# ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ


Bakalářská práce

# Vzdělávací procesy v podniku

# Educational processes in the company


Brožková Lenka



Cheb 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
**Fakulta ekonomická**
Akademický rok: **2014/2015**

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Lenka BROŽKOVÁ** |
| Osobní číslo: | **K12B0063K** |
| Studijní program: | **B6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Podniková ekonomika a management** |
| Název tématu: | **Vzdělávací procesy v podniku** |
| Zadávající katedra: | **Katedra podnikové ekonomiky a managementu** |

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem vzdělávání zaměstnanců pro posílení konkurenceschopnosti podniku.
3. Analyzujte proces vzdělávání zaměstnanců u vybrané organizace.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek v procesu vzdělávání zaměstnanců u vybrané organizace.
5. Vyhodnoťte ekonomickou efektivnost navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy.* **10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.**
- **ARMSTRONG, Michael.** *Personální management.* **1. vydání. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.**
- **BĚLOHLÁVEK, František.** *Jak řídit a vést lidi.* **1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.**
- **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* **3. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.**
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* **2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.**


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

L.S.

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 25. října 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne …… …….

podpis autora

# Poděkování

Tímto bych ráda velmi poděkovala panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za pomoc, informace, cenné rady a odborné vedení během vypracování této práce.

Také bych ráda poděkovala panu Romanu Schmiedovi ze společnosti Perfectbau s.r.o. v Aši za jeho cenný čas, ochotu a informace, které mi poskytl v průběhu psaní této bakalářské práce.

# Obsah

Úvod ... 8
1. Učení ... 9
1.1.Teorie učení ... 9
1.2. Vzdělávání a rozvoj ... 10
1.3. Vzdělávání v organizaci ... 11
1.3.1. Lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál ... 11
1.3.2. Systém podnikového vzdělání ... 12
1.3.3. Vzdělávání zaměstnanců ... 13
1.3.4. Oblast odborného vzdělávání ... 15
1.3.5. Plán vzdělávání ... 16
1.4. Organizační rozvoj ... 17
1.4.1. Strategie „učící se organizace“ ... 18
1.4.2 Vzdělávání na pracovišti ... 18
1.4.3. Vzdělávání mimo pracoviště ... 19
2. Představení společnosti – základní údaje ... 21
2.1. Historie firmy ... 22
2.2. Finanční analýza firmy ... 23
2.3. SWOT analýza firmy ... 27
3. Vzdělávání zaměstnanců firmy ... 28
3.1. Zaměstnanci firmy ... 28
3.1.2. Proč a koho vzdělávat ... 28
3.1.3. Současné vzdělávání zaměstnanců firmy ... 29
3.1.4 Cíle vzdělávání ve firmě ... 30
3.1.5.Cenová kalkulace školení firmy v letech 2013-2017 ... 30
3.2. Dotazníkové šetření zaměstnanců firmy ... 31
3.2.1. Návrh opatření ... 41
Doba trvání: ... 44
4. Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému firmy Perfectbau s.r.o. ... 45
4.1. Rozbor vzdělávacího systému ve firmě Perfectbau s.r.o. ... 45
4.2. Návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému ... 47
4.2.1. Dotace ... 47
4.2.2. Výběr vhodného kurzu ... 48

4.2.3. Výhody, přínos a efektivnost vybraného kurzu ..... 50
Závěr ..... 52
Seznam tabulek ..... 53
Seznam obrázků ..... 53
Seznam grafů ..... 53
Seznam příloh ..... 54
Seznam použité literatury ..... 55
Internetové zdroje ..... 55

## Úvod

*„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2016, str.138)

Z výše uvedeného citátu je jasné, že vzdělávání zaměstnanců je dlouhodobé a náročné, jak finančně pro firmu, tak i pro samotné zaměstnance z časových i psychických důvodů. Né každý zaměstnanec je schopen se okamžitě zapojit do pracovního procesu.

Již od šesti let našeho života začíná naše celoživotní vzdělávání. Někdo dosáhne nejvyššího možného vzdělání v naší domovině, někdo v zahraničí a někdo se spokojí se základním vzděláním. Z mého hlediska se každý člověk neustále rozvíjí a vzdělává, jak v práci, tak doma či při jiných aktivitách.

Dnešní doba je uspěchaná, klade vyšší nároky na zaměstnance a je více modernizovaná. Už jenom modernizace znamená zvyšovat kvalifikaci člověka. Základem kvalifikace člověka je všeobecné vzdělání a změna kvalifikace umožňuje odborné vzdělání (adaptaci-orientaci, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, rozšiřování kvalifikace).

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření pro zkvalitnění vzdělávacího procesu ve společnosti Perfectbau s.r.o.. Dílčím cílem je literární rešerše a provedení analýzy současného stavu vzdělávání zaměstnanců na základě vyhodnocení informací získaných prostřednictvím rozhovorů s majitelem a dotazníkového šetření se zaměstnanci.

První část bakalářské práce je věnovaná teoretické části, které plynou z literárních a internetových zdrojů. V úvodu se zaměřuji na teorii učení, vzdělávání a rozvoj, vzdělávání v - organizaci, vzdělávání zaměstnanců a organizační rozvoj.

V další části představím firmu Perfectbau s.r.o., její silné a slabé stránky (SWOT analýzu), systém školení zaměstnanců. Bylo provedeno dotazníkové šetření, které mělo za úkol odhalit spokojenost či nespokojenost zaměstnanců se školením, výhody a nevýhody pro jejich činnost.

V poslední části navrhnu opatření pro zlepšení procesu vzdělání v podniku ve výše uvedené organizaci a vyhodnotím jejích efektivnost a přínos.

## 1. Učení

Kim (1993) definoval učení jako proces „zvyšování schopnosti člověka konat“. Reynolds a kol. (2002) objasnili, že je třeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním/výcvikem: „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání/výcvik je jedním ze způsobu, které organizace podniká za účelem podpory učení“. (Armstrong, 2015)

Učení můžeme chápat jako proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme:

● znalosti,

● dovednosti,

● porozumění,

● změny chování.

Sociální a emoční kompetence (např. sebedůvěru) a změny postojů. (Barták, 2007)

### 1.1.Teorie učení

Existuje řada teorií učení, z nichž každá se zaměřuje na různé aspekty procesu učení obecně používané při učení lidí. Hlavní teorie se týkají:

● upevňování správných reakcí,

● poznávací (kognitivní) učení,

● učení se ze zkušeností,

● sociální učení**.**

Teorie **upevňování správných reakcí** je založena na Skinnerově (1974) práci. Vyjadřuje přesvědčení, že změny v chování nastávají jako důsledek reakce jedince na události nebo stimuly, popřípadě jsou spojeny s očekáváním nějakých důsledků (odměn nebo trestů). Gagne (1977) pak vytvořil svou teorii podnět – reakce, která se týká procesu učení řadou svých faktorů včetně upevňování správných reakcí. Konkrétně těmito faktory jsou:

● **Hnací síla** – může existovat základní potřeba nebo hnací síla učení.

● **Podnět** – lidé musí být procesem učení stimulování.

● **Reakce** – lidem musí proces učení pomáhat vytvářet správní reakce, jinými slovy, znalosti, dovednosti a postoje, které povedou k efektivnímu výkonu.

● **Upevňování správných reakcí** - reakce je třeba upevňovat pomocí zpětné vazby a zkušenosti do té doby, než se jim lidé naučí.

Teorie **poznávací (kognitivní) učení** znamená získávání znalostí a chápání něčeho pomocí absorbování informací v podobě pouček, pojmů a faktů a jejich osvojení. Učící se osoby lze tedy považovat za jakési talentované stroje na zpracování informací

Teorie **učení se ze zkušenosti** – lidé jsou aktivními činiteli svého vlastního učení (Reynolds a kol.,2002). K učení se ze zkušeností dochází, když se lidi učí ze své zkušenosti tím, že o ní přemýšlejí, takže ji lze pochopit a uplatnit. Učení se je tedy osobní „konstrukcí" významu dané zkušenosti. „Konstruktivisté" jako Rogers (1983) se domnívají, že učení se ze zkušeností se zlepšuje tím, že se usnadňuje – vytváří se prostředí, v němž jsou lidé stimulováni k tomu, aby přemýšleli a jednali způsobem, který jim pomůže co nejlépe využívat svých zkušeností.

**Sociální teorie učení** tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci. Wenger (1998) říká, že všichni jsme členy jakýchsi „společenství praktiků, (skupin lidí, kteří mají stejnou odbornost a pracují spolu) a že tato společenství jsou našimi primárními zdroji učení. Bandura (1977) vidí učení jako řady kroků procesu zpracování informací poháněných kupředu sociálními interakcemi.(Armstrong, 2015)

***„Abychom tedy byli moudří a s námi i celý svět, učme lidi učit se, ne aby se učili, ale aby věděli".***

***Jan Amos Komenský***

### 1.2. Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.

Mezi „vzděláváním“ a „rozvojem“ není jasná hranice. Za určující hledisko můžeme považovat míru, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem, vědom si vlastní odpovědnosti za svůj rozvoj. (Barták, 2007)

V dnešní moderní době patří vzdělání k podniku. Vyhledávat nové příležitosti, správné rozhodování, nadšení a tvořivost lidí jsou předpokladem pro správné a úspěšné fungování organizace. Obstát v tvrdém konkurenčním boji, reagovat na změny vnějšího i vnitřního charakteru, naplnění dlouhodobějších cílů atd., to jsou cíle, které lze dosáhnout i díky pravidelným vzděláním a rozvojem.

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvality jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směřovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. K tomu lze použít řady rozvojových aktivit:

● **vzdělávání a sebevzdělávání** – které může mít formu vědomostního učení, nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností,

● **motivování** – využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka,

● **koučování** – individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje,

● **změn pracovní náplně** – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností,

● **změn funkce** – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka. (Bělohlávek, 2005)

## 1.3. Vzdělávání v organizaci

### 1.3.1. Lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál

V sedmdesátých letech 20. století došlo v důsledku několikanásobného zvyšování cen ropy a surovin k celosvětové recesi. V následujícím období začaly podniky věnovat více pozornosti nejen získávání, zkvalitňování a rozvoji techniky a technologií, tedy fyzického kapitálu, ale začaly se orientovat rovněž na rozvoj lidského potenciálu svých zaměstnanců.

**Lidský kapitál** znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence. Lidský kapitál je možné považovat za víceméně dynamickou veličinu.

**Lidské zdroje** představují lidé v pracovním procesu. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu s žádnou organizací. Lidské zdroje představují lidé schopní seberealizace v činnost, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

**Lidským potenciálem** rozumíme soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama. Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.(Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 1.3.2. Systém podnikového vzdělání

Systém podnikového vzdělání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem.

Hlavním cílem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Není žádoucí zapomínat, že cílem podnikového vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro seberealizaci zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání mohou realizovat interní odborníci nebo vlastní vzdělávací (školicí) centrum, případně externí instituce, ať už veřejné či podnikatelské subjekty. Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí; efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi. Jsou to:

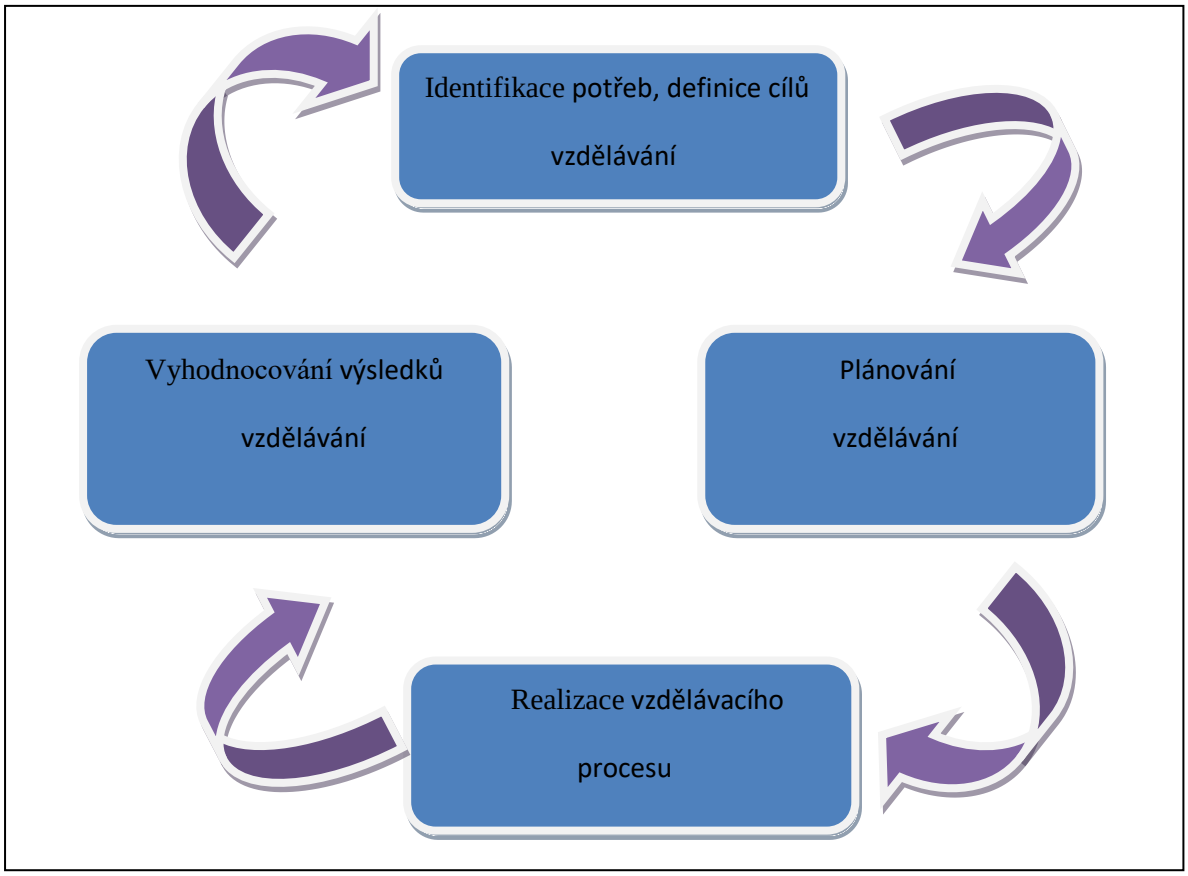
- identifikace potřeb,

● plánování vzdělávání,

● realizace vzdělávacího procesu,

● hodnocení výsledku vzdělávání.

