

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational processes in a company**

Hana Trubková

Cheb 2016



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb, dne.....

.....

Hana Trubková

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákov, Ph. D. za jeho cenné rady, připomínky a ochotu při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným za jejich účast při dotazníkovém šetření.

V neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za podporu a trpělivost, kterou mi po dobu studia a vypracování této práce poskytovali.

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1. Vzdělávání pracovníků .....</b>	<b>8</b>
1.1 Koncepce učení .....	8
1.2 Oblasti vzdělávání v malých a středních firmách .....	9
1.3 Vzdělávání nově přijatých pracovníků.....	10
1.4 Prohlubování a rozšiřování kvalifikace.....	11
1.5 Metody vzdělávání .....	11
1.6 Vyhodnocování vzdělávání .....	13
<b>2. Vzdělávání pracovníků v České republice .....</b>	<b>15</b>
2.1 Možnosti vzdělávání v malých a středních podnicích a posilování jejich konkurenceschopnosti .....	15
2.1.1 Operační programy podporující vzdělávání zaměstnanců .....	16
2.1.2 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014- 2020 .....	16
2.1.3 Operační program Zaměstnanost 2014–2020 .....	17
2.1.4 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost .....	17
2.2 Vzdělávání v Karlovarském kraji.....	17
2.2.1 Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji č. CZ.1.04/2.1.00/82.00002.. .....	17
2.2.2 Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji II č. CZ.1.04/1.1.00/B1.00002.....	18
<b>3. Představení společnosti .....</b>	<b>19</b>
3.1 Základní údaje o společnosti .....	19
3.2 Historie společnosti .....	20
3.3 Vzdělávací procesy v podniku .....	21
3.3.1 Vzdělávání nově přijatých pracovníků .....	21
3.3.2 Vzdělávání stálých zaměstnanců .....	22
<b>4. Dotazníkové šetření .....</b>	<b>26</b>
<b>5. SWOT analýza podnikového vzdělávání.....</b>	<b>38</b>

<b>6. Navrhovaná opatření.....</b>	<b>39</b>
6.1 Výpočet nákladů na kvalifikaci nového zaměstnance .....	39
6.2 Návrh na zlepšení komunikace mezi spolupracovníky .....	41
6.3 Návrh na zlepšení nespokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním .	42
<b>Závěr .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>47</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>48</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>49</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>50</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>53</b>
<b>Abstrakt .....</b>	<b>63</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>64</b>

## Úvod

Autorka si pro zpracování své bakalářské práce vybrala firmu STAMOZA, společnost s ručením omezeným, se sídlem v Chebu, u níž je zaměstnána. Téma „Vzdělávací procesy v podniku“ si zvolila proto, že nedostatečné vzdělávání zaměstnanců by mohlo být jednou z možných příčin problémů firmy. Firma patří k malým a středním podnikům, proto je práce zaměřena na MSP.

Cílem práce je navrhnout efektivní způsob vzdělávání ve firmě. Z dotazníkového šetření a následné SWOT analýzy vyvodit závěry a doporučit opatření, která by mohla pomoci zlepšit systém vzdělávání ve firmě.

Jako hlavní výzkumná metoda analytické části je zvoleno dotazníkové šetření, v němž zaměstnanci firmy mohou vyjádřit své postoje k podnikovému vzdělávání. V případě nejjasnosti některých odpovědí je přistoupeno k rozhovoru se zaměstnanci. K hlubšímu prozkoumání dění uvnitř firmy je použito pozorování, na jehož základě jsou některé výsledky dotazníkového šetření vysvětleny.

V první části se práce zabývá teoretickou otázkou vzdělávání zaměstnanců v malé a střední firmě pomocí literárních rešerší a komparací zdrojů. Ve druhé části popisuje možnosti, které má vlastník malé a střední firmy k dispozici pro vzdělávání svých pracovníků. Jaké operační programy může využít, jakým způsobem stát pomáhá firmám v oblasti vzdělávání. Ve třetí části je charakterizován profil vybrané firmy, čím se zabývá a jak vzdělává své zaměstnance. Ve čtvrté části je provedena analýza dotazníkového šetření a její závěry jsou následně zhodnoceny pomocí SWOT analýzy. V poslední části jsou navržena opatření, která by dokázala zlepšit současný systém vzdělávání ve firmě, který by firma mohla zavést a docílit tak zlepšení nebo odstranění problémů vyplývajících z nevhodného přístupu ke vzdělávacím procesům ve firmě.

V závěru jsou zhodnocena navržená opatření a doporučeny další kroky týkající se vedení firmy.

# 1. Vzdělávání pracovníků

*„Vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s moderním rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.“* (Koubek, 2011, s. 139)

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci malých a středních firem si neuvědomují, že v dnešní moderní době je potřebné vzdělávat své pracovníky. Myslí si, že vzdělávání je zbytečně nákladné, nebo jsou toho názoru, že je věcí pracovníka samotného, aby si ve svém vlastním zájmu prohluboval a rozšiřoval znalosti a dovednosti a přizpůsoboval své pracovní schopnosti požadavkům pracovního místa a firmy. (Koubek, 2011)

Firma by však měla ve vlastním zájmu svou pozornost vzdělávání pracovníků věnovat. Trh se stále mění, a proto musí mít firma vzdělané pracovníky, aby mohli reagovat na změněné podmínky a nové požadavky. Tím, že firma bude podporovat své zaměstnance v dalším vzdělávání, mohou zaměstnanci nové znalosti využít k efektivnější a produktivnější práci, což může být jedním z nástrojů udržení konkurenceschopnosti firmy. Chce-li být firma úspěšná a konkurenceschopná, musí investovat do lidského kapitálu, protože vzděláváním může přispět ke spokojenosti zaměstnanců, kteří tak mohou svou práci vykonávat lépe. (Koubek, 2011)

*„Každý v organizaci by měl být veden k učení a vzdělávání a měly by mu být poskytovány příležitosti, aby rozvíjel své dovednosti a znalosti do té míry, do jaké mu to jeho schopnosti dovolí.“* (Armstrong, 2007, s. 446)

Cílem vzdělávání je zabezpečit kvalifikované, vzdělané lidi k uspokojení současných i budoucích potřeb podniku. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli ochotni se vzdělávat a převzali odpovědnost za své vzdělávání a využili k tomu všechny prostředky, které jim podnik nabízí. K tomu, aby se lidé chtěli vzdělávat, musí být nějakým způsobem motivováni. Měli by si ujasnit, jakých cílů ve své profesi chtějí dosáhnout, jak své schopnosti a dovednosti mohou a chtějí rozvinout. (Armstrong, 2007)

## 1.1 Koncepce učení

I malé a střední podniky by měly mít zpracovanou koncepci vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Jedná se o *koncepci učení probíhající v organizaci* nebo *koncepci učící se*



*organizace*. Obě koncepce přispívají ke konkurenceschopnosti a rozvoji malých a středních podniků.

**Učení probíhající v organizaci** je zaměřeno na vytváření nových znalostí nebo úhlů pohledů, které jsou schopny ovlivňovat chování. Dochází k němu spontánně uvnitř podniku mezi lidmi, kteří se vzájemně ovlivňují. Pracovníci si tak osvojují nejrůznější znalosti, metody a postupy. Je nutné, aby firma vytvářela podmínky (např. moderní technologií, motivací) pro to, aby lidé při své práci přemýšleli o tom, jak ji dělat efektivněji, aby své nápady sdíleli s ostatními, aby zkušenější předávali své rady méně zkušeným, aby v procesu docházelo k rozvoji jejich kvalifikace a ke zlepšování jejich výkonu. Podnik může tuto koncepci podporovat kromě vytváření odpovídající kultury i nabízením různých odměn.

**Učíci se organizace** je organizace, která lidi neustále povzbuzuje ke vzdělání a rozvoji. Zkoumá a analyzuje své vlastní zkušenosti a pomocí učení se z probíhajících procesů objevuje, co je efektivní. Je to organizace s plánovitým procesem, který vyžaduje neustálou aktivitu a pozornost vedení firmy a soustavnou oboustrannou komunikaci s pracovníky.

## **1.2 Oblasti vzdělávání v malých a středních firmách**

Podle Koubka (2011) se vzdělávání v malých a středních firmách orientuje na dvě oblasti:

### **1. Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace):**

- **orientace:** jedná se o zapracování nového pracovníka, jeho adaptace na firmu, pracovní kolektiv a práci na daném pracovním místě,
- **prohlubování a rozšiřování kvalifikace:** jedná se o přizpůsobování jeho znalostí a dovedností novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, novými objevy, změnami zákonů apod.,
- **rekvalifikace:** člověk si formuje pracovní schopnosti k výkonu nového povolání.

- ### **2. Oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání nových znalostí a dovedností, které nemusí souviset se současným pracovním povoláním. Pracovník se může zaměřit na pochopení a zvládnutí širších problémů, mnohdy i překračující meze jeho oboru. Rozvoj je orientován více na budoucí využití a kariéru pracovníka, formuje se spíše jeho potenciál než kvalifikace.

Obě oblasti vzdělávání přispívají ke zvyšování pracovního výkonu jedince i celé firmy, ke zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy. Nezapomínejme na to, že vzděláváním pracovníka přispíváme k jeho konkurenceschopnosti na trhu, k jeho zaměstnatelnosti uvnitř i vně firmy a ke zvyšování jeho životní úrovně. Tím, že podnik podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží.

### **1.3 Vzdělávání nově přijatých pracovníků**

*„Pozornost, kterou věnujeme novému pracovníkovi a jeho vzdělávání během počátečního období jeho práce ve firmě, významně ovlivňuje jeho následný pracovní výkon a profesionální chování i jeho vztah k firmě“.* (Koubek, 2011, s. 142)

Každý nově přijatý pracovník potřebuje čas na adaptaci v novém pracovním místě, s novými kolegy a kulturou firmy. Jak dlouhý bude tento proces, záleží na tom, jak velká pozornost mu bude věnována na počátku jeho nástupu. Vedoucí pracovník (nebo majitel malého podniku) by měl první den nejprve nového pracovníka informovat o jeho pracovním místě, jeho zařazení, mzdě, dovolené, co dělat v případě nemoci, seznámit ho s bezpečností práce apod. I když už mnohé tyto informace slyšel při příjmu, je dobré mu je zopakovat. Poté by nový pracovník měl být proveden po firmě, seznámen s jeho nadřízeným a s nejbližšími kolegy, se kterými bude v pracovním kontaktu, měly by mu být ukázány, kde jsou šatny, umývárny, apod. Je důležité, aby věděl na koho se obrátit v případě potřeby.

Na závěr by měl být pracovník zaveden na jeho pracoviště a měl by mu být svěřen první úkol. Vedoucí pracovník nebo zkušenější pracovník by měl sledovat, jak se s novým úkolem vypořádá a buď ho instruovat, nebo mu názorně ukázat postup práce.

Během prvního týdne by měl vedoucí pracovník každý den nového pracovníka vyhledat a zeptat se ho, jak se mu daří, jaké dělá pokroky, vyslechnout si jeho starosti. Po prvním měsíci by měly být známy první pokroky. Mělo by být známo, zda je pilný a dodržuje pracovní dobu. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že zapracování trvá průměrně tři měsíce. Po této době by si už měl být jistý, zda je nový pracovník vhodný k výkonu práce, na kterou byl přijat, a zvážit, zda mu bylo věnováno dost času na zapracování. (Koubek, 2011)

## **1.4 Prohlubování a rozšiřování kvalifikace**

Je nezbytné, aby si pracovníci prohlubovali a rozšiřovali svou kvalifikaci. Tím jim zajistíme dostatečné znalosti, dovednosti i pracovní chování jak v současnosti, tak i v budoucnosti. Je důležité k prohlubování kvalifikace vybrat nejen vhodné pracovníky, ale také určit, v čem si mají svou kvalifikaci rozšířit či prohloubit. Proto je nutné analyzovat současný stav a potřeby vzdělávání pracovníků. Nejprve se provede analýza u podniku jako celku. Firemní plány by měly ukazovat typy dovedností a schopností, které budou zapotřebí v budoucnosti, a také počet lidí, kteří by měli být těmito dovednostmi vybaveni. Dále se provede analýza u jednotlivých útvarů (týmů), která odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců. Data, která z průzkumu získáme, můžeme doplnit i rozhovory s pracovníky, kteří mohou vyslovit svůj názor na to, co se potřebují naučit. Všechny informace, které získáme, jsou velmi důležité pro správnou analýzu potřeb vzdělávání. (Vodák, 2011)

Poté, co jsme vybrali vhodné pracovníky, musíme rozhodnout, jakým způsobem toto rozšiřování a prohlubování kvalifikace bude probíhat. Je nutné zvážit, zda bude probíhat přímo ve firmě, zda bude školit vlastní pracovník nebo externista, kdy bude školení probíhat a jak dlouho bude trvat. Je ovšem nutné počítat s tím, že pracovníci, kteří vykonávají odborné práce, budou školeni v institucích, které disponují jak prostory a vybavením, tak i kvalifikovanými školiteli. Všechny tyto údaje budeme muset započítat do nákladů vynaložených na vzdělávání pracovníků. Během plánování musí majitel či vedoucí pracovník zvážit, zda podnik bude mít dostatek prostředků na vzdělávání a zda se vůbec vyplatí. (Vodák, 2011)

Dle § 205 zákoníku práce č. 262/2006 Sb. vznikají z důvodu účasti na školení, jiné formy přípravy nebo studia překážky v práci na straně zaměstnance. Získá-li zaměstnanec touto účastí předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele a zasahuje-li toto vzdělávání do pracovní doby, přísluší zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu (§ 232).

## **1.5 Metody vzdělávání**

Po stanovení cílů, kterých chce podnik prostřednictvím vzdělávání dosáhnout, je důležité vybrat správnou metodu vzdělávání. Výběr vhodné metody závisí na individuálních požadavcích podniku, na počtu a věku účastníků, jejich motivaci. Významným faktorem je i druh podnikání.

