

Analýza systému vzdělávání pracovníků v podniku

Denisa Fišerová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa FIŠEROVÁ**
Osobní číslo: **L090432**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému vzdělávání pracovníků v podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice vzdělávání pracovníků.**
- 2. Analyzujte současný vzdělávací systém pracovníků v podniku Skanska a. s.**
- 3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zlepšení systému vzdělávání pracovníků v podniku Skanska a. s.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80- 247- 0469- 2.

[2] BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978- 80- 247- 2914- 5.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80- 7261- 033- 3.

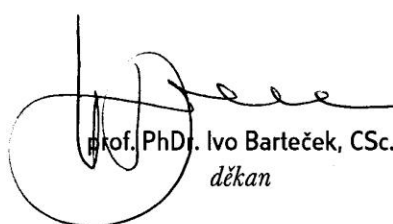
Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

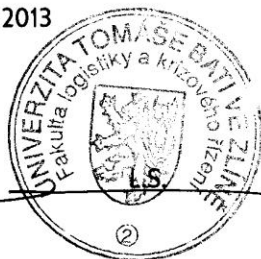
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbálníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

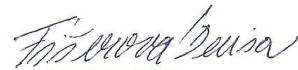
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spolnautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce s názvem „Analýza systému vzdělávání pracovníků v podniku“ bylo zpracovat rešerši vztahující se k problematice vzdělávání pracovníků. Následně byl analyzován současný vzdělávací systém pracovníků v podniku Skanska a. s. Na základě provedené analýzy byly formulovány návrhy na zlepšení systému vzdělávání pracovníků v podniku Skanska a. s.

Klíčová slova:

Lidské zdroje, motivace, systém vzdělávání pracovníků v podniku, vyhodnocování podnikového vzdělávání.

ABSTRACT

The aim of this bachelor's thesis entitled 'Analysis of the system of staff training in the company' was to work out a search related to the education of the company staff. In this thesis I analysed the current educational system of staff in Skanska company subsequently, and formulated proposals to improve training of the staff in Skanska based on the analysis.

Keywords:

Human resources, motivation, education system workers in the company, evaluating corporate training.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bc. Janě Bilkové za její metodickou pomoc, cenné rady, konzultace, připomínky a návrhy při zpracování této bakalářské práce.

Motto:

„Není důležitá kvantita ale kvalita vědomostí.

Je možné mít množství vědomostí, ale neznat to nejdůležitější.“

[Tolstoj Lev Nikolajevič]

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LIDSKÉ ZDROJE	11
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	11
1.2.1 Personální činnosti (služby, funkce).....	11
2 ZÁKLADNÍ POJMY VZDĚLÁVÁNÍ	13
2.1 DEFINICE A FUNKCE UČENÍ	13
2.2 ZÁKLADNÍ POJMY	13
2.3 STRATEGIE UČENÍ.....	14
2.3.1 Bariéry při vzdělávání.....	14
3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	16
3.1 FUNKCE VZDĚLÁVÁNÍ.....	16
3.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ	16
3.2.1 Cyklus vzdělávání.....	17
3.2.2 Úrovně vzdělávání.....	18
3.2.3 Metody vzdělávání.....	18
4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ V PODNIKU	20
4.1 ODPOVĚDNOST ZA VZDĚLÁVÁNÍ	20
4.2 ČEHO SE VYVAROVAT VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ	21
4.2.1 Motivace	21
4.2.2 Náklady na vzdělávání.....	23
5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	25
5.1 ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ	25
5.2 SUBJEKTIVNÍ HODNOCENÍ.....	26
5.2.1 Objektivní hodnocení.....	27
5.2.2 Bariéry vyhodnocování	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 SKANSKA	31
6.1 STRATEGIE PODNIKU	31
6.2 SPONZORING A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST SKANSKY	32
6.2.1 Cíle	32
6.2.2 Organizační struktura podniku	33
7 DIVIZE SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ	34
7.1 SILNIČNÍ STAVITELSTVÍ.....	34
7.2 ZAMĚSTNANCI	34
8 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ	35
8.1 NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	35

8.2	VZDĚLÁVÁNÍ SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ ZE ZÁKONA ČR.....	35
8.3	VZDĚLÁVÁNÍ SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ Z VLASTNÍ INICIATIVY	35
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	36
9.1	METODIKA PRÁCE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	36
9.2	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	37
10	NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
10.1	NÁVRHY ŘEŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ PRO PODNIK SKANSKA A. S.	47
10.2	NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO ZAMĚSTNANCE PODNIKU SKANSKA A. S.	49
	ZÁVĚR.....	50
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	51
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM PŘÍLOH.....	57

ÚVOD

V dnešní době jsou na každého zaměstnance kladené poměrně vysoké nároky. Doba se mění a každým dnem přibývá řada nových informací, které by zaměstnanec měl znát. Proto je podnikové vzdělávání velice důležité. Podnikovému vzdělávání se zaměstnanci nevyhnou. A pokud opravdu chtějí, málo kdy je zaměstnavatel ochoten takové zaměstnance ve svém podniku mít.

Na druhou stranu je nejen podnikové vzdělávání, ale i celoživotní brát jako velký rozvoj naší osobnosti a inteligence a to je pro člověka vždy jen dobře. Přece skoro každý chce být co nejvíce přizpůsoben svými znalostmi dnešní době, aby nezaostával před ostatními.

To, jak jsou pracovníci vzdělání, ovlivňuje chod a výsledky podnikání. Jen pracovníci, kteří znají svou práci velmi dobře, ji můžou kvalitně dělat. A čím lépe svou práci děláme, tím déle si ji můžeme udržet a být co nejlépe finančně ohodnoceni. A to je jedna z největších motivací na světě vůbec.

Každý na sobě může zapracovat sám, ale jsou znalosti a informace, které můžeme podchytit jen díky nějakému kurzu či na vzdělávací akci, kterou nám zajistí podnik. Podniky jsou na vzdělávání ochotni vydat vysoké sumy peněz, protože skoro vždy věří v návrat těchto investic.

Vzdělávání pracovníků je složitý proces. Je nutné si uvědomit, že každý člověk má jiné potřeby, jinou povahu, jiné myšlení a rozdílné cíle. Uspořádat tak vzdělávání, aby vyhovovalo každému, je tedy takřka nemožné. Podniky se tak snaží vytvářet standardní vzdělávací akce, které částečně vyhovují všem. Je nutné, aby si z každé vzdělávací akce zaměstnanec odnesl co nejvíce informací, které je pak schopen využít v praxi.

Cílem této bakalářské práce je zpracovat literární rešerši vtahující se k problematice vzdělávání v podniku. Úkolem praktické části, je analyzovat současný vzdělávací systém v podniku Skanska a. s. pomocí dotazníkového šetření. Na základě této analýzy stanovím návrhy řešení pro podnik a zaměstnance.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje jsou jedním z nezákladnějších pilířů celého podniku. Uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje v podniku. Lidské zdroje jsou jedním z nejdražších zdrojů, které rozhodují o stabilitě a konkurenceschopnosti celého podniku. [13]

Klíčovým úspěchem podnikání, je kvalita lidí, které má podnik k dispozici. Čím lepší zaměstnance podnik má, tím větší je pravděpodobnost, že se podniku povede dobře. [11]

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů můžeme chápat jako nejnovější koncepci, která klade důraz na význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí. [7]

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon stále zlepšoval. Zajistit tento úkol lze jen cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. [7]

1.2.1 Personální činnosti (služby, funkce)

Lidskými zdroji se zabývají personální činnosti. Tyto personální činnosti se představují jako výkonná součást personální práce. V literatuře je personální činnost zaznamenána v několika pojmech. Nejčastěji se personální činnost uvádí v následujících podobách:

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- Personální plánování.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
- Hodnocení pracovníků.

- Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Odměňování.
- Vzdělávání pracovníků.
- Pracovní vztahy.
- Péče o pracovníky.
- Personální informační systém.
- Průzkum trhu práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků. [7]

Zatímco v menších organizacích bývá škála personálních činností přece jen užší a některé uvedené činnosti se provádějí jen v případech nutných, ve velkých organizacích bývá škála personálních činností široká, a mnohé z těchto činností jsou denní rutinou. Velké organizace dokonce zaměstnávají personalisty specializované na určitý úsek personální práce, popř. na některé personální činnosti prováděné jen někdy najímají externí specialisty. [7]

V malých podnicích stačí pro rozvoj lidských zdrojů manažer, který už dále nikoho nepotřebuje. Střední podnik má k tomuto rozvoji vytvořené personální oddělení, a ve velkých podnicích se setkáváme s mnoho četnějšími modely, pro řízení lidských zdrojů. Za rozvoj lidí ručí manažer s několika dalšími zaměřenými lidmi pro tuto činnost. [8]

2 ZÁKLADNÍ POJMY VZDĚLÁVÁNÍ

Je nutné si objasnit některé pojmy, pro pokračování této práce.

2.1 Definice a funkce učení

Učení chápeme jako rozvoj osobnosti, který nevede jen k duševní změně, ale také ke změně v chování. Můžeme tedy říct, že když se něco naučíme, změní se jak náš duševní postoj, tak i konání.

Podle posledních průzkumů v České republice k roku 2010 je okolo 46 000 lidí negramotných. Jde především o mladé lidi ve věku 16 - 18 let. Otázkou zůstává proč? Lidé se dnes vzdělávají, pro svou vlastní potřebu, nebo protože musí a to za cílem dosáhnout co nejlepšího kariérního úspěchu a následně finančního. [10]

2.2 Základní pojmy

Učení se - je pojem, s kterým se člověk v životě někdy setká, aniž by sám chtěl. Učení člověk podléhá buď spontánně, nebo organizovaně. Učení není pojem jen samotného vzdělávání, ale také rozvoje osobnosti. [8]

Učení je náš vlastní výsledek: zachycení informací, myšlenek a dovedností. [14]

Vzdělávání - je jeden ze způsobů učení. Vzdělávat se můžeme organizovaně nebo institucionálně. Vzdělávání má svůj začátek a konec. Vzdělávání v podniku musí být systematické. [8]

Analýza - analýzu můžeme chápat, jako systematické shromáždění informací a údajů o nějaké činnosti, kterou potřebuje v dané chvíli vyhodnotit. Tato analýza bývá následně vyhodnocena a zaznamenána do různých tabulek a grafů. Vyhodnocená analýza nám přinese výsledky, díky kterým můžeme stanovit různé cíle, návrhy řešení aj.

2.3 Strategie učení

Rozeznáváme tři strategie učení:

- Holistická strategie
- Serialistická strategie
- Kombinovaná strategie

Holistická strategie

Je to strategie, při které chápeme učení se látky jako celek. Na základě podrobností se snažíme utvořit obecný celek nebo pravidla.

Serialistická strategie

V této strategii postupujeme krok za krokem. Konečný výsledek pozorujeme až po delším čase. Tuto strategii můžeme rozdělit na produktivní a reproduktivní.

Kombinovaná strategie

Je to kombinace dvou předchozích strategií. Je nutné si uvědomit, že někteří lidé mají blíže k strategii holistické a někteří naopak k strategii serialistické.

