

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in the company

Kučerová Michaela

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

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

V Plzni, dne 24.04.2012

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Janě Vacíkové za ochotu, odborné rady a věcné připomínky, které mi poskytla při psaní této práce.

Zároveň patří můj dík i jednatelem společnosti TEKTON CZ, s.r.o. panu Bohumilu Kučerovi a paní Anně Hrachovcové, zaměstnankyni ekonomického oddělení, za poskytnutí veškerých informací a podkladů potřebných pro zpracování této práce.

OBSAH

0. ÚVOD	7
1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.	8
1.1. Základní informace	8
1.2. Historie	8
1.3. Organizační struktura podniku	9
1.4. SWOT analýza	10
1.4.1. Silné stránky	10
1.4.2. Slabé stránky	10
1.4.3. Příležitosti	11
1.4.4. Hrozby	11
1.5. Cílové skupiny zákazníků společnosti TEKTON CZ, s.r.o.	11
2. POJEM VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.1. Pojem vzdělávání	12
2.2. Podmínky efektivního vzdělávání	12
3. SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
3.1. Identifikace potřeb vzdělávání	13
3.2. Plánování programu vzdělávání	14
3.3. Hodnocení vzdělávacího procesu	16
4. METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	18
4.1. Metody vzdělávání na pracovišti	18
4.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště	20
5. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE ZÁKONÍKU PRÁCE ČR	23
6. ŠETŘENÍ O DALŠÍM ODBORNÉM ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ (DOV)	24
6.1. Rozsah vzdělávání v ČR	24

6.2.	Metody vzdělávání využívané českými podniky	25
6.3.	Obsah kurzů	26
6.4.	Náklady na vzdělání	26
7.	VZDĚLÁVACÍ PROCESY VE SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.	27
7.1.	Program „Vzdělávejte se“ 2009-2010	27
7.2.	Vzdělávací kurzy v rámci programu „Vzdělávejte se“	28
7.3.	Vzdělávací kurzy mimo program „vzdělávejte se“ v letech 2009 – 2010	38
7.4.	Vzdělávací kurzy v letech 2011-2012	40
7.5.	Přehled celkových nákladů 2009 – 2012	41
7.6.	Bezplatné certifikační kurzy	44
7.7.	Vzdělávací kurzy podle místa realizace	46
8.	NÁVRH NA OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.	48
9.	ZÁVĚR	52
	SEZNAM TABULEK	53
	SEZNAM GRAFŮ	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM PŘÍLOH	58

0. ÚVOD

Lidské zdroje jsou neodmyslitelnou a velmi důležitou složkou podniku, na které závisí úroveň pracovních výkonů. V posledních letech si tento fakt podniky uvědomují a věnují stále větší pozornost vzdělávání svých zaměstnanců. Zvyšování znalostí a kvalifikačních dovedností zaměstnanců zabezpečuje podávání lepších pracovních výkonů a tím i uspokojení požadavků zákazníka. Potřeba vzdělávání zaměstnanců je zvýšena i nepřetržitým technologickým rozvojem.

Zejména ve stavebnictví jsou v rámci soutěží o zakázky kladeny stále větší nároky na kvalifikace zaměstnanců. V současném konkurenčním boji je třeba zvyšování kvalifikací zaměstnanců neopomíjet a pojmout ho jako jednu z hlavních personálních činností. Vzhledem k tomu, že kvalifikační kurzy mohou být velmi finančně náročné, měly by podniky věnovat značnou pozornost jejich správnému plánování.

Cílem této bakalářské práce je popsat vzdělávací procesy ve stavební společnosti TEKTON CZ, s.r.o. Úvodem budou základní informace o podniku a analýza jeho vnitřního a vnějšího prostředí. Nejdůležitější součástí práce bude analýza nákladů na vzdělávací kurzy společnosti a způsoby jejich financování v několika posledních letech, tedy v letech 2009-2012. K tomu poslouží i grafická znázornění těchto nákladů. Na základě těchto poznatků bude vypracován návrh na opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů.

1. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.

1.1. Základní informace

TEKTON CZ, s.r.o. je stavební firma se sídlem ve Volyni v Jižních Čechách. Zabývá se realizací bytových, občanských, průmyslových a inženýrských staveb (viz přílohy A, B, C). [12] Předmětem podnikání je provádění staveb, jejich změn a odstraňování; projektová činnost ve výstavbě; nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej a silniční motorová doprava nákladní. Společnost je zapsána u krajského soudu v Českých Budějovicích. [11]

Obr. č. 1 Logo společnosti



Zdroj: webové stránky společnosti Tekton.cz – www.tekton.cz

1.2. Historie

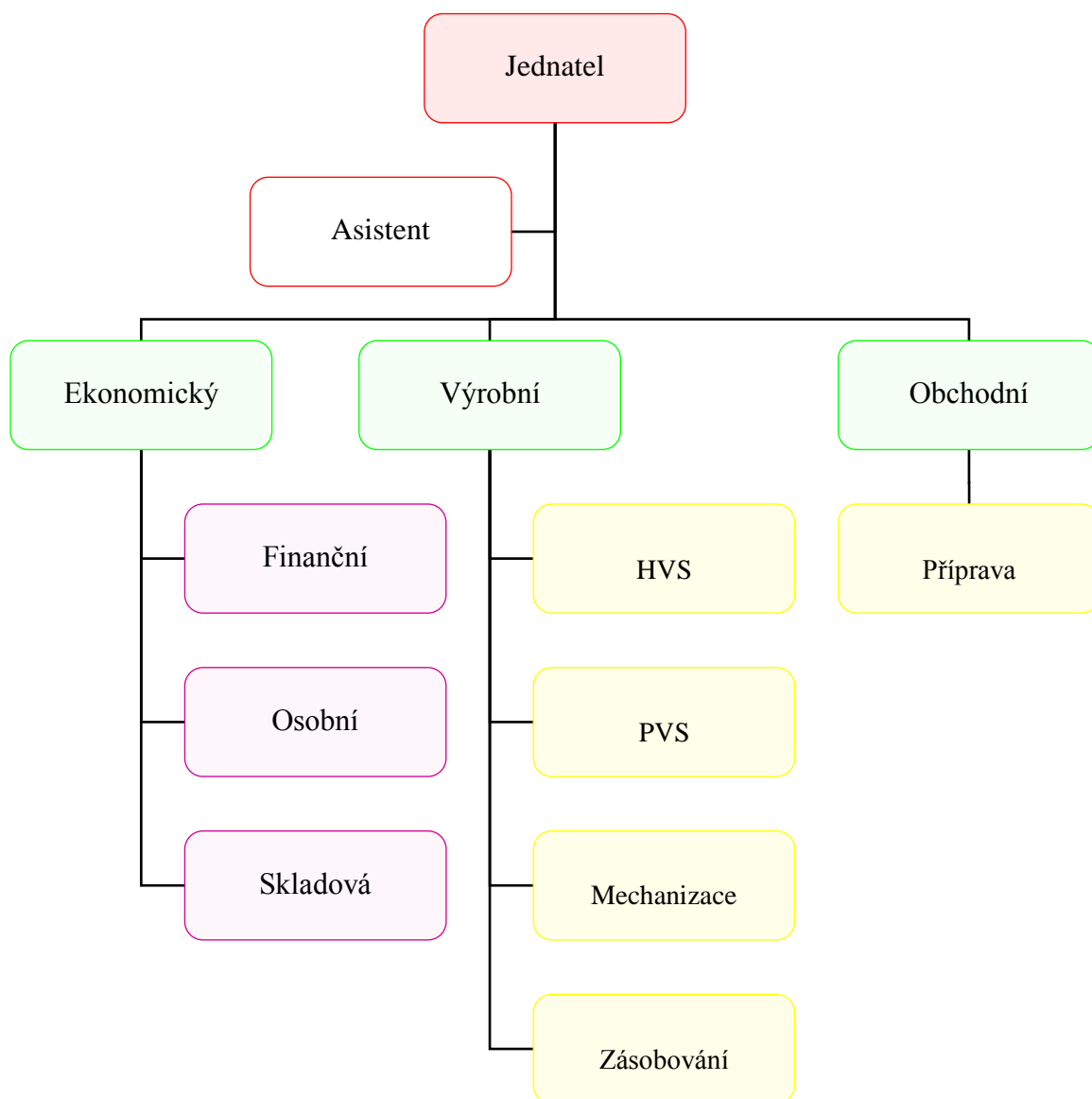
Firma byla založena v listopadu 1990 s právní subjektivitou – fyzická osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Od samého začátku působila v oblasti pozemních staveb. Již v roce 1991 bylo u firmy zaměstnáno více jak 40 pracovníků. V roce 1992 privatizovala odloučené středisko Okresního stavebního podniku včetně budov, pozemků a zaměstnanců. Do roku 1995 bylo velké úsilí věnováno udržení a stabilizaci pracovního týmu. Každodenní boj s odlivem pracovních sil do zahraničí podporovala blízkost státní hranice, snadná dostupnost práce v německé republice a silná marka. O to složitější bylo vytvoření podnikové struktury a pravidel vnitřního chodu firmy. Bylo také potřeba věnovat pozornost vytváření a účelnosti technického zázemí a technického vybavení. V letech 1995-1997 byly zřízeny dílny přidružené stavební výroby tj. zámečnická a klempířská dílna. Pro potřeby stále se rozrůstající dopravy a mechanizace byla vybudována nová opravárenská dílna. V roce 1997 se přiblížil počet zaměstnanců k devadesáti pracovníkům s průměrným věkem 31 let. Takto mladý kolektiv měl samozřejmě i svá úskalí. Firma nebyla schopna nabídnout stejné finanční odměny, jaké bylo možno fakturovat na živnostenský list. Někteří zaměstnanci se proto začali osamostatňovat a zřizovat si vlastní řemeslné živnosti. Tomu napomohla i krátkodobá krize ve stavebnictví v letech 1996 – 1999. Došlo tedy ke snížení pracovního kádru ale naštěstí ne však k jeho oslabení. Většina odešlých pracovníků se ke spolupráci s firmou opět vrátila ale tentokrát na bázi smluvního vztahu a spolupráce. V roce 2001 se firma integrovala do

společnosti s ručením omezeným s názvem „TEKTON CZ“ a byl zaveden certifikovaný systém jakosti ISO. V letech 2006-2007 firma úspěšně dokončila svůj první developerský projekt a to výstavbu 32 řadových domů (viz příloha D). Realizaci dalších obdobně velkých projektů byla nucena díky krizi odložit. V letech 2006-2008 pak byla provedena celková rekonstrukce areálu. V současné době je společnost relativně dobře vybavena potřebnou technikou a dopravními prostředky.

1.3. Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku je liniová.

Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti TEKTON CZ, s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek společnosti TEKTON CZ, s.r.o. – www.tekton.cz

Součástí HSV, neboli hlavní stavební výroby jsou zedníci a stavební dělníci. Součástí PSV, neboli přidružené stavební výroby jsou klempíři, instalatéři, tesaři, elektrikáři a zámečníci.

Nedostatek zakázek ve stavebnictví se negativně projevil i na počtu zaměstnanců. Zatímco v letech 2009 – 2010 se počet zaměstnanců pohyboval okolo 50, začátkem roku 2011 klesl na 40 a koncem roku dokonce na 32 zaměstnanců. Aktuální počet je už jen 29 zaměstnanců.

1.4. SWOT analýza

1.4.1. Silné stránky

Silnou stránkou je zájem o kvalitu nabízených služeb, za tímto účelem podnik pravidelně proškoluje své zaměstnance a seznamuje je s novými technologiemi.

Jako další lze uvést dobré plánování ve výrobě. Každý týden se koná porada, na které se rozplánuje výroba na celý další týden. To je důležité zejména, když firma staví na několika místech najednou a je tedy nutná synchronizace logistiky apod.

Mezi silné stránky lze zařadit i rychlou cestu přenosu informací mezi zaměstnanci a vedením a celkovou pružnost při neočekávaných změnách.

1.4.2. Slabé stránky

Nejslabší stránkou podniku jsou nedostatečné znalosti managementu. Mezi vedením, ani mezi zaměstnanci se nenachází nikdo s manažerskými dovednostmi a zkušenostmi. Chybí obchodní management, jehož úkolem by mělo být shánění zakázek a budování vztahů s obchodními partnery. Další oblastí, která by také potřebovala zdokonalit zkušeným manažerem, je motivace zaměstnanců.

Slabou stránkou podniku je i omezený kapitál. Banky neinvestují do stavebnictví tolik jako dříve a nejsou ochotny se v době krize podílet na projektech. TEKTON CZ, s.r.o. nemá dostačující kapitál na to, aby mohl sám financovat developerské projekty.