1. Pro vzdělávání v menších a středních podnicích můžeme použít metodu vzdělávání na pracovišti, vhodná je zejména u vzdělávání dělníků. Patří sem např.:

- *Instruktaž při výkonu práce*, kdy zkušený pracovník méně zkušenému předvede pracovní postup a pracovník si tento postup osvojí napodobováním.
- *Koučování*, kdy školitel či nadřízený soustavně instruuje, vysvětluje a kontroluje výkon pracovníka, který je informován o hodnocení své práce. Můžeme zde mluvit o jakémsi patronátu.
- *Counselling*, jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování pracovníka a školitele. Vzdělávaný pracovník vyjadřuje své názory a připomínky k plnění pracovních úkolů. Vzniká tak vzájemná zpětná vazba mezi školitelem a pracovníkem. Tento způsob vzdělávání bývá časově náročný.
- *Asistování*, vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá plnit jeho úkoly a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se stává samostatnějším, až může svou práci vykonávat sám. Nevýhodou této metody je, že pracovník může přivyknout nevhodným návykům.
- *Pověření úkolem*, pracovník je pověřen svým školitelem či nadřízeným splnit určitý úkol. Pracovník se rozhoduje, řeší úkoly samostatně. Jeho práce je sledována a usměrňována. Hrozí zde ale neúspěch pracovníka a důvěra v jeho schopnosti může být narušena.
- *Rotace práce*, vzdělávaný pracovník je vždy na určité období převelen na jiný úsek pracoviště. Pracovník poznává firmu, ověřuje si své schopnosti a stává se flexibilnější. Nevýhodou je, že při některé pracovní funkci nemusí uspět. (Koubek, 2011)

Vzdělávání na pracovišti má tyto výhody:

- je levné,
- vzdělávání může být přizpůsobeno schopnostem pracovníka,
- pracovník získá praktické zkušenosti, snadněji si osvojí znalosti a dovednosti,
- učí se v konkrétních podmínkách firmy s konkrétní firemní technikou,
- má blízko ke koncepcím učení se v organizaci a učící se organizace. (Koubek, 2011)

Mezi nevýhody patří:

- ne vždy je k dispozici vhodný školitel,

- práci, kterou školitel nestihne z důvodu vzdělávání pracovníka, musí převzít jiný pracovník,
- ne vždy jsou přijatelné podmínky pro vzdělávání. (Koubek, 2011)

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. Vzdělávací akce u menších a středních podniků má nejčastěji podobu:

- *Přednášky*, verbální prezentace určitého tématu. Nevýhodou je jednosměrný tok informací.
- *Semináře*, účastníci se zapojují do diskuze, jsou stimulováni k aktivitě.
- *E-learning*, stále oblíbenější metoda vzdělávání, kdy podnik vkládá vzdělávací materiály do firemní počítačové sítě. Pracovník se tak může vzdělávat individuálně a dle svého tempa. Nevýhodou je, že ne každý pracovník v malé a střední firmě má přístup k počítači. Některé firmy proto dávají pracovníkům učební programy na CD a ti se pak mohou vzdělávat ve svém volném čase.
- *Distanční metody vzdělávání*, jedná se především o korespondenční kurzy, kdy účastník dostane soubor učebního materiálu a vzdělává se většinou ve svém volném čase. Nevýhodou tohoto vzdělávání je, že většinou bývá příliš teoretické a pracovníci k němu nejsou příliš motivováni. (Stýblo, 2011)

Výhodou vzdělávání mimo pracoviště je skutečnost, že kurzy jsou vedeny zkušenými odborníky, účastníci se seznámí s nejmodernějšími stroji a zařízeními, získají nejnovější informace a znalosti, přinesou do firmy nové myšlenky a nápady. Na druhé straně bývá dosti drahé a kurzy nemusí plně vyhovovat potřebám firmy.

### **1.6 Vyhodnocování vzdělávání**

Vyhodnocování vzdělávání je obtížný úkol. Jaká bude návratnost vynaložených prostředků, když předem nevíme, zda vzdělávání bude mít smysl? Měli bychom mít na zřeteli, že výsledky vzdělávání se mohou projevit v delším časovém horizontu, nemusí se projevit ihned, ale postupně. Účastníci vzdělávání mohou na školení reagovat pozitivně, ale nemusí se naučit nic nebo málo, nebo se mohou něco naučit, ale buď nechtějí, nebo nemohou své nové dovednosti aplikovat. Nebo je aplikují, ale nevytváří to firmě žádný prospěch.

Cílem vzdělávání by nemělo být jen zlepšení ekonomických ukazatelů podniku a efektivnější pracovní výkon. Úspěchem vzdělávání je i vyšší spokojenost pracovníka, protože spokojený pracovník vykonává svou práci lépe.

V menších a středních firmách se používají tyto metody vyhodnocování vzdělávání:

1. *Reakce účastníků*

Zjišťujeme informace od účastníků, co si myslí o vzdělávání, zda pro ně bylo užitečné, zajímavé, zda by ho doporučili svým kolegům. Vyhodnocování na této úrovni se nezabývá tím, co se skutečně naučili. K tomu můžeme použít dotazník, na kterém by absolventi vzdělávání měli mít možnost se poctivě a upřímně vyjádřit.

2. *Reakce nadřízených účastníků vzdělávání*

Získávání informací od nadřízených, zda se zlepšila práce jejich podřízených, zda dosahují lepších pracovních výsledků, zda používá nové vědomosti, zda nepotřebuje další vzdělávání.

3. *Hodnocení chování účastníků*

Zde zkoumáme, zda se změnilo pracovní chování účastníka vzdělávacího procesu. Je třeba zjistit, nakolik využívají nové dovednosti a vědomosti při výkonu práce.

4. *Názor školitele*

Zeptat se školitele, zda pracovník projevoval zájem o vzdělávání, zda byl aktivní, jaké nové dovednosti a znalosti získal apod. (Koubek, 2011)

## **2. Vzdělávání pracovníků v České republice**

Průzkumu Zaměstnanecké benefity 2014, který si pravidelně nechává zpracovat ING Pojišťovna a Svaz průmyslu a dopravy ČR, se zúčastnilo 171 firem ze všech krajů České republiky, odvětví a velikosti. Z něho vyplývá, že 81 % zaměstnavatelů přispívá svým zaměstnancům na vzdělávání, které v průměru může využívat třetina zaměstnanců. Zaměstnanci nejvíce preferují jazykové a PC kurzy, využívání nových technologií a materiálů a vedení a řízení lidí. V průměru jsou na vzdělávání zaměstnanců vynakládána 2 % z obrátu firmy. (Hutar, 2014)

Z analýzy, kterou zpracoval Český statistický úřad (ČSÚ) v roce 2014, vyplývá, že 4 % lidí ve věku 25-64 let vstupuje zpět do formálního vzdělávání, kterým se myslí celoživotní vzdělávání. Nejčastěji to jsou osoby vykonávající své povolání ve veřejné správě a pracovníci zastávající nemanuální pozice vyžadující vysokou kvalifikaci (specialisté, techničtí odborníci aj.). Finanční podporu od zaměstnavatele, např. ve formě hrazení nákladů spojených se studiem, dostává pouze 12 %. Neformálním vzděláváním se nazývají různé formy kurzů, školení, workshopů či seminářů. Tohoto vzdělávání se v roce 2011 zúčastnila v České republice téměř třetina osob ve věku 18-69 let. V 78 % případů získávání nových dovedností souviselo s jejich prací. Nejčastěji se lidé vzdělávali v oblasti cizích jazyků. (ČSÚ, 2014)

### **2.1 Možnosti vzdělávání v malých a středních podnicích a posilování jejich konkurenceschopnosti**

Malé a střední podniky mají nezastupitelnou roli v tržní ekonomice. Je možné, že ve 21. století budou MSP dominovat. Mnohá ekonomická data, která se dají dohledat na stránkách ČSÚ, tomu nasvědčují. Podle *Zprávy o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* (která čerpá z analýz provedených ČSÚ) vydané Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO) ke 31. 12. 2014 vykonávalo svou podnikatelskou činnost 1 124 380 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), (fyzických osob s počtem zaměstnanců 0-249 bylo 877 519 a právnických osob s počtem zaměstnanců 0-249 bylo 246 861). Podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 činil 99,84 %. Podíl zaměstnaných lidí v MSP byl zhruba 60 %. Podíl přidané hodnoty MSP na celku ČR tvořil 53,11 %. (MPO, 2015)

### **2.1.1 Operační programy podporující vzdělávání zaměstnanců**

Evropská unie (EU) si uvědomuje, jaký význam mají MSP v evropském hospodářství, a proto podporuje jejich růst. Středně velké podniky se na výkonu evropského hospodářství v roce 2014 podílely necelou jednou pětinou. (Bednařík, 2015) Na období let 2014-2020 byla schválena Koncepce MSP 2014+, kterou přijala vláda ČR v prosinci 2012. Cílem této koncepce je posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti malých a středních podniků založené na kvalitním podnikatelském prostředí, na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání, internacionalizaci vyplývající z vnitřního trhu EU a perspektivních trhů ve třetích zemích a celkovém snižování energetické náročnosti podnikání. Tato koncepce přináší 50 konkrétních opatření, jejichž cílem je efektivní fungování a celkový rozvoj MSP. Koncepce MSP 2014+ má připravit příznivou půdu pro rozvoj MSP, stanovuje nejen priority podpory podnikání, ale i formy podpory, především návratné finanční nástroje typu zvýhodněných úvěrů a záruk. (MPO, 2013)

Nástrojem Koncepce MSP 2014+ je Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK).

### **2.1.2 Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost 2014- 2020**

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) navazuje na Operační program Podnikání a inovace 2007-2013 a Operační program Průmysl a podnikání 2004-2006. Cílem Operačního programu je dosažení konkurenceschopné a udržitelné ekonomiky založené na znalostech a inovacích. OP PIK zahrnuje oblasti podpory pro podnikatelskou sféru v 5 prioritních osách, z nichž prioritní osa 2 „Rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků“ je určena výhradně MSP. (MPO, 2015)

V tomto OP je připraveno pro české podnikatele 4,331 mld. EUR z Evropského fondu pro regionální rozvoj, což v přepočtu představuje zhruba 117 mld. Kč. (MPO, 2015)

Celkem bylo v období 2007-2013 vyčerpáno 3,67 mld. EUR. Jen v roce 2013 zamířilo na účty malých a středních podniků celkem 9 miliard korun. (MPO, 2014)

Bohužel z této zprávy není patrné, kolik peněz bylo vynaloženo přímo na vzdělávání zaměstnanců.



### **2.1.3 Operační program Zaměstnanost 2014–2020**

Operační program Zaměstnanost se zaměřuje na problematiku podpory zaměstnanosti, rovných příležitostí mužů a žen, *adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání*, sociálního začleňování a boje s chudobou, zefektivnění veřejné správy a veřejných služeb a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. Projekt je financován z Evropského sociálního fondu. Celkem je v Operačním programu k dispozici cca 70 mld. Kč. Více než polovina těchto financí bude věnována na podporu zaměstnanosti a téměř 1/3 celkové alokace bude věnována na aktivity věnované sociálnímu začleňování a financování sociálních služeb. (ESF ČR, 2013)

### **2.1.4 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Tento operační program byl z 85 % financován z Evropského sociálního fondu (ESF ČR) a národními zdroji ČR. Celkem bylo vyplaceno 51 749 mil. Kč (k datu 31. 10. 2015). V tomto projektu mohli zájemci žádat o příspěvek na vzdělávání nejen z odvětví školství a státní správy, ale také zaměstnavatelé, kteří podporovali své zaměstnance v dalším vzdělávání. Globálním cílem tohoto programu je rozvoj vzdělanosti za účelem zvýšení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho formách a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. (MŠMT, 2013)

## **2.2 Vzdělávání v Karlovarském kraji**

Příspěvky na vzdělávání mohly v Karlovarském kraji firmy využít v níže uvedených projektech.

### **2.2.1 Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji č. CZ.1.04/2.1.00/82.00002**

Projekt „Vzdělávejte se pro růst“ je jedním z projektů podporovaných z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a jsou realizovány Úřady práce ČR (ÚP ČR). Realizace projektu byla zahájena 1. 6. 2012 a ke 31. 5. 2014 ukončena. Cílem tohoto projektu je podpořit vzdělávání zaměstnanců ve firmách s předpokladem růstu a pozitivního dopadu na trh práce v daném kraji.

Projekt „Vzdělávejte se pro růst“ v Karlovarském kraji byl zaměřen na podporu zaměstnavatelů v Karlovarském kraji ve vybraných hospodářských oblastech. Hlavním cílem bylo podpořit zaměstnavatele zabývajících se odvětvími (strojírenství, stavebnictví, terénní sociální služby, odpadové hospodářství, nezávislý maloobchod) s předpokladem

růstu a významným podílem na tvorbě HDP v karlovarském regionu prostřednictvím vzdělávání a rekvalifikací svých zaměstnanců. Zaměstnavatelům schválených projektů byly kromě přímých nákladů na vzdělávání též proplaceny veškeré mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců po dobu jejich vzdělávání. (ÚP ČR, 2015)

V projektu bylo schváleno 200 Žádostí o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v celkové výši 18 630 808 Kč. V projektu se zúčastnilo vzdělávacích aktivit celkem 994 zaměstnanců z firem z celého kraje. (ÚP ČR, 2015)

### **2.2.2 Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji II č. CZ.1.04/1.1.00/B1.00002**

Projekt „Vzdělávejte se pro růst v Karlovarském kraji II“ navazuje na již skončený projekt „Vzdělávejte se pro růst“ v období 2012-2014. Stejně jako v předchozím projektu byla hlavním cílem podpora zaměstnavatelů v Karlovarském kraji. Realizace projektu byla zahájena 1. 7. 2013 a skončila 31. 10. 2015. Zaměstnavatelé v rámci projektu taktéž obdrželi finanční příspěvek na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně byly zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání (po tuto dobu totiž nemůže zaměstnavatel využít zaměstnance na jinou práci). Doposud bylo v rámci projektu přijato 414 žádostí, z nichž bylo 312 schváleno. V projektu se zúčastnilo vzdělávacích aktivit celkem 791 zaměstnanců z firem z celého kraje. (ÚP ČR, 2015)

Jak je z uvedených projektů realizovaných v Karlovarském kraji patrné, podniky mají velký zájem o vzdělávání a rekvalifikaci svých zaměstnanců a uvědomují si jeho význam, ale je nutné je finančně podpořit.

Podniky mohou využít při splnění podmínek některý z Operačních programů financovaný z Evropské unie a národními programy ČR, nebo sami mohou dle svých možností finančně podpořit své zaměstnance a tak přispět ke zvýšení své konkurenceschopnosti.

### 3. Představení společnosti

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma (název společnosti):	STAMOZA, společnost s ručením omezeným
Právní forma společnosti:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti:	Vrázova 2429/7, 350 02 Cheb
IČO:	453 58 800
DIČ:	CZ45358800

Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Plzni, oddíl C, vložka 2015

Hlavním předmětem činnosti firmy je výstavba plynovodů, vodovodů, kanalizací vč. příslušenství, ČOV, komunikací menšího rozsahu a běžná stavební činnost. Firma se podílela na realizaci četných projektů:

- vysokoprofilových trubních vedení pro dopravu kapalných a plyných médií,
- potrubních systémů pro průmyslová zařízení a elektrárny,
- rozvodných sítí komunálních, živnostenských a soukromých,
- dálkovodů a rozvodů tepla,
- bezvýkopových pokládek potrubí.

Firma patří k předním firmám v oboru v Karlovarském kraji, svými aktivitami působí i v Plzeňském kraji. Firma STAMOZA, společnost s ručením omezeným má 20 % podíl ve společnosti JINDŘICHOHRADSKÉ MONTÁŽE s.r.o. se sídlem v Jindřichově Hradci, tudíž se její aktivity zaměřují i na Jihočeský kraj. Mezi její největší konkurenty se řadí velké stavební firmy, jako např.: ALGON, a.s., EUROVIA CS, a.s., STRABAG a.s., COLAS CZ, a.s., z oblasti plynárenství to jsou pak firmy, které vlastní certifikát GAS dle TPG 923-01, např.: STREICHER, spol. s r.o. Plzeň, TIMA, spol. s r.o. - obchodně výrobní služby, MONTGAS, a.s.

Firma projekty, které realizuje, dodává tzv. na klíč, provedené podle platných směrnic, povolení a požadovaných zkoušek, z materiálů specifikovaných v projektové

dokumentaci, včetně všech potřebných inženýrských prací, vedlejších a zvláštních stavebních objektů. Seznam významných staveb je přiložen v příloze C této práce.

Firma také provádí zkoušky pevnosti a těsnosti, protahování ježkovým válcem, čištěním a vysoušením potrubních systémů. Společnost se v stále větší míře zabývá i poradenskou činností.