2.3.1 Bariéry při vzdělávání

Bariér při vzdělávání dospělých může být několik:

Percepční bariéry

Jde o bariéru, která účastníkovi brání ve vzdělávání vnímat hlavní podstatu věci. Popřípadě najít tu bariéru, která mu brání v dalším vzdělávání se. [2]

Bariéry kultury

Čím, je člověk starší tím více se přizpůsobuje společnosti. Člověk tedy hraje roli, kterou společnost vyžaduje nebo očekává. [2]

Bariéry pracovního místa

Pracovní prostředí má na zaměstnance velký vliv. Pokud je zaměstnanec v podniku spokojený, je velká pravděpodobnost, že jeho výkonnost bude lepší. Je nutné si tedy uvědomit, pokud chceme, zaměstnance vzdělávat musíme jim nastolit jistou motivaci. [2]

Intelektuální a výrazové bariéry

Často nás lektor nezaujme svým vystupováním, proto je tedy někdy celé vzdělávání úplně zbytečné. Lektor by si měl uvědomit jak své žáky zaujmout. Často k dobrému a kvalitnímu výkladu musí pomoci i nějaké pomůcky. [2]

Emoční bariéry

Emoční bariéry chápeme jako překážky v našem myšlení, v našem projevu a chování. Emoční bariéra se projevuje obavou, strachem udělat chybu nebo selhat. Člověk nechce přistoupit na jiný přístup myšlení k dané problematice, než jaký si vytvořil do současnosti. Bojí se jiného úhlu pohledu na věc (změny, chaos, rizika). [2]

Bariér jak vidíme, může být několik. Je třeba se přizpůsobit novým věcem, a nebát se. Člověk si musí uvědomit, že každá nová informace ho může v životě posunout dopředu, a některé tyto bariéry je třeba překonat.

3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU

Podnik čelí mnoha vlivům z vnějšího okolí, které je v důsledku nutí k přizpůsobování kompetencí schopností svých lidí. Lidé v podnicích tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich dovedností, je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové znalosti a dovednosti, které v podniku získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce. [5]

3.1 Funkce vzdělávání

Vzdělávání v podniku má dvě základní funkce:

- „rozvoj způsobilosti všeho druhu“
- „zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.“ [8, s. 127]

Než v podniku začneme s nějakým vzděláváním, je nutné si stanovit, jakých výsledků chceme dosáhnout. Cíle můžeme stanovit pomocí tzv. „kritérií chování“. Tato kritéria jsou chápána jako změna pracovního chování, kterého musí být dosaženo, aby vzdělávání bylo pokládáno za úspěšné. Je třeba stanovit, co by zaměstnanec měl umět, až se vrátí po absolvování vzdělávací akce na pracoviště. Nejde pouze o znalosti, ale o znalosti převedené do praxe. [1]

3.2 Oblasti vzdělávání

Oblastí v rámci vzdělávání je sedm. V následujícím textu si je krátce přiblížíme.

Funkční vzdělávání

Funkční vzdělávání znamená, že se řídíme popisem práce. Pracovník tak úspěšně vykonává svou práci bez menších potíží. [8]

Doplňkové funkční vzdělávání

Některé vzdělávání je pro určitého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým funkčním vzděláváním.

Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání má mnoho tváří. Manažer by měl být vysoce vzdělaný, ať už pro skupinové, týmové řešení problémů až po rozvoj dalších manažerských způsobilostí.

Jazyková vzdělávání

IT školení

Účelové vzdělávání

Jedná se o vzdělávání pro určitý účel. Například: efektivní telefonování.

Školení ze zákona

Řada školení je daná zákonem a pracovník je musí podstoupit. Jedná se například o školení bezpečnosti apod.

Větší podniky využívají tzv. systematické vzdělávání. Systémové vzdělávání je nepřetržitý opakující se cyklus (zjistit potřebu vzdělávání, naplánovat vzdělávání, realizace vzdělávání, vyhodnocení vzdělávání a účinnost vzdělávání). Celé toto systematické vzdělávání vychází z podnikové politiky. [6]

3.2.1 Cyklus vzdělávání

Cyklus vzdělávání v podniku má čtyři fáze:

- „ *Identifikační mezery, potřeb a možnosti*
- *Design vzdělávací aktivity*
- *Realizace vzdělávací aktivity*
- *Zpětná vazba*“ [8, s. 133]

Tento čtyř fázový cyklus je všeobecně přijímán.

3.2.2 Úrovně vzdělávání

Vzdělávání probíhá ve třech úrovních:

- Individuální úroveň
- Skupinová úroveň
- Úroveň organizace

Vzdělávání na úrovni podniku

Vzdělávání na úrovni podniku má jediný cíl a to aby podnik měl schopnost zvládat své úkoly, které si podnik sám dává nebo ty které dostává z vnějšího prostředí.

Podnikové učení probíhá za chodu podniku. To znamená, že podnik musí být co nejvíce přizpůsobiví. Musí podléhat vnějším a vnitřním podnětům. [8]

Učení na úrovni skupiny

Víme, že práce ve skupině je náročná ze strany souhry. Proto se jednotlivci ve skupině musí co nejlépe sehrát, aby podávali co nejlepší výkony a výsledky. Skupiny mohou být neformální nebo formální.

3.2.3 Metody vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít několik metod.

Metody vzdělávání při výkonu práce - tyto metody se používají při každodenní práci.

„Zahrnují demonstrování, koučování, rotaci práce, plánované zážitky, mentoring a ostatní aktivity osobního rozvoje.“ [1, s. 463]

Metody vzdělávání mimo pracoviště - tyto metody se využívají ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních.

„Zahrnují přednášky, přednášky spojené s diskusí, diskuse, metodu objevování, případové studie, hraní rolí, simulaci, skupinová cvičení, team building, distanční vzdělávání, učení se hrou a semináře. Mohou také zahrnovat vzdělávání za účelem osobního rozvoje, jako například neuro - lingvistické programování (NLP).“ [1, s. 464]

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště - do této metody můžeme zahrnout instruktáž, otázky a odpovědi, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů, interaktivní video a video. [1]

E- learning

Když vznikal e - learning, předpokládal se jeho velký úspěch. Spousta podniků, až 90 % si myslelo, že využívání tohoto způsobu vzdělávání jim ušetří značné množství peněz. Bohužel se tak ale nestalo. Účastníkům vzdělávání nevyhovovala pouhá práce s počítačem, protože mnozí z nich u něj tráví většinu své pracovní doby. Zaměstnanci upřednostňují vzdělávání, při kterém dochází i k vzájemné komunikaci. Objevil se tak nový trend. Jde o kombinaci e- learningu s prezenčním studiem. [8]

E- learningové kurzy můžeme využívat při práci nebo docházet na samostatné kurzy.

Výhody e- learningu mohou být:

- v jednu chvíli učit několik účastníků
- všichni účastníci získají stejně rozsáhle informace
- možnost ověřit efektivitu studia

E - development

„ E – development není ničím, co předchází rozvoji. Už při tvorbě vlastního rozvojového plánu dochází k rozvoji. Ve své podstatě se neliší od klasických rozvojových plánů, probíhá však v jiném prostředí, které s sebou nese několik důležitých výhod. Přínosy e – developmentu směřují k dosažení hlavního cíle – podpora transferu znalostí a dovedností do praxe.“ [8, s. 200]

E - development a e - learning

E- learning představuje vzdělávání, při kterém si účastník rozšiřuje své standardní znalosti. Osvojuje si poznatky, které jsou osvědčené. E- development je naopak od e- learningu naleznutí nebo vytvoření různých poznatků. [8]

4 REALIZACE VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ V PODNIKU

Při realizaci vzdělávacího plánu se určují metody pro jednotlivé vzdělávací aktivity. Při jejich výběru se berou v úvahu především následující hlediska:

- „orientace na obsah
- orientace na procesy
- rozmanité (jazykové kurzy).“ [4, s. 439]

4.1 Odpovědnost za vzdělávání

Odpovědnost za vzdělávání mají většinou v podnicích vytvořené organizace nebo oddělení věnující se přímo vzdělávání pracovníků. Obvykle tyto organizace bývají velice úzké. Často i žádné, protože pokud podnik potřebuje vzdělávat, najme si agenturu. [1]

Vzdělávací plán by měl odpovědět na následující otázky:

„Pro jaké účely se školení má zabezpečit? Cíle.

Komu je školení určeno? Specifikace účastníků.

Jak se bude školit? Výběr didaktických metod.

Kde budete školit? Na pracovišti, mimo pracoviště.

Jaký je čas školení? Délka školení, v pracovní době, mimo pracovní dobu.“ [4, s. 437]

Mezi otázkami nevidíme otázku nákladovosti. Důvod je takový, protože instituce funguje na systému nákladových středisek, která si plánují kromě jiného i náklady na vzdělání.

Při vzdělávacích programech by mělo být zajištěno, aby na ně někdo dohlížel od úplného začátku až do úplného konce. Celý vzdělávací program je nutno monitorovat, aby bylo zajištěno, že vše probíhá tak jak má. Kontroluje se v průběhu, aby vyšel finanční rozpočet, který byl stanoven. Tento rozpočet se musí dodržovat, protože podniky často žádají o dotace na vzdělávání z evropské pokladny. Na konci celého programu musí dojít k jistému vyhodnocení, aby se prověřily výsledky celé vzdělávací akce. O všechny tyto úkony by se měl starat pověřený člověk za rozvoj zaměstnanců. Všechny tyto zprávy by se měly podávat v pravidelných intervalech. Konečný výsledek je pak snazší vyhodnotit.

4.2 Čeho se vyvarovat ve firemním vzdělávání

K dosažení některých cílů ve vzdělávání nám mohou bránit následující bariéry:

Přehlcenost tématy- nastává v případě, kdy v krátkém časovém úseku probereme hodně témat. Pak účastníci nemají v informacích přehled a ztrácejí se v nich.

Slovní eskamotérství- není komunikací. Lektor by při vzdělávání neměl zapomenout na to, že vzdělávání by mělo být i formou komunikace. Měl by si dávat pozor na to, aby se nestal nudným. Vzdělávání by se pak stalo zcela zbytečným. [4]

Lektorem by zkrátka měl být ten, který umí uchazeče rozpohybovat, rozvířít v nich jakousi energii.

Nesrozumitelnost - často se stává, že účastníci informacím vůbec nerozumějí. Lektoři by si měli dávat pozor jaké slova a principy ke sdělení informací používají.

Neužitečnost - k účastníkům by se měly dostávat informace užitečné a využitelné v praxi.