**Obr. č. 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců**




Zdroj: Vodák, 2011

### 1.3.3. Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců v organizacích se zpravidla zaměřuje na:

● zlepšování pracovního výkonu,

● uplatňování zákonů, pravidel nebo postupů,

● povědomí o širším kontextu (technologickém, hospodářském a kulturním),

● rozvoj potenciálu (včetně kariérního rozvoje a přípravy lidí na zvládnutí budoucích problémů),

● iniciování a zvládání změn,

● řízení vztahů (např. týmová práce, péče o zákazníky),

● odborné dovednosti (např. finance, personalistika) směřující k získání či prohlubování příslušné kvalifikace. (Barták, 2007)

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připravení na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personálním práce. Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolování či přeškolování, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností.

Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování a iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. Jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků. Vzdělávání pracovníků je personální činností, v niž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. (Koubek, 2015)

**Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:**

1) přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy jakási podélná, dlouhodobá flexibilita), které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníku v organizaci.

2) neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřební k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností (flexibilita, které můžeme říkat příčná, jednorázová).

3) Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškolování na povolání, které naopak organizace potřebuje. I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

4) Organizace však nezískává vždy takové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připravení okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologie, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. I tyto činnosti patří do sféry vzdělávání pracovníků.

5) Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. (Koubek, 2015)

### 1.3.4. Oblast odborného vzdělávání

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje:

- zaškolení (adaptaci, orientaci),
- doškolování (prohlubování kvalifikace),
- přeškolování (rekvalifikace),
- rozvoj (rozšiřování kvalifikace)

**Zaškolení**- člověk, který nastoupí do organizace na určité pracovní místo, popřípadě přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání

sjednané práce. Například nový personalista se musí naučit pracovat s personálním informačním systémem organizace.

**Doškolování** – člověk si průběžně osvojí nové znalosti, dovednosti a schopnosti v souvislosti s měnícími se požadavky své současné práce, aby ji mohl nadále úspěšně vykonávat. Například personalista se průběžně seznamuje se změnami pracovněprávních předpisů

**Přeškolování** – člověk si osvojí nové znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohl vykonávat jinou než současnou práci. Například propuštění z důvodu nadbytečnosti motivuje personalistu k rekvalifikaci v oblasti mzdového účetnictví a zahájení vlastní podnikatelské činnosti.

**Rozvoj** – člověk si osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci i mimo ní. Například v souladu s plánem kariéry si personalista doplní dosažené vzdělání s cílem odborného rozvoje a funkčního postupu v organizaci.(Šikýř, 2016)

### 1.3.5. Plán vzdělávání

**Jaká témata vzdělávání je třeba zajistit** – vzdělávání by mělo účastníky posunout výše, k získání nových a zkvalitnění současných kompetencí.

**Jaká bude cílová skupina účastníků** – je vhodné, aby cílová skupina zúčastňující se stejné vzdělávací aktivity byla homogenní.

**Jakými metodami a technikami se má vzdělávání realizovat** – existuje mnoho tradičních i moderních metod, jak indoor, tak outdoor, orientovaných na podporu aktivity i tvořivosti pracovníků.

**Která vzdělávací instituce bude zvolena** – na trhu působí velké množství vzdělávacích a poradenských institucí. Vzdělávání může být realizované interními odborníky, externími institucemi.

**Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční** – zda se bude vzdělání pravidelně opakovat nebo půjde o jednorázovou akci.

**Kde se vzdělávání uskuteční** – může být realizováno přímo v podniku nebo i mimo něj.

**Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu** – zhodnocení vzdělávacího plánu je důležité z hlediska posouzení přínosů a efektivity vzdělávání.

**Jaké jsou náklady na vzdělávání** – je třeba započítat přímé na pracovní a studijní materiál, dopravu, stravu, ubytování, na mzdy lektorů, vyčíslený pracovní čas účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

### 1.4. Organizační rozvoj

Organizační rozvoj je proces, který využívá znalostí společenských věd k plánování, navrhování a implementaci změn v pracovní kultuře a postupech používaných v organizaci s cílem vytvořit přátelštější pracovní prostředí a zvýšit organizační efektivitu anebo ziskovost. Jednotlivé kroky obsahují: sběr informací, identifikaci problémů, plánování akce nebo intervence, intervenci nebo implementaci a hodnocení. (Belcourt, Wright, 1998)]

Rozvoj organizace definovali French a Bell (1990) jako:

Plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace, větších schopností organizace a zvýšení efektivnosti organizace. Rozvoj organizace je zaměřen na organizaci a její zlepšení, nebo jinak, na celkovou změnu systému. Jde o orientaci na akci – dosažení žádoucích výsledků v důsledku plánovaných činnosti.

Klasický a ambiciózní přístup k rozvoji organizace charakterizoval Bennis (1960): „Rozvoj organizace je reakcí na změnu, složitou vzdělávací strategií zaměřenou na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a struktury organizace tak, aby se mohla lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé.“ (Armstrong, 2015)

Věcná připravenost firmy na změny předpokládá procesní orientaci, novou koncepci průběhu a skladby podnikových procesů a odstraňování organizačně řídících aj. překážek změn. Dále předpokládá zavedení systému řízení na základě výkonnostních cílů, rozpočtů, provázání výkonnostních cílů se stimulací a motivací pracovníků, sladění pravomocí a odpovědností, jejich přesouvání „dolů“, tam, kde jsou úkoly realizovány, zkracování rozhodovacích časů, vytvoření systému controllingu, plné uplatnění řídicích a informačních systémů.

Rozvíjení věcné připravenosti firmy na změny musí komplementárně provázet (či lépe: předcházet) připravenost lidí na změny, poněvadž ti jsou nositeli uvažovaných změn, rozhodujícím způsobem se podílejí na úspěšnosti (či neúspěšnosti) změnových projektů. (Barták, 2007)

### 1.4.1. Strategie „učící se organizace“

Strategie učící se organizace vychází z orientace na předpokládané (očekávané) podnikatelské výsledky. Jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí.

Celkově tedy představuje permanentní úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Zejména jde o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců. Zároveň jde o rozšiřování možnosti dále se učit a experimentovat, zahrnující i právo na chyby.

Předpokladem je ovšem ochota a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje jedincem, který se dokáže na základě sebereflexe samostatně a cíleně rozvíjet a který je schopen postupně přebírat i odpovědnost za svůj rozvoj.

Zainteresováním lidí na rozvoji znalostí může firma získat možnost flexibilnějšího a variabilnějšího využívání jejich potenciálu, může rozšířit delegování, zlepšovat pracovní morálku, produktivitu, výkonnost a efektivitu práce, snižovat fluktuaci a nemocnost, orientovat se na vyšší přidanou hodnotu výrobků a služeb.(Barták, 2007)

### 1.4.2 Vzdělávání na pracovišti

Vzdělávání na pracovišti se aplikuje převážně individuálně na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce. Metodou vzdělávání na pracovišti je:

- instruktáž při výkonu práce,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- koučování,
- mentorování.

**Instruktáž při výkonu práce** – zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktáž je vhodná pro

zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**Asistování** – zaměstnanec s nezbytnými znalostmi a dovednostmi asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli, přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu sjednané práce. Spolupráce se školitelem umožňuje zaměstnanci dokonale zvládnout výkon sjednané práce, i když si zaměstnanec může osvojit i některé nevhodné pracovní návyky školitele.

**Pověření úkolem** – školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a schopnosti. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.

**Rotace práce** – zaměstnanec se učí během postupného a dočasného přemisťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo organizaci. Rotace práce rozšiřuje kvalifikaci, zlepšuje přizpůsobivost zaměstnance.

**Koučování** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**Mentorování** – zaměstnanec se vzdělává pod vedením mentora, odborníka v určité oblasti, schopného předat zkušenosti a poradit zaměstnanci při osvojování si znalostí, dovedností a schopnosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2016)

### 1.4.3. Vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se aplikuje převážně hromadně mimo běžné pracoviště zaměstnanců v organizaci nebo mimo ni. Metodou vzdělávání mimo pracoviště je:

- přednáška,
- seminář,
- demonstrování,
- případová studie,
- outdoorové aktivity,
- e-learnig.

**Přednáška** – zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí, dovedností a schopností.

**Seminář** – zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele a diskuse se školitelem a ostatními účastníky. Seminář zvyšuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí, dovedností a schopností.

**Demonstrování** – školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelovaných nebo reálných pracovních podmínkách. Zaměstnanci si názorně osvojují znalostí, dovedností a schopností k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**Případová studie** – zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou spolupráci.

**Outdoorové aktivity** – zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

**E-learning** – elektronické vzdělávání neboli e-learnig, což je alternativní metoda vzdělávání s podporou informačních a komunikačních technologií, zejména multimediálních vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím osobních počítačů a počítačových sítí. (Šikýř, 2016)

## 2. Představení společnosti – základní údaje

### Perfectbau s.r.o.

Obchodní firma: Perfectbau s.r.o.

Sídlo: Hranice, Žižkova 429, PSČ 351 24

IČO: 29161851

DIČ: CZ29161851

Identifikátor datové schránky: wu4m55f

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Spisová značka: 27992 C, Krajský soud v Plzni

Předmět podnikání: provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

| | |
|---|---|
| Kapitál | Základní kapitál 200 000 Kč |
| Statutární orgán | ROMAN SCHMIED - jednatel<br>Aš, Komenského, PSČ 352 01<br>den vzniku funkce: 18. 10. 2016<br><br>Alena Schmiedová Dusíková - jednatel<br>Aš, Komenského, PSČ 352 01<br>den vzniku funkce: 14. 11. 2012<br><br>*Každý jednatel zastupuje společnost samostatně.* |
| Společníci s vkladem | Roman Schmied<br>Aš, Komenského, PSČ 352 01<br>Vklad: 100 000 Kč, splaceno 100 000 Kč. Obchodní podíl 50 %<br><br>Alena Schmiedová Dusíková<br>Aš, Komenského, PSČ 352 01<br>Vklad: 100 000 Kč, splaceno 100 000 Kč. Obchodní podíl 50 % |

Tato stavební firma zajišťuje komplexní služby: kompletní projektovou a architektonickou přípravu díla, inženýrskou činnost, realizace celé stavby „na klíč“ a smluvně zajištěný pozáruční servis formou pravidelných kontrol po celou záruční dobu. Realizuje veškeré výstavby nových průmyslových objektů, prodejních a skladových hal, rekonstrukce objektů. Dále zajišťuje stavební povolení, projekt pro provedení stavby, dozor projektanta u realizovaných staveb, technický dozor investora, zkušební provoz a kolaudaci dokončené stavby.

### 2.1. Historie firmy

Původní název firmy byl HSS Schmied s.r.o., tuto firmu vytvořili dva bratři Vilém a Roman Schmied. Jejich začátky byly velmi nejisté. Začali v roce 1991 a zabývali se menšími zednickými pracemi. Postupně přibírali zaměstnance na tyto práce a začali s pozvolným přidáváním prací. Rozjeli tedy firmu, která začala stavět domy od základů až po hrubou stavbu. Po dvou letech podnikání jejich firma měla již šest zaměstnanců a začali i s drobnějšími prácemi na stavbách jako např. obkládání koupelen, rozvody vody a elektřiny.

V roce 1996 firma koupila bývalou textilní továrnu v dost dezolátním stavu. Se svými zaměstnanci ji opravili a přikoupili k továrně pozemek. Ze suterénu udělali skladiště, v prvním poschodí zavedli prodejnu se stavebním materiálem. Vše trvalo necelé dva roky. Přibili další dva zaměstnanci – prodavač a skladník. Ke stavebnímu materiálu přibily i domácí potřeby a malířské a natěračské materiály.

Na pozemku byly uskladněné stavební materiály – tvárnice, cihly, výrobky firmy KB-Blok a Best-Kaznějov. V suterénu byly uskladněny sypké materiály v pytlích a materiály náchylné na počasí. Tento sklad nevyhovoval (málo prostoru)a proto firma zakoupila další budovu (naproti prodejně) a svépomocí z ní udělali velké prostorové skladiště. To se psal rok 2001.

Firma dostávala zakázky od města, které jim výrazně finančně pomohly. Pak začali mezi bratry docházet k rozporným názorům na vedení firmy a jeho činnost. Mladší bratr Roman se rozhodl udělat pobočku v Aši. Zřídil si tam kancelář a sháněl práci pro firmu HSS Schmied. Takhle to fungovalo 2 roky.

