. 3	KOMP. 4	KOMP. 5	KOMP. 6	KOMP. 7	KOMP. 8	KOMP. 9	KOMP. 10
				MS Office - uživatelská úroveň	Rozsah znalostí SŠ stavební	MS Excel - pokročilá úroveň (kontingenční tabulky)	Program KROS	Pokročilá znalost KROS	Znalost rozpočtování speciálních materiálů	Samostatné řízení projektu	Vyjednávání, asertivita	Znalost rozpočtování velkých zakázek (v hodnotě nad miliardu Kč)	Manažerské dovednosti
				<i>při nástupu</i>	<i>při nástupu</i>	<i>do půl roku od nástupu</i>	<i>do půl roku od nástupu</i>	<i>do 2 let od nástupu</i>	<i>do 2 let od nástupu</i>	<i>pro pozici senior</i>	<i>pro pozici senior</i>	<i>pro pozici senior</i>	<i>pro vedoucí pracovníky</i>
<b>ROZPOČTÁŘ (JUNIOR)</b>													
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	v plánu vzdělávání 2023	v plánu vzdělávání 2023						
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum						
Příjmení Jméno	1234	datum	Rozpočtový program 123	ok datum	ok datum	v plánu vzdělávání 2023	ok datum						
<b>ROZPOČTÁŘ (MEDIOR)</b>													
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	v plánu vzdělávání 2023				
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum				
Příjmení Jméno	1234	datum	rozpočtování vodo hospodářs kých staveb	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum				
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum				
Příjmení Jméno	1234	datum	MS Excel VBA	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum				
<b>ROZPOČTÁŘ (SENIOR)</b>													
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	opětovně šk v plánu vzdělávání 2023	ok datum	ok datum
Příjmení Jméno	1234	datum		ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum
<b>VEDOUcí ROZPOČTŮ</b>													
Příjmení Jméno	1234	datum	certifikovaná znalost stavebního zákona	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum	ok datum

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Analýza osob

- V praxi je ve Firmě XY u ZC nyní sledováno nejvyšší dosažené vzdělání a v jejich personální složce shromažďovány informace o realizovaném vzdělání ve společnosti (například certifikáty ze školení).
- Autorka doporučuje tyto informace rozšířit o vzdělávání před nástupem do společnosti – například formou vyplnění dotazníku při nástupu nového ZC,

případně záznamem z pracovního pohovoru (s přenesením do personálního systému / tabulky).

### **5.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání z pohledu zaměstnance**

Dle analýzy současného stavu probíhá ve Firmě XY identifikace potřeb vzdělávání z pohledu ZC nahodile až výjimečně, převážně vzhledem k absenci standardizovaného procesu hodnocení zaměstnanců. Doporučení autorky práce je vytvořit proces hodnocení zaměstnanců s vazbou na vzdělávání ZC a zakotvit realizaci hodnocení do firemních směrnic a ročního harmonogramu. Jelikož tématem bakalářské práce je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, téma hodnocení zaměstnanců nebude více rozebíráno.

### **5.2.3 Plánování vzdělávání**

Druhou částí doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání jsou kroky pro vylepšení procesu plánování vzdělávání. Jak již bylo zmíněno, ve Firmě XY dochází k vytváření plánu vzdělávání, jež zohledňuje převážně povinná školení a část ostatních školení. Dle zjištěných informací neobsahuje pouze vzdělávání vztahující se k danému období, což jak ve vztahu k plánování samotných školení, tak i vzhledem k plánování nákladů na vzdělávání, působí zmatečně. Na základě těchto informací autorka práce doporučuje následující kroky pro zkvalitnění této části procesu:

1. Veškeré plánování vzdělávání sjednotit a vrátit do kompetence HR, dodat HR potřebné informace pro hladké plánování (např. informace z harmonogramů staveb). Minimalizovat vzdělávání nahodilé a plánované z iniciativy vedoucích pracovníků. Pokud by vedení společnosti i nadále podporovalo vlastní iniciativu vedoucích pracovníků, zakotvit do směrnic povinnosti předat včas informace o plánovaném vzdělávání odpovědné personalistce.
2. V případě dostupných finančních prostředků autorka práce doporučuje ideálně poptat a vybrat nový personální systém, který obsahuje funkční modul vzdělávání, jež by personalistce ulehčil od administrativní zátěže spojené se vzdělávacím procesem ve společnosti.
3. Sestavit plán vzdělávání vztahující se pouze k danému roku, a to včetně nákladů daného období. Toto opět ideálně zakotvit v personálním systému, který obsahuje modul vzdělávání. Pokud toto nebude možné, autorkou byl vypracován návrh plánu školení, který byl vzhledem k jeho rozsahu zařazen jako příloha D.

4. V rámci harmonogramu kalendářního roku vyčlenit pro plánování vzdělávání (pro další rok) období posledního kvartálu, ideálně listopad, kdy je většina vzdělávání daného roku již realizovaná. Během plánování vzdělávání prvotně vyhodnotit přínos vzdělávání minulého období, na jehož základě by vedení společnosti (společně s HR) mělo dojít k určení klíčových faktorů ve vzdělávání pro další období např.:
- Rozpočet na vzdělávání (např. stanovit maximálně 2 externí školení / ZC)
  - Rozsah ostatního a jazykového vzdělávání (např. jazykové vzdělávání vs. dotace)
  - Stanovit priority vzdělávání (kdy je vzdělávání nutné pro potřeby společnosti a kdy se jedná o benefit pro zaměstnance)
  - Pokud budou probíhat celofiremní školení (např. v návaznosti na společenskou odpovědnost) stanovit:
    - kdy je nejvhodnější tato školení realizovat (vzhledem k průběhu staveb),
    - jakou formou bude vzdělávání probíhat (osobně x online),
    - jakým způsobem (popřípadě kdy) to bude společnost zaměstnancům komunikovat (např. informace e-mailem dva měsíce předem s odkazem na zápisovou tabulku na SharePoint, kde si budou zaměstnanci moci vybrat z nabízených termínů).
  - Metriky pro hodnocení přínosu a efektivity vzdělávání
5. Více využívat metodu e-learningu, převážně u každoročně se opakujících školení, u kterých to jejich povaha dovoluje – např. pravidelné školení BOZP, školení etického kodexu, whistleblowingu nebo pravidelného školení řidičů referentů. Tento krok může:
- snížit náklady na vzdělávání (ať už z pohledu nákladů za lektora nebo z pohledu nákladů za ZC, kteří v nynějším procesu musí opustit své pracoviště a dorazit na místo školení),
  - zvýšit flexibilitu v realizaci školení (např. HR stanoví hraniční datum do kdy musí ZC školení absolvovat, kdy každý ZC může projít vzděláním individuálně dle jeho časových možností).

Pro zavedení e-learningu autorka doporučuje zmapovat trh poskytovatelů tohoto řešení a zjistit jak finanční, tak časovou náročnost (pro jeho zavedení), případně se spojit s konzultační agenturou, která obdobné procesy do firem implementuje.

6. Sledovat plnění plánu vzdělávání v průběhu roku, nejpozději na konci druhého kvartálu vyhodnotit, jak probíhá plnění plánu (např. kolik procent naplánovaných školení již proběhlo, kolik procent společnost čeká v druhé půlce roku, zda jsou chybějící školení již naplánována,

případně co naplánování zbývajících školení brání) a případně cíl plánu vzdělávání společně s HR revidovat (např. přesunout část ostatního vzdělávání na další období).

