

Projekt na zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY a. s.

Bc. Renata Pospíšilová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Pospíšilová**
Osobní číslo: **M11567**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt na zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY a. s.
- Proveďte vyhodnocení nákladů projektu a rizik spojených s realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13.4.2013

Poppišilová Renata

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zkvalitněním vzdělávání zaměstnanců ve společnosti XY a. s. Cílem teoretické části diplomové práce je seznámit se s teoretickými východisky, které souvisí s danou problematikou. Cílem praktické části diplomové práce je analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a vyhodnocení výsledků provedené analýzy. Na výsledky analýzy navazuje samotný projekt na zkvalitnění stávajícího systému. Součástí projektové části je vyhodnocení nákladů projektu a rizik spojených s realizací.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, vzdělávání a rozvoj, identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, hodnocení vzdělávání

ABSTRACT

Master thesis deals with improvement of the employees training in the join-stock company XY. The goal of the theoretical part is to acquaint with theoretical base related to the main objectives. As far as the practical part, its goal is to analyse the present employees education system in the company and to evaluate outcome of this analysis. The project to improve the present employees training follows the results of the analysis. An integral part of the project part there are cost evaluation and risk analysis related to the implementation of the project.

Keywords: Human Resource Management, Employees, Training and Development, Identification of Training Requirements, Training Planning, Training Evaluation

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za možnost pracovat pod jejím odborným vedením, za její vstřícnost, užitečné rady a připomínky, náměty a velkou pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Velké poděkování patří také mé rodině za pochopení a velkou podporu, kterou mi věnovali po dobu mého studia.

Motto:

„Změna profesní závislosti na profesní pružnost není jen povinná, ale dokonce i nevyhnutelná. Společnost, která objeví takové moře změn a začne surfovat na jeho vlnách, má obrovskou strategickou výhodu.“

Robert H. Waterman

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 SYSTEMATICKÉ A PLÁNOVANÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	15
2.1 KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ	16
2.2 FUNKCE A OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.3 FÁZE VZDĚLÁVÁNÍ.....	18
2.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	19
2.3.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb.....	22
2.3.3 Metody a techniky vzdělávacích potřeb	22
2.3.4 Organizační zabezpečení	27
2.3.5 Rozpočet vzdělávací akce.....	27
2.3.6 Hodnocení firemního vzdělávání	27
3 UKAZATELE HR CONTROLLINGU	32
4 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	37
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	40
5.2.1 Struktura personálního úseku.....	41
5.3 EKONOMICKÉ INFORMACE.....	42
5.4 PERSONÁLNÍ UKAZATELE	43
5.4.1 Počty zaměstnanců ve společnosti	44
5.4.2 Osobní náklady.....	44
5.4.3 Zaměstnanci dle ukončeného nejvyššího vzdělání.....	46
5.4.4 Zaměstnanci dle pracovních pozic	46
5.4.5 Věková struktura zaměstnanců	46
5.4.6 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví	47
5.4.7 Struktura zaměstnanců podle délky PPV.....	47
5.4.8 Ostatní personální ukazatele	48
6 IDENTIFIKACE SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI	50
7 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ INTERNÍ DOKUMENTACE	52
7.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	52
7.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	52
7.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	53
7.4 DRUHY ŠKOLENÍ	54
7.4.1 Vstupní školení.....	56
7.4.2 Školení ze zákona.....	56
7.4.3 Školení QMS, EMS, ISM, ISMS	58
7.4.4 Školení dělnických profesí.....	59
7.4.5 Odborná školení a soft skills.....	59

7.4.6	IT školení.....	60
7.4.7	Jazykové kurzy.....	60
7.4.8	Dlouhodobé vzdělávání.....	61
7.4.9	Hodnocení vzdělávací akce.....	61
7.5	BRAINSTORMING.....	62
8	VZDĚLÁVÁNÍ VE STAVEBNÍCH FIRMÁCH.....	63
9	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	65
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	66
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	67
11.1	VLASTNÍ DOPORUČENÍ.....	67
11.2	STANOVENÍ CÍLE.....	67
11.3	POPIS KLÍČOVÝCH AKTIVIT.....	69
11.3.1	Zkvalitnění jazykových kurzů.....	70
11.3.2	Proškolení členů projektového týmu v oblasti předpisů a vedení staveb....	71
11.3.3	Proškolení v užívání interní dokumentace.....	72
11.3.4	Řízení projektů.....	73
11.3.5	Přesvědčování, vyjednávání, argumentace.....	74
11.3.6	Ostatní odborné kurzy.....	76
11.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	76
11.5	OMEZENÍ PROJEKTU.....	78
11.6	ROZPOČET.....	78
11.7	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	79
11.7.1	Shrnutí časové analýzy.....	80
11.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	83
11.8.1	Návrh na odstranění rizika.....	85
11.9	PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	86
11.10	ANALÝZA ZÁJMOVÝCH SKUPIN.....	87
12	VYHODNOCENÍ PROJEKTU.....	90
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Firmy v současné době bojují o své místo na trhu a jsou nuceny si toto postavení udržet. Roste složitost a nejistota prostředí, proto je třeba, aby firmy získaly správné zdroje, a to nejen finanční, materiálové, informační zdroje, ale právě zdroje lidské.

Řízení lidských zdrojů patří k nejdůležitějším nástrojům, lidé totiž představují významnou složku správného chodu podniku. Jsou potenciálem, do kterého je třeba investovat. Prostřednictvím lidských zdrojů podniky zvyšují svou konkurenceschopnost a zvyšují svou produktivitu. Znalosti, schopnosti a dovednosti lidí přispívají k tvorbě bohatství podniku.

Vzdělání je celoživotní proces, nekončí absolvováním školy. Je důležité k tomu, aby pracovník byl schopen reagovat na změny situace, které se vyskytnou. V podstatě jde o připravenost zaměstnance na budoucnost firmy.

Vzdělávání zajišťované podnikem je zároveň pro zaměstnance benefitem. Má-li být vzdělávání a rozvoj pracovníků pro podnik přínosem, je třeba, aby se podniky zaměřily na výsledky poskytnutého vzdělání, návratnost investice vložené do vzdělání a další ukazatele efektivnosti.

Cílem diplomové práce je analyzovat a zhodnotit proces vzdělávání a rozvoj ve společnosti XY a. s. a zpracovat projekt, který by zkvalitnil vzdělávání a rozvoj pracovníků v této společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické poznatky, jež zahrnují vzdělávání zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, metody vzdělávání a měření efektivity vzdělávání.

Cílem druhé části je analýza systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané společnosti a zjištění nedostatků ve srovnání s teoretickými poznatky.

Na výsledky analýzy navazuje samotný projekt na zkvalitnění stávajícího systému. Plán vzdělávacího programu je zaměřen na rozvoj profesních a odborných znalostí, ke zvýšení osobního výkonu a zlepšení týmové spolupráce ve firmě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují v organizaci a přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2009, s. 3). Jde o nové pojetí personální práce, která se začala vyvíjet v 50. a 60. letech (Koubek, 2007, s. 15). Role HR představitelů je velmi důležitá a podle Ulricha (2005, s. 268) je HR představitel vůdcem, rozvíjí lidský kapitál, je „obhájcem“ zaměstnanců, funkčním expertem a strategickým partnerem.

Lidský zdroj můžeme popsat jako lidi v pracovním procesu, kteří jsou představováni lidmi schopnými seberealizace v činnosti, kterou vykonávají. Jde v podstatě o zásobu **lidského potenciálu** ve společnosti, čímž se rozumí soubor dispozic a předpokladů člověka vykonávat takové činnosti, které umožňují podniku zvyšovat jeho konkurenceschopnost. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 34)

Pojetí intelektuálního kapitálu podle Armstronga (2009, s. 290) signalizuje, že hlavní význam mají jednotliví pracovníci organizace, kteří vytvářejí a uchovávají či užívají znalosti a osvojují si schopnosti, tj. lidský kapitál.

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka (2007, s. 17 - 18) patří:

- **zařazování správného člověka na správné místo** tak, že je pracovník schopen přizpůsobení neustálým změnám,
- **optimální využití pracovních sil**, tj. zejména využívání kvalifikace pracovníků,
- zajistit **zdravé mezilidské vztahy ve společnosti**,
- zajistit **rozvoj pracovních schopností**, sociálních vlastností, osobnosti,
- dodržování veškerých zákonů v oblasti zaměstnávání lidí.

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou konkretizovány v personálních činnostech. Jednou z nich je **vzdělávání a rozvoj pracovníků**, které popisuje Armstrong (2009, s. 523) zejména jako:

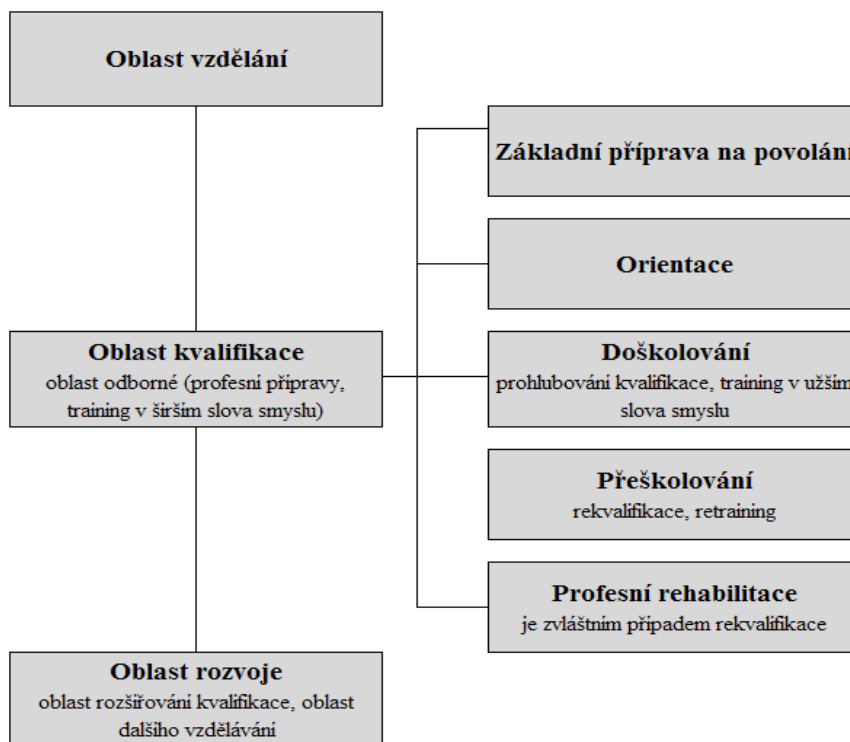
- **organizační a individuální učení**, což představuje systematicky rozvíjet organizační a individuální procesy učení, poskytovat zaměstnancům studijní příležitosti, včetně e-learningu, aby mohli rozvíjet své schopnosti, realizovat svůj potenciál a zvýšit zaměstnatelnost,

- **rozvoj managementu**, kdy se jedná o vyhledávání příležitosti k rozvoji manažerů tak, aby se zvýšila jejich schopnost významně přispět k dosažení cílů organizace a
- **kariérní management**, jenž představuje plánování a rozvoj kariéry lidí s potenciálem.

Koubek (2007, s. 255 - 257) rozlišuje 3 oblasti formování schopností člověka:

- **oblast vzdělávání**, tj. základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém,
- **oblast kvalifikace**, tzn. odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, patří zde doškolování a přeškolování (rekvalifikace),
- **oblast rozvoje**, tj. další vzdělávání a rozšíření kvalifikace, formování osobnosti jedince. Je spíše orientován na kariéru pracovníka.

Bartoňková (2010, s. 17) však konstatuje, že v praxi lze jen obtížně odlišit mezi rozvojem a vzděláváním, nicméně by mělo prostřednictvím realizace vzdělávání každopádně docházet k rozvoji osobnosti.



Obr. 1 Systém formování pracovních schopností [Koubek, 2007, s. 255]

Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení, proto je vzdělávání silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvý-

šení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 876)

Aby docházelo k rozvoji osobnosti, učení musí být efektivní, tzn.:

- zaměstnanec musí být motivovaný, měl by si být vědom jeho současné úrovně znalostí, dovedností a kompetence, a také jeho současných postojů či chování, potřeb, které musí rozvíjet, aby úspěšně zvládl práci ke své, tak i ostatní spokojenosti,
- učící se má stanoven nějaký cíl, který je jak akceptovatelný, tak dosažitelný,
- učící dostává zpětnou vazbu,
- učící se musí být spokojen se vzděláváním,
- vzdělávání je aktivní, ne pasivní proces a zaměstnanec se musí aktivně zapojit,
- musí být použity vhodné metody vzdělávání, které by měly být kombinované,
- je potřeba, aby vzdělání mělo různé úrovně vzdělávání v určitou dobu. (Armstrong, 2007, s. 462 - 464)

Procesy individuálního učení u jedinců v organizaci a organizační rozvoj jsou vzájemně podmíněné a nevyváženost obou těchto procesů limituje schopnost organizace překonávat bariéry rozvoje. Individuální učení směřuje ke zvládnutí individuálního úkolu a je určováno především interakcí mezi jedincem a dalšími členy pracoviště. Učení na úrovni skupiny pracovníků probíhá především v interakci skupiny s organizací, nicméně zde vystupuje také učení. (Lazarová a kol., ©2012, s. 149)

A to vlastně souvisí s učením v organizaci, které je spontánním a neorganizovaným procesem, při kterém se lidé učí novým znalostem a dovednostem v kontextu organizace a v interakci se svou prací a jinými lidmi v organizaci a jejich prací. Jde tedy ze strany organizace spíše o usnadňovaný proces, na rozdíl od podnikového vzdělávání, jež je organizovaná a plánovaná personální činnost. Výsledky učení, které probíhají v organizaci, přispívají k rozvoji firemních schopností založených na lidských zdrojích. (Armstrong, 2007, s. 447 - 449)

Také Clifford a Thorpe (2007, s. 27) zdůrazňují, že k dosažení efektivního učení v organizaci individuální učení není dostačující. Učení na individuální úrovni musí být přeneseno do kontextu týmu a napříč organizací, takže může ovlivnit postupy a změny i v organizaci, tzn. že organizace provádí něco, co nemohla dělat před touto změnou anebo zná to, co neznala dříve.

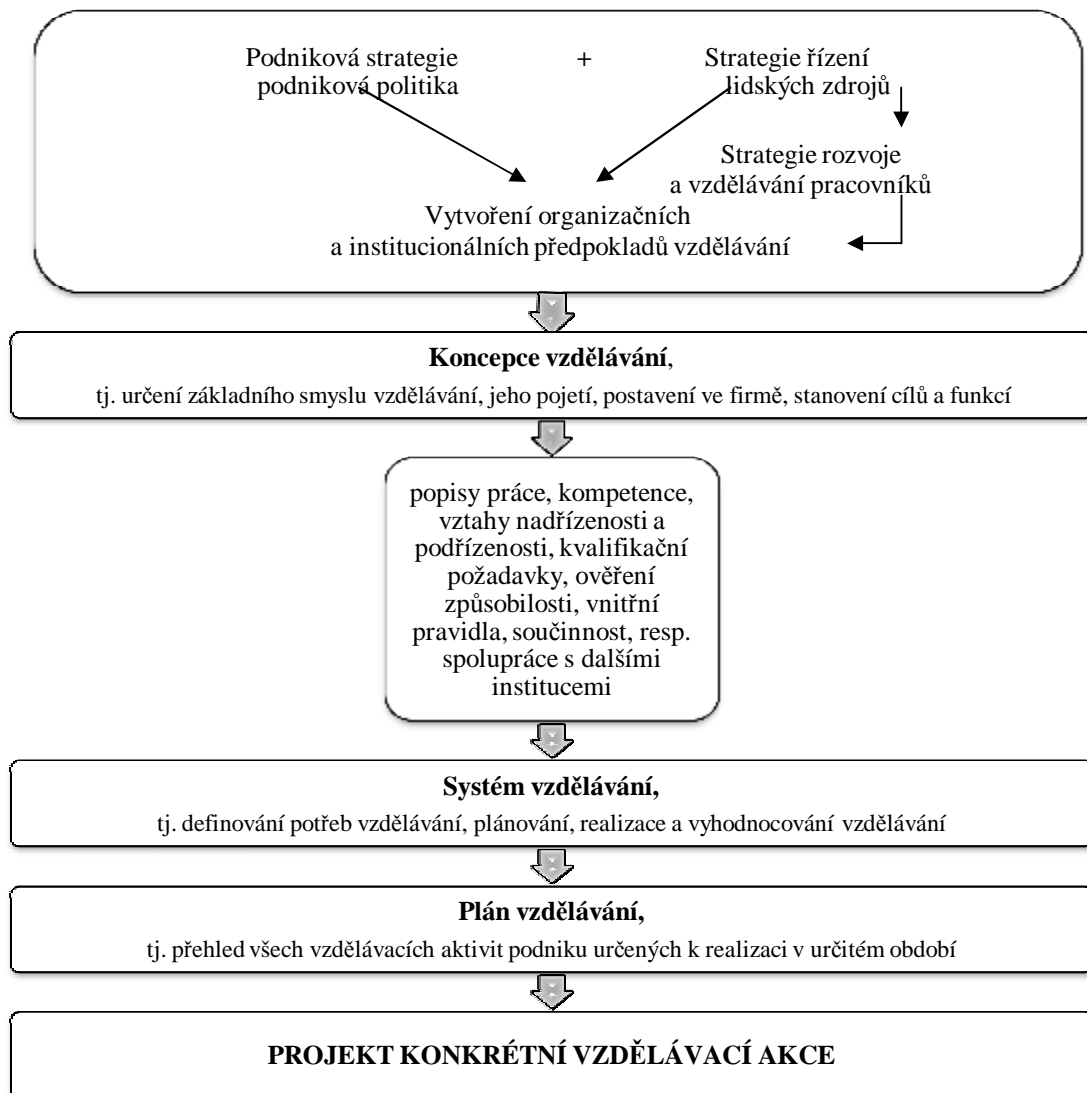
2 SYSTEMATICKÉ A PLÁNOVANÉ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Firemní vzdělávání je proces, který je organizován firmou, a to jako interní vzdělávání nebo externí vzdělávání. Palán (2003, s. 127) jej popisuje jako systematický proces změny pracovního chování a úrovní znalostí a dovedností, pomocí něhož se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní. Dále vysvětluje systémový přístup jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, které ovlivňují vzdělávání. Systematický přístup lze vnímat jako logický vztah mezi následnými stádii v procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání.

Koubek (2007, s. 259) systematické vzdělávání popisuje jako neustále se opakující cyklus, kdy nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců představuje organizované vzdělávání. Také zdůrazňuje, že pro zaměstnance i pro podnik přináší vzdělávání řadu výhod - připravenost pracovníků, formování jejich schopností, zlepšování kvalifikace pracovního výkonu, produktivity práce a také kvality výrobků a služeb, zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a přispívá ke zvýšení atraktivity podniku na trhu práce. Systém podnikového vzdělávání rozhodně není krátkodobou záležitostí.

Systematické vzdělávání, které vychází z podnikové strategie, vede k efektivnosti vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2010, s. 80) a podle Koubka (2007, 260 - 261) má nesporné přednosti v tom, že:

- připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace (zajišťuje si potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů);
- napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality;
- je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů;
- náklady na vzdělávání jsou obvykle nižší než při nesystematickém způsobu vzdělávání;
- zvyšuje motivaci pracovníků a vztah k organizaci;
- zvyšuje konkurenceschopnost organizace;
- přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.



Obr. 2 Východiska firemního vzdělávání [Bartoňková, 2010, s. 28]

2.1 Konceptce vzdělávání ve firmě

Konceptci vzdělávání, kterou můžeme popsat jako smysl vzdělávání, jeho pojetí a postavení ve společnosti, je konkretizací strategie vzdělávání, která je závislá na strategii personální - řízení lidských zdrojů a business strategii. (Bartoňková, 2010, s. 53)

U tvorby konceptce vzdělávání, s kterou úzce souvisí systém vzdělávání, je postup následující:

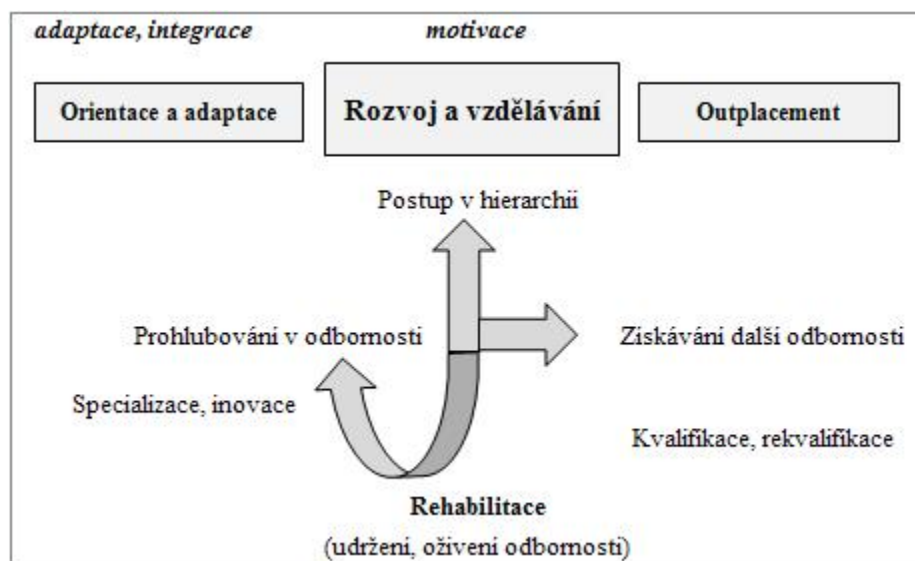
- je třeba vycházet z detailního zpracování popisů všech pracovních činností, které obsahují údaje o pracovní pozici vč. kompetencí, vztahů nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti;
- u každé pozice je třeba zpracovat kvalifikační požadavky;

- dále je nutno ověřit způsobilost, což předpokládá testování způsobilosti a hodnocení pracovníků;
- je třeba stanovit vnitřní pravidla, která vzdělávání upravují, koordinují a financují;
- zajištění spolupráce s agenturami, jako jsou dodávání lektorů, analýza vzdělávacích potřeb, evaluace. (Bartoňková, 2010, s. 109)

2.2 Funkce a oblasti vzdělávání

Hroník (2007, s. 62) vyzdvihl dvě základní funkce ve vzdělávání, a to rozvoj způsobilostí všeho druhu tj. competence i competency a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Pod pojmem competence si představuje směřování k formulaci standardů práce, které nabývají minimální a optimální míry, lze je nazvat i provozními resp. odbornými způsobilostmi, ve kterých jsou formulovány kvalifikační předpoklady. Competency pak představu způsobilosti, kterými se dosahují výkony. (Hroník, 2007, s. 62 - 63)

Funkce vzdělávání lze dle Hroníka (2007, s. 128) uspořádat podle časové osy, jež je znázorněn na obr. 3.



Obr. 3 Mapa funkcí vzdělávání [Hroník, 2007, s. 128]

Mezi typy vzdělávání patří:

- instrumentální vzdělávání - pokračování ve vzdělávání pro zlepšování výkonu práce;
- poznávací (kognitivní) vzdělávání - pro zlepšení znalostí a pochopení věci;
- citové vzdělávání - založení na formování postojů více než znalostí;

- sebereflektující vzdělávání - formování nových pohledů, myšlení a chování. (Armstrong, 2007, s. 461)

Armstrong (2007, s. 464 - 465) dále rozděluje vzdělávání na neformální a formální, přičemž formální vzdělání je systematické a plánované. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 80) kromě formálního a neformálního vzdělávání zmiňují neinstitutcionální, jež je součástí každodenního života a není vnímáno jako vzdělání.

Vzdělávání lze podle Hroníka (2007, s. 128) rozdělit podle vlastního obsahu na:

- tvrdé a měkké kompetence,
- prezenční výuka nebo e-learning,
- učení do zásoby,
- just-in-time kurzy.

a dále Hroník (2007, s. 128) rozlišuje:

- **funkční vzdělání** (do této skupiny patří např. projektant, obchodník a převažuje učení do zásoby, vzdělávání a rozvoj navazuje na popis pracovní činnosti),
- **doplňkové funkční vzdělávání** (představuje rozšíření dovedností např. u projektantů. Pro každého pracovníka může představuje jiný způsob získání znalostí - u jednoho pracovníka jde o funkční vzdělání, u druhého o doplňkové. Tento typ vzdělávání má charakter zakázkového řešení),
- **manažerské vzdělávání** (zahrnuje rozvoj dalších manažerských způsobilostí, skupinové, týmové řešení),
- **jazykové vzdělávání,**
- **IT školení,**
- **účelové vzdělávání** (stress management, efektivní telefonování, zejména jde o měkké kompetence, představuje standardizované řešení),
- **školení ze zákona** (toto školení je pro všechny, má tedy nevýběrový charakter a především vyplývá ze zákona).

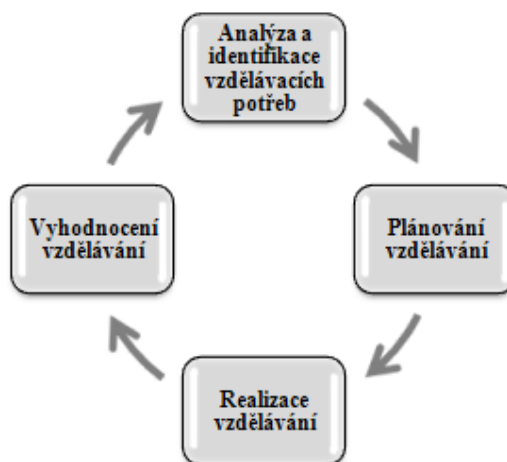
2.3 Fáze vzdělávání

Základní fáze vzdělávání lze rozdělit na následující kroky (Bartoňková, 2010, s. 115 - 116)

- analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,
- interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb,
- zvolení formy metod a technik vzdělávání,

- určení agentury/lektorů,
- organizační zabezpečení,
- rozpočet - materiální, technické a finanční zabezpečení,
- vyhodnocení vzdělávací akce.

Promítají se zde hlavní fáze systému vzdělávání, a to analýza potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování - viz obr. 4.



Obr. 4 Fáze systému vzdělávání [Bartoňková, 2010]

2.3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Význam analýzy konkrétních vzdělávacích potřeb je jedním z nejdůležitějších předpokladů efektivity vzdělávání a její význam je značný zejména v podmínkách omezených výdajů na rozvoj zaměstnanců. Rozbor probíhá buď jako dlouhodobý, k určení kvalifikačních požadavků jednotlivých kategorií zaměstnanců nezbytných ke zvýšení podnikové konkurenceschopnosti, nebo krátkodobý, kdy se jedná o plán rozvoje jednotlivých zaměstnanců. (Urban, ©2013)

Bartoňková (2010, s. 122) popisuje vzdělávací potřeby jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti, které jsou ovlivněny z větší míry trhem práce, ale i osobnostními a společenskými vlivy. Pro identifikaci vzdělávacích potřeb pak doporučuje dvě základní možnosti, a to:

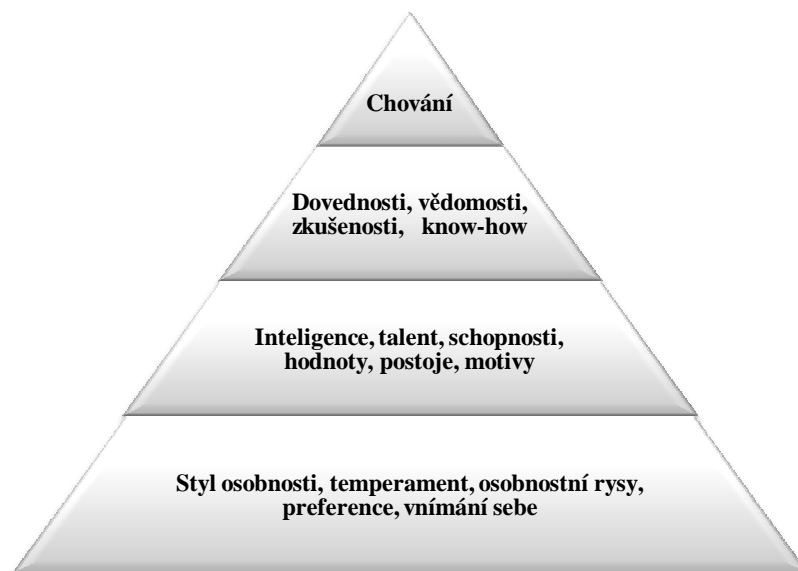
- **kvantitativní sociologický výzkum**, kdy jde o terénní šetření, nejčastěji se využívá pro šetření dotazníky, rozhovor nebo pozorování,
- **aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání** vedoucího k tvorbě kompetenčního modelu.

Je třeba však znát nároky, které se kladou na konkrétní pozici či funkci, a to nejen u manažerů. Hroník (2006, s. 32) uvádí následující požadavky na efektivní kompetenční model:

- vychází z očekávaného chování, proto se může dělit
 - § na přístup k úkolům a věcem,
 - § vztah k druhým lidem,
 - § a chování k sobě a projev emocí;
- obsahuje nejvýše 10 - 12 jednotlivých kompetencí;
- je vytvořený shora i zdola a je neustále ožívován;

Z kompetenčního profilu nejvyšší organizační jednotky lze nalézt hlavní problém k řešení. Je zpracován do programu rozvoje a jsou tak zkoumány jednotlivé skupiny modelu. (Hroník, 2007, s. 74)

Na základě kompetenčního modelu lze přiřadit skupině kompetencí programy rozvoje. Např. pro kompetenci sebeřízení, kterou představují dílčí kompetence jako integrita, otevřenost změně, zaujetí, odolnost vůči stresu lze přiřadit program rozvoje Time management, Stress management, Change management, Conflict management apod. (Hroník, 2006, s. 37)



*Obr.5 Hierarchický model struktury kompetence
[Bartoňková, 2010, s. 87]*

Bartoňková (2010, s. 121) zahrnuje do zdrojů pro analýzu vzdělávacích potřeb:

- **celopodnikové údaje**, tj. organizační analýza

- analýza budoucích trendů,
 - analýza strategických plánů,
 - analýzy vnějšího a vnitřního prostředí,
 - brainstorming,
 - dotazník,
 - personální audit apod.
- **údaje o pracovním místě** (analýza práce)
- popisy pracovních míst a jejich analýza,
 - kultura pracovních vztahů,
 - dotazník,
 - požadavky na vzdělávání.
- **údaje o pracovníkovi** (analýza osob)
- záznamy o hodnocení pracovníka, sebehodnocení,
 - záznamy o vzdělání, kvalifikaci
 - záznamy o absolvování vzdělávacích programů,
 - 360° zpětná vazba,
 - Assesment centrum,
 - pozorování,
 - rozhovor,
 - osobní dokumentace apod.