Za slabou stránku lze považovat i nedostatečnou diferenciaci služeb v závislosti na konkurenci, avšak ve stavebnictví nelze poskytované služby nijak zvlášť diferencovat.

Problémem podniku se stává i nedostatečná reklama. Podnik postrádá pracovníky, kteří by se zabývali marketingovou činností. I přes vysokou konkurenci, která ve stavebnictví vládne, vedení paradoxně nevěnuje propagaci příliš velkou pozornost.

1.4.3. Příležitosti

TEKTON CZ, s.r.o. využívá podpory státu a pobírá dotace na zlepšení kvalifikace zaměstnanců prostřednictvím pracovního úřadu

1.4.4. Hrozby

Největší hrozbou podniku je silná konkurence na českém trhu. Jen v Jihočeském kraji je více než 300 stavebních firem. S tím souvisí neustále se zhoršující pozice podniku v soutěži o zakázky. Před krizí firma soutěžila o zakázku s jednou či dvěma konkurenčními firmami. V současné době ovšem i větší firmy věnují svou pozornost menším zakázkám, které by pro ně dříve byly nezajímavé. O zakázku pak soutěží klidně i 10 firem. Nároky na kvalifikační a profesní předpoklady zájemců veřejných zakázek navíc stoupají a vybraný podnik musí splňovat řadu podmínek (např. dokládat ISO, splnit požadavek minimálního obratu, doložit referenční stavby apod.)

Další hrozbou je pak nekalá konkurence v podnikových a dumpingových cenách. Existují případy, kdy stavební firma (většinou založena pouze za tímto účelem) podcení v rámci veřejné zakázky dokončovací práce a je vybrána na základě levnější nabídky. Po dokončení základů, za které dostane zapláceno pak např. odstoupí od smlouvy.

1.5. Cílové skupiny zákazníků společnosti TEKTON CZ, s.r.o.

Fyzické osoby: Jedná se většinou o výstavbu rodinných domů. Firma se snaží do svého portfolia klientů zahrnout spíše zákazníky požadující nadstandard. U výstavby menších rodinných domů je společnost díky své velikosti a režijním nákladům jen velmi málo konkurence schopna. Jedná se tedy spíše o skupinu lidí, kteří hledají dodavatele ne podle nabídkové ceny, ale podle toho zda jsou technicky schopni zvládnout atypickou zakázku vysoké jakosti.

Právnícké osoby: Jedná se výstavbu výrobních areálů, administrativních budov, ale také o různé developerské projekty.

Státní organizace: Společnost TEKTON CZ, s.r.o. se v 90% případů zaměřuje na ryze soukromý sektor trhu. Tento fakt je zapříčiněn neprůhledností veřejných zakázek a množstvím otazníků, které jsou s těmito zakázkami spjaté.

2. POJEM VZDĚLÁVÁNÍ

2.1. Pojem vzdělávání

„Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se.“ [6, s.31] Je jedním z klíčových úkolů, v oblasti řízení lidských zdrojů a lze ho definovat jako *“nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.”* [2, s.462]. Cílem vzdělávání je zhodnocovat lidské zdroje tak, aby podnik dosahoval svých cílů. Pro podnik vždy znamená investici, která vede ke zvýšení pružnosti a produktivity a kvality práce celé organizace a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti. I přesto je to oblast, která je zejména majiteli malých podniků podceňována. Důvodem bývá nákladnost vzdělávání, ale také to, že majitelé považují vzdělávání zaměstnanců v malém podniku za zbytečné. [7]

2.2. Podmínky efektivního vzdělávání

Vzdělávání jednotlivce je efektivní v případě, jsou-li na pracovní pozici zvoleni vhodní pracovníci. *„Lidé, kteří pro společnost pracují jakkoliv dlouho, budou na konci víceméně stejní jako na začátku. Pokud nejsou vhodní pro danou práci již od začátku, nebudou pro ni vhodní nikdy“* [5, s.96]. Je tedy důležité klást nejprve důraz i na výběr zaměstnance.

Velkou roli v efektivitě hraje motivace zaměstnanců. Aby byl pracovník motivován, mělo by vzdělávání uspokojovat jednu, či více jeho potřeb, např. postupné dosahování kariérních cílů. V opačném případě může být i nejlepší vzdělávací proces bezvýznamný. [2]

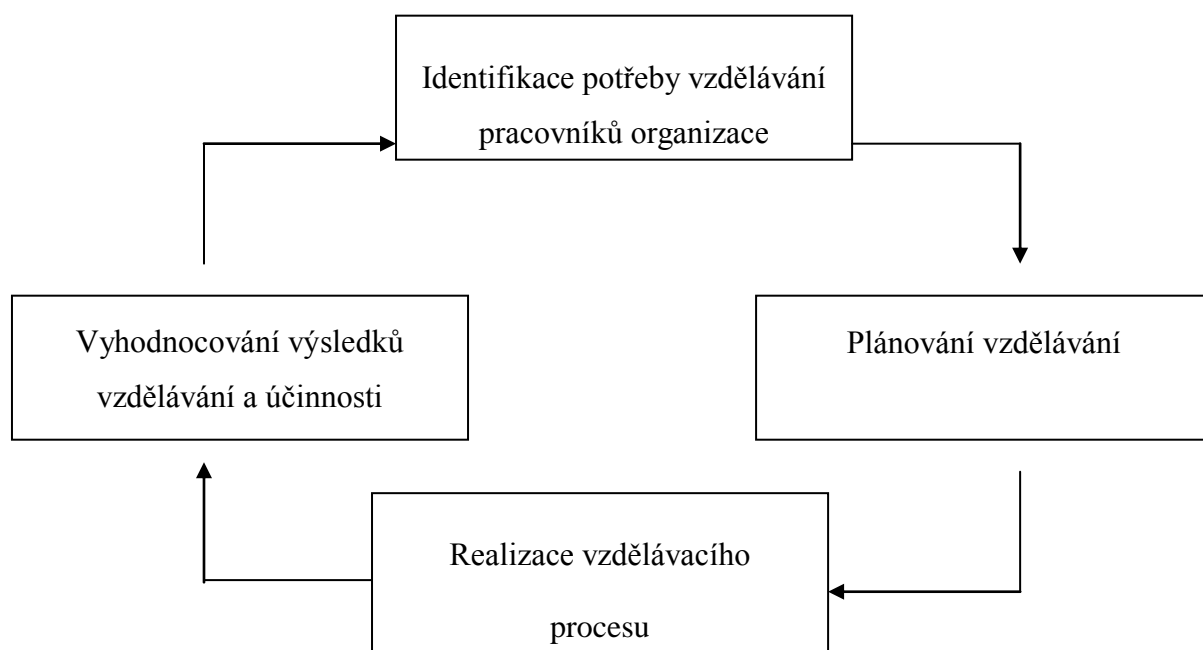
Dále je důležité klást důraz na aktivní zapojování účastníků. Vzdělavatel by je měl přimět, aby se podíleli na práci, případně na celém vzdělávacím procesu. [3] Toto je problém u velké části dnešních vzdělávacích kurzů, především u těch, které jsou vedeny formou přednášky. Stejně tak jsou na tom i některé kurzy poskytované společností TEKTON CZ, s.r.o., především ty poskytované ekonomickému oddělení. Jedná se o teoretické kurzy, týkající se změn zákonů, u kterých je aktivní zapojování účastníků téměř nemožné.

Efektivitu pak mimo jiné lze zvýšit i výběrem vhodné vzdělávací metody, nejlépe kombinací metod, dále obměňováním těchto metod a tím i zabránění stereotypu, ve kterém pak účastníci ztrácí soustředěnost. Je také důležité aby vzdělavatel ponechal účastníkům dostatečný čas na vstřebání a vyzkoušení nově naučené látky a pokud je to nezbytně nutné, měl by celý vzdělávací proces zopakovat. [3]

3. SYSTÉM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci je „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“ [8, s.259].

Obr. č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

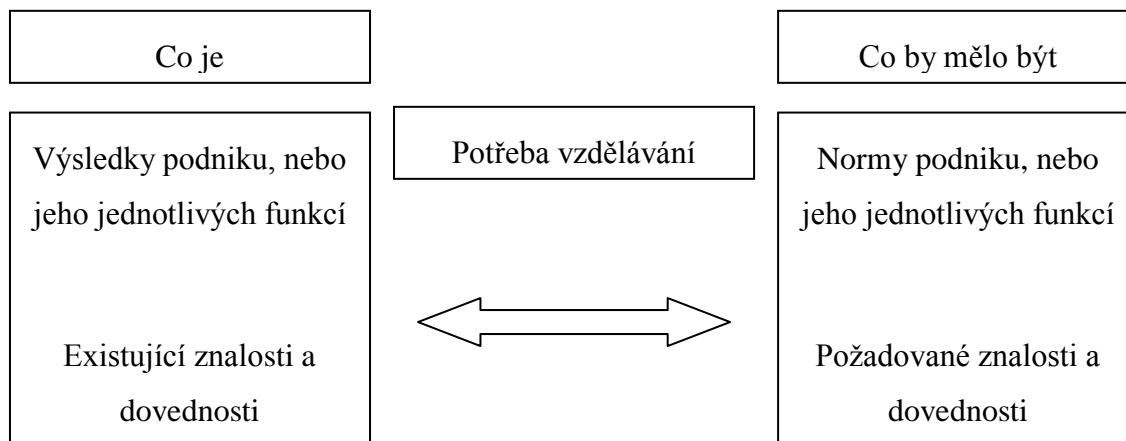


Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha 2009

3.1. Identifikace potřeb vzdělávání

Celý cyklus začíná identifikací a definováním potřeb vzdělávání. Jedná se o analýzu, která se soustřeďuje především na „*rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.*“ [3, s.498].

Obr. č. 4: Potřeba vzdělávání



Zdroj: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha 2002

Zdrojem informací pro identifikaci potřeb vzdělávání může být například vyhodnocení pracovních výkonů pracovníků, kvalita výrobků či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, apod. Na základě těchto informací je třeba provést analýzu. Měla by být provedena analýza potřeb organizace jako celku, dále analýzy potřeb jednotlivých částí organizace, tedy potřeb útvarů týmů apod., a na závěr i analýzy individuálních potřeb, tedy potřeb jedinců – zaměstnanců. Identifikaci potřeb lze však jen stěží kvantifikovat, proto je založena spíše na odhadech. [8]

Potřeby vzdělávání zaměstnanců společnosti TEKTON CZ, s.r.o. vyplývají především ze zákonné povinnosti poskytovat některé kurzy, dále z každoročních změn v zákonech, se kterými je třeba neustále seznamovat ekonomické oddělení společnosti a v neposlední řadě vyplývají i z používání nových stavebních materiálů a existence nových technologií ve stavebnictví.

3.2. Plánování programu vzdělávání

Plánování vzdělávání je stejně tak jako u jiných podnikových procesů nedílnou součástí celého procesu vzdělávání. Lze ho definovat jako: „*promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.*“ [3, s.496]. V rámci tohoto kroku je třeba vytvořit takový vzdělávací program, který povede ke splnění cílů vzdělávání. Správně sestavený plán by měl obsahovat tyto náležitosti:

Cíle

Dobrý plán by měl obsahovat konkrétní informace o tom, co bude po ukončení vzdělávání (případně po ukončení jeho části) účastník schopen, jinými slovy, jaké bude jeho pracovní chování. Např.: bude umět pracovat s MS Office, nebo naprogramovat počítač, apod. [8]

Obsah

Obsah vzdělávacího programu vyplyne z vyhodnocování analýz potřeb. [8]

Termín a délka trvání

Plán by měl obsahovat termín uskutečnění a časový plán. Ten závisí nejen na obsahu, ale i na zvolených metodách. Vzdělavatel by měl správně odhadnout, čemu věnovat více času a pozornosti a do čeho účastníky zapojovat, a naopak. [8] Délka trvání je klíčová i pro samotný podnik, jehož zaměstnanci jsou školeni, protože zákon ukládá povinnost hradit zaměstnancům mzdové náklady za dobu strávenou na vzdělávacím kurzu.

