

ZÁPADOČSKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v organizaci

Education Process in the Organization

Jitka Sadílková

Cheb 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v organizaci“

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

V Chebu, dne 7.5.2012

.....

Obsah

Úvod.....	5
1 Vzdělávací procesy v organizaci.....	7
1.1. Definice pojmů.....	7
1.2. Oblasti vzdělávání pracovníků.....	8
1.3. Důvody pro podnikové vzdělávání.....	9
1.4. Cíle vzdělávacích procesů.....	11
1.5. Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.....	12
2 Fáze systému vzdělávání.....	15
2.1. Analýza potřeb vzdělávání.....	15
2.2. Plánování vzdělávání.....	17
2.3. Realizace vzdělávacích procesů.....	19
2.3.1. Metody vzdělávacích procesů.....	19
2.4. Hodnocení vzdělávacích procesů.....	22
3 Charakteristika podniku.....	24
3.1. Základní údaje.....	24
3.2. Činnost podniku Lajka s.r.o.....	24
3.3. Lajka s.r.o. a konkurence.....	26
3.4. Cíle podniku.....	28
3.5. Organizace podniku.....	29
3.6. SWOT analýza podniku Lajka s.r.o.....	30
3.6.1. Vnější prostředí.....	30
3.6.2. Vnitřní prostředí.....	31
4 Vzdělávání v podniku Lajka s.r.o.....	33
4.1. Potřeba vzdělávání v podniku Lajka s.r.o.....	33
4.2. Plánování vzdělávání.....	34
4.3. Realizace vzdělávání.....	36
4.4. Hodnocení vzdělávání.....	42
5 Průzkum ve společnosti Lajka s.r.o.....	45
5.1. Interpretace zjištěných výsledků.....	45
5.2. Zhodnocení dotazníků.....	51
5.3. Navržení změn.....	52
Závěr.....	55
Seznam použité literatury.....	57
Přílohy.....	58

Úvod

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila Vzdělávací procesy v podniku. Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku se řadí mezi klíčové úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů. Požadavky na znalosti a dovednosti se v dnešním moderním prostředí neustále mění. Pokud chce člověk fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnancem, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat. V dnešní době již člověku nestačí to, co se naučil během školské přípravy na povolání, rozvoj pracovních schopní se stává celoživotním procesem.

Každý jednotlivý zaměstnanec samozřejmě může pracovat sám na sobě, ale významnou roli sehrává systém podnikového vzdělávání pracovníků v konkrétních podnicích, organizacích, institucích. Podnik se tak sám snaží zhodnocovat a řídit svůj lidský kapitál a zdroje. Pouze ten pracovník, který je na své pracovní pozici skutečným odborníkem, může svoji práci odvádět dobře a svěřené podnikové úkoly může bezchybně plnit.

Podniky, které nechápou význam vzdělávání zaměstnanců, nebudou schopny uskutečnit změny nezbytné pro vyrovnání se s narůstající proměnlivostí podmínek podnikání. K tomu, aby podnik na trhu úspěšně a efektivně fungoval, je nutné, aby se zaměřil na své zaměstnance a na jejich průběžné vzdělávání a neustálý rozvoj. Organizace tedy vytváří určité formy plánů vzdělávání a poté je vhodným způsobem realizuje. Jednotlivá vzdělávání se odvíjí od potřeb konkrétní firmy, která musí vzít v úvahu používané technologie, zaměření organizace, povahu práce a další faktory.

Cílem mé bakalářské práce je popsat vzdělávací procesy ve firmě Lajka s.r.o. a navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení kvality a zdokonalení systému dosavadního vzdělávacího systému v podniku.

Bakalářská práce má dvě základní části – teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. V první kapitole teoretické části se zaměřím na vymezení základních pojmů, které se vztahují ke vzdělávacím procesům v podniku, na uvedení důvodů pro vzdělávání v podnicích, definování cílů vzdělávání a uvedení oblastí a přístupů firem ke vzdělávání. Druhá část bude charakterizovat jednotlivé fáze podnikového vzdělávání od identifikace až po jeho vyhodnocování.

V praktické části budu vycházet z rozhovorů s jednatelem společnosti Lajka s.r.o. a z dotazníkového šetření týkajícího se přístupu zaměstnanců této společnosti ke vzdělávání. Praktická část je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole praktické části bude představena společnost Lajka s.r.o., budou uvedeny základní informace o společnosti Lajka s.r.o., popsána její činnost, cíle a organizace podniku. V druhé kapitole budou analyzovány jednotlivé fáze

vzdělávacího procesu v konkrétním podniku. Třetí část bude zjišťovat přístup zaměstnanců podniku ke vzdělávání prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření budou v závěru praktické části popsány návrhy a doporučení k odstranění zjištěných nedostatků a ke zlepšení současného stavu podnikového vzdělávání ve společnosti.

1. Vzdělávací procesy v organizaci

V dnešní době se každá firma, která chce uspět na rychle se rozvíjejícím trhu, kde se neustále zvyšují nároky a požadavky na kvalitu výrobků a služeb neobejde bez kvalitních výkonů svých zaměstnanců. Je důležité, aby si podnik zvolil vhodné pracovníky na různé pracovní pozice, ale také to, aby dále věnoval pozornost jejich průběžnému vzdělávání. V této kapitole se zabývám definováním vzdělávacích procesů v podniku, popisuji důvody pro vzdělávání v organizaci, uvádím cíle vzdělávání v organizaci, oblasti a přístupy podniku ke vzdělávání.

1.1. Definice pojmů

Nejprve bych se chtěla zaměřit na vysvětlení pojmů, které se budou v mé práci vyskytovat – pojem proces, vzdělávání a podnikové vzdělávání.

Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících a měřitelných činností, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary a spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy. Tyto činnosti jsou navrženy a vykonávány za účelem dosažení předem specifikovaného výsledku. (Šmída, 2007)

Vzdělávání je proces, během něhož jedinec si získává a rozvíjí si nové znalosti, dovednosti, poznatky, schopnosti a postoje, které pak následně vnitřním zpracováním přetváří ve vědomosti, znalosti a návyky, které by měl pracovník schopen využít ve svém zaměstnání. Je to proces, který je systematický, organizovaný a institucionalizovaný. Vzdělávání zahrnuje přesně stanovený soubor učiva, vzdělávací cíle, kterých se má dosáhnout a hodnocení průběhu a výsledků procesu vzdělávání.

Podnikové vzdělávání zahrnuje proces vzdělávání organizovaného podnikem. Tento proces je důležitou součástí oblasti personálních činností ve firmě. Je soubor činností, které jsou zaměřeny na zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich kompetencí. „Vzdělávání tedy zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik,“ (Koubek, 2003, s.139)

Proces podnikového vzdělávání je náročný zejména proto, že „účastníci procesu vzdělávání jsou pokaždé jiní, s jinými potřebami a zájmy, aspiracemi, tužbami, potřebami a učebními předpoklady“. (Barták, 2007, s. 11) Odlišné potřeby a specifické podmínky a požadavky každé organizace mají za následek to, že v různých podnicích má vzdělávání pracovníků jinou podobu. „Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za výhodu, kterou organizace svým pracovníkům poskytují.“ (Kocianová, 2010, s. 169)

Proces vzdělávání zaměstnanců zahrnuje následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby zvládli v případě potřeby obsluhovat jiná pracoviště
- rozšiřování pracovních schopností pracovníků
- formování osobnosti pracovníka
- Doškolení nových pracovníků – ne vždy jsou nově přijatí pracovníci dostatečně vyškoleni a pouhé zaučení nestačí
- formování pracovních schopností člověka

1.2.Oblasti vzdělávání pracovníků

Oblasti vzdělávání pracovníků jsou orientovány na rozšíření znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro vykonávání současného zaměstnání. Do této oblasti patří:

- *Adaptace nových pracovníků*

Adaptace nových zaměstnanců, nebo také začlenění nového pracovníka do týmu, má stejný význam jako jeho výběr, proto je zapotřebí jeho plánovitě a systematické uvedení na pracoviště. Během tohoto procesu je vhodné si vyjasnit pracovní očekávání ze strany zaměstnance i podniku a nastavit jasné parametry pro komunikaci a spolupráci. Nově přijatí pracovníci jsou pak připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí. Cílený a řízený adaptační proces tak dokáže snížit fluktuaci nových zaměstnanců, a tím i náklady na opakované vyhledávání nových pozic.

- *Doškolení*

Doškolení pracovníků zajišťuje, aby zaměstnanci měli dostatečné znalosti, dovednosti a pracovní chování potřebné pro vykonávání práce, ale i to, aby byli připraveni na změny související s rozvojem odvětví, ve kterém pracují.

- *Rekvalifikace*

Rekvalifikaci neboli přeškolení podnik realizuje z důvodu formování pracovních schopností člověka, které vede k osvojení si nových pracovních schopností a dovedností, jenž budou využity na jiném než současném pracovišti.

- *Rozšiřování kvalifikace*

Rozšiřování kvalifikace je zaměřena na získání širších znalostí a dovedností v daném zaměstnání. Tato oblast je však zaměřena spíše na kariéru pracovníka než na rozvoj kvalifikace pro místo, které zastává.

1.3. Důvody pro podnikové vzdělávání

Vzdělávání musí mít nějaký důvody, které se však různí podle zaměření, velikosti nebo priorit organizace a řídí se ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých podnicích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje a v případě finančních problémů je to první oblast, ve které dochází k redukci finančních prostředků. Vzdělávání by však nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici, která přináší podniku zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do podnikového vzdělávání má stejný význam jako investice do strojů a zařízení. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu firmy. „Na rozdíl od velkých podniků, které si plně uvědomují nutnost vzdělávání svých pracovníků, menší firmy tuto potřebu podceňují. U většiny zaměstnavatelů panuje pocit, že vzdělávání je záležitostí buď velkých podniků, nebo věci pracovníka samotného, aby si ve vlastním zájmu prohluboval a rozšiřoval své pracovní schopnosti a dovednosti. I když je však podnik malý, měl by ve vlastním zájmu věnovat vzdělávání zaměstnanců patřičnou pozornost, zejména jde-li o firmu, která usiluje o současnou i budoucí konkurenceschopnost nebo rozšíření podniku. (Koubek, 2003)

Mezi nejvýznamnější důvody pro vzdělávání patří:

- Zavádění nových technologií a zařízení

Na současném a neustále se vyvíjejícím a měnícím trhu se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dovednosti a znalosti lidí zastarávají. Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o nejnovějším vývoji na trhu i v příslušném oboru, s aktuálními postupy a moderními trendy proto, aby odváděli kvalitnější práci, výraznější orientaci na kvalitu výrobků a služeb a na službu zákazníkovi. To potom podniku zajišťuje vyšší výnosy formou zvýšené produktivity a zároveň nižší náklady z důvodů efektivnějšího využívání technologického zařízení.

- Rozhodnutí organizace používat koncepci TQM a filozofii neustálého zlepšování

- Vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce
- Pravidelné vzdělávání a školení, které je vyžadováno předpisy
- Porovnávání úrovně znalostí s konkurencí, získání konkurenčních výhod na trhu
- Péče o vzdělávání pracovníků vytváří pověst podniku
- Velký rozvoj informačních technologií
- Malé podniky musí být přizpůsobivé na změny požadavků na trhu. Z toho důvodu musí být pružní i jeho pracovníci
- Pro malé podniky je v porovnání s velkými obtížnější získávat již náležitě připravené pracovníky.
- Vzdělávání pracovníku je pro malý podnik zdrojem zvyšování produktivity práce, nástroj zvyšování množství a kvality práce, nástroj lepšího hospodaření se stroji, materiálem energií, finančními prostředky apod. (Koubek, 2003)

1.4.Cíle vzdělávacích procesů

Cílem vzdělávacích aktivit v organizaci je zjištění toho, co je zapotřebí zaměstnance naučit, konkretizovat přesné dovednosti a vědomosti, které by si měli pracovníci osvojit a určit jejich úroveň. Cíl má definovat to, k čemu má vzdělávání směřovat. Je nutné, aby byly konkretizovány cíle z hlediska vymezených potřeb, vycházely z výkonových standardů na pracovišti, umožnily hodnocení individuálních studijních výsledků a poté byly schopny vyhodnotit realizované vzdělávací činnosti, což je považováno za směrodatné ve vzdělávacím procesu. (Barták, 2007) Pokud si podnik jasně stanoví to, co je zapotřebí, aby zaměstnanec znal a uměl po absolvování vzdělávací aktivity, zjednoduší si tím plánování metody vzdělávání, potřebného času a snadněji zhodnotí výsledek vzdělávací činnosti.