Chybějící zpětná vazba - je nutné se vyhnout tomu, aby chyběla zpětná vazba při vzdělávání. Je důležité, aby proběhlo vzájemné hodnocení a ověření toho na jakou úroveň se dostaly znalosti a dovednosti. Do tohoto procesu se musí zapojit všichni tvůrci a účastníci vzdělávání. [4]

4.2.1 Motivace

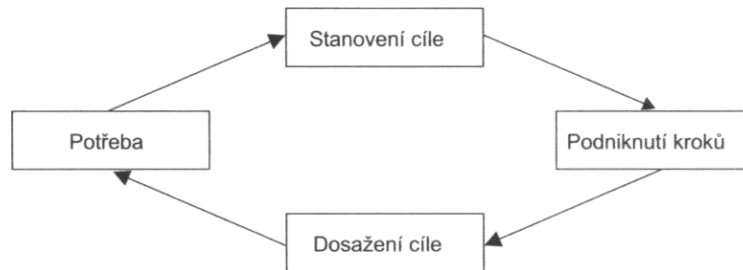
„Komplex motivů činnosti člověka, spojený především s potřebami, zájmy, postoji a vlohami, projevuje současně s určitými emocemi velký vliv na zahájení, průběh i výsledky učení dospělého. Dospělí lidé se učit mohou, ale nemusí. V didaktice se někdy hovoří o „boji o motivaci účastníků k učení“.“ [9, s. 9]

To jaké výkony zaměstnanci podávají, závisí na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání a na tom jakou mají motivaci.

Motivace a aktivita u zaměstnanců, tedy jejich dosažené výsledky, jsou ovlivňovány velkou částí tím, jak se k nim chovají jejich manažeři. Bohužel, ale rozvoji a vzdělávání motivačních schopností u manažerů není kladen takový důraz jako u zaměstnanců. [4]

*„**Motiv** je důvod pro to, abychom něco udělali. **Motivace** se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ [1, s. 219]*

Na obrázku 1 vidíme, že nejprve je důležité stanovit si cíle. Abychom těchto cílů dosáhli, musíme podniknout kroky k jejich dosažení. Po dosažení cílů dokážeme uspokojit naši potřebu, kvůli které byly stanovené určité cíle.



Obr. 1 *Proces motivace* [1]

Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Lidé se v prvním případě mohou motivovat sami a to tak, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. V druhém případě jsou lidé motivováni vedením a to formou odměn apod. [1]

Existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace - jde o faktory, které si lidé sami vytvářejí. Každý má v životě jistou motivaci, nebo motiv proč určité věci dělá. Jsou to věci pro vlastní potřebu nebo máme motivaci pro věci, které nás uspokojují, a máme z nich radost.

Vnější motivace - je to motivace, která přichází z okolí. Může jít například o odměny v práci (zvýšení platu), povýšení, ale také tresty (odepření platu).

Vnější motivace má výrazný účinek. Bohužel, ale někdy nepůsobí dlouhou dobu, protože jsou lidem vnucovány a nejsou tedy přirozené. Naopak vnitřní motivace, kterou si v sobě vytváříme sami, má účinek dlouhodobý, protože je tato motivace zcela přirozená. Nikdo nám ji nenutí. [1]

Motivaci může mít některé své „zabijáky“:

- nepravdivé informace
- nezájem ze strany nadřízených
- nejasný cíl, měnící se cíl
- nucená pravidla a omezení
- neúměrné hodnocení
- ignorace zpětné vazby
- nepříznivá zpětná vazba
- nezohledňování výkonnosti
- nedostatečná aktivita. [4]

Každý podnik by měl stavět na tom, že zaměstnanci nejsou jen stroje, ale především lidé. Proto je motivace tak důležitá. Motivovat lidi, znamená přivádět je k lepším výsledkům. Tím si podnik často přináší lepší zisky a dobré jméno.

4.2.2 Náklady na vzdělávání**Náklady na vzdělávací program**

- náklady na vyučující
- poplatky za prostory na vzdělávání
- poplatky hrazené externím firmám
- vyplácení poplatků realizačnímu týmu
- poplatky za parkování, telefon aj. [3]

Toto jsou náklady tzv. **fixní**. To znamená, že se obvykle nemění. Je tedy stanovená částka pro určitou vzdělávací akci. Částka pro lektora je stejná při určitém rozhraní účastníků.

Náklady na účastníky

- ubytování
- strava
- náklady na dopravu a přepravu
- náhrady za materiál při vzdělávací akci (knihy)
- společenské události a recepce
- diety

Tyto náklady se nazývají **variabilní**. Náklady se mění podle počtu účastníků na vzdělávací akci. [3]

Jsou podniky, které do kalkulace určité vzdělávací akce zahrnují jen přímé náklady. Nepřímé náklady se pak započítávají, až do celkové režie. Kombinací přímých a nepřímých nákladů dosáhneme úplnější kalkulace skutečných nákladů, které podniku vznikly. [3]

Vzdělávání zaměstnanců je součástí personální politiky. Investice za vzdělávání patří ze zákona o daních z příjmů mezi výdaje na pracovní a sociální podmínky zaměstnanců. Do roku 2009 byly náklady na vzdělávání s dosažením vyššího stupně vzdělání neuznatelné. Toto pravidlo se právě v roce 2009 změnilo, a tak si podnik může vzdělávání svých pracovníků započítávat do nákladů. [16]

5 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocení vzdělávací akce je velmi důležitou součástí celého procesu.

Vzdělávání je nutné vyhodnocovat, abychom na konci programu zjistili, jaká byla jeho užitečnost. Zda se naplnily předpoklady, které byly stanoveny, než se začalo se vzdělávacím programem. [1]

Hodnocení se neprovádí jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí se také podnik, realizace, prostředí, materiály, lektoři- probíhá vyhodnocení celé vzdělávací akce. [3]

5.1 Úrovně vzdělávání

Jsou známé čtyři úrovně vyhodnocení vzdělávání.

1) *Reakce*

Na této úrovni se zjišťuje, zda účastníci vzdělávací akce vůbec reagují. Tedy jestli je zákazník spokojený.

Kirkpatrick navrhuje následující kroky pro hodnocení reakcí:

- Určete, co chcete zjistit.
- Vytvořte formulář, který bude kvantifikovat reakce.
- Podněcujte účastníky, aby napsali své připomínky a návrhy.
- Zajistěte si, abyste získali odpověď od všech účastníků.
- Zajistěte si, abyste získali poctivé a upřímné odpovědi.
- Vytvořte přijatelné standardy.
- Posuzujte reakce účastníků podle těchto standardů a podnikněte vhodné kroky.
- Pokud je to vhodné, informujte o reakcích účastníků.

2) *Hodnocení poznatků*

Na této úrovni zjišťujeme, v jaké míře si účastníci osvojili všechny informace. Jak byly splněny cíle vzdělávací akce.

V nejlepším případě se hodnocení provádí před začátkem a po ukončení vzdělávacího programu. Hodnotit můžeme dvěma způsoby a to přímo ukázkou práce nebo psaným testem. [1]

3) Hodnocení chování

V této úrovni se hodnotí chování účastníků po návratu z vzdělávací akce. Zjišťuje se, jak moc zaměstnanci uplatňují získané informace v praxi. Toto hodnocení by mělo probíhat před i po vzdělávání. Ovšem po návratu do práce, by se měl zaměstnancům dát jistý čas na tzv. aplikaci získaných informací.

4) Hodnocení výsledků

Je to poslední úroveň hodnocení. Poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska jeho nákladů. Zjišťujeme, zda nám vzdělávací akce přinesla ze strany práce zaměstnanců např. přírůstek prodeje, zvýšení produktivity nebo spokojenost zákazníků. Hodnocení výsledků je samozřejmě snadnější, lze-li je kvantifikovat. [1]

Informace pro vyhodnocování získáváme přímo od účastníků vzdělávací akce, nebo jiných osob na akci se podílejících. Informace také získáme pomocí záznamů. Tyto záznamy můžeme použít i jako doplněk závěrečného prohlášení.

Krátkodobý časový horizont pro měření účinku vzdělávání je asi jeden měsíc. Dlouhodobý časový horizont je pak po prvním měsíci po vzdělávací akci. [1]

5.2 Subjektivní hodnocení

Subjektivní hodnocení znamená, že vzdělávání hodnotí sám účastník kurzu. Hodnocení může nastat přímo po kurzu nebo s odstupem času.

Metody subjektivního hodnocení s kratším časovým odstupem:

1) Dotazník spokojenosti

Jde o dotazník, kde se zjišťuje hlavně účastníkovu spokojenost s kurzem. Tento dotazník by měl vyplnit zhruba sedm dní po ukončení kurzu.

„Dotazníky spokojenosti mají obvykle tuto strukturu:

- *Užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,*
- *Působení lektora (jeho odborné a didaktické kvality),*
- *Dynamika vzdělávací aktivity (výstavba kurzu, jeho rytmus),*

- *Kvalita výukových materiálů a vhodnost užití didaktických pomůcek, prostředí kurzu (učebna),*
- *Organizační zajištění (stravování, ubytování apod.).“ [8, s. 179]*

2) Dopis lektorovi/ dopis sobě

Dopis lektorovi nebo sobě je spojen s hodnocením spokojenosti. Tento dopis je předán lektorovi jako zpětná vazba, Dopis je na rozdíl od dotazníku spokojenosti více časově náročný, a vyžaduje větší úsilí. Většina podniků proto spíše využívá dotazníky spokojenosti. [8]

Subjektivní metody s delším časovým odstupem:

1) Autofeedback

Účastník kurzu si po půl roku až roce poskytne zpětnou vazbu sobě samému. Cílem je, aby si sám účastník uvědomil, jak se od kurzu změnil (osobní a profesní rozvoj).

2) Rozvojový plán

Rozvojový plán znamená, že účastník kurzu si zaznamenává v číslech nebo v konkrétních případech své pokroky.

3) 360° zpětná vazba- část sebehodnocení

Účastník se hodnotí nejen podle čísel, ale přidává i komentáře. [8]

5.2.1 Objektivní hodnocení

Objektivním hodnocením se rozumí hodnocení druhými lidmi.

Změny ve vzdělávání strukturujeme pomocí modelu znalosti- dovednosti- praktické aplikace. Tento model říká, že ke změnám je dobré mít poznatkovou základnu. Změna při práci je pak dána posunem nových znalostí a dovedností.

5.2.2 Bariéry vyhodnocování

Podle Brázdové, vyhodnocování vzdělávání může mít bariéry na straně:

1) *Zadavatele*

- Neměl stanoveny cíle vzdělávání.
- Hodnocení pro něj nebylo důležité.
- Hodnocení pro něj bylo nákladné.
- Považuje hodnocení za ztrátu času.
- Management nemá o vyhodnocení zájem.
- Nemá s hodnocením zkušenost.
- Považuje hodnocení za nevhodné.

2) *Účastníků*

- Účastníci se cítí hodnocením ohrožení.
- Jejich postavení v organizační struktuře je tak vysoko, že hodnocení nepřipustili.
- Některé metody hodnocení (testy, zkoušky) nesprávně považují pro dospělé za nepřijatelné nebo překonané.
- Ze vzdělávání odcházejí předčasně a brání tak provedení hodnocení.