Místo

Vzdělávání se může uskutečňovat na třech místech. Metody jako je koučování, mentoring, nebo pověření úkolem, vyžadují vzdělávání v podniku při výkonu práce, tedy na pracovišti. Toto učení probíhá velmi přirozeně v rámci procesu řízení pracovního výkonu. Vzdělávaný pracovník zároveň pracuje, rozvíjí se a učí se. Nevýhodou může být nedostatečný výcvik manažerů, či vedoucích týmů, ve vzdělávání svých podřízených. Vzdělávání v podniku mimo pracovní výkon (mimo pracoviště) probíhá formou různých kurzů s příslušným vzdělávacím personálem. Problémem může být aplikace nově získaných dovedností v praxi, po návratu na pracoviště. V případě vzdělávání manažerů je tento přechod ještě obtížnější. To by si měli vzdělavatelé uvědomit a snažit se tento problém zmírnit například koncepcí „učení se při konkrétní činnosti“, a vnést tak do vzdělávacího kurzu i praxi, například formou úkolů. [8] Poslední možností je vzdělávání mimo podnik, tedy externě. Externí vzdělávání by mělo být schopno „nabídnout takovou kvalitu vyučování, jakou by bylo neekonomické zajišťovat pomocí vnitřních zdrojů.“ [3, s.505]. Jedná se převážně o vyučování odborných znalostí. Problém opět může nastat při zavádění těchto znalostí do praxe. V případě externího vzdělávání by měl plán obsahovat i zajištění dopravy, popřípadě ubytování, či stravování. [8]

Společnost TEKTON CZ, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům vzdělávací kurzy, které jsou realizovány buď v podniku, mimo pracovní výkon, nebo externě. Variantu vzdělávání při výkonu práce používá jen zřídka a to v případě, kdy je zaučován nový pracovník.

Dalšími nezbytnou a velmi důležitou součástí plánu je sestavení rozpočtu a v neposlední řadě i výběr vzdělavatele. [8]

3.3. Hodnocení vzdělávacího procesu

Existuje několik postupů při hodnocení vzdělávání. Vzhledem k tomu, že úroveň vzdělávání, či velikost změny znalostí pracovníků, jsou obtížně kvantifikovatelné, má toto hodnocení spíše spekulativní charakter. Přínos vzdělávání se může projevit např. snížením zmetkovitosti, [8]

Jednou z nejpoužívanějších metod je vyhodnocování výsledků testů, které účastníci píší před i po vzdělávacím kurzu. Na základě porovnání těchto dvou testů pak lze říci, jak se zvýšily znalosti účastníků. Výsledky však mohou být negativně ovlivněny mnoha vlivy okolního prostředí, či aktuálním rozpoložením účastníka. [8] V praxi se ale jen málokdy setkáme s vyhodnocováním na základě dvou testů. Většinou účastníci dostanou pouze závěrečný test, na základě kterého jsou jejich znalosti hodnoceny.

Další možností je monitorování vzdělávacího procesu. Hodnotí se účinnost různých metod vzdělávání a práce vzdělavatelů. To hodnotí tzv. pozorovatelé-odborníci, nicméně jejich hodnocení však může být velice subjektivní. Tento způsob hodnocení se provádí na základě výsledků testů změny znalostí. [8]

Přínos vzdělávání se pak může projevit například zvýšením produktivity práce, či prodeje; snížením zmetkovitosti; zvýšením kvality výrobků a služeb; poklesem nákladů; apod. [8]

Přínos vzdělávacího procesu je možné zaznamenat okamžitě u pracovníků, kteří plní jednoduché úkoly a zlepšení pracovního chování je hned patrný. [8] *„Vyškolení zaměstnanci se dopouštějí menšího množství chyb, vyžadují menší míru kontroly a mají vyšší pracovní morálku.“* [4, s.14] V případě manažerských pozic je třeba hodnotit až s odstupem času, protože jejich zlepšení bývá postupné. Těžko však lze stanovit, jak velký by tento časový odstup měl být, stejně tak je těžké říci, jaký způsob hodnocení je nejefektivnější. [8]

Vzdělávací kurzy poskytované společností TEKTON CZ, s.r.o., jsou vždy hodnoceny závěrečným testem. Sama společnost těmto testům velkou pozornost nevěnuje a zaměřuje se spíše na zlepšení pracovních výkonů po absolvování kurzů.

4. METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání lze členit z několika různých pohledů. Nejpoužívanější je však rozdělení na vzdělávání mimo pracoviště (jak v organizaci, tak i mimo ni), které bývá zabezpečeno vzdělávacími institucemi, a vzdělávání na pracovišti. Existuje velká škála metod vzdělávání pracovníků ať už na pracovišti, nebo mimo něj. Každá z metod má své výhody i nevýhody a vhodná volba je individuální pro každou organizaci. [8]

4.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Instruktaž při výkonu práce

Tato metoda má spíše jednorázový charakter a je nejčastěji používána pro zacvičení nového pracovníka, kdy je tento pracovník vzděláván prostřednictvím osobního kontaktu se zkušeným pracovníkem. Jsou mu poskytnuty informace, týkající se popisu jeho práce, je na něj převeden pracovní postup a případně jsou mu poskytnuty i písemné materiály k prostudování. Výhodou je rychlý zácvik a prohlubování vztahů mezi pracovníkem a školitelem, nevýhodou však je, že lze tuto metodu použít spíše pro jednodušší či jednorázové úkoly. [8] I TEKTON CZ, s.r.o. používá převážně tuto metodu na zacvičení nově nastupujících pracovníků.

Coaching

Coaching, neboli koučování má v porovnání s instruktaží dlouhodobý charakter. Jedná se o periodické vysvětlování, instruování, kontrolu výkonu práce a hodnocení pracovníka jeho školitelem. Pracovník je tedy neustále směřován k výkonu úkolů. V dnešní době se tato metoda transferovala spíše do techniky motivace. Výhodou je, že je pracovník o hodnocení svých výkonů neustále informován. Nevýhodou, stejně tak jako u instruktaže, je hlučné a rušivé pracovní prostředí. [8]

Mentoring

Od koučování se tato metoda liší pouze tím, že vztah mentora a vzdělávaného pracovníka funguje na principu volby a dobrovolnosti a vzdělávaný pracovník přebírá část iniciativy. Sám si může vybrat svého mentora (neboli školitele), případně se zkušený pracovník nabídne méně zkušenému jako mentor. Ten pak figuruje spíše jako rádce a usměřovač a stává se spíše jakýmsi patronem vzdělávaného. [8]

Counseling

Counseling, neboli poradenství, je jedna z nejnovějších metod vzdělávání, kdy vztah školeného a školitele je obousměrný. Oba jedinci se vzájemně ovlivňují a konzultují. Školený je aktivní a iniciativní stejně jako jeho školitel. Výhodou je, oproti předešlým metodám, velká iniciativa školeného, který se může vyjadřovat ke všem problémům týkajících se jeho práce, předkládá vlastní návrhy, apod. Nevýhodou counselingu je velká časová náročnost, což může negativně ovlivňovat včasné plnění pracovních povinností. [8]

Asistování

Podstatou této metody je přidělení vzdělávaného pracovníka zkušenému pracovníkovi, od kterého se vzdělávaný učí tím, že mu pomáhá při plnění jeho úkolů. Postupně se pak podílí na čím dál tím větším množství těchto úkolů, až se úplně osamostatní. Tato metoda je velmi často používaná a lze ji využít i pro složitější úkoly, jejichž osvojování zabere více času. Nevýhodou může být fakt, že vzdělávaný má pouze jeden vzor a i ten může mít špatné pracovní návyky. [8] I tato metoda je ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o. využívána pro zaškolování nových pracovníků.

Pověření úkolem

Tato metoda bývá rozvinutím, nebo konečnou fází asistování. Pracovníkovi je udělen úkol a pravomoci potřebné k jeho splnění. Jeho postup na plnění úkolu je sledován. Výhodou je, že pracovník pracuje zcela samostatně a tím si testuje své schopnosti a rozšiřuje své pole působnosti. Úplná samostatnost může být i nevýhodou v případě, kdy sledování není úplně stoprocentní a pracovník udělá chybu. [8] Tato metoda je na staveništích používána velmi často. Mistr zadává úkoly dělníkům a následně dohlíží na to, aby byla práce správně odvedena.

Rotace práce

Vzdělávaný pracovník je pověřován úkoly na různých pracovištích, či úsecích organizace. Vždy po uplynutí určité doby, nebo po splnění úkolu přechází na jiné pracoviště. Tato metoda je vhodná především pro výchovu řídicích pracovníků, nebo pro seznámení nového zaměstnance se všemi úseky organizace. Nevýhodou může být případný neúspěch na jednom z pracovišť a tím i podrývání sebevědomí a snížení hodnocení pracovníka. Výhodou této metody je komplexnější náhled pracovníka na chod organizace a prohloubení flexibility. [8]

Toho si je vědom i jednatel společnosti TEKTON CZ, s.r.o. a zaučuje tak svého nástupce, který nejprve působil jako stavební mistr, poté se rok věnoval přípravě zakázek v rámci obchodního úseku společnosti a nyní se bude věnovat dopravě a zásobování v rámci úseku výrobního.

Pracovní porady

Porady lze popsat jako neformální metodu. Pracovníci získávají informace o ostatních pracovištích a seznamují se s jejich problémy. Prohlubují si tak znalosti o organizaci. Výhodou porad je vzájemná komunikace a upevňování pracovního týmu, případně pocit sounáležitosti s týmem, či celou organizací. Nevýhodou bývá časová náročnost na přípravu porady, která pak může zasahovat do plnění pracovních úkolů. [8] Poradou je ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o. zahájen každý pátek a vede ji jednatel společnosti. Hodnotí se zde uplynulý týden a plánuje se na týden následující. Tato porada je důležitá zejména v případech, kdy společnost realizuje více staveb najednou a na různých místech a je třeba koordinovat veškeré logistické operace.

4.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška, popřípadě přednáška spojená s diskuzí, která je považovaná za ještě účinnější, slouží k předání spíše teoretických znalostí. [8] Převážná většina vzdělávacích kurzů, jichž se zaměstnanci TEKTON CZ, s.r.o. zúčastňují, je vedena formou přednášky.

Demonstrování

Demonstrování, neboli praktické a názorné vyučování „*zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.*“ [8, s.270]. Tato metoda se více než ty předešlé zaměřuje na praktické dovednosti. Účastníci si tam mohou své dovednosti vyzkoušet, podmínky však bývají odlišné od podmínek na skutečném pracovišti. [8] Touto metodou jsou doplněny téměř všechny kurzy, které TEKTON CZ, s.r.o. svým zaměstnancům poskytuje. Nezbytné použití této metody je především u vzdělávacích kurzů jakými jsou např. kurzy pájení mědi, kurzy sváření plastů, či lešenářské kurzy, kde je třeba, aby si účastníci techniku vyzkoušeli.

Následující metody nejsou společností TEKTON CZ, s.r.o. využívány. Lze se s nimi setkat spíše ve větších společnostech. Za pomoci těchto metod jsou školeni především vedoucí role a manažeři.

Případové studie

Případové studie se používají především pro rozvoj manažerů. Účastník (popř. skupina účastníků) má za úkol diagnostikovat a analyzovat nějaký organizační (skutečný, či smyšlený) problém a zpracovat návrh na opatření. [8]

Workshop

Workshop, neboli skupinové cvičení (group exercise) je obdobou komplexní případové studie. Problémy jsou vždy řešeny týmově. [8]

Brainstorming

Tato metoda je rovněž obdobou případových studií. Účastníci mají za úkol navrhnout řešení na problém. Poté jsou všechny návrhy posouzeny, proběhne diskuze a na závěr je vybrán jeden návrh, případně kombinace několika návrhů. [8]

Simulace

Na základě zadaného scénáře mají účastníci za úkol učinit několik rozhodnutí, týkajících se běžných pracovních problémů vedoucích pracovníků. [8]

Hraní rolí

Podstatou této metody je zvyšování praktických schopností účastníků. Je zadána určitá situace a účastníkům jsou přiřazeny role, každá z těchto rolí má svůj scénář. Účastníci mají za úkol tuto situaci řešit a učí se tak vyjednávat, správně reagovat, ovládat své emoce a v neposlední řadě prohlubují své sociální dovednosti. [8]

Assessment centre

Neboli diagnosticko – výcvikový program, je velmi moderní metoda jak pro získávání, tak pro vzdělávání manažerů. Účastníci řeší každodenní úkoly a problémy manažerů. Ty jsou většinou generovány počítačem, stejně tak jako jejich optimální řešení. [8]

Outdoor training

Lze ji označit jako „*učení se hrou či pohybovými aktivitami*“ [8, s.272]. Účastníkům je zadán úkol v podobě hry či aktivity spojené se sportovním výkonem, přičemž je jeden z účastníků pověřen vedením, případně se ho ujímá sám. Podstatou této metody je rozvoj manažerských kompetencí a schopností, mimo jiné např. schopností komunikovat, schopností nacházet řešení problémů, nebo schopností spolupracovat v rámci týmu. [8]

Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

Používání počítačových vzdělávacích programů soustavně vzrůstá. Účastníci vzdělávání mají k dispozici nepřehledné množství informací, různé grafy, tabulky, obrázky apod. a jsou jim nabízeny různé testy, či úkoly. Je to velmi názorná a časově nenáročná metoda, pomocí níž lze vzdělávat jak kolektivně, tak individuálně. [8]

5. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE ZÁKONÍKU PRÁCE ČR

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoníku práce ČR upravuje práva a povinnosti zaměstnavatele týkající se odborného rozvoje zaměstnanců.