Armstrong (2009, s. 245) zmiňuje při identifikaci vzdělávacích potřeb tři úrovně analýzy:

- jednatlivec (analýza osobních dokumentů, 360° zpětná vazba),
- tým (týmové hodnocení, workshopy),
- firma (analýza strategických dokumentů, monitorování a analýza činnosti firmy, benchmarking - srovnání s konkurencí).

Z toho také vyplývá, že proces zjišťování vzdělávacích potřeb je součástí cyklu řízení pracovního výkonu, a že vzdělávací cyklus není uzavřen, neboť na základě monitoringu a jednotlivých jeho fází lze iniciovat případné změny ve struktuře vzdělávacích potřeb. (Tureckiová, 2004, s. 101)

2.3.2 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb navazuje na proces analýzy vzdělávacích potřeb a dává informaci, zda problém bude vyřešen. Zahrnuje otázky:

- které metody budou nejvhodnější,
- kde bude provedeno školení,
- zda bude školení externí, interní,
- kdy školení proběhne,
- zda bude individuální nebo půjde o akci hromadnou, apod. (Bartoňková, 2010, s. 134)

Velmi důležitý je výběr účastníků, kdy se musí dbát na to, aby úroveň školení odpovídala úrovni účastníků. Ani náročné školení, ani školení, které nedosahuje úrovně účastníků, není efektivní. Právě na základě analytické části lze předvídat potřebnou úroveň a důležitá jsou i testování před školením. Velmi důležitá je i motivace, a to jak hmotná, tak nehmotná. Účastník musí věřit, že jeho rozvoj povede ke zvýšení platu, povýšení, a že určené školení povede k výsledkům, které budou smysluplné. (Palán, 2003, s. 92)

2.3.3 Metody a techniky vzdělávacích potřeb

Koubek uvádí (2007, s. 265 - 266) dvě skupiny metod vzdělávání:

- **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** („on the job“),
- **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** (metoda „off the job“).

Mezi metody používané na pracovišti, které Koubek (2007, s. 267) zmiňuje, patří:

1. **Instruktaž při výkonu práce**, při níž jde o zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka.
Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky.
Nevýhody: Spíše je využívána u jednodušších postupů a pod tlakem pracovních úkolů.
2. **Coaching**, na rozdíl od instruktáže, představuje dlouhodobější vysvětlování problematiky, zahrnuje i periodickou kontrolu pracovníka. Zaměstnanec si pod dohledem určeného školitele - kouče dlouhodobě a soustavně osvojuje schopnosti, znalosti, dovednosti, které jsou nápomocné k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů.

Výhody: Metoda umožňuje oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem, vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry.

Nevýhody: Spíše je využívána u jednodušších postupů a pod tlakem pracovních úkolů.

3. **Mentoring** je obdobou coachingu, zaměstnanec si vzdělavatele - mentora sám vybírá a vztah je méně formální.

Výhody: Jako u coachingu, je však lépe hodnocena.

Nevýhody: Podobné jako u coachingu, existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

4. **Counselling** představuje vzájemné konzultování a ovlivňování. Školitel i zaměstnanec je stavěn na stejnou úroveň.

Výhody: Možnost aktivity a iniciativy pracovníka, který se vyjadřuje ke všem problémům práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů, existuje zde zpětná vazba.

Nevýhody: Časová náročnost, někteří vedoucí pohlíží na metodu s nedůvěrou.

5. **Asistování** spočívá v přidělení pomocníka zkušenému pracovníkovi, od kterého se postupně učí pracovním postupům až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat samostatně. Obdobou asistování je práce na projektu.

Výhody: Soustavnost působení.

Nevýhody: Instrukce, informace plynou jen z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele omezuje vlastní tvůrčí přístup.

6. **Pověření úkolem** rozvíjí předchozí popsané metody.

Výhody: Vzdělávaný je učen k řešení úkolů samostatně, je motivován k rozvoji svých schopností.

Nevýhody: Pracovník, jehož sledování není vždy možné, se může dopustit chyb.

7. **Rotace práce resp. crosstraining** znamená, že pracovník je na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.

Dvořáková a kol. (2007, s. 104) popisuje několik forem, a to horizontální rotaci práce, kdy se střídají pracovní místa na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, což představuje přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení, diagonální představuje pohyb mezi štábními a liniovými útvary, dále krátkodobou rotaci probíhající v průběhu směny a dlouhodobou - zpravidla po dvou až třech letech. Tato

metoda se využívá pro přípravu uchazečů na vedoucí funkce a také při vzdělávání zaměstnanců procesních týmů, kde se předpokládá zastupitelnost.

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti. Rozvíjí flexibilitu, zároveň on i jeho nadřízení testují jeho schopnosti

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými. (Koubek, 2007, s. 267 - 269).

8. **Pracovní porady jsou považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností**, neboť se účastníci seznamují s problémy, které se týkají nejen jejich oblasti, ale celé organizace.

Výhody: Pracovníci jsou díky výměně zkušeností a prezentaci názorů více informováni, je zvýšen pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem, jsou motivováni k projevům individuální aktivity a iniciativy.

Nevýhody: Problém časového umístění porady, v pracovní době zkracuje dobu k plnění úkolů, mimo pracovní dobu naráží na neochotu pracovníků porady se zúčastnit. (Koubek, 2007, s. 267 - 269)

Mezi **metody vzdělávání mimo pracoviště** Koubek (2007, s. 269) řadí:

1. **Přednáška**, jež je zaměřená na teoretické znalosti.
Výhody: Nenáročné podmínky, rychlý přenos informací.
Nevýhody: Pasivní vzdělávání - jednostranný tok informací.
2. **Přednáška spojená s diskusí nebo seminář formou referátů a diskusí.**
Výhody: Během diskuse se objevují nápady, účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
Nevýhody: Akce musí být důkladně připravena.
3. **Demonstrování** zprostředkování znalostí a dovednosti prostřednictvím audiovizuální techniky, PC, trenažérů apod.
Výhody: Dovednost je zkoušena v bezpečném prostředí bez rizik, metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.
Nevýhody: Podmínky jsou ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné - zjednodušení úkolů.
4. **Případové studie** jsou oblíbenou metodou zvláště pro manažery a specialisty.
Výhody: Pomáhají rozvíjet analytické myšlení.
Nevýhody: Mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.
5. **Workshop neboli group exercise** je variantou případovou studií.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci.

Nevýhody: Mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

6. **Brainstorming**, dále také **brainwriting**, je variantou případových studií. Každý pracovník navrhuje způsob řešení problému, který předkládá k diskuzi.

Sklobení brainstormingu a simulace představuje **trystorming**. Při trystormingu se nevytváří hned perfektní řešení, je postavený na pokusech a korekcích (Košturiak, ©2013).

Výhody: Podporuje kreativní myšlení, přináší nové nápady k řešení problémů.

Nevýhody: Mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele.

7. **Simulace** je metodou více vhodnou na praxi.

Výhody: Účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Metoda náročná na přípravu. Velmi těžko se hledá vhodná forma působení na účastníka.

8. **Hraní rolí (manažerské hry)** podporuje rozvoj praktických schopností účastníků.

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: Náročná na přípravu.

9. **Assesment centra neboli diagnosticko-výcvikový program** je moderní metodou pro vzdělávání a výběr pracovníků, kdy účastníci řeší různé manažerské úkoly.

Výhody: Účastník si osvojuje, znalosti, manažerské dovednosti, zahrnuje stress management, time management. Velmi účinná metoda.

Nevýhody: Náročná na přípravu a technické vybavení.

10. **Outdoor training/learning** neboli tzv. adventure education lze také označit za učení se hrou či pohybovými aktivitami. Manažeři si „hrají“ a zároveň zdokonalují své schopnosti (pro vedení pracovníků, spolupráci v týmu, komunikaci ap.)

Výhody: Jde o výuku zábavnou formou, ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů.

Nevýhody: Náročná na přípravu a existenci předsudků a neochotu manažerů podstoupit takovýto training. (Koubek, 2007, s. 269 - 273)

Zaměstnanci oceňují možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti, aniž by museli opustit práci nebo pracoviště. Interní školení a rozvoj přináší určité výhody. Využití kapacit uvnitř podniku, tzn. zajistit školení ostatními zaměstnanci, využití sebevzdělání prostřednictvím

nákupu knih pro zaměstnance, využití webinářů a školení z intranetu nebo webových stránek. (Heathfield, 2012)

Zaměstnanci se mohou vzdělávat dále pomocí počítačů - **e-learning**. E-learning se poskytuje pomocí webových stránek a intranetu nebo nosičů dat, či jej lze poskytovat v podobě online koučování a diskusních fór. Počítače poskytují obrovské množství informací, nabízejí různé testy a usnadňují osvojení znalostí a dovedností. E-learning umožňuje studovat ve volném čase zcela samostatně a tempem, jenž odpovídá časovým možnostem konkrétního pracovníka (Webináře, ©2012).

Webinář lze nazvat virtuální třídou., je to webový interaktivní nástroj. Umožňuje lidem setkávat se, hovořit, komunikovat a spolupracovat, ačkoliv nejsou osobně přítomni. (Webináře, ©2012)

Kombinace různých typů výuky do jednoho celku (klasického a elektronického řešení) je pak **blended learning**, a to probíhá buď fyzicky v učebně na jednom místě nebo prostřednictvím webináře či videokonference v případě, že jsou účastníci fyzicky v různých lokalitách. (Webináře, ©2012).

E-learning, jak se zmiňuje ve svém článku Hampl (©2009), není jen doplňkem, ale vhodným nástrojem. Vzhledem k omezeným výdajům, vše nasvědčuje tomu, že tlak na náklady způsobí, že firmy budou více využívat telekonferencí, videokonferencí či zmíněného e-learningu.

Bezpochyby, externí školení pro rozvoj zaměstnanců je také nutností, neboť si zaměstnanci rozšiřují své znalosti také zkušenostmi ze setkání s různými lidmi a poznání nových myšlenek. (Heathfield, 2012)

Tab. 1 Vzdělávání on/off-the-job k oblasti vzdělávání [Hroník, 2007, s. 129]

Oblast vzdělávání	Časová souvislost	
	On-the-job	Off-the-job
Funkční vzdělávání	Rotace, on-the-job training	Přednáška
Doplňkové funkční	Rotace, práce na projektu	Kurz projektového řízení
Manažerské vzdělávání	Individuální koučing, mentoring	Leadership
Jazykové vzdělávání	Stáž na zahraniční pobočce	Firemní kurz
IT školení	Vytváření prezentací v PP	Školení ve vytváření prezentací
Účelové vzdělávání	Stínování	Time management, outdoortrainig
Školení ze zákona	Instruktaž	Školení bezpečnosti práce

2.3.4 Organizační zabezpečení

Pro úspěšnost vzdělávací akce je důležitá její organizace. Podle Bartoňkové (2010, s. 168) k důležitým činnostem organizace vzdělávání patří např.

- zajištění propagačních aktivit,
- výběr agentury, uzavírání smluv s agenturami, lektory,
- evidence účastníků vzdělávací akce,
- příprava harmonogramu (časový a místní plán), kdy výhodou je využití Ganttova diagramu či CPM diagramu),
- zajištění příslušné dokumentace,
- zajištění prostor apod.

Co se týká zajištění konkrétní akce, je velmi důležité zvážit, zda bude vhodný interní lektor, či se obrátit na externí agenturu. Pro podnik je výhodnější v určitých oblastech vzdělávat pomocí vlastních lektorů, a to z důvodu znalosti podniku, vzdělávacích obsahů, a také nižších nákladů. Při výběru agentury je třeba se seznámit s jejich činností, získat reference, vycházet z hodnocení účastníků, ačkoliv může být tato metoda spíše subjektivního charakteru. (Palán, 2003, s. 98)

2.3.5 Rozpočet vzdělávací akce

Součástí projektování vzdělávací akce je propočet její ekonomické výhodnosti. Lze jej rozdělit do 2 skupin (Bartoňková, 2010, s. 176):

- náklady na vzdělávací program (tj. náklady na lektory, realizační tým, nájemné za prostor ap., které lze označit jako **náklady fixní**,
- náklady na účastníky (cestovné, stravné, finanční náhrady za knihy, ubytování ap.) a tyto položky představují **variabilní náklady**.

Pro konečné vyúčtování je vhodné sledovat plán a skutečnost ke zjištění úspory nebo přečerpání finančních prostředků. (Bartoňková, 2010, s. 180)

2.3.6 Hodnocení firemního vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání je velmi důležité a podle Armstronga (2007, s. 507) je nutné při posuzování jeho účinnosti při dosahování výsledků v souvislosti s plánovanou vzdělávací akcí.

Protože je zjišťování efektivnosti náročné a v podstatě zůstává velkým problémem, zdůrazňuje Mužík (2004, s. 113 - 114) zajištění kvalitního projektu jednotlivých vzdělávacích akcí takovým způsobem, aby se všichni partneři, tj. lektor, organizátor, účastník nebo vzdělávací zařízení mohli tímto problémem zabývat.

Vzhledem k tomu, že se budou výdaje na vzdělávání obtížněji zdůvodňovat, jak předpokládá Hampl (©2009), bude se ve firmách více zaměřovat na reálné přínosy vzdělávání a bude se zejména vycházet z definice pozice a nároku na pracovníka. Cílem pak bude rozdíl mezi nároky a schopnostmi pomocí vyškolení zmenšit. Je tedy třeba, aby podnikové školení skutečně směřovalo k růstu výkonnosti, a aby investice do vzdělávání byla posuzována stejným způsobem jako do strojního vybavení včetně její návratnosti. Při posouzení efektivnosti vzdělávacích programů je nutné, jak tvrdí Vodák a Kucharčíková (2011, s. 164-167), provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů (lepší využití zaměstnanců, lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, snížení fluktuace, zvýšení spokojenosti zákazníka).

Stejně tak zdůrazňuje sledování stavu naplňování potřeb rozvoje zaměstnance i Dvořáková a kol. (2012, s. 294 - 295), kdy kromě posouzení budoucího uplatnění zaměstnance a hodnocení jeho znalostí nabytých vzdělávací aktivitou, vyzdvihuje neformální zpětnou vazbu a povzbuzování zaměstnance k dalšímu pokroku.

Kirkpatrick (2010, s. 26) doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání, a to:

Úroveň 1. Reakce

Na první úrovni vyhodnocování vzdělávání se zkoumá, jak účastníci kurzu reagují na dané vzdělávání. Jde především o zkoumání spokojenosti vzdělaného, a to nejčastěji prostřednictvím dotazníků poskytujících zpětnou vazbu. Tato úroveň představuje nejčastější hodnotící metody.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

Na této úrovni je možné měřit získané znalosti. Zjišťuje se pomocí testů, zkouškou, a to na programu a po skončení programu.

Úroveň 3. Hodnocení chování

Ve třetí úrovni jde zejména o to, aby se zjistila změna chování účastníka, tzn., jak získané dovednosti byly přeneseny na pracoviště, a zda se změnil výkon pracovníka, přičemž musí být dán pracovníkovi určitý čas ke změně. Změna může být zjišťována pozorováním, dotazováním, rozhovorem, hodnocením a samohodnocením, především ve spolupráci s vedoucím pracovníka.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

V poslední úrovni se posuzuje prospěšnost vzdělávání z hlediska nákladů, kdy se zjišťuje přidaná hodnota vzdělávacích programů.

V rámci firemního vzdělávání se používá páté úrovně, a to **hodnocení návratnosti investic** (Amrstrong, 2007, s. 509):

$$ROI(\text{Return on Investment}) = \frac{p-n}{n} \times 100 \quad (2.1)$$

kde p = přínosy ze vzdělávání, n = náklady na vzdělávání

Dále můžeme vypočítat **efektivnost vzdělávání**, i když podle Mužíka (2004, s. 121 - 122) lze jen velmi obtížně určit vliv vzdělávání na výnosy podniku,

$$EV = \frac{VPS}{NVPS} \quad (2.2)$$

kde

EV = efektivnost vzdělávání

VPS = výnosy na jednu pracovní sílu

NVPS = náklady na vzdělávání na pracovní sílu

Mezi další běžné metody, které zmiňuje Vodák, Kucharčíková (2011, s. 173 - 174) patří **doba návratnosti** (doba splácení):

$$DN = \frac{\text{náklady na investici}}{\text{roční cash flow}} \quad (2.3)$$

nebo **metoda čisté současné hodnoty investic**:

$$NPV = Bpv - Cpv \quad (2.4)$$

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv \quad (2.5)$$

kde

NPV = čistá současná hodnota

Bpv = současná hodnota přínosů

Cpv = současná hodnota nákladů

Bt = přínosy v čase t

r = úroková míra

n = počet let - doba životnosti investice

Investice je efektivní, jestliže platí: $NPV > 0$.

Dále Vodák, Kucharčíková (2011, s. 176 - 179) popisují:

- **statický postup výpočtu efektivnosti investice**, kde má-li být uskutečněna investice do vzdělání, musí platit:

$$E_b < E_v \quad (2.6)$$

kde:

E_b = efekty z vkladu do banky

E_v = efekt získaný vzděláváním

za použití standardního vzorce:

$$E_n = V \cdot (1 + r)^n \quad (2.7)$$

kde:

V = vstupní náklady

n = počet let

r = úroková míra

E_n = suma po n rocích

- **dynamický postup výpočtu efektivnosti investice**

$$U_n = B - C \quad (2.8)$$

$$U_n = (Q \cdot P) - C \quad (2.9)$$

kde:

U_n = čistý přínos

C = celkové náklady

Q = kvalita vzdělávacího programu

P = produktivita vzdělávacího programu

B = celkové přínosy

Příklady kritérií hodnocení, jak je uvádí Dvořáčková a kol. (2012, s. 296) jsou přílohou č. I.

Palán (2003, s. 94) zmiňuje všeobecný problém, a to podceňování hodnocení vzdělávací akce. Hodnocení, jako součást cyklu, vrací informaci na začátek, takže se mohou vzdělávací plány pro budoucí účastníky upravit tak, aby lépe vyhovovaly záměrům. Tzn., že vzdělávací plány by se měly prostřednictvím poznatků z hodnocení, které představují zpětnou vazbu, neustále zlepšovat a zefektivňovat.

Hodnocení můžeme provést nejen poté, co se uskutečnil školící program, ale také s odstupem tak, aby byly zjištěny rozdíly před a po účasti. Nejde totiž jen o sčítání zaměstnanců, kteří dostali příležitost se vzdělávat, ale o progresi v jejich práci. (Martin, 2006, s. 25)

Koubek (2007, s. 274) naopak konstatuje, že vzdělávání má kvalitativní charakter, což znamená, že je obtížně kvantifikovatelné a jeho úroveň je tudíž těžko měřitelná. Srovnání výsledků vstupních testů s testy po skončení vzdělávacího programu pokládá za obtížné, neboť není lehké sestavit test, jenž by objektivně měřil úroveň získaných znalostí či dovedností. Za méně spolehlivé pokládá i monitorování vzdělávacího programu a následné hodnocení odborníky, kdy převažuje hodnocení subjektivní. Taktéž tvrdí, že je obtížné kvantifikovat praktický přínos vzdělávání jako je zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality výrobků, poklesu nákladů. „... *neznačená však, že na vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu bychom měli rezignovat. Měli bychom si však neustále uvědomovat hranice možností tohoto vyhodnocování a jeho relativitu.*“ (Koubek, 2007, s. 276 - 277)

3 UKAZATELE HR CONTROLLINGU

Cílem diplomové práce je zkvalitnit vzdělávání ve společnosti. Dosažení tohoto cíle lze ověřit pomocí personálních ukazatelů.

Existují stovky ukazatelů vztahujících se k řízení lidských zdrojů, které jsou rozděleny do několika skupin: organizační struktura, produktivita práce a přidaná hodnota, odměňování a zaměstnanecké výhody, chování v organizaci, nábor a výběr, vzdělávání a rozvoj. (PWC, ©2013)

Pro analýzy se používají následující ukazatele:

Struktura pracovní síly

K vyjádření struktury pracovní síly lze použít výpočet podílu mužů a žen v pracovním poměru, procentuální počet zaměstnanců dle délky pracovního poměru u společnosti nebo podíl průměrného počtu zaměstnanců k průměrnému počtu zaměstnanců managementu.

$$\text{zastoupení žen} = \frac{\text{počet žen}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \quad [\%] \quad (3.1)$$

Rookie ratio

$$= \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 r.}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \quad [\%] \quad (3.2)$$

Rookie ratio představuje procento zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni u společnosti méně než 2 roky. Celosvětově se toto procento snižuje, což ukazuje na to, že firmy zaměstnávají spíše kandidáty-seniory. V České republice je hodnota Rookie Ratio kolem 20 %. Firmy dávají méně příležitosti absolventům zejména proto, že hledají senioritu a zkušenosti, protože věří, že jim pomohou úspěšně překonat krizi. Firmy však mohou být ohroženy tím, že se vytratí určitá dravost a inovativnost. (PWC, ©2012-2013)

Produktivita a přidaná hodnota

K ukazatelům produktivity a přidané hodnoty patří

- výnosy na pracovníka,
- celkové náklady na pracovníka,
- zisk před zdaněním na pracovníka,
- náklady na odměňování k celkovým nákladům.

Další ukazatel, **osobní náklady k přidané hodnotě**, nám říká, jakou část z toho, co bylo vytvořeno v provozu, odeberou náklady na zaměstnance. Čím menší je tento poměr, tím lepší je výkonnost na jednu korunu vyplacenou zaměstnancům (Scholleová, 2008, s. 180).

Ukazatel **produktivita práce z přidané hodnoty** sleduje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Je možné je srovnat s průměrnou mzdou na jednoho pracovníka, přičemž čím větší je produktivita práce a čím menší je průměrná mzda, tím větší efekt ze zaměstnanců plyne (Scholleová, 2008, s. 180).

Pro výpočet návratnosti investic do lidského kapitálu se použije vzorec:

$$HC ROI = \frac{\text{Výnosy} - (\text{celkové náklady} - \text{osobní náklady})}{\text{osobní náklady}} \quad [\text{Kč}] \quad (3.3)$$

Mzdy a zaměstnanecké výhody

K těmto ukazatelům se např. řadí:

- mzdové náklady na pracovníka,
- náklady na odměňování na pracovníka

Absence a fluktuace

Pro výpočet míry absence a fluktuace se použijí následující vzorce:

$$\text{míra absence} = \frac{\text{celkový počet dní absence}}{\text{celkový počet tísponibilních pracovních dní}} \quad [\%] \quad (3.4)$$

$$\text{míra fluktuace} = \frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \quad [\%] \quad (3.5)$$

Nábor a výběr zaměstnanců

Ukazatele v této kategorii jsou následující:

- míra externího náboru,
- akceptační poměr,
- míra kariérního vývoje a další.

Vzdělávání a rozvoj

Ve vztahu k vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti je možno použít výpočty jako:

- počet pracovníků připadajících na jednoho pracovníka zabývajícího se vzděláváním a rozvojem,
- náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka,
- náklady na interní vzdělávání na jednoho pracovníka,
- procento zaměstnanců se zkušeností s vysláním do zahraničí. (viz také Příloha P I)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce jsou popsány hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, kde jedním z nich je vzdělávání a rozvoj pracovníků. V práci je pojednáno o systematickém firemním vzdělávání vč. jeho plánování, analýzy vzdělávacích potřeb, jež je jedním z důležitých předpokladů pro efektivní vzdělávání. Popsány jsou rozličné metody vzdělávání a možnosti hodnocení, jež je složité, protože lze obtížně kvantifikovat a měřit přínosy vzdělávání.

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů v podniku a představují jednu z největších výzev, kterým firmy čelí, a to najít vynikající kvalifikovaný personál. Tyto zdroje pak nakonec vytváří hodnotu pro organizaci prostřednictvím uplatňování jejich dovedností, talentu a schopností. Klíčem k úspěchu je investovat do lidí tak, aby lidské zdroje byly produktivní a efektivní. (Evans, ©2011)

Mezi klíčové faktory v motivaci zaměstnanců a jejich udržení představuje příležitost k rozvíjení jejich profesní dovednosti, a to právě prostřednictvím vzdělávání a rozvoje. Kromě využívání externích školení je třeba ovlivňovat rozvoj i přes odpovědnost, tzn. zajistit práci s vyšší úrovní odpovědnosti, poskytnout zaměstnanci větší pravomoc k sebeřízení a rozhodování, poskytovat více informací prostřednictvím konferencí, schůzí, zvyšovat důvěru a co je velmi důležité - poskytovat zpětnou vazbu. Je však i důležitý zájem a ochota rozvíjet se ze strany zaměstnanců.

Rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců je důležitý pro konkurenceschopnost každého podniku. Požadavky jsou rychle měnící a zaměstnanci již nevystačí s tím, co získali ve školách, a je proto nutné pružně reagovat na nové poznatky a celoživotně se vzdělávat.

Cílem firmy je pak správně využít takovéto kvalifikované pracovní síly k tomu, aby se rozvíjela sama firma, znalosti a zkušenosti byly dále přenášeny, zefektivňovaly se procesy, což může vést k jejímu úspěchu. K tomu je tedy nutné, aby systém vzdělávání byl systematický, aby zahrnoval identifikaci potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacího programu, jak je v teoretické části popsáno.

V praktické části je využito těchto teoretických poznatků ke zjištění předností i nedostatků současného vzdělávacího systému ve firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce je zpracovávána pro firmu XY a.s.

Společnost patří mezi velké podniky. Hlavním předmětem činností je provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování (průmyslovým nebo inženýrsko-dodavatelským způsobem) a inženýrských činností v investiční výstavbě.

5.1 Základní údaje o společnosti

Stavební firma XY je akciovou společností, založenou 29. 12. 1990. Základní kapitál představuje 150 000 000,- Kč.

Základem vzniku společnosti bylo stavební oddělení firmy Baťa, a. s. Zlín, založené v roce 1924. V průběhu let se z původního stavebního oddělení, které se zabývalo výstavbou továrních a výrobních objektů firmy Baťa, zformoval moderní stavební podnik, provádějící jako generální dodavatel investiční výstavbu průmyslových závodů a výstavbu stavebních objektů nejrůznějšího druhu a užití.

Rozhodujícím momentem pro vytvoření současného charakteru podniku byl rok 1959, kdy rozhodnutím ministerstva stavebnictví byla výroba zaměřena na průmyslovou výstavbu, kterou podnik realizoval pod novým názvem.

Kromě České republiky se společnost orientovala na zahraniční trhy, což trvá dodnes. Stavby prováděla v mnoha zemích celého světa na čtyřech kontinentech.

V průběhu roku 1992 a začátkem roku 1993 byla firma privatizována.

Společnost je moderní a dynamicky se rozvíjející skupina, která působí na trhu v České republice i v zahraničí. Je významným EPC kontraktorem, realizovala projekty ve více než 20 zemích na 4 kontinentech. Je generálním dodavatelem v oborech stavebnictví, energetiky a petrochemie.

Garancí vysoké kvality staveb a profesionálního i vstřícného jednání se zákazníky jsou kvalifikovaní pracovníci v manažerských i dělnických profesích, o jejichž rozvoj společnost systematicky pečuje. Společnost je členem mnoha renomovaných organizací a její práce je dozorována renomovanými českými i zahraničními ústavy. Vlastní také licence pro podnikání v několika zemích, pobočky skupiny společnosti XY jsou v osmi státech světa. (Webové stránky společnosti XY)



Obr. 6 Realizace centra administrativy, RF

[Webové stránky společnosti XY]



Obr. 7 Realizace paroplynárny, RF

[Webové stránky společnosti XY]

Vizí společnosti je:

„Úspěšně pokračovat v 80leté tradici nejstarší ryze české stavební společnosti, držící prímát první české firmy se zkušenostmi s výstavbou po celém světě.