7. Vzhledem k velikosti společnosti autorka práce taktéž navrhuje přenesení části zodpovědností vztahující se k plánování vzdělávání (např. informace o potřebném dozdělení v oblasti nových technologií nebo postupů) z ředitelů na klíčové vedoucí pracovníky, a to převážně z těchto důvodů:

- Vedoucí pracovníci mají ke svým podřízeným přímý přístup, tudíž jsou schopni přesněji vydefinovat potřebné požadavky na vzdělávání nebo případné mezery v kompetencích.
- Vedoucí pracovníci se pohybují blíže reálným situacím a zabývají se stěžejní problematikou, z praxe mají často jako první informace o nových technologiích či postupech.
- Měli by být klíčovým člověkem pro hodnocení zaměstnanců (které nyní ve Firmě XY není standardizováno) a tím i iniciátorem v oblasti kariérního rozvoje a postupu.

Autorka doporučuje tento bod upravit jak v praxi, tak ve vnitropodnikových směrnících, kde je nyní jediným nositelem zodpovědnosti ředitel úseku.

Výše uvedený výčet doporučení v obou oblastech cyklu vzdělávání autorka koncipovala s cílem zmírnit výstupy konfrontační matice v bodě největší hrozby a nejslabší stránky. V rámci následného postupu a možné realizaci navržených doporučení předá autorka výsledky vnitropodnikové analýzy společně s doporučeními k rukám odpovědné personální pracovnice Firmy XY s návrhem na projednání dané problematiky s vedením společnosti.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy vnitropodnikového procesu vzdělávání ve Firmě XY navrhnout doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání. Přičemž v teoretické části byla dle odborné literatury sestavena teoretická východiska definující řízení lidských zdrojů a podnikového vzdělávání. Dále zde byly vymezeny pojmy související se strategickým řízením vzdělávání, převážně s ohledem na cyklus vzdělávání ve společnosti. V neposlední řadě se autorka práce zabývala také hlavními principy, které přispívají ke zvýšení efektivity vzdělávání. Na závěr teoretické části byla vydefinována úskalí spojená s problematiku účinností podnikového vzdělávání.

V úvodní kapitole praktické části bakalářské práce byla charakterizována Firma XY. Následovala podrobná analýza stavu podnikového vzdělávání s rozdělením dle jednotlivých částí cyklu vzdělávání zaměstnanců, společně s charakterizováním metod vzdělávání využívaných ve společnosti. Jako nástroj pro zhodnocení stavu podnikového procesu vzdělávání byla zvolena SWOT analýza s výstupem v konfrontační matici. Analýza pomohla vydefinovat silné a slabé stránky společně s příležitostmi a hrozbami, které ve spojitosti se vzděláváním zaměstnanců společnost provází. Vybrané faktory ze SWOT analýzy byly nadále komparovány v konfrontační matici a pomocí hraničních hodnot škály byly vydefinovány nejhodnotnější a nejrizikovější faktory vycházející ze SWOT analýzy. V další části autorka práce zhodnotila proces vzdělávání ve společnosti a na základě výsledků z konfrontační matice sestavila také doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání. Konkrétně se jednalo o zkvalitnění v rámci prvních dvou částí cyklu vzdělávání zaměstnanců, a to identifikaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání.

Výstupy z analýzy vnitropodnikového prostředí společně s doporučeními autorka bakalářské práce předá odpovědné pracovníci personálního oddělení Firmy XY, společně návrhem na předložení vedení společnosti. Sestavením konkrétních doporučení pro zkvalitnění procesu vzdělávání bylo dosaženo předem stanoveného cíle bakalářské práce.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Přel. Josef KOUBEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BUŠINA, Filip, 2014. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-455-2.
- CAHA, Zdeněk, 2017. *Management lidských zdrojů*. [1. Auflage]. Lüdenscheid: RAM-Verlag. ISBN 978-3-942303-52-1.
- DAŇKOVÁ, Michaela, 2015. *Koučování: kouč: kdy, jak a proč*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5549-6.
- DEPOO, Lucie, Hana URBANCOVÁ a Markéta ŠNÝDROVÁ, 2020. *Kariérní management*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-06-6.
- DUCHÁČKOVÁ, Daniela, 2021. Školení: Jak na vzdělávání zaměstnanců a kdy je povinné? *Blog Orange Academy* [online]. [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/pracovni-skoleni/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EVROPSKÁ KOMISE, 2000, *Národní vzdělávací fond - Memorandum o celoživotním učení - obsah* [online]. Old.nvf.cz/archiv [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>
- HAYS, 2023, *Salary guide and labour market trends in 2023* [online]. Hays.cz [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.hays.cz/en/web/hays-salary-guide-cz/overview>

- HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- OKRESNÍ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA, 2022, *Kaleidoskop podnikového vzdělávání II*. [online]. Hospodářská komora Liberec [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://ohkliberec.cz/projekty/kaleidoskop-podnikoveho-vzdelavani-ii/>
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše., 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MPO, 2022, *Stavebnictví-2022.pdf* [online]. mpo.cz [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2023/1/Stavebnictvi-2022.pdf>
- MPSV ČR, 2022, *Operační program zaměstnanost + 2021-2027* [online]. Evropský sociální fond ČR [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>
- OCHRANA, František, 2019. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Vydání první. Prague: Univerzita Karlova, Nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-4204-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4806-1.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

- ŠTOROVÁ, Alena, 2015, *Age management* [online]. Evropský sociální fond ČR [cit. 2023-04-17].  
Dostupné  
z: [https://www.okpb.cz/web/dokumenty/region/prilohy/2015/age\\_management.pdf](https://www.okpb.cz/web/dokumenty/region/prilohy/2015/age_management.pdf)
- TOTH, Thomas A., 2008. *Section V: Delivering Technology-Enabled Learning - Chapter 23: Authoring Techniques and Rapid E-Learning* [online]. B.m.: Association for Talent Development [cit. 2023-04-17]. ISBN 978-1-56286-512-2. Dostupné  
z: <https://www.proquest.com/docview/896137859/abstract/44C533E3BB864F1BPQ/1>
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- ÚŘAD PRÁCE ČR, 2020, *POVEZ II* [online]. Uradprace.cz [cit. 2023-04-17]. Dostupné  
z: <https://www.uradprace.cz/povez-ii>
- VLÁČIL, Jan, 2023, *Motivace* [online]. Sociologická encyklopedie [cit. 2023-04-17]. Dostupné  
z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Motivace>
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.



## Seznam příloh

Příloha A	Počet akcí a účastníků povinných školení v roce 2022 .....	60
Příloha B	Periodicita vzdělávání .....	61
Příloha C	Účastníci ostatního vzdělávání v roce 2022 ve Firmě XY .....	62
Příloha D	Návrh plánu vzdělávání Firmy XY pro rok 2023 .....	63

## Příloha A Počet akcí a účastníků povinných školení v roce 2022

Tabulka A1 Počet akcí a účastníků povinných školení v roce 2022

Název školení	počet termínů školení	počet proškolených zaměstnanců	metoda	školitel	náklady (v Kč, bez DPH)
BOZP	15 + průběžně	393	seminář	interní	n.a.
Elektrostatika	1	4	online / webinář	externí	5 808
Etický kodex	15 + průběžně	393	seminář	interní	n.a.
Jeřábník - opakované školení	10	72	přednáška	externí	86 400
Jeřábník - základní školení	1	4	přednáška	externí	15 200
Obsluha motorových manipulačních vozíků	1	11	přednáška	externí	7 150
Obsluha plynových zařízení (tlakové stanice, hořáky)	1	6	přednáška	externí	3 900
Obsluha přenosných řetězových pil	1	16	přednáška	externí	10 400
Obsluha zdvihacího zařízení (ZZ)	2	17	přednáška	externí	9 600
Pověřená osoba zdvihacího zařízení (ZZ)	1	12	přednáška	externí	18 000
Požární ochrana	15 + průběžně	393	seminář	interní	n.a.
Protikorupční program	15 + průběžně	393	seminář	interní	n.a.
Řidiči referenti	průběžně	43	přednáška	Interní	n.a.
Řidiči – nad 7,5t	2	10	přednáška	externí	15 000
Strojník stavebních strojů - rozšíření oprávnění	1	3	přednáška	externí	12 000
Strojník stavebních strojů - základní kurz	1	2	přednáška	externí	16 000
Strojník stavebních strojů (opakované školení)	2	10	přednáška	externí	6 500
Svářeč	1	1	přednáška	externí	537
Školení lešenářů (opakované)	2	28	přednáška	externí	22 400
Školení o nařízení vlády č. 362/2005 Sb. - práce ve výškách	1	11	přednáška	externí	5 500
Whistleblowing	15 + průběžně	393	seminář	interní	n.a.