Další spolupráce s bratrem již nebyla možná (velmi rozdílné názory na řízení a financování firmy) a proto si Roman Schmied založil firmu Perfectbau s.r.o., která funguje doteď. Postavi-

la již mnoho rodinných domů v Aši a v okolí. Má velmi zkušené pracovníky ve svém oboru. Jeho bratr Vilém Schmied vlastní stavebniny a ponechal si název HSS Schmied.(Zdroj: rozhovor s Romanem Schmiedem, 2017)

Za dobu praxe u této firmy byla seznámena s celým chodem této společnosti. Měla k dispozici materiály, týkajících se některých staveb, byla také seznámena s přípravou dokladů pro účetní firmu, bylo umožněno vyfakturovat některé dílčí stavební práce. Byla přítomna jednání se zákazníkem i pohovoru k přijímání zaměstnanců do pracovního poměru, ale také i ukončení pracovního poměru na základě hrubé porušení pracovní kázně.

### 2.2. Finanční analýza firmy

Zdrojem pro tuto analýzu byly poskytnuty interní doklady firmy Perfectbau s.r.o. za rok 2014-2016 (výkaz zisků a ztrát, rozvaha).

Poměr mezi splatnými závazky podniku (pasiva) a výší likvidních aktiv se nazývá likvidita podniku. Stanovuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky.

Likviditu podniku vyjadřují poměrové ukazatele likvidity vycházející z rozvahy a výkazu zisků a ztrát **(**výsledovky):

● běžná likvidita (CR - Current Ratio),

● pohotová likvidita (QAR - Quit Asset Ratio),

● okamžitá likvidita (CPR - Cash Position Ratio).

Nedostatkem tří ukazatelů likvidity je skutečnost, že jsou odvozovány z údajů rozvahy sestavené vždy k určitému datu a mají proto statický charakter. Proto se často používá ukazatel odvozený z tokové veličiny cash-flow udávaný jako poměr cash-flow z provozní činnosti k průměrnému stavu krátkodobých závazků. Pro finančně zdravou firmu se uvádí jako optimální poměr 40% a větší.

Likvidita podniku je předpokladem finanční stability (rovnováhy) podniku. Je-li podnik trvale nelikvidní, podnik se nachází v platební neschopnosti (insolvenci). Na druhou stranu, příliš vysoká likvidita snižuje výnosnost podniku (volné peněžní prostředky nepřináší výnosy). Výnosy zvyšují především nové stroje, technologie, nové materiály. Management podniku musí

proto usilovat o optimální likviditu a současně o co nejvyšší rentabilitu. (Ukazatele likvidity, 2017)

Tab.č.1 Výsledky ukazatele likvidity

| **Poměrové ukazatele likvidity** | **Rok** | | |
|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** |
| Běžná likvidita | 2,05 | 3,01 | 2,07 |
| Pohotová likvidita | 1,56 | 2,34 | 2,13 |
| Okamžitá likvidita | 0,55 | 0,73 | 0,85 |

Zdroj: Interní dokumenty firmy

Z tabulky je patrné, že firma si nestojí špatně. Běžná likvidita se pohybuje kolem 2, kromě roku 2015. Co se týče pohotové likvidity, tak ta by se měla pohybovat kolem 1,5 a to firma splnila pouze v roce 2014. Okamžitá likvidita by měla být vyšší než 1, což firma ani v jednom roce nesplnila, ale čísla jdou pořád nahoru, nejhůř na tom byla v roce 2014.

Rentabilita tržeb (anglicky Return on Sales nebo zkratka ROS) je ukazatel, která označuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce ukazatele, v čitateli uvádíme buď *EBIT* nebo *EAT*. Varianta s EBITem v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži (*Profit Margin*).

Výpočet ve dvou variantách:

ROS =EBIT / (Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží)

ROS = EAT / (Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží) čemu je ukazatel ROS v praxi?

Podobně jako ostatní ukazatele rentability nám pomáhá určit zisk. Je třeba ho vždy správně posuzovat ho v kontextu s obratem firmy a velmi se liší u podniků v různých odvětvích. Pohybuje se zhruba od 2% do 50%, měl by být nad 10%.

Pro jeho výklad je také důležité znát dlouhodobý trend v jednotlivých letech, porovnání s ostatními firmami v daném odvětví a v dalších souvislostech. Nízká nebo vysoká hodnota ukazatele totiž nemusí znamenat, že je něco dobře nebo špatně. Pro ilustraci může být nízká hodnota způsobena rychlým obratem zásob za současně vysokého objemu tržeb - to je typické například pro obchody, a firmy zabývající se obchodem. Na druhou stranu vysokou hodnotu ROS může způsobit pomalý obrat zásob a zároveň nízký objem tržeb - to může nastat například u výrobních firem. (Rentabilita tržeb, 2017)

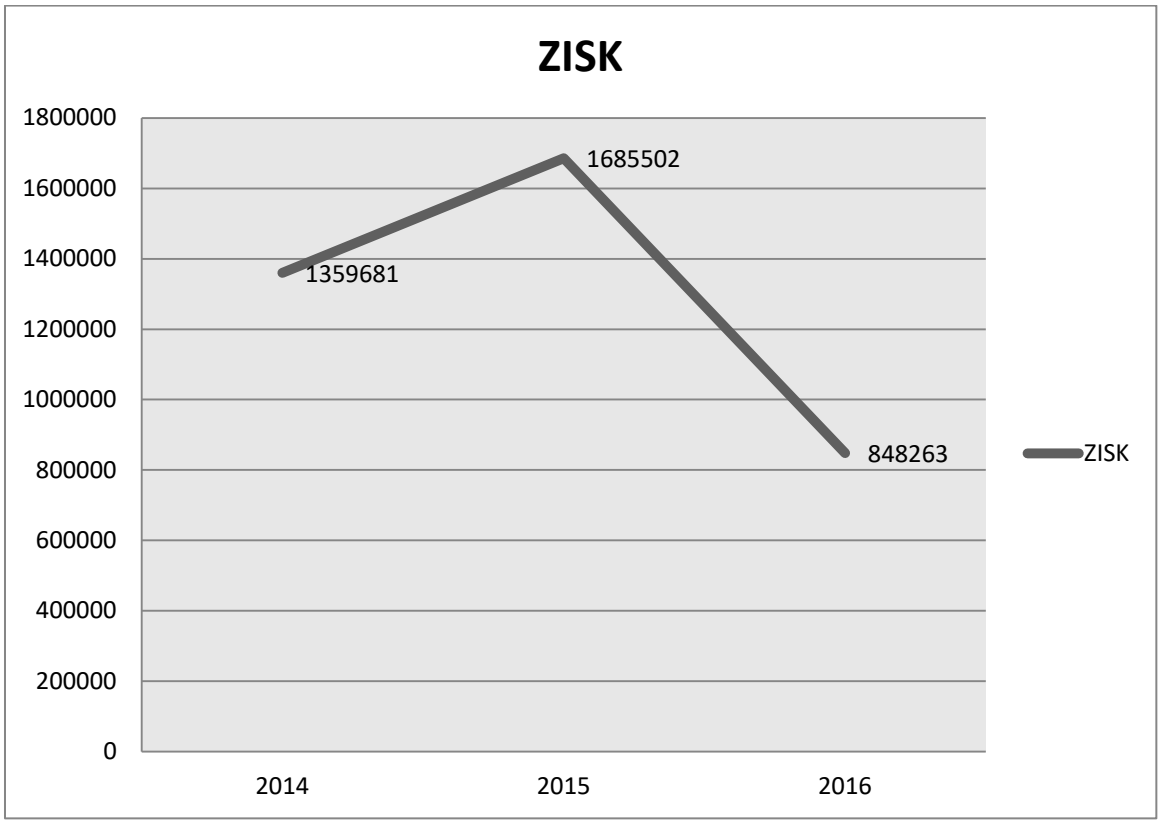
Tab.č.2 Výsledky ukazatelů rentability a zadluženosti firmy v %

| **Ukazatele finanční rentability** | **Rok** | | |
|---|---|---|---|
| | **2014** | **2015** | **2016** |
| Rentabilita VK | 3,43 | 2,98 | 4,53 |
| Rentabilita tržeb | 2,18 | 2,45 | 1,27 |
| Zadluženost | 65,2 | 59,4 | 53,5 |

Zdroj: interní dokumenty firmy

Z tabulky je patrné, že firma začala dosahovat vyššího zisku, pouze rok 2016 byl slabší a to z důvodu méně zakázek. Ukazatel zadluženosti by měla být nižší než 50%, což firma ani v jednom roce nedosáhla. Ovšem zadluženost firmy stále klesá, což je velmi dobré pro firmu.

Graf č. 1 Ziskovost firmy




Zdroj: interní dokumenty firmy

## 2.3. SWOT analýza firmy

Tab. č. 3 SWOT firmy Perfectbau s.r.o.

| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
|---|---|
| - dlouhodobé zkušenosti majitele<br>- sídlo firmy v centru města<br>- velmi dobrá pověst<br>- rychlost a spolehlivost | - nedostatek zkušeností s novými technologiemi<br>- málo pracovních sil<br>- nízká kvalifikovanost pracovních sil<br>- vysoké náklady na zaškolování |
| **Příležitosti** | **Hrozby** |
| - otevření zahraničních trhů (Jednotný trh EU)<br>- rozvoj stavebnictví<br>- existence dotačních titulů pro podnikatele | - vysoká konkurence<br>- nestálost zakázek v zimním období<br>- vysoký nárůst cen stavebních materiálů |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

# 3. Vzdělávání zaměstnanců firmy

## 3.1. Zaměstnanci firmy

U této firmy jsou především zaměstnání pracovníci s výučním listem. Jedná se obory:

● zedník – zednické práce,

● zedník – obkladač,

● tesař,

● pokrývač,

● instalatér,

● topenář,

● řidiči.

Dále jsou zaměstnány pracovníci, kteří se starají o finanční a estetickou stránku firmy:

● účetní,

● asistentka.

### 3.1.2. Proč a koho vzdělávat

Firma Perfectbau s.r.o. si váží svých zaměstnanců. Vytváří jim vhodné pracovní podmínky, možnosti vzdělávat se, rozšiřovat si své obory. Nabízí jim i několik způsobů finanční pomoci při vzdělání s určitými podmínkami:

● Plná úhrada veškerých nákladů školení, závazná smlouva na 7 let.

● Poloviční úhrada nákladů školení, závazná smlouva na 4 roky.

● Plná úhrada ze strany zaměstnance, uvolnění z práce po dobu školení, po dobu školení úhrada 30% denního výdělku.

Starší generace se moc nechce přizpůsobovat novým technologiím, je zvyklá na své staré metody a nerada mění postupy. Mladí zase nemají žádné zkušenosti, pouze ty co je naučí v učilišti. Je nutné, aby firma prosperovala a proto je velmi důležité nezanedbávat zvyšování kvalifikace, přizpůsobování se novým technologiím, používat správné materiály a postupy, zbyteč-

ně neplýtvat materiálem a časem. Každý chybný postup stojí firmu nemalé peníze v podobě reklamace, špatné pověsti a ze stran zákazníku nelichotivá doporučení.

Důležité je vzdělávání všech zaměstnanců, kteří takzvaně „živí“ firmu. To jsou tedy všechny výše uvedené profese. Určitě je nutné vzdělávat účetní, která svými neznalostmi může napáchat nemalé škody, které se projeví až následnou kontrolou ze strany Finančního úřadu. Postihy jsou nemalé a někdy i likvidační pro malé firmy.

### 3.1.3. Současné vzdělávání zaměstnanců firmy

Každý nový zaměstnanec je seznámen s pracovní náplní své práce, je proveden majitele firmy po staveništi a seznámen s bezpečnosti práce, dále jen (BOZP), zde klade majitel firmy na velmi přísné dodržování těchto pravidel. Každé dva roky jsou všichni zaměstnanci povinni účastnit se kurzu BOZP. Kdo se neúčastní tohoto kurzu a neprokáže závažný důvod neúčasti, je pokutován snížením prémií o 50% po dobu dvou měsíců (dle smlouvy o pracovním poměru).

Dále jsou zde prováděny kurzy od dodavatelských firem, které jsou zaměřeny na práci s novými stavebními materiály. Jedná se o jejich správnou aplikaci. Např. Bramac střešní systémy spol. s.r.o. nabízí školení pro pokrývače, firma Best a.s. má na svých webových stránkách velmi dobře zpracované návody a doporučení o jejich výrobcích. Firma Hasit Šumavské vápenice a omítkárny, s.r.o. nabízí servisní tým speciálně vyškoleného personálu, který přímo poradí na místě nebo na svých pobočkách. Firma Den Braven Czech and Slovak a.s. má na svých webových stránkách výpočty spotřeby tmelů, správné použití materiálů atd. Veškeré tyto kurzy jsou zdarma.

Každý zaměstnanec by měl chtít si prohlubovat své znalosti, může se vzdělávat doma pomocí internetu, zajímat se o nové způsoby a technologie, zkoušet své možnosti. Majitel firmy se nebrání růstu kvalifikace svých zaměstnanců, vyslechne si jejich názory a diskutuje s nimi. Pokud se najde optimální řešení, zaměstnavatel se dohodne se zaměstnancem a dle smlouvy nabídne finanční prostředky (viz.kap.č. 3.1.2).

Každý rok firma vyčleňuje určitou částku na školení. Tato částka se odvíjí od finančních možností firmy, zisku z předchozího roku, závazných zakázek na příští rok a zájmů zaměstnanců.

### 3.1.4 Cíle vzdělávání ve firmě

Předpokladem pro efektivní vzdělávání je ochota se tomuto procesu podrobit, tzn. ochota zaměstnanců a ochota zaměstnavatele. V této firmě je vše na správné cestě ke zvýšení kvalifikovanosti a růstu podniku. Je zde ochota jak ze strany zaměstnavatele, což potvrzuje dodatek v pracovní smlouvě o příspěvkách na školení. Ochota zaměstnance je také patrná, což je zřejmé z dotazníkového šetření.