Prosazovat se trvale v segmentech pozemního stavitelství, energetiky, petrochemie a dalších oblastech investičních celků v České i Slovenské republice, Ruské federaci, zemích SNS a v zemích jihovýchodní Asie. V těchto teritoriích stavět efektivně, kvalitně a bezpečně s ohledem na potřeby ochrany životního prostředí.“

Ve své práci navazovat na hodnoty našich předchůdců, kterými vždy byla víra ve správnou věc, odborné znalosti, odvaha a poctivost v práci.“ (Interní dokumenty společnosti XY)

Mise společnosti zní:

„Dokážeme naslouchat našim zákazníkům a zrealizovat jejich přání a představy. Tohoto dosahujeme prostřednictvím schopných, kvalifikovaných, zkušených a zodpovědných zaměstnanců na všech pozicích a úrovních řízení. Zákazníky a stavebním trhem jsme pozitivně vnímáni pro kvalitu naší práce a přístup k řešení problémů. Nabízíme jistotu silného a spolehlivého partnera pro investiční záměry.“ (Interní dokumenty společnosti XY)

Z vize firmy vycházejí následující strategické cíle:

- udržení stávajícího postavení na trhu jak českém, tak i zahraničním,
- zvýšení obratu,
- nadále zůstat významným EPC kontraktorem,
- zajištění kvalifikovaných zaměstnanců, motivace a růst kvalifikovaných zaměstnanců,
- vysoká kvalita služeb,
- posílení konkurenceschopnosti. (Interní dokumenty společnosti XY)

Nedílnou součástí celkové strategie podniku je personální strategie, orientována na:

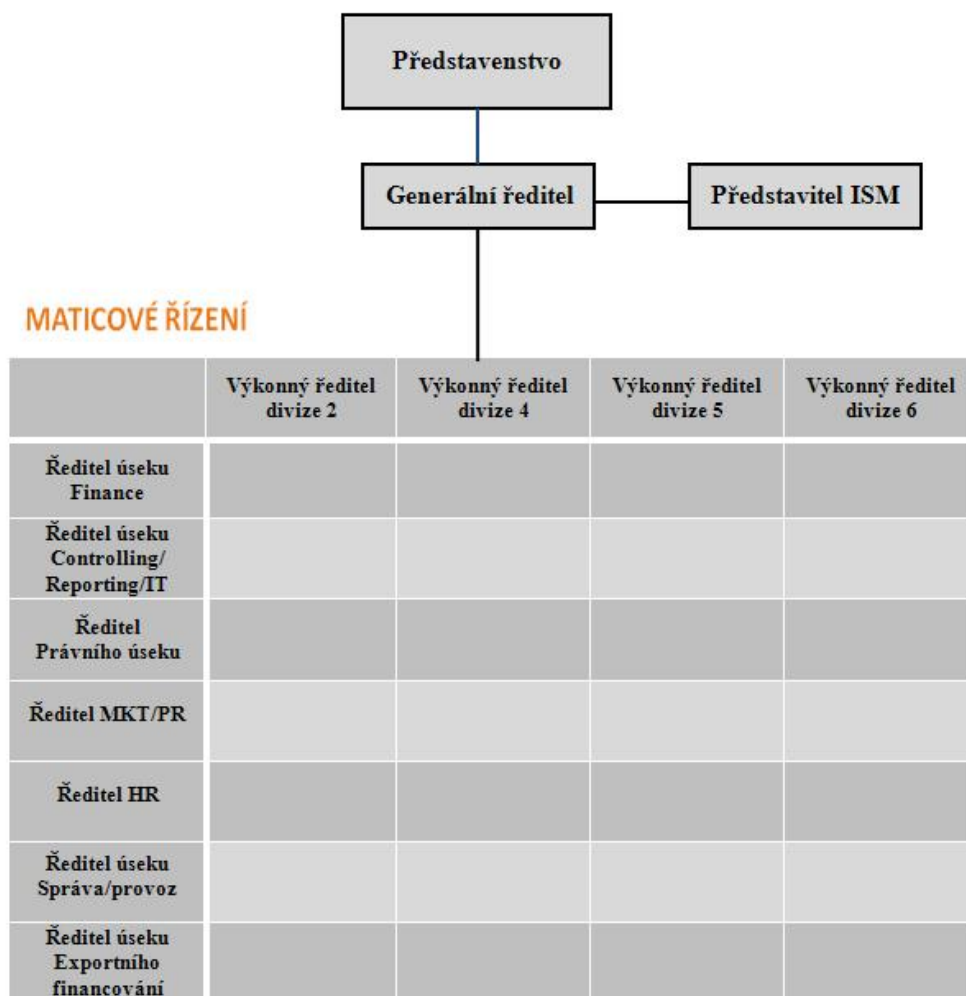
- personální plánování, optimalizace profesní a kvalifikační skladby zaměstnanců,
- vytváření odpovídající personální struktury,
- systém vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- vytváření sociálních a pracovních podmínek,
- podíl na utváření dlouhodobé shody mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- optimalizaci sociálního klimatu a stimulování tvořivosti lidí,
- podnikovou sociální politiku a péči,
- systém odměňování,
- optimalizaci profesní a kvalifikační skladby pracovníků,
- personální marketing. (Interní dokumenty společnosti XY)

5.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura stanovuje vnitřní organizační uspořádání společnosti na jednotlivé organizační stupně, jejich začlenění v organizačních úrovních a uvádí jejich vzájemnou podřízenost a nadřízenost. Vertikální rozdělení vzájemné podřízenosti a nadřízenosti je ve společnosti stanoveno následovně:

- společnost,
- výrobní divize a správní úseky,
- úseky a útvary,
- pracoviště (pracovní místo).

Ve vnitřním uspořádání se společnost člení na správu společnosti a výrobní divize, zřízené dle územní působnosti a zaměření výrobní činnosti. Jako samostatný úsek je zřízen úsek managementu integrovaného systému, který je podřízen přímo generálnímu řediteli.



Obr. 8 Maticová struktura společnosti [Interní dokumenty společnosti XY]

Vrcholový management společnosti je tvořen generálním ředitelem, který je jmenován představenstvem společnosti, představitelem ISM a výkonným managementem. Výkonný management je generálnímu řediteli nástrojem k řízení společnosti.

Členy výkonného managementu jsou **výkonní ředitelé divizí a ředitelé správních úseků** - viz obr. 8.

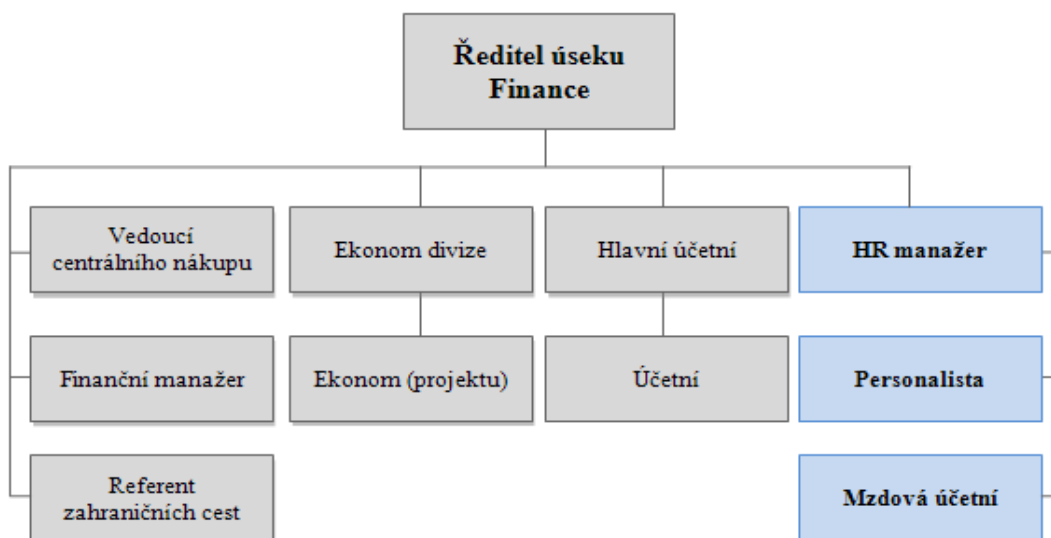
Výkonní ředitelé divizí řídí výrobní divize. Vedení výrobních divizí je pod jednotlivými výkonnými řediteli rozděleno mezi tři ředitele resp. vedoucí, a to

- ředitele obchodu,
- vedoucího přípravy,
- ředitele výroby.

Na úrovni **výrobních divizí** je uplatněna smíšená maticová organizační struktura na projektovém principu. Zaměstnanci zařazení do odborných útvarů jsou současně zařazení do projektových týmů. Po dobu trvání projektu projektový manažer přímo řídí zaměstnance, kteří jsou do projektu zařazení, a ti mohou být zařazení současně i do několika projektových týmů. Po ukončení činnosti projektu se zaměstnanec vrací do odborného útvaru a je řízen vedoucím útvaru. (Interní dokumenty společnosti XY)

5.2.1 Struktura personálního úseku

Personální úsek je podřízen řediteli úseku Finance, který je řízením personálního úseku v současnosti pověřen.



Obr. 9 Struktura personálního úseku [Vlastní zpracování]

Hlavními povinnostmi **ředitele Financí** v oblasti personalistiky je předkládat návrhy personální strategie společnosti a zodpovídat za její realizaci, za tvorbu systému personálního plánování, nábory, výběru zaměstnanců, systému odměňování a motivace, systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Dalším úkolem je zodpovědnost za výsledky úseku a za jejich plnění, přijímat nápravná opatření k jejich dosažení a zodpovídat za dodržení rozpočtových nákladů úseku.

Zajišťuje kolektivní vyjednávání a dbá na dodržování ustanovení daných kolektivní smlouvou. Zodpovídá za plnění požadavků zavedeného managementu integrovaného systému (QMS, EMS, SMS, ISMS) a zodpovídá za tvorbu a aktualizaci interních směrnic úseku dle platné legislativy.

HR manažer

Sestavuje plány stavu zaměstnanců a plány nábory, zajišťuje náborů, výběry, přestupy a odchody zaměstnanců, pečuje o nastupující a odcházející zaměstnance, vede personální agendu a poskytuje personální poradenství, realizuje systém odměňování a poskytuje mzdové poradenství a realizuje systém péče o zaměstnance a podporuje interní firemní kulturu.

Jedná s finančním a personálním ředitelem za úsek personální, jedná za firmu s příslušnými úřady a institucemi.

Personalista

Realizuje systém hodnocení, vstupní školení a vzdělávání zaměstnanců, eviduje lékařské prohlídky, vede a aktualizuje popisy pracovních činností v katalogu pracovních pozic, provádí personální analýzy a audity, zajišťuje vybavení zaměstnanců ochrannými pracovními prostředky.

Mzdová účetní

Eviduje docházku zaměstnanců dle pracovních výkazů, zpracovává a účtuje mzdy a odměny, administruje pracovní neschopnosti, zpracovává a kontroluje účetní závěrky a vyúčtování daně z příjmu, účtuje pohledávky za zaměstnanci. Zajišťuje úkony ve vztahu k zdravotní pojišťovně, důchodovému zabezpečení a finančnímu úřadu.

5.3 Ekonomické informace

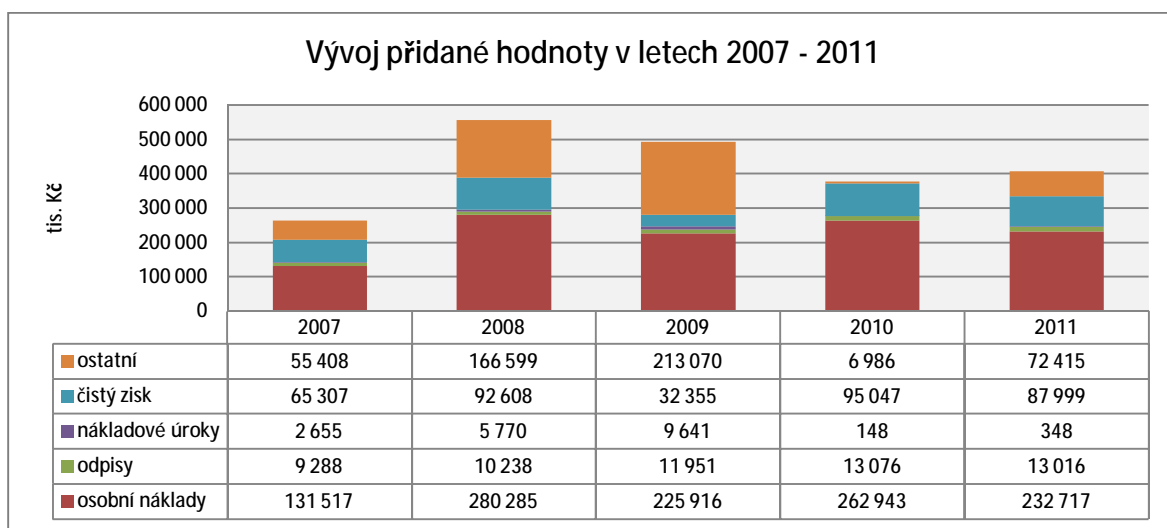
Následující tab. 2 obsahuje přehled hospodářského výsledku v letech 2007 - 2012.

Tab. 2 Hospodářský výsledek v letech 2007 - 2011 v tis. Kč

[Výroční zpráva společnosti XY]

Položka	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy	3 675 698	5 623 805	6 656 644	6 171 357	4 036 983
Náklady	3 610 391	5 531 197	6 624 289	6 076 310	3 948 984
Výsledek hospodaření (EAT)	65 307	92 608	32 355	95 047	87 999

Objem tržeb v roce 2007 oproti roku 2008 vzrostl, díky vysokému objemu zakázek (generální dodávky staveb) v zahraničí, zejména v Ruské federaci. V roce 2009 však výstavba v zahraničí klesla, naopak došlo k vyššímu prodeji zboží, a to turbín pro paroplynárny do zahraničí. Objem tržeb zůstává stejný, náklady jsou vyšší (tvorba zákonných rezerv), čistý zisk je nejnižší ze sledovaných let. V roce 2010 se objem výnosů snížil a dále významně klesl v roce 2011, kdy je ovlivněn absencí zakázek zejména v RF. Na obr. 10 lze sledovat vývoj přidané hodnoty a nákladů, které ji tvoří. Téměř polovinou se na přidané hodnotě podílí osobní náklady, v roce 2010 až 70 %. Podrobnější přehled osobních nákladů obsahuje kapitola 5.4.2.



Obr. 10 Vývoj přidané hodnoty v letech 2007 - 2011 v tis. Kč [Vlastní zpracování]

5.4 Personální ukazatele

Tato kapitola zahrnuje přehled počtu zaměstnanců ve společnosti, osobních nákladů a jejich vývoje a personálních ukazatelů za sledované období 2007 - 2011, vč. ukazatelů týkajících se vzdělávání zaměstnanců ve společnosti.

5.4.1 Počty zaměstnanců ve společnosti

Tab. 3 Prům. počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011 [Výroční zprávy společnosti XY]

Rok	Management/ Řídící pracovníci	THZ	Dělníci	Celkem
2007	26	148	74	248
2008	31	173	66	270
2009	32	181	64	277
2010	35	178	51	264
2011	39	159	41	239

Počet zaměstnanců THZ má od roku 2007 rostoucí tendenci, naopak požadavek zaměstnávání dělnických profesí je klesající, a to z důvodu charakteru podnikání firmy. Společnost vystupuje jako generální dodavatel, poddodávky jsou zajišťovány subdodavateli (subdodávky železobetonového skeletu, ocelových konstrukcí a opláštění a prefamonolitických konstrukcí jsou zajišťovány „sesterskou“ firmou). Vlastní dělníci na stavbách provádí pouze pomocné práce nebo práce zajištěné vnitřní dodávkou (elektro, SDK konstrukce ap.). Ve firmě je systém projektového řízení založený na principech odpovědnosti členů zakázkového týmu. Jednotlivé stavby jsou řízeny projektovými manažery, kteří zodpovídají za zakázku, řídí a koordinují vlastní tým a subdodavatele, jednají s jejich zástupci, dále jednají s investorem a s různými institucemi.

Počet zaměstnanců od roku 2009 celkově klesá, stav je dán jednak nedostatkem zakázek způsobným složitou situací ve stavebnictví, ale v současnosti také zaměřením společnosti na dodávky investičních celků, kdy řízení takového druhu zakázky vyžaduje kvalifikované manažerské pozice.

5.4.2 Osobní náklady

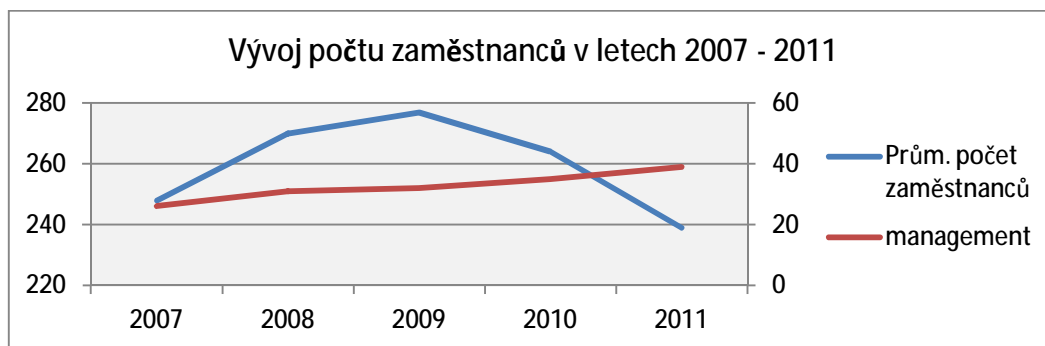
Tarifní a smluvní mzdy pro TH zaměstnance jsou stanoveny v tarifních třídách, ve kterých jsou jednotlivé pracovní pozice zařazeny dle náročnosti, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a dle manažerských a kvalifikačních požadavků. **Tarifní mzdy pro dělnické profese** jsou stanoveny v tarifních třídách dle pracovních činností a výkonnosti. Hodnotícími kritérii jsou složitost, odpovědnost, namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnost a dosahované výsledky, jako je kvalita a množství vykonané práce, kvalifikace a odborná praxe. Mzdový hodinový tarif je stanoven v souladu s výsledkem kolektivního vyjednávání s odbory. Údaje týkající se mzdových tarifů jsou zapracovány v podnikové směrnici.

V tabulce č. 4 je znázorněn průměrný počet zaměstnanců v letech 2007 až 2011 s uvedením osobních nákladů.

Tab. 4 Vývoj osobních nákladů v letech 2007 - 2011 [Výroční zprávy společnosti XP]

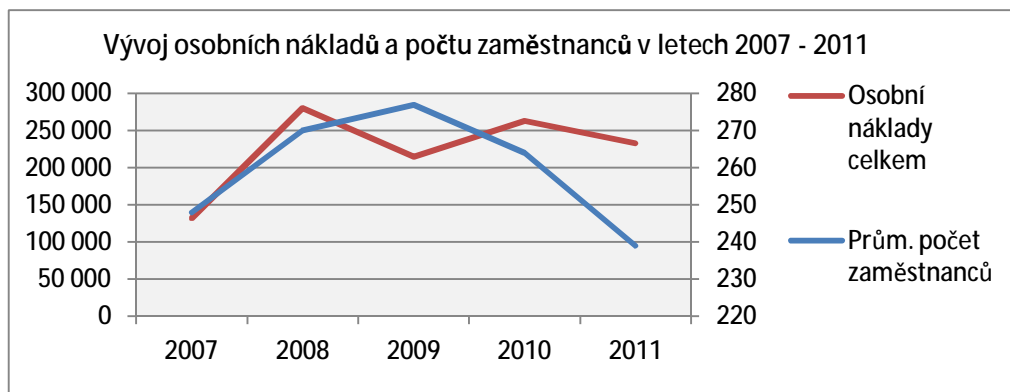
Položka	2007		2008		2009		2010		2011	
	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG
Průměrný počet zaměstnanců	248	26	270	31	277	32	264	35	239	39
Osobní náklady (v tis. Kč)	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG	Celkem	Z toho MNG
Mzdové náklady	96 611	28 065	217 368	76 297	177 449	62 926	205 457	79 805	185 196	100 233
Odměny členům orgánům	624	624	624	624	588	588	552	552	666	666
Sociální a zdravotní pojištění	31 195	9 823	57 744	7 893	44 098	6 737	52 912	8 584	41 381	15 246
Sociální náklady	3 087	668	4 549	522	3 781	768	4 022	804	5 474	893
<i>z toho náklady na vzdělávání vč. managementu</i>	256		770		740		918		1 238	
Osobní náklady celkem	131 517	39 180	280 285	85 336	225 916	71 019	262 943	89 745	232 717	117 038

V následujícím grafu, obr. č. 11, lze vyčíst klesající počet zaměstnanců, avšak se vzrůstajícím podílem managementu. V současnosti počet zaměstnanců zejména dělnických profesí stále klesá.



Obr. 11 Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců [Vlastní zpracování]

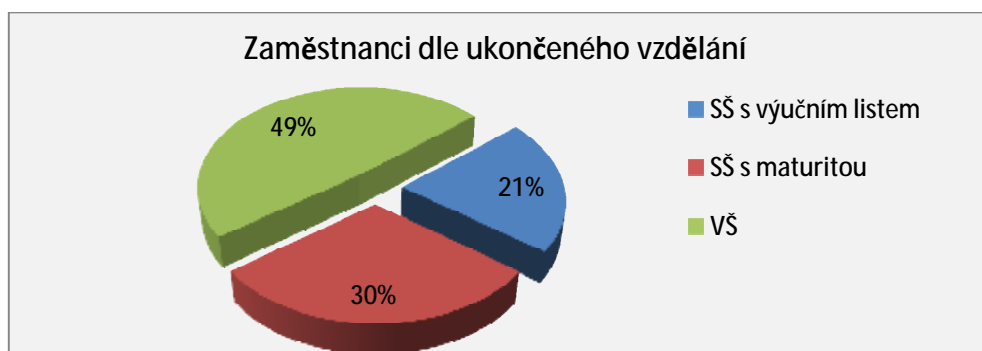
Vývoj osobních nákladů k průměrnému počtu zaměstnanců je znázorněn na obr. č. 12.



Obr. 12 Grafické znázornění vývoje osobních nákladů [Vlastní zpracování]

5.4.3 Zaměstnanci dle ukončeného nejvyššího vzdělání

Ve společnosti je nejvyšší podíl vysokoškoláků a následně zaměstnanců s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Jak již bylo uvedeno, tento stav vyplývá z charakteru prováděné činnosti firmy, a tudíž z požadavku vysoce kvalifikovaných zaměstnanců na daných projektech - viz obr. 13, což lze pozorovat i na vzrůstající tendenci vývoje počtu zaměstnanců managementu.



Obr. 13 Zaměstnanci dle ukončeného vzdělání v r. 2011 [Vlastní zpracování]

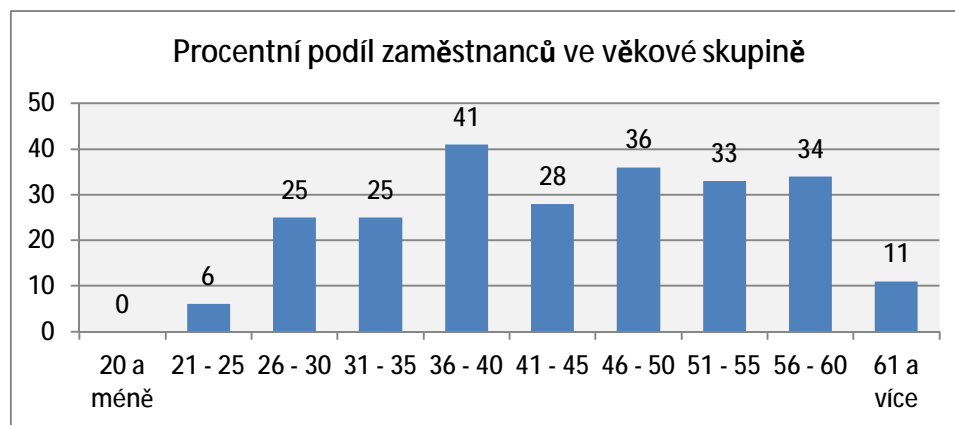
5.4.4 Zaměstnanci dle pracovních pozic

V Příloze PII jsou uvedeny typové pozice. Obecný účel a hlavní činnosti pracovní pozice a dále klíčové požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi, znalosti a požadavky na schopnosti a dovednosti jsou zpracovány v Katalogu pracovních pozic. Vzor popisu pracovní činnosti je přílohou PIII.

5.4.5 Věková struktura zaměstnanců

Ve společnosti jsou zastoupeny největším podílem věkové skupiny 36 -40, 46 - 50 a 51-60. Průměrný věk je 44,82 let. Zaměstnávání pracovníků ve věkové skupině 40 a více má

důvod v požadavku dostatečné praxe a zkušeností s prací v zahraničí u manažerských pozic, zejména u divize zabývající se energetikou. Věková skupina nad 40 má také souvislost s tím, že u firmy pracuje řada zaměstnanců již několik desítek let. U věkové skupiny 31 - 40 je oceňováno vysoké nasazení, flexibilita, kreativita a jazyková vybavenost.



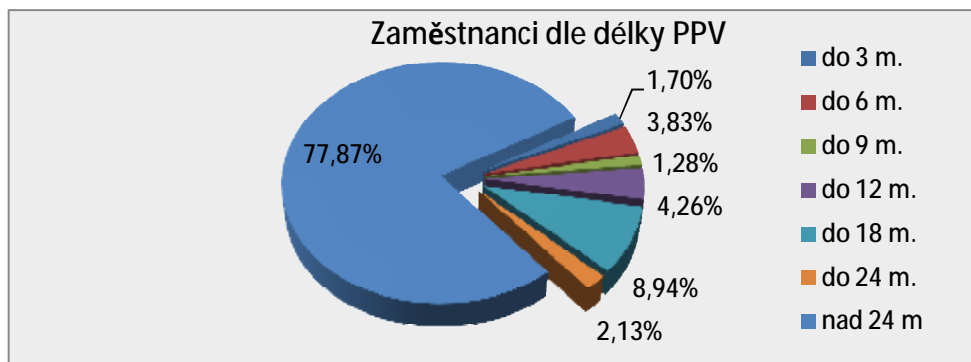
Obr. 14 Podíl zaměstnanců ve věkové skupině v r. 2011 [Vlastní zpracování]

5.4.6 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví

Ve firmě pracují převážně muži, což je dáno charakterem podnikání. Zastávají funkce jak v top managementu (generální ředitel, ředitelé divizí a úseků), tak ve středním managementu (vedoucí oddělení a projektoví manažeři) a jako členové týmu (hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí, odborní přípravitelé, projektanti), v administrativě jsou to především zaměstnanci finančního úseku (ekonomové a finanční manažer). Ženy pracují na pozicích asistentka, účetní, personalistka, ekonomka, právník, odborný přípravitel).

5.4.7 Struktura zaměstnanců podle délky PPV

Následující graf, obr. 15, ukazuje strukturu zaměstnanců podle délky pracovně právního vztahu. Ve společnosti pracuje více jak 2 roky 186 zaměstnanců, což představuje 77,87 %.



Obr. 15 Zaměstnanci dle délky PPV v r. 2011 [Vlastní zpracování]

Tzv. **Rookie ratio**, procento zaměstnanců, kteří jsou u společnosti méně než 2 roky, tvoří 22,13% (vzorec 3.2), tzn., že výsledná hodnota odpovídá hodnotě naměřené v České republice (cca 20 %) a znamená preferenci zkušenosti. (PWC, ©2012-2013)

I když v období krize se ukazuje výhodnější mít stabilní zaměstnance, na druhou stranu je nutno podotknout, že noví zaměstnanci mohou být kreativnější, mohou přicházet s novými nápady a jsou přizpůsobivější.

5.4.8 Ostatní personální ukazatele

V tabulce č. 5 jsou vypočítány vybrané personální ukazatele.

Tab. 5 Přehled vývoje vybraných ukazatelů ve společnosti [Vlastní zpracování]

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Výnosy na 1 pracovníka (tis. Kč)	14 821	20 829	24 031	23 376	16 648
Zisk před zdaněním na 1 pracovníka (tis. Kč)	391	527	294	434	377
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech (%)	3,64%	5,07%	3,24%	4,33%	5,89%
Přidaná hodnota na 1 pracovníka - PP (tis. Kč)	1 065	2 057	1 780	1 433	1 701
Osobní náklady k přidané hodnotě (%)	50%	50%	43%	70%	57%
Mzdové náklady na 1 pracovníka (tis. Kč)	390	805	641	778	775
Návratnost investic do lidského kapitálu (HC ROI)	1,50	1,33	1,15	1,36	1,38
Absence (%)	9,59 %	7,91 %	6,52 %	6,5 %	4,9 %
Fluktuace (%)	14 %	17 %	17 %	15 %	16 %
Investice do vzdělávání na 1 pracovníka (tis. Kč)	1,034	2,850	2,672	3,477	5,181
Náklady na interní školení na 1 pracovníka (tis. Kč)	0,120	0,150	0,162	0,180	0,191

Co se týká návratnosti investic do lidského kapitálu (vzorec 3.3), její vývoj odpovídá střední a východní Evropě a v posledních třech letech dosahuje hodnoty 1,4 (Mikšíková, 2012). Firma XY dosahuje přibližné hodnoty. Znamená tedy, že za každou investovanou korunu do zaměstnanců dostanou majitelé společnosti XY v roce 2011 zpět 1,38 koruny.

Dle zjištěných výsledků míra fluktuace ve společnosti (vzorec 3.5) je o málo vyšší než hodnoty v ČR. Fluktuace v ČR se pohybuje okolo 14,0 %, do indikátoru fluktuace vstupuje hodnota nedobrovolné fluktuace ve výši 6,4 % a dobrovolné fluktuace ve výši 6,5 % (Mikšíková, 2012). Z vývoje fluktuace za sledované roky lze konstatovat, že fluktuace ve společnosti je vyrovnaná. Každá firma by si však měla stanovit, do jaké míry je pro ni fluktuace nežádoucí. Příliš nízká či nulová fluktuace není také přínosná, a to z důvodu ustrnutí firmy, což může mít negativní vliv na konkurenceschopnost.

Celková míra absence (vzorec 3.4) dosahuje v ČR okolo 4 %. V posledním sledovaném roce 2011 je ve firmě absence 4,9 %, v přepočtu je to 12 dní absence na 1 pracovníka. Nejvyšší počet dnů absence z důvodu nemoci je u dělnických profesí a pracovníků na stavbách (úrazy).

Investice do vzdělávání se zvyšuje, zaměstnanci jsou pro společnost důležitým aktivem, společnost se proto zaměřuje na podporu jejich osobního a profesního rozvoje. Dle výsledků, které prezentuje Mikšíková (2012), firmy investují do vzdělávání cca 6 000,- Kč na jednoho pracovníka. Firma vynaložila na vzdělávání v roce 2011 náklady ve výši 5 181 Kč.

6 IDENTIFIKACE SOUČASNÉHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI

Cílem zkoumání v rámci diplomové práce je získání přehledu o současném systému vzdělávání ve společnosti XY a.s.

Výběr metody průzkumu

Pro zpracování analýzy byly využity primární a sekundární zdroje.