V roce 2013 se firma stala Technickým partnerem společnosti RWE GasNet, s.r.o. Díky tomuto partnerství může firma svým zákazníkům z řad soukromých osob pomoci při napojení na plynovodní řad. Své služby v této oblasti nabízí opět „na klíč“, tj. od sepsání žádosti o připojení k distribuční soustavě, přes vypracování projektové dokumentace, uzavření smlouvy o připojení až po samotnou realizaci nové plynovodní přípojky.

### **3.2 Historie společnosti**

Vybraná společnost působí ve stavebním odvětví a zabývá se výstavbou inženýrských sítí. Byla založena 19. května 1992 a ve své činnosti navazuje na stavebně montážní činnosti Západočeské plynárny Plzeň, závod Cheb. V současné době zaměstnává průměrně 60 pracovníků.

V roce 2005 koupila podíl ve firmě STAMOZA, společnost s ručením omezeným německá firma Franz Kassecker GmbH. Podíl německé firmy ve společnosti činí 80 %. Jejím vstupem došlo k navýšení vlastního kapitálu, což umožnilo firmě další výrazný rozvoj a možnost účastnit se významnějších projektů. Protože firma Franz Kassecker GmbH má vlastní strojový park, bylo vedení firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným nabídnuto používat stavební techniku svého partnera, která je technologicky vyspělejší.

Firma STAMOZA, společnost s ručením omezeným vlastní od roku 1999 20 % podíl ve firmě JINDŘIHOHRADECKÉ MONTÁŽE s.r.o. Toto partnerství firmě umožňuje výhodné působení v Jihočeském kraji, kde může využívat technické vybavení firmy JINDŘIHOHRADECKÉ MONTÁŽE s.r.o.

Z důvodu zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu společnost zavedla systém řízení jakosti dle ČSN EN ISO 9001, následně v roce 2005 zavedla environmentální systém jakosti dle ČSN EN ISO 14001, poté v roce 2008 společnost úspěšně provedla certifikaci systému svařování oceli dle ČSN EN ISO 3834-2 a v roce 2011 se stala držitelkou certifikátu systému managementu BOZP dle ČSN OHSAS 18001. V roce 2013 byl

proveden audit těchto systémů řízení, ve kterém bylo prokázáno, že společnost udržuje a používá zavedenou politiku v souladu s platnou legislativou, a díky tomu společnost splňuje podmínky certifikace v plynárenství GAS dle TPG 923-01.

V roce 2010 se ve firmě projevil dopad ekonomické krize. Tlak investorů na snížení cen zakázek díky nedostatku finančních prostředků a pokles objemu zakázek, se negativně promítl do hospodářského výsledku firmy (viz tabulka č. 1).

Tab. č. 1: Hospodářský výsledek za posledních šest let

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
HV (zisk, ztráta v tis. Kč) po zdanění	9 597	149	142	50	3,4	50

*Zdroj: Interní dokumenty firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným*

Z tohoto důvodu je ve firmě kladen stále větší tlak na úspory ve výrobních procesech a jejich efektivnost. Firma se snaží hledat slabá místa ve všech výrobních procesech vč. vzdělávacích.

### 3.3 Vzdělávací procesy v podniku

#### 3.3.1 Vzdělávání nově přijatých pracovníků

Jak je uvedeno v kapitole 1.3 *Vzdělávání nově přijatých pracovníků*, pozornost, kterou věnujeme novému pracovníku, významně ovlivní jeho pracovní výkon a chování k firmě. Bohužel toto se ve sledované firmě vůbec neděje. Nový pracovník je okamžitě přidělen k nějaké pracovní skupině, nejsou mu vysvětleny základní principy jeho práce a není mu sděleno, co se po něm vlastně žádá. Nový pracovník je tak okamžitě zařazen do pracovního procesu a práci, kterou mu přidělí jeho stavební mistr, se učí tzv. za pochodu. Pracovní postup odkouká od zkušenějších zaměstnanců, který nemusí být vždy správný. Tím se docela často stává, že nový pracovník si osvojí špatné návyky, na které není upozorněn.

Toto je jeden z problémů firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným. Nový pracovník nemá šanci vytvořit si vztah k firmě, je nespokojený a je pro něj potom lehké odejít k jinému zaměstnavateli.

### 3.3.2 Vzdělávání stálých zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že se firma zabývá výstavbou plynovodů a souvisejícími pracemi, je pro firmu velmi důležité, aby splňovala podmínky pro držení certifikátu GAS v oblasti plynárenství (příloha A), který je nezbytným předpokladem pro realizaci těchto služeb. Tento certifikát opravňuje firmu k vykonávání veškerých prací, jak montážních, tak i svářečských na nízkotlakých, středotlakých i vysokotlakých plynovodech. Rozsah její certifikace je následující:

- G – S2: Činnosti na ocelovém plynovodu a přípojkách, DN bez omezení, přetlak  $\leq 5$  bar;
- G – P3: Činnosti na PE plynovodech a přípojkách, dn bez omezení, přetlak bez omezení;
- G – N1: Bezvýkopové kladení plynovodů o délce nad 30 m metodou strojního vtažení nebo vtlačení PE potrubí o menším průřezu do předem zatažené chráničky; o průměru bez omezení a provozním přetlaku bez omezení;
- G – N2: Bezvýkopové rekonstrukce a opravy plynovodů metodou strojního vtažení nebo vtlačení PE potrubí o menším průřezu a následnou nebo bez následné výplně meziprostoru; o průměru bez omezení a provozním přetlaku bez omezení.

Proto, aby firma získala certifikát opravňující k práci na plynovodních zařízeních, musí mít dle rozsahu certifikace následující odpovědné osoby, které zajišťují dohled a odpovídají za prováděné činnosti:

- *Odpovědná osoba*, která musí mít středoškolské, či vysokoškolské vzdělání technického směru.
- *Odborný dohled*, musí být držitelem osvědčení odborné způsobilosti k výkonu prací revizního technika na plynovodních zařízeních.
- *Vedoucí stavby*, která musí být autorizovaným technikem nebo inženýrem technologických zařízení staveb dle zákona č. 360/1992 Sb., v platném znění.
- *Vedoucí montážní pracovník*, musí být držitelem osvědčení odborné způsobilosti k výkonu prací montážního odborníka na plynovodních zařízeních.
- *Technolog montážních prací*, musí mít ukončené min. středoškolské vzdělání technického směru.
- *Dozor nad svařováním*, musí být min. držitelem oprávnění EWT dle ČSN EN ISO 14731.

- *Metrolog.*

Bližší specifikace vzdělání a kvalifikace je uvedena v *Tabulce požadavků na personální a technické vybavení certifikovaných organizací*. (Český plynárenský svaz [CZ], 2015)

Jak často pracovníci plynárenského zařízení ve vybrané firmě absolvují přezkoušení, je uvedeno v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Četnost přezkoušení pracovníků na plynárenském zařízení

Svářeči	Každé dva roky
Revizní technik plynových zařízení	Každých pět let
Montážní pracovník plynových zařízení	Každých pět let
Izolatéři plynových zařízení	Každé tři roky
Evropský/ mezinárodní svářečský inženýr EWE	Každé tři roky

*Zdroj: Interní dokumenty firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným, 2015*

Na začátku každého roku jsou všichni zaměstnanci povinně proškoleni v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO) interním auditorem v oblasti BOZP. Cílem tohoto školení je, aby si zaměstnanci uvědomili, jaká existují rizika na stavbách, jak těmto rizikům předcházet, a v případě nehody, jak se zachovat. Ti, kteří používají firemní vozidla a nejsou řidiči z povolání, absolvují školení pro řidiče – referenty. Řidiči z povolání jsou taktéž vždy na začátku nového roku proškoleni a seznámeni se změnami v pravidlech silničního provozu. Strojníci navštěvují každé dva roky opakované školení a přezkoušení, ve kterém si zopakují základní otázky z konstrukce a technologie strojů, technologie práce, BOZP a první pomoc a seznámí se s platnou legislativou a jejími změnami. Školení pro řidiče a strojníky zařizuje vždy vedoucí dopravy. Při školení, které absolvuje interní auditor BOZP, je seznámen s požadavky normy ČSN OHSAS 18001 a s okruhy legislativy BOZP, což má přispět k správnému vykonávání jeho funkce jako interního auditora BOZP. Je důležité, aby byly dodrženy zásady bezpečnosti práce hlavně na stavbách, kde je riziko vysoké. Interní auditor si svá školení a kurzy vyhledává sám a sám si také hlídá období, po kterých musí být opakovaně přezkoušen. Účetní a mzdová účetní si kurzy a školení týkající se jejich práce (např. daňové zákony, zákoník práce, zákon o účetnictví atd.) vyhledávají samy.

V tabulce č. 3 je uvedena četnost opakovaných školení zaměstnanců s odbornou kvalifikací.

Tab. č. 3: Seznam opakovaných školení dle zaměření jednotlivých profesí

Profese	Typ školení	Četnost
Řidiči profesionální	Pravidla silničního provozu, Dopravní zákon	Každý rok
Řidiči - referenti	Pravidla silničního provozu, Dopravní zákon	Každý rok
Strojníci	Opakované školení a přezkoušení - platná legislativa a její změny, technologické a pracovní postupy, BOZP a první pomoc	Každé dva roky
Interní auditor BOZP	Opakované školení a přezkoušení - norma ČSN OHSAS 18001, legislativa BOZP	Každé tři roky
Účetní	Zákony a předpisy související s účetní a mzdovou agendou	Každý rok

Zdroj: Interní dokumenty firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným, 2015

Ve sledované firmě jsou každý rok vynaloženy 0,1 – 0,3% z obrátu na vzdělávání zaměstnanců, což je málo v porovnání s jinými firmami, které obvykle přispívají svým zaměstnancům na vzdělávání zhruba 2% z obrátu. (Hutar, 2014) Z této skutečnosti vyplývá, že firma investuje do vzdělávání jen těch pracovníků, kteří vykonávají odborné práce, aby si zajistila zakázky v oblasti plynárenství, a už nefinancuje vzdělávání, které není nutné pro výkon činností ve stavebnictví – inženýrských sítí (tj. jazykové kurzy, kurzy PC, manažerské kurzy aj.). V tabulce č. 4 jsou uvedeny finanční prostředky, které firma investovala do vzdělávání zaměstnanců v posledních třech letech.

Tab. č. 4: Náklady na školení

2013	215 955,27 Kč
2014	146 153,98 Kč
2015	164 936,50 Kč (k 29. 10. 2015)

Zdroj: Interní dokumenty firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným, 2015



Kromě nutnosti stálého vzdělávání pracovníků na plynovodních zařízeních a ostatních odborných pracovních, ve společnosti neexistují žádné plány rozvoje dalších zaměstnanců. Je potřeba zmínit, že ve firmě jsou zaměstnání lidé na pozicích kalkulanta/přípraváře, skladníka, ale také vedoucí dopravy, vedoucí subdodávky. Bylo by vhodné, aby i tyto zaměstnanci absolvovali další vzdělávání, kromě každoročního školení v oblasti bezpečnosti práce, např. kurzy PC, kurzy pro rozpočtáře a jiné.

Z pozorování dění ve firmě bylo vysledováno, že mnozí zaměstnanci, kteří si doplnili kvalifikaci, odcházejí k jiným zaměstnavatelům za lepšími pracovními podmínkami. Proto, aby si firma udržela certifikaci v oblasti plynárenství, musí neustále vzdělávat další zaměstnance. V kapitole 6.1 bude následovat výpočet, kolik stojí kvalifikace nového zaměstnance na pozici mistra, tak aby mohl samostatně vykonávat práci na plynovodech.

## 4. Dotazníkové šetření

K analýze podnikového vzdělávání bylo použito dotazníkové šetření. O vyplnění dotazníku bylo požádáno 40 pracovníků, ale pouze 31 z nich žádosti vyhovělo. Dotazníky byly předány osobně a stejně tak proběhlo i odevzdávání.

V několika prvních otázkách (č. 1-3) se dotazník zabývá obecnými údaji, jako je pohlaví, věk a pracovní funkce dotázaných. Další část otázek (otázky č. 4-11) je zaměřená na spokojenost s podnikovým vzděláváním, zda je pro pracovníky důležité, jaké vzdělávací aktivity absolvovali v posledním roce. V dotazníku se také zjišťuje (otázky č. 12-19), zda jsou pracovníci motivováni k vzdělávání a co by je samotné motivovalo, jakých vzdělávacích aktivit by se chtěli zúčastnit. Poslední dvě otázky č. 20 a č. 21 se zabývají studiem ve volném čase. Kompletní dotazník je přiložen jako příloha B této práce.

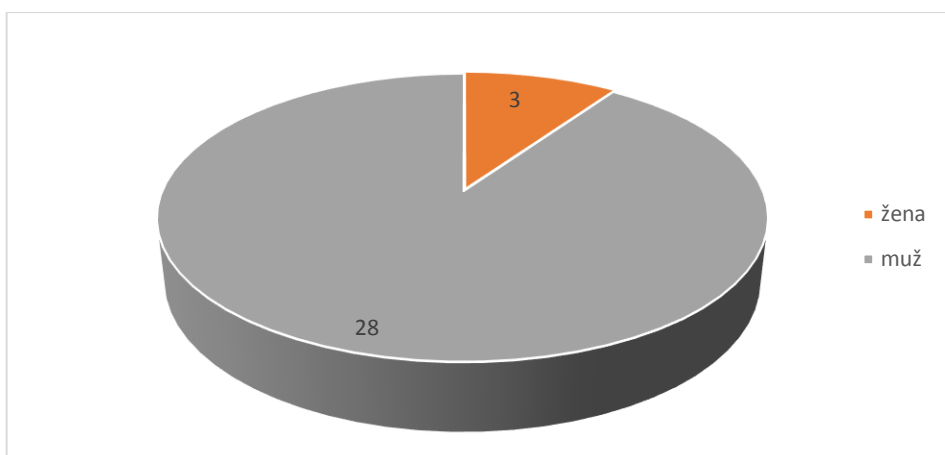
V následující části této kapitoly jsou podrobně analyzovány získané odpovědi na jednotlivé otázky dotazníku.

Čísla v grafech uvádějí četnost odpovědí.

### Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?

Dotazníkové šetření bylo provedeno u stavební firmy, tudíž se ho zúčastnili hlavně muži.

Obr. č. 1: Pohlaví dotazovaných

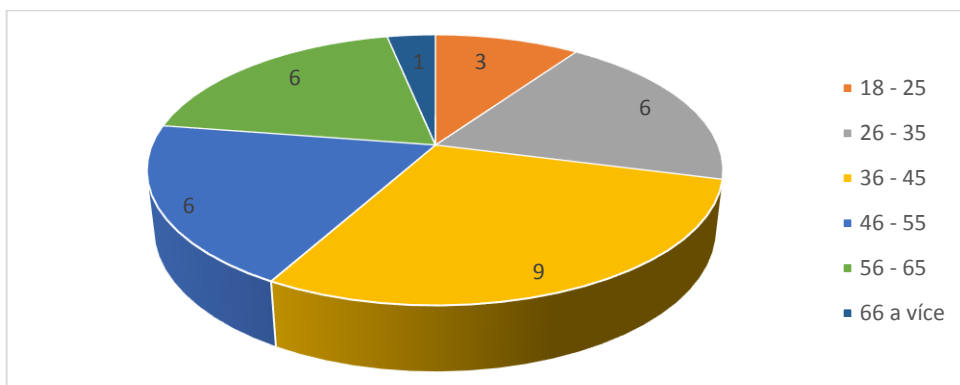


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Dotazníkové šetření se nejvíce účastnily osoby ve věkové kategorii 36-45 let, ale i osoby věkových kategorií 26-35, 46-55 a 56-65 se hojně podílely na dotazníkovém šetření.