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha B Periodicita vzdělávání

Tabulka B1 Periodicita vzdělávání

Typ školení	Periodicita
Elektro - pracovník znalý s vyšší kvalifikací	1 x za 3 roky
Elektro - revizní technik	1 x za 3 roky
Lešenář	1 x ročně
Nebezpečné chemické látky na stavbě, jejich používání, ochrana před jejich účinky a likvidace - výrobní úsek	1 x za 2 roky
Obsluha pro práce s PB hořáky	1 x za 2 roky
Obsluhovatel motorové řetězové pily	1 x za 2 roky
Obsluhovatel nízkotlakých kotlů	1 x za 5 let
Obsluhovatel tlakových nádob	1 x za 3 roky
Opakované školení BOZP, PO a EMS - ostatní úseky	1 x za 3 roky
Opakované školení BOZP, PO a EMS - úsek ředitele	1 x za 4 roky
Opakované školení BOZP, PO a EMS - výrobní úsek	1 x ročně
Poskytnutí první pomoci	1 x za 3 roky
Strojník stavebních stojů	1 x za 2 roky
Svářecí dělník	1 x za 2 roky
Svářeč el. obloukem, el. odporem, plamenem a řezač kyslíkem	1 x za 2 roky
Školení řidičů referentských vozidel	1 x za 2 roky
Školení řidičů vozidel o hmotnosti nad 7,5 t	1 x ročně
Vazač břemen, signalista	1 x ročně
Vstřelovač	1 x za 2 roky
Výtah - dozorce výtahu	1 x za 3 roky
Výtah - provozovatel výtahu	1 x za 3 roky
Výtah - řidič výtahu	1 x za 3 roky
Zdvihací zařízení - Obsluha ZZ	1 x ročně
Zdvihací zařízení - Pověřené osoby ZZ	1 x za 3 roky
Zdvihací zařízení - Provozní technik ZZ	1 x za 3 roky

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha C Účastníci ostatního vzdělávání v roce 2022 ve Firmě XY

Tabulka C1 Účastníci ostatního vzdělávání v roce 2022 ve Firmě XY

Název školení	počet termínů školení	počet proškolených ZC	metoda	školitel	náklady (v Kč, bez DPH)
Asertivní jednání (prosazení svých názorů, potřeb, atd.)	2	21	seminář	OHK	n.a.
Cestovní náhrady	1	4	seminář	externí	2 500
Efektivní komunikace (verbální a neverbální komunikace)	3	28	seminář	OHK	n.a.
FIDIC - červená kniha	2	5	online / webinář	externí	22 500
FIDIC - základní kurz	2	4	online / webinář	externí	66 000
FIDIC - žlutá kniha	3	9	online / webinář	externí	40 500
Hydroizolační fólie FATROFOL	1	2	přednáška	externí	3 200
Jednání a vyjednávání na poradách	4	48	seminář	OHK	n.a.
Komunikace v obtížných situacích (konfliktní situace)	5	65	seminář	OHK	n.a.
Kvalita - vady a reklamace ("Poučení z reklamací")	10	209	seminář	interní	n.a.
MS Project	1	1	online / webinář	externí	1 850
MS office 365	12	246	seminář	externí	75 000
Nátlakové metody (jak se bránit)	3	26	seminář	OHK	n.a.
Odborná způsobilost v elektrotechnice (rozšíření paragrafů vyhlášky 50/78 Sb.)	4	5	přednáška	externí	9 279
Strategické myšlení, pokročilé vyjednávací techniky, plánování, rozhodování a řízení	4	39	seminář	OHK	n.a.
Školení JABLOTRON 100+	1	4	online / webinář	externí	1 319
Time management (efektivní plánování času)	4	45	seminář	OHK	n.a.
Vedení a koučink zaměstnanců (hodnocení, motivace)	2	13	seminář	OHK	n.a.
Zateplování, omítky, lepení obkladů BAUMIT	1	2	přednáška	externí	3 600