Hlavním cílem vzdělávacích procesů v každé organizaci se tak stává formování pracovního potenciálu u svých zaměstnanců tak, aby dosahovali většího pracovního výkonů a tím zvýšili produktivitu a vyšší ziskovost celého podniku. Konkrétní cíle vzdělávání v podniku pak vycházejí z potřeb a požadavků jednotlivých firem. Při naplňování cílů vzdělávání je třeba:

- Vycházet ze strategie podniku

- Vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání
- Respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku
- Zohledňovat specifika podniku a regionu
- Reagovat na celospolečenskou situaci v zemi (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Za obecné základní cíle společné pro každou organizace se považují:

- Časová optimalizace zaučení nových zaměstnanců
- Dosažení kompetencí a kvalifikací získaných analýzou firemních potřeb
- Formování klíčových kompetencí
- Plánování a řízení kariéry zaměstnanců a podpora jejich osobnostního růstu
- Rozvoj schopností a dovedností jednotlivce pro výkon jemu svěřené práce
- Zkvalitnění služeb poskytovaných klientům
- Zlepšení image a atraktivnosti firmy pro potenciální nové zaměstnance
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu
- Zvýšení motivace, loajálnosti a celkové identifikace zaměstnanců s firmou

1.5.Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

Úspěch podniků je založen především na strategickém přístupu k lidem, na schopnostech vedoucích pracovníků dobře motivovat a stimulovat své podřízené na základě jejich výkonu a přínosu pro organizaci a na promyšleném programu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vedoucí pracovníci či majitelé podniku musí být přesvědčeni o tom, že perspektiva firmy spočívá v odborných, sociálních a osobnostních způsobilostech zaměstnanců, v jejich osobním nasazení a uplatnění jejich potenciálu ve svůj prospěch i ve prospěch organizace. (Barták, 2008) „Máte-li stejnou strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou – máte strategii silnou a tvrdou“ (Barták, 2008, s. 122)

Cílem vzdělávání zaměstnanců je dosáhnout cílů vytyčených strategií podniku. Význam podnikového vzdělávání jako součást podnikové strategie tkví především ve vymezení podnikových vzdělávacích cílů, vymezení cílů vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků

a vytvořením organizačních předpokladů pro realizaci těchto cílů i cílů podniku, na což pak navazují plány osobního růstu jednotlivých zaměstnanců. Strategie vzdělávání v podniku musí odpovědět na otázky:

- Jakou kvalifikaci budeme v budoucnu potřebovat
- V jakém rozsahu
- Je kvalifikovanost dostatečná vzhledem k rozvojovým cílům
- Využíváme optimálně podnikový potenciál
- Investujeme dostatečně do rozvoje lidských zdrojů

Formování žádoucí kvalifikace pracovní síly organizace by mělo vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ne vždy se však zaměstnavatelé rozhodnou jít cestou svého systému vzdělávání a rozvoje. Podle postojů podniku jsou rozeznávány tři základní přístupy k vytváření a uplatňování strategie vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- a) *Organizace bez strategie.* Tento přístup se týká zpravidla malých podniků - vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto organizací. Vzděláváním se buď nezabývají vůbec, nebo jen zcela ojediněle a omezují se na pouhé dodržování zákonných povinností, které vyplývají z pracovněprávních předpisů. Pro malé podniky je efektivnější získávat zaměstnance s kvalifikací, která odpovídá požadavku na dané pracovní místo. Odpovědnost za další rozvoj je přenesena na zaměstnance. Nevýhodou tohoto přístupu je špatná pověst zaměstnavatele.
- b) *Nesystematická koncepce interního vzdělávání.* Činnosti vztahující se ke vzdělávání vznikají v organizaci náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. V tomto přístupu chybí návaznost na jiné personální aktivity a hodnocení efektivity investic vynaložených do vzdělávání. Nesystematická koncepce interního vzdělávání zároveň ani nezajišťuje soulad mezi počtem a strukturou zaměstnanců a počtem a strukturou pracovních míst.
- c) *Systematické vzdělávání zaměstnanců.* Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jednu z prioritních činností personální práce a je jim věnována neustálá pozornost. Díky neustálému systematickému hledání optimálních variant vzdělávání

přináší podniku mnoho výhod, které jasně převažují nad několika málo nedostatky. Systematické vzdělávání pracovníků je považováno za nejefektivnější vzdělávání v organizaci. Je to proces, který propojuje podnikovou strategii a systém podnikového vzdělávání. Systematické vzdělávání vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského potenciálu. Zahrnuje neustále se opakující cyklus, který obsahuje analýzu a identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků, na kterou navazuje plánování vzdělávání, vlastní realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

Výhody systematického vzdělávání:

- Dodává podniku odborně připravené zaměstnance
- Formuje pracovní schopnosti pracovníků podle potřeb organizace
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání
- Napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality
- Napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti organizace na trhu práce
- Zlepšuje pracovní a mezilidské vztahy
- Zlepšuje motivaci pracovníků a vztah pracovníků k organizaci

Nevýhody systematického vzdělávání:

- Časová, finanční a organizační náročnost
- Těžko vyčíslitelná návratnost investic do vzdávání
- Zvýšení atraktivity pracovníka na trhu práce

2. Fáze systému vzdělávání

V této kapitole se věnuje systému vzdělávání v podniku, který se skládá ze čtyř hlavních a na sebe navazujících fází. „Analýza potřeb vzdělávání“ je prvním krokem v systému vzdělávání, který umožňuje určit vzdělávací potřeby jednotlivců i skupin zaměstnanců. Další fáze „Plánování“ formuluje priority, cílovou skupinu, formu a rozsah vzdělávání. Součástí této fáze je vypracování projektu vzdělávání. Vlastní průběh vzdělávacího procesu představuje fáze „Realizace vzdělávacích procesů“. Hodnocením dopadu vzdělávacího procesu na znalosti zaměstnance a na přínos pro podnik se zabývá poslední krok „Hodnocení vzdělávacích procesů.“

2.1. Analýza potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je první a zároveň nejdůležitější a nejkritičtější etapa celkového procesu vzdělávání. Hlavním důvodem, proč v podniku provádět identifikaci potřeb vzdělávání je uvědomit si, k jakému cíli chce firma prostřednictvím vzdělávání dospět. Kvalitně zpracovaná analýza vzdělávacích potřeb umožňuje do vzdělávání investovat finanční prostředky efektivně. Dalším přínosem je identifikace skutečných potřeb organizace ve vzdělávací oblasti a tím i zacílení na reálné potřeby podniku a jeho zaměstnanců. Chyba, kterou by podnik provedl v analýze, by se pak neodvratně projevila při samotné realizaci vzdělávání.

Identifikace (či analýza) vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku. Tyto údaje se následně porovnávají s požadavky organizace. Na základě detailní analýzy organizace, pracovního místa a samotného pracovníka může organizace určit a navrhnout vhodný program, jaké vzdělávání a pro které pracovníky je nejvhodnější a z hlediska nákladů nejefektivnější. „Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat a tím, co by měli znát a být schopni dělat.“ (Armstrong, 2002, s. 498) Identifikace potřeb vzdělávání dává odpověď na otázky:

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?

- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují? (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69)

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech oblastech:

Nejprve se analyzují podnikové potřeby vzdělávání, které se týkají podniku jako celku, tzn. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu nebo finančních a lidských zdrojích. Důležité jsou i informace o počtu, struktuře a pohybu pracovníků či o využití kvalifikace a pracovní doby zaměstnanců.

Ve druhé etapě se analyzují informace o jednotlivých pracovních místech a činnostech – zjišťuje se zde úroveň znalostí, dovedností a způsobilostí nezbytných pro výkon práce na dané pracovní pozici. Zjišťují se například i informace o stylu vedení nebo kultuře pracovních vztahů. Výsledkem je přesná znalost pracovních úkolů a potřeb práce v podniku, tzv. specifikace pracovních míst, od které se odvíjí zjištění potřeby vzdělávání. Některé podniky často opomíjejí osobní charakteristiky, které musí pracovník mít, aby mohl dané pracovní místo zastávat. Pro analýzu pracovních míst se nejčastěji využívá rozhovoru se zaměstnancem, kdy nadřízený pracovník rozebírá se zaměstnancem povinnosti a účely jednotlivé pracovní pozice. Další metodou může být rozhovor s nadřízenými, zkoumání cílů pracovního výkonu a analýza požadovaných způsobilostí.

Třetí oblast je zaměřena na sběr a vyhodnocování údajů o jednotlivých pracovnících. Informace je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, nebo z osobních průzkumů a rozhovorů, ve kterých se projevují postoje a názory jednotlivých zaměstnanců. Tyto záznamy se následně porovnávají s požadavky podniku.

Tyto tři oblasti spolu navzájem souvisí. Analýza podnikových potřeb vede k identifikaci potřeb v jednotlivých útvarech nebo na určitých pozicích. Analýza pracovních míst odkrývá potřebu vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců. Tento proces probíhá i zpětně. Pokud bude podnik analyzovat potřeby pracovníků jednotlivě, vyplyne z nich společná potřeba pro dané pracovní činnosti. Souhrn údajů o pracovnících i pracovních místech pomáhá vyjasňovat vzdělávací potřeby organizace jako celku.

„Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu.“ (Koubek, 2003, s. 248) Zaměstnanci organizace by však měli být pečlivě informováni o tom, co se děje a jaký to má význam. Pokud by nebyla zabezpečena jejich informovanost, obavy z důsledků hodnotících činností by mohli považovat za ohrožující.

Z hodnocení následně podnik získává informace o potřebách vzdělávání, rozvoje a dalších potřebách pracovníků podniku. Hodnocení nám též odhalují i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, například problémy v organizaci práce nebo při zavádění jejích změn. Dobře připravená a realizovaná identifikace vzdělávacích potřeb umožňují lepší investování do rozvoje lidského potenciálu a efektivně podporují zvýšení výkonnosti pracovníků, týmů a celé firmy. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Konečný výsledek fáze identifikace by měl vyústit ve dvě základní otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván?

Je nutné tedy určit jednotlivce nebo skupiny pracovníků, kteří budou vzděláváni a vzdělávací program s příslušným obsahem. (Dvořáková a kol., 2007)

2.2. Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání plynule navazuje na fázi identifikace potřeb vzdělávání a předchází fázi realizace vzdělávání. Součástí plánování je rozhodování o programu vzdělávání a o rozpočtu na vzdělávání. Je důležité, aby byl každý program vytvořen individuálně a rozvíjen v případě, pokud nastanou nové potřeby vzdělávání. „Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. (Koubek, 2003, s. 249)

Každý dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl obsahovat odpovědi na otázky:

- „*Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?*“ (Obsah vzdělávacího programu, který definuje to, co je zapotřebí udělat pro dosažení dohodnutých cílů vzdělávání)
- „*Proč vzdělávat?*“
- „*Komu má sloužit?*“ (Určení pracovníků, kterým bude vzdělávání poskytnuto a kritéria výběru účastníků.)
- „*Jakým způsobem?*“ (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, zvolení metod vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- „*Kým?*“ (Interní nebo externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- „*Kde?*“ (Místo, kde je možné vzdělávání realizovat – v podniku při výkonu práce, v podniku mimo výkon práce a externě.)
- „*Kdy?*“ (Časový plán)
- „*Jak dlouho?*“ (Délku vzdělávacího programu, která je závislá na jeho obsahu.)
- „*Za jakou cenu?*“ (Rozpočet finančních prostředků podniku na vzdělávání)
- „*S jakými efekty?*“ (Způsob, kterým se budou hodnotit výsledky vzdělávání a efektivita jednotlivých vzdělávacích programů)

Výsledkem procesu plánování je tak popis souhrnného a přehledného cíle, k němuž je třeba dojít a postup, jak toho dosáhnout. Je důležité definovat, co by měl pracovník přesně schopný v pracovním procesu dělat po absolvování vzdělání. Cíle nepopisují, jaké děje probíhají během vzdělávání. Konstatování „posluchači získají zkušenosti různých postupů pohovorů při výběru personálu“ nelze přijmout jako cíl. Hovoří o tom, co se bude dít v kurzu, ale neříká nic o tom, jaký bude výsledek.“ (Arnold a kol., 2007, s 359) Čím konkrétněji si podnik stanoví kritéria pro dosažení cíle, tím snazší pro něj bude posoudit, jak blízko mu je, co už zvládl a co na něj čeká. Snazší je pak i jeho následná realizace.