Obr. č. 2: Věkové kategorie

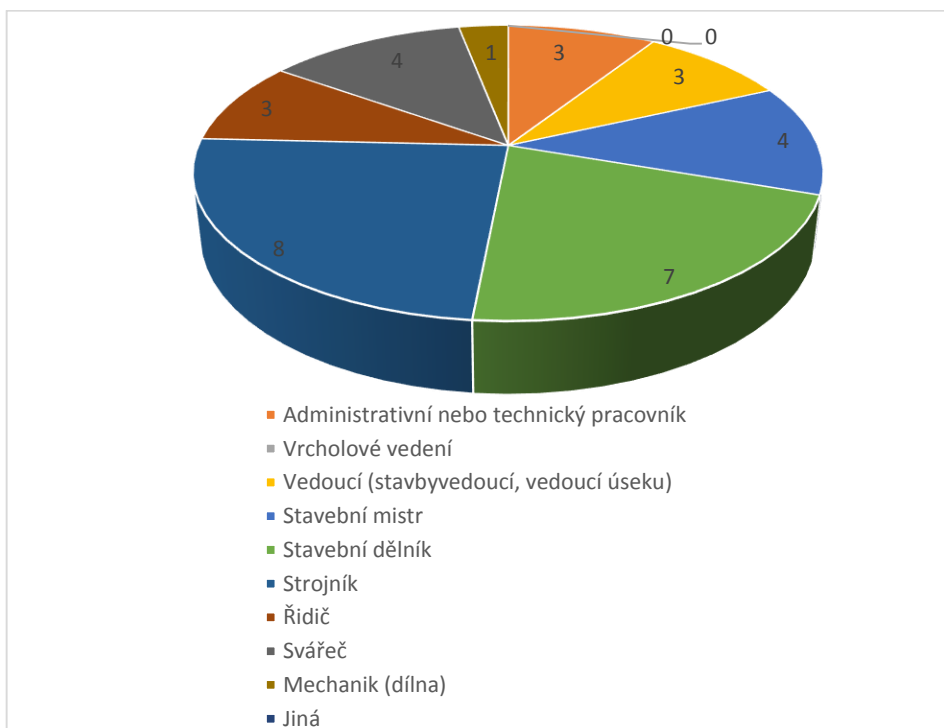


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 3: Jakou pracovní funkci zastáváte?

Dotazníkového šetření se nejvíce zúčastnili stavební dělníci zároveň se strojníky. Svářeči, kteří pracují ve vybrané firmě jen 4, vyplnili dotazník všichni. To samé platí i u řidičů, kteří jsou jen tři. Dva pracovníci u své pracovní funkce označili dvě možnosti: jeden zaškrtnal políčka strojník/dělník, druhý strojník/řidič. Všechny ženy zastávají funkci administrativního nebo technického pracovníka.

Obr. č. 3: Pracovní funkce

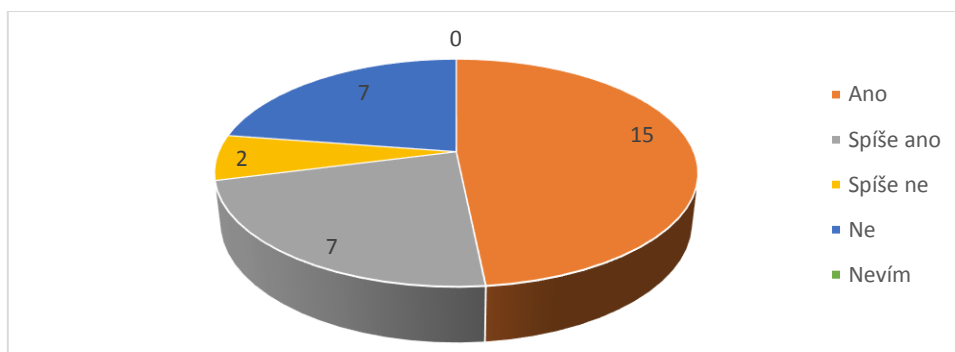


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

#### Otázka č. 4: Pociťujete potřebu dalšího vzdělávání?

Jak je z grafu na obrázku č. 4 patrné, celkem 22 z 31 pracovníků, kteří se zúčastnili šetření, má potřebu se vzdělávat. Je zajímavé, že kromě pracovníků na vedoucích pozicích, žen a odborných pracovníků (svářeči, strojníci) se chtějí vzdělávat i stavební dělníci, kteří pro svou funkci nepotřebují odborné vzdělání. Může to ukazovat na to, že by se chtěli ucházet o lepší post ve firmě nebo, že se chtějí vzdělat a díky tomu se ucházet o místo jinde. Zaměstnanci, kteří již nemají potřebu se dále vzdělávat, jsou věkové kategorie 46-55 a 56-65 let. Pouze 3 zaměstnanci (z celkových 12) v této věkové kategorii se dále vzdělávat chce.

Obr. č. 4: Potřeba dalšího vzdělávání

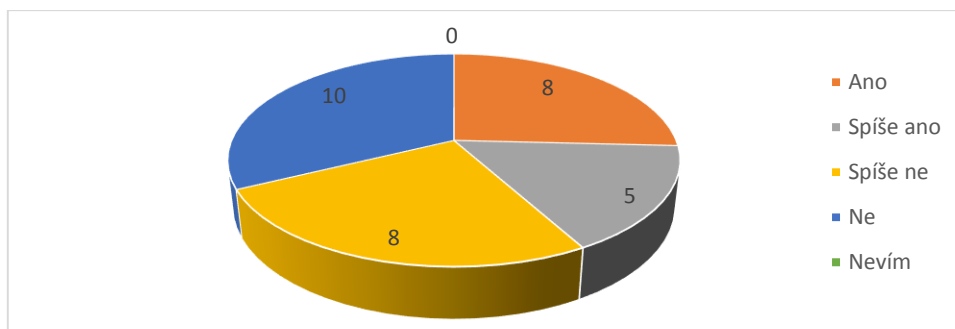


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

#### Otázka č. 5: Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláváním (kurzy, školení....)?

Vedoucí (2/3), stavební mistři (3/4) a všechny ženy jsou nespokojené s podnikovým vzděláváním. Ostatní zaměstnanci, kromě svářečů, jsou také většinou nespokojeni. Jen zmiňovaní svářeči, kteří pravidelně navštěvují odborné kurzy, jsou s podnikovým vzděláváním spokojeni. Je zjevné, že se firma zabývá jen tím, co je nutné pro chod firmy.

Obr. č. 5: Spokojenost se vzděláváním

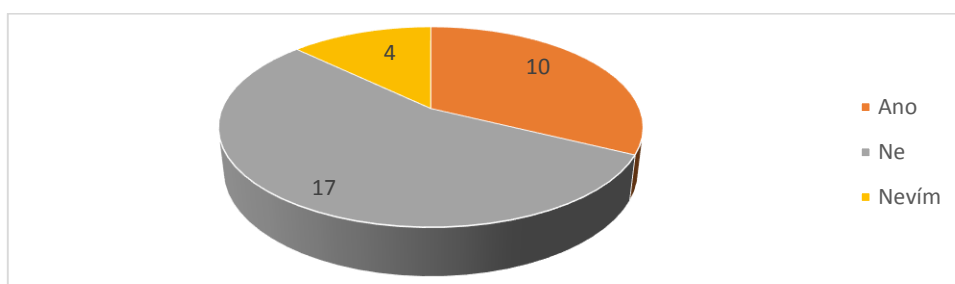


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 6: Myslíte si, že Vám podnik dostatečně umožňuje přístup k dalšímu vzdělávání?**

Zde opět se všichni svářeči (4) shodli na tom, že mají dostatečný přístup ke vzdělávání. Většina zaměstnanců na vyšších postech (vedoucí, mistři, ženy) si myslí, že nemají dostatečný přístup k dalšímu vzdělávání a k nim se přidávají i zaměstnanci na nižších postech. Zde opět je zjevné, že se firma zabývá jen takovým vzděláváním, které je nutné pro chod firmy.

Obr. č. 6: Přístup k dalšímu vzdělávání

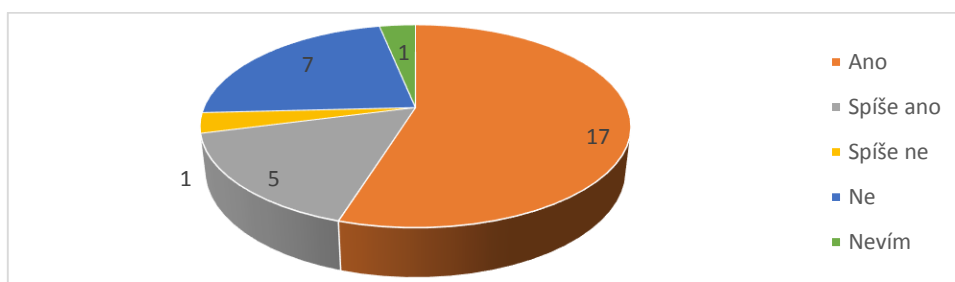


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 7: Je pro Vás a Vaši pracovní pozici důležité další vzdělávání?**

K odpovědi „ano“ se hlásí téměř všichni vedoucí, mistři, ženy i zaměstnanci s odbornými dovednostmi. Je zajímavé, že i stavební dělníci si myslí, že je důležité pro jejich pracovní pozici další vzdělávání. „Ne“ odpověděl pouze jeden stavební dělník ze 7. Další pracovníci, kteří si myslí, že pro jejich pracovní pozici není důležité další vzdělávání, byli 1 vedoucí, 2 řidiči, 2 strojníci a 2 svářeči. U těchto profesí bych očekávala, že další vzdělávání bude pro ně samotné i jejich funkci důležité. Je to zřejmě z toho důvodu, že tito zaměstnanci jsou věkové kategorie 46-55 a 56-65 let a další vzdělávání není pro ně důležité.

Obr. č. 7: Důležitost dalšího vzdělávání

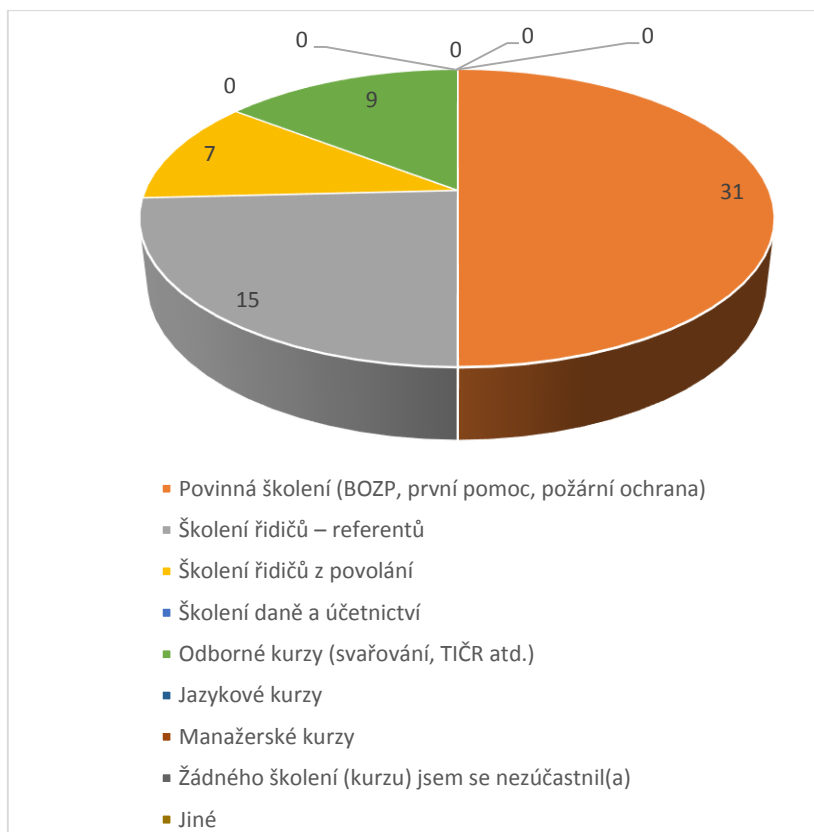


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 8: Jaké vzdělávací aktivity (školení, kurzy) jste v posledním roce absolvoval(a)?**

Všichni dotazovaní se v posledním roce zúčastnili školení zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanci, kteří používají služební vozidla, byli proškoleni v dopravních pravidlech pro řidiče – referenty. Všichni svářeči se zúčastnili odborného kurzu, který navštívili i 2 vedoucí a stavební dělník. Profesionální řidiči se samozřejmě zúčastnili školení pro řidiče. Zde je zřejmé, že se zaměstnanci účastnili jen těch školení nebo kurzů, které jsou nutné pro chod firmy, resp. předepsané zákonem. U vedoucích firmy by se měly objevit manažerské kurzy, příp. jazykové kurzy (80 % vlastní německá firma).

Obr. č. 8: Absolvované vzdělávací aktivity



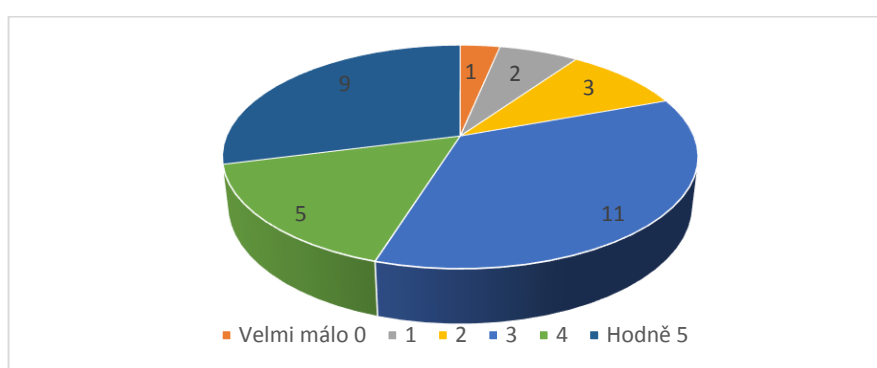
*Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016*

**Otázka č. 9: Do jaké míry využijete nové poznatky (dovednosti) získané na vzdělávacích aktivitách ve své práci?**

Dotazovaní pracovníci nové poznatky ve větší míře ve své práci využijí. Mezi zaměstnance, kteří odpověděli, že nové poznatky využijí velmi málo (0-2), jsou ženy,

mechanik, jeden řidič, stavební dělník a 2 strojníci. Ženy se zúčastnily pouze povinného školení BOZP a školení pro řidiče referenty. Stavební dělník byl proškolen také jenom v oblasti BOZP. Tito zaměstnanci logicky odpoví, že ho využijí málo, když to slyší každý rok a v praxi ho nevyužijí. Strojníci s mechanikem byli proškoleni i v oblasti změn silniční dopravy – školení pro řidiče profesionály. Z tohoto školení by si měli odnést nové vědomosti, které se týkají silniční dopravy, může to znamenat, že informace, které jsou na školení přednášeny, už znají, tudíž jim nepřikládají váhu a myslí si tedy, že je nevyužijí.