- Zaškolení a zaučení

Odstavec §228 Zaškolení a zaučení říká, že *„zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.“* [1] a dále říká, že *„zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnanec, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.“* [1]

- Odborná praxe absolventů škol

Zaměstnavatelé jsou podle zákona *„povinni zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.“* [1] Absolventem se zde rozumí vstupující do zaměstnání na pracovní pozici odpovídající jeho kvalifikaci. Zároveň doba jeho odborné praxe nepřesáhla po ukončení studia 2 roky. [1]

- Prohlubování kvalifikace

Dle odstavce §230 Prohlubování kvalifikace je zaměstnanec *„povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce“* a *„zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace.“* [1] Prohlubování kvalifikace je zaměstnavatel povinen hradit. *„Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.“* [1]

- Zvyšování kvalifikace

Dle odstavce §231 zákoníku práce je zvyšováním kvalifikace *„studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.“* [1]

6. ŠETŘENÍ O DALŠÍM ODBORNÉM ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ (DOV)

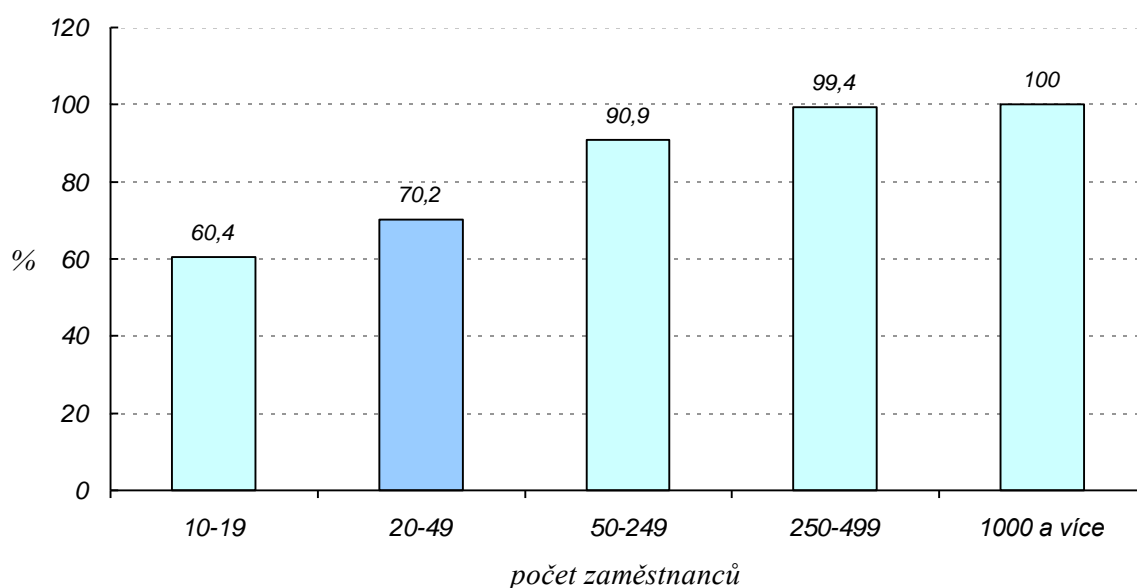
V polovině 90. let realizovala EU první statistické šetření, které odpovědělo na otázky jako kolik podniků a jaké skupiny podniků vzdělávají své zaměstnance, v jaké míře, za jaké náklady, jakým způsobem apod. Toto šetření s názvem CVTS 1 (Continuing Vocational Training Survey) probíhalo v roce 1994 a referenčním rokem byl rok 1993. V následujících letech proběhli další dvě šetření a to v letech 2000 (CVTS 2) a 2006 (CVTS 3), referenčním rokem byl vždy předešlý rok. ČR se účastnila každého, kromě šetření v roce 1994. Poslední šetření pod označením CVTS 4 (v ČR jako VZ 2011) bylo provedeno v roce 2011, za referenční rok 2010, avšak výsledky budou známy nejdříve koncem roku 2012. Šetření v roce 2006 se v ČR zúčastnilo přibližně 10000 náhodně vybraných ekonomických subjektů, které mají více než 10 zaměstnanců. Šetření spočívá ve vyplnění dotazníků a vybrané podniky v ČR jsou povinny tyto dotazníky ze zákona vyplnit. [14]

Společnost TEKTON CZ, s.r.o. se sice tohoto šetření nezúčastnila, je však možné s tímto standardem vzdělávací procesy ve společnosti porovnat.

6.1. Rozsah vzdělávání v ČR

Z CVTS 3 vyplynulo, že 74% podniků u nás poskytuje svým zaměstnancům odborné vzdělávání, což je o 7% více, než v roce 1999. Dále bylo zjištěno, že se zvyšujícím se počtem zaměstnanců roste i rozsah vzdělávání, viz Graf č.1. Zatímco z podniků s 10 až 19 zaměstnanci jich své zaměstnance vzdělává 64 %, podniky s více jak 1000 zaměstnanci vzdělávají všechny. [13]

Graf č. 1 Počet podniků poskytujících odborné vzdělávání podle velikostních skupin (v %)



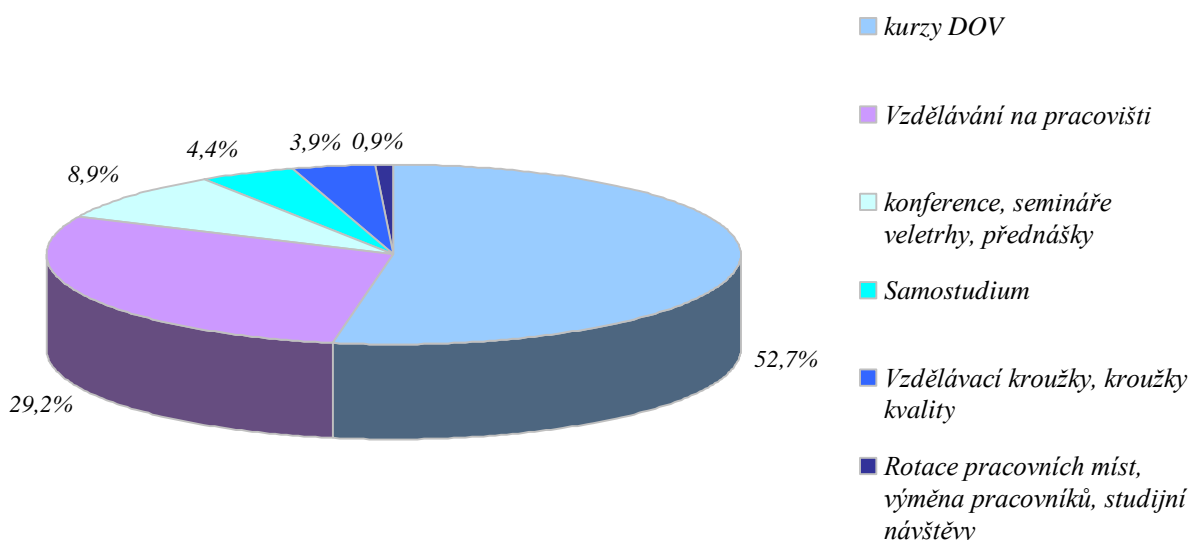
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů dostupných na [http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/\\$File/18041102.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/$File/18041102.pdf)

I přesto, že je v době technologického rozvoje vzdělávání zaměstnanců nezbytné, stále existuje velké procento podniků, zejména těch malých a středních, které vzdělávání svým zaměstnancům neposkytují. Společnost TEKTON CZ, s.r.o. spadá do kategorie 20-49 zaměstnanců a může se zařadit mezi 60%ní většinu podniků, které vzdělávání zaměstnancům poskytují.

6.2. Metody vzdělávání využívané českými podniky

Ze šetření vyplynulo, že většina podniků poskytuje vzdělávání svým zaměstnancům prostřednictvím externích poskytovatelů. To ukazuje i Graf č.2. Skoro 53 % účastníků šetření využívá různých externích vzdělávacích kurzů a dalších necelých 9% využívá metod, jako jsou semináře, konference, veletrhy apod. Vzdělávání na pracovišti poskytuje 29% podniků. [13] 58 % vzdělávacích kurzů, které společnost TEKTON CZ, s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům, je školených externě viz graf č.7, tedy v prostorách školicích společností. Zbýlých 42 % je školen v prostotách společnosti TEKTON CZ. Tyto výsledky se zásadně neliší od výsledků podniků zapojených do šetření CVST 3.

Graf č. 2 Podíl účastníků DOV podle typu DOV (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů dostupných na [http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/\\$File/18041102.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/$File/18041102.pdf)

6.3. Obsah kurzů

Během šetření CVTS 3 byl pozorován nárůst kurzů v oblasti životního prostředí, nebo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Byl zaznamenán i velký nárůst jazykových kurzů. Naproti tomu klesl počet kurzů týkajících se financí, účetnictví, nebo výpočetní techniky. [13]

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci věnuje společnost TEKTON CZ, s.r.o. velkou pozornost vzhledem k rizikům spojených s prací na staveništích. I přesto, že v celorepublikovém měřítku klesly kurzy účetnictví, společnost TEKTON CZ, s.r.o. poskytuje tyto kurzy každoročně.

6.4. Náklady na vzdělání

K vyjádření nákladů vynaložených na DOV se používá ukazatel, „*který porovnává výši výdajů na vzdělávání s výší úplných nákladů práce (tj., zjednodušeně řečeno, mzdových nákladů vč. povinných odvodů ke mzdám)*“ [13] Výše výdajů se opět liší podle odvětví, nicméně průměrný ukazatel v ČR činí podle šetření CVTS 3 0,9%. [13]

Vzhledem k tomu, že společnost TEKTON CZ, s.r.o. má k dispozici pouze přehled mzdových nákladů vynaložených v rámci kurzů spadajících do programu „Vzdělávejte se“, ukazatel by tedy nebyl dostatečně vypovídající.

7. VZDĚLÁVACÍ PROCESY VE SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.

Jako stavební společnost zaměstnává TEKTON CZ, s.r.o. zaměstnance s celou řadou profesí. Tyto profese vyžadují nejrůznější druhy kvalifikací. Společnost svým zaměstnancům pravidelně poskytuje školení, která jsou ze zákona povinná. Jsou jimi např.: školení BOZP, školení lešenářů, kurz pájení mědi, kurz sváření plastů, školení obsluhy vysokozdvizných vozíků, školení referenčních vozidel, či školení řidičů. Mimo tato ze zákona povinná školení poskytuje společnost čas od času i jiná, která nejsou zákonem stanovena. Jsou jimi např. kurzy vedení účetnictví, školení změn v zákonech, apod.

7.1. Program „Vzdělávejte se“ 2009-2010

Tento program byl určen pro podniky, jejichž zaměstnanci mohli být ohroženi negativními změnami organizační struktury, které proběhly jako důsledek krize. V rámci tohoto projektu mohli zaměstnavatelé získat finanční prostředky na vzdělávání svých zaměstnanců. Pro zařazení do projektu musel zaměstnavatel odeslat žádost na příslušný úřad práce (dále jen ÚP). Obsahem této žádosti muselo mimo jiné být i odůvodnění pro zařazení do projektu, seznam kurzů, které budou vzdělávání zajišťovat, seznam zaměstnanců, kteří se v případě schválení žádosti těchto kurzů zúčastní a v neposlední řadě i kalkulaci nákladů spojených se vzdělávacími kurzy. V případě schválení žádosti byla zaměstnavateli poskytnuta finanční podpora na úhradu nákladů vzdělávacích kurzů, na úhradu nákladů spojených s náhradou mzdy a s náhradou cestovních nákladů. [10]

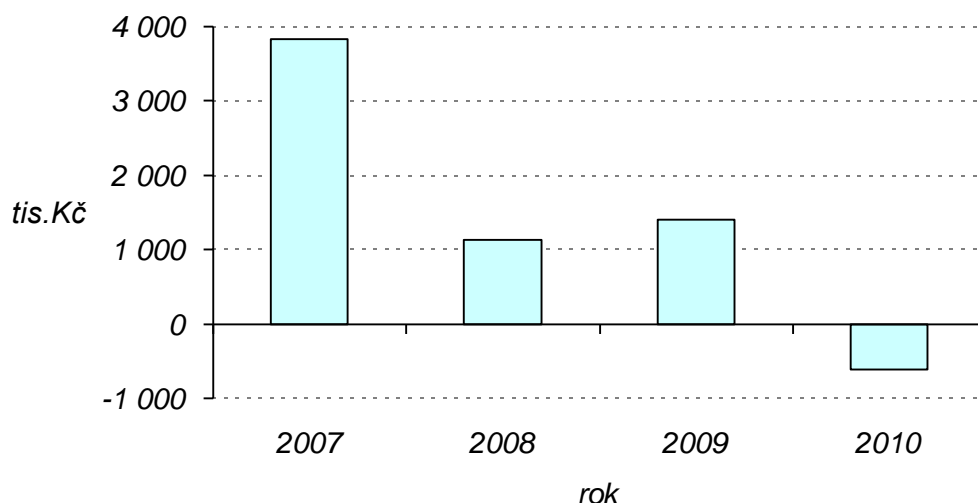
Tento program probíhal v letech 2009 až 2010 a v obou letech se do něj zapojila i společnost TEKTON CZ, s.r.o. Mzdové náklady a náklady za kurzy byly společnosti uhrazeny vždy v plné výši, protože v rámci žádného z kurzů společnost nepřekročila nákladovou hranici stanovenou v rámci programu. Cestovní náklady byly hrazeny pouze do výše jízdného.