2.3. Realizace vzdělávacích procesů

Třetí fází vzdělávacího procesu je fáze realizace. V této fázi není definováno jen to „kdo bude odpovědný za přípravu vzdělávacího projektu a následnou realizaci podnikového vzdělávání, ale také to, v jakém prostředí bude podnikové vzdělávání probíhat.“ (Tureckiová, 2004, str. 102) Nejprve se určí, zda vzdělávání bude probíhat na pracovišti nebo mimo něj a následně se rozhodne, která metoda bude nejvhodnější, přičemž neexistuje návod na výběr té nejefektivnější metody. Vhodná volba závisí například na samotném pracovníkovi, na jeho individuálních potřebách a na požadavcích podniku a na okolnostech, které s organizací souvisí. Co se týče samotných zaměstnanců, je velmi důležité zajistit vhodný systém motivace pracovníků ke vzdělávání.

U účastníků vzdělávacího procesu je také velmi důležité pochopit, že každý člověk je jiný a má také svůj styl učení. Pokud má mít vzdělávací proces pro podnik kladný přínos, je důležité pochopit, jak se lidé učí, což je podstatné pro identifikaci vhodné metody výuky.

2.3.1. Metody vzdělávání

Metoda je cesta, jak cíle realizovat, je to určitý postup v činnosti. Ve vzdělávání neexistuje obecně žádná univerzálně nejspěšnější metoda, ale široký vějíř metod – možností, jak dosáhnout stanovených cílů a jak zvládnout stanovený obsah. „Je třeba vždy pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější zapracovávání nových rovníků, některé k doškolení pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků.“ (Koubek, 2003, s. 149) Metody vzdělávání pracovníků se rozdělují na metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

1) Metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

V tomto případě se jedná o skupinu metod, kdy zkušenější pracovník ukazuje tomu méně zkušenému, jak svou práci vykonávat. Školitel svého svěřence kontroluje a usměrňuje. Pracovník si tak osvojuje znalost, dovednosti a zkušenosti při běžném plnění svých pracovních povinností, učí se v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikových postupů. Nevýhodou této skupiny metod je vzdělávání během pracovní doby. Tato skupina je vhodná zejména pro vzdělávání dělníků. Patří sem:

- Instruktaž je nejčastější používanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Instruktor popisuje a předvádí zacvičujícímu se pracovníkovi žádoucí a správné pracovní postupy a úkony. Ten potom opakuje naučené postupy a úkony již samostatně. Tato metoda není vhodná pro složité úkoly.
- Koučování je na rozdíl od jednorázové instruktaže dlouhodobější instruování s kontrolou nadřízeného. Obsah a intenzita vzdělávání se flexibilně mění podle aktuálních potřeb a průběžně dosahovaných vzdělávacích výsledků. Tuto metodu nelze využít ve všech situacích a na všechny typy pracovníků. Hodí se především pro pracovníky a týmy, které jsou orientováni na výsledky.
- Mentorování je obdoba koučování. Vzdělávaný pracovník si zde sám vybírá školitele, který mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Mezi školícím a školitelem se vytváří těsnější a přátelštější vztah. Vzniká zde riziko volby nevhodného mentora.
- Konzultování patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o techniku vzájemného konzultování a ovlivňování vzdělávaného jedince a vzdělavatele v pracovním provozu. K procesu dochází u obou jedinců. Jedná se o případy, kdy určitý zaměstnanec má nižší vzdělání než jeho kolegové. Popřípadě je na pracovní pozici velmi krátkou dobu.
- Asistování nebo také přidělení k zácvičení je metoda, při níž se potenciální nástupce na vyšší pracovní místo učí od zaměstnance, který toto práci v současnosti vykonává. V průběhu určité doby přechází zacvičovaný jedinec na zcela samostatnou práci.
- Pověření úkolem je rozvinutí, popřípadě závěrečnou fází asistování, kdy vzdělaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý pracovní úkol
- Rotace práce nebo také střídání pracovních úkolů je metoda, při níž zdělaný pracovník plní postupně vždy na určité období přidělené úkoly na různých pracovištích. Zaměstnanec tak získává schopnost vidět problémy organizace v širších souvislostech.
- Pracovní porada je také považována za vhodnou metodu formování schopností pracovníků. Pracovníci se seznamují s problémy, jež se týkají jednak jejich bezprostředního pracoviště, tak i s problémy celého podniku.

2) Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

U vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště si pracovníci osvojují nové znalosti a dovednosti ve vzdělávacích zařízeních či kurzech, ať už podnikových či mimopodnikových, v pracovní době nebo mimo ni. Tato skupina metod je vhodná pro vzdělávání vedoucích pracovníků. Výhodou je získávání nejnovějších znalostí a dovedností, profesionální vedení, přínos nových myšlenek a přístupu a seznámení se s nejmodernějšími stroji a zařízeními. Na druhou stranu je tento způsob vzdělávání většinou dosti finančně nákladný. Dalším problémem může být uvolňování pracovníků z podniku nebo nemožnost uplatnění teoretických znalostí v praxi. Do této skupiny metod patří například přednáška, simulace nebo vzdělávání pomocí počítačů.

2.4. Hodnocení vzdělávacích procesů

Závěrečnou fází v celém procesu podnikového vzdělávání je vyhodnocení, které by mělo posoudit, zda bylo vzdělávání účinné, popřípadě jaké změny jsou zapotřebí, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Problémem vyhodnocení je však stanovení kritérií pro hodnocení a to z důvodu toho, že jsou „kvalifikace a vzdělání jako kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo“ (Koubek, 2003, s. 258). Z tohoto tvrzení vyplývá, že existuje velká škála kritérií a postupů vyhodnocování.

Po prostudování literatury jsem zjistila, že k nejoblíbenějším systémům pro vyhodnocení vzdělávání jsou Kirkpatrickovi čtyři úrovně hodnocení. Podle tohoto modelu hodnocení má vyhodnocování vzdělávání vždy začínat na první úrovni a potom v závislosti na délce volného času a dostupnosti finančních prostředků má postupně přecházet do úrovně dvě, tři a čtyři. Informace z každé úrovně slouží jako základ pro hodnocení vyšší úrovně.



První úroveň je reakce. Na této úrovni se zjišťuje reakce vzdělaného jedince na proces vzdělávání. Většinou prostřednictvím dotazníkových formulářů se například zkoumá, jak se účastníkům program vzdělávání líbil nebo jestli byl obsah podle jejich názoru podstatný pro práci. Reakce účastníků na vzdělávací proces je důležitá pro proces učení se – pozitivní reakce sice nezaručuje efektivitu učení, negativní ji zcela určitě omezuje.

Druhou úroveň je vzdělávání. Na této úrovni se získávají informace o tom, kolik znalostí a jaké dovednosti si účastníci osvojili nebo jak se změnil jejich postoje. Vzdělávání jednotlivci se testují prostřednictvím testů před zahájením programu a po jeho ukončení, aby mohl být stanoven rozsah naučeného.

Třetí úroveň je chování. Zachycuje posun, který proběhl v chování pracovníka v průběhu realizace vzdělávání. Zjišťuje se zde, zda budou nově nabyté dovednosti, znalosti nebo postoje využívány při výkonu práce.

Čtvrtou úroveň je vyhodnocení výsledků. V této fázi podnik zjišťuje důsledky vzdělávání pracovníků například na změnu produkce, zdokonalení kvality, snížení nákladů, zvýšení prodeje nebo snížení frekvence problémů.

Podle studií „téměř všechny organizace uskutečňují hodnocení na úrovních 1 a 2 ve většině svých programů vzdělávání a rozvoje. Mnoho z nich provádí hodnocení na úrovních 3 a 4 pro některé ze svých důležitých programů. Právě posun k úrovním 3 a 4 znamená důležitý přechod v posuzování přínosu investic do vzdělávání a rozvoje a představuje vítězství nad hojně používanými happy sheets, tedy dotazníky úrovně 1, které odhalují pouze to, zda se účastníkům vzdělávání líbilo, ale neposuzují vůbec jeho efektivitu. Je však zřejmé, že se hodnocení na úrovni 3 a 4 nevyplatí pro všechny programy, protože je časově a administrativně velmi náročné. Je vhodné pro klíčové programy, které jsou drahé a mají pro organizaci a vrcholové vedení zásadní význam.“ (Folwarczná, 2010, s. 177)

3. Charakteristika podniku

3.1. Základní údaje

Obchodní jméno: LAJKA spol. s.r.o.

IČO: 497 91648

Sídlo: K.H.Borovského 447, 357 51 Kynšperk n/O

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Působnost: Karlovarský kraj

Vznik společnosti: 1.1.1994

Základní kapitál: 102 000

Jednatelé: Karel Všečetka, Ladislav Sadílek

Počet zaměstnanců: 41

Internet: www.lajka-cz.cz

3.2. Činnost podniku Lajka s.r.o.

Hlavní náplní firmy Lajka s.r.o. je samostatně, zodpovědně a profesionálně zajišťovat stavební práce. Podnik svou činnost provozuje v Karlovarském kraji. Krize a tím i zhoršení vývoje českého stavebního trhu s sebou přinesl v posledních dvou letech menší objem budoucí práce pro podnik Lajka s.r.o. Stagnace stavebního trhu je současně způsobena nízkou poptávkou a to jak soukromou, tak veřejnou. Firma se musí více a častěji zabývat hledáním možností jak být ještě úspornější, produktivnější a efektivnější ve svém oboru. Podle názorů jednatelů firmy je východisko další prosperity v rozšiřování

nabídky, vstupu na nové trhy i za cenu nižších zisků v krátkodobém horizontu a pružnou reakcí na změny v oblasti stavebnictví.

Společnost LAJKA byla založena v roce 1991 jako sdružení fyzických osob, které svou činnost vykonávali na základě živnostenských oprávnění. V roce 1994 byla přetransformována na společnost s.r.o., čímž posunula své podnikání k profesionálnějšímu přístupu. Firmě tím vznikla povinnost vést podvojný účetnictví. Ve svých počátcích se firma zabývala drobnými stavebními pracemi, jako jsou např. rekonstrukce koupelen a provozem truhlárny, přičemž značnou část svých zisků investovala do rozšíření a rozvoje firmy a do upevnování jejího místa na trhu. Firma nemá žádné závazky v registru pohledávek dodavatelů ČR.

V dnešní době firma vlastní nemovitost, kde se nachází kanceláře, skladové prostory a truhlárna na výrobu stavebně truhlářských výrobků. Za dobu svého působení firma dále investovala do technického zázemí nákupem nákladních automobilů, nakladačů, rypadel a inovací prostorů truhlárny. Dopravní prostředky a pracovní stroje, přístroje a nářadí jsou zpravidla pořizovány nové od renomovaných výrobců a udržovány autorizovanými servisí. Speciální stavební stroje jsou zapůjčovány nebo pronajímány na nezbytně nutnou dobu od smluvních partnerů. Technické zázemí podnik financuje z cizích zdrojů formou leasingu. V současné době takto financuje dvě nové dodávky.

V dnešní době tato firma nabízí širokou škálu služeb týkajících se stavebnictví, jako jsou:

- Rekonstrukce objektů
- Zemní práce
- Nové stavby
- Zateplování objektů
- obkladačské práce
- Tesařské práce
- Instalátérské a topenářské práce
- truhlářské práce
- Sádrokartonové konstrukce
- Zabudování solárních systémů

Firma je v současnosti schopna zajistit projektovou dokumentaci a vyřídit veškerá potřebná povolení.

3.3. Lajka s.r.o. a konkurence

Konkurence je jedním z nástrojů, který trvale nutí podnik zdokonalovat jejich služby. Podnik Lajka s.r.o. se snaží udržet svou pozici v Karlovarském kraji neustálým zvyšováním kvality poskytovaných služeb a zlepšováním spolupráce s ověřenými partnery, u kterých může garantovat vysokou kvalitu stavebních materiálů, výrobků a hmot. Svým zákazníkům zaručuje vstřícné chování vedení firmy i zaměstnanců, odbornou pomoc, rychlý a kvalitní servis a kladný přístup k vyřizování reklamací.