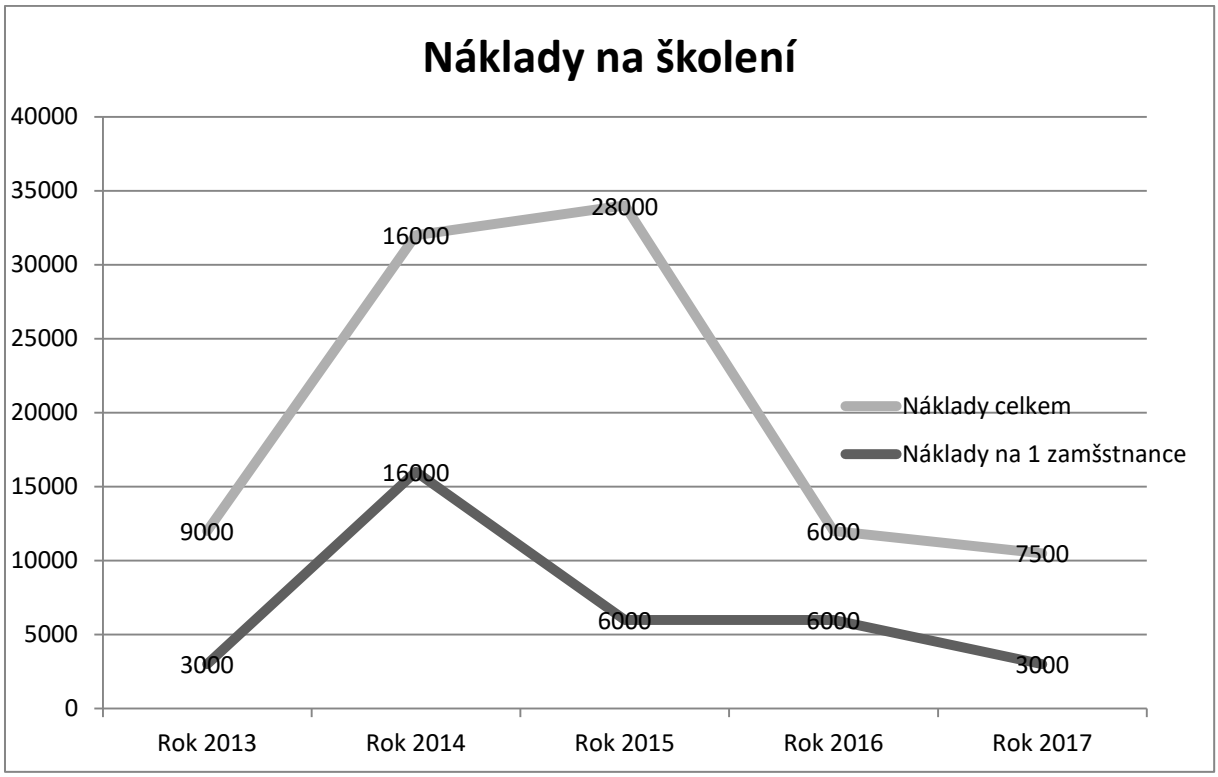
### 3.1.5.Cenová kalkulace školení firmy v letech 2013-2017

Tab.č.4 Školení firmy

| Rok | školení | Počet zaměst-nanců | Náklady na 1 zaměstnance | Celkové nákla-dy |
|---|---|---|---|---|
| 2013 | BOZP | 5 | 0 | 0 |
| | Bramac - po-krývači | 2 | 0 | 0 |
| | Kurz pro obkla-dače | 3 | 3000 | 9000 |
| 2014 | Řidičský průkaz sk. T | 1 | 12000 | 12000 |
| | Rekvalifikace pro účetní | 1 | 4000 | 4000 |
| 2015 | BOZP | 10 | 0 | 0 |
| | Kurz základy stavby | 7 | 2000 | 14000 |
| | Kurz pro tesaře | 2 | 4000 | 8000 |
| 2016 | Rekvalifikace pro účetní | 1 | 6000 | 6000 |
| 2017 | BOZP | 15 | 0 | 0 |
| | Kurz instalatér | 3 | 1500 | 4500 |
| | Kurz topenář | 2 | 1500 | 3000 |
| Celkové nákla-dy | | | 34000 | 60500 |

Zdroj: vlastní zpracování z interních dokumentů firmy, 2018

Graf č. 2 Náklady školení



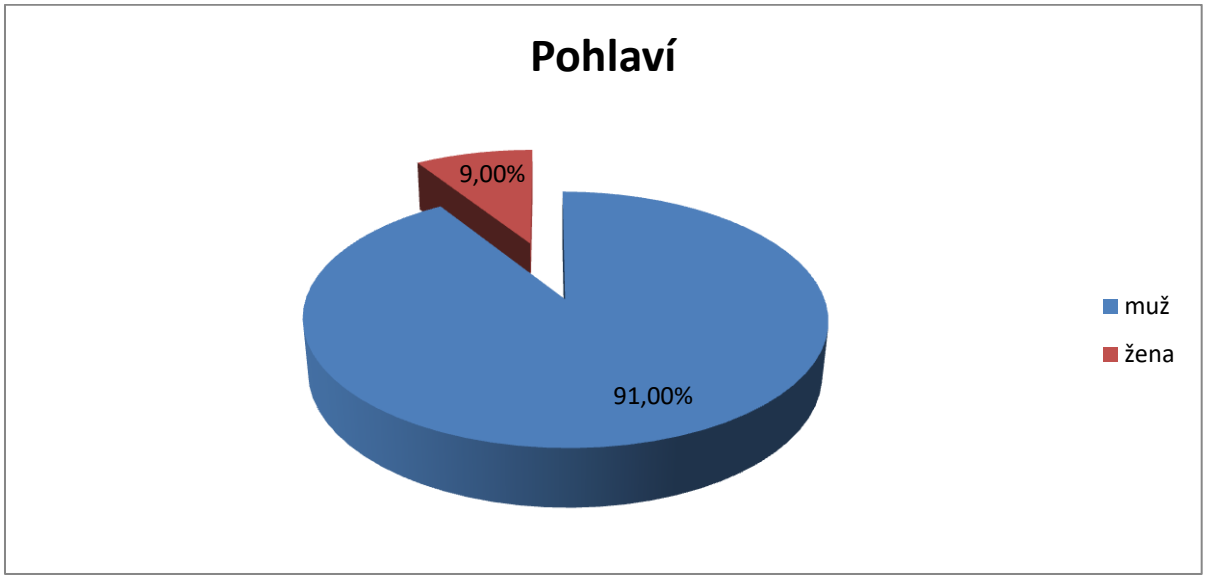

Zdroj**:** Tab. č. 4 - Cenová kalkulace školení firmy v letech 2013-2017

### 3.2. Dotazníkové šetření zaměstnanců firmy

Dotazníky byly předány panu majiteli, který je osobně předal svým zaměstnancům. Bylo celkem rozdáno 22 dotazníků, vráceno vyplněných bylo 22, tedy 100% účast. Každá otázka bude graficky znázorněna pro lepší představu.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 3 Pohlaví

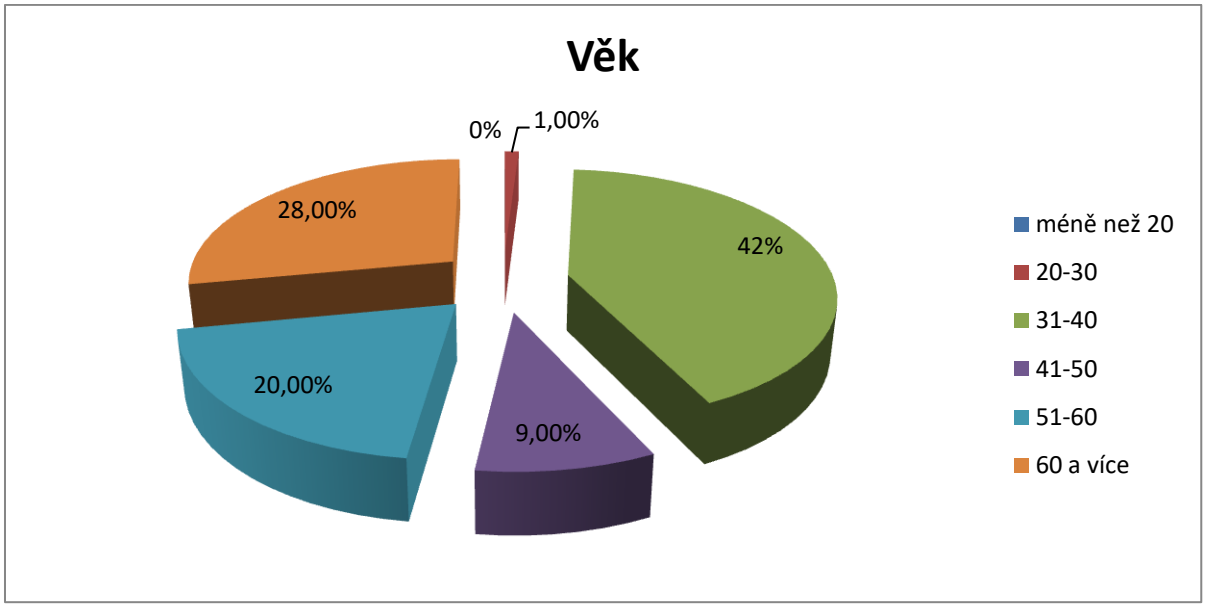



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: ve firmě pracuje 20 mužů a dvě ženy. Jedná se o stavební firmu, proto zde převládají muži.

2. Jaký je Váš věk?

Graf č. 4 Věk

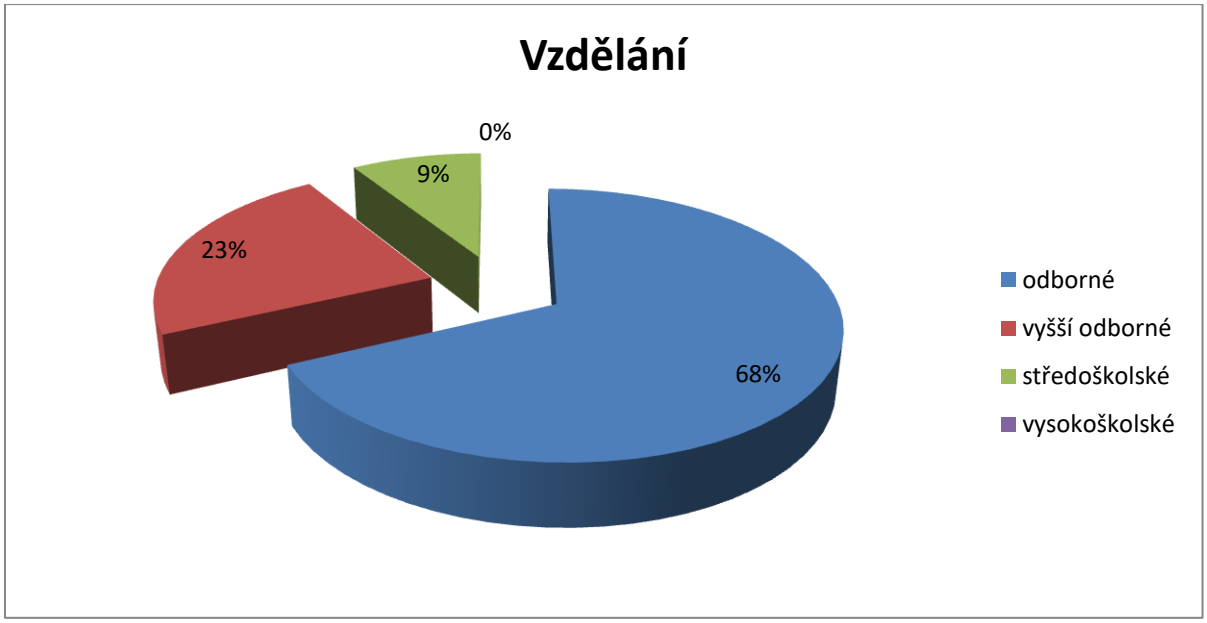



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: nejvíce zaměstnanců je v produktivním věku (31-40 let). Nejmladším zaměstnancem je asistentka (20-30 let). Zaměstnanci nad 60 let mají zde druhé místo v celkovém počtu, jedná se o zkušené řemeslníky.