Jako primární zdroj byl zvolen nestrukturovaný rozhovor se zaměstnanci ke zjištění jejich názorů a postojů ke vzdělávání ve společnosti, vlastní šetření na realizované stavbě.

Sekundární zdroj představovalo studium interních dokumentů společnosti, což jsou řády, směrnice, normy, výroční zprávy a personální dokumenty a zpracování výsledků z brainstormingu.

Sběr dat

Kvalitativní výzkum byl proveden prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly volné, předem bylo stanoveno jen téma rozhovoru. Průzkum byl proveden v průběhu měsíce října 2012.

Na základě doporučení vedení společnosti ke zjištění stavu plnění požadavků z ročního školení ISM, BOZP a PO byla také uskutečněna návštěva dvou staveb realizovaných v regionu, a to v měsíci říjnu a listopadu 2012 v rámci interního auditu. Bylo sledováno používání OOPP, dodržování bezpečnosti a byl zkontrolován stav dokumentů používaných na stavbě dle interního předpisu.

Sběr dokumentů je podkladem pro data získaná pozorováním a dotazováním. Analýza dokumentů je provedena v bodě 7.

V měsíci říjnu byl zorganizován brainstorming ke zjištění důležitosti a potřeby vzdělávání projektových manažerů.

Výzkumný soubor

Pro potřeby kvalitativního dotazování byly cílovou skupinou vrcholový management (ředitelé divizí, finanční ředitel), odborní zaměstnanci (projektoví manažeři, technici, zaměstnanci finančního úseku) zejména divize 2 (CEE) a ostatními THZ. Celkový počet respondentů prováděného průzkumu byl 50 osob.

Věk respondentů se pohyboval od 22 - 65 let. Vybrané osoby byly dotazovány v pracovním prostředí.

Interpretace získaných výsledků

Respondenti v realizovaném průzkumu vyjadřovali své dojmy a postoje. Většina z nich měla o téma zájem. Odpovědi byly zaznamenávány v průběhu rozhovoru.

Byly provedeny rozhovory jak s vrcholovými manažery, tak členy projektových týmů a ostatními THZ, kdy jednoznačně vyplynul požadavek odborného školení stavebních techniků v oblasti stavebního zákona, předpisů, kvality a dodržování BOZP na stavbách.

Návštěva staveb potvrdila některé nedostatky týkající se používání interních dokumentů k dokladování. Pro splnění podmínek při výběrovém řízení na získání nové zakázky byl zjištěn nedostatečný počet pracovníků mezi hlavními stavbyvedoucími a stavbyvedoucími vlastních certifikací autorizovaného inženýra/technika pozemních staveb, kteří zodpovídají za vedení stavební zakázky.

Protože jsou stavební technici na realizovaných zakázkách ve styku jak s investory, tak musí koordinovat práci subdodavatelů, řeší stížnosti, reklamace, vyskytuje se zde potřeba vyjednávacích schopností a komunikace s klienty.

Zaměstnanci ekonomického úseku a ostatní administrativy jsou se zajišťovanými odbornými kurzy spokojeni. Jedná se zejména o ekonomické kurzy - pojištění, daně, účetnictví, personalistika, kterých se každoročně zúčastňují.

7 ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE SPOLEČNOSTI NA ZÁKLADĚ INTERNÍ DOKUMENTACE

Cílem analýzy systému vzdělávání je zjištění, jaký je současný stav vzdělávacího systému ve společnosti, jaký je vývoj nákladů na vzdělávání, jaké iniciativy lze v této oblasti provést, aby vedly ke zkvalitnění vzdělávání.

Ve společnosti je získávána informace o potřebách vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců z popisů pracovní činnosti, jež jsou součástí Katalogu pracovních pozic. Pro každou funkci je ve společnosti stanoven popis funkce, vymezené kvalifikační požadavky a popis znalostí a dovedností, na jehož základě lze stanovit potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje, vzor popisu činnosti je Přílohou PIII.

Dále se sledují potřeby dalšího rozvoje nového zaměstnance, který je hodnocen ve zkušební době přímým nadřízeným a v neposlední řadě jsou to návrhy a doporučení při ročním hodnocení zaměstnanců.

7.1 Hodnocení zaměstnanců

V roce 2012 bylo zavedeno **hodnocení ve zkušební době**. Každý vedoucí pracovník má za povinnost zhodnotit po tří měsíční resp. půlroční měsíční zkušební době podřízeného zaměstnance. Stanovené kompetence hodnotí sám hodnocený a poté hodnotitel, který dává návrh na další vzdělávání zaměstnance. Formulář je předkládán vedoucímu pracovníkovi personálním úsekem. Vzor formuláře je Přílohou PIV.

Zpravidla ke konci roku, by mělo probíhat **hodnocení zaměstnanců vedoucím úseku/divize**. Hodnotí se dané kompetence s návrhem hodnotitele na další rozvoj zaměstnance. Zaměstnanci neprovádí sebehodnocení. Přípravu hodnocení zaměstnanců zajišťuje personální úsek. Hodnocení by mělo být prováděno nejméně 1x za rok, není však vedením vyžadováno. V posledních dvou sledovaných letech hodnocení provedeno nebylo. Vzor formuláře je Přílohou PV.

7.2 Plánování vzdělávání

Rozpočet na vzdělávání a rozvoj za jednotlivá střediska (úseky/divize) je zpracováván v úseku Controlling/Reporting/IT. Náklady nejsou rozpočítány na jednotlivé vzdělávací akce a jsou vyjádřeny částkou v pravděpodobné výši předchozího roku. Není zaznamenáno, pro kolik zaměstnanců je školení plánováno. Ze jmenovaného úseku je plán předán

personálnímu úseku za účelem sledování čerpání nákladů na vzdělávání porovnáním plán/skutečnost.

7.3 Realizace vzdělávání

Zajištění a realizace vzdělávací akce probíhá na konkrétním úseku/divize. Evidence školení na personálním úseku probíhá tak, že účast na školení je zjišťována z dokladů založených v ekonomickém úseku resp. z údajů zadaných do ekonomického SW.

Školení jsou zajišťována převážně **externě**. Výběr dodavatelů školení schvaluje vedení každé divize, odvíjí se od spokojenosti zaměstnanců se školením (hodnocení neprobíhá písemnou formou), referencemi, příp. zpracované nabídky, ceny a prezentace.

- ANAG, spol. s r.o. (personalistika, cestovní náhrady)
- Integra Centrum s.r.o. (finance, daně, účetnictví)
- Skřivánek s.r.o., TUTOR, s.r.o., Widigulfa, s.r.o. (zajištění jazykových kurzů)
- Vzdělávací - odborné středisko Zlín, Svářečský škola Vendolský, Jaroněk Petr (školení pro dělníky)
- ČMI (podnikový metrolog)
- Peterka & Partners (právní služby)

Interní školení je prováděno v oblasti BOZP, PO a ŘOMV pouze pro dělníky, kteří jsou proškoleni bezpečnostním technikem, a dále interně probíhá školení managementu integrovaného systému s představitelem ISM. Interní poradenství a proškolení provádí i pracovníci úseku Controlling/Reporting/IT (základní proškolení např. uživatelů intranetového portálu a MS Office nebo účetního a výrobního IS IPOS).

Na povinná školení jsou administrativní pracovníci zváni prostřednictvím e-mailu, dělnické profese jsou obeznámeni jejich nadřízeným - mistry/koordinátory. Oznámení o realizování povinného školení je zveřejněno i na intranetovém portálu vč. uložení prezentací z uskutečněných akcí. V případě dalších hromadných školení jsou materiály k těmto školením, pokud jsou k dispozici, také ukládány na intranet, aby sloužily k **samostudiu** dalším zaměstnancům, kteří se takového školení nezúčastnili.

Z metod vzdělávání se uplatňují mimo pracoviště nejčastěji **přednášky, semináře, brainstorming**.

Na pracovišti je to **instruktáž** u dělnických profesí. Metoda **asistování** je využívána zejména u administrativních pozic (asistence u projektového manažera). Nelze opomenout

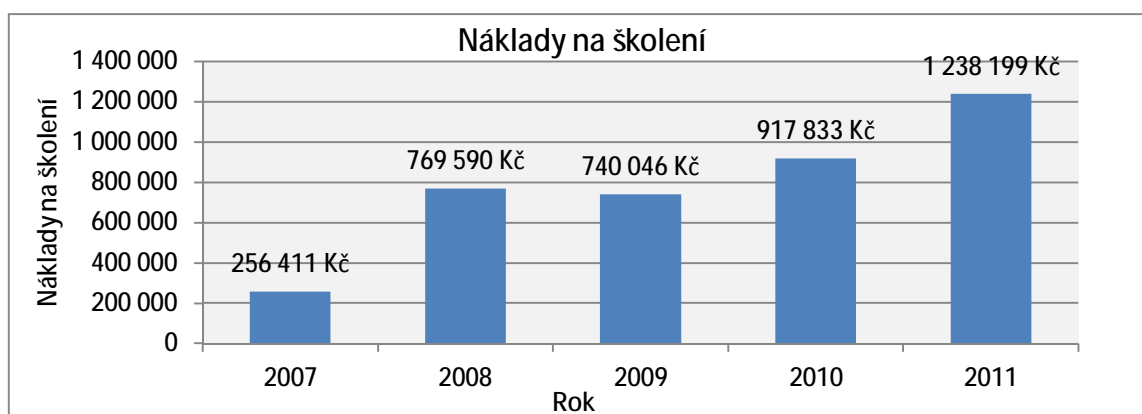
mentoring, předávání zkušeností profesně starším spolupracovníkem. **Rotace** je využívána u stavebních techniků. Každý týden probíhá **prostřednictvím videokonference porada** výkonného výboru a každý měsíc jsou organizovány **porady** projektových manažerů s výkonným ředitelem, případně také manažerem BOZP a PO a představitelem ISM.

Údaje o všech školeních a přednáškách, kterých se zaměstnanci zúčastnili, se zaznamenávají a evidují u každého zaměstnance v informačním systému PERM - Kvasar. U povinných školení, která se pravidelně opakují, lze údaj o periodicitě nastavit u konkrétního pracovníka nebo na pracovním místě, a tak zajistit upozornění na vypršení lhůty daného školení.

7.4 Druhy školení

Ve společnosti se zaměstnanci účastní následujících školení:

- § vstupní školení,
- § školení ze zákona,
- § školení ISMS, QMS, EMS,
- § odborná školení,
- § školení dělnických profesí,
- § IT školení,
- § jazykové kurzy,
- § dlouhodobé vzdělávání,

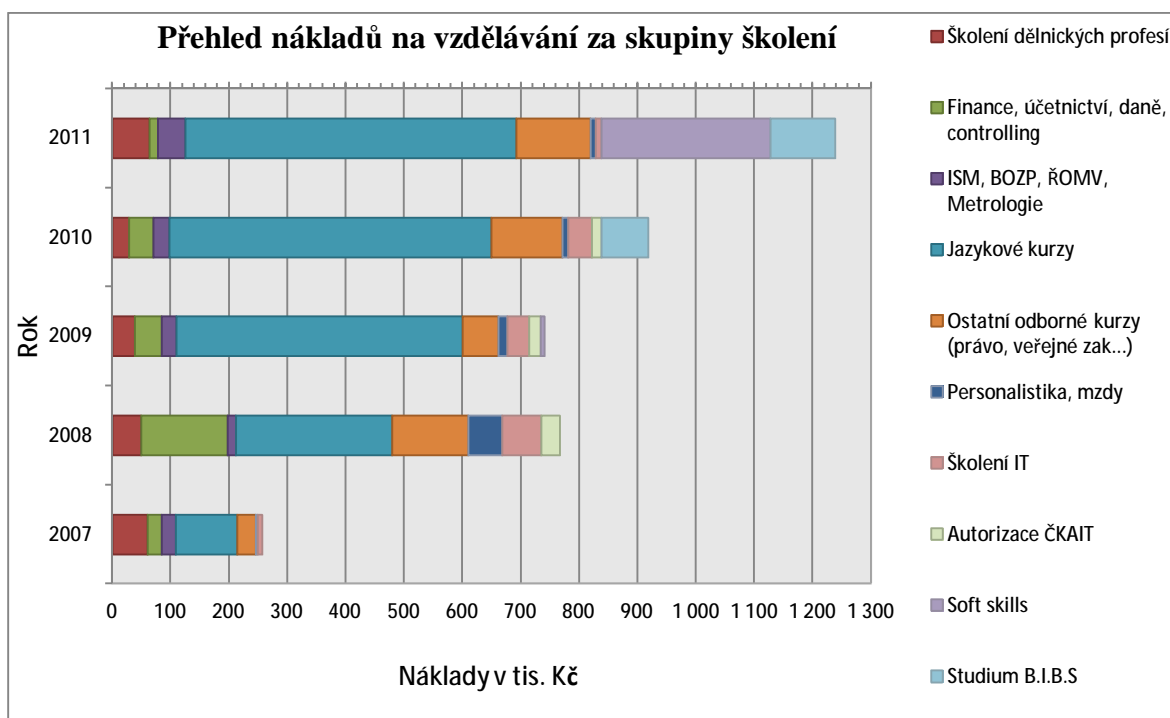


Obr. 16 Vývoj nákladů na vzdělávání v letech 2007 - 2011 [Vlastní zpracování]

Z grafu je patrná rostoucí tendence nákladů na vzdělávání a rozvoj v uvedených letech. V roce 2011 byly náklady navíc navýšeny o seminář, jenž nebyl plánován.

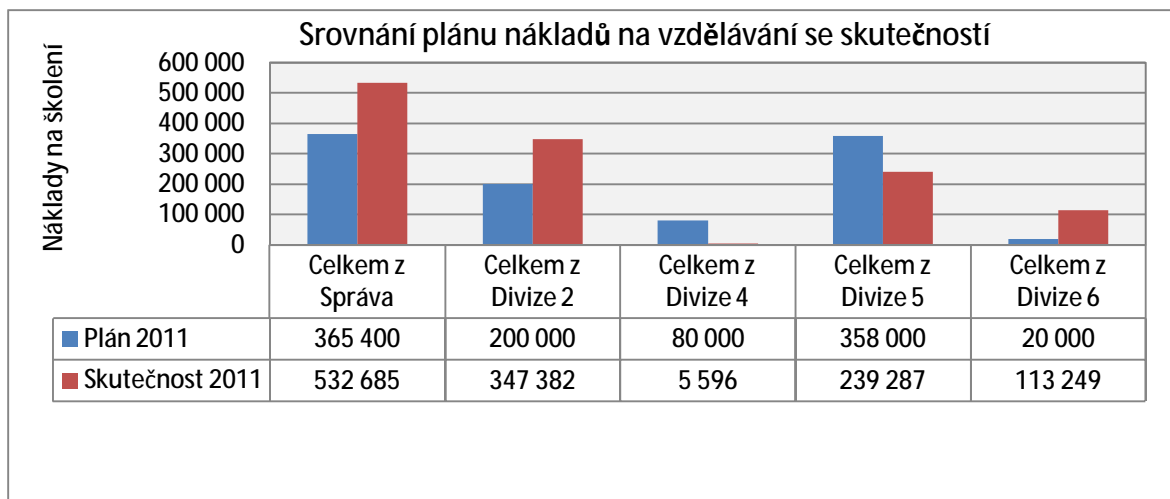
Na dalším grafu, obr. č. 17, je rozdělení nákladů do skupin podle oblasti proškolení. Nejvyšší výdaje představují jazykové kurzy, které jsou zcela hrazeny společností. Jazykovým kurzům je věnována samostatná kapitola 7.4.7.

Dále lze z grafu vyčíst podíl nákladů na odborná školení, jako jsou školení v oblasti personalistiky a mezd, financí a účetnictví a odborné proškolení zejména v právní oblasti a veřejných zakázek či školení dělnických profesí ap., které se každoročně opakují zejména pro změny v legislativě (daně, finance, personalistika). Chybějící je však proškolení stavebních techniků ve stavebním zákoně a dalších souvisejících předpisech.



Obr. 17 Přehled nákladů na vzdělávání za skupiny školení v r. 2011 [Vlastní zpracování]

Srovnání plánu se skutečností za rok 2011, viz obr. 18, potvrzuje chybějící důsledné plánování konkrétních vzdělávacích aktivit ze strany úseků a divizí. Náklady jsou navýšeny neplánovaným seminářem, neefektivním rozdělením účastníků v jazykových kurzech a nezapočítáním nákladů na dlouhodobé vzdělávání zaměstnance, se kterým je uzavřena kvalifikační dohoda (studium MBA). Naopak plánované finanční prostředky u jedné z divizí nejsou vyčerpány.



Obr. 18 Srovnání plán/skutečnost za rok 2011[Vlastní zpracování]

7.4.1 Vstupní školení

Vstupní školení zajišťuje personalista v den nástupu nového zaměstnance. Zaměstnanec je seznámen s organizačním řádem, pracovním řádem, směrnicemi (zejména se směrnicemi Odměňování a Personální management) a normami.

Proškolení BOZP a PO je zajištěno manažerem BOZP a PO, jakožto i školení řidičů. Školení v oblasti ISM (QMS, EMS, ISMS) provádí představitel Integrovaného systému managementu.

Všechny doklady o proškolení nového pracovníka jsou založeny na personálním úseku.

7.4.2 Školení ze zákona

Stavebnictví vyžaduje rozsáhlé bezpečnostní požadavky, a to zejména pro svou specifickou povahu, která je spojena s přípravou stavby, její organizací, koordinací a s prováděním vlastních stavebních prací, a to velmi různorodých. Bohužel toto odvětví vykazuje nejvyšší počet pracovních úrazů a také nejčastější výskyt úrazů smrtelných. Proto je nutné předcházet těmto nepříjemným situacím a chránit zdraví zaměstnanců již od jejich přijetí do pracovního poměru.

Školení BOZP

Legislativa v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je následující:

§ Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů,

§ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,

- § Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy (zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), ve znění pozdějších předpisů.
- § Nařízení vlády č. 591/2006 Sb., o bližších minimálních požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na staveništích.

Společnost je držitelem certifikátu systému managementu BOZP podle normy ČSN OHSAS 18001:2008.

Zaměstnanci společnosti jsou proškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci 1x ročně. Školení pro THZ provádí externí firma. Zvlášť jsou školeni zaměstnanci působící na stavbách (stavbyvedoucí, mistři ap.) a zaměstnanci pracující v kancelářích a nevýrobních prostorách. Školení dělnických profesí je zajišťováno interně, manažerem BOZP. Ověření znalostí probíhá formou testu. Zaměstnanci jsou taktéž instruováni o používání ochranných prostředků.

Dodržování BOZP na stavbách je pravidelně kontrolováno manažerem BOZP a PO a i zástupci subdodavatelských firem jsou seznámeny s požadavky bezpečnosti, o proškolení jsou vedeny záznamy. Projektový manažer na každou zakázku přebírá tzv. manuál, ve kterém jsou veškeré instrukce a formuláře týkající se bezpečnosti práce.

Všichni zaměstnanci jsou povinni se školení zúčastnit včetně ověření jejich znalostí a jsou povinni dodržovat předpisy a pokyny, řídit se instrukcemi a bezpečnostními zásadami.

Školení 1. pomoci

V oblasti 1. pomoci, které probíhá 1x za tři roky jsou školeni vybraní zaměstnanci z řad administrativy a zaměstnanci na konkrétních zakázkách/stavbách. Školení je prováděno externím lektorem.

Školení PO

V oblasti požární ochrany se školí všichni zaměstnanci 1x za dva roky. Školení probíhá současně se školením o bezpečnosti ochrany zdraví při práci a znalosti jsou testovány. Cílem tohoto školení je zaměstnance seznámit se zajištěním požární ochrany a povinnostmi, které vyplývají z předpisů o požární ochraně, s požárním řádem a poplachovými směrní-

cemi, které jsou navíc zpracovány pro každou stavbu a také jsou součástí manuálu předávaného na stavbu.

Školení ŘOMV

Jedenkrát ročně jsou proškoleni externím školitelem všichni řidiči referentských vozidel, školení je ukončeno testem. Řidič z povolení je navíc podroben u externí agentury psychotestům.

Záznamy a testy ze školení BOZP, PO a ŘOMV se archivují.

7.4.3 Školení QMS, EMS, ISM, ISMS

Společnost má certifikované systémy

- § **ČSN EN ISO 9001:2001** - Systémy managementu kvality
- § **ČSN EN ISO 14001:2005** - Systémy environmentálního managementu
- § **ČSN OHSAS 18001 : 2008** - Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- § **ČSN ISO/IEC 27001:2006** - Systémy managementu bezpečnosti informací

a necertifikované systémy jako jsou administrativní, finanční systémy řízení a risk management.

Rozvoj stavebního trhu, odbornost, zkušenost a náročnost zákazníků a také státních orgánů neustále zvyšují požadavky na způsoby provádění jakost stavebních zakázek. Dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ochrana životního prostředí a jakost předávaných staveb a souvisejících služeb jsou důležité při posuzování konkurenceschopnosti organizací ve výběrovém řízení zakázky/projektu. Proto je třeba, aby společnost usilovala o předání jakostního díla a zajišťovala své služby kvalifikovanými silami.

Jedenkrát ročně jsou proškoleni zaměstnancem společnosti, představitelem ISM, v oblasti QMS, EMS, ISM a ISMS vč. aktualizace řídicí dokumentace všichni TH zaměstnanci.

Mezi požadavky nad rámec certifikovaného managementu Integrovaného systému vzhledem vykonávaným pracím na JETE patří znalost

- § vyhlášky SÚJB č. 132/2008 Sb. o systému jakosti při provádění a zajišťování činností souvisejících s využíváním jaderné energie a radiačních činností a o zabezpečování jakosti vybraných zařízení s ohledem na jejich zařazení do bezpečnostních tříd,

§ vyhláška č. 309/2005 Sb. o zajišťování technické bezpečnosti vybraných zařízení (Státní úřad pro jadernou bezpečnost).

Školení vztahující se k těmto požadavkům se účastní výkonný management a střední management (projektoví manažeři).

Ostatní zaměstnanci, kteří pracují na středisku pro JETE, mají předepsáno se účastnit školení pro samostatný vstup do kontrolního pásma (JETE), účastní se havarijního a radiačního školení, která jsou zakončena testem. Jedná se o externí školení zajišťované společností ČEZ, a.s.

7.4.4 Školení dělnických profesí

Dělníci jsou proškolení dle periodicity jednotlivých odborností. Dělnické profese jsou zařazeny ve střediscích hlavní stavební výroby (zednické a ostatní pomocné stavební práce na konkrétních zakázkách, údržba na středisku JETE) a pomocné stavební výroby (středisko Sádrukartonové konstrukce a Elektro).

Tab. 6 Přehled školení dělnických profesí [Vlastní zpracování]

Profese	Periodicita
lešenář	1 rok
jeřábčík	1 rok
vazač	1 rok
obslužné plošiny	1 rok
vysokozdvíhací vozíky	1 rok
svářeč	2 roky
strojník UNC	2 roky
obsluha motorových pil	2 roky
elektrikář - vyhl. 50/1978	3 roky
SDK : SDK KNAUF, CETRIS, LARPAGE, minerální stropní AMF, OWA	dle platnosti certifikátu (1 - 5 let)

7.4.5 Odborná školení a soft skills

Co se týká THZ, pro jejich odborný růst, prohlubování znalostí, dovedností, jsou zajišťována školení v oblasti

- § personalistiky a mezd,
- § účetnictví, daně, majetek,
- § legislativa,
- § metrologie,
- § logistika a další.

Zajištěna jsou i odborná školení pro stavební techniky. Jsou to především školení týkající se veřejných zakázek, kvality a managementu rizik. Školení v soft skills není tak časté, jako je tomu u odborných školení. V roce 2011 byl např. pořádán seminář pro 20 zaměstnanců středního managementu na poznání sebe sama, určení typologie a rozpoznání, jakou roli má zaměstnanec v týmu vč. doporučení složení týmů.

7.4.6 IT školení

Externí školení v IT probíhá zejména v rámci zavedeného informačního systému pro výrobní úsek a pro controlling (IS IPOS), kterého se účastní uživatelé tohoto systému, a to zaměstnanci úseku Controlling/Reporting/IT, projektoví manažeři a odborní přípraváři. Zajišťovány jsou externě na základě požadavku také kurzy pro práci s MS Project a SW Primavera. Proškolení zaměstnanců potřebujících prohloubit znalosti týkající se jednotlivých částí MS Office nebo intranetového portálu je prováděno interně pracovníky úseku Controlling/Reporting/IT na základě požadavků. Správce sítě a IT specialisté se účastní odborných školení týkající se zvyšování jejich odborné stránky.

7.4.7 Jazykové kurzy

Ve společnosti je zajištěna jazyková výuka agenturou vybranou na základě výběrového řízení. Jedná se zejména o jazykové kurzy ruského a anglického jazyka resp. jazyka francouzského (a v roce 2011 i španělského). Kurzy se uskutečňují ve 3 pobočkách společnosti a jsou zcela hrazeny z firemních prostředků. Účastníci kurzu jsou rozděleni do 4 úrovní, mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí a více pokročilí. Následující tabulky č. 7 a 8 znázorňují náklady za jazykové kurzy, které zajišťují vybrané agentury. Náklady jsou rozděleny podle účastníků jednotlivých divizí.

Tab. 7 Skutečné náklady za jazykové kurzy dle agentur v r. 2011 [Vlastní zpracování]

Přehled agentur vyučujících zaměstnance spol. XY a.s.	Počet účastníků JA	Počet účastníků JR	Celkem	Částka celkem	Kč/na 1 zam./rok
Chlebníčková Petra, Mgr. (individuální výuka)	1	0	1	26 880	53760
Nemesh Anzhela (skupinová výuka)	0	5	5	54 000	10 800
Skřivánek s.r.o. (skupinová výuka)	8	0	8	149 769	17 629
Skřivánek s.r.o. (individuální výuka)	0	1	1	13 260	13 260
Tutor, s.r.o. (skupinová výuka)	17	22	39	162 602	4 169
Widigulfa, s. r. o. (skupinová výuka)	12	0	12	140 974	10 628
Agentura Empire Live (individuální Slovensko)	1	0	1	22 078	43 337
Celkový součet	39	28	67	569 563	8 501

Tab. 8 Přehled nákladů za jazykové kurzy úseků v r. 2011 [Vlastní zpracování]

Divize/Úsek	Počet uchazečů v jazykových kurzech	Částka celkem	Kč/na 1 zaměst./rok
Správa	17	154 116	9 066
Divize2	12	199 525	16 627
Divize 5	35	196 720	5 621
Divize 6	3	19 202	6 401
Celkový součet	67	569 563	8 501

Bylo zjištěno, že agentury provádí testování znalostí jen zřídka, tudíž neexistuje zpětná vazba jak vzhledem k zaměstnanci, tak k zaměstnavateli resp. není toto testování vůbec vyžadováno firmou.

Dalším nedostatkem je rozložení zaměstnanců v jednotlivých skupinách, tzn., že není využita kapacita jednotlivých kurzů.

Z rozhovoru s finančním ředitelem vyplynul požadavek snížení nákladů na jazykové kurzy, a to jak sloučením skupin s nízkým počtem účastníků (budou min. 3 ve skupině), tak zavedením příspěvku zaměstnanců na úhradu jazykových kurzů. Uspořená částka by mohla být použita na další druh školení, který bude vyžadován.

7.4.8 Dlouhodobé vzdělávání

Společnost umožňuje svým zaměstnancům studium při zaměstnání. Ve společnosti studuje pět zaměstnanců dlouhodobě, čtyři jsou podporováni ve vysokoškolském studiu, jeden zaměstnanec studuje střední školu. Se dvěma zaměstnanci je uzavřena kvalifikační dohoda.

7.4.9 Hodnocení vzdělávací akce

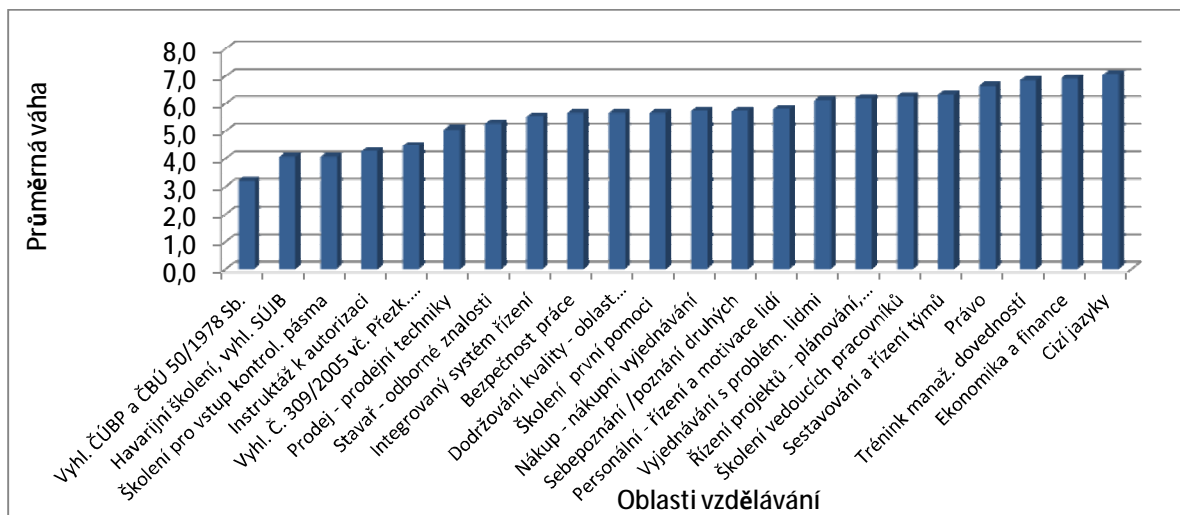
Srovnání plánovaných vzdělávacích akcí se skutečností je prováděno na personálním úseku na základě podkladů z plánu vzdělávání poskytnutého úsekem Controlling/Reporting/IT a na základě skutečnosti, která je převzata z účetnictví.