Konkurenční výhodou je komplexnost nabízených služeb s již vytvořenou sítí vlastních subdodavatelů a dobré jméno podniku. K jeho vytvoření a udržení po celou dobu existence firmy přispěl důraz podniku na uspokojení potřeb a požadavků zákazníků v otázce kvality prací, ceny, termínů dodání a záručního a pozáručního servisu – i po řádném dokončení zakázky vychází firma svému zákazníkovi vstřícně v jeho požadavcích, přičemž případná reklamacie je řešena co nejrychleji. Firma je dle potřeb připravena nabídnout jak špičkovou kvalitu za odpovídající cenu, tak i standardní kvalitu při nízkých nákladech.

Podnik je v současné době registrován do oficiálního seznamu odborných dodavatelů a montážních firem v programu „Zelená úsporám“ v oblasti vytápění a solárního ohřevu, což jí přináší možnost být zákazníky v seznamu vyhledán a zároveň tak může podnik přinést zákazníkům značnou finanční úsporu v oblasti realizace registrovaných produktů. Podmínkou registrace do programu bylo prokázání odborné způsobilosti, bezdlužnosti a beztrestnosti.

Firma si je vědoma, že konkurenční výhodou je přijatelná cena stavebních a montážních prací a proto klade velký důraz cenové politice. Jednotlivé cenové nabídky jsou pečlivě kalkulovány za pomoci cenových informací ÚRS. Podnik zpracovává zdarma v případě vážného zájmu cenové nabídky. Na rozdíl od mnohých konkurenčních firem si ceny stavebních výrobků nijak nenavyšuje, pouze dopočítává k cenám dopravu na stavbu.

V roce 2011 firma zvýšila svou prestiž na trhu získáním celosvětově uznávaného certifikátu ISO 9001:2009. Tato mezinárodní norma zaručuje neustále zvyšování kvality firmy. Úspěšné získání certifikátu této normy zavazuje provádět veškeré činnosti a postupy standardizovaným způsobem v nejvyšší možné kvalitě. Norma ISO vyžaduje tzv. politiku jakosti – závazek managementu zabývat se kvalitou a dále ji zvyšovat.

Politika kvality Lajka s.r.o. definuje:

Vztah k tržnímu prostředí

- Cílem podniku je dosáhnout renomé společnosti v oblasti kvality a spolehlivosti v Karlovarském kraji
- Všechny procesy jsou poskytovány v souladu s platnými legislativními, zdravotními, hygienickými, bezpečnostními a ekologickými podmínkami, které jsou dané platnou legislativou ČR
- Společnost zabezpečuje nutnou podporu pro zajištění činnosti všech procesů, jejich měření, monitorování za účelem neustálého zlepšování

Vztah k zaměstnancům

- Každý zaměstnanec podniku zná význam kvality ve vztahu k prosperitě společnosti, zná svou odpovědnost a postavení v systému kvality
- Kvalitní a odpovědná práce každého zaměstnance je zárukou úspěchu společnosti
- Cílem společnosti je udržet odborné a schopné pracovníky.
- Základem systému je odborně silný, stabilizovaný a spokojený kolektiv pracovníků

Vztah k dodavatelům

- Všichni dodavatelé společnosti jsou schopni dodávat přesně podle potřeb a specifikací podniku
- Podnik chce jen spolehlivé a kvalitní dodavatele, které hodnotí, vybírá a úzce s nimi spolupracuje tak, aby byly splněny veškeré požadavky společnosti
- Společnost vyžaduje od svých dodavatelů stejnou úroveň zajištění kvality

Vztah k životnímu prostředí

- Společnost se snaží udržovat životní prostředí a své okolí na takové úrovni, která bude splňovat požadavky zákonných předpisů a oprávněné požadavky zájmových skupin

3.4.Cíle podniku

Cíl podniku vyjadřuje stav, kterého chce podnik dosáhnout a ke kterému musí směřovat všechny jeho aktivity. Cíle firmy Lajka s.r.o. jsou následující:

Řízení systému kvality podle normy ISO 9001:2009. Tento systém definuje takové požadavky na procesní řízení firmy, které mají zajistit, že se podnik stará o požadavky

zákazníků, dokáže je naplňovat a zná skutečnou kvalitu svých služeb. Norma nedefinuje konkrétní procesy ani postupy, ale cíle, které musí procesy organizace splnit. Neříká firmě tedy co má, smí nebo nesmí dělat, ale požaduje funkční vnitřní mechanismy, které zajistí, že jsou zakázky zpracovány předem definovaným způsobem a že se organizace soustavně stará o to, aby kvalita činností byla vyrovnaná a zlepšující se.

Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců. Podnik plánuje v tomto roce zajistit odborné školení fasádních systémů a odborné školení střešních hydroizolačních folií.

Rozšíření nabídky o dřevostavby, což zahrnuje absolvování odborného školení a aktualizaci www stránek.

Absolvování dozorového auditu. Cílem tohoto auditu je posouzení, zda struktura a politika společnosti splňuje všechny požadavky odpovídající rozsahu normě ISO 9001:2009 a zda jsou uplatňovány postupy řízení tak, aby vytvářely důvěru ve služby poskytované firmou Lajka s.r.o.

Prodloužení certifikátu cenové soustavy ÚRS. Tento zdroj informací o cenách materiálu, výrobků a stavebních prací je pro podniku nepostradatelným nástrojem při přípravách a realizacích staveb.

Udržení současné pozice na trhu při zachování dobrého jména podniku.

Udržení současného stavu zaměstnanců.

Dosažení plánovaného zisku a rezerv.

3.5.Organizace podniku

Firmu LAJKA s.r.o. zakládali dva společníci, kteří jsou do dnešní doby také jednateli – tedy statutárním orgánem podniku. Tito společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu v obchodním rejstříku a od 1.1.2001 také solidárně do výše souhrnu všech nesplacených prostředků. Jednatelé řídí komplexně firmu a nesou veškerou právní odpovědnost za chod společnosti, vedení účetnictví, povinnosti vůči úřadům atd. Dále pak schvalují koncepci rozvoje firmy, rozhodují o organizační struktuře firmy, personálních a mzdových otázkách. Jednatelé působí v podniku v pracovněprávním vztahu na základě pracovní smlouvy na funkci ekonoma. Funkci jednatele vykonávají na základě mandátní

smlouvy, jelikož na tuto funkci nemůže být sjednána pracovní smlouvy- v pracovní smlouvě jednatele nemůže být uveden jako druh práce: jednatel s.r.o.

Společnost v dnešní době zaměstnává celkem 41 zaměstnanců, z toho jsou 2 administrativní pracovníce, 2 jednatele a 37 zaměstnanců na dělnických pozicích. Dělnické pozice zahrnují 4 zahraniční zaměstnance, pracující na základě pracovního povolení a 8 pracovníků čerstvě po vyučení. Dělnické pozice tvoří:

- 3 stavební truhláři,
- 9 stavební dělníků,
- 5 obkladačů,
- 8 zedníků,
- 4 instalatéri,
- 4 tesaři,
- 2 strojníci stavebních strojů
- 2 stavbyvedoucí

Mzdová forma pro všechny zaměstnance je časová hodinová mzda, která je vyplácena měsíčně a je doplněna o výkonnostní a cílové odměny.

Vztahy mezi dělníky, stavbyvedoucími a jednatelem společnosti vymezuje liniová organizační struktura. Každému z mistrů je přidělena určitá zakázka (stavba) a za předem vymezené pracovní cíle a úkoly zodpovídá přímo jednatelům. Tato organizační struktura je typická pro malé podniky. Jsou zde jednoznačně vytyčené a jasně uspořádané vztahy a kompetence mezi podřízenými a nadřízenými. Nevýhodou je přetížení stavbyvedoucích v období, kdy se nashromáždí více zakázek

3.6. SWOT analýza podniku Lajka s.r.o

SWOT analýza zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Vnitřní prostředí člení na slabé a silné stránky, vnější prostředí na přínosy a hrozby pro organizace. V následující podkapitole jsou všechny položky, zaměřené na podnik Lajka s.r.o., SWOT analýzy vyjádřeny.

3.6.1. Vnější prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je určení možných příležitostí pro rozvoj firmy a zároveň identifikace možných rizik, které by rozvoj firmy mohly znemožnit nebo dokonce ohrozit stávající pozici firmy na trhu.

a) Příležitosti

- Vstup ČR do EU - po vstupu do EU se vytvořily nové formy financování staveb
- Rozšíření trhu vstupem do EU
- Trend společnosti na snižování energetické náročnosti provozu staveb, příprava a realizace energeticky úsporných staveb je stimulem pro vývoj nových staveb a technologií
- Rozvoj bytové výstavby

b) Hrozby

- Krize ekonomiky, restrikce investic státu, měst, obcí, pokles soukromých investic
- Zvyšování věkového průměru pracovníků dělnických profesí
- Platební morálka a obtížná vymahatelnost plateb
- Vysoká konkurence v dané oblasti a rychlé přizpůsobování konkurence novým podmínkám
- Likvidace učňovského školství
- Rychlý rozvoj stavebních technologií a nutnost jejich zavádění a udržení tak kroku s konkurencí
- Klimatické faktory – mrazivé zimy např. znamenají pro stavební podnik zpomalení pracovních činností a výrazné zvyšování nákladů na zabezpečení staveb

3.6.2. Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je specifické pro každou firmu. Silné a slabé stránky podniku jsou v jeho přímé kompetenci a je tedy možné je na rozdíl od příležitostí a hrozeb změnit.

a) Silné stránky

- Technické vybavení k provádění stavební činnosti
- Dostačující kvalifikovanost pracovníků dělnických profesí
- Podnik je držitelem certifikátu ISO 900:2009

- Vybudování a udržování dlouhodobé spolupráce s dodavateli
- Dobré jméno podniku
- Nízká míra zadluženosti
- Využívání vlastní nemovitosti k podnikání
- Schopnost vzdělávacích institucí a dodavatelských firem reagovat na aktuální potřeby firmy
- Znalost lokálního trhu
- Dlouholeté zkušenosti v daném oboru
- Rychlý a kvalitní servis, kladný přístup k vyřizování reklamace
- Registrace firmy v programu „Zelená úsporám“

b) Slabé stránky

- Úzké zaměření na Karlovarský kraj, nevyhledávání nových možností na vzdálenějším trhu
- Nízká úroveň rezerv
- Nízký důraz na marketing, podnik se příliš spoléhá na současnou klientelu
- Vysoká míra nezaměstnanosti v lokalitě, kde firma podniká

4. Vzdělávání v podniku Lajka s.r.o.

Kvalitní zaměstnanci jsou základem úspěchu jakéhokoliv projektu, který firma realizuje, a je tedy hlavním zájmem starat se o co nejvyšší úroveň vzdělání svých zaměstnanců, o to aby zaměstnanci ve firmě disponovali teoretickými, odbornými a praktickými dovednostmi tak, aby byli schopni svou práci vykonávat samostatně a na takové úrovni, která zaručí uspokojení potřeb a požadavků spotřebitelů a tím zachování dobrého jména firmy. Zaměstnanci musí být schopni kvalitně, spolehlivě a bezpečně provádět požadované stavební práce s využitím příslušných technologií a výrobků.

4.1. Potřeba vzdělávání v podniku

Firma LAJKA s.r.o. si je vědoma toho, že čím lepší a vzdělanější pracovníky bude mít, tím může své podnikové cíle a záměry rychleji a kvalitněji realizovat. I když není dnešní ekonomické klima příliš nakloněné oboru stavebnictví a je třeba zvažovat investování každé koruny, bez schopných a profesně nevzdělaných zaměstnanců se snižuje konkurenceschopnost podniku na trhu.

V podniku Lajka s.r.o. potřeba vzdělávání vychází ze:

- Zákonné povinnosti a legislativních změn
- Obnovy již získaných znalostí
- Dosažení požadované úrovně u nově zaměstnaných pracovníků
- Vzdělávání v oblasti nových či měnících se produktů

- Udržení dobrého jména
- Technologických změn

V současnosti konkrétně podnik vychází z:

- Rostoucího zájmu o dřevostavby. I když montovaná dřevostavba není ve světě žádnou technickou novinkou, zvýšený zájem o ní zaznamenala firma Lajka s.r.o. v České republice v posledních dvou letech.
- Trend zateplování budov. Tento trend vyplývá hlavně z požadavků Evropské unie a ze zvyšujících se nákladů na vytápění.
- Zájmu o solární systémy. Nárůst cen paliva, daňové úlevy a státní dotace zvýšily poptávku zákazníků po využívání solárních systémů na ohřev teplé vody, podpory vytápění, bazénů nebo výrobu elektrické energie
- Zájmu o rekonstrukce bytů. Zájem o rekonstrukce se vyskytuje v mnoha oblastech, od nutných oprav panelákových bytů až po trend rekonstrukce původních obytných jednotek s cílem zákazníka o zlepšení technické stránky bydlení, zlepšení komfortu a estetiky bytu.
- zájmu domácností o inteligentní automatické dveřní systémy nebo inteligentní systémy řízení osvětlení.