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha D Návrh plánu vzdělávání Firmy XY pro rok 2023

Tabulka D1 Návrh plánu vzdělávání Firmy XY pro rok 2023

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO ROK 2023															
Firma XY															
Název	Typ školení	Zaměstnanci	Úsek	Možné termíny	Místo školení	Metoda	Typ školitele	Obsah školení	Způsob financování	Předpok. náklady (v Kč)	Splněno (ano/ne, datum, případně poznámka k průběhu)	Splněno vizualizace postupu	Potřebná revize v plánu	Zhodnocení kvality - zasláno zaměstnancům	Poznámka
<b>OBCHODNÍ ODDĚLENÍ</b>															
Asertivita v jednání s investorem	O	Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno	Obchodní	12.03.2023 25.05.2023	Liberec, Praha v kanceláři	přednáška	externí (dodavatel 2)	OBSAH ŠKOLENÍ	z firemního rozpočtu	15 000	Naplánován první termín	11,00%	ne	-	-
SOUČET NÁKLADŮ / PRŮMĚRNÉ PROCENTO PLNĚNÍ PLÁNU										15 000	11,00%				
<b>VÝROBNÍ ODDĚLENÍ</b>															
Odborný seminář - monolitické konstrukce	O	Přijmení jméno; Přijmení jméno	Výroba	14.01.2023	Ulice 123, Město 123 (sídlo dodavatele)	seminář	externí (dodavatel 4)	OBSAH ŠKOLENÍ	z firemního rozpočtu	12 000	Termín proběhl, chybí hodnocení kvality vzdělávací aktivity	75,00%		nutné zaslat	
Opakované školení první pomoci	P	Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno	Výroba	27.01.2023	Liberec, kancelářské zázemí	demonstrování	lékař Českého červeného kříže	OBSAH ŠKOLENÍ	z firemního rozpočtu	3 000	Ano	100,00%		ano	výborná zpětná vazba od zaměstnanců
Školení obsluhy manipulačních vozíků	P	Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno	Výroba	1.2.2023 3.4.2023	Praha, kancelářské zázemí	přednáška	externí (dodavatel 1)	OBSAH ŠKOLENÍ	z firemního rozpočtu	7 000	První termín proběhl, druhý termín nutné přesunout	50,00%	ano	ano (první termín)	při vyhodnocení plnění plánu vzdělávání naplánovat náhradní termín
SOUČET NÁKLADŮ / PRŮMĚRNÉ PROCENTO PLNĚNÍ PLÁNU										22 000	75,00%				
<b>CELOFIREMNÍ / Z VÍCE ODDĚLENÍ</b>															
Školení MS Projekt	O	Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno; Přijmení jméno	Všechny	7.4.2023 15.5.2023 8.6.2023 26.9.2023	Liberec, Praha v kanceláři	přednáška & demonstrování	externí (dodavatel 3)	OBSAH ŠKOLENÍ	z dotace OHK	dotace	Termíny zaplanované OHK, rozeslané pozvánky, zatím žádný neproběhl	30,00%	ne	-	Jeden termín vhodný pro maximálně 4 účastníky
SOUČET NÁKLADŮ / PRŮMĚRNÉ PROCENTO PLNĚNÍ PLÁNU										0	30,00%				
<b>SOUČET NÁKLADŮ / PRŮMĚRNÉ PROCENTO PLNĚNÍ PLÁNU CELÉ SPOLEČNOSTI</b>										<b>37 000</b>	<b>38,67%</b>				

Zdroj: vlastní zpracování