Náklady ze vzdělávání nejsou v současnosti rozepisovány na jednotlivé účastníky.

Hodnocení konkrétní vzdělávací akce je prováděno nepravidelně, nejsou využívány hodnotící formuláře, případně je účastník kurzu pouze ústně dotazován na kvalitu kurzu a spokojenost s lektorem.

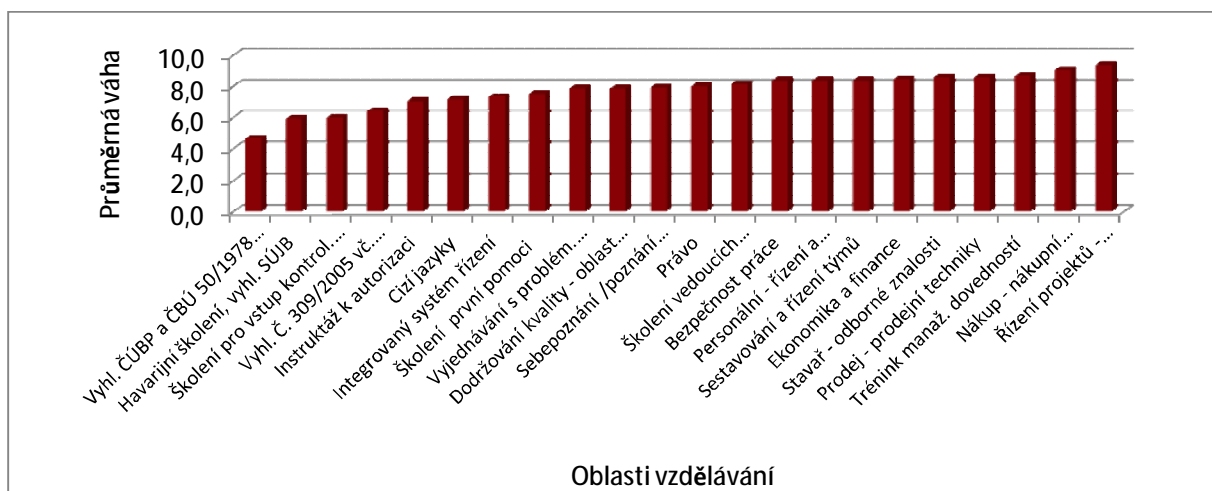
7.5 Brainstorming

Na začátku října byl zorganizován brainstorming projektových manažerů s výrobním ředitelem. Projektovým manažerům byl předán k vyplnění dotazník s přehledem oblastí vzdělávání s určením důležitosti a potřeby školení. Z rozhovorů s vrcholovými manažery vyplynulo, že jsou chybějící odborná školení (stavební zákon apod.). Dále mají názor, že je třeba zajistit pro vybrané zaměstnance program projektového řízení.



Obr. 19 Potřeba školení dle PM [Vlastní zpracování]

Z vyplněných dotazníků projektovými manažery bylo zjištěno, že PM kladli u *potřeby* vzdělávání největší důraz na jazykové kurzy, ekonomiku a finance či manažerské dovednosti - viz obr. 19. Jako *důležitá* školení však PM zvolili hned na prvním místě právě zmínované řízení projektů, což může znamenat, že sami cítí potřebu rozvoje v této oblasti - viz obr. 20.



Obr. 20 Důležitost školení dle PM [Vlastní zpracování]

8 VZDĚLÁVÁNÍ VE STAVEBNÍCH FIRMÁCH

Stavebnictví v ČR patří mezi hlavní národohospodářská odvětví. Má ve své produkční činnosti řadu vazeb na jiná odvětví, a to jako na dodavatele potřebných surovin, výrobků, energií, služeb apod. V uplynulých letech procházelo stavebnictví obdobím silného boomu, a to díky zásoby práce v kombinaci s dostatkem finančních prostředků ve veřejné zakázce i v privátní sféře.

S ekonomickou krizí však přišla i krize ve stavebnictví. Výkon ve stavebnictví se snižuje bez přestání již čtvrtým rokem. Celkový vývoj českého stavebnictví v roce 2013 dle CEEC Research (2009 - 2012) bude závislý především na míře dalšího poklesu inženýrského stavitelství, tzn. na vývoji zakázek, které jsou financovány z veřejných zdrojů. Směřování pozemního stavitelství se bude ve větší míře spíše odvíjet od poptávky privátních investorů. (CEEC Research, 2009 - 2012)

Zaměstnavatelé se neobejdou bez investic do vzdělávání ve stavebnictví. Stavební firmy i přes složitou situaci vkládají nemalé prostředky na rozvoj svých zaměstnanců, spolupracují s absolventy učilišť, středních a vysokých škol, umožňují jim praxi a možnost ve firmě pracovat, a tak získávat nové síly, které si sami „vychovalí“. Některé firmy mají vlastní školicí střediska či odborné knihovny. Zaměstnanci stavebních firem se zúčastňují různých vzdělávacích programů „ušitých na míru“, navštěvují jazykové kurzy nebo počítačové kurzy, odborná školení, využívají nových multimediálních metod a zavádí nejaktuálnější trendy ve vzdělávání. Mnoho firem také rozšiřuje počet zaměstnanců k získání mezinárodního certifikátu IPMA, zvyšuje se počet autorizovaných inženýrů a techniků v žádané oblasti (např. pozemní stavitelství, dopravní stavby). Profesionální pružnost se však neobejde bez vlastního zapojení každého zaměstnance a tím je sebevzdělávání. Firmy tak podporují své zaměstnance při studiích na vysokých školách, studiích MBA, a také umožňují zvyšování kvalifikace dělnickým profesím podporou na středních odborných školách. (Časopis Stavebnictví, ©2008)

Pro své vzdělávací programy a projekty související se vzděláváním společnosti využívají dotační programy např. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, název výzvy „Školení je šance“, „Podnikové vzdělávání“, „EDUCA III“ (ESF, ©2008), dále Operační program Podnikání a inovace (OPPI, ©2010), anebo finance ze státního rozpočtu ČR. V příštím Programovém období 2014 - 2020 budou možnosti čerpání dotací z nového programu, např. programy v rámci cíle „Investice pro růst a zaměstnanost“ jako Operační pro-

gram zaměstnanost, Výzkum, vývoj a vzdělávání, či Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost. (CYRRUS, ©2011)

Ze získaných údajů lze potvrdit, že firmy investují do svých zaměstnanců, jsou si jeho významu vědomy, avšak v době krize zvažují efektivní vynaložení finančních prostředků.

Byl i zjišťován stav vzdělávání ve firmě, která je konkurentem analyzované firmy na domácím trhu, a to na základě rozhovoru s výkonným ředitelem firmy ABC a.s. v prosinci 2012 a na základě sdělených údajů z interní dokumentace. Firma ABC a.s. patří mezi významné stavební firmy v ČR a řadí se mezi střední podniky. Obdobně jako firma XY a.s. zajišťuje své zakázky subdodavatelsky, ale navíc i svými kapacitami. Strukturu firmy tvoří z jedné poloviny THZ a druhé dělníci, přičemž nárůst počtu zaměstnanců zaznamenala firma zejména v posledních dvou letech. Nyní zaměstnává 65 pracovníků, z nichž vyučení, maturanti i vysokoškoláci se podílejí na struktuře každá jmenovaná skupina jednou třetinou. Nejpočetnější je věková skupina 31 - 40 let. Fluktuace v této firmě je nižší jako u analyzované firmy XY a.s. a pohybuje se okolo 9 %. (Interní dokumenty společnosti ABC)

Co se týká vzdělávání, firma na jednoho zaměstnance vynaloží okolo 1 500 Kč. Nepodporuje jazykové vzdělávání ani počítačové kurzy, neboť zaměstnává zaměstnance velmi dobře jazykově i technicky vybavené, kteří se v této oblasti samovzdělávají. Ve firmě jsou zajišťována zákonná školení a školení odborná a firma hodlá podporovat vybrané zaměstnance ke složení autorizační zkoušky. Protože společnost zajišťuje zakázky i vlastními kapacitami, tzn. dělníky, a protože je v současnosti nedostatek kvalifikovaných dělnických profesí, resp. o učňovské školství není zájem či spíše není dostatečně propagováno, spolupracuje s místním učilištěm. Firma získala také dotaci na vybudování školicího střediska z programu Operačního programu Podnikání a inovace, kde bude zajišťovat teoretická i praktická školení pro své zaměstnance v oblasti monolitických konstrukcí. Firma nevyhodnocuje realizovaná školení testováním, ale pečlivě zvažuje, v jaké oblasti je nutné zaměstnance proškolit a nevydává finanční prostředky na vzdělávání, jež pro ni nejsou efektivní. (Rozhovor s výkonným ředitelem společnosti ABC)

Zjištěné údaje potvrzují zájem firem o vzdělávání svých zaměstnanců, přičemž přístup je odlišný a odvíjí se od strategie každé společnosti.

9 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě provedené analýzy vzdělávacího systému ve společnosti byly zjištěny jak přednosti, tak i nedostatky. Společnost si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro ni důležité aktivum, proto přikládá význam péči o zaměstnance, a to i v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Mezi přednosti vzdělávání ve společnosti XY a.s. patří:

- zajištění periodických školení (povinných ze zákona, periodických školení dělnických profesí),
- pravidelná odborná školení,
- interní školitelé v oblasti BOZP, PO, ŘOMV pro dělnické profese, dále kvality, environmentální problematiky a bezpečnosti informací pro THZ,
- využití intranetového portálu k informovanosti o povinném školení, k dispozici materiály k prostudování, možnost samostudia pro zaměstnance, kteří se školení nezúčastnili,
- podpora dálkového studia zaměstnanců,
- plně hrazené jazykové kurzy,
- školící středisko vybaveno počítačovou technikou,
- možnost zajištění školení prostřednictvím videokonference (pro 4 regiony), což vede k úspoře času a nákladů.

Nedostatky představují zejména:

- chybějící identifikace potřeb vzdělávání prostřednictvím pravidelného ročního hodnocení zaměstnanců,
- neprovádění hodnocení školících akcí,
- chybějící hodnocení zvládnutí úrovně jazykových kurzů a nevyužitá kapacita ve skupinách jazykových kurzů,
- nedostatek odborných školení u projektových týmů,
- nedostačující školení v oblasti komunikace a vyjednávání,
- nevyužívání interního školitele pro THZ,
- nepřehledné plánování školících akcí,
- neinformovanost personálního úseku o realizovaném školení zaměstnanců v jednotlivých divizích a úsecích.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedené analýzy ve společnosti XY a.s. je třeba vyzdvihnout péči o zaměstnance v oblasti vzdělávání a dalšího rozvoje i přes nedostatky, které byly shledány. Společnost si uvědomuje, že firmy, které podporují rozvoj svých zaměstnanců a umí využít jejich schopnosti, poskytují větší hodnotu pro své zákazníky než jejich konkurenti.

Podkladem pro analýzu a identifikaci potřeb dalšího vzdělávání zaměstnanců byly nestrukturované rozhovory, interní dokumenty, rozhovory, brainstorming, návštěva realizované stavby.

Řadoví zaměstnanci jsou se současnou možností absolvovat kurz pro odborný rozvoj spokojeni.

Co se týká odborných pracovníků na stavbách, jsou to kvalifikované osoby s dlouholetými zkušenostmi. Efektivní realizace projektu je však klíčovým předmětem podnikání, a to nejen pro stavebnictví. Ve stavebnictví existuje mnoho faktorů, které mohou mít vliv na provádění stavebních projektů, a to jak pozitivních, tak negativních, proto je stále důležitější předvídat rizika a nacházet co nejlepší řešení. Všechny oblasti, jako je příprava projektu, kvalita projektové dokumentace, výběr dodavatelů a jejich koordinace, zajištění materiálu, kvalita na stavbách, bezpečnost, dodržení termínů, náklady, ochrana životního prostředí, jsou vzájemně propojeny a stavební projekt proto představuje složitý proces. A proto je třeba, aby byly rozvíjeny dovednosti členů projektového týmu, což jsou projektový manažer, odborný přípravář, hlavní stavbyvedoucí a stavbyvedoucí, a to zejména po stránce odborné, ale i měkkých dovedností, jako je např. umět správně komunikovat a přesvědčit druhou stranu, jak vyplynulo z analýzy.

Důležité je i využívat zkušeností z každého projektu pro další projekt tak, aby se zlepšily procesy současných a budoucích projektů, a jejich řízení, a aby byl projektový tým poučen z chyb, které se již na zrealizovaných zakázkách vyskytly.

Problémem, který vyplynul z analýzy a měl by se řešit, je skutečnost, že plánování vzdělávání nevycházelo z personálního úseku, a že ten neměl přehled o realizovaných školeních, protože jednotlivé divize s úsekem nedostatečně komunikovaly.

Na výsledky analytické části navazuje část projektová.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

11.1 Vlastní doporučení

Na základě analýzy vzdělávacího systému ve firmě XY a.s. bylo zjištěno, že společnost umožňuje svým zaměstnancům se vzdělávat, jak krátkodobě, a to prostřednictvím odborných školení i jazykových kurzů, tak i dlouhodobě. Náklady do vzdělání mají stoupající tendenci.

Velký nedostatek ve vzdělávacím systému analyzované společnosti je spatřen v neexistenci zpětné vazby jakéhokoliv druhu školení vč. jazykových kurzů a chybějící hodnocení zaměstnanců s doporučením v oblasti vzdělávání.

Vzhledem k negativním prognózám ve stavebnictví a velké konkurenci se jeví jako vhodné zaměřit se na kurzy komunikace a přesvědčovacích metod za účelem získání lepších vyjednávacích schopností.

Dále by bylo třeba zredukovat náklady na jazykové kurzy, které v posledních letech tvoří polovinu celkových nákladů na vzdělávání - viz obr. č. 17.

Co se týká odborných školení, mělo by být zaměřeno zejména na členy projektových týmů, a to v oblasti řízení projektů, oblasti jakosti prováděné práce na stavbách, dodržování BOZP a PO s návazností na předávání části stavby jednotlivým subdodavatelům, na dodržování pravidel stanovených vnitřní dokumentací, tj. řády, normami a směrnicemi společnosti, vedení stavebního deníku, neboť proškolení v této oblasti není dostatečně praktikováno.

Vysoká kvalita stavebních prací je základem pro konkurenceschopnost stavební firmy nejen na domácím trhu, ale i v zahraničí.

11.2 Stanovení cíle

Projekt zajistí vzdělávací programy ve stanovených oblastech pro zaměstnance odpovídající současným potřebám firmy a trendům trhu.

Účelem projektu je zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců tak, aby se rozšířil počet realizovaných zakázek, aby byly kvalitně řízeny tyto zakázky, aby byla zajištěna optimalizace stávajících procesů, zvyšování výkonnosti společnosti. Zejména jde tedy o zajištění rozvoje odborných, manažerských, osobnostních a jazykových znalostí a dovedností zaměstnan-

ců společnosti XY tak, aby byly vykonávané činnosti na kvalitativně vyšší úrovni, a aby byl zajištěn efektivnější průběh, tzn. i nižší náklady realizace stávajících zakázek.

Hlavní cíle, účel, aktivity, vstupy a výstupy jsou obsaženy v **logickém rámci**, který je přílohou PVIII.

Pro definování cíle projektu bylo použito pravidla SMART (**S**pecific, **M**esuarable, **A**ceptable, **R**ealistic, **T**ime limited).

- specifická, konkrétnost - představuje vztah k určité konkrétní činnosti;
- měřitelnost - konkrétní činnost bude měřitelná a bude se používat pro její měření stejné metodiky;
- akceptovatelnost - cíl, který má být splněn, musí být odsouhlasený;
- reálnost - cíl musí být reálný, aby mohl být splněn;
- termínovanost - je třeba, aby byl stanoven termín, který má být dodržen. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 66)

Kvalita vzdělávání zvýší zaměstnancům do budoucna postavení na trhu práce.

Vzdělávání je plánováno jak externí, tak interní.

Od všech účastníků budou sbírány a hodnoceny zpětné vazby vzdělávání. Předpokládá se, že některé řídicí a technické znalosti budou ověřovány v praxi, po vyhodnocení se zpracují do řídicích a pracovních procesů.

Cílovou skupinu programu tvoří zaměstnanci firmy.

V projektu budou navržena kromě školení ze zákona, periodických školení dělníků a pravidelných školení finančního úseku a personalistiky, zejména kurzy zaměřené na členy vrcholového managementu vybraných divizí a projektových týmů - projektové manažery, hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí a odborné přípraváře, taktéž z vybrané divize (zejména divize CEE).

Součástí projektu bude využití interních školitelů (zejména v zákonném školení BOZP, PO a řidičů motorových vozidel).

Informace o konání nových vzdělávacích akcí budou zveřejněny vždy na intranetu a zároveň bude termín konání sdělen účastníkům e-mailem. Pokud budou k dispozici materiály z těchto akcí, budou uloženy na intranetu.

Tab. 9 Navrhované další oblasti vzdělávání s cílovou skupinou [Vlastní zpracování]

Cílová skupina	Počet účastníků cca	Oblast vzdělávání	Praktický přínos
obchodní ředitel ředitel přípravy/realizace ředitel výroby projektoví manažeři	7	přesvědčování, vyjednávání, argumentace	Efektivnější přesvědčování a komunikace s kolegy, podniky, dodavateli a investory.
projektoví manažeři	8	řízení projektu	Správné nastavení projektu, výběr členů týmu, způsoby sledování a hodnocení projektu, zhodnocení rizika.
projektoví manažeři hlavní stavbyvedoucí stavbyvedoucí	10 6 10	interní dokumentace prováděných činností na zakázce	Odstranění problémů, které vyplývají z nedostatečně vedených záznamů.
<i>odborné stavební profese:</i> projektoví manažeři hlavní stavbyvedoucí stavbyvedoucí (z toho 4 budou proškoleni ke zkouškám k autorizaci ČKAIT) odborní přípravitelé	5 4 6 5	stavební zákon a s ním související stavební předpisy, stavební deník a jeho vedení autorizační zkoušky (stavbyvedoucí/hl. stavbyvedoucí)	Kvalitně vedené stavby, odstranění nedostatků ve vedení stavebního deníku, snížení výskytu závad a nedostatků. Rozšířením řad autorizovaných inženýrů/techniků bude společnost schopna obstát v soutěži o veřejné zakázky (vedoucí stavebních zakázek musí mít autorizované inženýry/techniky/stavbyvedoucí).
právníci odborní přípravitelé asistentky	30	jazykové kurzy angličtiny a ruštiny	Zkvalitnění cizojazyčné komunikace (zpracování dokumentace, cenových nabídek pro zahraniční klientelu). Jazyková vybavenost pro práci v zahraničí. Efektivnější rozdělení účastníků ve skupinách s cílem úspory nákladů za jazykové kurzy.

Návrh jednotlivých zaměstnanců byl zvolen na základě provedené analýzy a rozhovoru s majiteli firmy, top managementem a vedoucími pracovníky se zohledněním potřeb každého konkrétního zaměstnance.

11.3 Popis klíčových aktivit

Aktivity projektu byly voleny s cílem zajistit hladký průběh projektu a splnit cíle projektu, tzn. zajistit vzdělání zaměstnanců. Jako klíčové aktivity byly na základě výsledků provedené analýzy vybrány následující programy:

- **administrace a řízení projektu:**
 - analýza současného stavu vzdělávacích potřeb a její interpretace,
 - identifikace potřeby vzdělávacích programů, určení zaměstnanců pro rozvoj,

- výběr vzdělávacích programů a sestavení plánu, rozpočtu,
- vyhledání potenciálních dodavatelů a výběrové řízení,
- příprava testů a provedení testování jazykové úrovně,
- vyhodnocení testů a rozřazení studentů do skupin,
- **realizace vybraných kurzů:**
 - § jazyka ruského a anglického
 - § stavební zákon a příslušné předpisy
 - § užívání interní dokumentace
 - § řízení projektu
 - § přesvědčování, vyjednávání, argumentace
 - § ostatní pravidelně se opakující školení
- **vyhodnocení kurzů**

Popis nově navrhovaných modulů školení, které se budou realizovat, je následující:

11.3.1 Zkvalitnění jazykových kurzů

Na žádost vedení společnosti bude provedeno nové rozdělení zaměstnanců do skupin týkající se jak jazyka anglického, tak ruského. Nebudou podporovány další jazyky, jako španělština a francouzština, nebudou akceptovány individuální kurzy. Jazykové kurzy budou nadále probíhat ve třech místech dle poboček společnosti.

Je plánováno, že namísto čtyř úrovní (mírně pokročilý A2, středně pokročilý B1, více pokročilý B2 a pokročilý C1) budou jen úrovně středně pokročilý B1 a více pokročilý B2. V každé skupině budou nejméně 3 studenti. Návrh takového rozdělení vychází z požadavků na jazykové znalosti zaměstnance u jednotlivých pozic a ze sledování docházky v jazykových kurzech v předchozích letech, kdy kapacita kurzů nebyla využita.

Zaměstnancům budou předloženy k vyplnění testy (pouze gramatické cvičení), které vytvoří určený jazykově vybavený zaměstnanec společnosti, a na základě tohoto testu ve spolupráci s lektory jazykové agentury budou účastníci kurzu efektivněji rozděleni do požadovaných skupin.

Jazykové kurzy budou navštěvovat zejména ti zaměstnanci, kteří mají požadavek uveden v kvalifikačních požadavcích. Zaměstnanci budou přispívat na jazykové kurzy do 50 %. Kurzy budou probíhat v mimopracovní dobu. Výuka bude zajištěna po celý rok.

Ke konci každého čtvrtletí se bude znalostní úroveň zaměstnanců testovat (gramatické cvičení, poslech, rozhovor), testování provede na základě požadavku společnosti jazyková agentura zajišťující kurzy pro konkrétní pobočky.

Cílem bude nejen zkvalitnění výuky, ale i úspora nákladů, která může představovat až cca 400 000 Kč, a to odvíjející se od počtu vyučovaných hodin v roce, což nelze nyní s přesností vyjádřit.

Termín a doba trvání akce: 1/2013 - 12/2013, 2 vyučovací hod. (45 min.) týdně každá skupina

Vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců s lektory, kurzy budou zajištěny původními agenturami. V porovnání s jazykovými agenturami, které nabízí své služby, jsou ceny i poskytované služby původních agentur vyhovující.

11.3.2 Proškolení členů projektového týmu v oblasti předpisů a vedení staveb

Proškolení v následujících oblastech bude zajištěno externí agenturou v místě hlavního sídla pobočky. Agentura bude mít zajištěny všechny potřebné materiály i techniku.

- **Rozbor Stavebního zákona a souvisejících právních předpisů** ve výstavbě vč. těchto předpisů. Proškolení se bude týkat následujících pramenů:
- **Vazba Stavebního zákona a zákona k zajištění BOZP na staveništi**, tedy zákona č. 183/2006 Sb. změna: z. č. 350/2012 Sb. (velká novela SZ) s účinností 01.01.2013 a zákona č. 309/2006 Sb. vč. souvisejících prováděcích předpisů (koordinátor BOZP, plán BOZP, projektant, stavbyvedoucí, stavebník, technický dozor stavebníka a jejich vzájemné vazby).
- **Dokumentace ve výstavbě** - výrobní, průvodní, provozní a projektová podle stávajících právních předpisů zejména vyhlášek č. 499/2006 Sb. o dokumentaci staveb a 146/2008 Sb. o rozsahu a obsahu projektové dokumentace dopravních staveb) a povinnosti z toho vyplývající pro účastníky výstavby při realizaci a zprovoznování stavby pro zabezpečení BOZP, PO, ŽP.
- **Stavební deník**, Stavební zákon č. 183/2006 Sb., § 157.
- **Obecné požadavky** na výstavbu podle Stavebního zákona č. 183/2006 Sb., technické požadavky na stavby podle vyhlášky č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích na stavby, požadavky na bezbariérovost podle vyhlášky č. 398/2009 Sb., tech-

nické požadavky na výrobky podle zákona č. 22/1997 Sb. a příslušných nařízeních vlády pro stavební a strojní výrobky (Prohlášení o shodě u stanovených výrobců).

- **Kvalifikace zhotovitelů a dalších účastníků výstavby z pohledu Stavebního zákona** č. 183/2006 Sb. a Živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. (projektant, stavbyvedoucí, autorizovaný inspektor, koordinátor BOZP, OSVČ na stavbě, státní dozory SÚ, OIP, SZÚ a ZHS).

- **Autorizace ČKAIT**

Vzhledem k tomu, že byli vybráni 4 zaměstnanci na pozici stavební manažer resp. stavbyvedoucí pro získání certifikace ČKAIT, a to buď autorizovaný inženýr, technik nebo stavbyvedoucí, a zkoušky by měli tito pracovníci absolvovat na jaře 2013, je třeba, aby bylo zajištěno jejich proškolení.

Externí školitel by měl seznámit žadatele o autorizaci s rozsahem požadavků pro ověření znalostí obecně závazných předpisů podle zákona č. 360/1992 Sb. o výkonu povolání autorizovaných architektů a o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě. (ČKAIT, ©2009)

Doba trvání akce: 2 dny

Termín: leden 2013

Poptány budou následující agentury:

ČKAIT, Ing. Páter;

Akademie nevšedního vzdělávání, s.r.o.;

MBK Consulting, s.r.o.;

STUDIO AXIS, spol. s r.o., Centrum vzdělávání ve stavebnictví.

Hlavním kritériem při výběrovém řízení bude cena a kvalitně zpracovaná nabídka vzdělávacího programu.

11.3.3 Proškolení v užívání interní dokumentace

Vzhledem ke skutečnosti, že se vyskytují nedostatky při používání dokumentace pro základní činnosti a procesy, jejichž důsledné dodržení je předpokladem úspěšné realizace zakázky, je nezbytné proškolit projektový tým v používání dokumentů týkající se stavby, a to:

- dodržování SOD s objednatelem (přílohy SOD, hmg stavby, předepsané postupy),

- zajištění klíčových dokumentů, které souvisejí se zakázkou (pojištění stavby, bankovní garance, hedging) ve spolupráci s ostatními úseky,
- vyhotovení klíčových interních dokumentů souvisejících se zahájením zakázky,
- přehled dokumentace ve vztahu k objednateli a subdodavatelí vzhledem ke značné rozmanitosti prováděných stavebních činností a vysokých nároků na koordinaci subdodavatelů,
- dodržování postupů při výběru subdodavatelů a při uzavírání smluv, objednávek či dohod se subdodavatelí (dokument Přezkoumání nabídky/smlouvy),
- reporting - průběžné sledování a vyhodnocování zakázky (spolupráce s úsekem Controlling/Reporting/IT),
- vyhodnocování rizikových faktorů zakázky,
- informace, jak předávat údaje o dokončené zakázce reklamačnímu technikovi.

Doba trvání akce: 1 den

Termín: únor 2013

Školení povedou interní lektori prostřednictvím videokonference pro 3 regiony.

11.3.4 Řízení projektů

Program řízení projektů bude taktéž zajištěn externí agenturou v prostorách pobočky společnosti vč. materiálů a příp. techniky. K dispozici bude IT specialista společnosti.

Účastníkům bude vysvětleno, jak efektivně a správně odhadnout potřebné zdroje a termíny. Prohloubí si znalosti o způsobu definování a používání WBS, tj. hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků (činností, úloh), které musí být v průběhu projektu vytvořeny (realizovány) a budou umět zohlednit WBS při organizaci projektového týmu. Účastníci se budou učit vytvářet časové plány, sestavovat a udržovat harmonogramy projektu a vytvářet použitelné rozpočty projektu. Cílem kurzu bude posluchače naučit organizovat procesy řízení změn a tyto změny s minimálním odporem prosazovat. Účastníci se dozvědí, jaké metody se používají pro hodnocení stavu realizace projektu a zdokonalí se v oblasti plánování a řízení rizik. (Shine, ©2012)

Návrhem obsahu tedy bude:

- principy procesního a projektového řízení,
- jak správně provádět odhady,

- vznik, strategie a realizace projektu,
- jak přesněji dohodnout věcný rozsah projektu,
- sestavení a používání harmonogramu projektu,
- správné řízení rizik projektu,
- zásady informování o změnách.

Doba trvání akce: 2 dny

Termín: květen 2013

Poptány budou následující společnosti:

- AIT s.r.o.;
- HM Partners, s.r.o.;
- Mendelova univerzita Brno;
- PM Consulting, s.r.o.;
- SHINE Consulting s.r.o.

Hlavním kritériem při výběrovém řízení bude cena a kvalitně zpracovaná nabídka vzdělávacího programu.

11.3.5 Přesvědčování, vyjednávání, argumentace

Program bude zajištěn externě v místě pobočky společnosti vč. zajištění materiálů a příp. potřebné techniky. K dispozici bude IT specialista společnosti.

Cílem programu bude získat dovednost, jak přesvědčit a získat souhlas pro svůj záměr. Každodenní činnost manažerů představuje přesvědčování a komunikaci s podřízenými, kolegy, dodavateli, investory, proto by měli ovládat způsoby, jak argumentovat a přesvědčit k tomu, aby získali jejich souhlas a přijetí. Očekává se, že se účastníci naučí cíleně využívat techniku „prodeje“ užitku na základě zjištění reálných potřeb komunikačního partnera. Zdokonalí své předpoklady pro konstruktivní řešení námitek a problémových situací při komunikaci. Program bude zaměřen i na řešení komunikačních situací, které nejsou příjemné, ale často k nim v manažerské praxi dochází.

Realizace tréninků musí vycházet z podrobné analýzy dovedností a potřeb účastníků tréninku jako jsou rozhovory, dotazníky, zúčastněné pozorování ap. Očekává se, že realizace bude postavena na praktických cvičeních, simulaci reálných situací z denní praxe účastníků, brainstormingu, případových studiích ap. Účastníci by se měli maximálně zapojit, k

zapamatování znalostí a dovedností by měla být použita vizualizace - video projekce, videozáznam ze cvičení.