Firma Lajka s.r.o si uvědomuje, že pokud má být ve svém oboru konkurenceschopná, musí vzdělávat své zaměstnance v práci s novými postupy a technologiemi tak, aby nabídla služby v co nejvyšší kvalitě, které pokryjí potřeby co nejširšího spektra zákazníků, což znamená předvídat kupní chování zákazníků a faktory, které na chování působí. Podnik své informace čerpá hlavně studiem odborných časopisů, které se věnují oblastem podnikání ve stavebních firmách, účastí na odborných veletrzích a výstavách. Dobrý kontakt s trhem a přesnou identifikaci požadavků zákazníků podnik pokládá za směrodatné v otázce přežití celé firmy.

4.2.Plánování vzdělávání

V plánování zvyšování kvalifikace zaměstnanců se podnik potýká s řadou problémů. Jako největší překážku spatřuje firma v hledání volných finančních prostředků a nedostatek času na vzdělávání zaměstnanců z důvodu přetížení svých kapacit v oblasti lidských zdrojů. Podnik nemá dostatek prostředků na to, aby mohl posílat své zaměstnance na delší

školicí kurzy, a zároveň jednotliví zaměstnanci nejsou příliš ochotni se na svém vzdělávání finančně účastnit. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik s nízkým počtem zaměstnanců, plán vzdělávání zpracovávají a jsou za něj odpovědni jednatelé společnosti. Plán je zpracováván počátkem roku na celý rok dopředu. Podnik většinou plánuje školení svých zaměstnanců na leden a únor z důvodu sezónnosti stavebních prací – podnik má v těchto termínech méně zakázek než v jiných měsících.

Plán vzdělávání obsahuje:

- Typ vzdělávací akce
- Zaměstnance, pro které je vzdělávací akce určena
- Termín vzdělávací akce
- Předběžná kalkulace na jednotlivé vzdělání
- Předběžná cena za vzdělání za celý rok celkem

Jednatelé se v první řadě zaměřují na zákonná školení nezbytná k výkonu zaměstnání, která jsou dána legislativou a dále pak školení, na kterých je závislé udržení určitého oprávnění. Podle výše volných finančních prostředků, které má podnik určené na vzdělávací akce, pak plánuje odborné zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců, přičemž typ vzdělávací akce vychází z aktuálního trendu poptávky a potřeb, uvedených v předchozí kapitole.

V případě, že podnik není schopen zajistit určitý druh školení sám, externí firmu pro vzdělávací akce zahrnuje do svých plánů na základě referencí jiných společností. Informace získává přímo od podniků, které určitý vzdělávací program absolvovali nebo na základě doporučení, které je možné vyhledat na internetových stránkách.

Podnik plánuje vzdělávání v první řadě pro pracovníky, kteří v podniku působí delší dobu a kteří mají české občanství s trvalým pobytem v místě působnosti firmy. Podle zkušeností jednatelů zahraniční zaměstnanci a zaměstnanci s trvalým pobytem v jiném kraji hledají v podniku příležitost k výdělku na omezenou dobu, po které se vracejí ke svým rodinám domů. S tím souvisí jejich nezájem o zvyšování kvalifikace, která by byla potřebná pro udržení standardů kvality podniku. U zahraničních zaměstnanců je současně i možnost jejich pravidelného návratu k firmě je podle zákoníku práce omezena.

S odborným vzděláváním mladých pracovníků, které podnik zaměstnal ihned po vyučení, má podnik negativní zkušenosti v tom, že tomuto zaměstnanci umožní zvýšení kvalifikace prostřednictvím různých vzdělávacích akcí a ten pak následně odchází ke konkurenční firmě, která mu nabídne vyšší platové ohodnocení.

4.3. Realizace vzdělávání

Vzdělávání pracovníků firma Lajka s.r.o. rozděluje do tří základních oblastí:

- a) Povinná a zákonná školení
- b) Jakostní vzdělávání
- c) Odborné vzdělávání

a) Zákonná oblast vzdělávání

Zákonná školení znamenají primární povinnost pro zaměstnance i zaměstnavatele. Náplň těchto školení vychází a řídí se kromě obecných ustanovení zákoníku práce také dalšími souvisejícími závaznými právními předpisy a legislativními požadavky, které podle konkrétní pracovní činnosti jedince určují obsah a rozsah daného školení. Absolvování těchto školení je předmětem kontroly pravomocných orgánů, které zanedbání této povinnosti postihují. Do zákonné oblasti vzdělávání patří BOZP, PO povinné pro všechny zaměstnance, kteří jsou ve firmě v pracovním poměru a profesní vzdělávání, které vychází z konkrétní pracovní pozice určitého zaměstnance.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

BOZP je souhrn opatření stanovených legislativou a zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví v pracovním procesu a bez kterého nesmí zaměstnanec zahájit práci. Povinnost k BOZP mají všichni zaměstnanci firmy bez rozdílu funkcí či pracovního zařazení. Kromě stávajících zaměstnanců musí jednatelé toto školení zajistit v případě přijetí nového zaměstnance, při změně pracovního zařazení stávajících zaměstnanců, při zavedení nové technologie nebo změně výrobních a pracovních prostředků nebo při změně technologických nebo pracovních postup a

v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Za BOZP školení v podniku jsou odpovědni jednatele firmy. Školení v podniku vymezuje opatření a postupy, které musí zaměstnanci dodržovat a naplňovat, aby byly zajištěny podmínky BOZP. Dále se také obecným zásadám upravující bezpečné chování zaměstnanců na jednotlivých pracovištích a vztahuje se k rizikům, s nimiž může přijít zaměstnanec na pracovišti do styku. Je doplněno i o zkušenosti ze situací, které skončily nebo mohly skončit pracovním úrazem. Každý zaměstnanec podepisuje záznam o provedení školení BOZP, a tím potvrzuje, že byl řádně proškolen a s BOZP seznámen. Firmě se tím snižuje odpovědnost za úraz zaměstnance. Lhůtu opakovaného školení jednou ročně stanoví Lajka s.r.o. ve svých vnitřních předpisech.

Školení BOZP zaměstnanců ve firmě provádí jednatele společnosti sami na základě osvědčení o absolvování školení pro vedoucí zaměstnance. Školení jednatele provádějí v rámci pracovní doby, přičemž účast všech zaměstnanců na školení je povinná. Pokud je určitý zaměstnanec v době školení nepřítomen, jednatele vyhlásují náhradní termín a provádějí toto školení dodatečně.

Jednatelé společnosti najímají ke svému školení BOZP odborně způsobilou osobu externí firmy, která provádí školení v prostorách kanceláří jednatelů. Školení jednatelů se provádí pravidelně jednou ročně.

Zákon o požární ochraně (PO)

Firma Lajka s.r.o. se řadí mezi provozovny se zvýšeným požárním nebezpečím a tak jí podle zákona č.133/1985 vzniká povinnost zajistit a provést školení a odbornou přípravu o požární ochraně všem zaměstnanců firmy. Školení PO v podniku stejně jako u BOZP provádí jednatele na základě osvědčení o absolvování školení pro vedoucí zaměstnance, v případě školení PO vždy jednou za dva roky. Samotní jednatele najímají ke svému školení stejnou externí firmu jako u BO, přičemž oba druhy školení probíhají současně v prostorách firmy Lajka s.r.o jednou ročně.

Profesní školení

Profesní školení vychází z konkrétní pracovní pozice. Pokud zaměstnanec toto školení neabsolvuje, nemůže danou činnost vykonávat. Tato školení mohou být prováděna jak interním, tak i externím způsobem. Pokud jde o externí způsob školení, hlavní kritérium výběru poskytovatele vzdělávání je cena a vlastní zkušenost podniku s daným vzdělavatelem. Ve firmě Lajka s.r.o. se provádějí školení:

Školení řidičů referentů.

Školení řidičů referentů absolvuje v podniku každý zaměstnanec, který fyzicky řídí soukromé nebo služební vozidlo do 3,5 tun při výkonu pracovní činnosti bez ohledu na to, zda mají řízení vozidel sjednáno v pracovní smlouvě či nikoliv. Pro tyto pracovníky jednatelé ve firmě zajišťují opakovaně jednou za tři roky školení, které je prováděno místní autoškolou v jejích prostorách. Školení se provádí v rámci pracovní doby v délce trvání 2-3 hodiny. Následně jednatelé vždy obdrží osvědčení o absolvování školení jako důkaz o provedeném školení, které dostávají spolu s podepsanou prezenční listinou školených zaměstnanců.

Svářeč

Zákonná nařízení vyžadují pro svářečské práce příslušné odborné a praktické znalosti o způsobu svařování, značení a používání základních a přídavných materiálů a platných bezpečnostních předpisů. Podnik školí na pozici svářeče jediného pracovníka a to z důvodu, že toto školení je finančně dosti nákladné a podle názoru jednatelů pro potřeby podniku je jeden zaměstnanec na pozici svářeče dostačující. V případě potřeby je přidělován na zakázky (stavby), kde je ho momentálně potřeba.

Ke školení svářeče podnik využil služeb svářečské školy, kde daný zaměstnanec absolvoval základní kurz po dobu pěti týdnů. Na základě úspěšně vykonaných zkoušek svářečská škola vystavila podniku „Průkaz odborné kvalifikace svářeče“, který opravňuje zaškoleného zaměstnance provádět svářečské práce v uvedeném rozsahu kurzu a to jen ve firmě, pro kterou bylo zaškolení provedeno. Každá změna však vyžaduje novou zkoušku – je to například v situaci, kdy podnik začal pracovat s jinými svařovacími zařízeními nebo začne používat jiné svařované materiály. V těchto případech podnik Lajka s.r.o. zabezpečuje u svářečské školy nové doškolení a přezkoušení zaměstnance. Veškerá „Osvědčení o zaškolení pracovníka“ podnik eviduje a následně také zajišťuje prodloužení

platnosti svářečského průkazu a ostatních osvědčení každé dva roky prostřednictvím doškolení a přezkoušení zaměstnance akreditovanou institucí.

Lešenář

Požadavky na školení lešenářů jsou obsaženy v nařízení vlády č. 362/2005 Sb. Firma využívá ke školení svých pracovníků externího odborně způsobilého instruktora. Školení je určeno všem zaměstnancům na dělnických pozicích a provádí se prostorách podniku Lajka s.r.o. 1x ročně. Jako dokumentace o absolvování školení slouží „Průkazy lešenáře“, které podnik zakoupil u ČMKL (Českomoravské komory lešenářů o.s.) a které potvrzuje najímaný instruktor školení. Průkaz obsahuje jméno držitele, rozsah jeho oprávnění, datum uskutečnění školení a identifikaci školitele.

Obsluha stavebních strojů

Stavební stroje smí v souvislosti s prováděním zemních nebo jiných stavebních prací obsluhovat jen pracovník, který má k obsluze oprávnění v souladu s vyhláškou č. 77/1965 Sb. o výcviku, způsobilosti a registraci obsluh stavebních strojů.