Obr. č. 9: Míra využití nových poznatků při práci

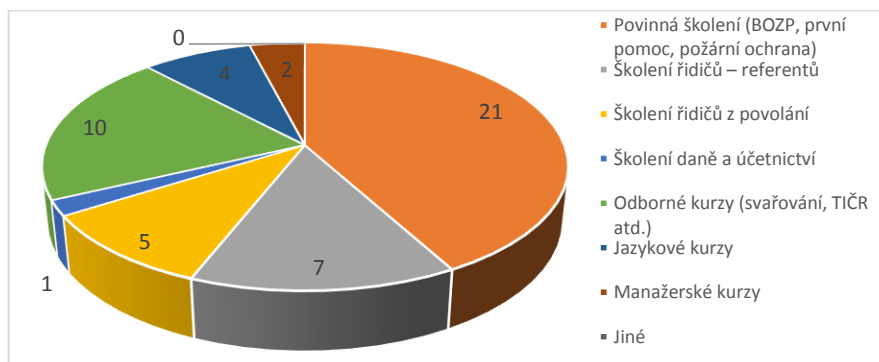


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

#### Otázka č. 10: Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější?

Mezi nejpřínosnější vzdělávací aktivity dotazovaní označili povinná školení, odborné kurzy a školení pro řidiče – referenty. Odborné kurzy byly nejpřínosnější pro ty, kteří se jich zúčastnili (svářeči, stavební mistři, vedoucí, stavební dělníci). Někteří také označili manažerské kurzy, jazykové kurzy a školení o daních a účetnictví, i když se jich žádný dotazovaný nezúčastnil. Tyto kurzy označily především ženy, pro které by absolvování některého z kurzu bylo přínosem, jak pro ně samotné, tak pro jejich práci. Jeden mistr označil manažerský kurz a zřejmě si myslí, že absolvování tohoto kurzu by mu mohlo pomoci v lepší spolupráci se svými podřízenými. Dva řidiči považují za nejpřínosnější jazykové kurzy. Nejspíš je to z toho důvodu, že tito řidiči převážejí stavební techniku od německého partnera a je důležité, aby se s ním dokázali domluvit. Zde je opět vidět, že zaměstnanci by se chtěli vzdělávat, ale není jim to umožněno. Příčinnou může být i komunikace mezi nadřízeným a jeho podřízenými. Vedoucí nemusí vůbec tušit, že lidé mají zájem o vzdělávání. Je možné, že vedoucí ani nechce vědět, že se lidé chtějí dál vzdělávat.

Obr. č. 10: Nejpřínosnější vzdělávací aktivity

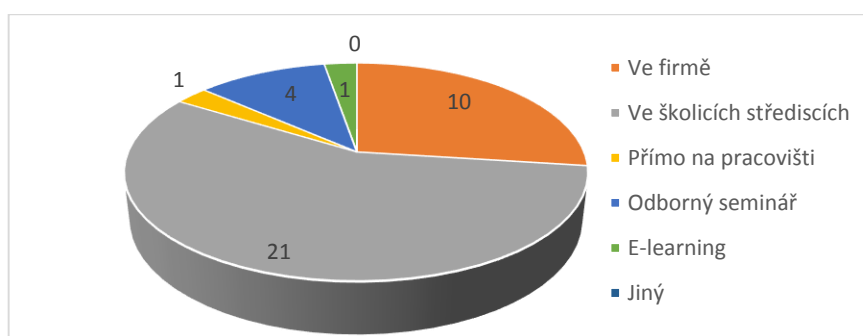


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 11: Jaký způsob školení preferujete?

Většina dotazovaných pracovníků upřednostňuje školení ve školicích střediscích. Je to z toho důvodu, že vybraná firma nemá potřebné učební nástroje a prostory, není tedy možné, aby se zaměstnanci odborných profesí školili na firmě. Roli zde mohou hrát i zkušenosti zaměstnanců kdy ví, že se ve firmě neprovádí školení tak pečlivě jako ve školicích střediscích. Třetina dotazovaných preferuje školení ve firmě. Někteří zaměstnanci nechtějí cestovat a složitě se přepravovat na místo školení, které se často koná v jiném městě.

Obr. č. 11: Způsob školení



Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

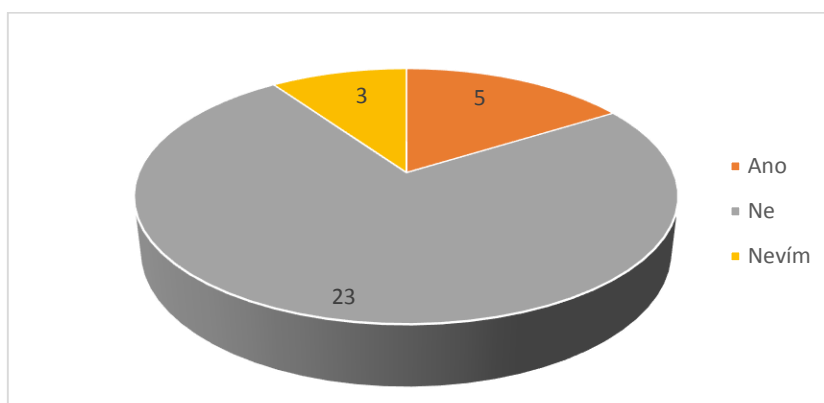
### Otázka č. 12: Máte možnost účastnit se vzdělávací aktivity dle svých požadavků?

Zde se naprostá většina dotázaných shodla, že nemá možnost si vybrat vzdělávací aktivitu dle svých požadavků. Jediní, kteří si mohli vybrat vzdělávací aktivitu, jsou 2 vedoucí, 1 mistr, 1 stavební dělník a 1 svářeč. Vedoucí si svoji vzdělávací aktivitu mohou vybrat sami, protože o tom rozhodují. Dělník a svářeč, kteří si mohli svou aktivitu vybrat,



požádali vedoucího o svolení zúčastnit se vybrané aktivity, který jim dal svolení. Proč si zrovna tyto dva zaměstnanci mohli vybrat, se nepodařilo zjistit. Ostatní musí absolvovat to školení nebo kurz, který jim vedoucí vybere. V tomto případě by se mohlo jednat o špatnou komunikaci mezi vedoucím a podřízeným.

Obr. č. 12: Možnost výběru vzdělávací aktivity

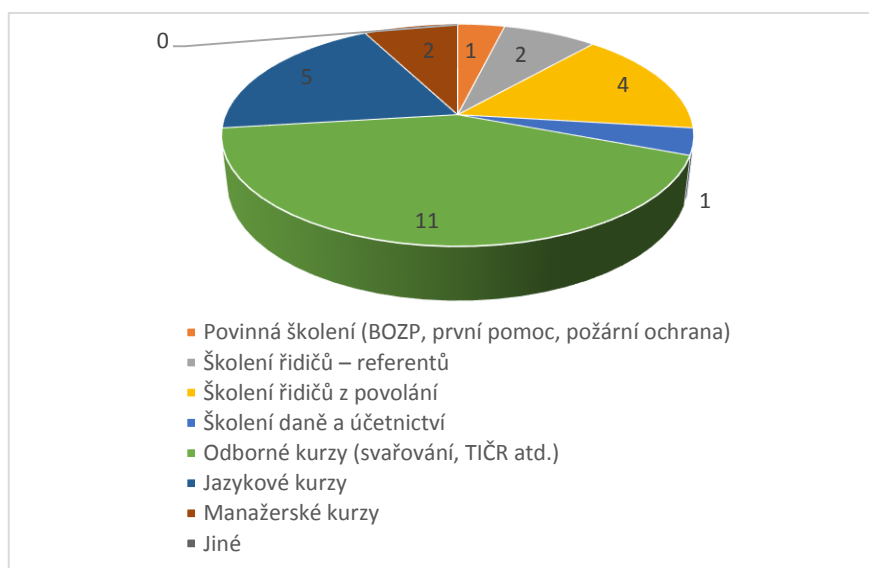


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 13: Jestliže ANO, o jakou vzdělávací aktivitu byste měl(a) zájem?

Přestože tato otázka navazuje na předchozí otázku č. 12 a většina dotázaných na ni odpověděla záporně, i tak mnozí vyjádřili svou touhu po vzdělávání a na otázku odpověděli. Pracovníci mají zájem hlavně o odborné kurzy, jazykové kurzy a o školení pro řidiče z povolání.

Obr. č. 13: Zájem o vzdělávací aktivitu

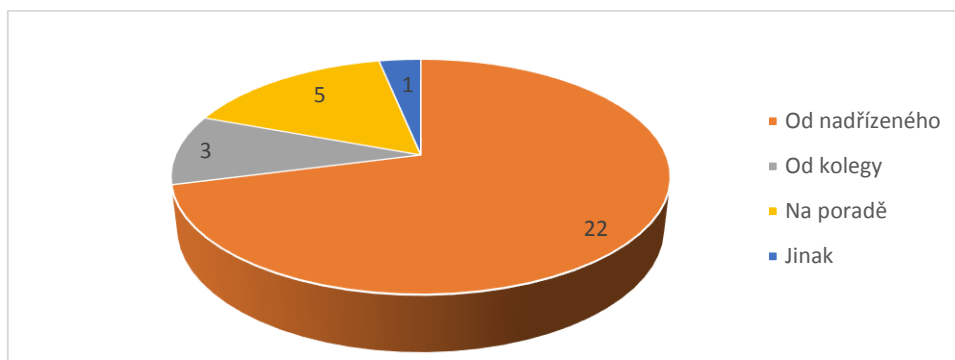


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 14: Jak získáváte informace o nabízených podnikových vzdělávacích aktivitách?**

Informace o podnikových vzdělávacích aktivitách pracovníci většinou získávají přímo od svých nadřízených.

Obr. č. 14: Způsob informovanosti o vzdělávacích aktivitách

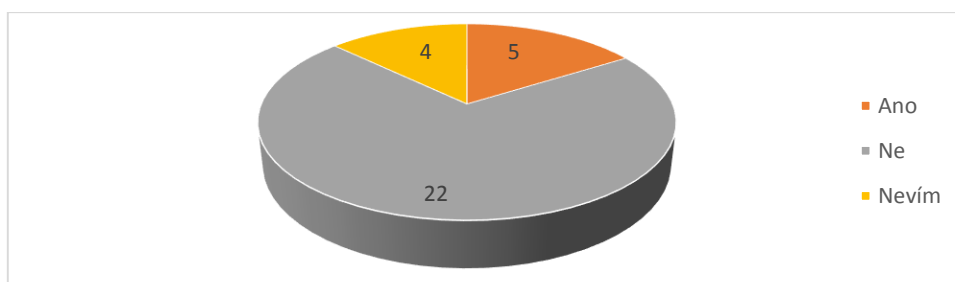


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 15: Motivuje Vás nadřízený k dalšímu vzdělávání?**

Zde opět naprostá většina dotázaných odpověděla, že je jejich nadřízený nemotivuje k dalšímu vzdělávání. Jedním z mnoha důvodů by mohla být špatná ekonomická situace firmy. Jak je zmíněno v kapitole 3.3, firma financuje jen ta školení a kurzy, která jsou nutná pro výkon její činnosti. Na žádná jiná již nemůže vynakládat další finanční prostředky. Dalším možným důvodem je, špatná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými. Z pozorování uvnitř firmy bylo vysledováno, že vedoucí neumí jednat se svými podřízenými, vydávají pouhé rozkazy a nepodávají žádná vysvětlení, proč se tato práce musí udělat takhle a ne jinak. Zaměstnancům tak není umožněno vyjádřit svůj názor, není jim dovoleno přemýšlet nad tím, co dělají.

Obr. č. 15: Motivace

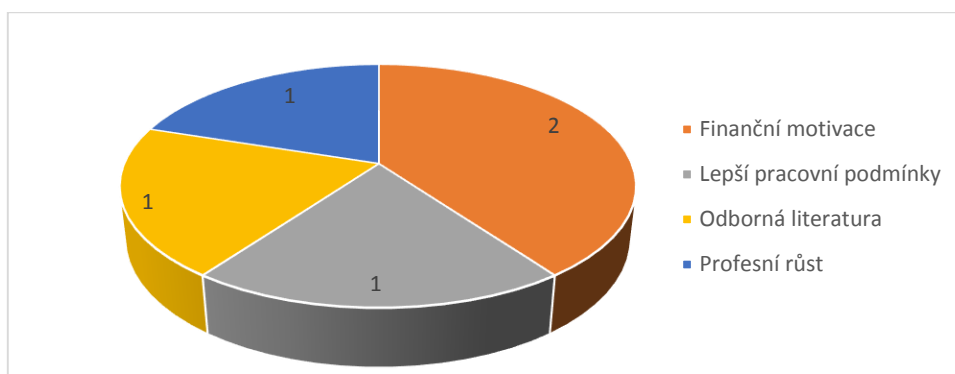


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 16: Jestliže ANO, o jakou motivaci se jedná? (volná odpověď, zde se můžete rozepsat)**

5 dotázaných, kteří na předchozí otázku č. 15 odpověděli „ano“, v této otázce odpovídali různě: 2 dotazované motivuje finančně, další lepšími pracovními podmínkami, profesním růstem odbornou literaturou, kterou dotázaný dostane od vedoucího, ale sám o ni musí požádat.

Obr. č. 16: Způsob motivace

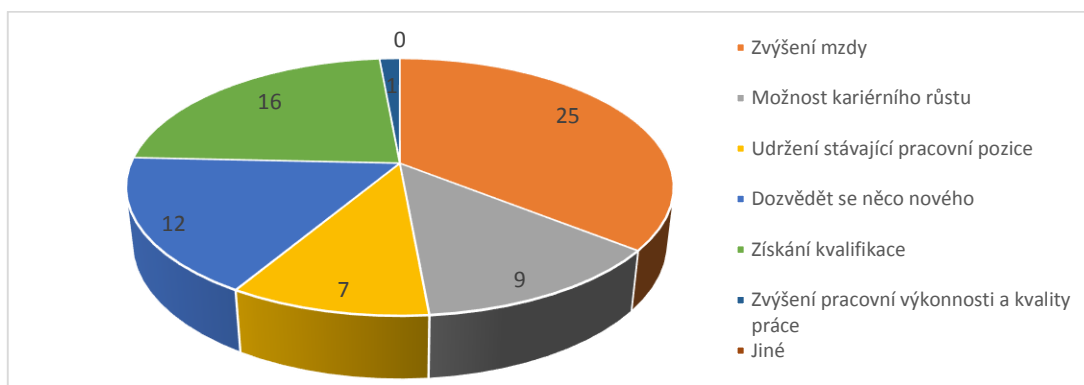


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 17: Co by Vás osobně motivovalo k dalšímu vzdělávání?**

U této otázky by dotazované ve větší míře motivovalo k dalšímu vzdělávání zvýšení mzdy, získání kvalifikace a touha dozvědět se něco nového. Zvýšení mzdy by motivovalo všechny profese, od vedoucího po stavebního dělníka. Získání kvalifikace by také motivovalo všechny profese. Je vidět, že zaměstnanci ve firmě se chtějí vzdělávat, odborně růst a tak získat třeba i vyšší pracovní pozici.