3) *Lektorů*

- Strach z výsledků.
- Ztráta času. [3]

Při vzdělávání dospělých jsou okolnosti jiné než při vzdělávání na školách. Předpokládá se, že účastníci vzdělávacího programu jsou si rovnocennými partnery. Velkou roli hraje i zadavatel. Zda dokáže vše dobře vysvětlit, jestli dokáže zaujmout, a musí být také trpělivý. Vzdělávání dospělých je krásné povolání, ale také byznys. [12]

Investice do znalostí zaměstnanců může podpořit ekonomický růst, zvýšit produktivitu a také může mít vliv na osobní a sociální rozvoj. Jak už bylo zmíněno, jestliže podnik vloží investice do vzdělávání, očekává, že se mu tato investice v dobrém vrátí. [10]

Je nutné, aby zaměstnanci nebrali podnikové vzdělávání jako nucené zlo. V dnešním světě přijde denně na svět několik nových informací a my se s nimi musíme seznamovat, ať sami chceme nebo nechceme. Každý den je na podnik kladen větší nápor nové technologie, nových surovin, výrobků a proto je podnikové vzdělávání tak důležité. Svět si tento proces prostě žádá. Jestli je zaměstnanci nějaké vzdělávání nabídnuto nebo nařízeno, měl by to brát jako jeden z kladných motivů pro rozšíření svých znalostních obzorů.

Možných přístupů k vyhodnocování je celá řada. Je možné to brát jako výhodu i jako nevýhodu. Nevýhodou je, že při plánování, realizaci a vyhodnocování celé vzdělávací akce může dojít k přehlcení informací, tedy k nepřehlednosti. Ovšem hodně informací lze brát i jako výhodu. Umožňují nám vytvářet vyhodnocení „šité na míru“. [3]

V této práci se v praktické části dostaneme k vyhodnocení vzdělávání pomocí dotazníkového šetření. Zaměstnanci se budou moci vyjádřit k celkovému vzdělávání v podniku.

Je třeba si uvědomit, že lidé jsou pro své povolání vyškoleni nebo vyučeni. Ovšem zaměstnání je činnost, kterou skutečně vykonává a zde může dojít k určitým nedostatkům. Vzdělávací programy by se proto neměly brát na lehkou váhu, ale naopak by se jim měl věnovat určitý čas a následné investice nejen v domnění, že se nám tyto investice vrátí. [15]

Na závěr teoretické části bych ráda řekla, že důležité je aby člověk sám chtěl. Chtěl se zlepšovat, chtěl mít lepší výsledky, a zároveň, aby přitom všem měl příjemný pocit sám ze sebe. Protože příjemný pocit je to co dělá lidi spokojenými a výkonnějšími.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SKANSKA

Skanska je stavební a developerská skupina působící v České a Slovenské republice, je součástí světového koncernu Skanska se sídlem ve Švédsku. Základním předmětem činnosti jsou všechny obory stavebnictví, vývoj a prodej vlastních bytových a komerčních projektů, správa majetku a související služby.

Společnost Skanska a.s. je dále členěna na jednotlivé divize:

Divize Pozemní stavitelství

Divize Silniční stavitelství

Divize Železniční stavitelství

Divize Betonové konstrukce

Divize Skanska Reality

Divize Servis

V České republice dále působí společnosti Skanska Infrastructure Development a Skanska Property Czech Republic, s.r.o.

Skanska Property je dceřinou společností Skanska Commercial Development Europe. Zaměřuje se zejména na výstavbu komerčních nemovitostí v Praze a okolí a dalších regionálních městech.

6.1 Strategie podniku

Aby Skanska dosáhla dobrých finančních výsledků, dodržuje několik základních strategických linií. Stavebnictví a development jsou hlavním předmětem našeho podnikání a soustředíme se výhradně na ně. Skanska je mezinárodní společnost s vedoucím postavením na domácích trzích. Využívá společných výhod celé skupiny – značku, zkušenosti zaměstnanců a silné finanční zázemí. Předvídá a systémově řídí rizika spojená s podnikáním.

V našich projektech prosazuje ekologicky šetrné postupy, materiály a technologie.

Chce být lídrem v oboru ekologického a trvale udržitelného stavitelství, a to zvláště s ohledem na dodržování etických zásad, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a ochranu životního prostředí.

Klade velký důraz na přijímání a profesní rozvoj našich zaměstnanců. Sledujeme nejnovější urbanistické trendy a využíváme jejich potenciál

Mezi jejich zákazníky patří větší i menší soukromé společnosti, zástupci veřejného sektoru, investiční společnosti i jednotlivci. Je pro ni důležitá spolupráce se státními, krajskými i místními investory, stejně jako s privátní sférou. Mezi významné klienty patří například ČSOB, Letiště Praha, Ředitelství silnic a dálnic ČR nebo Správa železniční dopravní cesty. Zaměřuje se na bytový a komerční development.

6.2 Sponzoring a společenská odpovědnost Skansky

V oblasti sponzoringu a společenské odpovědnosti postupuje v souladu s naší švédskou centrálou. Soustředí se především na podporu dlouhodobějších projektů zaměřených na oblast bezpečnosti, vzdělávání, ekologie a charity.

Jsme členem sdružení Business Leaders Forum, které prosazuje principy společensky odpovědného podnikání a Fóra dárců.

Aktivně spolupracuje s Výborem dobré vůle – Nadací Olgy Havlové a Kontem bariéry.

Podporuje také benefiční projekt Emil – hry handicapovaných talentů.

K již dlouhodobým aktivitám patří partnerství s Kavárnou Potmě, která je součástí unikátního projektu Světluška zaměřeného na pomoc dětem a dospělým s těžkým zrakovým postižením.

Významnou částí strategie je i podpora kulturních projektů – dlouhodobě například spolupracuje s Národním muzeem.

Kromě toho je partnerem mnoha významných kulturních akcí.

Nově podporuje také rozvoj knihovnictví, a to jak existující projekty českých knihoven (př. Noc s Andersenem), tak projekty zcela nové (Skanska městská knihovna roku, cena MARK apod.).

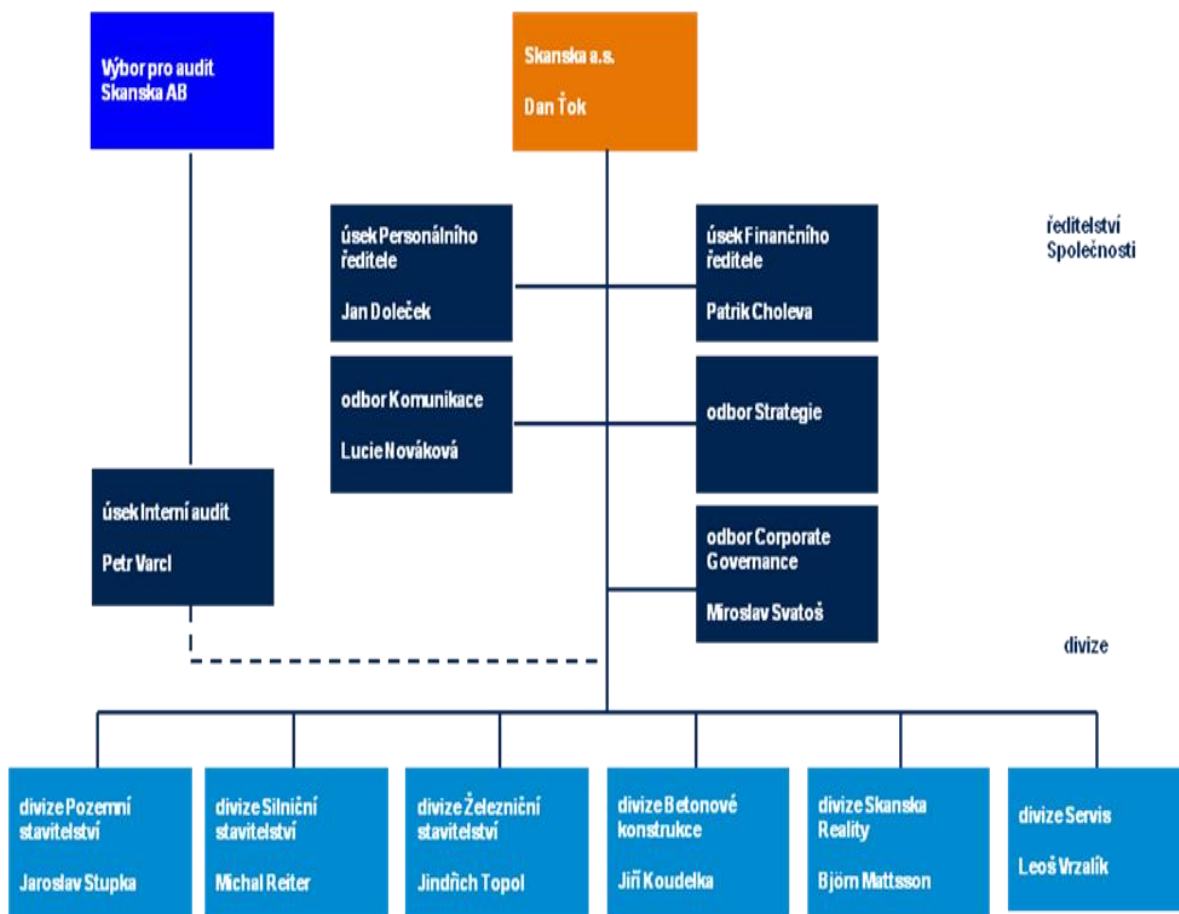
Corporate Social Responsibility nechápe jen jako módní zkratku ve výroční zprávě, ale jako souhrn činností, které považuje za samozřejmé.

6.2.1 Cíle

Vyvíjet, budovat a udržovat prostředí pro bydlení, práci a cestování. Cílem je dodávat práci v nejvyšší možné kvalitě při dodržování vysokých standardů bezpečnosti práce, klást důraz na ohleduplnost projektů k životnímu prostředí a jejich energetickou úspornost.

Každoročně si stanovit náročné finanční cíle, které umožňují stále zlepšovat výrobní postupy, investovat do moderních a ekologicky šetrnějších technologií a zároveň využívat invenci, zkušenosti a dovednost našich lidí.

6.2.2 Organizační struktura podniku



Obr. 2 Organizační struktura podniku [Interní zdroje podniku]

7 DIVIZE SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ

Protože je Skanska velký podnik, pro praktickou část jsem si vybrala jednu z divizí a to divizi silničního stavitelství v České republice.

7.1 Silniční stavitelství

Jedním z oborů Skansky je silniční stavitelství. Tento obor je široká škála pojmů, proto si uvedeme, čím se zabývá divize silničního stavitelství.

Silniční stavby

Pro naši plynulou a spolehlivou cestu autem Skanska staví kvalitní silnice, dálnice rychlostní nebo městské. Umí vybudovat kruhové objezdy, parkoviště nebo letištní plochy.

Mosty

Ve stavbě mostů a mostních konstrukcí má Skanska více než padesátiletou praxi. Skanska umí postavit mosty úplně nové nebo rekonstruovat či modernizovat mosty, které vybudovali naši předkové.

Podzemní stavby

Skanska je schopna postavit tunely pro vlaky, automobily nebo rozvádí pod ulicemi měst inženýrské sítě.

Specializované činnosti

Skanska myslí i na přírodu. Odstraňuje nejzávažnější poškození přírody, čímž přispívá k tomu, aby byla příroda zachovaná pro další generace. Umí také recyklovat asfaltové vrstvy za studena na místě. Skanska se také zabývá demoličními a střeleckými pracemi. [17]

7.2 Zaměstnanci

Celkový počet zaměstnanců v této divizi je 1590. Z toho 516 zaměstnanců THZ a 1074 dělníků. Silniční stavitelství má několik závodů, proto jsou zaměstnanci rozmístěni po celé České republice. Skanska se snaží zaměstnávat co nejkvalifikovanější zaměstnance, ať už jsou zaměstnaní v kanceláři nebo pracují někde na stavbě.