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf. č. 5 Dosažené vzdělání

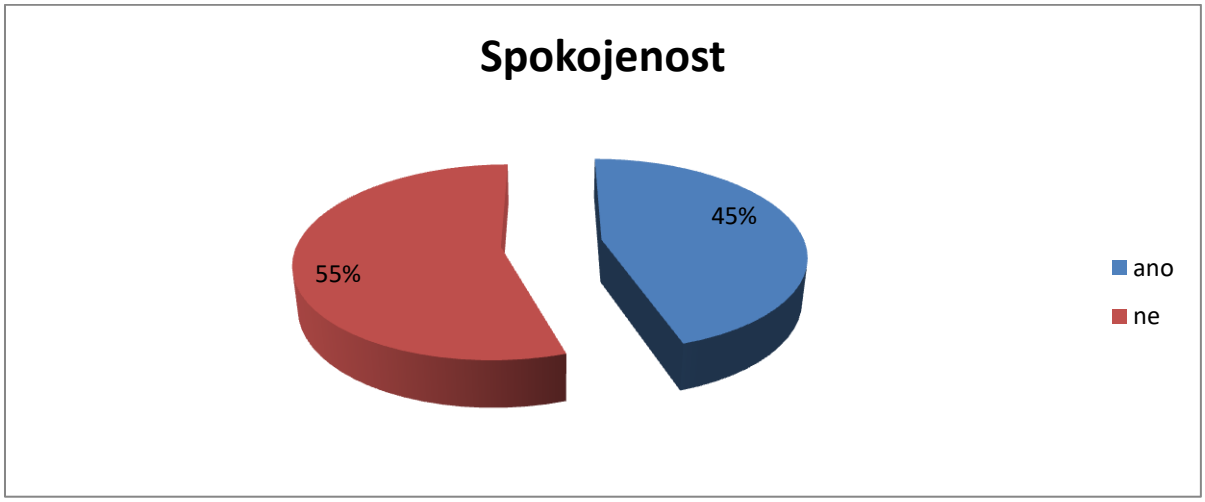



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: nejvíce zaměstnanců má dosažené odborné vzdělání (68%). Následuje vyšší odborné. Žádný zaměstnanec nemá vysokoškolské vzdělání a pouze 9% má středoškolské vzdělání.Zaměstnavatel si vybírá zaměstnance dle učebního oboru, který je schopen dané práce. Bylo by dobré zvážit přijetí projektanta rodinných domů, externí zaměstnávání tohoto typu je velmi nákladné. Projektant si účtuje za jeden projekt 55.000,-- až 85.000,-- Kč, záleží na rozsahu práce.

4. Jste spokojeni s dosavadním školením ve firmě?

Graf č. 6 Spokojenost se školením

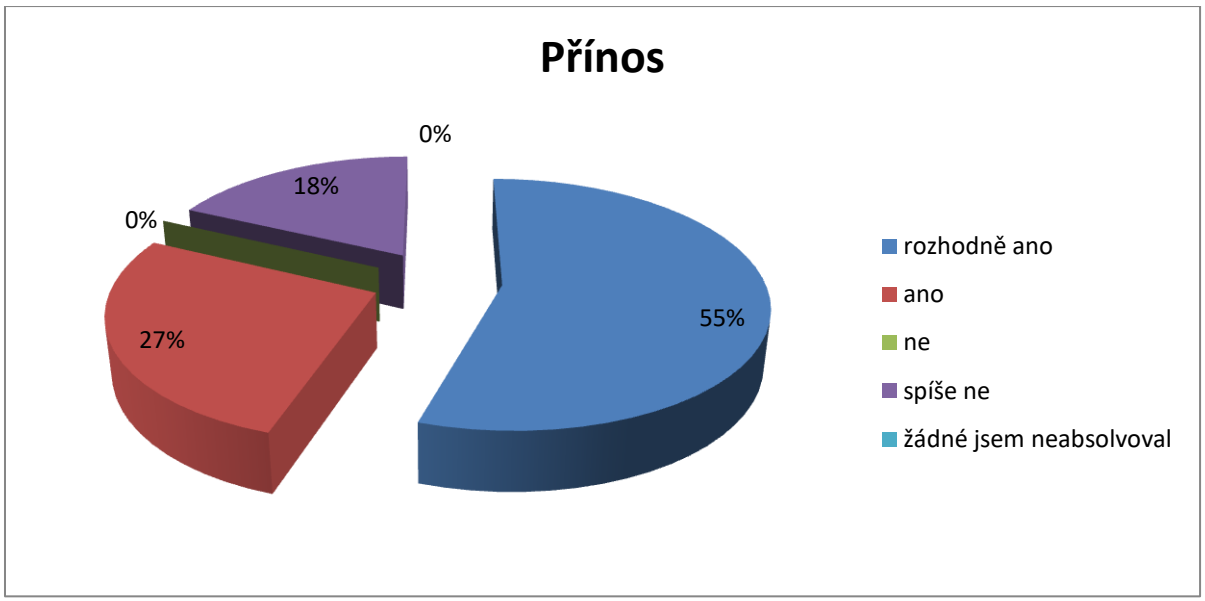



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: 55% dotazovaných není spokojeno se současným školením ve firmě. Jedná se zejména o mladší generaci, která si klade vyšší nároky na vzdělání. Zbylých 45% se neradi učí novým věcem. Mají své zvyky a své postupy.

5. Jsou pro Vás školení ve firmě přínosná?

Graf č. 7 Přínos školení

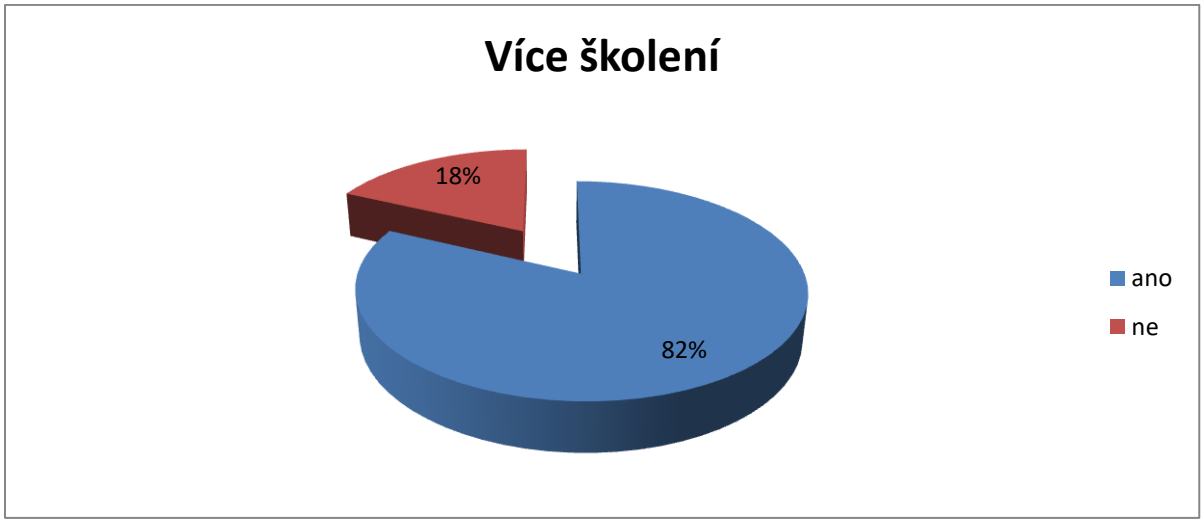



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: U této otázky je vidět, že většina dotazovaných považuje školení za přínosná. Pouze 18% dotazovaných si myslí, že školení jim nepřináší žádné nové poznatky.

6. Přivítali by jste více školení ve Vaší profesi?

Graf č. 8 Profesní školení

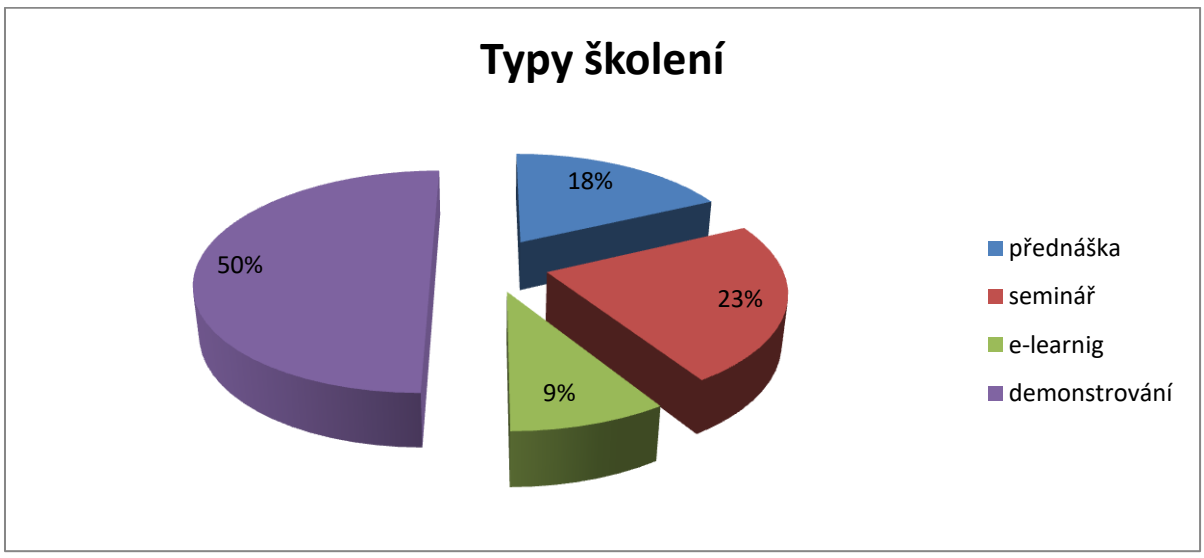



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: většina dotazovaných by uvítala více školení. Je zřejmé, že si uvědomují jaké je důležité vzdělání a nebrání se tomu, což je velké plus pro firmu.

7. Jaké typy školení preferujete?

Graf č. 9 Preference školení

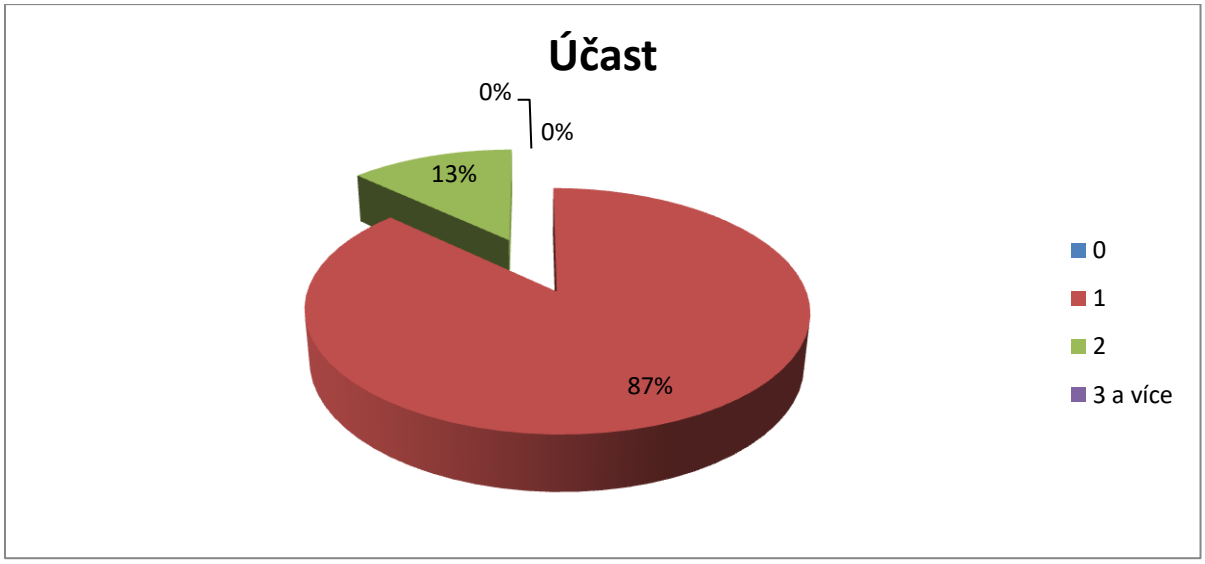



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: polovina dotazovaných by uvítala demonstrování, kde se jedná o postup v modelovaných nebo reálných pracovních podmínkách. Jako druhé by zvolili semináře, kde je dán prostor pro diskusi.

8. Kolik školení jste se zúčastnili?

Graf č. 10 Účast na školení

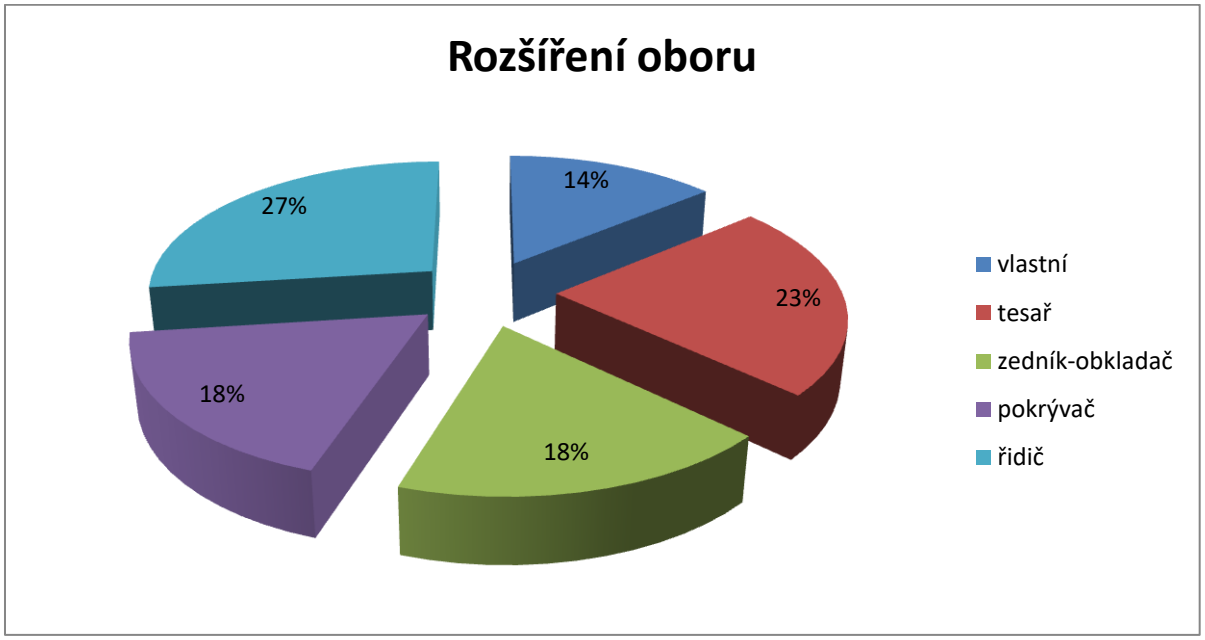



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: převážná dotazovaných se zúčastnila minimálně jednoho školení, pouze 13% dotazovaných se účastnilo dvou školení. Pro tuto firmu je to spíše finanční záležitost, proto se školení rozděluje dle potřeb zaměstnavatele (pokud je plná úhrada zaměstnavatele).