Firma v tomto případě využila ke vstupnímu školení svých dvou pracovníků dodavatelskou firmu, od které si novou techniku nakoupila. Dodavatelská firma strojní techniky poskytla zdarma školení a vystavila zaměstnancům „Průkaz strojníka“, který slouží podniku jako dokumentace o provedení školení a opravňuje zaměstnance se stavebními stroji manipulovat.

b) Jakostní oblast vzdělávání

Podnik Lajka s.r.o. je od 1.6.2011 držitelem certifikátu, který je dokladem, že společnost zavedla a udržuje systém managementu kvality splňující požadavky ČSN EN ISO 9001:2009 v oboru provádění staveb včetně jejich změn a odstraňování. Firma zavedla systém ISO s cílem dokázat, že splňuje kvalifikační požadavky různých výběrových řízení, že je schopná prokázat vstřícnost k zákazníkům a že má přesně definované vzájemné vztahy v rámci procesu zákaznických služeb. Proces certifikace byl následující. Podnik nejprve musel uzavřít smlouvu s vybranou certifikační společností o provedení

audit. Předmětem důkladného rozboru byla organizační struktura, veškeré podnikové procesy a jejich vzájemné působení. Výsledkem bylo vytvoření dokumentů, které definují politiku jakosti organizace, příručky kvality, směrnic a technologických postupů. Poté, co si podnik písemně stanovil kritéria a metody pro zajištění efektivního fungování procesů, audit zkoumal jejich dodržování a spokojenost zákazníků. Certifikaci ISO podnik obdržel na základě posudku certifikační společnosti o kvalitě zavedeného systému managementu jakosti (SMJ) ve firmě po půl roce od vstupního auditu. V této době proběhl v podniku proces zavádění systému managementu jakosti a vlastní aplikace SMJ ve firmě.

SMJ byl v podniku Lajka s.r.o. zaveden kombinací externích poradců, kteří školili jednatele a jednatelů, kteří seznamovali se SMJ všechny ostatní zaměstnance podniku. Během zavádění jednatele spolupracovali s odborným poradcem formou pravidelných konzultačních návštěv ve firmě, během kterých externí poradce předával jednatelům odborné a profesní znalosti, doporučoval kvalitní postupy, pomáhal jednatelům se zpracováním dokumentace a zaváděním SMJ do praxe.

Jednatelé během zavádění SMJ pořádali pro své zaměstnance dvě školení, ve kterých je informovali o přínosech, výhodách a povinnostech při zavádění SMJ. Výhodou školení zaměstnanců o SMJ vedené jednatelem společnosti byla úspora nákladů za služby odborného poradce. Další výhodou bylo i to, že jednatele znají poměry ve své firmě a tudíž mohli lépe než externí poradce posoudit a navrhnout nejlepší postupy zavádění z pohledu zaměstnanců podniku

c) Odborná oblast vzdělávání

Odborná školení vychází v podniku z potřeb společnosti a z požadavků na konkrétní pracovní místo. Odborná školení se realizují především na základě nabídek dodavatelů a externích společností. Odborná školení nejsou ve většině případů součástí ročního plánu a často se odvíjí od konkrétní situace. To znamená, že se doplňují při obdržení nabídky či rozhodnutí souvisejícího s nutností proškolení pracovníka. Ve firmě Lajka s.r.o. absolvovali zaměstnanci v této oblasti:

Solární systémy

Školení o montáži solárních systémů bylo určeno pro zaměstnance na pozici instalatér. Podnik Lajka s.r.o. využil nabídky dodavatelské firmy Gienger Bohemia, která prodává veškeré produkty potřebné na zabudování solárního systému, zúčastnit se zdarma

dvoudenního školení „výměnou za to“, že zboží bude podnik odebírat produkty od uvedené dodavatelské firmy. Zaměstnanci zde byli seznámeni na školícím pracovišti firmy Gienger Bohemia s veškerým sortimentem, průběhem reklamací vadného zboží, servisem, praktickou ukázkou montáže a s nejčastějšími chybami, kterých se mohou zaměstnanci ve své praxi dopustit. Na závěr školení měli zaměstnanci dostatek prostoru pro diskusi a případné dotazy.

Zateplovací systémy

Certifikací od firmy Hasit o teoretickém a praktickém proškolení pracovníků podnik Lajka s.r.o. získal způsobilost pro aplikaci zateplovacího systému. Školení bylo určeno jednatelům společnosti, stavbyvedoucím a vybraným stavebním dělníkům. Odborný pracovník firmy Hasit školil zaměstnance v jejich pracovním prostředí. Cílem školení bylo důkladné seznámení s používanou technikou, montážním návodem, stavební dokumentací a garančními podmínkami. Specifické dotazy odborný pracovník externí firmy zodpověděl hned na místě. Firma Lajka s.r.o. spolupracuje s firmou Hasit od obdržení certifikátu i nadále, jelikož servisní pracovník pravidelně do firmy dochází, aby pracovníky seznamoval s novou technikou a jejím používáním přímo na staveništi.

Tepelná čerpadla

Dvoudenní školení o tepelných čerpadlech absolvovali všichni pracovníci na pozici instalatér. Zaměstnanci byli vyškoleni externí firmou v jejích školících prostorách. Školení se skládalo z teoretické a praktické části. V teoretické části lektor popsal jednotlivé části tepelného čerpadla, principy a technické vlastní přístrojů. V praktické části byla zaměstnanců poskytnuta ukáзка montáže, kterou si poté zaměstnanci mohli sami zkusit. Po absolvování školení byl podniku vystaven certifikát, který ho opravňuje k montáži tepelných čerpadel.

4.4. Hodnocení vzdělávání

Prvotní hodnocení jednotlivého vzdělávacího programu posuzují jednatelé podle toho, zda je dodavatel dodat požadované služby ve smluvené kvalitě a za přijatelných podmínek. K tomuto účelu si jednatelé vyžádají nabídku, doklady o akreditaci a informují se o

dodavateli prostřednictvím referencí na jeho internetových stránkách nebo přímou cestou od známých podniků, který s tímto dodavatelem mají určité zkušenosti. Při výběru externí vzdělávací organizace jednatele vychází většinou z:

- Kvality materiálního zabezpečení
- Kvality organizačního zabezpečení, kde jednatele hodnotí úroveň doplňkových služeb jako je například ubytování a stravování
- Poskytování dalším doplňkových služeb jako je poradenství
- Dostupnost – vzdálenost, ceny služeb
- Kvality lektorů, jako je například spolehlivost nebo příprava lektorů na realizaci konkrétní vzdělávací aktivity

Hodnocení výsledků vzdělání konkrétního pracovníka probíhá ve firmě na verbální úrovni mezi jednatelem a stavbyvedoucími. Hodnocení se zpravidla provádí průběžně s určitým časovým odstupem od ukončení vzdělávací akce, přičemž začátek termínu hodnocení není přesně stanoven. Firma posuzuje na základě výsledků práce, zda je zaměstnanec po skončení vzdělávací akce schopen samostatně a správně (bez reklamací) v praxi provádět činnost, na kterou byl vyškolen.

Firma dále hodnotí každou jednotlivou vzdělávací akci z hlediska celkového přínosu pro společnost. Jednatelé v tomto případě posuzují, zda vzdělávací akce přispěla k získání nových zákazníků, ke zvýšení jejich spokojenosti a zda se zvýšil podniku podíl na trhu. S tím souvisí i hodnocení firmy ohledně rentability vzdělávací akce. Firma si ověřuje na základě četnosti zakázek, zda školení přineslo zvýšení zisku a očekávané přínosy. Podnik si nevede o hodnocení žádnou dokumentaci, o výsledcích vzdělávacích akcí průběžně jednatele diskutují mezi sebou.

5. Průzkum ve společnosti Lajka s.r.o.

Cílem mého průzkumu v podniku bylo analyzovat pohled zaměstnanců na vzdělávání ve společnosti Lajka s.r.o, zjištění jejich spokojenosti se stávajícím způsobem vzdělávání, motivace a toho, jak vnímají rozvoj svých znalostí a dovedností. Ve firmě dosud nebyl proveden žádný průzkum, který by zjišťoval vztah pracovníků ke vzdělávání a rozvoji.

K získání potřebných údajů jsem použila dotazník v tištěné podobě, který obsahoval 12 otázek. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a zcela anonymní. Součástí dotazníku byl krátký úvod, který objasňoval respondentovi náplň a smysl dotazníkového šetření ve společnosti. Poté následuje část, kde jsou zaměstnanci tázáni na otázky ohledně věku a délce pracovního poměru ve firmě. Další otázky souvisejí přímo se vztahem pracovníku společnosti ke vzdělávání a rozvoji. Otázky jsou formulovány tak, aby byly srozumitelné, přehledné a jednoduché na vyplnění. Čas k vyplnění dotazníku je maximálně 10 minut. Na závěr jsem respondentům poděkovala za čas strávený vyplňováním.

5.1. Interpretace získaných údajů

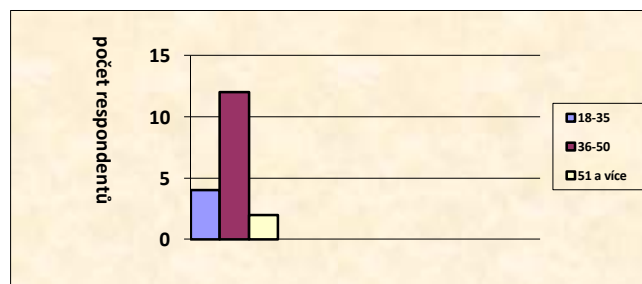
Dotazníkové šetření jsem provedla v podniku Lajka s.r.o. u 30 zaměstnanců na dělnických pozicích, 7 zaměstnanců bylo buď nemocných, nebo byli v té době na dovolené. Nazpět jsem obdržela 18 úplně vyplněných dotazníků. Návratnost 60 % není podle mého názoru

příliš vysoká, ale i přes opakovanou prosbu o zaslání dotazníku zpět jsem procento návratnosti nezvýšila.

Ze získaných údajů v části, kde byli zaměstnanci dotazováni na otázky související přímo s jejich osobou, vyplynulo, že všichni respondenti jsou muži, což se dalo vzhledem k pracovnímu zařazení očekávat. Odlišují se věkem a délkou pracovního poměru ve společnosti

Věková struktura respondentů je nejvíce zastoupena věkovou kategorií 35-55 let. Zaměstnanců ve věku 35-55 let je 12, zaměstnanci ve věku 18-35 jsou 4 a v kategorii nad 55 let firma zaměstnává 2 pracovníky.

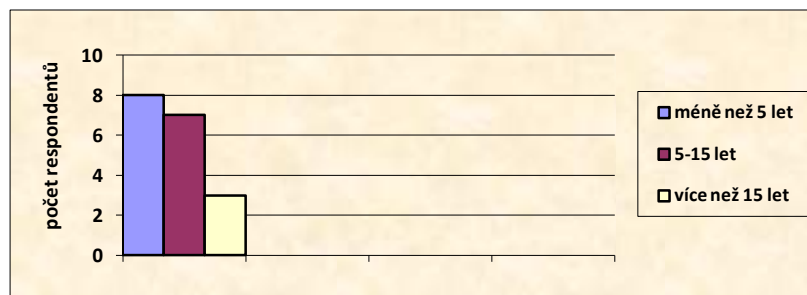
Graf č. 1: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z otázky, která konkretizuje délku působení pracovníka, vyplývá, že počet zaměstnanců, kteří pracují u firmy méně než 5 let a počet dlouhodoběji zaměstnaných pracovníků je téměř vyrovnaný.

Graf č. 2: Délka působení respondentů ve firmě Lajka s.r.o.

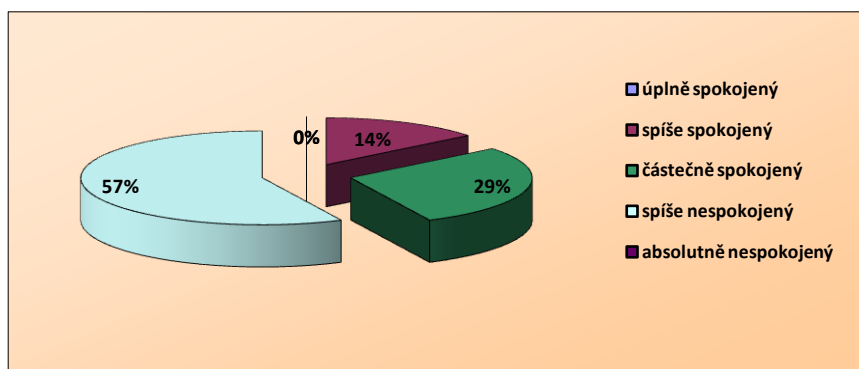


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Druhá část dotazníku se týká již vnímání samotného systému vzdělávání zaměstnanci ve firmě Lajka s.r.o.

Otázku, kterou jsem respondentům položila, se týkala spokojenosti zaměstnanců s vlastním procesem zaškolení. Zajímalo mě, jak zaměstnanci hodnotí proces zaškolení na pracovní místo ve firmě.

Graf č. 3: Spokojenost zaměstnanců s procesem zaškolení ve firmě Lajka s.r.o.