8 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ SILNIČNÍHO STAVITELSTVÍ

Skanska je obrovský podnik, který klade na vzdělávání zaměstnanců velký důraz. Jak už bylo zmíněno Skanska je velký podnik a proto má na vzdělávání finance. Ovšem, když jsem se o tento podnik začala zajímat, dozvěděla jsem se, že i tak velká společnost má problémy s financemi na uskutečňování vzdělávacích akcí. Dnes se zkrátka šetří, kde se dá. Bez vzdělávání se, ale silniční stavitelství neobejde, protože dnešní stavby podléhají velkým kritériím, která se musí dodržovat, a proto je zaměstnanci musí bezesporu znát.

8.1 Náklady na vzdělávání pracovníků

Divize silničního stavitelství za rok 2012 zaplatila za vzdělávání pracovníků celkem 3 494 849 Kč. Z toho 2 174 216 Kč za vzdělávání pracovníků THZ a 1 320 633 Kč na vzdělávání dělníků. Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou velmi omezené. Skanska se ale snaží získat co nejvíce dotací na vzdělávání, protože si myslí, že je to pro ně vratná investice. Některé náklady spojené se vzděláváním si zaměstnanci hradí i sami. Je to, ale pouze jejich dobrá vůle a snaha se zlepšit. Tedy jestliže pracovník chce, Skanska mu zprostředkuje vzdělávání tzv. navíc, ale zaměstnanec si jej musí hradit sám (např. lekce angličtiny).

8.2 Vzdělávání silničního stavitelství ze zákona ČR

Každý podnik musí zaměstnance vzdělávat tzv. ze zákona. Jde především o BZOP. Skanska si toto vzdělávání zajišťuje sama, nebo si objednává externí firmy, které se na toto vzdělávání zaměřují. Při silničním stavitelství dochází k mnoha rizikům na stavbách, proto je bezpečnost a ochrana při práci velmi důležitá.

8.3 Vzdělávání silničního stavitelství z vlastní iniciativy

Skanska zajišťuje vzdělávání zaměstnanců, takové o kterém si myslí, že přispěje k prosperitě firmy. Jde např. o jazykové kurzy, školení nových technologií, zaučování pro nové stroje aj.

Skanska stále musí sledovat nové trendy a technologie, aby jejich stavby byly co nejkvalitnější a jedny z nejlepších. A právě toto všechno je spojené s vzděláváním. Aby zaměstnanci mohli pracovat kvalitně a dobře, musí svou práci i dobře a kvalitně znát.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Abychom zjistili, zda jsou zaměstnanci s podnikovým vzděláváním spokojeni, musíme se zeptat přímo jich. Dnes se, ale každý o svou práci bojí, proto málo kdo řekne svůj názor upřímně a nahlas. Proto byl dotazník pro tuto práci anonymní a tak můžeme předpokládat, že odpovědi jsou opravdu pravdivé. Skanska může mít vypracované celkové shrnutí pro vzdělávání pracovníků v podniku, ale odpověď jednotlivých zaměstnanců nám dá jistě na věc trochu nebo úplně jiný pohled. Každý člověk je jiný, proto se odpovědi dost často liší. Jsou lidé, kteří se dovedou poprat se vším a některým dělají nové věci problém. Což vzdělávání o nových věcech je. Jednotlivé otázky by nám měli odpovědět na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním v podniku, co by zdokonalili oni sami, a zda jim vůbec podnikové vzdělávání něco přináší.

9.1 Metodika práce dotazníkového šetření

Výzkum pomocí dotazníkového šetření probíhal od začátku března do konce března 2013. Dotazníky se k zaměstnancům dostali pomocí e-mailů. V dotazníku jsem použila hlavičku, která respondenty uvedla do problematiky dotazníkového šetření a také se tam respondenti dočetli pro koho a jako co dotazník slouží. Na závěr hlavičky následovalo poděkování za jejich čas a ochotu. Výsledky dotazníkového šetření byly počítačově zpracovány a zaznamenány do tabulek a grafů.

Dotazovaným bylo položeno 20 otázek. Všechny otázky byly uzavřené, kromě otázky poslední, která byla otevřená. Na tuto otázku neodpověděli všichni účastníci tohoto šetření. Je nutné uvést, že dotazovaní byli pouze THZ. Podnik jako je Skanska má dělníky po celé ČR a proto by bylo složité je oslovit.

Celkem bylo osloveno 100 zaměstnanců. Z toho se vrátilo 93 odpovědí. Respondenti mohli na každou otázku odpovědět pouze jednou odpovědí. Šlo tak o větší přehled v dotazníkovém šetření. Vzhledem k tomu, že Skanska je stavební podnik, dostalo se více odpovědí od mužů.

Hypotézou pro tuto analýzu je, že Skanska se v dostatečné míře věnuje vzdělávání pracovníků a že v závěru je spokojený jak podnik, tak i zaměstnanci.

9.2 Analýza dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jste?

Tab. 1 *Struktura pohlaví* [zdroj vlastní]

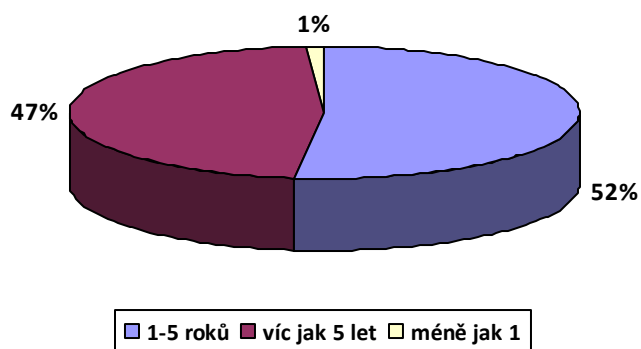
MUŽI	67	72%
ŽENY	26	28%
CELKEM	93	100%

Otázka č. 2: Je Vám?

Podle dotazníkového šetření je v podniku Skanska a. s. zaměstnáno nejvíce lidí ve věku 41 a více let (55%). Další skupinou jsou zaměstnanci ve věku 25- 40 let (45%). Méně jak 25 let nemá ani jeden z dotazovaných.

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete v podniku Skanska?

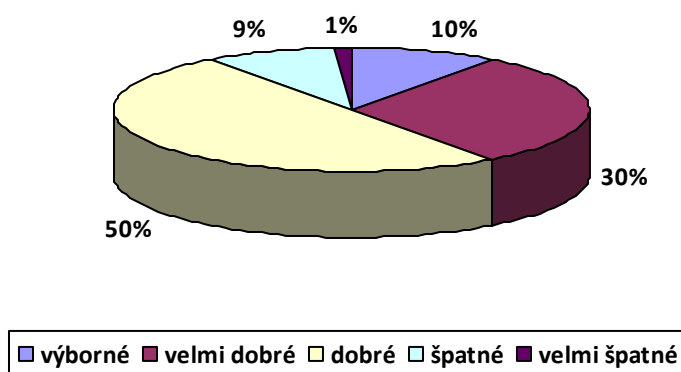
Na grafu č. 1 vidíme, že Skanska má v procentuálním vyjádření nejvíce zaměstnanců, kteří v podniku pracují 1- 5 roků (52%). Dále pak následují zaměstnanci, kteří zde pracují déle jak 5 let (47%). Nejméně je zaměstnanců, kteří mají v podniku odpracovaný necelý jeden rok (1%). Takové procenta svědčí o tom, že Skanska má své stabilní zaměstnance.



Graf 1 *Struktura délky odpracovaných let v podniku Skanska* [zdroj vlastní]

Otázka č. 4: Na jaké úrovni si myslíte, že je podnikové vzdělávání v podniku Skanska?

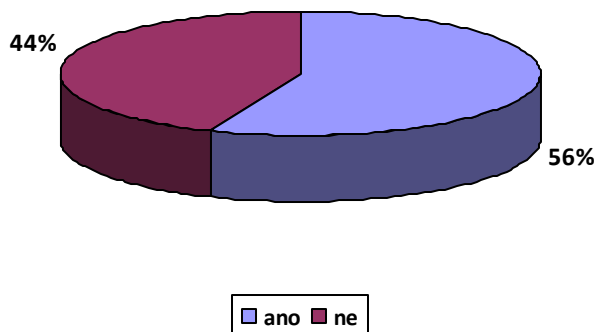
47 zaměstnanců si myslí, že podnikové vzdělávání je na dobré úrovni (50%). Odpověď velmi dobré označilo 28 dotazovaných (30%). Že je podnikové vzdělávání výborné si myslí 9 pracovníků tedy (10%). Pracovníků, kteří se domnívají, že vzdělávání má špatnou úroveň je 8 (9%). Pouze jedna osoba odpověděla, že podnikové vzdělávání v podniku je velmi špatné (1%).



Graf 2 *Struktura úrovně podnikového vzdělávání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 5: Myslíte si, že Skanska se dostatečně věnuje podnikovému vzdělávání?

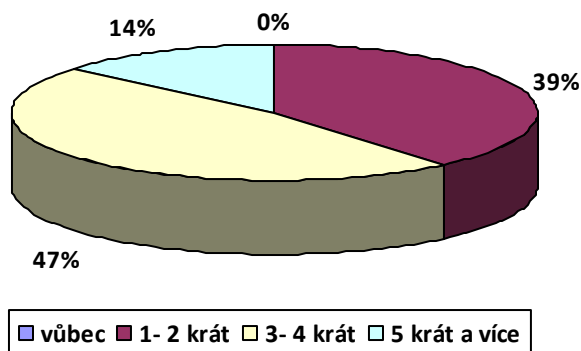
52 dotazovaných si myslí, že Skanska se vzdělávání věnuje dostatečně (56%). Skanska podnikové vzdělávání zanedbává, to si myslí 41 zaměstnanců (44%).



Graf 3 *Struktura pozornosti podnikovému vzdělávání.* [zdroj vlastní]

Otázka č. 6: Jak často v roce procházíte nějakým vzděláním ve vašem zaměstnání?

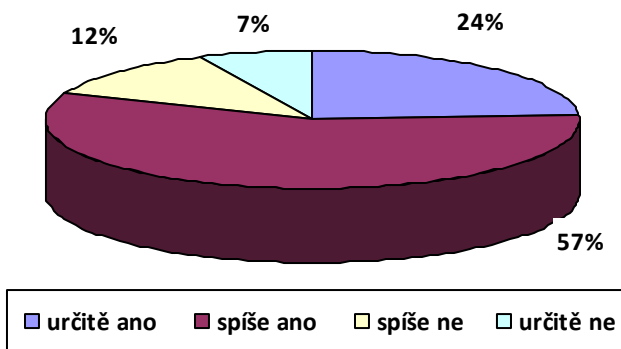
Na grafu č. 4 vidíme, že 44 dotazovaných (47%) prochází vzděláním 3- 4 do roka. 36 zaměstnanců (39%) se vzdělává 1-2 do roka. Zbýlých 13 dotazovaných se vzdělává minimálně 5 krát a vícekrát v roce (14%). Vůbec se nevzdělává ani jeden dotazovaný (0%).