Odůvodnění žádosti o dotaci na vzdělávací kurzy firmy TEKTON CZ, s.r.o.

V žádosti z roku 2009 poukazuje jednatel společnosti na pokles zisku v důsledku světové ekonomické krize. V roce 2007 společnost vytvořila zisk ve výši cca. 3,8 mil. Kč, přičemž v následujícím roce 2008 poklesl zisk na 1,1 mil. Kč. Pro nedostatek zakázek byla společnost nucena přistoupit k propouštění svých zaměstnanců a jejich počet byl v roce 2008 54, tedy o 9 méně, než v roce předcházejícím. Situace se nezlepšila ani v prvním pololetí roku 2009 a zisk společnosti za tento rok byl jen nepatrně vyšší než v roce předchozím. Vedení firmy se i přes

tyto těžkosti snažilo přes zimní období 2009-2010 veškerými dostupnými prostředky tento nepříznivý stav eliminovat a své kmenové zaměstnance udržet v pracovním poměru. Jednou z cest bylo zvyšování a rozšiřování kvalifikace stávajících zaměstnanců, které by následně umožnilo zvýšení počtu zakázek, vyžadujících zvýšenou odbornou kvalifikaci.

Graf č. 3 Přehled výsledků hospodaření společnosti TEKTON CZ, s.r.o. v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti TEKTON CZ, s.r.o.

7.2. Vzdělávací kurzy v rámci programu „Vzdělávejte se“

Vzhledem k tomu, že součástí žádosti o zařazení do programu byla nejen kalkulace nákladů na kurz, ale i kalkulace mzdových a cestovních nákladů, má společnost kompletní přehled těchto nákladů k dispozici.

Kurz Pájení mědi 2009

Identifikace potřeb

Do projektu byli zapojeni pracovníci, jejichž kvalifikace vyžaduje rozšíření o technologie pájení mědi. Tito zaměstnanci pracují jako topenáři a v jejich oboru je odborná kvalifikace v oblasti pájení mědi nezbytně nutná. Navržený pracovníci neměli do roku 2009 odpovídající kvalifikaci v oblasti pájení mědi a pro firmu bylo stále obtížnější zajistit zadané práce v odpovídající kvalitě a stanoveném termínu. Zákon ukládá povinnost opakovat toto školení každé dva roky.

Plán programu

Tento dvoudenní kurz byl realizován mimo pracoviště a to v místě působení vzdělavatele, jímž byl Kovosvár Strakonice. Do programu byli v roce 2009 navrženi 3 pracovníci a všichni se kurzu zúčastnili. Obsahem kurzu jsou bezpečnostní předpisy dle ČSN 050601,050705,050610; nauka o materiálu; používaná plynová zařízení pro pájení; seznámení s pracovními postupy; technika praktického výcviku a vysvětlení a upřesnění jednotlivých výrazů obsažených v závěrečném testu.

Tab. č. 1: Přehled nákladů na kurz pájení mědi 2009

Cena kurzu bez DPH	11.880,-
Cena kurzu s DPH	14.137,-
Mzdové náklady vč. SPaZP (celkem)	9.392,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	1.755,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	30hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	768,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	7.676,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Vzhledem k tomu, že cestovní náklady jsou ÚP hrazeny pouze do výše jízdného, výše nákladů hrazená ÚP byla 837Kč, zbytek, tedy 938Kč si společnost financovala sama. Školení probíhalo ve školicím středisku, neboť pro výuku a zkoušku je zapotřebí specializovaná učebna. Praktická část školení probíhala formou přednášky, přičemž účastníkům byly k dispozici učebnice a obrazový materiál. V rámci praktické části pak byla použita metoda demonstrování a na závěr pověření úkolem. Příslušné svářečské potřeby, nezbytné pro praktickou část kurzu, byly poskytnuty školící společností.

Hodnocení

Závěrečnou zkouškou, v podobě písemného testu, prošli všichni zúčastnění a obdrželi tak osvědčení o absolvování zkoušky a průkaz zaškoleného pracovníka.

Kurz sváření plastů 2009

Identifikace potřeb

Do projektu byli zapojeni pracovníci, kteří pro společnost pracují jako instalatéri a pro dobře odváděnou práci je odborná kvalifikace v oblasti svařování plastů nezbytně nutná. Ze zákona vyplývá povinnost opakovat tento kurz každé dva roky.

Plán

Jedná se o dvoudenní kurz, který se konal v prostorách vzdělavatele ŠKOLA – WELDING s.r.o. v Plzni. Jednalo se tedy o vzdělávání mimo pracoviště. Do programu byli zařazeni 3 pracovníci, z nichž se všichni zúčastnili. Obsahem kurzu je BOZP; materiály; svařování obecně; technologie svařování; zkoušky kvality svárů a praxe.

Tab. č. 2: Přehled nákladů na kurz sváření plastů 2009 v Kč

Cena kurzu bez DPH	24 000,-
Cena kurzu s DPH	28 560,-
Mzdové náklady vč. SPaZP (celkem)	9 391,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	3 780,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	30hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	1 239,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	12 390,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Na cestovní náklady obdržela společnost příspěvek ve výši 2 592Kč. Zbylou částku ve výši 1 188Kč si pak financovala sama.

Kurz byl rozdělen na 2 části a to na teoretickou a praktickou. Využité metody vzdělávání byly stejné jako při kurzu pájení mědi, tedy přednáška, demonstrování a pověření úkolem. Účastníci měli k dispozici příručku ke kurzu svařování, reklamní materiály a katalogy polotovarů a CD a DVD s instruktážními videi. Svářečské potřeby byly zabezpečeny školící společností.

Hodnocení

Znalosti Účastníků byly hodnoceny na základě závěrečného testu, který se skládal z teorie a z BOZP, a na základě praktické ukázky svarů před komisařem. Všichni 3 účastníci uspěli a obdrželi tak osvědčení o absolvování kurzu a svářečský průkaz.

Školení referentských vozidel 2009

Identifikace potřeb

Toto školení je povinné, resp.stanovené právní úpravou ČR, a zúčastnili se ho všichni zaměstnanci, kteří fyzicky řídí jakékoliv z firemních vozidel.

Plán

Tento čtyřhodinový kurz byl realizován v prostorách společnosti TEKTON CZ, s.r.o. Školitelem byla společnost Autoškola Pella s.r.o. a školení se zúčastnilo 27 zaměstnanců. Obsahem kurzu jsou Pravidla silničního provozu zák. 361/2000sb.

Tab. č. 3: Přehled nákladů na školení referentských vozidel 2009

Cena kurzu bez DPH	5 400,-
Cena kurzu s DPH	6 429,-
Mzdové náklady vč. SPaZP (celkem)	13 679,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	5hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	3 816,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	707,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Hodnocení

Na základě splnění závěrečného testu obdrželi účastníci potvrzení o absolvování kurzu.

Školení lešenářů 2009 a 2010

Identifikace potřeb

Stavební společnost TEKTON CZ, s.r.o. do roku 2009 nedisponovala dostatečným počtem pracovníků zaškolených v této činnosti, což firmu částečně omezovalo při realizaci zadaných

stavebních zakázek. Stavba lešení může být dle platné legislativy ČR zajištěna pouze vyškolenými pracovníky. Kurzu se tedy zúčastnili i pracovníci, kteří dosud v této oblasti žádné školení neabsolvovali. Došlo tak k rozšíření jejich dosavadní kvalifikace, čímž získali operativnější uplatnitelnost ve firmě, tak popř. i na celém trhu práce.

Plán programu

Místem konání byl TEKTON CZ, s.r.o., jednalo se tedy o školení na pracovišti. Počet pracovníků zařazených do programu v roce 2009 bylo devět a v roce 2010 pět. Školitelem bylo Školící středisko Sušice. Obsahem tohoto kurzu je nařízení vlády č. 591/2006 Sb., ochranné a záchytné konstrukce (příslušné ČSN), lešení – společná ustanovení ČSN 73 8101, ČSN 73 8107, návod k obsluze a praktická příprava.

Tab. č. 4: Přehled nákladů na školení lešenářů 2009 - 2010

rok	2009	2010
Cena kurzu bez DPH	9 720,-	2 700,-
Cena kurzu s DPH	11 567,-	3 240,-
Mzdové náklady vč. SPaZP (celkem)	7 074,-	2 553,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	10hod	5hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	1 679,-	1 050,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	2 399,-	1 313,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Vzhledem k tomu, že školení probíhalo na místě výkonu práce pracovníků, nevznikly žádné cestovní náklady. Na zbylé mzdové náklady a náklady na kurz, byla podniku poskytnuty podpora v plné výši. Co se účasti týče, počet zúčastněných pracovníků v roce 2009 byl sedm, z devíti přihlášených a v roce 2010 čtyři z pěti přihlášených. Školení probíhalo formou přednášky za použití audio-vizuálních pomůcek. Na závěr se účastníci procvičili v sestavení spodního patra lešení, které je na celé konstrukci nejdůležitější

Hodnocení

Tento kurz je ukončen závěrečným testem. Všichni zaměstnanci, kteří se kurzu zúčastnili, splnili v obou letech test na požadovaný počet bodů a získali tím průkaz lešenáře.

Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků 2009 a 2010

Identifikace potřeb

Tento kurz absolvovali zaměstnanci, jejichž pracovní náplň vyžaduje obsluhu vysokozdvížných vozíků, kterou dle platné legislativy ČR mohou provádět pouze zaškolené osoby. Absolvování tohoto školení zajišťuje jejich vyšší adaptabilitu při provádění zadaných pracovních činností a zvyšuje tak efektivitu práce.

Plán

Tento kurz byl zajištěn Školícím střediskem Sušice a probíhal v areálu TEKTON CZ, s.r.o. Do programu bylo v roce 2009 zařazeno 7 pracovníků, avšak školení se zúčastnilo pouze 6 z nich - jeden byl omluven z důvodu nemoci. V roce 2010 bylo do projektu zařazeno 10 pracovníků a účast byla tentokrát stoprocentní. Obsahem kurzu je ČSN 268805; vyhodnocení rizik; dopravně provozní řád NV č. 378/01,168/02,101/05; sledování DVD - provoz a údržba manipulačních vozíků; návod k obsluze a praktická příprava

Tab. č. 5: Přehled nákladů na školení obsluhy vysokozdvížných vozíků 2009 - 2010

rok	2009	2010
Cena kurzu bez DPH	10 000,-	3 000,-
Cena kurzu s DPH	11 900,-	3 600,-
Mzdové náklady vč. SP a ZP (celkem)	6 046,-	6 252,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	10hod	5hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	1 605,-	1 850,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	2 674,-	925,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Kurz probíhal formou přednášky. V roce 2009 se ze sedmi zařazených pracovníků zúčastnilo kurzu šest pracovníků, zatímco v roce 2010 byla účast stoprocentní.

Hodnocení

Účastníci byli hodnoceni na základě závěrečných písemných testů, přičemž všichni úspěšně splnili test oba dva roky a obdrželi průkaz řidiče manipulačního vozíku.

Školení bezpečnosti a zdraví při práci 2009 a 2010

Identifikace potřeb

Školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je ze zákona každoročně povinné.