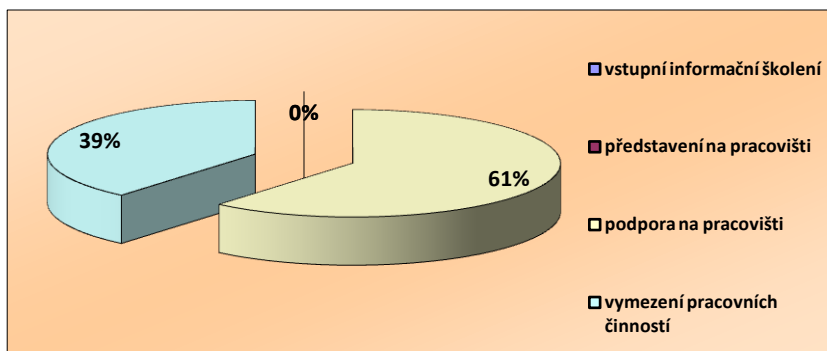


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Následující uzavřenou otázkou jsem chtěla zjistit, s čím byli případně zaměstnanci nejméně spokojeni v rámci procesu zaškolení. Otázka nabízela čtyři možné varianty:

- Vstupní informační školení jednatelů
- Představení svým nadřízeným a spolupracovníkům na pracovišti
- Podpora v orientaci na pracovišti a v nových úkolech
- Přesné vymezení pracovních činností a odpovědnosti

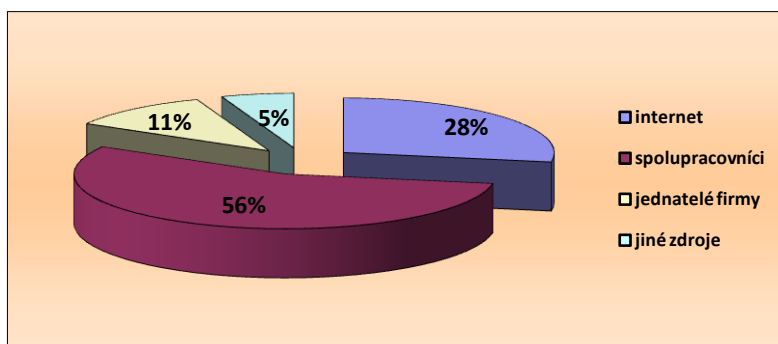
Graf č. 4: Důvody nespokojenosti s procesem zaškolení v podniku Lajka s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Další otázkou jsem se chtěla dozvědět, zda podnik dostatečně informuje své zaměstnance o možnostech různých školení. Ukázalo se, že jednatelé společnosti své pracovníky informují jen velmi zřídka.

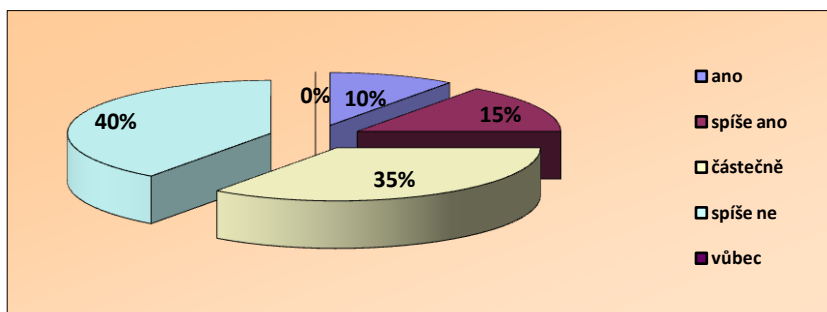
Graf č. 6: Nejčastější informační zdroje o možnostech vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V otázce, zda považují zaměstnanci v podniku vzdělávací akce a školení za přínosné, se pouze pět respondentů vyjádřilo kladně, většina se však přiklání k tomu, že pouze částečně nebo spíše ne.

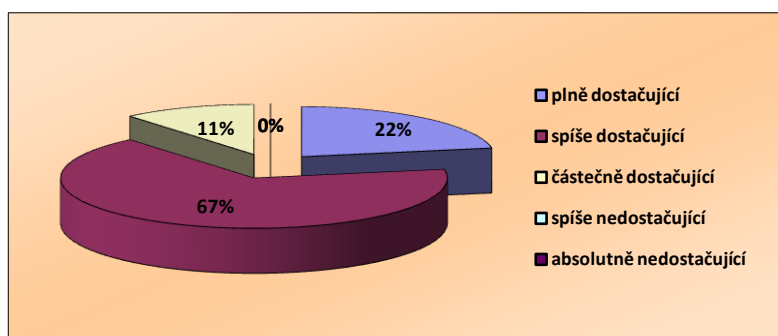
Graf č. 6: Zhodnocení přínosu vzdělávacích akcí zaměstnanci firmy Lajka s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

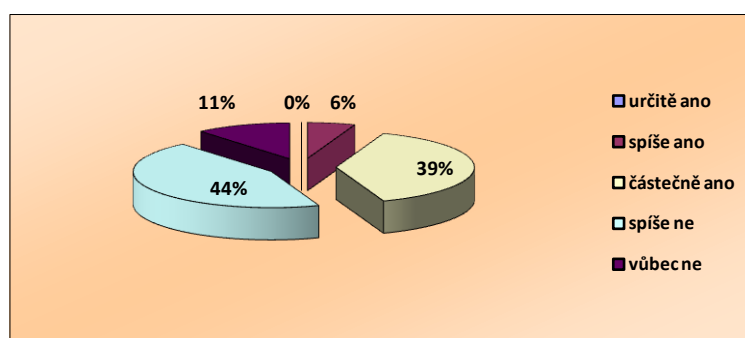
Důvod, proč zaměstnanci ve vzdělávání nenacházejí příliš velký přínos, částečně vysvětlují odpovědi na následující otázky. Výsledky dotazníků ukazují, že respondenti považují své dosavadní znalosti vzhledem ke své práci ve firmě dostačující a téměř polovina pracovníků není přesvědčena o tom, že účast na vhodném vzdělávacím programu by zlepšila jejich pracovní výkon ve firmě Lajka s.r.o.

Graf č. 7: Současné znalosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Graf č. 8: Zlepšení pracovního výkonu prostřednictvím vzdělávacích akcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

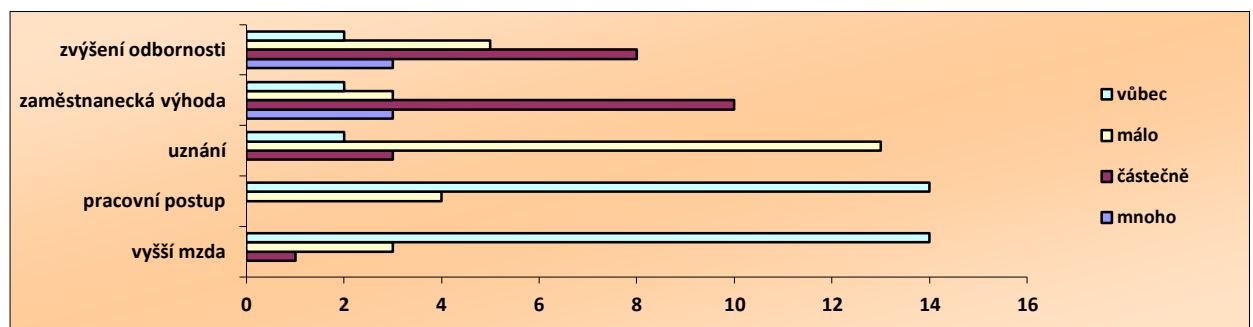
Dále bylo nutné zjistit, jak jsou zaměstnanci ve firmě motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Respondenti měli na výběr možnosti:

- a) Vyšší mzdové ohodnocení
- b) Pracovní postup

- c) Uznání nadřízeného nebo spolupracovníků
- d) Zvýšení odbornosti
- e) Atraktivní zaměstnanecká výhoda

U každé nabízené možnosti respondenti uvedli rozsah, v jakém se daná forma motivace v podniku využívá. Podle odpovědí na tuto otázku se ve společnosti vůbec nevyužívá finančního ohodnocení ani možnosti pracovního postupu. Ve většině případů zaměstnanci vnímají vzdělávání více jako prostředek zvýšení své odbornosti a určitou výhodu související s jejich současným zaměstnáním.

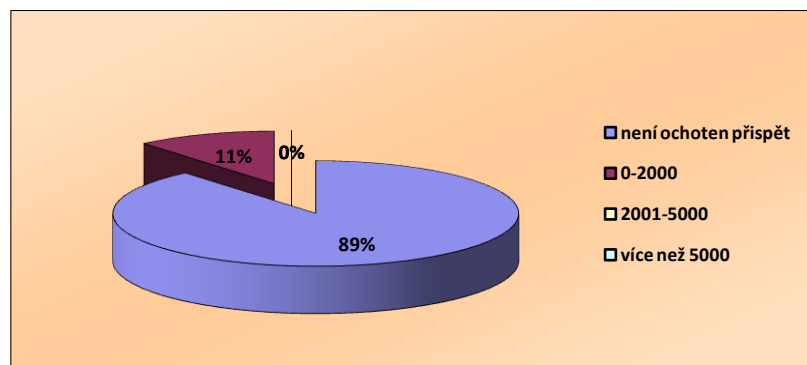
Graf č. 9: Motivace zaměstnanců ke vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z těchto důvodů mě nepřekvapily odpovědi na následující otázku, do jaké finanční částky by byli respondenti osobně ochotni přispět na konkrétní vzdělávací aktivitu. Kromě dvou zaměstnanců, kteří by byli ochotni přispět částkou do dvou tisíc korun, byly odpovědi rovné nulové částce.

Graf č. 10: Ochota finanční účasti zaměstnanců na vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Poslední dvě otázky byly v dotazníku otevřené, aby se k nim mohli zaměstnanci vyjádřit vlastními slovy. Mým cílem bylo to, aby se respondenti nad těmito otázkami více zamysleli. V rámci průzkumu jsem pokládala za důležité zjistit, co by zaměstnance nejvíce motivovalo k dalšímu vzdělávání. Kromě dvou zaměstnanců se všichni shodli na tom, že největší motivací je vyšší platové ohodnocení. Na druhé pozici se umístila možnost nabídky lepšího pracovního místa u jiné společnosti. Žádné jiné motivační prostředky v dotaznících uvedeny nebyly.

V poslední otázce dotazníku se zaměstnanci mohli vlastními slovy a na základě vlastního uvážení navrhnout nějaká konkrétní doporučení, jak zkvalitnit současný vzdělávací proces ve společnosti. Zaměstnanci navrhli tyto doporučení:

- Více komunikace s vedením v oblasti vzdělávání a rozvoje
- Umožnit zaměstnanci, aby se sám rozhodnul, které kurzy chce absolvovat
- Možnost širší nabídky vzdělávacích kurzů
- Vyšší motivace v podobě platového ohodnocení

5.2. Zhodnocení dotazníku

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci po nástupu do pracovního poměru posuzovali vstupní školení spíše neuspokojivě. Konkrétně více než polovina pracovníků postrádala podporu v orientaci na pracovišti a v nových úkolech. Ostatní respondenti shledali nedostatek v tom, že jim nebyly přesně vymezeny pracovní činnosti a odpovědnost. Žádný z respondentů nepostrádal vstupní informační školení, které po nástupu poskytli jednatelé a představení nového pracovníka nadřízeným a spolupracovníkům.

Z vyhodnocených odpovědí dále vyplynulo, že informace o různých vzdělávacích akcích zaměstnanci čerpají zejména od svých spolupracovníků a v druhé řadě z internetu. Jednatelé firmy své zaměstnance informují o možnostech vzdělávacích programů jen velmi málo.

Většina zaměstnanců nepovažuje vzdělávací programy v podniku Lajka s.r.o. za příliš přínosné nebo jen částečně. Důvodem je to, že své současné znalosti mají za dostačující vzhledem ke své pracovní pozici ve firmě a nemají pocit, že by další absolvování určitého školení zlepšilo jejich pracovní výkon ve společnosti.

Jako největší motivaci k účasti na vzdělávání nacházejí pracovníci vyšší mzdu, kterou však podnik podle jejich odpovědí vůbec podnik nevyužívá. Kromě vyššího platového ohodnocení by zaměstnance k jejich rozvoji motivovala možnost výhodnější pracovní nabídky u jiného podniku. Ze vztahu k dalšímu vzdělávání vychází i ochota finanční účasti na vzdělávacích programech. Téměř 91% respondentů není ochotna přispět žádnou částkou, zbytek do výše dvou tisíc korun.