Po absolvování kurzu se budou zúčastnění orientovat ve vyjednávacích procesech, budou mít jasno v komplikovanějších vyjednávacích, což znamená, že by měli využít postupy, které zvyšují pravděpodobnost, že dospějí k výhodnější dohodě. Účastníci by měli znát, jak reagovat v obtížných a specifických podmínkách (gambity, finanční vyjednávání, vyjednávání ve vztazích, týmová jednání...). Zároveň by se měli účastníci zdokonalit ve schopnosti přesvědčivé argumentace a reakce na námitky.

Program by měl řešit následující body:

- situace, strategie a taktiky k dosažení oboustranně akceptovatelné dohody,
- fáze vyjednávacího procesu a jejich pečlivá příprava,
- jak navrhnout řešení a prosadit svůj názor,
- jak rozpoznat lidi různých typů a jaký způsob komunikace s nimi zvolit,
- základní techniky v procesu vyjednávání a jejich využití,
- vědomé využívání technik jednání,
- vyjednávací strategie a proces vyjednávání (příprava argumentů pro jednání, odhadnutí slabých a silných argumentů...),
- zvládání námitek a nestandardních a stresových situací ve vyjednávání,
- techniky efektivního přesvědčování a nástroje účinné komunikace,
- flexibilní postoje v jednání s různými partnery,
- jak správně vyjadřovat své pocity a interpretovat emoce,
- využít emoce druhých pro svůj cíl,
- prevence a řešení konfliktů. (Shine, ©2011)

Doba trvání akce: 2 dny

Termín: září 2013

Poptány budou následující společnosti:

- SMARTER, Training and Consulting;
- ProStar s.r.o.;
- DMC management consulting s.r.o.;
- INSTITUT INPRO, a.s.;
- SHINE Consulting s.r.o.

Hlavním kritériem při výběrovém řízení bude cena a kvalitně zpracovaná nabídka vzdělávacího programu.

11.3.6 Ostatní odborné kurzy

Tyto kurzy jsou převážně odborného charakteru, jako:

- daňové zákony,
- zákoník práce,
- profesní školení dělníků,
- a další školení, která jsou každoročně zajišťována.

Kurzy budou zajišťovány dle zpracovaného plánu v průběhu celého roku, tzn. od 1/2013 - 12/2013. Faktury budou schvalovány na personálním úseku, kde bude zkontrolováno, zda byla akce plánována. Pokud se bude jednat o školení neplánované, vedoucí pracovníka, který bude vyslán na školení, zašle požadavek s uvedením ceny kurzu a zdůvodnění potřeby školení ke schválení finančnímu řediteli.

O všech realizovaných školení bude proveden záznam v IS Perm vč. nákladů u každého zaměstnance, který se školení zúčastní.

11.4 Matice odpovědnosti

Je důležité, aby byla stanovena odpovědnost za jednotlivé úkoly tak, aby byl daný projekt efektivně řízen.

Pro stanovení tabulky s odpovědností jednotlivých zainteresovaných osob byla vybrána RACI matice, která je významným nástrojem, jenž může pomoci při provádění a řádném fungování procesu, do kterého je obvykle zapojeno několik osob s různými povinnostmi, představuje jasné a konkrétní vymezení povinností.

RACI matice je zkratka, složená z počátečních písmen čtyř anglických slov, které znamenají:

- **Responsible** znamená, že osoba danou činnost fyzicky vykonává a je zodpovědná za celý úkol.
- **Accountable** znamená u role označené tímto písmenem, že osoba jí pověřená je odpovědná za kontrolu, že daná činnost byla úspěšně provedena, nebo že probíhá a má konečné slovo.

- Consult je role osoby, která musí být kontaktována a musí s ní být vedena obousměrná komunikace a očekává se od ní nějaká reakce. Obvykle je tato osoba expertem na nějakou problematiku.
- **Inform** znamená, koho je třeba informovat, s osobou je vedena jen jednosměrná komunikace, tzn., že se od ní neočekává žádná reakce. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 125)

V tab. 10 je znázorněna matice zodpovědnosti. Pověření úkolem jsou následující zaměstnanci:

- ředitel úseku FÚ,
- personální manažer,
- ředitelé útvarů a úseků společnosti viz obr. 8,
- realizátor projektu,
- realizátoři vzdělávacích kurzů (interní lektori, externí lektori - agentury).

Tab. 10 Matice zodpovědnosti RACI [Vlastní zpracování]

Úkol	Ředitel úseku FÚ	Personální manažer	Ředitelé divizí	Realizátor projektu	Realizátor jazyk. kurzů	Realizátor nových aktivit	Realizátor ost. kurzů
Předložení požadavku vedením společ. ke zpracování projektu	I	A		R			
Analýza součas. stavu vzdělávání ve společ. a její interpretace	I	C		A/R			
Určení nových vzdělávacích akcí	I	C	I	A/R			
Určení zaměstnanců pro nové vzdělávací akce		I	C	A/R			
Vyhledání potenciálních dodavatelů, zjištění cen	I	A/C		R			
Návrh ročního plánu a sestavení rozpočtu		I	C	A/R			
Vytvoření hodnotících formulářů spokojenosti s realizovanou akcí		C		A/R			
Vytvoření rozřazovacích testů pro jazyk anglický a ruský			I	A/R			
Testování jazykových úrovní zaměstnanců ve 3 pobočkách firmy			I	A/R			
Vyhodnocení testů a rozřazení zaměstnanců do skupin		I		A/R	C		
Výběrové řízení na dodavatele vzdělávacího programu	I	A/C		R			
Realizace kurzu jazyka ruského a anglického			I	I	A/R		
Realizace kurzu Stavební zákon a příslušné předpisy			I	I		A/R	
Realizace kurzu Proškolení v užívání interní dokumentace			I	I		A/R	
Realizace kurzu Řízení projektu			I	I		A/R	
Realizace kurzu Přesvědčování, vyjednávání, argumentace			I	I		A/R	
Realizace ostatních pravidelně se opakujících kurzů		C	I	I			A/R
Vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích kurzů	I	A/C	I	R			
Celkové kvalitativní a nákladové vyhodnocení projektu	I	A/C	I	R			

11.5 Omezení projektu

Projekt zaměřený na zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců ve společnosti je omezen limitem celkového rozpočtu na vzdělávání, který je stanoven na 1 000 000,- Kč (představují náklady na externí dodavatele). Je proto nezbytná spolupráce a konzultace při stanovení celkového plánu vzdělávání se všemi řediteli útvarů a úseků, aby nedocházelo k výraznému navýšení této částky, jako tomu bylo v minulých letech.

Předpokládá se, že úspora vzniklá novým rozřazením zaměstnanců v jazykových kurzech, bude použita na další navrhované programy, které jsou v současné době potřebné.

11.6 Rozpočet

Nejdříve je třeba vypočítat úsporu nákladů na jazykové kurzy - viz tab. 11. Jak již bylo uvedeno v odstavci 12.3.1, jazyková výuka bude zajišťována původními agenturami a namísto výuky zaměstnanců rozdělených do původních 18 skupin, bude realizována výuka pouze pro 10 skupin. Individuální kurzy nebudou akceptovány, zaměstnanci mají možnost se přihlásit do kurzu firemního, pokud jim bude vyhovovat jazyková úroveň.

Tab. 11 Rozpočet nákladů při původním rozdělení jazyk. skupin [Vlastní zpracování]

Jazykové kurzy	Původní počet skupin	Plán. počet skupin	Kč/vyuč.h/ skupinu	cca počet vyuč. hod. za rok při původ. rozdělení	Celkem Kč při původ. rozdělení	cca počet vyuč. hod. za rok při stávajícím rozdělení	Celkem Kč při stávajícím rozdělení
Kurz JA (v sídle firmy)	2	1	360,00 Kč	200	72 000	100	36 000
Kurz JA (v sídle firmy)	1	1	399,00 Kč	100	39 900	100	39 900
Kurz JR (v sídle firmy)	2	2	240,00 Kč	200	48 000	200	48 000
Kurz JA (v pobočce B)	3	2	360,00 Kč	300	108 000	200	72 000
Kurz JR (v pobočce B)	2	2	360,00 Kč	200	72 000	200	72 000
Kurz JA (v pobočce P)	7	2	348,00 Kč	700	243 600	200	69 600
Celkem	17	10	x	x	583 500	x	337 500
50% úhrada zaměst.							-168 780
Předpokládané náklady							168 780
Úspora při novém rozdělení a obsazenosti skupin (583 500 - 168 780 Kč)							414 720

V následující tabulce č. 12 je stanoven rozpočet na projekt.

Náklady jsou vyčísleny jak externí, tak interní. V nákladech jsou zahrnuty studijní pomůcky, materiály, cestovné externích lektorů. Jsou započítány náklady interního lektora a náklady na administraci a řízení projektu. Do administrace lze zařadit zhodnocení organizačně technických prací, které souvisí s realizovanou akcí, tj. rozeslání pozvánek a informo-

vání účastníků e-mailem/uveřejnění na intranetu, zabezpečení školicích prostorů včetně techniky, zajištění studijních materiálů, apod.). Připočítáno je také cestovné a stravné zaměstnanců pro 3 kurzy.

V tabulce jsou vyčísleny jak náklady externí, tak i náklady interní. Interní náklady jsou počítány jako hodinová sazba interního lektora * 1,34 * počet odpřednášených hodin. Počet interních přednášejících se plánuje 5 (manažer BOZP a PO, představitel ISM, specialista IT, právník, vedoucí přípravy). Do nákladů jsou zahrnuty mzdy účastníků a tzv. oportunitní náklady, což je hodnota práce, kterou by vytvořili účastníci kurzu, kdyby se neškolili.

Podrobný rozpočet je přílohou PIX.

Tab. 12 Rozpočet nákladů na projekt[Vlastní zpracování]

Č.	Nákladová položka - kurzy	Počet osob	Celkové náklady	
			N na interní lektory, mzdy zaměstnanců	N na externí lektory
1.	Administrace, řízení projektu	2	150 000	x
2.	Jazykové kurzy angličtiny a ruštiny	60	x	168 800
3.	Stavební zákon a související stavební předpisy	20	x	40 800
4.	Proškolení interní dokumentace	26	2 500	x
5.	Řízení projektu	8	x	96 000
6.	Přesvědčování, vyjednávání, argumentace	7	x	57 400
7.	Ostatní kurzy pravidelně pořádané (školení ze zákona, legislativa, dělníci ap.) - přehled viz Příloha P IX *)	250	48 750	564 000
8.	Cestovné, stravné, ubytování	cca 20	15 000	15 000
9.	Náklady na neodvedenou práci *)	250	500 000	x
	Celkem N vzdělávání (celkové N/počet zaměstnanců) vč. rezervy 100 000,- Kč divize 4	250	706 250	942 000
	NÁKLADY NA PROJEKT		1 648 250	

*) v průběhu roku je proškolen alespoň 1x každý pracovník, někteří se však zúčastní různých vzdělávacích akcí vícekrát

11.7 Časová analýza projektu

Pro zajištění bezproblémového sledu jednotlivých činností je třeba sestavit harmonogram projektu. Časový harmonogram je klíčovou součástí plánování projektu. Byla zvolena deterministická metoda CPM, vzhledem k tomu, že lze určit dobu trvání činnosti.

Kritická cesta byla zpracována v programu WinQSB.

V následující tabulce č. 13 je popis činností související s realizací navrhnutého projektu na zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY.

Tab. 13 Časový harmonogram projektu [Vlastní zpracování]

Činnost	Úkol	Doba trvání (pracovní dny)	Pracnost - (skut. v hod.)	Předcházející činnosti
A	Analýza vzdělávacích potřeb a její interpretace	20	76	-
B	Určení nových vzdělávacích akcí	5	24	A
C	Určení zaměstnanců pro nové vzdělávací akce (z analýzy, hodnocení)	5	24	B
D	Vyhledání potenciálních dodavatelů a zjištění cen pro nové akce	10	20	B
E	Návrh ročního plánu vzdělávání ve spolupráci s divizemi a úseky	10	24	C, D
F	Sestavení rozpočtu na vzdělávání a rozvoj (kompletace)	2	8	E
G	Vytvoření hodnotících formulářů spokojenosti s realizovanou akcí	1	2	F
H	Vytvoření rozřazovacích testů pro jazyk anglický a ruský	5	40	G
I	Testování jazykových úrovní zaměstnanců ve 3 pobočkách firmy	3	24	H
J	Vyhodnocení testů	2	16	I
K	Nové rozřazení zaměstnanců do skupin ve spolupráci s agenturami	5	16	J
L	Výběrová řízení na dodavatele vzdělávacích akcí	4	16	D
M	Kurz jazyka anglického	250	432	K
N	Vyhodnocení úrovně znalostí JA zaměstnanců	1	8	M
O	Kurzy jazyka ruského	250	288	K
P	Vyhodnocení úrovně znalostí JR+ celkové zhodnocení JA + JR	2	10	N, O
Q	Kurz Stavební zákon a autorizace ČKAIT	2	12	L
R	Vyhodnocení kurzu Stavební zákon a autorizace ČKAIT	30	8	Q
S	Kurz Interní dokumentace	1	4	L
T	Vyhodnocení kurzu Interní dokumentace	30	8	S
U	Kurz Řízení projektu	2	16	L
V	Vyhodnocení kurzu Řízení projektu	90	15	U
W	Kurz Argumentace, vyjednávání	2	16	L
X	Vyhodnocení kurzu argumentace, vyjednávání	60	12	W
Y	Ostatní odborné kurzy (legislativa, daňové zákony, ZP)	250	400	L
Z	Vyhodnocení odborných kurzů	3	8	AA
AA	Celkové vyhodnocení projektu	15	16	P, R, T, V, X, Z

11.7.1 Shrnutí časové analýzy

Z výsledků časové analýzy vyplývá, že projekt bude trvat 323 dnů. Doba trvání projektu ovlivňuje trvání kritických činností. Kritická činnost je taková činnost, jejímž prodloužením o k časových jednotek dojde o k prodloužení celého projektu o k časových jednotek. Kritické činnosti tvoří v síťovém grafu tzv. kritickou cestu, což je cesta v síťovém grafu s nejdelším trváním. Tedy jakákoliv změna na kritické cestě má za následek změnu trvání projektu. (Kolčavová, 2010).

Výpočet kritické cesty lze vyčíst z tabulky pořízené ve WinQSB, obr. 21.

Kritická cesta je znázorněna graficky na obr. 22.

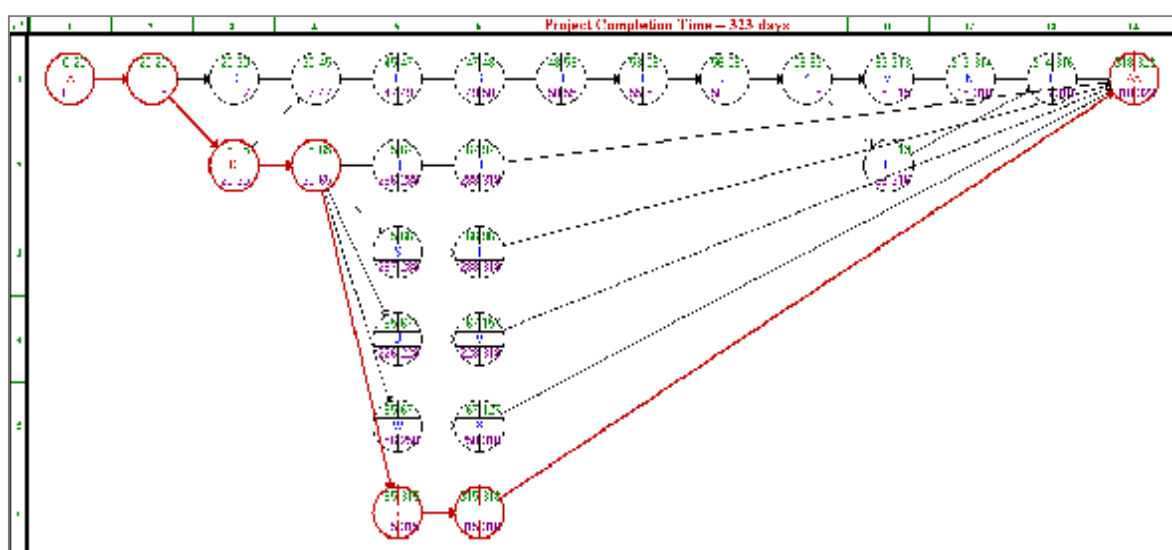
Activity Name	The Critical Path?	Activity Name	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1 A	Yes	20	0	20	0	20	0
2 B	Yes	5	20	25	20	25	0
3 C	No	5	25	30	32	37	7
4 D	Yes	10	25	35	25	35	0
5 E	No	10	35	45	37	47	2
6 F	No	2	45	47	47	49	2
7 G	No	1	47	48	49	50	2
8 H	No	5	48	53	50	55	2
9 I	No	3	53	56	55	58	2
10 J	No	2	56	58	58	60	2
11 K	No	5	58	63	60	65	2
12 L	Yes	30	35	65	35	65	0
13 M	No	25	63	68	65	70	2
14 N	No	1	63	64	65	66	2
15 O	No	25	63	68	66	71	3
16 P	No	2	64	66	66	68	2
17 Q	No	2	65	67	66	68	2
18 R	No	30	67	97	68	98	30
19 S	No	1	65	66	67	68	2
20 T	No	30	66	96	68	97	29
21 U	No	2	66	67	67	68	2
22 V	No	30	67	97	68	99	31
23 W	No	2	66	67	67	68	2
24 X	No	50	67	117	68	118	50
25 Y	Yes	250	65	315	65	315	0
26 Z	Yes	3	315	318	315	318	0
27 AA	Yes	5	310	323	310	323	0
Project Completion Time	323 days						
Number of Critical Path(s)	1						

Obr. 21 Řešení pomocí WinQSB [Vlastní zpracování]

V případě řešeného projektu je kritická cesta následující: **A → B → D → L → Y → Z → AA**

Nejkratší možná doba realizace projektu je dána délkou kritické cesty, a to je tedy 323 dnů.

V síťovém grafu může ovšem existovat více různých kritických cest a informace získané rozborem kritické cesty slouží k hlubším rozběrům projektů (Kolčavová, 2010).



Obr. 22 Síťový graf vytvořený ve WinQSB [Vlastní zpracování]

V tabulce č. 14 jsou uvedeny nejdříve možné začátky a konce, nejdříve přípustné začátky a konce, a vypočteny rezervy. Dále jsou vypočítány časové rezervy, a to celková, volná a nezávislá.

Celková časová rezerva vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace, a který nemá vliv na dobu trvání projektu. V řešeném projektu představují rezervu celkovou činnosti C, E, F, G, H, I, J, K, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X. *Volná časová rezerva* vyjadřuje velikost časového intervalů, o kterou lze zpozdit ukončení realizace činnosti, aniž bylo zabráněno bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu. *Volná časová rezerva* je nulová. *Nezávislá časová rezerva* vyjadřuje velikost časového intervalu, o který lze zpozdit ukončení realizace činnosti, která začala v nejpozději přípustném termínu, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít v nejdříve možném termínu. *Nezávislá časová rezerva* je nulová. (Kolčavová, 2010)

Harmonogram aktivit je přílohou P X.

Tab. 14 Výpočet časových rezerv [Vlastní zpracování]

Činnost	t_{ij}	Nejdříve možný začátek	Nejdříve možný konec	Nejdříve přípustný začátek	Nejdříve přípustný konec	$R_{c_{ij}}$ rezerva celková	$R_{v_{ij}}$ rezerva volná	$R_{n_{ij}}$ rezerva nezávislá
A	20	0	20	0	20	0	0	0
B	5	20	25	20	25	0	0	0
C	5	25	30	32	37	0	0	7
D	10	25	35	25	35	0	0	0
E	10	35	45	37	47	2	0	2
F	2	45	47	47	49	0	0	2
G	1	47	48	49	50	0	0	2
H	5	48	53	50	55	0	0	2
I	3	53	56	55	58	2	0	2
J	2	56	58	58	60	2	0	2
K	5	58	63	60	65	2	0	2
L	30	35	65	35	65	0	0	0
M	250	63	313	65	315	2	0	2
N	1	313	314	315	316	2	0	2
O	250	63	313	66	316	3	0	3
P	2	314	316	316	318	2	0	2
Q	2	65	67	286	288	221	0	221
R	30	67	97	288	318	221	0	221
S	1	65	66	287	288	222	0	222
T	30	66	96	288	318	222	0	222
U	2	65	67	226	228	161	0	161
V	90	67	157	228	318	0	0	161
W	2	65	67	256	258	0	0	191
X	60	67	127	258	318	0	0	191
Y	250	65	315	65	315	0	0	0
Z	3	315	318	315	318	0	0	0
AA	5	318	323	318	323	0	0	0

11.8 Riziková analýza

Během projektu se může vyskytnout řada rizik, které mohou ovlivnit úspěšné dokončení projektu. Proto je třeba, aby byla projektovým týmem tato nebezpečí sledována po celou dobu trvání projektu, a projektový tým musí tato nebezpečí vyhodnocovat.

Řízení rizik zahrnuje následující procesy:

- stanovení kontextu (zejména se stanoví, která metoda bude použita),
- identifikace rizik,
- analýzu rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumání,
- komunikaci a konzultaci. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 86)

Pro rizikovou analýzu byla vybrána skórovací metoda s mapou rizik, metoda obsahuje tři fáze:

1. identifikace rizika,
2. ohodnocení rizika,
3. návrhy na opatření ke snížení rizika.

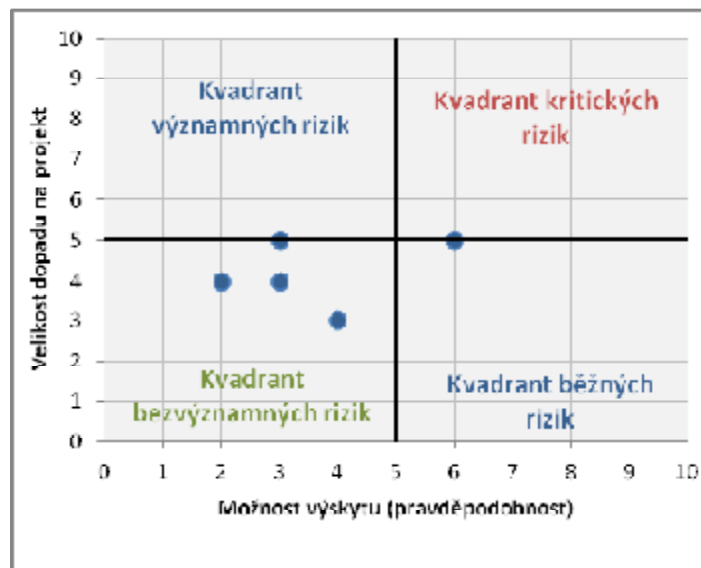
Identifikace rizika je provedena prostřednictvím rizikových faktorů, pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopad bude ohodnocen na desetibodové stupnici (1 - min. až 10 - max.). Hodnocení bylo provedeno dvěma členy týmu. Ocenění rizika je součin skóre možnosti výskytu a skóre dopadu. Na závěr je sestavena mapa rizik jako dvojrozměrná matice (bodový graf), ve kterém budou zakresleny body pro jednotlivá rizika.

Tab. 15 Tabulka rizikových faktorů a ocenění rizik [Vlastní zpracování]

P.č.	Rizikový faktor (hrozba)	Skóre možnosti výskytu	Skóre dopadu	Ocenění rizika
1.	Neefektivní komunikace se zainteresovanými stranami	3	4	12
2.	Neochota účastníků vzdělávat se	3	5	15
3.	Překročení finančního rozpočtu	6	5	30
4.	Nevhodně zvolená vzdělávací agentura	2	4	8
5.	Vzdělávací program nebude realizován	4	3	12
6.	Získané poznatky zaměstnanci nebudou uplatňovat v praxi	3	4	12

Na obr. 23 je zaznamenání případu do mapy rizik, kdy jednotlivé kvadranty znamenají:

- **kvadrant bezvýznamných rizik:** nízký dopad, nízká pravděpodobnost, nízké riziko,
- **kvadrant významných rizik:** vysoký dopad, nízká pravděpodobnost, střední riziko,
- **kvadrant běžných rizik:** nízký dopad, vysoká pravděpodobnost, střední riziko,
- **kvadrant kritických rizik:** vysoký dopad, vysoká pravděpodobnost, vysoké riziko. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 96)



Obr. 23 Mapa rizik [Vlastní zpracování]

Neefektivní komunikace se zainteresovanými stranami

Projekt může být ovlivněn nejen pozitivně, ale i negativně ze strany stakeholders z důvodu špatné komunikace. Dopad pak může být v chaotickém řízení, vyplývající právě z různých očekávání a představ zainteresovaných stran. To může ovlivnit dokončení projektu, rozpočet.

Neochota účastníků vzdělávat se

Vybraní zaměstnanci nemusejí být vhodně motivováni a mohou být přesvědčení, že oblast vzdělávání není pro ně důležitá, a že je zbytečná, nebo, že mají potřebnou kvalifikaci pro svou pracovní pozici.. Vyskytuje se zde významné riziko, kdy zaměstnanci nebudou pružně reagovat na změny a potřeby, které se mohou vyskytnout.

Překročení finančního rozpočtu

Náklady s realizací nově navržených oblastí vzdělávání mohou být vyšší, než se předpokládalo a bude překročen určený limit rozpočtu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dále může nastat situace, kdy plánování rozvoje bude podceněno, a vyskytnou se další potřeby, což rozpočet také ovlivní. Rozpočet může být však překročen i z důvodu nových zakázek v zahraničí a s tím je spojen požadavek např. na školení bezpečnosti, místní legislativy, daní.

Nevhodně zvolená vzdělávací agentura

Vzhledem k tomu, že vzdělávací okruh zahrnuje kromě pravidelně se opakujících ročních školení, které jsou zajišťovány agenturami, se kterými má společnost zkušenost, také nově navržené akce, může se vyskytnout riziko nesprávného výběru vzdělávací agentury. Pak může nastat, že akce bude zrušena, nebo přesunuta, což může narušit další pracovní povinnosti. Může nastat i situace, kdy lektor agentury dostatečně nevysvětlí prezentovanou problematiku a pracovníci ji pak mohou nesprávně aplikovat v praxi.

Vzdělávací program nebude realizován

Dalším rizikem je, že vzdělávací program nebude uskutečněn, a to z důvodu zrušení provedení akce samotnou vzdělávací agenturou, nebo zrušení objednávky ze strany společnosti z rozličných důvodů (realizační problémy, zrušení pracovních pozic, tudíž nepotřebnost školení ap., dlouhodobé služební cesty v zahraničí).

Získané poznatky zaměstnanci nebudou uplatňovat v praxi

Do běžných rizik byl zaznamenán problém s neuplatňováním poznatků, které zaměstnanci získali, v praxi. Může jít nejen o zaměstnance, kteří budou ke vzdělávacím akcím lhostejní, ale také o nedostatečné seznámení účastníků s aplikací nabytých vědomostí do praxe. Dále se může stát, že někteří zaměstnanci, nebudou schopni nové vědomosti využít, protože nejsou vzhledem ke své kvalifikaci zařazeni na správné pracovní pozici.

11.8.1 Návrh na odstranění rizika

V tabulce jsou uvedeny rizikové faktory, které jsou výše popsány spolu s návrhem na jejich odstranění.

Tab. 16 Návrh na odstranění rizika [Vlastní zpracování]

P.č.	Rizikový faktor	Návrh opatření
1.	Neefektivní komunikace se zainteresovanými stranami	Pravidelné porady, reporting Koordinace činnosti.
2.	Neochota účastníků vzdělávat se	Provést správný výběr zaměstnanců. Zajistit hmotnou a nehmotnou motivaci vybraných zaměstnanců.
3.	Překročení finančního rozpočtu	Spolupráce s řediteli divizí při vytváření plánu vzdělávacích akcí. Pečlivě zpracovaný rozpočet plánovaných akcí. Případně počítat s rezervou.
4.	Nevhodně zvolená vzdělávací agentura	Výběrové řízení (poptat nejméně 4 agentury). Získání referencí. Vhodné ošetření nespokojenosti se vzdělávací agenturou ve smluvních podmínkách.
5.	Vzdělávací program nebude realizován.	Zajistit možnost přesunutí vzdělávacího programu. Ošetření ve smluvních podmínkách.
6.	Získané poznatky zaměstnanci nebudou uplatňovat v praxi	Vhodně zvolená vzdělávací akce. Správný výběr zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu účastníků akce. Výběrové řízení na dodavatele vzdělávací akce.

11.9 Přínosy vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocení vzdělávání je velmi důležité, avšak v mnoha firmách se opomíjí, a tak tomu je i v analyzované společnosti. Zjišťování efektivity je totiž velmi náročné a obtížně měřitelné.

Pro společnost XY je tedy důležité omezit neefektivní vzdělávání.

Dále by mělo být prováděno hodnocení před vzděláváním (např. i roční hodnocení), po uskutečnění akce, nebo s odstupem času.

Protože společnost usiluje o zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců, je tedy nutné se také zaměřit na přínosy vzdělávání. Pro posouzení vzdělávacích programů a výpočtu návratnosti investice (vzorec 2.1) je pak nutné provést analýzu nákladů (náklady do vzdělávání) a přínosů, kdy přínosy se obtížněji vyjadřují než náklady.

Při výpočtu finanční hodnoty přínosů je třeba spolupráce s manažery.

Jako přínos vzdělávání zaměstnanců pro firmu se mohou zejména zařadit:

- zvýšení produktivity práce,
- využívání vlastních lektorů,
- lepší využití zaměstnanců,

- kvalitněji prováděné práce, a z toho vyplývající menší počet reklamací, penalizací. (čili úspora finančních prostředků)
- fluktuace (nábor, zaškolení je nákladné, např. nábor agenturou představuje až 25 % z hrubého ročního příjmu)
- získání nové zakázky,
- konkurenční výhoda,
- spokojenost zákazníka.