Plán

Zákon však už neupravuje ani obsah ani délku školení, to vše je tedy v rukou školitele. Obsahem školení by měla být samozřejmě rizika spojená s oborem působení školených zaměstnanců. Vzhledem k tomu že staveniště je velmi rizikové pracoviště, je toto školení ve firmě TEKTON CZ, s.r.o. obsahově velmi rozsáhlé. Obsahem školení je zákon 262/2006 Sb, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 309/2006 Sb. – bezpečnost a ochrana zdraví při práci; zákaz požívání alkoholických nápojů a návykových látek na pracovišti zákon č. 37/1989 Sb.; bezpečnostní značky a signály nařízení vlády č. 11/2002 Sb; osobní ochranné pracovní prostředky; zacházení s elektrickým zařízením vyhl. 50/1978 Sb.; práce ve výškách nařízení vlády č. 362/2005 Sb; požadavky na pracovišti nařízení vlády č. 101/2005 Sb; poskytnutí první pomoci – traumatologický plán; nařízení vlády č. 378/2002 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, přístrojů a náradí; vyhodnocení pracovních úrazů; vyhodnocení rizik na pracovišti; základní povinnosti na úseku PO zák. 67/2001 Sb. a vyhláška 246/2001 Sb. a druhy a používání hasicích přístrojů.

V roce 2009 bylo školeny 50 zaměstnanců, zatímco v roce 2010 už jen 43, to z důvodu snižování stavů. Pro nedostatek místa bylo školení v roce 2009 realizováno v Restauraci na Nové ve Volyni.

Tab. č. 6: Přehled nákladů na školení BOZP 2009 - 2010

rok	2009	2010
Cena kurzu bez DPH	50 000,-	43 000,-
Cena kurzu s DPH	59 500,-	,-
Mzdové náklady vč. SP a ZP (celkem)	47 747,-	41 713,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	3 000,-	-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	10hod	10hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	10 074,-	4 925,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	2 015,-	1 145,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Výše příspěvku na cestovní náklady v roce 2009 činila 2 880Kč, zbylých 120Kč si společnost hradila sama. Jednatel má povinnost zabezpečit toto školení pro všechny své zaměstnavatele, proto jsou náklady na toto školení velmi vysoké. Správným proškolením však lze zamezit mnoha úrazům a tím i ušetřit náklady spojené s náhradou mzdy v případě pracovní neschopnosti zaměstnanců.

Hodnocení

Znalosti BOZP a PO byly ověřeny závěrečným testem.

Kurz Vedení účetnictví v ekonomickém systému POHODA 2010

Identifikace potřeb

Do projektu byly navrženy dvě pracovnice ekonomického oddělení, které denně pracují v účetním systému POHODA, v němž jsou prováděny a evidovány veškeré ekonomické a účetní operace celého podniku. Nezbytnou nutností je proto obnovovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti pracovníků v používání a ovládání tohoto systému, a to i v návaznosti na nové legislativní požadavky.

Plán

Tento třídní kurz absolvovaly pracovnice pouze v roce 2010 a to ve školicím středisku STORMWARE s.r.o v Jihlavě. Obsah kurzu byl rozdělen do tří částí. První z nich nesla název Účetnictví 1 a v rámci ní si účastnice zopakovaly základy účetnictví včetně praktických úkolů týkajících se fakturace. Druhá část nazvaná Účetnictví 2 obsahovala informace o přiznání DPH, o saldu a opět praktickou část, v rámci které si účastnice procvičovaly cizí měny a závěrem se pracovnice v části s názvem Pohoda - efektivně seznámily s novinkami v programu Pohoda.

Tab. č. 7: Přehled nákladů na kurz vedení účetnictví v ekonomickém systému POHODA 2010

Cena kurzu bez DPH	14 900,-
Cena kurzu s DPH	17 880,-
Mzdové náklady vč. SP a ZP (celkem)	5 850,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	7 044,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	24hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	1 158,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	13 897,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Výše příspěvku na cestovní náklady byla 6 022Kč. Zbytek, tedy 1 022Kč si společnost hradila sama.

Hodnocení

Obě Účastnice závěrem školení úspěšně absolvovaly závěrečný test. Obdržely tak potvrzení o účasti na školení a prezenční listinu.

Školení zákoníku práce 2010

Identifikace potřeb

V roce 2010 došlo ke změnám v zákoníku práce a bylo nutné s těmito změnami seznámit dvě pracovnice ekonomického oddělení a zvýšit tak jejich kvalifikace.

Plán

Pracovnice byly školeny v Českých Budějovicích v areálu Svazu METROSTAV. Obsahem školení byla novela zákoníku práce a byly probírány nejčastější problémy při aplikaci zákoníku práce. Závěrem proběhla tématická diskuze, v rámci které byl i prostor pro případné otázky ze strany účastníků.

Tab. č. 8: Přehled nákladů na školení zákoníku práce 2010

Cena kurzu bez DPH	2 500,-
Cena kurzu s DPH	3 000,-
Mzdové náklady vč. SP a ZP (celkem)	1 044,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	1 292,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	5hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	967,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	2 418,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Z cestovních nákladů byla společnosti poskytnuta náhrada ve výši 530Kč. 742Kč si pak společnost hradila sama. Účastníci obdržely brožuru „Zákoník práce – aktuality“.

Školení řidičů – profesní průkazy

Identifikace potřeb

Pracovníci navrženi na školení pracují jako řidiči nákladních automobilů a z tohoto důvodu je nutná jejich každoroční účast na školeních, jež stanovuje zákon č. 374/2007 Sb.

Plán

Účastníci jsou každoročně školeni v areálu školící společnosti Autoškola Pella s.r.o. V roce 2010 se školení zúčastnilo 7 řidičů. Obsahem kurzu je bezpečnost silničního provozu; manipulace s nákladem, vliv pneumatik a vnitrostátní a mezinárodní právní předpisy.

Tab. č. 9: Přehled nákladů na školení řidičů 2010

Cena kurzu bez DPH	5 600,-
Cena kurzu s DPH	6 720,-
Mzdové náklady vč. SP a ZP (celkem)	3 945,-
Cestovní náklady bez DPH (celkem)	608,-
Počet hodin vzdělávací aktivity (celkem)	7hod
Náklady na hodinu vzdělávací aktivity (cena bez DPH)	1 450,-
Náklady na jednoho účastníka (cena bez DPH)	1 450,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Cestovní náklady byly celé hrazeny ÚP.

7.3. Vzdělávací kurzy mimo program „vzdělávejte se“ v letech 2009 – 2010

Tyto kurzy si společnost hradila všechny sama. Má proto vyčísleny pouze náklady na samotné kurzy. To samé platí i pro roky 2011-2012. Frekvence školení je uvedena pouze v případě, stanovuje-li ji zákon.

Tab. č. 10: Přehled nákladů na kurzy mimo program „Vzdělávejte se“ 2009

2009	Cena v Kč	Počet zaměstnanců	Frekvence
Školení vazačů a jeřábníků	1 800	10	1x ročně
Školení řidičů – profesní průkazy	5 600	7	1x ročně
Zkoušky z vyhlášky 50 - elektrikáři	6 300	1	1x za 3 roky
Školení montáže protipožárních sádrokartonů	1 933	2	1x za 3 roky
Školení ADR	5 985	2	1x za 5 let
Školení daně z příjmu	990	1	
Školení změn v daňových zákonech	756	1	
Moderní materiály a technologie ve stavebnictví	200	1	

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

TEKTON CZ, s.r.o. je logistickým subdodavatelem společnosti, dodávající technické plyny. Řidiči proto musí být vyškoleni v oblasti manipulace s těmito nebezpečnými látkami a každých 5 let jsou povinni absolvovat školení ADR.

Tab. č. 11: Přehled nákladů na kurzy mimo program „Vzdělávejte se“ 2010

2010	Cena v Kč	Počet zaměstnanců	Frekvence
Školení vazačů a jeřábníků	1 920	9	1x ročně
Školení změn v daňových zákonech	695	1	
Moderní materiály a technologie ve stavebnictví	168	1	

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

7.4. Vzdělávací kurzy v letech 2011-2012

I v těchto dvou letech jsou vyčísleny náklady pouze na samotné kurzy.

Tab. č. 12: Přehled nákladů na kurzy 2011

2011	Cena v Kč	Počet zaměstnanců	Frekvence
Školení BOZP	32 000	32	1x ročně
Školení vazačů a jeřábníků	3 150	7	1x ročně
Školení řidičů – profesní průkazy	5 000	5	1x ročně
Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků	2 100	8	1x ročně
Školení lešenářů	2 700	4	1 x ročně
Opakovaný kurz sváření plastů	800	2	1x za 2 roky
Opakovaný kurz pájení mědi	1 340	3	1x za 2 roky
Školení strojníků	350	1	1x za 2 roky
Školení řidičů motorových vozíků	1 800	17	1x za 2 roky
Školení ročního zúčtování daně	1 100	1	
Školení účetní závěrky	833	1	
Školení kontrolních techniků	2 083	1	
Školení změn v daňových zákonech	833	1	
Školení zákoníku práce	1 325	1	

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Tab. č. 13: Přehled nákladů na kurzy 2012

2012	Cena v Kč	Počet zaměstnanců	Frekvence
Školení řidičů – profesní průkazy	3 400	3	1x ročně
Školení lešenářů	1 600	3	1 x ročně
Školení strojníků	350	1	1x za 2 roky
Školení sociálního pojištění	500	1	
Školení daňového přiznání	833	1	
Školení DPH	1 167	2	

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

I přesto, že školení strojníků je podle zákona nutno opakovat každé dva roky, společnost tento kurz v předchozích letech neposkytovala, protože žádného strojníka nezaměstnávala. Stává se i to, že si školení zajišťují zaměstnanci sami.

7.5. Přehled celkových nákladů 2009 – 2012

Tab. č. 14: Přehled celkových nákladů 2009 – 2010 v Kč

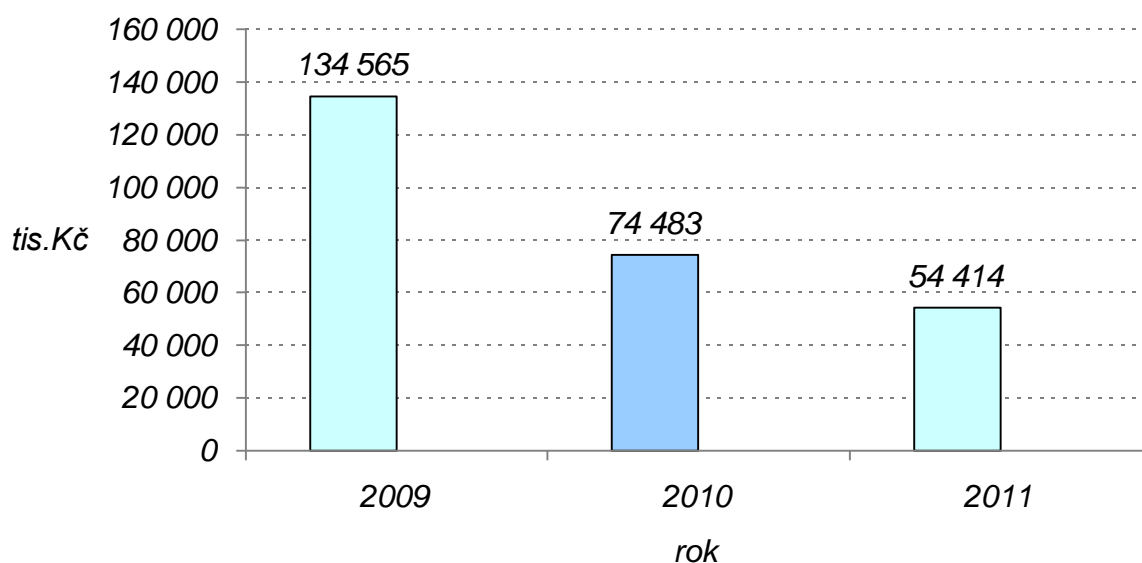
	N na kurz	Celkové N	Samofinancování	Financování ÚP
V rámci programu „Vzdělávejte se“ 2009 - 2010				
2009				
Kurz pájení mědi	11 880	23 028	938	22 089
Kurz sváření platů	24 000	37 171	1 188	35 983
Školení referenčních vozidel	5 400	19 079	-	19 079
Školení lešenářů	9 721	16 794	-	16 794
Školení obsluhy vysokozdvíhových vozíků	10 000	16 046	-	16 046
BOZP	50 000	100 747	120	100 627
Celkem za rok 2009	111 001	212 865	2 246	210 618

2010				
Kurz vedení účetnictví v ek. systému POHODA	14 900	27 794	1 022	26 772
Školení zákoníku práce	2 500	4 836	742	4 094
Školení lešenářů	2 700	5 253	-	5 253
Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků	3 000	9 252	-	9 252
BOZP	43 000	84 713	-	84 713
Školení řidičů – profesní průkazy	5 600	10 153	-	10 153
Celkem za rok 2010	71 700	142 001	1 764	140 237
Celkem za projekt	182 701	254 866	4 010	350 855
Mimo program „Vzdělávejte se“ 2009 - 2012				
2009				
Viz Tab. č. 10	23 564			
2010				
Viz Tab. č. 11	2 783			
2011				
Viz Tab. č. 12	55 414			
2012				
Viz Tab. č. 13	4 850			

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Z tabulky je patrné, že společnost díky projektu „Vzdělávejte se“ ušetřila společnost 111 001 Kč za rok 2009 a 71 700 Kč za rok 2010 pouze za kurzy. Po připočtení mzdových a cestovních nákladů pak ušetřila 350 855 Kč za oba roky dohromady. Náklady na kurzy, které si společnost hradila sama, činila 86 611 Kč za roky 2009 – 2011 a prozatím 4 850 Kč za rok 2012. Vzhledem k tomu, že mzdové a cestovní náklady spojené se vzdělávacími kurzy jsou obtížně dohledatelné, jsou zde uvedeny pouze ceny za samotné kurzy.