Obr. č. 17: Osobní motivace

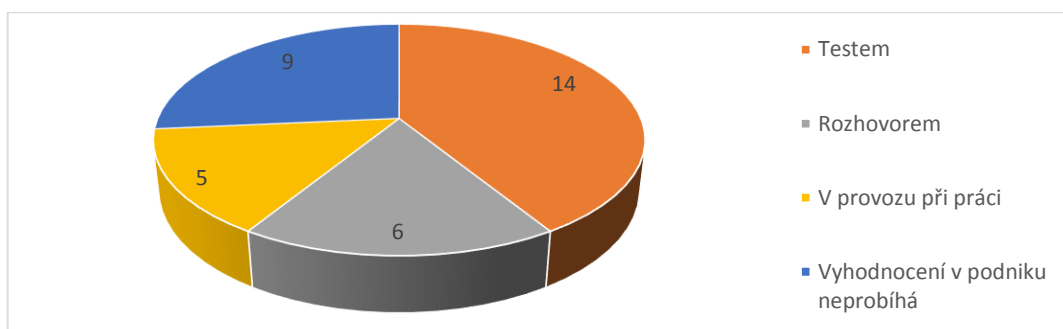


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 18: Jak probíhá vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity?

Ve sledované firmě dle dotázaných vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity probíhá hlavně testem, ale i rozhovorem a v provozu při práci. Při některých vzdělávacích aktivitách vyhodnocení vůbec neprobíhá. Dotazovaní odpovídali podle toho, jaký kurz či školení absolvovali. Školení pro řidiče z povolání končí testem, stejně tak jako školení pro svářeče a strojníky.

Obr. č. 18: Vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity

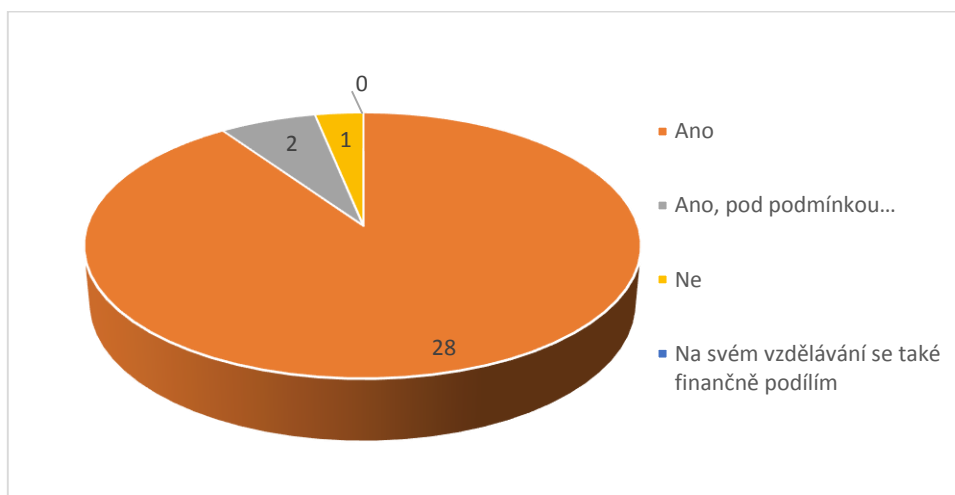


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

### Otázka č. 19: Je Vaše vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

Podnikové vzdělávání je dle dotázaných plně hrazeno zaměstnavatelem, dvěma dotázaným bylo také hrazeno, ale pod podmínkou, že po dobu dvou let nesmí změnit zaměstnavatele, jinak si vzdělávání hradí sami (mechanik a řidič). Pouze jeden dotázaný si své vzdělávání hradí sám.

Obr. č. 19: Financování vzdělávání

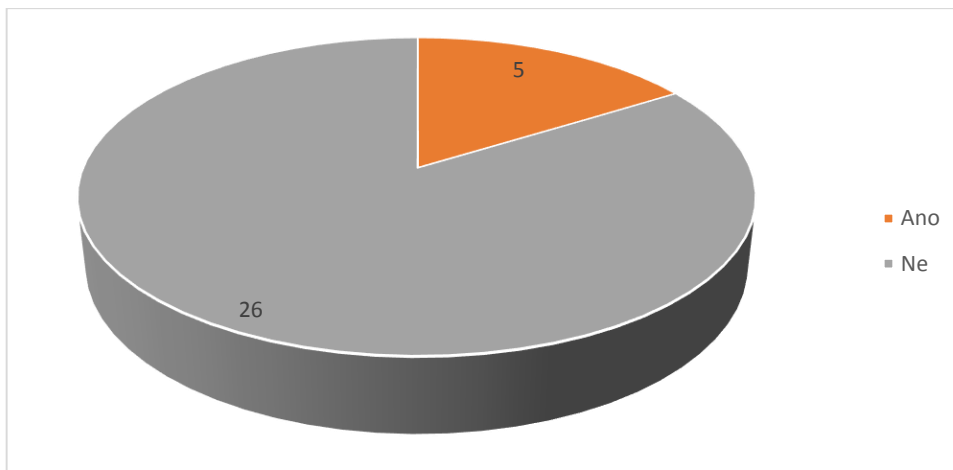


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 20: Účastníte se dalšího vzdělávání ve svém volném čase na své náklady?**

Pouze 5 (2 mistři, 1 žena, stavební dělník a řidič) z 31 dotázaných se vzdělává se svým volným čase na své náklady. Po podrobnějším zkoumání (z rozhovoru) bylo zjištěno, že se vzdělávají z toho důvodu, že plánují odchod z firmy, protože v ní nemají jistotu. Firma se potýká s ekonomickými problémy a je otázkou, zda se udrží na trhu.

Obr. č. 20: Vzdělávání ve volném čase

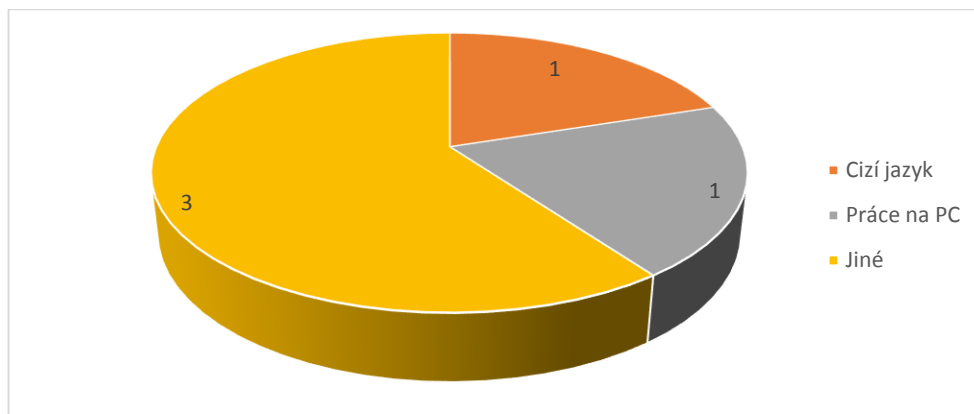


Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

**Otázka č. 21: Jestliže ANO, o jaké vzdělávání se jedná?**

Jeden pracovník se sám vzdělává v cizím jazyku (řidič), jeden na práci s počítačem (stavební mistr). U možnosti jiná pracovníci uvedli: vysoká škola (žena), řidičský průkaz (stavební dělník) a studium dostupné literatury (stavební mistr).

Obr. č. 21: Druh vzdělávání ve volném čase



Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

## 5. SWOT analýza podnikového vzdělávání

Tato analýza slouží pro vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy v oblasti podnikového vzdělávání. U vnitřního prostředí se zkoumají silné a slabé stránky firmy. V tomto případě se analýza vzdělávání prováděla pomocí dotazníkového šetření u vybrané firmy a z jeho výsledků byly vyvozeny silné a slabé stránky. Vnější prostředí zase zkoumá nové příležitosti a hrozby. Dle Kotlera (2003):... *pro každý trend nebo vývojový jev potřebuje management identifikovat související příležitosti a hrozby*. Ty jsou v níže uvedené tabulce č. 5 určeny na základě pozorování vybrané firmy a trhu, ve kterém působí.

Tab. č. 5: SWOT analýza

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Interní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ochota pracovníků se vzdělávat.</li> <li>- Vzdělávací aktivity mají velkou důležitost pro pracovníky.</li> <li>- Zájem pracovníků o odborné kurzy, jazykové kurzy i kurzy manažerské.</li> <li>- Certifikace firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nespokojenost s podnikovým vzděláváním.</li> <li>- Nemožnost se vzdělávat podle svých požadavků.</li> <li>- Minimální motivace ke vzdělávání ze strany nadřízeného.</li> <li>- Špatný přístup ke vzdělávání ze strany nadřízeného.</li> <li>- Interní komunikace.</li> <li>- Nedostatečný počet vzdělaných pracovníků → ztráta certifikace → ztráta zakázek.</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nabídka dotací zaměřené na malé a střední podniky.</li> <li>- Zájem o spolupráci nadnárodní společnosti působící v oblasti plynárenství.</li> <li>- Poptávka po odborných stavebních pracích.</li> <li>- Větší zájem odběratelů o odborné práce.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nabídka lepších pracovních podmínek ze strany konkurenčních firem odborným pracovníkům.</li> <li>- Pohlcení konkurencí.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

## 6. Navrhovaná opatření

Z dotazníkového šetření a následně vypracované SWOT analýzy jsou vyvozeny závěry, které jasně vykreslují situaci vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Pozitivní je, že zaměstnanci se chtějí vzdělávat, i když vzdělávání nutně nepotřebují ke své profesi. Firma může ke vzdělávání využít dotace z operačních programů (např. Vzdělávejte se pro růst). Velká negativa jsou ta, že vedoucí nemotivují své zaměstnance ke vzdělávání, zaměstnanci ve větší míře nemají možnost si vybrat vzdělávací aktivitu, což je důsledkem špatné komunikace uvnitř firmy. Velkou hrozbou pro firmu představuje odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci. Nebude-li mít firma dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, přijde o certifikaci, což povede ke ztrátě zakázek, snížení obrátu a v nejhrošším případě bude pohlcena konkurencí.

### 6.1 Výpočet nákladů na kvalifikaci nového zaměstnance

Jak je již zmíněno, velkou hrozbou pro firmu je odchod kvalifikovaného pracovníka ke konkurenci. Tento trend odchodu zaměstnanců je patrný. V posledních 5-ti letech opustilo firmu cca 12 dlouhodobých vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Na konci roku 2015 odešel z firmy zaměstnanec na postu stavebního mistra plynovodních potrubí, který u firmy pracoval již 10 let, vlastnil svářečský průkaz, který ho opravňoval ke svařování na plastovém plynovodním potrubí, a složil i zkoušku na montážní práce na plynovodech, bez které by nesměl vykonávat montáž plynovodního potrubí. Aby nový zaměstnanec získal osvědčení o způsobilosti k vykonávání svářečských prací na plynovodech z plastů, musí nejprve absolvovat základní kurz dle TPG 927 05 (Technická pravidla GAS) a TVN 75 5517 (Technická norma vodního hospodářství). Po úspěšném složení zkoušky pak zaměstnanec může svařovat plastové potrubí vodovodů a kanalizací bez dohledu, ale na plynovodech může pomáhat pouze jako pomocník svářeči. Poté nejdříve za půl roku a bude-li mít potvrzení o tom, že po tuto dobu pracoval jako pomocník svářeče, může absolvovat kurz pro svářeče plynovodů z plastů, na kterém, složí-li zkoušku, získá osvědčení odborné způsobilosti „Svářeč plynovodů z plastů“, které se musí každé dva roky obnovovat. Dále, aby mohl vykonávat montážní práce na plynovodech, musí absolvovat přípravný kurz pro montéry plynových zařízení a následně složit zkoušky TIČR, tj. zkoušky pro montéry plynových zařízení v rozsahu F1, F2 a F3 (*F1 - Domovní plynovody - ocel, měď, PE; F2 - Průmyslové plynovody; F3 - NTL a STL plynovody a přípojky*), který závisí na činnosti firmy v oblasti plynárenství. Aby byl připuštěn ke

zkoušce, musí mít žadatel potvrzení o min. jednoleté praxi vydané organizací vlastníci oprávnění k montážím, opravám vyhrazených plynových zařízení. Platnost tohoto osvědčení je pět let. (GASCONTROL, 2015)

Pro výpočet mzdových nákladů je použita průměrná výše osobních nákladů firmy uvedená ve „Výroční zprávě společnosti za rok 2014“, tj. 21 604 Kč, a je uvažována 1 rok. Po půl roce po nástupu nového zaměstnance, kdy se zapracuje, mu bude zaplacen základní kurz svařování, za dalšího půl roku absolvuje kurz svařování a přípravný kurz pro montéry plynových zařízení, kdy uběhne právě 1 rok nutné praxe.

Tab. č. 6: Náklady na kvalifikaci nového zaměstnance

	Náklady bez DPH v Kč
Základní kurz svařování trubek z PE	7 000 Kč
Kurz svařování – plyn - C-U/Pt,e,x	7 000 Kč
Přípravný kurz pro montéry plynových zařízení – F1, F2 a F3	5 000 Kč
Zkouška TIČR	4 900 Kč
Celkem za kurzy	23 900 Kč
Mzdové náklady (12 x 21 604 Kč)	259 248 Kč
<b>Celkové náklady na kvalifikaci</b>	<b>283 148 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

Z uvedeného výpočtu v tabulce č. 6 je vidět, jak vysoké jsou prvotní náklady na kvalifikaci nového zaměstnance. Ve výpočtu není uvažováno s ochranným oděvem a pomůckami, které by měl stálý zaměstnanec pravidelně dostávat.

Jestliže je pro firmu hrozbou odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci, možným řešením by mohlo být zvýšení mzdy stávajícím kvalifikovaným zaměstnancům. Bude-li se uvažovat, že se mzda navýší o 7 000 Kč na 28 604 Kč, zaměstnanec už možná nebude chtít odejít ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami. Pro firmu to bude znamenat, že za dva roky na jeho mzdu vydá o 168 000 Kč více. Ale nepřidá-li mu, a přijme nového zaměstnance za stejných platebních podmínek, zaplatí za jeho kvalifikaci min. 283 148 Kč a riskuje, že mu i tento zaměstnanec za dva roky opět odejde a zase bude nucen vydat dalších min. 283 148 Kč na novou kvalifikaci. Výsledkem je, že přidá-li zaměstnanci zmiňovaných 7 000 Kč měsíčně, za dva roky mu sice bude nucen zaplatit



prodloužení osvědčení o odborné způsobilosti „Svářeč plynovodů z plastů“ za 5 500 Kč, ale nakonec ušetří 109 648 Kč (viz tabulka č. 7). Firma si také musí uvědomit, že u nového zaměstnance více riskuje chybnou práci, což povede k následné reklamaci, z čehož vzniknou další náklady. Je nutné upozornit i na tu skutečnost, že během zaškolování tento zaměstnanec nemůže být nasazen na stavebních zakázkách a firma tedy přichází o zisk z nerealizovaných zakázek (staveb).

Tab. č. 7: Výpočet úspory zvýšením mzdy

	Náklady
Náklady na kvalifikaci	283 148 Kč
Navýšení mzdy o 7 000 Kč po dobu dvou let	- 168 000 Kč
Prodloužení osvědčení o odborné způsobilosti po dvou letech	- 5 500 Kč
<b>Úspora</b>	<b>109 648 Kč</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, Cheb, 2016*

## 6.2 Návrh na zlepšení komunikace mezi spolupracovníky

Z dotazníkového šetření a pozorování dění uvnitř firmy, je očividné, že ve firmě není komunikace mezi zaměstnanci na dobré úrovni. Podřízený často nerozumí úkolům, které jim zadá jeho vedoucí. Po podřízených není vyžadována vlastní aktivita, smí vykonávat jen to, co je jim přikázáno. Z této atmosféry ve firmě je mnoho zaměstnanců nespokojených, nemá chuť dělat svou práci a efektivita práce nedosahuje takových výsledků, jakých by bylo možno dosáhnout.