Např. u získání nové zakázky je důležitá kvalifikace a zkušenost rozpočtářů a znalosti legislativy pro zpracování nabídky, dále vyjednávací schopnosti, pozitivní reference (kvalitně odvedené práce na realizovaných zakázkách díky řízení zakázek zkušenými projektovými manažery) apod., kde další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má určitý vliv.

Pokud by přínosy ze získání nové zakázky a možné úspory plynoucí ze snížení reklamací byly např. 3 200 000 Kč a vyčíslené náklady na vzdělávání jsou 1 648 250 Kč, pak podle vzorce 2.1 je návratnost investic do vzdělávání:

$$ROI = \frac{3\,200\,000 - 1\,648\,250}{1\,648\,250} * 100 = 94,2\%$$

ROI by měla být větší než 100%, v případě provedeného výpočtu se výsledek této hodnotě blíží. ROI lze pak ovlivnit dvěma aspekty - snížením nákladů, zvýšením příjmů.

11.10 Analýza zájmových skupin

Zájemové skupiny, stakeholders, jsou lidé či skupiny, kteří mají zájem na výkonu anebo úspěchu projektu. Úkolem analýzy vlivu zainteresovaných stran je nalézt zájemové skupiny, které jsou klíčové resp. mají největší vliv na projekt. (SPŘ, ©2008 - 2013)

Tab. 17 Osoby/skupiny zainteresované na projektu [Vlastní zpracování]

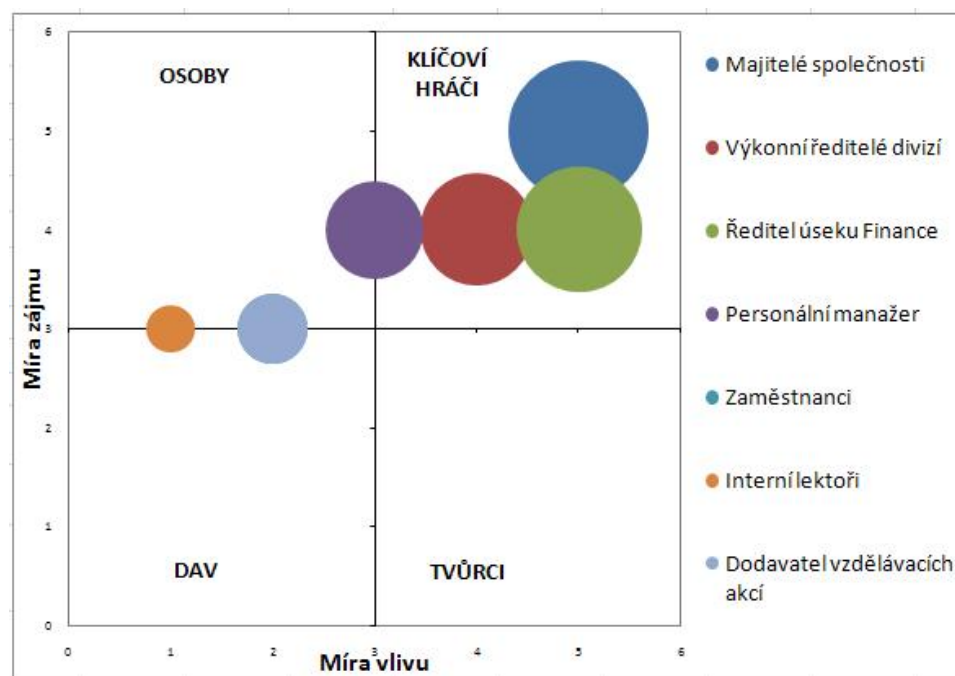
Stakeholders	Vliv	Zájem
Majitelé společnosti	5	5
Výkonní ředitelé divizí	4	4
Ředitel úseku Finance	5	4
Personální manažer	3	4
Zaměstnanci	2	3
Interní lektori	1	3
Dodavatel vzdělávacích akcí	2	3

Hodnoty (bodová škála 1 až 5, přičemž 5 označuje nejvyšší prioritu) jsou zaneseny do grafu, obr. 24, kde jsou stakeholders rozděleni do kvadrantů podle kategorií, kterou získali

ohodnocením. Velikost objektu je dána indexem ovlivnění, což je násobek míry zájmu a míry vlivu.

Jednotlivé kvadranty představují:

- **dav** - subjekty bez aktivní účasti,
- **osoby** - danému subjektu je umožněno formulovat připomínky, které musí být vyřazeny,
- **významní tvůrci** - zapojené subjekty, spoluúčast na řešení
- **klíčoví hráči** - zainteresované strany zmocněny k provedení definovaných rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 55)



Obr. 24 Matice zájmu/vlivu [Vlastní zpracování]

Dále bylo určeno očekávání zainteresovaných stran, cíle a síla vůči projektu - viz tab. 18 vč. vyhodnocení konkrétní zainteresované strany v rozmezí 1 min. - 10 max., tzn., že zainteresovaná strana ohodnocená nejvyšším počtem bodu má sílu a moc projekt ovlivnit.

Tab. 18 Analýza stakeholders [Vlastní zpracování]

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčiny síly	Ohodnocení
Majitelé společnosti	<ul style="list-style-type: none"> § Konkurenceschopná firma § Růst firmy § Snížení rizik z dodavatelско-odběratelských vztahů 	<ul style="list-style-type: none"> § Působení na zahraničních trzích, ovládnout nový zahraniční trh § Kvalita § Zlepšení ekonomických výsledků 	<ul style="list-style-type: none"> § Znalost firmy § Znalost zákazníků § Finance 	10
Výkonní ředitelé divizí - management	<ul style="list-style-type: none"> § Snížení rizik z dodavatelско-odběratelských vztahů § Odměny § Spokojenost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> § Působení na zahraničních trzích, ovládnout nový zahraniční trh § Kvalita § Zlepšení ekonomických výsledků 	<ul style="list-style-type: none"> § Znalosti, zkušenosti, kontakty 	7
Ředitel úseku Finance - management	<ul style="list-style-type: none"> § Odbornost zaměstnanců § Efektivní vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> § Zlepšení ekonomických výsledků § Úspora nákladů 	<ul style="list-style-type: none"> § Finance, efektivní řízení nákladů 	10
Personální manažer	<ul style="list-style-type: none"> § Zajištění pracovních pozic dle potřeby § Spokojenost zaměstnanců § Kariérmí rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> § Odbornost zaměstnanců § Zlepšení komunikace se zákazníky § Finanční ohodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> § Přehled o kvalifikačních potřebách zaměstnanců 	6
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> § Růst mezd § Profesní rozvoj § Vznik nových zaměstnaneckých benefitů 	<ul style="list-style-type: none"> § Udržení pracovního místa § Finanční ohodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> § Kvalifikace, odbornost, nedostatek pracovních sil s požadovanými zkušenostmi a znalostmi 	5
Interní lektori	<ul style="list-style-type: none"> § Zpětná vazba (Kvalitně a bezpečně odváděná práce zaměstnanců na stavbách) § Profesní rozvoj § Růst mezd 	<ul style="list-style-type: none"> § Udržení pracovního místa § Finanční ohodnocení 	<ul style="list-style-type: none"> § Zkušenosti, odbornost, znalost legislativy, akreditace 	3
Dodavatel vzdělávacích akcí	<ul style="list-style-type: none"> § Možnost další spolupráce § Zvýšení počtu realizovaných vzdělávacích akcí pro společnost 	<ul style="list-style-type: none"> § Získání nových zakázek § Růst zisku 	<ul style="list-style-type: none"> § Zkušenosti, kvalitní lektori, akreditace 	3

12 VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Úkoly z projektu byly zahájeny v říjnu 2012 analýzou, s tím že vyhodnocení celého projektu bude provedeno v měsíci lednu 2014.

V současné době, tj. k 31.3.2013 je splněna 1/3 projektu a je vyčerpáno 113 556 Kč z plánovaných nákladů na vzdělávání.

V měsíci březnu byl z nově plánovaných programů uskutečněn kurz Stavební zákon a související předpisy. Školení bylo zajištěno agenturou Akademie nevšedního vzdělávání s.r.o. Na závěr školení byly účastníkům rozdány testy a byl předán k vyplnění dotazník spokojenosti. Pro přípravu na zkoušky ČKAIT byla vybrána další agentura.

Jazykové kurzy ruštiny a angličtiny pokračují, účastníci jsou rozděleni dle plánu.

Autorizační zkoušky čtyř zaměstnanců byly dle přihlášky a termínů zkoušek oznámených ze ČKAIT plánovány na únor 2013 pro tři zaměstnance. Jeden zaměstnanec bude skládat zkoušky v květnu 2013. Bohužel první zmiňovaní pracovníci u zkoušek neprospěli.

Z dalších kurzu byly zajištěny:

- školení ISM, BOZP, PO interním školitelem,
- změny v zákoně o DPH,
- stavební zákon a příslušné předpisy,
- cestovní náhrady, silniční daň,
- školení strojníků,
- DPH,
- seminář OSSZ, ZP, FU 2013,
- školení uživatelů KVASARu
- audit dodavatelů
- elektrikáři vyhláška č. 50/1978
- školení lešenářů
- školení jeřábníků/vazačů
- certifikační školení na SDK KNAUF
- seminář Žofínské fórum
- Izolace spodní stavby a její poruchy,
- Incoterms
- osvědčení pro JETE,

- školení a přezkoušení svářečů,
- seminář Fórum českého stavebnictví
- jazykové kurzy

Školení v 1. Q 2013, které nebylo v plánu zahrnuto, a to představují 2 školení, je za celkovou finanční částku 5 500 Kč.

Do jazykových kurzů po změně v rozřazení a rozhodnutí o příspěvku na úhradu se přihlásilo 30 zaměstnanců.

Stanovené postupy jsou dodržovány.

ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů patří k nejdůležitějším nástrojům, lidé jsou potenciálem, do kterého je třeba investovat. Firmy si uvědomují, že je nutné umožnit svým zaměstnancům zdokonalování jejich odborné kvalifikace, je nezbytné, aby byli podporováni v prohlubování odborných znalostí a uplatnění jejich dovedností a talentu, zvláště v dnešní době neustálých změn a velké konkurenci. Zodpovědní za tuto úlohu jsou zejména přímí nadřízení, kteří by měli své zaměstnance vést, podporovat a motivovat.

Diplomová práce byla zpracovávána pro stavební společnost XY a.s.

Cílem této práce bylo vypracovat projekt, který by zkvalitnil systém vzdělávání ve společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, teoretické a praktické.

V teoretické části je předložen pohled na danou problematiku. Cílem této části bylo zpracovat poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, popsat jednotlivé fáze procesu vzdělávání v podniku, jako jsou analýza, identifikace, plánování, realizace a zejména vyhodnocování, které poskytuje zpětnou vazbu. Na základě těchto poznatků pak bylo zjistit, jaký význam má pro podnik další rozvoj zaměstnanců. Poznatky z teoretické části byly použity pro vypracování části praktické.

Cílem praktické části bylo vypracování analýzy současného stavu vzdělávání ve vybrané společnosti. V analýze byl použit kvalitativní výzkum, byly provedeny nestrukturované rozhovory s vlastníky firmy a zaměstnanci společnosti, byla uskutečněna prohlídka realizovaných staveb. Dále byla získána data z interních dokumentů společnosti, webových stránek společnosti a výsledků brainstormingu ve výrobní skupině. I přesto, že společnost věnuje velkou pozornost vzdělávání a dalšímu rozvoji svých zaměstnanců, kteří projevili spokojenost, byly shledány i nedostatky v této oblasti, zejména v nedostatečném plánování vzdělávacích akcí, v nepravidelném hodnocení zaměstnanců, na jehož základě je možno určit potřebná školení pro konkrétního zaměstnance, a chybějícím hodnocením realizovaných vzdělávacích akcí, jež by zvýšily efektivnost vzdělávání ve firmě. Byla také zjištěna potřeba dalšího odborného vzdělávání členů zakázkových týmů pro zvýšení kvality prováděných zakázek. Výsledky této analýzy byly využity pro projektovou část.

Do plánu a vzdělávání na další rok byly zahrnuty nové programy resp. zajištěn efektivnější průběh kurzů, které se ve společnosti již probíhaly, a to, proškolení v užívání interní do-

kumentace, školení týkající se stavebního zákona, kurz řízení projektů, program, který je zaměřen na přesvědčování, vyjednávání a argumentaci a kurzy jazyka ruského a anglického. Byly stanoveny cíle projektu, klíčové aktivity a byla sestavena matice zodpovědnosti. Součástí projektu byla nákladová, časová a riziková analýza.

K vypracování diplomové práce byly použity literární zdroje, elektronické články a interní materiály společnosti XY a. s. resp. stavební společnosti ABC a.s., které sloužily ke srovnání úrovně vzdělávání.

Věřím, že tato diplomová práce je pro podnik přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, xxvi. 1062 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii. 724 s. ISBN 80-251-0396-x.

CLIFFORD, Jackie a Sara THORPE, 2007. *Workplace learning: delivering competitive advantage for your organization*. Philadelphia: Kogan Page Limited, vii. 178 p. ISBN 07-494-4633-1.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxvi. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xxvi. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KIRKPATRICK, Donald L. a James D. KIRKPATRICK, 2005. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. 612 p. ISBN 978-157-6753-484.

KOLČAVOVÁ, Alena, 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 4., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 194 s. ISBN 978-80-7318-950-1.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MARTIN, Vivien, ©2006. *Managing projects in human resources, training and development*. Philadelphia: Kogan Page, vi. 216 p. ISBN 07-494-4479-7.

MUŽÍK, Jaroslav, 2004. *Androdidaktika*. Vyd. 2., přeprac. Praha: ASPI. 146 s. ISBN 80-735-7045-9.

PALÁN, Zdeněk, 2003. *Základy andragogiky pro personalisty: Učební text pro VOŠ*. Praha: Vyšší odborná škola a Obchodní akademie pro studující při zaměstnání. 163 s.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

ULRICH, David a Wayne BROCKBANK. *The HR value proposition*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, c2005, xii. 316 p. ISBN 15-913-9707-3.

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

Elektronické zdroje:

CEEC Research, 2009 - 2012. Zpracované studie 2007 - 2013. *CEEC Research: Analýzy pro Vaše rozhodování* [online]. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.ceeconstruction.eu/download.php?show=year&year=2012>.

CYRRUS, ©2011. Dotace 2014-2020. *CYRRUS advisory* [online]. 11.04.2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-2014-2020/>.

Časopis stavebnictví, ©2008. Personální politika stavebních firem. *Časopis stavebnictví: časopis stavebních inženýrů, techniků a podnikatelů* [online]. Brno: EXPO DATA. [cit. 2012-12-10]. ISSN 1802-2030. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/personalni-politika-stavebnich-firem_N525.

ČKAIT, ©2009. Aktuality. *ČKAIT: Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve výstavbě* [online]. vyd. 20.3.2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.ckait.cz/aktuality>.

ESF, ©2008. OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). *ESF Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>.

EVANS, Matt H., 2009. Human Resource Management. In *Discussion Board Articles*. Arlington (VA): exinfm.com [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: http://www.exinfm.com/pdf/files/human_resource_mgmt_articles.pdf.

HAMPL, Petr, 2009. Vzdělávání v hubených letech?. *Moderní řízení* [online]. 30.1.2009 [cit. 2012-10-28]. ISSN 1213 - 7693. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-33169720-vzdelavani-v-hubenych-letech>.

KOŠTURIÁK, Ján, 2013. Inovace - jak začít? Začít! *ManagerWeb.cz* [online]. 6.3.2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://kosturiak.blog.managerweb.ihned.cz/c1-59439310-inovace-jak-zacit-zacit>.

LAZAROVÁ, Bohumíra, Milan POL, Lenka HLOUŠKOVÁ, Petr NOVOTNÝ a Martin SEDLÁČEK. 2012. Organizační učení v odborných diskurzích. *Pedagogická orientace*, 22(2), 145 - 161. doi: 10.5817/PedOr2012-2-145. Dostupné z: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2012/PedOr12_2_Organizacni_Lazarovaetal.pdf.

MIKŠÍČKOVÁ, Klára, 2012. Poznání lidského kapitálu měřením nekončí. *HR Management* [online]. 28.11.2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-58836530-poznani-lidskeho-kapitalu-merenim-nekonci>.

OPPI, ©2010. Program podpory Školící střediska. *Operační program podnikání a inovace* [online]. [cit. 2012-10-28]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/skolici-strediska/>

PWC, ©2012 - 2013. Keytrends in human capital 2012: A global perspective. *PWC* [online]. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/key-trends-in-human-capital-2012-a-global-perspective.jhtml>.

PWC, ©2013. HR Controlling: New Year of PayWell and HR Controlling 2013. *PWC* [online]. [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/sk/en/poradenstvo-ludske-zdroje/hr-controlling.jhtml>.

SHINE, ©2012. Pokročilé techniky projektového řízení. *shine.cz* [online]. [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/rozvoj-projektove-kultury/rizeni-projektu/vzdelavani/kurzy/pokrocile-techniky-projektoveho-rizeni>.

SHINE, ©2012. Přesvědčování, argumentace a vyjednávání. *shine.cz* [online]. [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/rozvoj-projektove-kultury/manazersky-osobnostni-rozvoj/presvedcovani-argumentace-vyjednavani-i>.

SPŘ, ©2008 - 2013. Publikace: Národní standard kompetencí projektového řízení. *Certifikační orgán: Společnost pro projektové řízení, o.s.* [online]. [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <http://ipma.cz/web/vzdelavani/publikace.php>.

URBAN, Jan, 2013. Analýza vzdělávacích potřeb. *HR Management* [online]. 11.2.2013 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: [http://hrm.ihned.cz/index.php?p=TH0000_d&&article\[id\]=59299010](http://hrm.ihned.cz/index.php?p=TH0000_d&&article[id]=59299010).

WEBINÁŘE, ©2012. 10 nejčastějších dotazů. *Webinář: Učení má novou tvář* [online]. [cit. 2012-12-17]. Dostupné z: <http://www.webinar.cz/10-dotazu/>.

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti XY a.s.

Výroční zprávy společnosti XY a.s.

Webové stránky společnosti XY a.s.

Osobní rozhovory s představitelem společnosti XY a.s. (předseda představenstva), se zástupci vrcholového a středního managementu a administrativními pracovníky v 10/2012.

Brainstorming 1.10.2012

Záznamy z interního auditu dvou staveb v regionu dne 1.10.2012 a 16.11.2012.

Interní dokumenty společnosti ABC a.s.

Osobní rozhovor s výkonným ředitelem společnosti ABC a.s. dne 17.12.2012.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CEE	Země střední a východní Evropy (Central and Eastern Europe)
CEEC	Stavebnictví v zemích CEE (Central and Eastern Europe Construction)
CPM	Metoda kritické cesty (Critical Path Method)
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků činných ve stavebnictví
D	Divize
EMS	Systém řízení životního prostředí (Environmental Management System)
EPC	Komplexní služba zákazníkovi (Engineering, Procurement, Construction)
HMG	Harmonogram
HR	Lidské zdroje (Human Resource)
HRM	Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management)
HC ROI	Návratnost investic do lidských zdrojů (Human Capital Return on Investment)
HZS	Hasičský záchranný sbor
IS	Informační systém
ISM	Integrovaný systém managementu
ISMS	Systém bezpečnosti informací (Information Security Management System)
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JA	Jazyk anglický
JETE	Jaderná elektrárna Temelín
JR	Jazyk ruský
MaR	Měření a regulace
N	Náklady
OIP	Oblastní inspektorát práce

OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PM	Projektový manažer
PO	Požární ochrana
PP	Produktivita práce
PPV	Pracovně právní vztah
QMS	Systém řízení kvality (Quality Management System)
SMS	Systém řízení bezpečnosti (Safety Management System)
SOD	Smlouva o dílo
SÚ	Státní úřad
SZ	Stavební zákon
SZÚ	Státní zdravotní úřad
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
WBS	Hierarchická struktura prací v projektu (Work Breakdown Structure)
ZP	Zákoník práce
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Systém formování pracovních schopností	13
<i>Obr. 2</i> Východiska firemního vzdělávání	16
<i>Obr. 3</i> Mapa funkcí vzdělávání.....	17
<i>Obr. 4</i> Fáze systému vzdělávání	19
<i>Obr.5</i> Hierarchický model struktury kompetence	20
<i>Obr. 6</i> Realizace centra administrativy, RF	38
<i>Obr. 7</i> Realizace paroplynárny, RF	38
<i>Obr. 8</i> Maticová struktura společnosti.....	40
<i>Obr. 9</i> Struktura personálního úseku	41
<i>Obr. 10</i> Vývoj přidané hodnoty v letech 2007 - 2011 v tis. Kč.....	43
<i>Obr. 11</i> Grafické znázornění vývoje počtu zaměstnanců	45
<i>Obr. 12</i> Grafické znázornění vývoje osobních nákladů	46
<i>Obr. 13</i> Zaměstnanci dle ukončeného vzdělání v r. 2011	46
<i>Obr. 14</i> Podíl zaměstnanců ve věkové skupině v r. 2011	47
<i>Obr. 15</i> Zaměstnanci dle délky PPV v r. 2011	47
<i>Obr. 16</i> Vývoj nákladů na vzdělávání v letech 2007 - 2011	54
<i>Obr. 17</i> Přehled nákladů na vzdělávání za skupiny školení v r. 2011	55
<i>Obr. 18</i> Srovnání plán/skutečnost za rok 2011.....	56
<i>Obr. 19</i> Potřeba školení dle PM	62
<i>Obr. 20</i> Důležitost školení dle PM	62
<i>Obr. 21</i> Řešení pomocí WinQSB.....	81
<i>Obr. 22</i> Síťový graf vytvořený ve WinQSB.....	81
<i>Obr. 23</i> Mapa rizik.....	84
<i>Obr. 24</i> Matice zájmu/vlivu	88

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Vzdělávání on/off-the-job k oblasti vzdělávání	26
<i>Tab. 2</i> Hospodářský výsledek v letech 2007 - 2011 v tis. Kč.....	43
<i>Tab. 3</i> Prům. počet zaměstnanců v letech 2007 - 2011.....	44
<i>Tab. 4</i> Vývoj osobních nákladů v letech 2007 - 2011	45
<i>Tab. 5</i> Přehled vývoje vybraných ukazatelů ve společnosti	48
<i>Tab. 6</i> Přehled školení dělnických profesí.....	59
<i>Tab. 7</i> Skutečné náklady za jazykové kurzy dle agentur v r. 2011.....	60
<i>Tab. 8</i> Přehled nákladů za jazykové kurzy úseků v r. 2011	61
<i>Tab. 9</i> Navrhované další oblasti vzdělávání s cílovou skupinou	69
<i>Tab. 10</i> Matice zodpovědnosti RACI.....	77
<i>Tab. 11</i> Rozpočet nákladů při původním rozdělení jazyk. skupin.....	78
<i>Tab. 12</i> Rozpočet nákladů na projekt	79
<i>Tab. 13</i> Časový harmonogram projektu.....	80
<i>Tab. 14</i> Výpočet časových rezerv.....	82
<i>Tab. 15</i> Tabulka rizikových faktorů a ocenění rizik.....	83
<i>Tab. 16</i> Návrh na odstranění rizika	86
<i>Tab. 17</i> Osoby/skupiny zainteresované na projektu	87
<i>Tab. 18</i> Analýza stakeholders	89

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Příklady kritérií hodnocení rozvojových programů
- PII Přehled typových pozic
- PIII Vzor popisu pracovní činnosti
- PIV Hodnocení zaměstnance ve zkušební době
- PV Formulář hodnocení THZ
- PVI Návrh formuláře hodnocení vzdělávací akce
- PVII Návrh dotazníku spokojenosti s jazykovou výukou
- PVIII Logický rámec projektu
- PIX Rozpočet vzdělávacích akcí na rok 2013
- PX Časový harmonogram
- PXI Potvrzení o účasti na realizované školicí akci
- PXII Osvědčení k zajištění prevence rizik
- PXIII Nové rozřazení zaměstnanců v jazykových kurzech

PŘÍLOHA P I: PŘÍKLADY KRITÉRIÍ HODNOCENÍ ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ

Identifikace - máme dostatek vhodných podkladů pro analýzu?	
Ukazatel	Vzorec (příklad)
Kvalita požadavků na podklady	akceptovatelné skutečné množství získaných podkladů/celkové množství podkladů (počet správně vyplněných hodnotících formulářů/počet hodnocených zaměstnanců)
Targeting	kvalifikační mezera na začátku období - kvalifikační mezera na konci období
Plánování - umíme zajistit potřebná školení ve správný čas?	
Ukazatel	Vzorec (příklad)
Kvalita požadavků na podklady	akceptovatelné skutečné množství získaných podkladů/celkové množství podkladů (počet správně vyplněných hodnotících formulářů/počet hodnocených zaměstnanců)
Targeting	kvalifikační mezera na začátku období - kvalifikační mezera na konci období
Realizace - bylo školení při optimalizaci nákladů dostatečně kvalitní?	
Ukazatel	Vzorec (příklad)
Spokojenost účastníků	průzkum (průměrná známka ze šetření)
Dodržení nákladů vzděl. akce	skutečné náklady akce/plánované náklady akce
Hodnocení vzděl. akce účastníky, manažery, lektory	strukturovaný report
Hodnocení - byly nastoleny podmínky pro dosažení konečného efektu rozvoje?	
Ukazatel	Vzorec (příklad)
Strategická připravenost zaměstnance	budoucí míra uplatnění zaměstnanec/současná míra uplatnění (počet míst v úřvaru, jejichž kval. požadavky zaměstnanec splňuje alespoň z 80% na konci období/počet míst v úřvaru, jejichž kval. požadavky zaměstnanec splňuje alespoň z 80% na začátku sledovaného období)
Koeficient přínosu školení	a. pre/post test skóre b. pro/post pracovní výkon
Controlling vzdělávacích programů	a. počet opakovaných akcí (report) b. počet realizovaných akcí/počet požadovaných akcí v daném období x 100
Procesní ukazatele	
Ukazatel	Vzorec (příklad)
Návratnost investice do vzdělávání: - ROE (return on education) - ROME (return on management education)	a. expertní odhad minimálních nákladů na řešení problému poradci/náklady na programy vzdělávání b. benchmarking, kvalitativní report
Náklady na externí školení	celkové náklady na externí školení/průměrný přepočtený stav zaměstnanců
Náklady na interní školení	celkové náklady na interní školení/evidenční stav zaměstnanců
Koeficient nákladů na vzdělávání k osobním nákladům*	celkové náklady na externí vzdělávání/celkové osobní náklad x 100
Průměrný čas strávený vzděláváním	celkový počet dnů strávených vzděláváním/evidenční stav zaměstnanců
Přehledové ukazatele	- počet účastníků odborných (technických) školení - počet účastníků rozvojových školení - % proškolených zaměstnanců - poměr odborných a rozvojových školení - počet hodin strávených na školeních celkem - počet hodin strávených s interním lektorem
*) Obecně, k libovolnému finančnímu ukazateli - tržby, mzdy, účetní předané hodnota ap.	