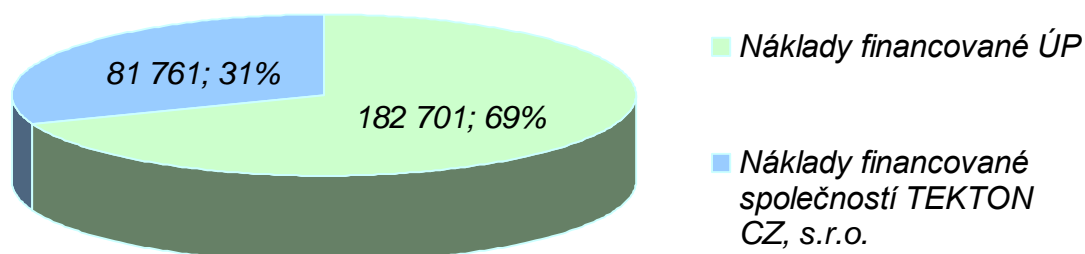
Graf č. 4: Celkové náklady na vzdělávací kurzy v letech 2009 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Z grafu je patrný velký úbytek nákladu na vzdělávací kurzy. Tento fakt je zapříčiněn především snižováním stavů zaměstnanců, ale částečně i tím, že některé z kurzů byly opakované – trvaly kratší dobu a byly levnější.

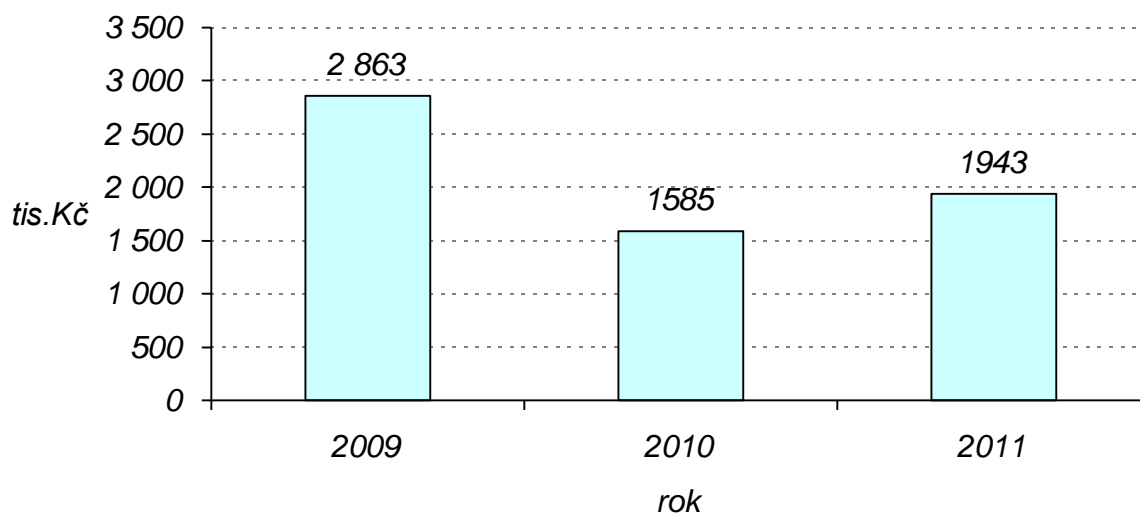
Graf č. 5: Podíl ÚP na financování kurzů společnosti TEKTON CZ, s.r.o. 2009 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Graf č.5 ukazuje, že z celkových nákladů na kurzy poskytnutých v letech 2009 – 2011 společností TEKTON CZ, s.r.o., bylo 69% těchto nákladů, tedy 182 701 Kč, hrazeno ÚP v rámci projektu „vzdělávejte se“. Zbylých 31%, tedy 81 761 Kč si společnost hradila sama.

Graf č. 6: Náklady na jednoho pracovníka v letech 2009 – 2011 (v tis.Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Tyto náklady nezahrnují mzdové a cestovní náklady.

7.6. Bezplatné certifikační kurzy

Někteří dodavatelé materiálů poskytují svým odběratelům bezplatné kurzy týkající se správného a efektivního zacházení s těmito materiály. Lze je najít i mezi dodavateli společnosti TEKTON CZ, s.r.o. Kurzy se realizují na základě žádosti společnosti, a to v případech, kdy provádí stavby, na nichž se tyto materiály používají, a kdy společnost potřebuje své zaměstnance v zacházení a ve správném využívání technických vlastností těchto materiálů zaškolit. Sami dodavatelé pak nárazově společnosti posílají nabídky kurzů. V případech, kdy si společnost objedná velké množství materiálu od jednoho z těchto dodavatelů, dostává nabídku na školení téměř vždy a zároveň této nabídky vždy využije. Účastníci těchto kurzů obdrží certifikát.

Tab. č. 15: Přehled dodavatelů stavebních materiálů, poskytujících bezplatné certifikační kurzy společnosti TEKTON CZ, s.r.o.

dodavatelé	Dodávaný materiál
Ytong	Zdíci systémy (tvárnice, tepelně-izolační desky,...)
Heluz	Cihelné výrobky
Hasit	Omítky, lepidla, štuky
Knauf	Sádrové omítky, tunely, šterky
Cemix	Zateplování systémy
Styrotrade	polystyren
DOKA	Bednicí technika
Schiedel	Komínové systémy
Promat	Systémy protipožárních konstrukcí

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společnostmi TEKTON CZ, s.r.o.

Všechny tyto certifikační kurzy využila společnost před zahájením developerského projektu – výstavby řadových domů v letech 2006-2007. Jinak je využívá velmi nárazově, podle charakteru aktuálních zakázek.

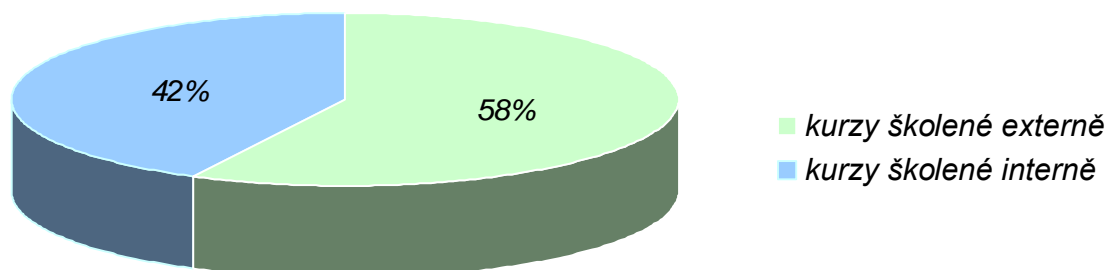
7.7. Vzdělávací kurzy podle místa realizace

Tab. č. 16: Rozdělení vzdělávacích kurzů společnosti TEKTON CZ, s.r.o. podle místa realizace těchto kurzů

Kurzy školené externě 2009-2011	Opakování	Kurzy školené interně 2009-2011	Opakování
Školení řidičů – profesní průkazy	3x	Školení referentských vozidel	1x
Zkoušky z vyhlášky 50 - elektrikáři	1x	Školení lešenářů	3x
Školení montáže protipožárních sádrokartonů	1x	Školení obsluhy vysokozdvížných vozíků	3x
Školení ADR	1x	Školení BOZP	3x
Školení řidičů motorových vozíků ?		Moderní materiály a technologie ve stavebnictví	2x
Kurz pájení mědi	2x	Školení kontrolních techniků	1x
Kurz sváření plastů	2x	Školení strojníků	1x
Školení zákoníku práce	2x		
Školení změn v daňových zákonech	3x		
Školení daně z příjmu	1x		
Školení ročního zúčtování daně	1x		
Školení účetní závěrky	1x		
Školení účetního programu POHODA	1x		
Celkem kurzů	19		14

Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Graf č. 7: Poměr externě a interně školených kurzů v letech 2009-2010 ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o



Zdroj: vlastní zpracování na základě materiálů poskytnutých společností TEKTON CZ, s.r.o.

Z hlediska nákladů je pro podnik důležité stanovit, zda budou kurzy školeny v areálu podniku, tedy interně, nebo externě. Je to z důvodů cestovních nákladů, popřípadě dalších, jako např. nákladů na ubytování, či nákladů na stravování. Velmi však záleží i na tom, jaké služby školící společnost nabízí a zda je ochotna souhlasit se školením zaměstnanců v prostorách jejich společnosti. U některých kurzů je ale interní školení nemožné především proto, že školící společnost nabízí prostory vybavené různými pomůckami, nezbytnými pro tyto kurzy. V těchto případech se již vyplatí cestovní náklady investovat, a to ve prospěch efektivity vzdělávacích kurzů. Je to tak například v případě kurzu pájení mědi.

8. NÁVRH NA OPATŘENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ VE SPOLEČNOSTI TEKTON CZ, S.R.O.

V době krize, kdy stavebnictví stagnuje a mezi stavebními podniky je o zakázky nouze, je potřeba dbát na stálé zvyšování konkurenceschopnosti, kterou kvalifikované pracovní síly z podstatné části zajišťují. Je zřejmé, že vedení společnosti TEKTON CZ, s.r.o. si tuto situaci uvědomuje a usiluje o co nejlepší vzdělávací program v rámci svých možností. Finanční situace si ovšem žádá minimalizaci nákladů a hledání alternativ, jakou byla podpora od ÚP v rámci programu „Vzdělávejte se“, je na místě.

Dne 31.5.2011 byl spuštěn nový projekt na podporu vzdělávání zaměstnanců, s názvem „Vzdělávejte se pro růst“. Na tento projekt je vyčleněna částka 850 000 000 Kč a je určen mimo jiné i pro podniky působící v oboru stavebnictví. Konkrétně pro ty, které překonali období hospodářské recese a mají předpoklady k dalšímu růstu. O dotace na vzdělávání svých zaměstnanců si mohou žádat v případě, že potřebují vyškolit nové zaměstnance, nebo v případě, že je pro jejich růst nezbytné zvýšení kvalifikací stávajících zaměstnanců. Stejně tak jako v rámci programu „Vzdělávejte se“, jsou i v rámci tohoto programu zaměstnavateli hrazeny nejen náklady na kurz, ale i mzdové náklady včetně sociálního a zdravotního zabezpečení a cestovní náklady tentokrát až do výše 100%. Tento projekt bude ukončen 31.7.2013, přičemž vzdělávací aktivity musí být ukončeny nejpozději 31.5.2013.

Jak vyplývá ze SWOT analýzy, společnosti TEKTON CZ, s.r.o. chybí manažerské znalosti a dovednosti. Možným návrhem na řešení této situace je posílení kolektivu o již zkušeného obchodního manažera. Ten by se mohl ujmout vedení obchodního úseku podniku a značně tak ulehčit práci jednatele společnosti. V tomto případě by jistě TEKTON CZ, s.r.o. uspěl v rámci programu s žádostí o kurz manažerských dovedností, s odůvodněním, že poskytl novou pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že přijetí zkušeného manažera znamená pro takový podnik celkem náročné financování mzdových nákladů, bylo by vhodné tuto variantu doporučit až v průběhu několika měsíců, kdy bude realizace rozjednaných zakázek jistá.

Náplň práce obchodního manažera ve firmě TEKTON CZ, s.r.o.

- Zajišťování kvalitní práce managementu firmy
- Vedení týmu pracovníků, jejich motivování a zodpovídání za dodržování kvality, bezpečnosti, časového harmonogramu apod.

- Informování vedení společnosti
- Správa a výběr vhodných zakázek
- Jednání s dodavateli a odběrateli + hodnocení

V první řadě by se měl manažer věnovat především správě a výběru zakázek a snažit se jich v této nepříznivé době zajistit dostatek. Dostatek zakázek je spojen s náběrem nových zaměstnanců a v případě poskytování nových pracovních míst by společnost opět mohla využít programu „Vzdělávejte se pro růst“.