Graf 4 *Struktura vzdělávání zaměstnanců za jeden rok* [zdroj vlastní]

Otázka č. 7: Myslíte si, že Skanska je podnik s dobře propracovaným vzdělávacím systémem?

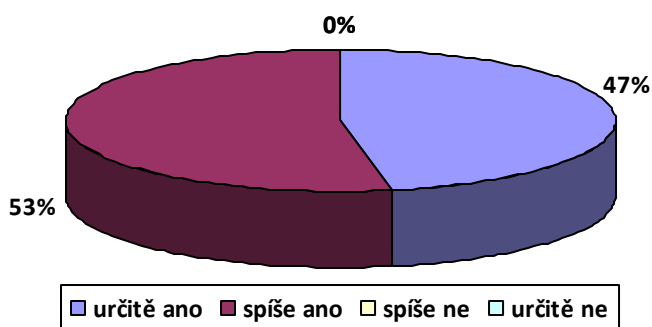
Na tuto otázku odpovědělo nejvíce 53 dotazovaných spíše ano, tedy (57%). Že má Skanska dobře propracovaný vzdělávací systém si myslí 22 dotazovaných (24%). Odpověď C označilo 11 dotazovaných (12%). Vzdělávací systém je určitě špatný si myslí 7 zaměstnanců (7%).



Graf 5 *Struktura propracovanosti vzdělávacího systému* [zdroj vlastní]

Otázka č. 8: Vítáte možnost se vzdělávat?

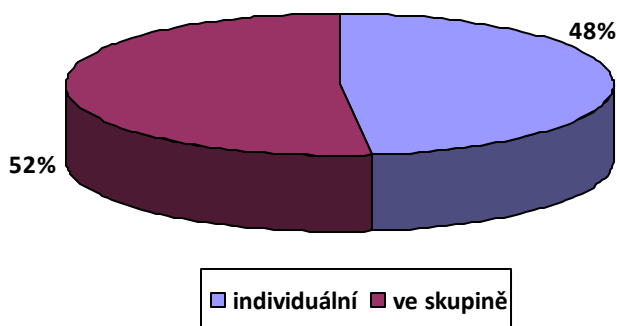
Na otázku jestli zaměstnanci vítají možnost se vzdělávat, odpovědělo 49 dotazovaných spíše ano (53%). Určitě ano si vybralo 44 zaměstnanců (47%). Ostatní zbylé odpovědi si nevybral ani jeden dotazovaný.



Graf 6 „Vítáte možnost se vzdělávat?“ [zdroj vlastní]

Otázka č. 9: Jaké vzdělávání v podniku upřednostňujete?

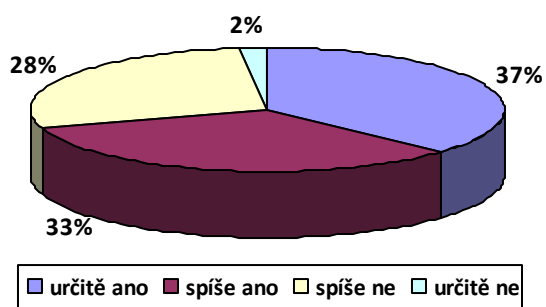
Vzdělávání ve skupině upřednostňuje 48 dotazovaných (52%). Individuální vzdělávání vyhovuje 45 zaměstnanců (48%).



Graf 7 „Jaké vzdělávání v podniku upřednostňujete?“ [zdroj vlastní]

Otázka č. 10: Myslíte si, že Skanska (nadřízení) Vám dodává určitou motivaci, abyste se vzdělávali?

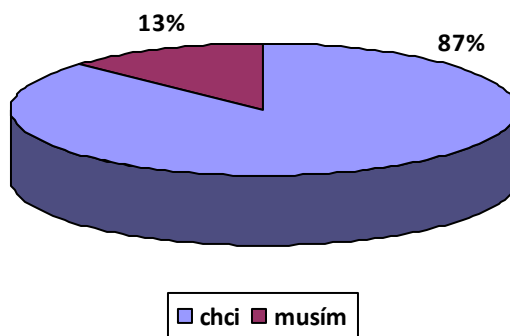
V následujícím grafu vidíme, že 34 dotazovaných si myslí, že je zaměstnavatel motivuje určitě (37%). Odpověď spíše ano označilo 31 dotazovaných (33%). Že zaměstnanec podnik spíše nemotivuje si myslí 26 osob (28%). Žádnou motivaci ze strany podniku nepocít'ují dva dotazovaní (2%).



Graf 8 *Struktura motivace zaměstnanců při vzdělávání v podniku* [zdroj vlastní]

Otázka č. 11: Vzděláváte se v podniku, protože?

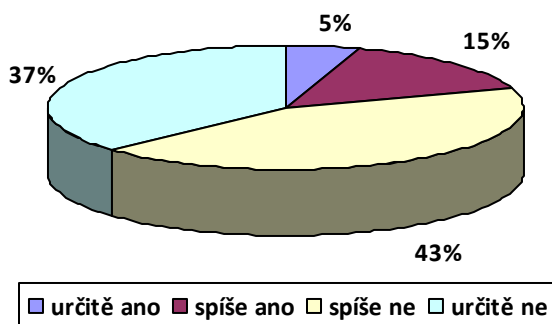
81 dotazovaných se vzdělává, protože chce (87%). Ostatních 12 zaměstnanců se vzdělává, protože musí (13%).



Graf 9 „*Vzděláváte se v podniku, protože?*“ [zdroj vlastní]

Otázka č. 12: Máte při vzdělávání v podniku nějaké bariéry?

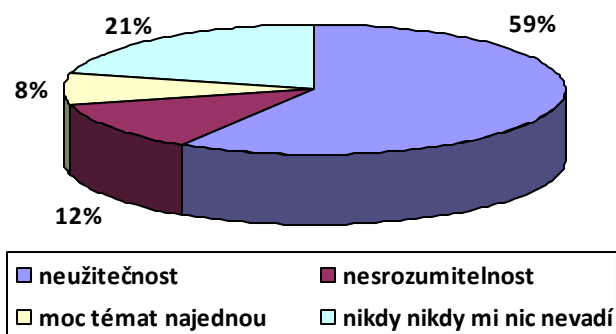
Nejvíce a to 40 dotazovaných odpovědělo, že spíše žádné bariéry nemá (43%). Další skupina 34 dotazovaných nemá určitě žádné bariéry (37%). Odpověď spíše ano zvolilo 14 zaměstnanců (15%). 5 zaměstnanců je si jistých, že nějaké bariéry mají (5%).



Graf 10 *Struktura bariér zaměstnanců při vzdělávání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 13: Co Vám vadí při vzdělávání v podniku?

Nejvíce, a to 55 dotazovaným vadí neúčinnost při vzdělávání (59%). Nikdy mi nic nevadí, tuto odpověď zvolilo 20 zaměstnanců (21%). Nesrozumitelnost vadí 11 dotazovaným (12%). Při vzdělávání je moc témat najednou, takový dojem má 7 dotazovaných (8%).

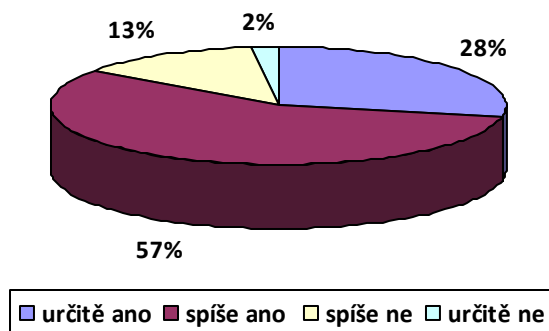


Graf 11 „*Co Vám vadí při vzdělávání v podniku?*“ [zdroj vlastní]

Otázka č. 14: Jste ochoten si nějaké vzdělání, které pak využijete ve vašem zaměstnání zaplatit z části nebo úplně sám/ sama?

V následujícím grafu vidíme, že odpověď spíše ano zvolilo 53 dotazovaných (57%). Určitě by si své vzdělání zaplatilo 26 zaměstnanců (28%). Spíše ne zvolilo 12 dotazovaných (13%).

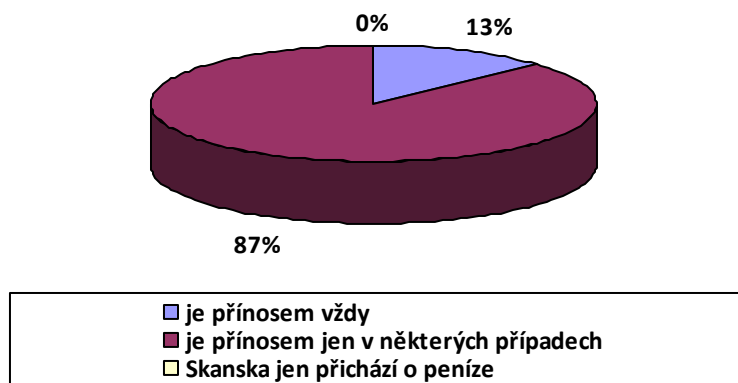
Vzdělávání pro své zaměstnání si není ochotno zaplatit (2%), tedy 2 dotazovaní.



Graf 12 *Struktura ochoty zaplatit si své vzdělání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 15: Myslíte si, že podnikové vzdělávání je pro podnik Skanska přínosem, nebo spíše plýtváním peněz?

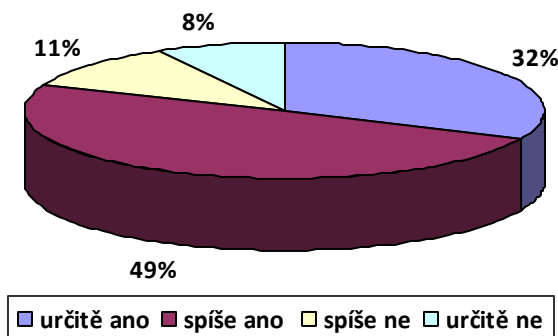
Vzdělávání v podniku Skanska je přínosem jen v některých případech, to si myslí 81 dotazovaných (87%). Odpověď, že je vzdělávání přínosem v každém případě, tedy vždy zvolilo 12 zaměstnanců (13%). Skanska jen přichází o peníze- tuto odpověď nezvolil ani jeden dotazovaný (0%).



Graf 13 *Struktura přínosu nebo plýtvání peněz při vzdělávání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 16: Myslíte si, že pro pozici vašeho zaměstnání je nabídka vzdělávání dostatečná?

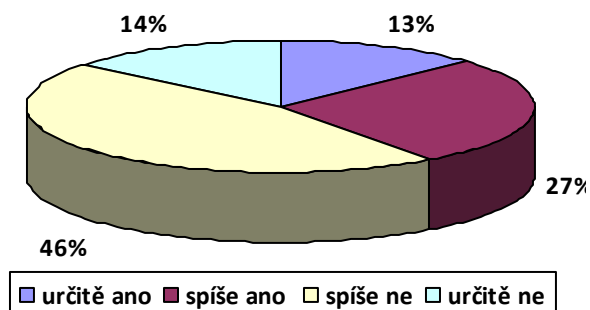
46 dotazovaných (49%) si myslí, že nabídka je spíše dostatečná. Určitě dostatečná nabídka je pro 30 dotazovaných (32%). 10 zaměstnanců zvolilo odpověď spíše ne (11%). Nabídka dostatečná určitě není pro 7 dotazovaných (8%).