9. Pokud byste si mohli rozšířit vzdělání, v jakém oboru by to bylo?

Graf č. 11 Vzdělání – rozšíření oboru

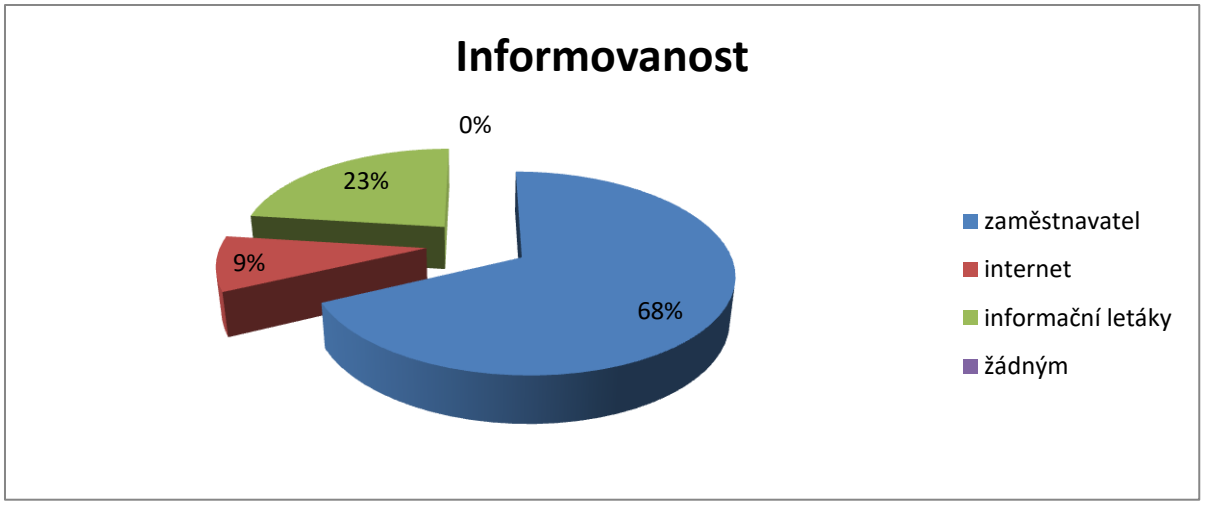



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: Zájem je různorodý, nejvíce by si chtěli udělat řidičské průkazy 27%, následuje tesař s 23%, což je velmi zajímavá práce, ale i náročná, jako třetí jsou zaměstnaní dvě, a to zedník-obkladač a pokrývač.

10. Jakým způsobem jste informováni o vzdělávacích aktivitách?

Graf č. 12 Informace o vzdělávacích aktivitách

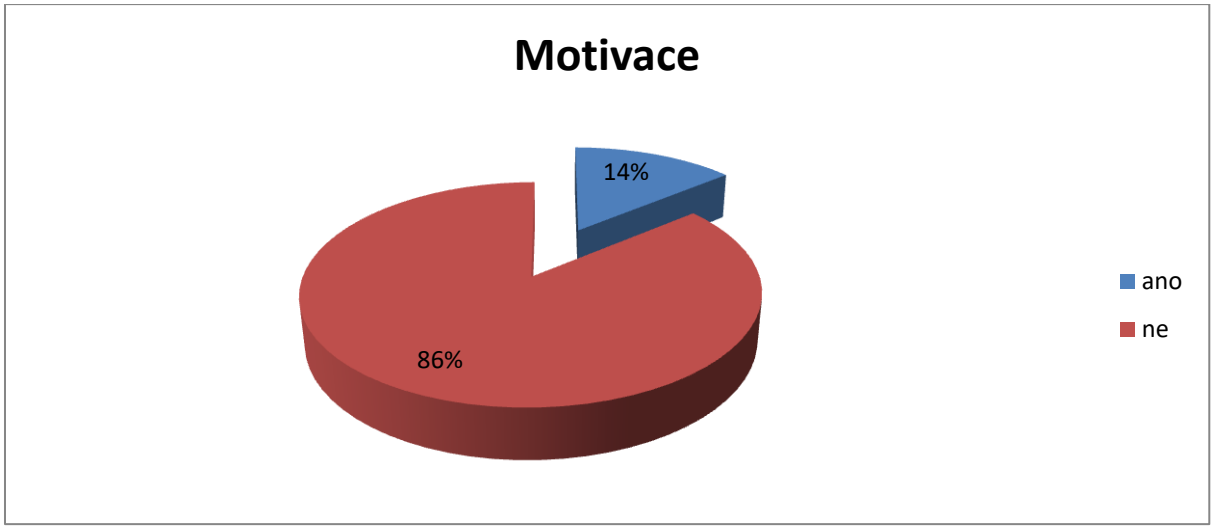



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: Tady je patrné, že zaměstnavatel se snaží podávat informace o školení. Pouze 9% se dovídá z internetu, což je zvláštní. Internet je nedílnou součástí našeho života a zde je tak malý zájem ze strany zaměstnanců o informace o probíhajících školení.

11. Poskytuje Vaše firma dostatečnou motivaci ke vzdělání?

Graf č. 13 Dostatečná motivace




Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: 86% dotazovaných považuje za negativní přístup. Jaký mají k tomu důvod nám zodpoví následující otázka.

12. Pokud ne, co by vedlo k jejímu zvýšení?

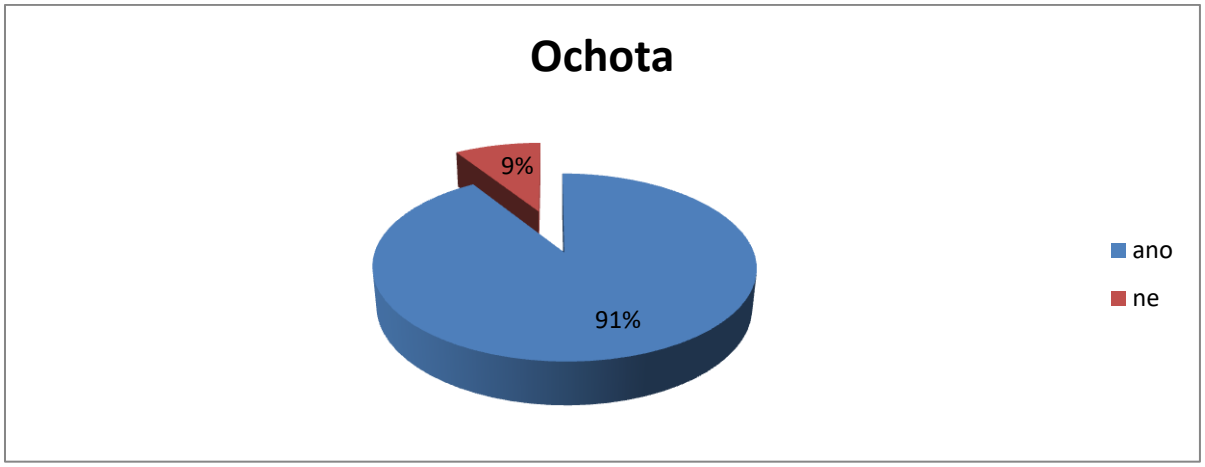
Graf č. 14 Důvod k motivaci

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: zde všichni dotazovaný odpověděli na tuto otázku jednoznačně „vyšší mzdové ohodnocení“

13. Jste ochotni si za své vzdělání zaplatit?

Graf č. 15 Ochota zaplatit za vzdělání

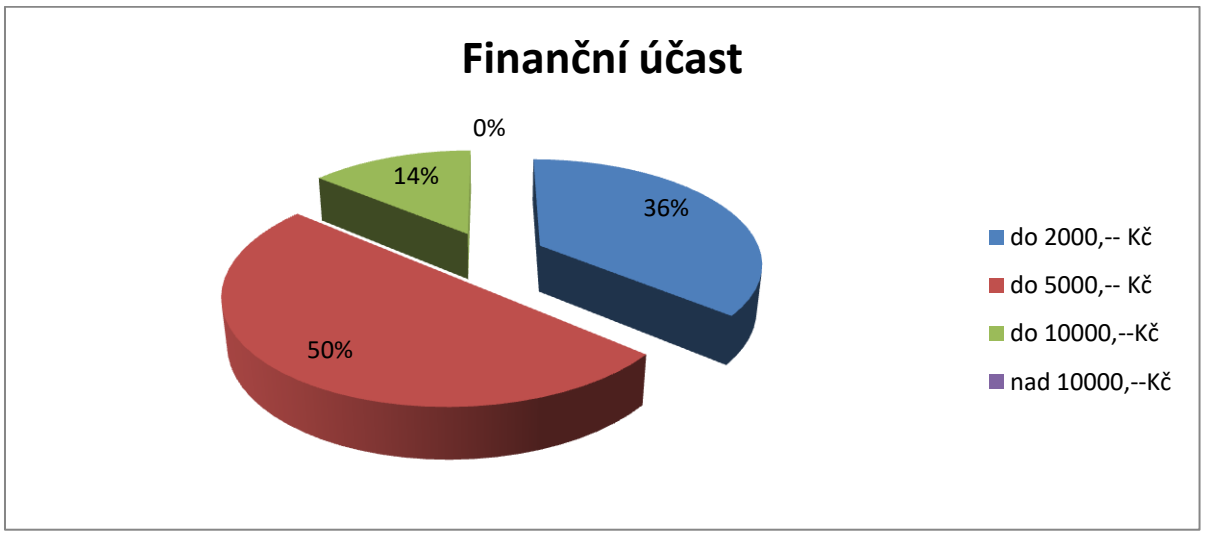



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr:91% dotazovaných je ochotna si své vzdělání zaplatit, což je pro firmu velmi pozitivní. Zaměstnanci si uvědomují, že investice do vzdělání je velmi důležitá věc. Každé školení je pro ně přínos a vede k jejich kvalitnější a odbornější práci.

14. Pokud ano, do jaké výše?

Graf č. 16 Výše finanční spoluúčasti

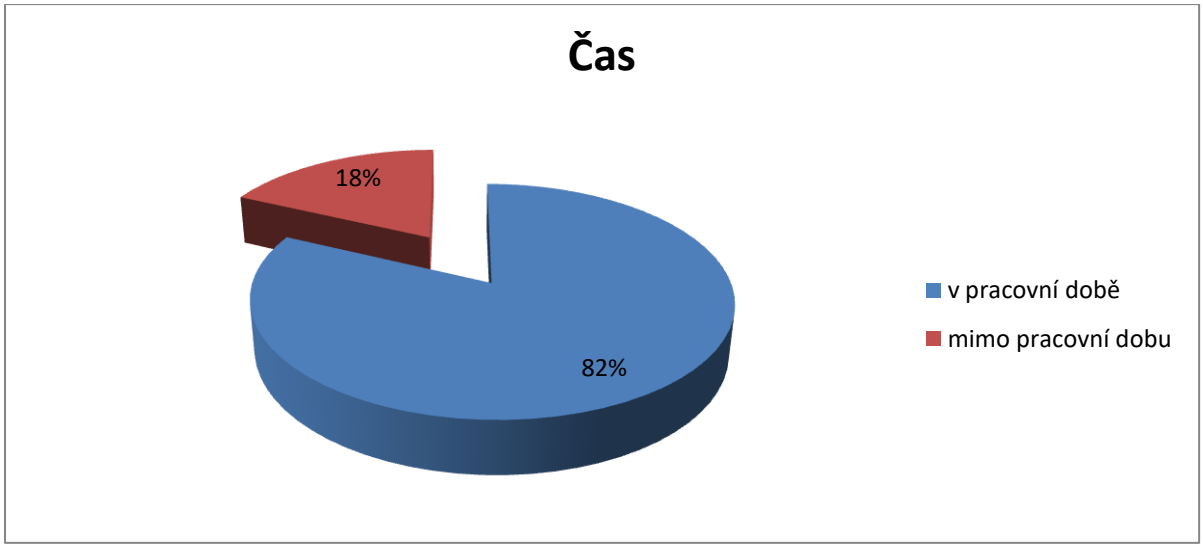



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr: Polovina dotazovaných je ochotna přispět finanční částkou 5000,-- Kč a 36% je ochotna dát částku 2000,-- Kč. Je vidět, že většina využívá dodatek ve své pracovní smlouvě (viz.kap. 3.1.2), proto nikdo neuvedl částku nad 10000,-- Kč