Z vyjádření zaměstnanců v dotazníku je zřejmé, že postrádají kvalitnější informovanost a komunikaci s jednatelem podniku o vzdělávacích kurzech a o rozvoji jejich pracovních dovedností.

5.3. Navržení změn

Jako největší slabinu systému vzdělávání v podniku Lajka s.r.o. sledávám v celkovém přístupu zaměstnanců ke vzdělávání ve společnosti. Myslím, že v tomto případě je zcela zjevná absence komunikace jednatelů se zaměstnanci týkající se celého procesu vzdělávání v podniku. Vzděláváním zaměstnanců si podnik plní své zákonné povinnosti a sleduje vlastní výsledky a cíle, ale zaměstnance vnímá hlavně jako prostředek k jejich dosažení, což není příliš správná cesta.

Podnik Lajka s.r.o. podle mého názoru podceňuje a zanedbává komunikaci a informovanost zaměstnanců, a to již od příchodu nového zaměstnance do podniku. Nově přijatý pracovník je představen svému nadřízenému a dále je mu podle zákona poskytnuto školení BOZP a PO, ale dále se jednatele novému členu příliš nevěnují. V tomto bodě bych navrhla, aby si jednatele společnosti sami nebo v zastoupení konkrétního člena stavby vynahrádili čas, aby mohli poskytnout novému zaměstnanci dostatek informací o pracovišti a druhu práce, na kterou bude zaměstnanec přiřazen, popsat pracovní náplň a specifikovat nároky na pracovní výkon. Zároveň by se měli jednatele ujistit, zda nový člen vše dostatečně pochopil a následně by mu měl být po dobu alespoň čtrnácti dnů přidělený pracovník, který bude na nového dohlížet a v případě pochybností i radit.

Další změny, které by měla společnost provést, je zlepšení promyšlené interní komunikace, což je v tomto podniku záležitostí jednatelů. Zde bych doporučila jednatelům společnosti, aby alespoň jednou za půl roku konali firemní schůzky, kde by zaměstnanci byli informováni o tom, jaké záměry má podnik na další období a jak mohou jednotliví

zaměstnanci tyto záměry podpořit. Měli by své pracovníky podporovat je v tom, aby přišli s určitými návrhy, jakým způsobem by mohli svou práci v budoucím období zdokonalit. Dále by měl být dán prostor zaměstnancům, aby mohli vyjádřit své názory, potřeby, přání nebo obavy. Cílem této komunikace by měl být pocit zaměstnanců, že jsou nedílnou součástí podniku a ne jen lehce nahraditelní pracovníci. Osobnější přístup nadřízených dá zaměstnancům najevo, že se o ně firma zajímá a cení si jejich úsilí.

Na základě výsledků dotazníků jsem zjistila, že mnoho zaměstnanců neshledává vzdělávací akce za příliš přínosné. V tomto případě si myslím, že před zahájením vzdělávacích akcí by měli jednatelé objasnit na individuálních schůzkách své pracovníky, proč je dané školení pro podnik důležité, co konkrétně absolvování daného vzdělávání podniku přinese, případně jakou škodu by mohlo způsobit to, pokud by se určité vzdělávací akce zaměstnanec nezúčastnil. Jednatelé by měli dát zaměstnanci zároveň možnost podílet se na plánování vzdělávací akce. Následně by pak jednatelé měli po určité době informovat pracovníky i o tom, co dané školení skutečně firmě přineslo.

Posledním návrhem, který bych podniku Lajka s.r.o. chtěla doporučit, se týká motivace zaměstnanců. Podle mého názoru jednatelé společnosti nevěnují mnoho pozornosti motivaci podřízených pracovníků k dalšímu vzdělávání. Důvodem je to, že jednatelé se věnují svým pracovním činnostem, které s vedením pracovníků nesouvisí, a díky nimž jim pak nezbývá mnoho času na činnosti, jako je právě motivace svých podřízených. Myslím, že pracovní vytížení vedoucích pracovníků je pro malý podnik charakteristický a zároveň i to, že tyto podniky nemají dostatek finančních prostředků pro to, aby zaměstnali dodatečnou osobu, která by se touto oblastí zabývala. Navrhuji proto určité delegování některých úkolů a pravomocí na podřízené pracovníky – mistry. Samozřejmě, že není jisté, že tyto pracovníci jsou motivovat schopní, ale je to zároveň činnosti, která se lze odborně naučit a praktickým nácvikem zvládnout. Myslím, že by bylo dobré využít pro pracovníky – mistry služeb vzdělávací instituce, která se zabývá odbornou pomocí v problematice motivace a komunikace s podřízenými pracovníky.

Tabulka č. 1: SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců

PŘÍLEŽITOSTI	SILNÉ STRÁNKY
---------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Porozumění novým technologiím a zařízením</i> - <i>Pochopení nových legislativ</i> - <i>Přizpůsobení nároků daného oboru na kvalifikované pracovníky</i> - <i>Přijímání nových myšlenek, nápadů a možností řešení pracovních činností v případě externích školitelů</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Zvýšení konkurenceschopnosti</i> - <i>Ekonomický přínos</i> - <i>Kvalifikovaná pracovní síla</i> - <i>Možnost získání více zakázek</i>
<p>HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manažerské schopnosti jednatelů</i> - <i>Potřeba dostatku finančních prostředků</i> - <i>Pesimistický přístup zaměstnanců</i> - <i>Správný výběr kurzu</i> 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Výsledky se dají těžko měřit</i> - <i>Jedná se o neustálý proces, který by se měl z důvodu efektivity právních povinností opakovat</i> - <i>Školení může zasáhnout do výkonu pracovních činností</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi silné stránky vzdělávání v podniku Lajka s.r.o. patří zvýšení konkurenceschopnosti a ekonomický přínos pro firmu. Pokud podnik disponuje kvalitními pracovníky s dostatečnými dovednostmi a určitými certifikacemi, má mnohem větší šanci obstát v konkurenčním boji oproti firmě, která do vzdělávání svých zaměstnanců neinvestuje dostatečné nebo žádné finanční prostředky. Příkladem je certifikace ISO, která umožňuje podniku účastnit se širšího okruhu výběrových řízení zakázek.

Mezi slabé stránky patří obtížně měřitelné výsledky dosažených výsledků, jelikož skutečný přínos závisí na schopnostech zaměstnanců získané dovednosti využívat. Některé náklady na školení zaměstnanců jsou sice pro podnik finančně náročnější, ale přínos daného vzdělávání se firmě během určitého období vrací v podobě vyšších zisků z provedených prací.

K příležitostem patří všechno, co by měla firma využít z hlediska vnějšího okolí ve svůj prospěch. Pokud tak neudělá, mohou se příležitosti obrátit v hrozby. V současné době přichází na trh stále technologie a zařízení. Je proto v zájmu podniku, aby je zaměstnanci ovládali, uměli je správně používat a přizpůsobili se tak zvyšování nároků na určitou pracovní pozici.

Závěr

V současné době se vzdělávání a rozvoj pracovních schopností stává důležitým procesem, ve kterém hraje důležitou roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Proces podnikového vzdělávání je dlouhodobý, neustále se opakující cyklus, který začíná definováním potřeb vzdělávání, pokračuje plánováním, dále realizací vzdělávání, na které navazuje hodnocení výsledků poskytující přehled o celkových přínosech vzdělávacího programu.

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat vzdělávací procesy v podniku Lajka s.r.o. a zhodnotit současný systém vzdělávání a zformulovat návrhy, které by vedly ke zlepšení stávajícího systému vzdělávání.

V teoretické části byly na základě studia odborné literatury vysvětleny pojmy vztahující se ke vzdělávacím procesům a popsány jednotlivé fáze podnikového vzdělávání.

V praktické části byla charakterizována firma Lajka s.r.o., popsána činnost této společnosti, její pozice v konkurenčním prostředí, podnikové cíle a stávající organizace. V praktické části jsem se dále zaměřila na analýzu systému vzdělávání v podniku, členěnou na oblast identifikace potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování a v neposlední řadě také na možnosti zlepšení. K hodnocení systému vzdělávání ve společnosti jsem využila rozhovory s jednatelem, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a analýzu SWOT.

Na základě konzultací s jednatelem společnosti jsem zjistila, že se firma zaměřuje na vzdělávání svých zaměstnanců jak v oblastech školení povinného ze zákona a ostatních předpisů, tak i v oblasti jakostního a odborného vzdělávání. Vhodnými certifikacemi a rozvojem svých pracovníků se podnik snaží zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu tím, že jeho zaměstnanci jsou schopni provádět stavební práce požadované spotřebiteli v určené kvalitě a za využití moderní technologie a výrobků. Domnívám se, že společnost vytvořila za dobu svého působení na trhu fungující systém vzdělávání pracovníků, který se neustále snaží zlepšovat.

Prostřednictvím dotazníkového šetření u zaměstnanců jsem zjistila, že jednatele značně zanedbávají komunikaci a motivaci svých podřízených pracovníků v oblasti vzdělávání. Navrhla jsem změny, které vedou ke zlepšení interní komunikace a vztahů mezi jednatelem a zaměstnanci prostřednictvím společných a individuálních schůzek. Dále jsem doporučila, aby jednatele delegovali určité úkoly na zaměstnance – mistry. Výsledky průzkumu a doporučení budou předány přímo jednatelům společnosti.

Seznam použité literatury

- ARNOLD, J. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1518-3
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Graha Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Publishing, 2008, ISBN 978-80-871-9712-7
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-868-5168-6
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: H. C. Beck, 2004, ISBN 80-7179-468-6
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, ISBN 978-80-7179-893-4
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-3067-7
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-033-3

PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 807-169-2506

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1679-4

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

1) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18-35
- b) 36-50
- c) 51 a více

2) Jak dlouho jste zaměstnancem podniku Lajka s.r.o.?

- a) Méně než 5 let
- b) 5-15 let
- c) Více než 15 let

3) Jak jste byl spokojen s procesem Vašeho zaškolení na pracovní místo?

- a) Úplně spokojený
- b) Spíše spokojený
- c) Částečně spokojený
- d) Spíše nespokojený
- e) Absolutně nespokojený

4) S čím jste byl v procesu Vašeho zaškolení nejméně spokojen?

- a) Vstupní informační školení jednatelů

- b) Představení svým nadřízeným a spolupracovníkům na pracovišti
- c) Podpora v orientaci na pracovišti a v nových úkolech
- d) Přesné vymezení pracovních činností a odpovědnosti
- 5) Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte o možnostech dalšího vzdělávání?
- a) Z internetu
- b) Od spolupracovníků
- c) Od jednatelů firmy
- d) Z jiných zdrojů
- 6) Považujete vzdělávací a školicí akce v podniku za přínosné?
- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně
- d) Spíše ne
- e) Vůbec
- 7) Považujete své současné znalosti a dovednosti na Vaší pracovní pozici za dostačující?
- a) Plně dostačující
- b) Spíše dostačující
- c) Částečně dostačující
- d) Spíše nedostačující
- e) Absolutně nedostačující
- 8) Myslíte si, že by se vhodným školením zlepšil Váš pracovní výkon?
- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Částečně ano
- d) Spíše ne
- e) Vůbec ne
- 9) U každé z odpovědí určete, jakou měrou Vás podnik motivuje k dalšímu vzdělávání.
- | | | | | |
|--|--------------|-------------|-----------------|--------------|
| a) Vyšší mzdové ohodnocení | vůbec | málo | částečně | mnoho |
| b) Pracovní postup | vůbec | málo | částečně | mnoho |
| c) Uznání nadřízeného nebo spolupracovníků | vůbec | málo | částečně | mnoho |
| d) Zvýšení odbornosti | vůbec | málo | částečně | mnoho |
| e) Atraktivní zaměstnanecká výhoda | vůbec | málo | částečně | mnoho |

10) Jakou částkou byste byl ochoten přispět na vhodné školení?

- a) Nejsem ochoten přispět
- b) 0-2000
- c) 2001-5000
- d) Více než 5000

11) Co by Vás nejvíce motivovalo k absolvování určité vzdělávací akce?

12) Jaké je Vaše doporučení pro zkvalitnění současného vzdělávacího systému ve firmě Lajka s.r.o.