Špatná komunikace ze strany nadřízených může mít několik příčin: jednou variantou je, že vedoucí jsou tak zahlceni prací, že si neuvědomují, jak jednají se svými podřízenými a jednoduše nemají čas řešit jejich připomínky. Druhou variantou je možná to, že si vedoucí myslí, že jenom jejich řešení je správné a nepřipouští žádné námitky nebo rady. Výsledkem je, že podřízený je nespokojený. Vedoucí si musí uvědomit, že nespokojenost zaměstnance může být jednou z příčin ekonomických problémů firmy. Je-li zaměstnanec nespokojený, nedělá svou práci dobře, jeho produktivita je nízká, dělá chyby a je tu hrozba, že odejde ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami.

Možným řešením na zlepšení komunikace uvnitř firmy by bylo vyslat všechny vedoucí (celkem 6) na kurz „Efektivní komunikace uvnitř firmy“. Výpočet nákladů na kurz je

zobrazen v tabulce č. 8. Tento dvoudenní kurz je zaměřen na zdokonalování efektivní komunikace s kolegy v pracovním týmu, s podřízenými i obchodními partnery. Obsahem kurzu jsou komunikační dovednosti jako pracovní nástroj (např. verbální a neverbální komunikace, aktivní naslouchání), řeč těla a její efektivní využití, komunikační styly - přizpůsobení komunikace situaci a partnerovi, rozvoj interní komunikace. Jako metodika je použit interaktivní výklad s diskuzí, autodiagnostické testy, hraní rolí, soutěže, trénink ve dvojicích s pozorovatelem, workshop, cvičení, modelové situace, skupinová práce, rozbor vzdělávacího DVD. (Gradua-GECOS, 2015)

Tab. č. 8: Náklady na kurz „Efektivní komunikace uvnitř firmy“

	Náklady bez DPH v Kč
Cena kurzu pro 6 lidí	36 720 Kč
Doprava zaměstnanců z Chebu do Plzně	2 000 Kč
Mzdové náklady zaměstnanců v době kurzu	17 000 Kč
Cestovní náhrady - stravné	840 Kč
<b>Celkové náklady na kurz</b>	<b>56 560 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016

Při výpočtu nákladů na dopravu zaměstnanců je uvažováno s tím, že se zaměstnanci na místo konání kurzu dopraví služebními vozidly. Mzdové náklady jsou spočítány za dva dny trvání kurzu, přičemž hrubá mzda vedoucích činí okolo 30 000 Kč hrubého měsíčně.

Absolvování tohoto kurzu by mohlo pomoci v komunikaci mezi vedoucím a jeho podřízenými, vedoucí by se naučil naslouchat druhým osobám a jeho podřízení by byli spokojeni, že je jim nasloucháno. Bohužel ale jen účast na kurzu komunikace nevyřeší všechny firemní problémy.

### **6.3 Návrh na zlepšení nespokojenosti zaměstnanců s podnikovým vzděláváním**

Mezi slabé stránky vzdělávání ve firmě je nespokojenost zaměstnanců s podnikovým vzděláváním. Ve firmě si téměř žádný řadový zaměstnanec nemůže vybrat vhodnou vzdělávací aktivitu dle svého přání. Stejně tak ve firmě neexistuje motivace ze strany vedoucího ke vzdělávání.

Důvodem, proč taková situace ve firmě panuje, je možná fakt, že firma nevykazuje takové zisky, aby si mohla dovolit zaměstnancům přispívat na vzdělávání, které buď přímo nesouvisí s činností firmy, nebo je pro ni zbytečné odborně vzdělávat další zaměstnance.

Možným řešením této situace by mohlo být, že vytipovaným zaměstnancům, nebo zaměstnancům, kteří ve firmě pracují už několik let, bude nabídnuta jako zaměstnanecký benefit vzdělávací aktivita.

Vytipovaným zaměstnancům, tzn. zaměstnancům, kteří se vedoucím jeví jako perspektivní, bude vypracován plán rozvoje, který by vyhovoval oběma stranám. V plánu rozvoje by mělo být jasné, jaké odborné vzdělávání dotyčný absolvuje, za jaký čas a jakého cíle chce dosáhnout. Aby se firma pojistila proti odchodu tohoto už vyškoleného pracovníka, měla by s ním sepsat dohodu např. o tom, že po určitou dobu nesmí ze zaměstnání odejít, jinak si celé školení bude financovat sám. Zároveň by mu měla nabídnout takovou finanční odměnu, aby ani po uplynutí této lhůty nechtěl změnit zaměstnavatele.

Zaměstnanecký benefit ve formě vzdělávání by jistě potěšil nejednoho zaměstnance. Firma ukáže, že si svých zaměstnanců váží a zaměstnanci budou spokojeni, že mohou využít takový benefit. Ovšem ne každý zaměstnanec bude chtít tuto odměnu využít, ale už jen tím, že takovou možnost mají, jistě vzroste jejich loajalita k firmě. Firma tak díky zaměstnaneckým benefitům ve formě vzdělávání vylepší svůj profil zaměstnavatele.

Je zde nutné poukázat na skutečnost, že se firma v současné době potýká s ekonomickými problémy, a je možné, že v případě zájmu více zaměstnanců o tento benefit, by firma neměla dost finančních prostředků. Aby zaměstnanci získali tento benefit, měli by splnit určitá kritéria, např. splněním nějakého úkolu, tím, že nejsou žádné reklamace na jejich provedenou práci aj. Tím by se zamezilo tomu, že by si tento benefit mohl nárokovat každý zaměstnanec a naopak benefit by byl určen opravdu jen těm perspektivním zaměstnancům.

Zaměstnanci dle dotazníkového šetření mají nejvíce zájem o odborné kurzy, jazykové kurzy a o doplnění řidičského oprávnění o skupinu C. Projeví-li zaměstnanec zájem o odborný kurz, tak v takovém případě, buď chce postoupit na vyšší pozici a získat nové dovednosti, nebo ho motivuje zvýšení mzdy, nebo chce všechno najednou. Bude-li mu ho firma financovat a nebude-li ho motivovat ještě jiným způsobem (např. vyšším

postem, finanční odměnou), zase jí hrozí, že zaměstnanec po nějakém čase odejde ke konkurenci. To platí i v případě jazykových kurzů a doplnění řidičského oprávnění o skupinu C. Stále tu je totiž riziko, že vzdělanější zaměstnanec bude mít stále větší nároky na mzdu, na pracovní podmínky aj.

Tab. č. 9: Celkové náklady vybraných kurzů

<b>Náklady na kurz svařování PE</b>	<b>Náklady bez DPH v Kč</b>
Základní kurz svařování trubek z PE	7 000 Kč
Kurz svařování – plyn - C-U/Pt,e,x	7 000 Kč
Mzda zaměstnance (5 + 3 dny)	7 856 Kč
Doprava na místo konání kurzu - vlak	2 000 Kč
Cestovní náhrady – stravné	560 Kč
<b><i>Celkem za kurz svařování PE</i></b>	<b><i>24 416 Kč</i></b>
<b>Náklady na kurz pro montéry PZ</b>	
Přípravný kurz pro montéry plynových zařízení – F1, F2 a F3 + zkouška TIČR	9 900 Kč
Mzda zaměstnance (4 dny)	3 928 Kč
Doprava na místo konání kurzu - vlak	1 000 Kč
Cestovní náhrady – stravné	280 Kč
<b><i>Celkem za kurz pro montéry PZ</i></b>	<b><i>15 108 Kč</i></b>
Roční jazykový kurz konající se v Chebu mimo pracovní dobu (2 x týdně)	9 500 Kč
Řidičské oprávnění sk. C - Cheb	17 000 Kč

*Zdroj: Vlastní zpracování, Cheb, 2016*

Pro získání celkových nákladů na odborné školení je nutné připočítat mzdu zaměstnance v délce trvání kurzu, dopravu a cestovní náhrady (tab. č. 9). Jazykové kurzy a kurzy v autoškole je možné absolvovat ve volném čase mimo pracovní dobu. Je zde však otázka, zda bude mít zaměstnanec zájem o takový kurz, pokud bude muset obětovat část svého osobního volna.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo popsat a vyhodnotit způsoby vzdělávání ve vybrané firmě. Pomocí dotazníkového šetření a následně vypracované SWOT analýzy navrhnout opatření, která by současný systém vzdělávání dokázala zlepšit.

První část práce – teoretická – je věnována vysvětlení pojmů podnikového vzdělávání, jeho forem a jeho hodnocení. Ve druhé části se zabývá vzděláváním zaměstnanců v České republice a způsoby podpory pro zaměstnavatele MSP v oblasti vzdělávání.

Třetí až šestá část je věnována analýze vzdělávacích procesů ve vybrané firmě. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, ve kterém měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na systém vzdělávání ve firmě. Z výsledků dotazníkového šetření byla následně vytvořena SWOT analýza a podle jejích slabých stránek navržena opatření.

Zkoumáním situace uvnitř firmy bylo zjištěno, že pro firmu je největší hrozbou odchod odborných pracovníků ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami. Jako opatření je navrženo navýšení mzdy odborným pracovníkům. Firma se od roku 2010 potýká s ekonomickými problémy, a i když nemá žádné volné finanční prostředky, přesto je pro ni navržené opatření výhodnější, protože v důsledku by odborná kvalifikace nového zaměstnance byla finančně náročnější.

Dalším problémem, které je příčinnou nespokojenosti nejen ve vzdělávání zaměstnanců, je špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Ze špatné komunikace se pak odvíjí mnoho problémů a nedorozumění. Brání zaměstnancům vyjádřit svá přání a názor. Jako opatření je navržen kurz komunikace pro vedoucí, na kterém se naučí naslouchat svým podřízeným a komunikovat s nimi.

Z důvodu nespokojenosti zaměstnanců vybrat si vzdělávací aktivitu dle svého přání, je posledním navrženým opatřením nabídka vzdělávacích aktivit pro dlouholeté nebo perspektivní zaměstnance ve formě zaměstnaneckého benefitu. Zaměstnanec tak získá možnost vzdělávat se podle svého zájmu a firma tak kromě jiného získá profil starajícího se zaměstnavatele. Rozhodnutí je ovšem na vedení firmy, zda tento návrh může realizovat, neboť firma v důsledku nedostatku volných finančních prostředků může financovat jen ta školení a kurzy, která jsou nutná pro chod firmy.

Navržená opatření by jistě mohla pomoci vylepšit nastavený systém vzdělávání ve firmě, mimo jiné i pracovní výkonnost a spokojenost zaměstnanců, kteří nebudou mít mnoho

důvodů odcházet ke konkurenci za lepšími pracovními podmínkami. Tím by mohlo dojít i ke zlepšení ekonomické situace firmy. Zároveň autorka doporučuje zamyslet se nad zavedením změn v řízení a organizaci firmy, které by vyřešily její závažnější problémy, než je systém vzdělávání zaměstnanců.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Hospodářský výsledek za posledních šest let .....	21
Tab. č. 2: Četnost přezkoušení pracovníků na plynárenském zařízení .....	23
Tab. č. 3: Seznam opakovaných školení dle zaměření jednotlivých profesí .....	24
Tab. č. 4: Náklady na školení .....	24
Tab. č. 5: SWOT analýza.....	38
Tab. č. 6: Náklady na kvalifikaci nového zaměstnance.....	40
Tab. č. 7: Výpočet úspory zvýšením mzdy.....	41
Tab. č. 8: Náklady na kurz „Efektivní komunikace uvnitř firmy“ .....	42
Tab. č. 9: Celkové náklady vybraných kurzů .....	44

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Pohlaví dotazovaných .....	26
Obr. č. 2: Věkové kategorie .....	27
Obr. č. 3: Pracovní funkce .....	27
Obr. č. 4: Potřeba dalšího vzdělávání .....	28
Obr. č. 5: Spokojenost se vzděláváním.....	28
Obr. č. 6: Přístup k dalšímu vzdělávání .....	29
Obr. č. 7: Důležitost dalšího vzdělávání .....	29
Obr. č. 8: Absolvované vzdělávací aktivity .....	30
Obr. č. 9: Míra využití nových poznatků při práci.....	31
Obr. č. 10: Nejpřínosnější vzdělávací aktivity.....	32
Obr. č. 11: Způsob školení.....	32
Obr. č. 12: Možnost výběru vzdělávací aktivity .....	33
Obr. č. 13: Zájem o vzdělávací aktivitu.....	33
Obr. č. 14: Způsob informovanosti o vzdělávacích aktivitách .....	34
Obr. č. 15: Motivace .....	34
Obr. č. 16: Způsob motivace.....	35
Obr. č. 17: Osobní motivace .....	35
Obr. č. 18: Vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity.....	36
Obr. č. 19: Financování vzdělávání .....	36
Obr. č. 20: Vzdělávání ve volném čase .....	37
Obr. č. 21: Druh vzdělávání ve volném čase .....	37



### **Seznam použitých zkratk**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ESF ČR	Evropský sociální fond v České republice
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KČ	Koruna česká
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malý a střední podnik
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OP	Operační program
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
TIČR	Technická inspekce České republiky
ÚP ČR	Úřad práce České republiky

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 stran, ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] KOTLER, Philip, *Marketing management – 11 th ed.* New Jersey: Pearson Education, Inc. 2003, 706 stran, ISBN 0-13-033629-7
- [3] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách 4., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011, 288 stran, ISBN 978-80-247-3823-9
- [4] KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 210 stran, ISBN 80-7261-116-X
- [5] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 146 stran, ISBN 80-7261-097-X
- [6] SYNEK, Miloslav; KISLINGEROVÁ, Eva; a kol., *Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání*. Praha. C.H.Beck, 2010, 498 stran, ISBN 978-80-7400-336-3
- [7] VODÁK, Josef.; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 stran, ISBN 978-80-247-3651-8

## Internetové zdroje:

- [8] *Autoškola Hornek*. [online] Cheb: Autoškola Hornek, aktualizace 2015 [cit. 11.3.2016]. Dostupný z: <http://www.hornek.cz/cenik-autoskoly>
- [9] BEDNAŘÍK, Radek. Střední firmy tvoří pětinu evropské ekonomiky. V Česku jimi "proteklo" půl bilionu. *Hospodářské noviny* [online]. 26. 2. 2015. [cit. 6.10.2015]. Dostupné z: (<http://byznys.ihned.cz/c1-63596560-stredni-firmy-tvori-petinu-evropske-ekonomiky-v-cesku-jimi-proteklo-pul-bilionu>)
- [10] *Česká svářečská škola ANB*. [online] Praha: Česká svářečská škola ANB, aktualizace 21. 3. 2014 [cit. 14.2.2016]. Dostupný z: <http://www.cws-anb.cz/t.py?t=2&i=444>
- [11] Český plynárenský svaz [CZ], *Tabulka požadavků na personální a technické vybavení certifikovaných organizací* [online]. Praha: Český plynárenský svaz [CZ].