Graf 14 *Struktura dostatečnosti vzdělání pro pozici v zaměstnání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 17: Jste ve svém zaměstnání vytížen/ vytížená natolik, že pak už nemáte náladu na nějaké další vstřebávání informací? (vzdělávání)

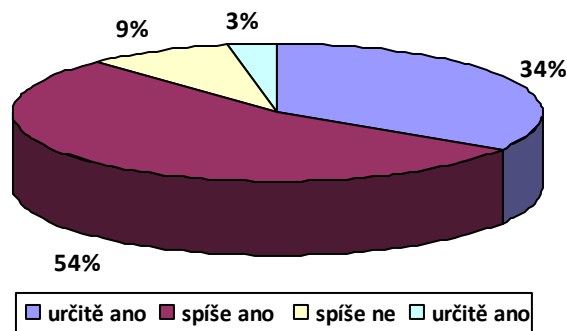
Na grafu vidíme, že (46%) dotazovaných zvolilo odpověď c, tedy spíše ne. 25 zaměstnanců (27%) si vybralo odpověď b- spíše ano. Určitě nejsem vytížen naplno, to si myslí 13 zaměstnanců (14%). Určitě se cítí vytížen na plno 12 dotazovaných (13%).



Graf 15 *Struktura vytíženosti zaměstnanců vzhledem k vzdělávání* [zdroj vlastní]

Otázka č. 18: Váš zaměstnavatel Vám nabídne vzdělávací kurz zcela zadarmo, ale budete ho muset absolvovat ve svém volném čase, tedy po pracovní době. Využijete této nabídky?

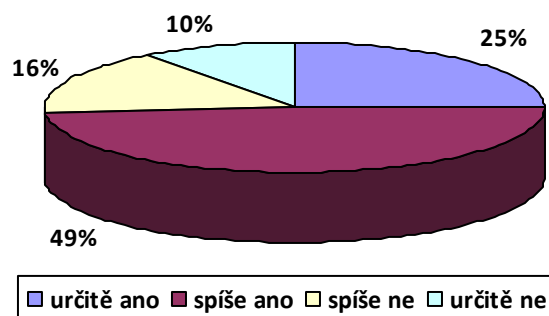
50 dotazovaných (54%) zvolilo odpověď spíše ano. Určitě by tuto nabídku využilo 32 dotazovaných (34%). Spíše ne- tuto variantu odpovědi si vybralo 8 dotazovaných (9%). Určitě se nechce vzdělávat ve svém volném čase (3%) zaměstnanců, tedy 3 dotazovaní.



Graf 16 *Struktura ochoty vzdělávat se po pracovní době* [zdroj vlastní]

Otázka č. 19: Myslíte si, že Skanska má moderní vzdělávací programy?

Nejvíce dotazovaných si myslí, že Skanska spíše má moderní vzdělávací programy (49%). 23 zaměstnanců je si jisto, že Skanska má moderní vzdělávací programy (25%). Odpověď c, tedy spíše ne zvolilo 15 dotazovaných (16%). Určitě Skanska nemá moderní vzdělávací programy, takový názor má 9 dotazovaných (10%).



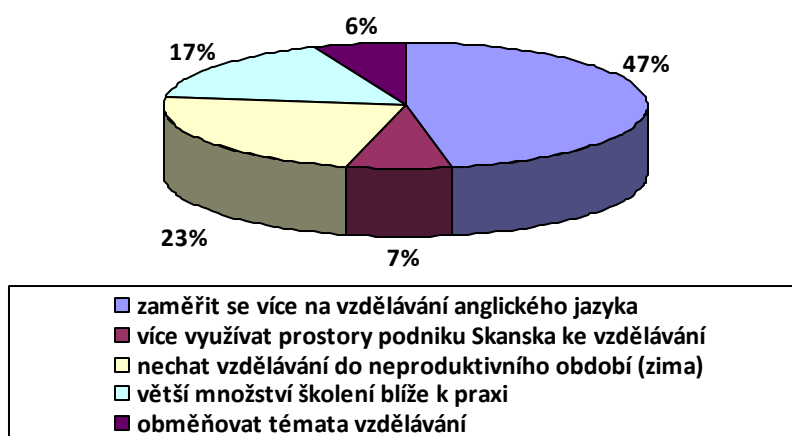
Graf 17 *„Myslíte si, že Skanska má moderní vzdělávací programy?“* [zdroj vlastní]

Otázka č. 20: Kdyby to bylo ve vaší moci, co byste změnil/ změnila v podnikovém vzdělávání v podniku Skanska?

Poslední otázka byla otevřená. Na tuto otázku odpovědělo z 93 dotazovaných pouze 53 zaměstnanců (56%). Všechny odpovědi byly zhodnoceny a rozdělené do několika skupin:

- a) zaměřit se více na vzdělávání anglického jazyka
- b) více využívat prostory podniku Skanska ke vzdělávání
- c) nechat vzdělávání do neproduktivního období (zima)
- d) větší množství školení blíže k praxi
- e) obměňovat témata vzdělávání

Nejvíce- 25 dotazovaných (47%) by bylo rádo, kdyby se Skanska více zaměřila na vzdělávání anglického jazyka. 12 osob (23%) by vzdělávání realizovalo v neproduktivním období (v zimě). Školení blíže k praxi by si přálo 9 dotazovaných (17%). 4 zaměstnanci (7%) by více využívali prostory podniku Skanska ke vzdělávání. Skanska by tak ušetřila značné množství peněz. Skanska nás školí pořád na ta stejná témata, proto bychom je obměnili, to by si přáli 3 zaměstnanci (6%).



Graf 18 „Struktura změn ve vzdělávání od zaměstnanců.“ [zdroj vlastní]

10 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Vytvářet řešení pro tak velký podnik jako je Skanska je velmi obtížné. Je nutné si uvědomit, že vzdělávat tak velké množství zaměstnanců, je určitě složitější, než vzdělávání zaměstnanců v nějakém malém podniku. Jde o to, že každý člověk je jiný. Vyhovět všem, tak aby byl každý spokojený je takřka nemožné. Skanska působí na trhu již několik let a vede si velmi dobře. Tomu jistě dopomáhají dobří zaměstnanci. Když se podíváme na výsledky dotazníkového šetření, můžeme říct, že zaměstnanci jsou se vzděláváním v celku spokojeni. Většinou odpovídali kladně, ale přece jenom se nějaké nedostatky našly.

10.1 Návrhy řešení vzdělávání pro podnik Skanska a. s.

Zaměstnávat mladé lidi

Podle výsledků dotazníkového šetření jsem zjistila, že z uvedených dotazovaných nemá ani jeden zaměstnanec méně jak 25 let. Proto bych tedy Skansce doporučila zaměstnávat i mladé lidi, protože ti často vnášejí do podniku plno energie. Naopak mít dlouhodobé zaměstnance je také přínosem, protože léta praxe dělají práci zaměstnanců kvalitnější.

Informovanost

Vysoký počet zaměstnanců má pocit, že se Skanska podnikovému vzdělávání dostatečně nevěnuje. Můj osobní pocit je, že se zaměstnanci málo dozívají o jejich možnostech. Jako návrh pro zlepšení bych tedy navrhovala, aby se Skanska více věnovala informativnosti pro zaměstnance. Zaměstnance se dá informovat pomocí firemních nástěnek, zveřejnění informací na webových stránkách pro zaměstnance, nebo v podnikovém časopise.

Motivace

Co se týče motivace, je na tom jako podnik Skanska dle dotazníkového šetření dobře. Přeci jen, ale byli zaměstnanci, kteří si tím, že jsou dostatečně motivováni, nebyli zcela jisti. Skanska by proto měla své zaměstnance motivovat co nejvíce. Nejde jen o finanční motivaci, ale zaměstnanec rád slyší, že je dobrý, že má dobré výsledky, a také například to, že jestli bude dobrý, nemusí se bát o své pracovní místo.

Cílené vzdělávání

Skanska by měla věnovat velké úsilí tomu, že pro mnohé zaměstnance jsou témata vzdělávání neúčinná. Myslí si, že je v praxi nevyužijí. Taková vzdělávání jsou pak zcela zbytečná. I když jsou některá témata, která jsou pro tento typ zaměstnání nepostradatelná, Skanska jim může dodat jakýsi šmrnc, aby toto vzdělávání bylo cílené. Jak všichni víme, většina školení apod. probíhá na bázi výkladu. Pak dochází k tomu, že zaměstnanci jsou znudění a výklad je nebaví. Taková vzdělávání můžeme oživit např.:

- zapojení zaměstnanců do konverzace (poslechnout si jejich názor, námitky)
- vzdělávání oživit filmovým zpracováním
- využít více případových studií (nejen samá teorie).

Využití vlastních prostorů

Podniku Skanska bych doporučila, aby ke svému vzdělávání využívala své prostory. Skanska tak ušetří velké množství peněz. Je samozřejmé, že Skanska má s některými agenturami na vzdělávání smluvní dohody, které nesmí porušovat. Jedním z pravidel může být i to, že zaměstnanci musí na školení a jiné vzdělávací akce dojíždět. Ovšem u nárazových vzdělávacích akcí může Skanska zajistit, aby využila právě své prostory. Tyto ušetřené peníze, pak může využít k mnoha věcem, které by udělaly radost, jak podniku, tak zaměstnancům. Skanska má zcela jistě různé zasedací místnosti aj. prostory, které se dají v mnoha případech využít. Podle nákladů, které mi byly poskytnuty Skanska utrácí za služby, které jsou poskytnuty při vzdělávání mimo pracoviště (cestovné, strava, ubytování aj.) statisíce. Otázkou zůstává, zda je to opravdu nutné?

Vzdělávání v neproduktivním období v podniku

Stavební firma má určitě nejvíce práce v letním období. Zaměstnanci mají v tuto dobu plno práce, proto bych jim doporučila nechat vzdělávání do již zmíněného neproduktivního období (zima). Tuto změnu by ocenili i zaměstnanci, jak je dokázáno v poslední otevřené otázce.

Posilnění kurzů anglického jazyka

Na znalost anglického jazyka je v dnešní době kladen velký důraz. V poslední otázce je jasné, že zaměstnanci podniku Skanska by příležitost vzdělávat se v anglickém jazyce uvítali. Proto bych podniku doporučila, aby se pokusila zajistit vzdělávání v tomto oboru. Jak už bylo zmíněno

Skanska zajišťuje lekce angličtiny, ale zaměstnanec si je musí plně hradit. Volila bych variantu najmout externího učitele angličtiny, kterého by z části platila Skanska a zájemci o lekce by si určitou část platili ze svého. Věřím, že zaměstnanci by s placením za lekce neměli problém. Podle analýzy jsou zaměstnanci většinou ochotni platit za své vzdělání.