Zdroj: [Dvořáková, 2012, s. 296 - 297]]

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED TYPOVÝCH POZIC

Název	Počet	Kat.	Název	Počet	Kat.	Název	Počet	Kat.
Elektrikář	7	D	Manažer prodeje	2	T	Řidič	1	T
Instalatér	1	D	Manažer záručních oprav	3	T	Stavbyvedoucí	38	T
Mistr SDK	1	D	Mistr na stavbě	2	T	Stavební manažer	9	T
Stavební dělník	12	D	Mzdová účetní	1	T	Stavební technik	2	T
Tesař	5	D	Najížděcí technik	1	T	Svářecí technolog	1	T
Zámečník	2	D	Obchodní manažer	2	T	Šéfmontér	1	T
Zedník	19	D	Obchodní ředitel	1	T	Vedoucí centrálního nákupu	1	T
Železář	1	D	Odborný přípravař	19	T	Vedoucí nabídky a přípravy	1	T
Referent plánování	1	T	Personalista	4	T	Vedoucí odd. MaR	1	T
Asistent	16	T	Právník	3	T	Vedoucí odd. nákup a přípravy	1	T
Controller	2	T	Procesní inženýr	3	T	Vedoucí odd. strojů a zařízení	1	T
Ekonom	5	T	Projektový manažer	19	T	Vedoucí stavby	2	T
Finanční manažer	1	T	Projektant	12	T	Vedoucí stavebního odd.	1	T
Finanční účetní	2	T	Představitel managementu ISM	1	T	Vedoucí strojně-techn. odd.	1	T
Generální ředitel	1	T	Referent logistiky	1	T	Vedoucí střediska	3	T
Hlavní ekonom divize	2	T	Referent nákupu	1	T	Vedoucí účetní	2	T
Hlavní inženýr projektu	2	T	Referent správy majetku	2	T	Vedoucí úseku PR	1	T
Hlavní stavbyvedoucí	6	T	Referent zahraničních cest	1	T	Vedoucí útvaru projekce	1	T
Hlavní účetní	1	T	Referent záručních oprav	1	T	Výrobní ředitel	2	T
Inspektor kvality	1	T	Ředitel Controllingu	1	T	Výrobní účetní	9	T
IT specialista	1	T	Ředitel divize	4	T	Zástupce PM	3	T
IT správce sítě	1	T	Ředitel exportního financování	1	T	Zástupce ved. nabídky a přípravy	1	T
Koordinátor projektu	2	T	Ředitel financí a HR	1	T	Zástupce výrobního ředitele	1	T
Manažer BOZP a PO	1	T	Ředitel právního úseku	1	T	X		
Manažer kvality	1	T	Řídící pracovník	6	T	X		

Zdroj: [Vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P III: VZOR POPISU PRACOVNÍ ČINNOSTI

NÁZEV PRACOVNÍ POZICE:	ČÍSLO PRACOVNÍ POZICE:	21422/5/31
PROJEKTOVÝ MANAŽER PROJECT MANAGER	TARIFNÍ TŘÍDA:	IV.
DIVIZE/ÚSEK:	ČÍSLO STR.:	
Divize A	2100	
POZICE NADŘÍZENÉHO:	POZICE PODŘÍZENÝCH:	
Ředitel výroby	Dle organizační struktury projektu	
OBECNÝ ÚČEL: Projektový manažer je pracovník s vyšší kvalifikací, který komplexně zodpovídá za plánování, řízení a realizaci projektu/zakázky ve stanoveném termínu a v rámci definovaného rozpočtu.		
HLAVNÍ ČINNOSTI PRACOVNÍ POZICE:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Plně zodpovídá za komplexní řízení projektu/zakázky ve všech oblastech, především pak po stránce ekonomické, organizační a technické stránky v souladu se smluvními vztahy, interními předpisy a platnou legislativou. Je rovněž odpovědný za včasnou identifikaci rizik a jejich minimalizaci. 2. Zajišťuje přípravu a naplnění smluvních vztahů zakázky a jejich dodatkování. 3. Zodpovídá za jednání se zákazníkem a dotčenými stranami v průběhu realizace zakázky. 4. Zpracovává, řídí a kontroluje provedení prací dle finančního a časového hmg, vč. aktualizací, vyhodnocení a reklamací. 5. Odpovídá za finanční řízení zakázky, průběžných finančních výhledů budoucích nákladů, věcnou správnost fakturovaných výkonů a odsouhlasení nákladů zakázky. 6. Zodpovídá za správnost reportovaných údajů zakázky v podnikovém reportingovém a informačním systému. 7. a informačním systému. 8. Navrhuje organizační schéma zakázky, řídí, organizuje a koordinuje práci zaměstnanců zakázkového týmu, zodpovídá za efektivní procesy a činnosti v rámci zakázky. 9. Provádí konečné schválení výběru subdodavatelů na základě předchozího řádného výběru a odborného posouzení dle interního postupu. 10. Organizuje a vede pravidelné porady projektového týmu s cílem zajištění přenosu informací a úkolů pro zaměstnance. 11. Zodpovídá za plnění požadavků zavedeného ISM (QMS, EMS, SMS, ISMS) a za tvorbu a aktualizaci interních směrníc útvaru v souladu s tímto systémem. 		
KLÍČOVÉ POŽADAVKY NA VZDĚLÁNÍ, PRAXI A ZNALOSTI:		
Požadované vzdělání:	Magisterský studijní program technického zaměření	
Požadovaná odborná praxe:	5 let	
Znalost cizích jazyků:	Anglický jazyk (základní), Ruský jazyk (základní)	
IT znalosti - uživatelské:		
MS Office	vysoká úroveň	
MS Project	vysoká úroveň	
AutoCAD, příp. CAD, ProgeCAD	střední úroveň	
IS IPOS	běžná úroveň	
Autorizace ve stavebnictví	podmínkou	
Ekonomické povědomí	střední úroveň	
Řidičský průkaz sk. B	podmínkou	
KLÍČOVÉ POŽADAVKY NA SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI:		
Organizační schopnosti		
Efektivní komunikace		
Důslednost		
Spolehlivost		
Vedení týmu, týmová spolupráce		
Analýza a řešení problémů		
PRACOVNÍ PODMÍNKY:		
služební mobilní telefon		
služební notebook kat. III		
služební automobil kat. III		

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE VE ZKUŠEBNÍDOBĚ

Vyhodnocení zkušební doby			
Jméno hodnoceného :	[REDAKCE]		
Hodnotitel (přímý nadřízený):	[REDAKCE]		
Pracovní pozice:	Asistentka GŘ		
Termín nástupu:	1.4.2012		
Hodnotící kritéria:			
č.	Název kompetence:	Sebehodnocení:	Hodnocení hodnotitelem:
		stupeň - popis*	stupeň - popis*
1.	Kvalita odvedené práce	2- pokročilá/optimální úroveň ▼	2- pokročilá/optimální úroveň ▼
2.	Odborné a profesní znalosti	2- pokročilá/optimální úroveň ▼	2- pokročilá/optimální úroveň ▼
3.	Spolupráce	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼
4.	Vztahy na pracovišti	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼
5.	Pracovní nasazení	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼	1- expertní/nadstandardní úroveň ▼
<i>*Hodnocení :</i>			
1- expertní/nadstandardní úroveň			
2- pokročilá/optimální úroveň			
3- základní/postačující úroveň			
4- informativní/nízká úroveň			
Vyjádření hodnotitele (přímého nadřízeného):			
1.	Pokračování PP po zkušební době :	ANO	
2.	Návrh úkolů na další období	organizace celofiremní akce podzim 2012	
3.	Návrh na další vzdělávání zaměstnance	vyšší úroveň jazykového vzdělání	
4.	Návrh na zvýšení mzdy	ANO	Účinnost ke dni: 1.7.2012
		Současná mzda:	[REDAKCE]
		Navrhovaná mzda:	
		Základní měsíční tarif:	Funkční příplatek na zakázce:
[REDAKCE]			
Vyjádření hodnoceného:			
[REDAKCE]			
Vyjádření hodnotitele: s pracovními výkony a spoluprací jsem velice spokojen			
[REDAKCE]			
Dne: 13.7.2012			
Podpis hodnoceného: [REDAKCE]		Podpis hodnotitele: [REDAKCE]	

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ HODNOCENÍ THZ

Příloha č. 8 k SM3

Za rok 2010 (TH pracovníků)

I. Osobní údaje

Jméno a příjmení
 Funkce **stavbyvedoucí**

II. Hodnocení zaměstnance nadřazeným vedoucím pracovníkem

stupnice: 1 - vynikající 3 - dobrá 5 - nevyhovující
 2 - velmi dobrá 4 - málo uspokojivá

Hodnocení podle kritérií:

Kritérium	Hodnocení
1. Odborná způsobilost, dle kvalifikačních požadavků	3
2. Pracovitost, výkonnost	2
3. Důslednost, spolehlivost	2
4. Systematičnost, koncepčnost	2
5. Spolupráce s lidmi uvnitř i vně společnosti.....	1
6. Reprezentace společnosti	2
Celkové zhodnocení (průměr)	2,00

Slovní hodnocení:

Pan narozený v ytem Zlín, pracuje u naší společnosti od 1.9.2005 a zastává funkci stavbyvedoucího. K jeho pracovní náplni patří řízení stavebních prací vlastními zaměstnanci i subdodavatelskými firmami při realizaci zakázek a to v souladu s vnitřními předpisy společnosti.
 K práci přistupuje zodpovědně, se snahou co nejlépe dosáhnou cílů stanovených vedoucím týmu. Odpovědnost za svěřené úkoly bere jako samozřejmost, ale při řešení složitých situací je dobrý, když může problém konzultovat se zkušenějším kolegou.
 Při kontrole prováděných prací vlastními zaměstnanci a pracovních postupů je na něj spolehlivý.
 Při monitorování průběhu prací je zapotřebí zlepšit zápisy do stavebního denníku z hlediska věcného. Z odborného hlediska by bylo vhodné doplňování znalostí formou odborných školení.
 V realizačním týmu je platným členem a aktivně se zapojuje do organizace a plánování zakázky. Mezi jeho silné stránky patří jeho povahové vlastnosti, jako je dobrá komunikace, jak mezi vlastními zaměstnanci, tak i se zástupci jiných organizací.
 Za nedostatek považují ještě krátkou praxi a z toho vyplývající menší zkušenosti.
 Do budoucna je zapotřebí být důsledný při kontrole kvality prováděných prací a dodržování kontrolních a zkušebních plánů subdodavatelských subjektů.
 Dlouhodobým cílem je udržet a zlepšit v praxi dodržování organizačních a řídicích dokumentů společnosti jako i závazných technologických, bezpečnostních a jiných souvisejících právních předpisů a norem na jednotlivých zakázkách.

24.11.2010

datum

.....
 hodnotící vedoucí pracovník

III. Vyjádření managementu

- upravené schválené hodnocení (průměr)

- zařazení do nové funkce s účinností od

.....
 datum

.....
 zástupce představenstva

IV. Vyjádření zaměstnance

Zaměstnanec seznámen s hodnocením dne: 3.12.2010

Podpis zaměstnance

.....

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P VI NÁVRH FORMULÁŘE HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY					
Název semináře :					
Datum konání :					
Lektor :					
HODNOCENÍ - Označte v pětistupňovém hodnocení: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší					
Obtížnost a uspořádání látky:	1	2	3	4	5
Srozumitelnost výkladu :	1	2	3	4	5
Tempo výkladu :	1	2	3	4	5
Schopnost lektora zaujmout:	1	2	3	4	5
Odborná úroveň kurzu:	1	2	3	4	5
Zodpovězení dotazů :	1	2	3	4	5
Celkový přínos :	1	2	3	4	5
Organizace kurzu :	1	2	3	4	5
Nejvíce mě zaujalo *:					
Seminář bych rozšířil(a)*:					
Ve své praxi využiji* :					
Připomínky a náměty*:					
* doplňte slovní hodnocení					
CELKOVÉ HODNOCENÍ KURZU :	<input style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>				

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P VII NÁVRH DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI S JAZYKOVOU VÝUKOU

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI s jazykovou výukou							
Příjmení, jméno:							
Pracovní zařazení:							
Agentura zajišťující jaz. výuku							
Jazyk:	<input type="checkbox"/> anglický <input type="checkbox"/> ruský						
1. Jste spokojen(a) s prací lektora v hodinách (přípravenost, tempo výuky....)?							
spokojen(a)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	nespokojen(a)
1	2	3	4	5			
2. Jste spokojen(a) s metodikou vyučovacích hodin (výběr aktivit, návaznost....)?							
spokojen(a)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5	nespokojen(a)
1	2	3	4	5			
3. Máte prostor k aktivitě?							
ano	<input type="checkbox"/>						
ne	<input type="checkbox"/>						
4. V které oblasti pozorujete zlepšení?							
slovní zásoba	<input type="checkbox"/>						
gramatika	<input type="checkbox"/>						
mluvený projev	<input type="checkbox"/>						
porozumění	<input type="checkbox"/>						
psaný projev	<input type="checkbox"/>						
5. Splnil kurz Vaše očekávání?							
ano	<input type="checkbox"/>						
ne	<input type="checkbox"/>						
6. Váš komentář: (slabé/silné stránky výuky, výběr učebnic/materiálů, doporučení...)							
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>							
Podpis účastníka:						
Datum:						

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P VIII LOGICKÝ RÁMEC

P VIII/1

Logický rámec - projekt:		Projekt na zkvalitnění vzdělávání ve společnosti XY a.s.		
Předkladatel projektu:		<i>Personální úsek</i>	Celkové náklady: z toho na ext. dod.:	1 648 250Kč 942 000 Kč
	Popis	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje k ověření	Předpoklady/rizika
Hlavní cíl(e)	<ul style="list-style-type: none"> § Zvýšení konkurenceschopnosti § Kvalitně řízené stavební zakázky § Zvyšování výkonnosti společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> § získání 2 zakázek na domácím trhu a 1 zakázka na trhu zahraničním do 31.12.13 § včas a požadované kvality předané 4 zakázky do 31.3.13, 30.6.13, 31.3.13 a 31.12.13. 	<ul style="list-style-type: none"> § smlouvy o dílo § monitorovací zprávy o průběhu projektu § měsíční reporty zakázek 	
Účel/cíl projektu	<ul style="list-style-type: none"> § Zkvalitnění systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti XY a.s. 	<ul style="list-style-type: none"> § k 1.1.13 efektivnější systém vzdělávání pro 250 zaměstnanců společnosti § k 1.1.13 zajištění 5 interních školitelů § k 31.12.13 úspora nákladů za jazykové kurzy min. cca 200 tis. Kč (50 % příspěvek na úhradu jaz. kurzů zaměstnancem) § k 1.1.13 efektivněji využívané vyučovací hodiny jazyk. kurzů § k 31.1.14 kvalitativní a kvantitativní vyhodnocení školení 	<ul style="list-style-type: none"> § plán vzdělávání § prezenční listiny § osvědčení o akreditaci § publikované informační materiály § účetnictví § faktury § dotazníky 	<ul style="list-style-type: none"> § Podpora od vedení společnosti. § Kladný přístup účastníků jazykových kurzů ke změně § Dostatečná motivace a zájem zaměstnanců k rozvoji
Výstupy projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Využití interních lektorů 2. Zkvalitněná výuka jazykových kurzů 3. Příprava a vedení zakázek zajištěna v souladu se zákony, předpisy a vyhláškami 4. Získána autorizace v oboru pozemního stavitelství 5. Používána interní dokumentace 6. Zkvalitněno řízení projektu 7. Zlepšení komunikace, vyjednávací pozice 8. Realizovány odborné kurzy pro zaměstnance v administrativě 	<ul style="list-style-type: none"> § 1 lektor s akreditací pro BOZP a PO § 4 interní lektori pro odborná školení § 10 nově navržených skupin jazykových kurzů § 20 zaměstnanců proškolených v oblasti stavebního zákona a příslušných vyhlášek k 31.1.2013 § 4 stavební technici s certifikací ČKAIT k 31.5.2013 § 26 stavebních techniků proškolených pro správné využívání interní dokumentace a procesů k 31.1.13 § 8 PM k 31.5.13 využívá znalosti získané z řízení projektu § 7 manažerů s uměním argumentovat, vyjednávat realizace odb. školení pro zaměstnance za 564 000 Kč 	<ul style="list-style-type: none"> § osvědčení o akreditaci § záznamy ze školení § osvědčení o Autorizaci (CKAIT) § prezenční listiny § zápisy z kontrolních dnů § reference § reporty § výkazy z účetnictví § měsíční výkazy odpracovaných hodin § formuláře hodnocení pracovního výkonu zaměstnance 	<ul style="list-style-type: none"> § Motivace interních lektorů ke školení zaměstnanců § Neakceptování podílení se na úhradě jazykových kurzů § Negativní postoj ke zmenšenému počtu jazykových skupin § Kladný přístup agentury ke změnám § Motivace projektových manažerů a stavbyvedoucích k absolvování autorizačních zkoušek § Řádné výběrové řízení na dodavatele vzděl. akcí

	Aktivity projektu	Prostředky/vstupy	Časový hmg	Předpoklady/rizika
Aktivity projektu	Administrace a řízení projektu:	§ analýzy	10/2012 - 01/2014	§ Podpora ze strany IT při realizaci vzdělávacích kurzů § Nepochopení a nezájem ze strany některých stakeholders. § Nesprávně vybraní zaměstnanci k profesnímu rozvoji § Neochota se vzdělávat. § Špatný výběr vzdělávací agentury. § Nevyužití nabytých schopností, znalostí v praxi § Překročení finančního rozpočtu
	1. Analýza současného stavu vzdělávacích potřeb a její interpretace	§ vlastní finanční zdroje	1.1. 10/2012	
	2. Určení nových vzdělávacích programů	§ vlastní prostory pro školení	1.2. 11/2012	
	3. Určení zaměstnanců pro nové vzdělávací programy	§ vybavení IT technikou	1.3. 11/2012	
	4. Vyhledání potenciálních dodavatelů	§ spotřební materiál	1.4. 11/2012	
	5. Stanovení ročního plánu vzdělávání	§ nákup dodavatelských služeb	1.5. 11/2012	
	6. Zpracování rozpočtu	§ lidské zdroje	1.6. 12/2012	
	7. Vytvoření hodnotících formulářů	celkem náklady projektu: 1 648 250 Kč	1.7. 12/2012	
	8. Příprava testů a provedení testování jazykové úrovně,		1.8. 12/2012	
	9. Vyhodnocení testů a rozřazení studentů do skupin,		1.9. 12/2012	
	§ Realizace vybraných kurzů:		01/2013 - 12/2013	
	10. jazyka ruského a anglického		1.10. 01/2013 - 12/2013	
	11. stavební zákon a příslušné předpisy		1.11. 01/2013	
	12. užívání interní dokumentace		1.12. 01/2013	
	13. řízení projektu		1.13. 05/2013	
14. přesvědčování, vyjednávání, argumentace		1.14. 09/2013		
15. ostatní pravidelně se opakující školení		1.15. 01/2013 - 12/2013		
§ Vyhodnocení kurzů		1/2014		
			Předběžné podmínky	
			§ schválení projektu vedením společnosti	
			§ odsouhlasení financí	
			§ vybavení informační technikou	

Zdroj: [Vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P IX ROZPOČET VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ 2013

P IX/1

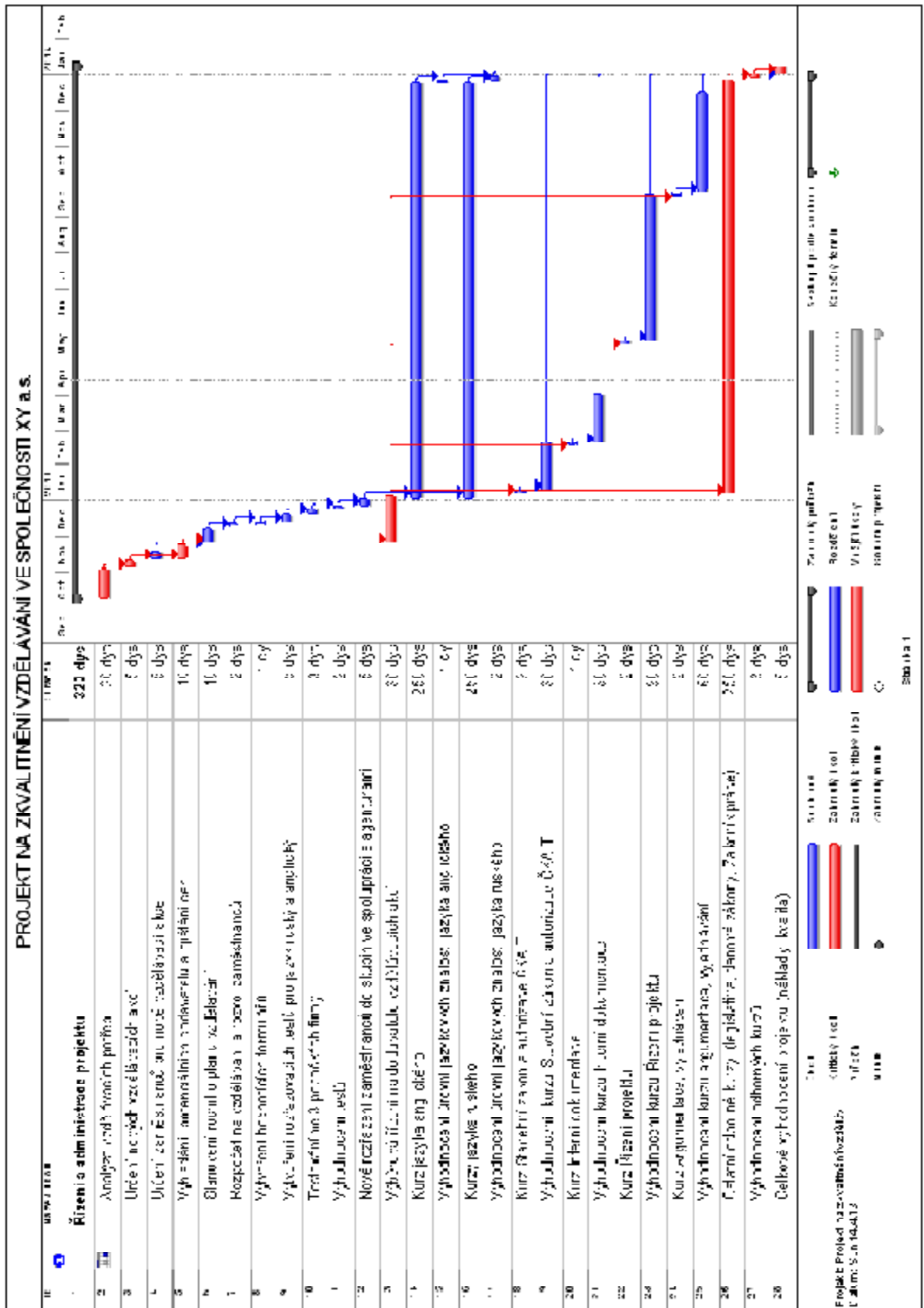
Typ školení	Divize	Středisko	Typ vzdělávací aktivity	Termín	Počet osob	Předpokládaná částka
interní	D0, D2, D5, D4, D6		školení ISM, BOZP, PO	leden 2013	256	0,00 Kč
externí	D4	10	rezerva	1.-4.Q	5	100 000,00 Kč
externí	D5	5131	uzavírání smluv v investiční výstavbě	1.-4.Q	10	20 000,00 Kč
externí	D6	6010, 6020	uzavírání smluv v investiční výstavbě	1.-4.Q	4	8 000,00 Kč
externí	D2	2236	vstup do kontrolního pásma	1.-2.Q	4	5 000,00 Kč
externí	D0	60	změny v ZP	1.4.Q	4	8 000,00 Kč
externí	D0	12,13,40,50,60	jazykové kurzy AJ, RJ	1.-4.Q	20	62 000,00 Kč
externí	D0	11	odborné právní semináře	1.-4.Q	4	10 000,00 Kč
externí	D0	11	odborné právní semináře	1.-4.Q	4	10 000,00 Kč
externí	D0	12	normy ISM	1.-4.Q	1	4 000,00 Kč
externí	D0	12	odborné semináře k QMS, EMS, SMS a ISMS	1.-4.Q	2	10 000,00 Kč
externí	D0	50	změny v účetních zákonech	1.-4.Q	5	10 000,00 Kč
externí	D0	50	novely zákonů	1.-4.Q	20	40 000,00 Kč
externí	D2	2020,2122, 2080,2092	jazykové kurzy AJ, RJ	1.-4.Q	13	34 800,00 Kč
externí	D2	2245,2246	lešení	1.-4.Q	5	5 000,00 Kč
externí	D2	2245,2246	vazači	1.-4.Q	5	5 000,00 Kč
externí	D2	2245,2246	svářeči	1.-4.Q	3	3 000,00 Kč
externí	D2	2245,2246	vysokozdvížné vozíky	1.-4.Q	10	5 000,00 Kč
externí	D2	2245,2246	plošiny	1.-4.Q	10	5 000,00 Kč
externí	D5	5010	systém kvality	1.-4.Q	10	20 000,00 Kč
externí	D5	5020	financování zakázek, daňové zákony	1.-4.Q	2	10 000,00 Kč
externí	D5	5010, 20,30, 31,41,42,43,45,46	jazykové kurzy AJ, RJ	1.-4.Q	39	50 000,00 Kč
externí	D5	5131	Incoterms	1.-4.Q	12	15 000,00 Kč
externí	D5	5132	reklamace	1.-4.Q	1	5 000,00 Kč
externí	D5	5141,42,43	odborná školení	1.-4.Q	10	10 000,00 Kč
externí	DO	0060	kurz logistiky	1.-4.Q	4	24 000,00 Kč
externí	D6	6010, 6020	financování zakázek, daňové zákony	1.-4.Q	2	4 000,00 Kč
externí	D6	6010, 6020	jazykové kurzy AJ, RJ	1.-4.Q	4	22 000,00 Kč
interní	D6	6010, 6020	Incoterms	1.-4.Q	4	0,00 Kč
interní	D6	6010, 6020, 6130	IT - IPOS	1.-4.Q	8	0,00 Kč
externí	D6	6020	RTS - kalkulace nabídek	1.-4.Q	3	6 000,00 Kč
interní	D0	12	kalibrace IA	1.Q	17	0,00 Kč

P IX/2

Typ školení	Divize	Středisko	Typ vzdělávací aktivity	Termín	Počet osob	Předpokládaná částka
externí	D0	13	IT - odborné	1.Q	3	10 000,00 Kč
externí	D0	50	cestovní náhrady	1.Q	5	10 000,00 Kč
externí	D0	50	Daňová novela	1.Q	15	30 000,00 Kč
externí	D0	50	DPH	1.Q	15	30 000,00 Kč
externí	D0	60	Daně z příjmu fyz. osob	1.Q	1	2 000,00 Kč
externí	D2	2241	vyhláška 50/1978 Sb.	1.Q	9	10 000,00 Kč
externí	D2, D4, D5, D6		stavební zákon	1.Q	10	40 800,00 Kč
interní	D2, D4, D5, D6		systém kvality v rámci společnosti, interní dokum.	1.Q	25	0,00 Kč
externí	D6	6010	pracovní právo a personalistika v aktuální firemní praxi	1.Q	1	2 000,00 Kč
externí	D6	6010	řízení financí a ekonomiky firem pro nefinanční management	1.Q	1	2 000,00 Kč
externí	D0	60	Změny ve mzdové účtárně	2.-4.Q	3	6 000,00 Kč
externí	D0	13	Controlling	2.Q	2	5 000,00 Kč
externí	D0	13	IT - odborné	2.Q	3	10 000,00 Kč
externí	D0	40	archivační a skartační řád	2.Q	2	4 000,00 Kč
interní	D2, D5	2022	zákon o veřejných zakázkách	2.Q	14	0,00 Kč
externí	D2	2023	marketingová strategie	2.Q	2	8 000,00 Kč
externí	D2, D4, D5, D6		Řízení projektu	2.Q	10	96 000,00 Kč
externí	D5	5144, 5145	využití prvků MaR a Elektro	2.Q	7	15 000,00 Kč
externí	D6	6020, 6130	management rizik	2.Q	3	6 000,00 Kč
externí	D2	2236	havarijní školení	3.-4.Q	4	2 000,00 Kč
externí	D0	13	IT - odborné	3.Q	3	10 000,00 Kč
interní	D0, D2, D5, D4, D6		ISM	3.Q	256	0,00 Kč
externí	D0, D2, D5, D4, D6		Přesvědčování, vyjednávání, argumentace	3.Q	7	57 400,00 Kč
externí	D0	13	Controlling	4.Q	2	5 000,00 Kč
externí	D0	13	IT - odborné	4.Q	3	10 000,00 Kč
externí	D0, D2, D5, D4, D6		Finanční a ekonomické řízení pro manžere neekonomy	4.Q	15	30 000,00 Kč
externí	D5	5144, 5146	využití prvků MaR a Elektro	4.Q	7	15 000,00 Kč
PLÁNOVANÁ ČÁSTKA NA VZDĚLÁVÁNÍ PRO ROK 2013 CELKEM						927 000,00 Kč

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P XČASOVÝ HARMONOGRAM



Zdroj: [Vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P XI POTVRZENÍ O ÚČASTI NA REALIZOVANÉ VZDĚLÁVACÍ AKCI

Akademie <i>nevšedního</i> vzdělávání, s. r. o.,	Akademie nevšedního vzdělávání, s. r. o. Příkop 4 602 00 Brno IČ: 293 00 567, DIČ: CZ29300567 info@akademie-vzdelavani.cz www.akademie-vzdelavani.cz Právnícká osoba je vedena v obchodním rejstříku Krajského soudu Brno, oddíl C, vložka 72012.
<i>dává vzdělávání</i>	<i>nový směr</i>
Akademie nevšedního vzdělávání, s. r. o.,	
vydává v souladu se všeobecnými obchodními podmínkami za úspěšné absolvování vzdělávacího programu toto	
<h1>Osvědčení</h1>	
číslo ANV20130018	
.....	
titul, jméno a příjmení	
ukončil vzdělávací program	
Stavební zákon po novele	
v rozsahu 7 vyučovacích hodin	
V Brně 9. ledna 2013	
Radim Martynek v. r. jednatel	<i>Víte s kým... Víte proč...</i>

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P XII OSVĚDČENÍ K ZAJIŠTĚNÍ PREVENCE RIZIK

 ZEKA plus, s.r.o. Jasmínová č. ev. 0876, 763 21 Slavičín	
držitel akreditace pro provádění zkoušek z odborné způsobilosti fyzických osob k zajišťování úkolů v prevenci rizik podle § 9 zákona č. 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, podle rozhodnutí Ministerstva práce a sociálních věcí č. j.: 2010/28990-43 ze dne 11.6.2010	
VYDÁVÁ	
OSVĚDČENÍ	
o ověření odborné způsobilosti k zajišťování úkolů v prevenci rizik v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle zákona č. 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů	
Evidenční číslo: ZEKA/267/PRE/2012	
Titul, jméno a příjmení:	
Datum narození:	
Místo narození:	Zlín
Odborná způsobilost:	k zajišťování úkolů v prevenci rizik podle § 9 zákona 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
Odborná způsobilost držitele tohoto osvědčení byla úspěšně ověřena zkouškou z odborné způsobilosti k zajišťování úkolů v prevenci rizik, vykonanou dne 14.6.2012 před odbornou zkušební komisí ustavenou držitelem akreditace.	
Zkouška z odborné způsobilosti se skládá opakovaně každých 5 let.	
Datum vydání: 14.6.2012	
 Ing. Roman Filkorn předseda odborné zkušební komise	  Mgr. Lumír Zezulka statutární zástupce držitele akreditace

Zdroj: [Interní dokumenty společnosti XY]

PŘÍLOHA P XIII NOVÉ ROZŘAZENÍ ZAMĚSTNANCŮ V JAZYKOVÝCH KURZECH

Pobočka O		Pobočka E				Pobočka P	
RU	RU	EN	RU	EN	EN	EN	
Anzhela Nemes	Anzhela Nemes	agentura Skřivánek	agentura TUTOR	TUTOR	TUTOR	agentura Wioigulfa	
lektor: A. Nemes	lektor: A. Nemes	lektor: V. Bařkovi	lektor: E. Pančošna	lektor: I. Mohelská	lektor: sudýřilřhř tydřn	lektor: C. Clarke	
Ú - mírně pokročilá	Ú - pokročilá	Ú - pokročilá	Ú - středně pokročilá	Ú - středně pokročilá	Ú - pokročilá	Ú - pokročilá	
			(bronzová)	(zelená)	(zlatá)		
Úterý	Pátek	Pondělí	Středa	Úterý	Pátek	Úterý	
7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	7,00 - 8,30	
x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x	x	x	x	x	
x		x	x	x	x	x	
x		x	x	x	x		
			x				
			x				
			x				
			x				
4	2	4	8	3	4	3	
Celkem: 30 účastníků jazykových kurzů, z toho 3 navštěvují oba jazyky JA i JR							

Zdroj: [Vlastní zpracování]