Požadavky firmy na obchodního manažera

- VŠ vzdělání ekonomického směru
- praxe v oboru stavebnictví min 10 let, na obdobné pozici min. 5 let
- zkušenosti s vedením týmu a řízení lidí
- manažerské, komunikační a obchodní dovednosti
- znalost práce na PC
- řidičský průkaz sk. B - aktivní řidič
- flexibilita, loajalita a reprezentativní vystupování
- komunikativní znalost německého, případně anglického jazyka

Vzhledem k nedostatku zakázek a k velkému konkurenčnímu boji v oblasti stavebnictví, by stálo za zvážení rozšíření místa působení. Společnost dosud neměla žádné zahraniční zakázky v zemích jako Německo či Rakousko. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady jsou u nás podstatně nižší, mohla by společnost díky nízkým celkovým nákladům konkurovat zahraničním stavebním společnostem.

Kurzy, které by mohla společnost v rámci programu využít, v případě proniknutí na cizí trh

Jazykové kurzy

TEKTON CZ, s.r.o. zaměstnává pouze jednoho zaměstnance, který komunikuje plynule německy. Jedna ze zaměstnankyň ekonomického oddělení zvládá základy tohoto jazyka a pravidelně navštěvuje kurzy němčiny, které si sama hradí. V případě získání zakázky

v Německu, by společnost měla nárok na využití jazykových kurzů v rámci programu. Tyto kurzy by měly být poskytnuty především nově nastupujícímu manažerovy, dále pracovníci ekonomického úseku a v neposlední řadě i jednateli společnosti.

Kurz systému německých/rakouských daňových zákonů

V případě zahraniční zakázky by bylo třeba seznámit ekonomické oddělení společnosti TEKTON CZ, s.r.o. se systémem daňových zákonů v Německu. Nejlepší cestou by bylo vyhledat zkušeného daňového poradce.

Varianta proniknutí na zahraniční trh je však jen velmi teoretická a skýtá velké množství složitostí a dlouhou cestu k vytvoření spolupráce s cizími zákazníky, případně dodavateli.

Reálnějším se jeví návrh na manažerské kurzy, kterých by se pravidelně zúčastňoval nejen jednatel společnosti, ale i jeho nástupce, který je v podniku zaměstnán již třetím rokem a každým dnem přebírá od jednatele zkušenosti s vedením firmy. Ani jeden z nich však dosud žádný z kurzů manažerských dovedností neabsolvoval. Tato varianta je vzhledem k finanční situaci podniku v současné době nejspokladnější.

Pokud se však společnosti podaří realizovat zakázky, které má nyní v jednání, mohla by si dovolit ještě efektivnější variantu a to najmout si zkušeného coache, který by si utvořil představu o tom, které oblasti manažerských dovedností je třeba zdokonalovat a na základě toho sestavil plán celého coachingu. Do tohoto plánu by měl v první řadě zařadit delegování pravomocí, motivování zaměstnanců a v neposlední řadě i vyjednávání. I přesto, že některé úkoly jednatel na své zaměstnance deleguje, častějším delegováním by si ušetřil čas, který věnuje rutinním záležitostem a mohl se tak bez presu věnovat jen těm opravdu důležitým. Co se motivace zaměstnanců týče, společnost má zavedený systém každoročních odměn, avšak ten by mohl být posílen například pochvalami za dobře odvedenou práci. Velmi důležitou oblastí manažerských dovedností, které by se měla věnovat pozornost je správné vyjednávání a asertivní jednání. Vzhledem k tomu, že vedení společnosti běžně komunikuje se zákazníky a s dodavateli, bylo by vhodné vedení společnosti touto oblastí managementu pravidelně školit.

V oblasti delegování pravomocí by bylo třeba vyškolit i mistry, kteří se s touto činností setkávají denně na stavbách a musí být schopni správně rozdělit úkoly pracovníkům. Mimo to také běžně komunikují s dodavateli a bylo by tedy vhodné poskytnout jim i kurz jednání s lidmi.

Dalším kurzem, který lze jednateli a stejně tak jeho nástupci navrhnout, je kurz zaměřený na řízení lidských zdrojů. Zvýšení znalostí v této oblasti by jim mohlo pomoci například při rozhodování o tom, jakým zaměstnancům poskytnout certifikační kurzy a naopak. Tyto kurzy bývají dosti nákladné a pro podnik tedy mohou znamenat velké investice. Ne vždy se však tyto investice vyplatí. Příkladem může být poskytnutí svářečského kurzu, který společnost zaplatí třem dělníkům. Ti sou pak rozmístěni na stavbách a společnost tak ušetří cestovní náklady na přejezdění svářeče mezi stavbami. Sváření se však tito dělníci věnují řekněme pouze 5% pracovní doby a jinak vykonávají svou běžnou pracovní činnost. Plat jim je tedy zvýšen jen nepatrně. Často se pak stává, že tito pracovníci dostanou nabídku na svářečskou pozici a podnik opustí. Je proto nutné dobře zvažovat jakým zaměstnancům tyto kurzy poskytovat.

Do programu „Vzdělávejte se pro růst“ by pak mohl být podnik zařazen, v případě, že by dostal zakázku, v rámci které, by bylo zaškolení pracovníků nezbytné. Tyto zakázky jsou však teprve ve stavu projednávání a případný začátek jejich realizace bude nejdříve za 3 měsíce. Určení kurzů potřebných pro tyto zakázky bude záviset na jejich charakteru. Kdyby společnost přece jen dotaci na kurzy obdržela a ušetřila na jejich financování, mohla by zauvažovat o investici těchto financí ve prospěch realizace workshopu, který by jistě utmelil pracovní tým společnosti a jistě by i motivoval zaměstnance.

9. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení vzdělávacích procesů ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o a vypracování návrhu na zlepšení. Pro vypracování práce byla použita odborná literatura, interní dokumenty společnosti a internetové zdroje.

V rámci první z devíti kapitoly byla stručně popsána charakteristika a historie společnosti, spolu s analýzou vnitřního a vnějšího prostředí.

Následující teoretická část, ve které jsou popsány metody vzdělávání pracovníků a cyklus systematického vzdělávání, je doplněna i praktickými poznatky z prostředí společnosti.

Poté následují dvě kapitoly, které se věnují výsledkům statistického šetření v oblasti vzdělávání zaměstnanců a zákoníku práce popisujícímu práva a povinnosti zaměstnavatelů vůči vzdělávaným pracovníkům.

Nejdůležitější součástí je však samotná analýza vzdělávacích procesů v podniku v letech 2009 - 2012. Značná část této kapitoly je věnována vzdělávacímu programu „vzdělávejte se“, díky kterému společnost ušetřila nemalou sumu. Zbytek kapitoly je zaměřen především na analýzu nákladů vynaložených na vzdělávací kurzy. Pro přehled jsou tyto náklady shrnuté do tabulek a znázorněné pomocí grafů. Z výsledků je patrné, že vedení si uvědomuje důležitost vzdělávání zaměstnanců a investuje do vzdělávacích a kvalifikačních kurzů nemalé částky. Problémem je, že vzdělávací systém zavedený ve společnosti neuvažuje vzdělávání samotného vedení, pro které jsou alespoň základní znalosti managementu a řízení lidských zdrojů nezbytností. Na základě tohoto zjištění, jsou v poslední části, tedy v návrhu na opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů, doporučeny adekvátní vzdělávací kurzy.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Přehled nákladů na kurz pájení mědi 2009	29
Tab. č. 2: Přehled nákladů na kurz sváření plastů 2009 v Kč	30
Tab. č. 3: Přehled nákladů na školení referentských vozidel 2009	31
Tab. č. 4: Přehled nákladů na školení lešenářů 2009 - 2010.....	32
Tab. č. 5: Přehled nákladů na školení obsluhy vysokozdvizných vozíků 2009 - 2010.....	33
Tab. č. 6: Přehled nákladů na školení BOZP 2009 - 2010	34
Tab. č. 7: Přehled nákladů na kurz vedení účetnictví v ekonomickém systému POHODA 2010	36
Tab. č. 8: Přehled nákladů na školení zákoníku práce 2010	37
Tab. č. 9: Přehled nákladů na školení řidičů 2010	38
Tab. č. 10: Přehled nákladů na kurzy mimo program „Vzdělávejte se“ 2009	38
Tab. č. 11: Přehled nákladů na kurzy mimo program „Vzdělávejte se“ 2010	39
Tab. č. 12: Přehled nákladů na kurzy 2011	40
Tab. č. 13: Přehled nákladů na kurzy 2012	41
Tab. č. 14: Přehled celkových nákladů 2009 – 2010 v Kč.....	41
Tab. č. 15: Přehled dodavatelů stavebních materiálů, poskytujících bezplatné certifikační kurzy společnosti TEKTON CZ, s.r.o.	45
Tab. č. 16: Rozdělení vzdělávacích kurzů společnosti TEKTON CZ, s.r.o. podle místa realizace těchto kurzů.....	46

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Počet podniků poskytujících odborné vzdělávání podle velikostních skupin (v %).	25
Graf č. 2 Podíl účastníků DOV podle typu DOV (v %)	26
Graf č. 3 Přehled výsledků hospodaření společnosti TEKTON CZ, s.r.o. v letech 2007 – 2010 (v tis. Kč)	28
Graf č. 4: Celkové náklady na vzdělávací kurzy v letech 2009 – 2011 (v tis. Kč)	43
Graf č. 5: Podíl ÚP na financování kurzů společnosti TEKTON CZ, s.r.o. 2009 - 2011	43
Graf č. 6: Náklady na jednoho pracovníka v letech 2009 – 2011 (v tis.Kč)	44
Graf č. 7: Poměr externě a interně školených kurzů v letech 2009-2010 ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o.	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Logo společnosti	8
Obr. č. 2: Organizační struktura společnosti TEKTON CZ, s.r.o.	9
Obr. č. 3: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace	13
Obr. č. 4: Potřeba vzdělávání	14

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing a. s., 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- [5] DEMARCO, T.; LISTER, T. *Peopleware: Productive Projects and Teams*. 2nd ed. New York: Dorset House, 1999. 245 s. ISBN 0-932633-43-9
- [6] HORNÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [7] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing a. s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] Interní dokumenty společnosti TEKTON CZ s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [10] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2009, 25.3.2009 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6565>
- [11] *Obchodní rejstřík* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/>
- [12] *TEKTON CZ s.r.o.* [online] Volyně: TEKTON CZ s.r.o., 2011, [cit. 2011-04-15] Dostupné na www: <http://www.tekton.cz/>
- [13] *Statistika a my* [online]. Praha, 2011 [cit. 2012 – 03 - 27]. ISSN 1804 – 7149. Dostupné z: [http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/\\$File/18041102.pdf](http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/420044CA59/$File/18041102.pdf)
- [14] *Statistické šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců* [online]. 2006 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/statisticke_setreni_o_dalsim_odbornem_vzdelavani_zamestnancu

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Ukázka bytové stavby

Příloha B: Ukázka průmyslové stavby

Příloha C: Ukázka občanské stavby

Příloha D: Ukázka developerského projektu – řadové domy Radomyšl

Příloha A: Ukázka bytové stavby



Příloha B: Ukázka průmyslové stavby



Příloha C: Ukázka občanské stavby



Příloha D: Ukázka developerského projektu – řadové domy Radomyšl



Abstrakt

KUČEROVÁ M. Vzdělávací procesy v podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 58 s.

Klíčová slova: vzdělávací procesy, vzdělávání zaměstnanců, vzdělávací kurzy

Práce se zabývá vzdělávacími procesy ve společnosti TEKTON CZ, s.r.o. a je členěna do devíti kapitol. Obsahem první části je charakteristika podniku a analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Následuje teoretická část doplněna praktickými poznatky z prostředí společnosti. Další dvě kapitoly se zabývají zákoníkem práce a statistickým šetřením v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Nejdůležitější částí je samotná analýza vzdělávacích procesů ve společnosti, ta je zaměřena především na analýzu nákladů investovaných společností do vzdělávacích kurzů. Závěrem byl zpracován návrh na zlepšení

Abstrakt

KUČEROVÁ M. Educational processes in the copany. Bachelor thesis. Pilsen: Fakulty of economics ZČU Pilsen, 58 p.

Key words: educational processes, staff training, educational courses

The assay is focused on educational processes in the copany TEKTON CZ, s.r.o.and is structured in nein chapters. First part contains the characteristic of the company and the analysis of internal and external environement. Next two chapters deal with the labour code and the statistical survey of staff training. The most important part is the analisis of educational processes in the copany and deals especially with analysis of costs, invested by copany into the educational courses. At the and, there is a proposal to educational processes improvement.