15. Preferujete školení v rámci pracovní doby nebo mimo pracovní dobu?

Graf č. 17 Preference školení v/mimo pracovní dobu

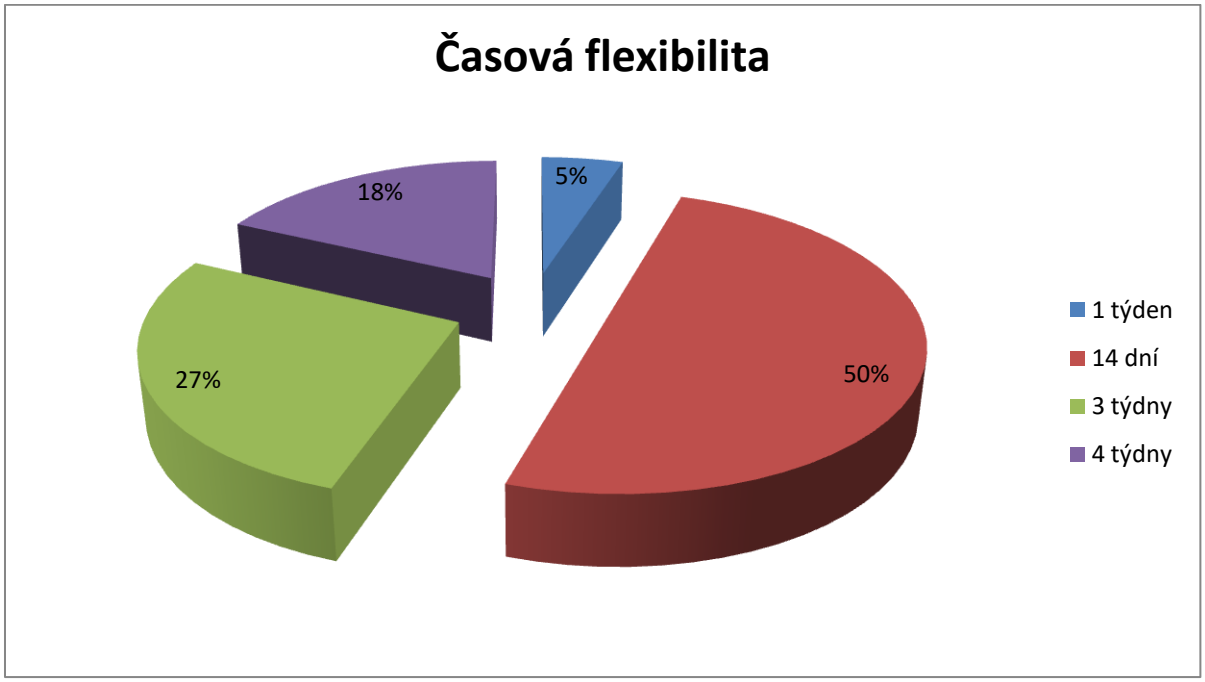



Zdroj: vlastní zpracování,2017

Závěr: Převážná část dotazovaných si přeje vzdělávat se v pracovní době. Dle dodatku smlouvy jim zaměstnavatel platí 30% průměrného výdělku za podmínek plné úhrady. Pouze 18% je ochotna se vzdělávat mimo pracovní dobu. Jedná se především o mladší generaci, která nemá rodinné závazky.

16. Kolik času jste ochotní věnovat školení v rámci jednoho roku?

Graf č. 18 Časová náročnost školení




Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Závěr:Polovina dotazovaných je ochotna věnovat 14 dní svého času na účel vzdělávání a 27% je ochotna se svému vzdělání věnovat i 3 týdny v roce. Velmi pozitivní přístup ze strany zaměstnanců. Firma ví, že má ochotné zaměstnance, kteří se chtějí zdokonalovat ve své činnosti. Každé školení přináší firmě v budoucnu snižování nákladů a tím i vyšší zisk.

### 3.2.1. Návrh opatření

Dle dotazníkového šetření je patrné, že většina zaměstnanců je ochotna se vzdělávat, jsou ochotní si za své vzdělání zaplatit. Menší ochota je vzdělávat se mimo pracovní poměr. Chybí zde motivace ze strany zaměstnavatele. Absolvované školení mělo pozitivní vliv a vedlo i k získání užitečných informací. Po celkové analýze existují určité nedostatky.

Navrženým opatřením tedy je:

**1. Navýšení platu**

Ze strany zaměstnavatele by bylo dobré změnit dodatek v pracovní smlouvě pro lepší motivaci a to:

původní

● Plná úhrada veškerých nákladů školení, závazná smlouva na 7 let.

● Poloviční úhrada nákladů školení, závazná smlouva na 4 roky

● Plná úhrada ze strany zaměstnance, uvolnění z práce po dobu školení, po dobu školení úhrada 30% denního výdělku.

navrhovaná

● Plná úhrada veškerých nákladů školení, závazná smlouva na 7 let, navýšení základní složky mzdy o 5% za předpokladů zvýšení výkonnosti o 10%. Při nesplnění výše uvedených bodů, rozvázání pracovního poměru, vrácení veškeré úhrady zaměstnavatele.

● Poloviční úhrada nákladů školení, závazná smlouva na 4 roky, navýšení základní složky mzdy o 7% za předpokladu zvýšení výkonnosti o 12%. Při nesplnění výše uvedených bodů, rozvázání pracovního poměru, vrácení veškeré úhrady zaměstnavatele.

● Plná úhrada ze strany zaměstnance, uvolnění z práce po dobu školení, úhrada 30% denního výdělku, navýšení základní složky mzdy o 10% za předpokladu zvýšení výkonnosti o 12%.

**2. Návrhy kurzů**

Dle dotazníkového šetření je zájem o tyto profese: řidič, tesař, zedník-obkladač, pokrývač

Autoškola Hornek – služby a ceník

Poskytované základní služby

● výcvik skupin: A, A1, A2, B, B+E, C, C+E, C1, C1+E, T ,

● kondiční jízdy,

● školení řidičů z povolání,

● školení referenčních řidičů,

● profesní školení řidičů,

● vrácení řidičského průkazu po vybodování nebo zákazu činnosti.

Poskytované doplňkové služby

● prodej učebnic,

● možnost úhrady ve splátkách (bez navýšení),

● výcvik v cizím jazyce.

Ceník

| Služba | Běžná cena | Cena pro studenty | Kondiční jízdy |
|---|---|---|---|
| Skupina A | 8000 | neuvedeno | 300 |
| Skupina A1 | 5500 | neuvedeno | 250 |
| Skupina A2 | 7500 | neuvedeno | 300 |
| Skupina B | 10000 | neuvedeno | 300 |
| Skupina B+E | 7000 | neuvedeno | 400 |
| Skupina C | 20000 | neuvedeno | 1000 |
| Skupina C+E | 10000 | neuvedeno | 1200 |
| Skupina C1 | neuvedeno | neuvedeno | neuvedeno |
| Skupina C1+E | neuvedeno | neuvedeno | neuvedeno |
| Skupina T | 10000 | neuvedeno | 1000 |

Poplatky autoškole za opravné zkoušky

● provoz na pozemních komunikacích: 250,

● praktická jízda: 300,

● ovládání a údržba vozidla: 250.

Zdroj:www.autoskolahornek.cz (online 10.12.2017)

Zedník - obkladač

Během zážitkového kurzu se zábavnou formou naučíte, jak připravit podklad pro keramický obklad, vyzkoušíte si obložení stěny a rohu keramickým obkladem i s otvorem pro vodovodní baterii a také položení keramické dlažby. Prožijete společně se svou ratolestí super den a zároveň naučíte se pár zednických fint.

S sebou si mám přinést: Pracovní oblečení, pevnou obuv a dobrou náladu.

Doba trvání:

Středa 14:00 - 17:00

Cena: 350 Kč / účastník

Maximální počet účastníků 6.
Kurz se uskuteční při minimálním počtu 1 účastník. Kurz musíte uhradit nejpozději 3 dny po objednání bankovním převodem. Objednávku prosíme uhraďte ihned po jejím provedení.

Zdroj: www.cestazaremeslem.cz (online 10.12.2017)

Tesař

Rekvalifikační obor Tesař si volí uchazeči, kteří mají rádi dřevo a rádi s nim pracují. Absolvent oboru tesař se uplatní ve stavebních firmách v povolání tesař, a to v pozici zaměstnance nebo podnikatele.

Absolvent je schopen provádět základní tesařské práce na pozemních stavbách, tj. zhotovovat bednění betonových konstrukcí, vázat a montovat tesařské konstrukce střech včetně osazování střešních oken, zhotovovat konstrukce dřevěných pozemních staveb a pomocné tesařské konstrukce (roubení, podskružení, lešení).

Cena kurzu je 20 000,- Kč

Platit je možné ve čtyřech splátkách.

Zdroj: www.rekvalifikace.biz.cz (online 10.12.2017)

Kurzy pro rok 2018 Firmy Bramac, střešní systémy spol. s.r.o.

Základní školení: přednáška s ukázkou produktů, diskuse

Obsah školení: cca 4,5 hodiny se zaměřením na technické vlastnosti střešních krytin Bramac a systémové příslušenství, novinky střešního systému Bramac pro rok 2017, přednosti produktů Bramac a jejich použití, základy pokrývání střech, řešení detailů (hřeben, nároží, úžlabí, okapní hrana, pult, prostupy, napojení), větrání střech, zvýšené požadavky na střechu, doplňková opatření

Určitě by bylo dobré využít nabízených kurzů od dodavatelských firem, které jsou zcela zadarmo, mají dobře zapracované praktické ukázky a školitel je zkušený, vstřícný. Ke konci kurzu je prostor pro otázky.

Dále by bylo dobré využití dotačních titulů, které jsou velmi výhodné. Je zde sice více administrativy, musí se hlídat termíny čerpání. Ale na druhou stranu jsou zde dosti vysoké částky, které můžou firmě pokrýt roční náklady na školení svých zaměstnanců.

## 4. Návrhy na zlepšení vzdělávacího systému firmy Perfectbau s.r.o.

### 4.1. Rozbor vzdělávacího systému ve firmě Perfectbau s.r.o.

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření, rozhovoru s majitelem firmy, z interních dokladů firmy a použité literatury byla provedena analýza vzdělávacího systému. Byly zjištěny určité nedostatky. Jedná se o:

● nedostatek finančních prostředků na vzdělávací kurzy,

● nedostatek finančních prostředků na vyšší ohodnocení zaměstnanců.

Je třeba dodat, že zaměstnavatel je ochoten v rámci možností vyjít vstříc zaměstnancům, kteří jsou ochotní se vzdělávat a přinesou firmě přínos v podobě větší výkonnosti, což je velmi důležité. V roce 2015 firma dosáhla nejvyššího výdělku, proto také investovala nejvyšší částku na vzdělání. Majiteli byly položeny tři otázky:

1) „Jakou finanční částku máte k dispozici v roce 2018 na vzdělání svých zaměstnanců?“

2) „Která profese je pro Vás výhodnější pro přínos firmy?“

3) „Počítáte v dalších letech se vzděláváním svých zaměstnanců a jaká výše částky bude investována v průběhu pěti let?“

Odpovědi:

1) „Pro rok 2018 mám k dispozici částku 20.000,-- Kč, která je určena na vzdělání zaměstnanců. Rok 2017 nebyl příliš úspěšný, bylo málo zakázek a dva zákazníci do dnešního dne nesplnily svou finanční povinnost.“

2) „Každá profese je důležitá, každé řemeslo je třeba na stavění domu a jiných projektů. Je lepší pokud jeden zaměstnanec ovládá aspoň dvě profese.“

3) „Vzdělání je důležité a hodlám ho i nadále podporovat. Co se týče finanční částky v průběhu pěti let? Na to Vám nedokážu přesně odpovědět, vše záleží na výši výdělku naší firmy. Pět let je dlouhá doba, stavebnictví je převážně sezónní záležitost, více zakázek v létě, méně v zimě. (Zdroj: rozhovor s panem Romanem Schmiedem, 2018)

Tab. č. 5 SWOT analýza vzdělávání

| **Silné stránky** | **Slabé stránky** |
|---|---|
| - ochota zaměstnavatele<br>- spolupráce zaměstnanců<br>- vhodné pracovní podmínky | - nestabilita zakázek, pokles tržeb, nedostatek finančních prostředků na vzdělávání |
| **Příležitosti** | **Hrozby** |
| - existence dotačních titulů pro podniky<br>- dodavatelské kurzy v rámci reklamy jejich značky | - odchod zaměstnanců do Německa (vyšší výdělky) |

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

## 4.2. Návrhy na zlepšení současného vzdělávacího systému

### 4.2.1. Dotace

Problémem jsou finance na kurzy, proto bych se zaměřila na dotace pro podnikatele, které jsou sice administrativně náročné, ale je to jedna z možností jak získat finanční výpomoc na potřebné kurzy. Pro tuto firmu by se hodila dotace – Inovační voucher

Inovační vouchery

Cílem programu Inovační vouchery je poskytovat podnikům prostředky na nákup expertního know-how, které pomůže k rychlému rozvoji jejich podnikání. Program Inovační vouchery je součástí Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OPPIK). Celkově je pro tento program alokováno 164 mil. Kč.

Kdo může dotace získat

● dotace v tomto programu je určena pro malé a střední podniky

Kolik lze získat

● výše dotace 50 tis. - 300 tis. Kč,

● dotací je možné pokrýt až 75 % nákladů dle pravidel de minimis.

Na co se dotace vztahuje

● externí služby poskytované organizací pro výzkum a šíření znalostí

Podporované aktivity

● pořízení poradenských, expertních a podpůrných služeb v oblasti inovací od výzkumných organizace

Termín pro plné žádosti: od 15. 1. 2018 do 31. 12. 2018

Zdroj: www.enovation.cz (online 10.12.2017)

### 4.2.2. Výběr vhodného kurzu

Dále by se daly využít kurzy, které nabízí webová stránka „Cesta za řemeslem“, je zde možné zajet si s rodinnou, zabavit děti a strávit příjemné víkendy.

Obr. č. 2 Společný zážitek

Zdroj: wwwcestazaremeslem.cz (online 12.2.2018)

Nabídka kurzů je velmi široká, zde jsou kurzy, vhodné pro firmu Perfectbau s.r.o.