10.2 Návrhy řešení pro zaměstnance podniku Skanska a. s.

Z dotazníkového šetření vidíme, že zaměstnanci jsou relativně spokojeni. Jsou věci, které by rádi změnili, ale to bohužel není v jejich moci.

Pozitivní přístup k vzdělávání

Přece jen bych, ale zaměstnancům doporučila, aby vzdělávání nebrali v některých případech jen jako nutné zlo, ale jako rozvoj své osobnosti. V dnešní době každý jedinec stojí o to mít dobrou práci ve stabilním podniku, a to si myslím, že právě podnik Skanska zaměstnancům poskytuje.

Odstranění bariér při vzdělávání

Zaměstnanci by se měli pokusit odstranit některé své bariéry, aby mohli co nejlépe využít nové informace. Je nutné se otevřít novým věcem a informacím, protože ty nás můžou vždy posunout dopředu.

Celkově bych ráda zaměstnance divize silničního stavitelství chtěla pochválit. Z výsledků dotazníkového šetření můžeme říct, že jsou ochotni se vzdělávat a, že se vzdělávají rádi. Takové zaměstnance by jistě chtěl mít každý podnik.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vzdělávání pracovníků v podniku jak po stránce teoretické, tak po stránce praktické. Pro praktickou část jsem si zvolila podnik Skanska a.s.

V teoretické části jsem se snažila obecně co nejpodrobněji analyzovat současný vzdělávací systém. Teorii jsem rozložila do 5 kapitol. Začala jsem u lidských zdrojů, které jsou pro vzdělávání pracovníků důležité. Pro objasnění problematiky byly v druhé kapitole vysvětleny základní pojmy vzdělávání pracovníků. Třetí kapitola byla zaměřena na systém vzdělávání pracovníků v podniku. Čtvrtá kapitola byla zaměřena na realizaci vzdělávacích programů v podniku. Vyhodnocování vzdělávání v podniku bylo objasněno v poslední páté kapitole. Každá kapitola v teorii byla rozebrána za pomoci zdrojů, které jsem k této problematice našla. Tyto zdroje jsou uvedené v seznamu použité literatury.

Praktická část byla provedena v podniku Skanska a. s. Na základě získaných informací, byl tento podnik nejprve podrobně představen. Díky ochotným zaměstnancům jsem provedla dotazníkové šetření. Pro dotazníkové šetření byla po domluvě s podnikem zvolena divize silničního stavitelství v ČR. Jednu z divizí jsem si musela zvolit, protože oslovit všechny zaměstnance THZ, kteří v podniku Skanska pracují, by bylo velmi složité, vzhledem k velikosti podniku. Bylo rozdáno 100 dotazníků THZ, vrátilo se 93 odpovědí. Dotazníkové šetření probíhalo od začátku do konce března 2013. Získané odpovědi byly vyhodnoceny a zaznamenány do tabulek a grafů. Na základě výsledků této analýzy byly stanoveny návrhy řešení pro podnik a pro zaměstnance.

Díky této analýze se potvrdila stanovená hypotéza, že Skanska se dostatečně věnuje podnikovému vzdělávání a že zaměstnanci jsou relativně spokojeni.

Přínosem této bakalářské práce jsou bez pochyb výsledky dotazníků. Díky těmto dotazníkům se podnik dozvěděl, jaké jsou problémy vůči vzdělávání v podniku, nebo jaké problémy vidí ve vzdělávání zaměstnanci. Stejně tak jsou přínosem pro podnik i pro zaměstnance návrhy řešení, které jsem po podrobné analýze zpracovala. Tyto návrhy může, ale také nemusí Skanska nebo zaměstnanci využít. Je nutné si totiž uvědomit, že je možné, že některé informace nebyly dostatečné, nebo byly informace, které jsou pro tak důležitou analýzu zapomenuté, a také jsou informace, které podnik nemůže poskytnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0469 - 2.
- [2] BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978– 80 – 87197 – 12-7.
- [3] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978 – 80 – 247 - 2914 - 5.
- [4] KLUWER, Wolters. *Personalistika*. Praha: Meritum, 2011. ISBN 978 - 80- 7357- 627-1.
- [5] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978 – 80 – 247 – 2497 - 3.
- [6] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 – 80 – 247 – 2202 - 3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80 – 7261 – 033 - 3.
- [8] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978 – 80 – 247 – 1457 - 8.
- [9] MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80 – 7238 – 220 - 9.
- [10] MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978 – 80 – 7357 – 738 - 4.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem - praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80 – 247 – 0403 - X.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha, Grada Publishing, 2010. ISBN 978 – 80– 247 – 3235 - 0.
- [13] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARICOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80 - 247 - 1904 - 5.
- [14] WALKER, Alfred. *Moderní personální management- nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80 – 247 – 0449 - 8.

Internetové zdroje

[15] *Needful* [online]. [cit. 2013 – 03 - 23]. Dostupné z:

<http://www.needful.cz/naseclanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>

[16] *Podnikatel* [online]. [cit. 2013 – 04 - 11]. Dostupné z:

<http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/>

[17] *Skanska* [online]. [cit. 2013 – 04 - 21]. Dostupné z:

<http://www.skanska.cz/cz/Produkty-Sluzby/Silnicni-stavitelstvi/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THZ - technicko hospodářští zaměstnanci

BZOP – bezpečnost zdraví a ochrana při práci

Např. – například

Atd. – a tak dále

A. s. – akciová společnost

Tzv. – tak zvaný, tak zvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Proces motivace</i> [1]	22
Obr. 2 <i>Organizační struktura podniku</i> [Interní zdroje podniku]	33

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 *Struktura délky odpracovaných let v podniku Skanska* [zdroj vlastní]
- Graf 2 *Struktura úrovně podnikového vzdělávání* [zdroj vlastní]
- Graf 3 *Struktura pozornosti podnikovému vzdělávání.* [zdroj vlastní]
- Graf 4 *Struktura vzdělávání zaměstnanců za jeden rok* [zdroj vlastní]
- Graf 5 *Struktura propracovanosti vzdělávacího systému* [zdroj vlastní]
- Graf 6 *„Vítáte možnost se vzdělat?“* [zdroj vlastní]
- Graf 7 *„Jaké vzdělávání v podniku upřednostňujete?“* [zdroj vlastní]
- Graf 8 *Struktura motivace zaměstnanců při vzdělávání v podniku* [zdroj vlastní]
- Graf 9 *„Vzděláváte se v podniku, protože?“* [zdroj vlastní]
- Graf 10 *Struktura bariér zaměstnanců při vzdělávání* [zdroj vlastní]
- Graf 11 *„Co Vám vadí při vzdělávání v podniku?“* [zdroj vlastní]
- Graf 12 *Struktura ochoty zaplatit si své vzdělání* [zdroj vlastní]
- Graf 13 *Struktura přínosu nebo plýtvání peněz při vzdělávání* [zdroj vlastní]
- Graf 14 *Struktura dostatečnosti vzdělání pro pozici v zaměstnání* [zdroj vlastní]
- Graf 15 *Struktura vytíženosti zaměstnanců vzhledem k vzdělávání* [zdroj vlastní]
- Graf 16 *Struktura ochoty vzdělávat se po pracovní době* [zdroj vlastní]
- Graf 17 *„Myslíte si, že Skanska má moderní vzdělávací programy?“* [zdroj vlastní]
- Graf 18 *„Struktura změn ve vzdělávání od zaměstnanců.“* [zdroj vlastní]

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>Struktura pohlaví</i> [zdroj vlastní].....	37
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník

Příloha 2 Obrázky rychlostní komunikace R35, stavba R5509 Slavonín – Přáslavice

Příloha 3 Obrázky strojů podniku Skanska a. s.

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den.

Jmenuji se Denisa Fišerová. Jsem studentka Univerzity Tomáše Bati, obor logistika a management. Nyní jsem v posledním ročníku bakalářského studia. Byla bych moc ráda, kdybyste si našli chvíli času na vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník mi pomůže při vypracování praktické části mé BP. Téma mé BP je: Analýza systému vzdělávání pracovníků v podniku. Dnes se ochotní lidé hledají velmi špatně, proto Vám předem moc děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem a poděkováním Denisa Fišerová.

Vámi vybranou odpověď prosím označte **tučně** a *kurzívou*.

Příklad:

1) Jsem

a) muž

b) **žena**

Dotazník:

1) **Jste?**

a) muž

b) žena

2) **Je Vám?**

a) méně jak 25 let

b) 25- 40 let

c) 41 a více let

3) Jak dlouho pracujete v podniku Skanska?

- a) méně jak 1 rok
- b) 1- 5 roků
- c) více jak 5 roků

4) Na jaké úrovni si myslíte, že je podnikové vzdělávání ve Skansce?

- a) výborné
- b) velmi dobré
- c) dobré
- d) špatné
- e) velmi špatné

5) Myslíte si, že Skanska se dostatečně věnuje podnikovému vzdělávání?

- a) ano
- b) ne

6) Jak často v roce procházíte nějakým vzděláváním ve vašem zaměstnání? (školení aj.)

- a) vůbec
- b) 1- 2krát
- c) 3- 4krát
- d) 5krát a více

7) Myslíte si, že Skanska patří k podnikům s dobře propracovaným vzdělávacím systémem?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

8) Vítáte možnost se vzdělávat?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

9) Jaké vzdělávání v podniku upřednostňujete?

- a) individuální
- b) ve skupině

10) Myslíte si, že Skanska (nadřízení) Vám dodává určitou motivaci, abyste se vzdělávali?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

11) Vzděláváte se, protože?

- a) chci
- b) musím

12) Máte při vzdělávání v podniku nějaké bariéry? (emoční bariéra, bariéra kultury-přizpůsobení se novým věcem aj.)

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

13) Co Vám vadí při vzdělávání v podniku Skanska?

- a) neúčinnost
- b) nesrozumitelnost
- c) moc témat najednou
- d) nikdy mi nic nevadí

14) Jste ochoten si nějaké vzdělání, které pak využijete ve vašem zaměstnání zaplatit z části nebo úplně sám/ sama?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

15) Myslíte si, že podnikové vzdělávání je pro podnik Skanska přínosem nebo spíše plýtváním peněz?

- a) je přínosem vždy
- b) je přínosem jen v některých případech
- c) Skanska jen zbytečně přichází o peníze

16) Myslíte si, že pro pozici vašeho zaměstnání je nabídka vzdělávání dostatečná?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

17) Jste ve svém zaměstnání vytížen/ vytížená natolik, že pak už nemáte náladu na nějaké další vstřebávání informací? (vzdělávání)

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

18) Váš zaměstnavatel Vám nabídne vzdělávací kurz zcela zadarmo, ale budete ho muset absolvovat ve svém volném čase, tedy po pracovní době. Využijete této nabídky?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

19) Myslíte si, že Skanska má moderní vzdělávací programy?

- a) určitě ANO
- b) spíše ANO
- c) spíše NE
- d) určitě NE

20) Kdyby to bylo ve vaší moci, co byste změnil/ změnila v podnikovém vzdělávání v podniku Skanska?

.....
.....

Příloha 2 Obrázky rychlostní komunikace R35, stavba R3509 Slavonín - Přáslavice



Příloha 3 Obrázky strojů podniku Skanska a. s.