2015 [cit. 14.2.2016]. Dostupný z: [https://www.cgoa.cz/gremia/pdfdoc/Pozadavky\\_S1S5\\_2015.pdf](https://www.cgoa.cz/gremia/pdfdoc/Pozadavky_S1S5_2015.pdf)

[12] *Český statistický úřad* [online] Praha: Český statistický úřad, 2014. Aktualizace 20. 12. 2014 [cit. 4.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/870031a611>

[13] EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR, *Příprava OP Zaměstnanost* [online]. Praha: Evropský sociální fond v ČR. 2012-2015 [cit. 29.10.2015]. Dostupný z: <http://www.esfcr.cz/priprava-op-zamestnanost>

[14] *GASCONTROL, společnost s r.o.* [online] Havířov: GASCONTROL, společnost s r.o., aktualizace 2015 [cit. 9.3.2016]. Dostupný z <http://www.gascontrol.cz/skoleni/kurz-monteri-pz.html>

[15] *Gradua-CEGOS, s.r.o.* [online] Praha: Gradua-CEGOS, s.r.o., © 2015 [cit. 10.3.2016]. Dostupný z: <http://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/efektivni-komunikace-ve-firme.html>

[16] HUTAR, Zbyněk. Zaměstnanecké benefity? V centru pozornosti je vzdělávání, nejvíce poklesl zájem o stravenky. *CFO World* [online]. 1. 9. 2014 [cit. 1.3.2016]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-v-centru-pozornosti-je-vzdelavani-nejvice-poklesl-zajem-o-stravenky-3177>

[17] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 – 2020* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 26. 3. 2013 [cit. 6.10.2015]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

[18] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 20. 7. 2015 [cit. 6.10.2015]. Dostupný z: <http://www.mpo.cz/dokument157679.html>

[19] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Výroční zpráva Operačního programu Podnikání a inovace za rok 2013* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2014 [cit. 29.10.2015]. Dostupný z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1857>

[20] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu.

24. 9. 2015 [cit. 6.10.2015]. Dostupný z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1857>

[21] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 26. 8. 2013 [cit. 31.10.2015]. Dostupný z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>

[22] PAVLÁK, Miroslav. *Ekonomika malých a středních podniků. Studijní opora*. [online] Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2013 [cit. 15.2.2016]. ISBN 978-80-261-0268-7. Dostupné z: [https://www.zcu.cz/pracoviste/vyd/vyd\\_tiskopisy\\_dokumenty/ekonomika.pdf](https://www.zcu.cz/pracoviste/vyd/vyd_tiskopisy_dokumenty/ekonomika.pdf)

[23] *Portál veřejné správy*. [online] Praha: Ministerstvo vnitra České republiky. © 2015 [cit. 19.3.2016]. Dostupný z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

[24] *TÜV SÜD Czech*. [online] Praha: TÜV SÜD Czech, aktualizace 2015 [cit. 15.2.2016]. Dostupný z: <http://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/vzdelavani/bezpecnost-vzdelavani-v-oblasti-bezpecnosti/bozp-v-navaznosti-na-csn-ohsas-interni-auditor>

[25] ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, *Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2014 a strategie APZ pro rok 2015* [online]. Praha: Úřad práce České republiky. 23. 2. 2015 [cit. 30.10.2015]. Dostupný z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky>

[26] *WELDING PRAHA s.r.o.* [online] Praha: WELDING PRAHA s.r.o., aktualizace 2015 [cit. 9.3.2016]. Dostupný z: <http://welding-praha.cz/jupgrade/index.php/monteri>

[27] *Winfield jazyková škola, s.r.o.* [online] Cheb: Winfield jazyková škola, s.r.o., © 2016 [cit. 11.3.2016]. Dostupný z: <http://www.winfieldcollege.cz/cenik>

### **Ostatní zdroje:**

Interní dokumenty firmy STAMOZA, společnost s ručením omezeným

Webové stránky firmy: *STAMOZA, společnost s ručením omezeným*. [online] Cheb: STAMOZA, společnost s ručením omezeným., © 2015 [cit. 15.3.2016]. Dostupný z: <http://www.stamoza.cz>

## **Seznam příloh**

PŘÍLOHA A: Certifikát GAS

PŘÍLOHA B: Dotazník

PŘÍLOHA C: Seznam významných staveb

## PŘÍLOHA A

	<p>ORGANIZACE PRO VÝKON SPOLEČNÝCH ČINNOSTÍ V PLYNÁRENSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY</p> <p>Certifikační a registrační orgán GAS s.r.o. certifikační orgán č. 3098 akreditovaný ČIA podle ČSN EN ISO/IEC 17065:2013</p>	
<h3>CERTIFIKÁT</h3> <p>číslo: 0335/2015</p>		
<b>Organizace:</b>	<i>STAMOZA, společnost s ručením omezeným</i>	
<b>Sídlo:</b>	<i>Vrázova 2429/7, 350 02 Cheb</i>	
<b>IČ:</b>	<i>453 58 800</i>	
<b>Odpovědná osoba:</b>	<i>Ing. Vladislava Závodská</i>	
<p>U organizace bylo provedeno posouzení shody prováděných procesů s požadavky právních a technických předpisů, dokumentovaných zásad, postupů a podmínek pro provádění montáží a oprav plynárenských zařízení. Certifikační a registrační orgán GAS s.r.o. tímto osvědčuje, že u organizace zjistil shodu s požadavky stanovenými v TPG 923 01:2015 s upřesněním v certifikačním programu CP S2/VII, P3/II, N1/VII a N2/VII</p>		
<p>Nedílnou součástí tohoto certifikátu je zpráva o hodnocení č. 506/2015 ze dne 9. prosince 2015.</p>		
<p>Certifikace byla provedena pro činnosti na plynárenských zařízeních podle Certifikačního schéma TPG 923 01:2015 v rozsahu:</p>		
<p><b>G - S2, P3, N1, N2</b> <i>Montáže a opravy plynovodů a plynovodních přípojek z oceli v otevřených výkopech o světlostech bez omezení a max. provozním přetlaku ≤ 5 bar; montáže a opravy plynovodů a plynovodních přípojek z polyetylénu v otevřených výkopech o průměru bez omezení a provozním přetlaku bez omezení; bezvýkopové kladení plynovodů o délce nad 30 m metodou strojního vtažení PE potrubí o menším průřezu do předem zatažené chráničky o průměru bez omezení a provozním přetlaku bez omezení; bezvýkopové rekonstrukce a opravy plynovodů metodou strojního vtažení PE potrubí o menším průřezu bez následné výplně meziprostoru o průměru bez omezení a provozním přetlaku bez omezení.</i></p>		
<p>Organizace byla zaregistrována v registračním systému GAS s.r.o.</p>		
<p>Platnost certifikátu do: <b>22. prosince 2021</b></p>		
<p>Platnost certifikátu je podmíněna kladným výsledkem dozoru prováděného minimálně jedenkrát ročně a je možno ji ověřit na internetové adrese <a href="http://www.gasinfo.cz">www.gasinfo.cz</a>.</p>		
<p>V Plzni dne: 22. prosince 2015</p>		
		
<p>GAS s.r.o., U plynárny 223, 140 00 Praha 4 Certifikační a registrační orgán GAS s.r.o., Denisovo nábřeží 6, 301 00 Plzeň I</p>		<p>vedoucí certifikačního orgánu</p>

## **PŘÍLOHA B            DOTAZNÍK – PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ**

Milí zaměstnanci, milé zaměstnankyně,

jsem studentkou Západočeské univerzity v Plzni, fakulty ekonomické a tímto si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit k analýze podnikového vzdělávání. Výsledky analýzy poslouží pouze pro účely mé bakalářské práce na téma „Vzdělávací procesy v podniku“. Dotazník je dobrovolný a anonymní.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Hana Trubková

### **Odpovězte prosím na následující otázky:**

1. Jakého jste pohlaví?

žena

muž

2. Kolik je Vám let?

18 – 25

26 - 35

36 – 45

46 – 55

56 – 65

66 a více

3. Jakou pracovní funkci zastáváte?

administrativní nebo technický pracovník

vrcholové vedení

vedoucí (stavbyvedoucí, vedoucí úseku)

stavební mistr

stavební dělník

strojník

řidič

svářeč

mechanik (dílna)

jiná:.....

4. Pociťujete potřebu dalšího vzdělávání ve své profesi?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

5. Jste spokojen(a) s podnikovým vzděláváním (kurzy, školení...)?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

6. Myslíte si, že Vám podnik dostatečně umožňuje přístup k dalšímu vzdělávání?

- ano
- ne
- nevím

7. Je pro Vás a Vaši pracovní pozici důležité další vzdělávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

8. Jaké vzdělávací aktivity (školení, kurzy) jste v posledním roce absolvoval(a)?

- povinná školení (BOZP, první pomoc, požární ochrana)
- školení řidičů – referentů



- školení řidičů z povolání
- školení daně a účetnictví
- odborné kurzy (svařování, TIČR atd.)
- jazykové kurzy
- manažerské kurzy
- žádného školení (kurzu) jsem se nezúčastnil(a)
- jiné:.....

9. Do jaké míry využijete nové poznatky (dovednosti) získané na vzdělávacích aktivitách ve své práci?

velmi málo						hodně
	0	1	2	3	4	5

10. Které vzdělávací aktivity považujete za nejpřínosnější?

- povinná školení (BOZP, první pomoc, požární ochrana)
- školení řidičů – referentů
- školení řidičů z povolání
- školení daně a účetnictví
- odborné kurzy (svařování, TIČR atd.)
- jazykové kurzy
- manažerské kurzy
- jiné:.....

11. Jaký způsob školení preferujete?

- ve firmě
- ve školicích střediscích
- přímo na pracovišti
- odborný seminář

- e-learning
- jiný:.....

12. Máte možnost účastnit se vzdělávací aktivity dle svých požadavků?

- ano
- ne
- nevím

13. Jestliže ANO, o jakou vzdělávací aktivitu byste měl(a) zájem?

- povinná školení (BOZP, první pomoc, požární ochrana)
- školení řidičů – referentů
- školení řidičů z povolání
- školení daně a účetnictví
- odborné kurzy (svařování, TIČR atd.)
- jazykové kurzy
- manažerské kurzy
- nemám zájem o žádné kurzy
- jiné:.....

14. Jak získáváte informace o nabízených podnikových vzdělávacích aktivitách?

- od nadřízeného
- od kolegy
- na poradě
- jinak:.....

15. Motivuje Vás nadřízený k dalšímu vzdělávání?

- ano
- ne
- nevím

16. Jestliže ANO, o jakou motivaci se jedná? (volná odpověď, zde se můžete rozepsat)

.....  
.....

17. Co by Vás osobně motivovalo k dalšímu vzdělávání?

- zvýšení mzdy či platu
- možnost kariérního růstu
- udržení stávající pracovní pozice
- dozvědět se něco nového
- získání kvalifikace
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
- jiné:.....

18. Jak probíhá vyhodnocení účinnosti vzdělávací aktivity?

- testem
- rozhovorem
- v provozu při práci
- vyhodnocení v podniku neprobíhá

19. Je Vaše vzdělávání financováno zaměstnavatelem?

- ano
- ano, pod podmínkou, např.: že po dobu dvou let nesmím změnit zaměstnavatele, jinak si vzdělávání platím sám
- ne
- na svém vzdělávání se také finančně podílím

20. Účastníte se dalšího vzdělávání ve svém volném čase na své náklady?

- ano
- ne

21. Jestliže ANO, o jaké vzdělávání se jedná?

cizí jazyk

práce na PC

jiné:.....

## PŘÍLOHA C

### Významné projekty

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti se řadí hlavně obce a města a velké stavební firmy, pro které společnost vykonává práce subdodavatelsky. Vzhledem k tomu, že je firma certifikovaná, jejím dalším významným zákazníkem je RWE GasNet, s.r.o.

V minulosti se společnost podílela na mnoha významných projektech, jak v západních Čechách, tak i v jižních Čechách, kde má sídlo společnost JINDŘICHOHRADECKÉ MONTÁŽE s.r.o. Mezi nejvýznamnější projekty bych uvedla následující:

- **Krajinná výstava bez hranic Cheb – Marktredwitz** (rok 2005-2006): předmětem zakázky byla kompletní úprava pravého břehu řeky Ohře.
- **Výstavba kanalizace Staré Sedlo** (rok 2006): předmětem zakázky byla výstavba výtlačné kanalizace o délce 3 232,8m a gravitační kanalizace o délce 5 223,3 m.
- **Rekonstrukce NTL plynovodu Kladno** (rok 2010-2011): předmětem zakázky byla rekonstrukce stávajícího plynovodu o délce 1 441 m, zároveň byl proveden nový povrch komunikací dotčených výstavbou.
- **Výstavba vodovodu Slapany** (rok 2011): předmětem zakázky bylo přivedení pitné vody do oblasti Slapany o délce 4,4 km.
- **Komunikace a IS pro RD, Háje JIH – 2. Etapa - Cheb, Háje** (rok 2011): předmětem zakázky bylo vybudování veřejné kanalizace, vodovodu, plynovodu a veřejného osvětlení a komunikace pro obytnou zónu.
- **Rozšíření ulice Lesní – Skalka – Cheb** (rok 2012): předmětem zakázky byla kompletní rekonstrukce ulice, dešťové kanalizace a nová výstavba veřejného osvětlení.



*Zdroj: STAMOZA, společnost s ručením omezeným, 2012*

- **Rekonstrukce části ulice Denisova, Jindřichův Hradec** (rok 2012): předmětem zakázky byla rekonstrukce ulice a zároveň kanalizace, která se nacházela v hloubce čtyř metrů.
- **Cheb, turistické využití levého břehu Ohře - SO 601 přeložka stávajícího plynovodu** (rok 2012): předmětem zakázky byla přeložka vysokotlakého plynovodu DN 150 o délce 254 m.



*Zdroj: STAMOZA, společnost s ručením omezeným, 2012*

- **Odkanalizování obce Pomezí nad Ohří** (rok 2014-2015): předmětem zakázky byla výstavba kanalizace mezi Pomezím a Chebem včetně dvou čerpacích stanic, dále výstavba kanalizace z Dolní Hraničné a kanalizace v obci Pomezí nad Ohří.
- **Vodovod a kanalizace Horní Dvory** (2015): předmětem zakázky bylo vybudování nového vodovodu a splaškové kanalizace.

## **Abstrakt**

TRUBKOVÁ, Hana. *Vzdělávací procesy v podniku*. Cheb, 2016. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** vzdělávací procesy, podnikové vzdělávání, odborní pracovníci, rozvoj zaměstnanců, kvalifikace

Předložená práce je zaměřena na vzdělávání ve vybrané stavební firmě. Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit systém vzdělávání ve vybrané firmě a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření, která by současnou situaci zlepšila. K analýze bylo zvoleno dotazníkové šetření, prostřednictvím kterého měli zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor na vzdělávací procesy ve firmě. Následně byla z výsledků šetření vypracována analýza silných a slabých stránek. Z nejzávažnějších slabých stránek byla navržena opatření.

**Abstract**

TRUBKOVÁ, Hana. *Educational processes in a company*. Cheb, 2016. 64 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** educational processes, education in business, professionals, employee development, qualification

Presented work is focused on education in selected construction company STAMOZA společnost s ručením omezeným. The main purpose of bachelor thesis is analyze and evaluate the educational system and methods used in selected company, and to propose the measures to improve the current situation. The form of analysis was based on the employee survey. Employees got the opportunity to express their view on education processes in the company. The results of investigation helped to appear strengths and weaknesses of the educational system. The most serious results led to the new ideas enhancing employees satisfaction.