Tab. č. 6 Vybraná řemesla

| Termín | Řemeslo | Cena za jednu osobu v Kč |
|---|---|---|
| víkend | Instalatér | 290,-- |
| víkend | Malíř a tapetář | 1.090,-- |
| všední den | Montér suchých staveb | 600,-- |
| víkend | Montér suchých staveb | 1.090,-- |
| všední den | Strojní mechanik (zámečník) | 500,-- |
| Víkend | Strojní mechanik (zámečník) | 890,-- |
| víkend | Strojník | 1.090,-- |
| víkend | Tesař | 990,,- |
| všední den | Tesař | 550,-- |
| víkend | Truhlář | 1.090,-- |
| víkend | Zedník - obkladač | 740,-- |
| všední den | Zedník - obkladač | 350,-- |

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podmínky kurzu:

1. Vyberte si řemeslný zážitek

Vyberte ten pravý zážitek z naší široké nabídky. Nebo jich klidně vyzkoušejte víc. Naši mistři řemesel z vybraných pražských středních odborných škol vám představí konkrétní řemeslo

zábavnou formou, která bude bavit vás i vaši ratolest. Můžete si vybrat i dárkový certifikát a vámi obdarovaná osoba si následně zvolí svůj zážitek se řemeslem sama.

2. Objednejte si zážitek

Doporučujeme se registrovat, aby vám neunikly žádné novinky. Případně lze objednávku uskutečnit i bez registrace. Po stisknutí tlačítka Objednat vyplníte formulář, vyberete si kde a kdy navštívíte svůj zážitkový řemeslný kurz a jak za něj zaplatíte. Případně si můžete objednat Dárkový poukaz v hodnotě ceny vybraného zážitku a darovat ho jako netradiční dárek svým blízkým. Dárkové poukazy mají platnost 6 měsíců od objednání, nejpozději do června 2018.

3. Jak za zážitek zaplatím?

Zážitek zaplatíte bankovním převodem na č. ú. 234 753 996/ 0300 nejpozději 3 dny po provedení objednávky!

4. Zažijte řemeslo se svou ratolestí

Pak už jen ve zvolený čas zamíříte do vybrané střední odborné školy, kde zábavnou formou pod vedením profesionálního mistra svého oboru poznáte to nej ze zvoleného řemesla. Ve většině zážitků si dokonce během kurzu vyrobíte vlastní předmět, který si pak odnesete domů. Kurzy jsou organizované v malých skupinách, aby se opravdu na každého dostalo a každý měl možnost poznat co nejvíce z daného řemesla.

Storno podmínky:
Zrušení zaplacené návštěvy 7 a méně dnů před termínem 100 % ceny.

Zdroj:www.cestazaremeslem.cz (online 12.02.2018)

### 4.2.3. Výhody, přínos a efektivnost vybraného kurzu

**Výhody tohoto kurzu:**

● zaměstnavatel nemusí poskytovat místnost pro kurz,

● žádné náklady v podobě zajištění potřebného materiálu (obklady, trubky, cihly, spárovací hmoty, atd.),

● nízká cena kurzu,

● velký výběr termínů,

● práce v malých skupinkách,

● možnost stravování na místě.

**Přínos a efektivnost výše uvedeného kurzu**

Kurz je rozdělen na dvě části teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zde probrány veškeré základy daného řemesla. Lektor využívá projektovou mechaniku, kde jsou znázorněny postupy. Probíhá zde zpětná vazba v podobě dotazů ze stran účastníků kurzů. Teoretická část trvá (dle řemesla) zhruba jednu hodinu.

Praktická část je již zajímavější. Účastníci si na vlastní kůži vyzkouší práci s daným materiálem a nářadím. Naučí se zde, jak správně postupovat.Lektor je průběžně kontroluje, dbá na správný postup. V případě chyby se lektor snaží, aby si účastník uvědomil, kde porušil postup a proč. Maximální počet účastníků je šest, což je velmi dobré z hlediska prostoru pro komunikaci s lektorem. Je zde možnost u některých kurzů vzít i své malé ratolesti.

Pokud shrneme teoretickou a praktickou část, je tento kurz ideální pro tuto firmu. Zaměstnavatel nevynaloží zbytečné náklady na materiál, velmi výhodné ceny kurzů. Zaměstnanci mají praktické zkušenosti, které jsou velmi důležité, mohou je ihned aplikovat. Je zde možnost opakování daného kurzu.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout opatření pro zkvalitnění vzdělávacího procesu ve společnosti Perfectbau s.r.o.. Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola je věnována teoretické části, jsou zde vymezeny pojmy teorie učení, vzdělávání v organizaci, organizační rozvoj.

Druhá kapitola je věnována společnosti Perfectbau s.r.o., jsou zde uvedeny základní údaje společnosti, historický vývoj, finanční analýza, SWOT analýza.

Třetí kapitola se věnuje současnému vzdělávání zaměstnanců uvedené firmy, rozbor současného vzdělávání (interní a externí vzdělávání), náklady na školení v letech 2013-2017. Dále jsou zde výsledky dotazníkového šetření, které nám ukázaly silné a slabé stránky školení pohledem zaměstnanců. Dle výsledků bylo navrženo několik opatření (změna dodatku smlouvy, návrhy kurzů)

Ve čtvrté kapitole jsou uvedeny konkrétní opatření na zlepšení současného vzdělávacího procesu (dotace, výběr vhodného kurzu). Vybraný kurz je vhodný pro uvedenou společnost, jsou zde nízké náklady, vedení profesionálních mistrů, možnost opakování atd.. Na základě rozboru vzdělávacího systému uvedené společnosti byly zjištěny nedostatky ve dvou případech. První byl nedostatek finančních prostředku na vzdělávací kurzy, proto byl vybrán kurz s nižšími náklady, výběrem termínu (pracovní nebo víkendové termíny). Sám majitel firmy, Roman Schmied, v rozhovoru uvedl, že pro rok 2018 má na vzdělání vyčleněno 20.000,-- Kč. Druhým nedostatkem byl nedostatek finančních prostředků na vyšší ohodnocení zaměstnanců. Uvedená firma se zabývá stavebnictvím, což je sezónní záležitost. Jsou zde výkyvy v počtu zakázek, v letním období a v zimním období.

Vzdělávací systém společnosti Perfectbau s.r.o. je na dobré úrovní, majitel je vstřícný a má zájem o vzdělání svých zaměstnanců. Sami zaměstnanci mají zájem o prohloubení svého zaměstnání, což je velmi příznivé pro firmu. Pokud firma bude disponovat kvalitními zaměstnanci, zvýší se její úspěch v konkurenci, možnost více zakázek, budování dobrého jména (je zde více faktorů, které ovlivňují úspěch firmy, ale to není předmětem této bakalářské práce).

# Seznam tabulek

Tab č. 1 Výsledky ukazatele likvidity …….24

Tab č. 2 Výsledky ukazatelů rentability a zadluženosti firmy v % ……..…...25

Tab č. 3 SWOT firmy Perfectbau s.r.o ……...…27

Tab č. 4 Školení firmy ……...….30

Tab č. 5 SWOT analýza vzdělávání ……46

Tab č. 6 Vybraná řemesla ……....49

# Seznam obrázků

Obr č. 1 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců…….13

Obr č. 2 Společný zážitek ……48

# Seznam grafů

Graf č. 1 Ziskovost firmy ……26

Graf č. 2 Náklady školení ……31

Graf č. 3 Pohlaví ……..32

Graf č. 4 Věk ……....32

Graf č. 5 Dosažené vzdělání ……33

Graf č. 6 Spokojenost se školením ……..34

Graf č. 7 Přínos školení ……...34

Graf č. 8 Profesní školení ……35

Graf č. 9 Preference školení ……35

Graf č. 10 Účast na školení ……36

Graf č. 11 Vzdělání – rozšíření oboru ……..…37

Graf č. 12 Informace o vzdělávacích aktivitách ……..…37

Graf č. 13 Dostatečná motivace ……..38

Graf č. 14 Důvod k motivaci……38

Graf č. 15 Ochota zaplatit za vzdělání ……....39

Graf č. 16 Výše finanční spoluúčasti ……...…39

Graf č. 17 Preference školení v/mimo pracovní dobu …….……40

Graf č. 18 Časová náročnost školení …….……...41

# Seznam příloh

Příloha A …….…….57

# Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 978-80-7261-288-8.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. viii, 100 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0505-9.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243^s. ISBN 80-7169-459-2.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

# Internetové zdroje:

Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 07.11.2016 [cit. 01.11.2017]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/ukazatele-likvidity

Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 16.08.2016 [cit. 01.11.2017]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb

Střecha na celý život: Střechy Bramac. Www.bramac.cz: pro odborníky [online]. Praha, 2017 [cit. 26.11.2017]. Dostupné z: https://www.bramac.cz/pro-odborniky/skoleni

Zedník: rekvalifikace. Rekvalifikace.biz.: obory [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://rekvalifikace.biz/obory/zednik/

Autoškoly Cheb: všechny autoškoly. Www.autoškolahornek.cz: služby a ceník [online]. Cheb, 2017 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: http://www.vsechny-autoskoly.cz/autoskola_hornek/cenik_a_sluzby/

Zedník-obkladač: Cesta za řemeslem. Cesta za řemeslem: Řemeslo [online]. Praha: Hospodářská komora, 2017 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: https://www.cestazaremeslem.cz/remeslo/zednik-obkladac-vsedni-den/

Dotační programy: Dotace EU. Dotace EU na výzkum a vývoj [online]. Praha: eNovation, 2017 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.enovation.cz/dotace/dotace-eu-na-vyzkum-vyvoj/inovacni-vouchery

Zedník-obkladač: Cesta za řemeslem. Cesta za řemeslem: Řemeslo [online]. Praha: Hospodářská komora, 2017 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://www.cestazaremeslem.cz/remeslo/zednik-obkladac-vsedni-den/

# PŘÍLOHA A

## Dotazník k bakalářské práci na téma „Vzdělávací procesy v podniku“

Dobrý den,
V rámci praktické části Vás prosím o vyplnění dotazníku, který je určen pouze pro vlastní potřebu.

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

☐ muž ☐ žena

**2. Jaký je Váš věk?**

☐ míň než 20let ☐ 20 – 30 let ☐ 31 – 40 let ☐ 41 – 50 let

☐ 51 – 60 let ☐ 60 a více let

**3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

☐ odborné ☐ vyšší odborné ☐ středoškolské ☐ vysokoškolské

**4. Jste spokojeni s dosavadním školením ve firmě?**

☐ ano ☐ ne

**5. Jsou pro Vás školení ve firmě přínosná?**

☐ rozhodně ano ☐ spíše ano ☐ ano ☐ ne

☐ žádné jsem neabsolvoval/a

**6. Přivítali by jste více školení ve Vaší profesi?**

☐ ano ☐ ne

**7. Jaké typy školení preferujete?**

☐ přednáška ☐ seminář ☐ demonstrování ☐ e-learning

**8. Kolik školení jste se zúčastnili?**

☐ 0 ☐ 2 ☐ 3 ☐ více

**9. Pokud byste si mohli rozšířit vzdělání, v jakém oboru by to bylo?**

☐ svůj obor ☐ tesař ☐ zedník-obkladač ☐ pokrývač

☐ řidič ☐ jiný obor

**10. Jakým způsobem jste informováni o vzdělávacích aktivitách?**

☐ zaměstnavatel ☐ internet ☐ informační letáky ☐ žádné

**11. Poskytuje Vaše firma dostatečnou motivaci ke vzdělání?**

☐ ano ☐ ne

**12. Pokud ne, co by vedlo k jejímu zvýšení?**

……..

**13. Jste ochotni si za své vzdělání zaplatit?**

☐ ano ☐ ne

**14. Pokud ano, do jaké výše?**

☐ do 2.000,-- Kč ☐ do 5.000,-- Kč ☐ do 10.000,-- Kč

**15. Preferujete školení v rámci pracovní doby nebo mimo pracovní dobu?**

☐ v pracovní době ☐ mimo pracovní dobu

**16. Kolik času jste ochotní věnovat školení v rámci jednoho roku?**

☐ týden ☐ 14 dní ☐ 3 týdny ☐ 4 týdny

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

**ABSTRAKT**

BROŽKOVÁ,Lenka. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 54 s., 2018

**Klíčová slova**: učení, systém vzdělávání, podnikové vzdělávání, návrhy na zlepšení

Tato bakalářská práce se zabývá vzdělávacími procesy ve společnosti Perfectbau s.r.o. Práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat vzdělávací procesy a následně navrhnout opatření. V úvodní části jsou nejprve definovány základní pojmy z oblasti vzdělávání, následují teoretické informace o podnikovém vzdělávání a jeho metodách a formách. Pro průzkum bylo použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, následovala analýza vyhodnocení slabých a silných stránek a doporučení na zlepšení. Poslední částí práce je zhodnocení vybraného kurzu z hlediska efektivnosti a nákladů.

**ABSTRACT**

BROŽKOVÁ, Lenka. Educational processes in the company. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 54 s., 2018

**Key words**: learning, education, corporate education, proposals for improvement

This thesis deals with the educational processes in the company Perfectbau s.r.o. Work is divided into four main chapters. The main aim of this work was to analyze the educational processes and subsequently propose measures. In the introductory section are first defined the basic concepts from the field of education, followed by theoretical information about enterprise education and its methods and forms. It was used for the survey questionnaire survey among the employees of the company, followed by analysis of the evaluation of the strengths and weaknesses, and recommendations for improvement. The last part of the work is the evaluation of the selected course in terms of efficiency and cost.