Vzdělávání zaměstnanců maloobchodních firem ve Zlínském kraji

Petr Haloda

Bakalářská práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Petr Haloda**
Osobní číslo:	**H14906**
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Vzdělávání zaměstnanců maloobchodních firem ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti vzdělávání zaměstnanců v terciárním sektoru, role manažera či majitele jako personalisty a státní podpory vzdělávání zaměstnanců.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta humanitních studií

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 18.4.2014 .....

.....

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 nevýdělečně 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 výpisy, 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 vzdělávacího 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). Odpírá-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.
(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním, rozvojem a motivací zaměstnanců v malých firmách, které spadají do terciárního sektoru, konkrétněji do maloobchodu. Těmi jsou pro případ této bakalářské práce míněny organizace do velikosti 15-ti zaměstnanců, které nemají vlastní oddělení lidských zdrojů. Cílem práce je zjištění, zdali prostředí malých firem nabízí příležitosti k formálnímu nebo neformálnímu vzdělávání. Teoretickým cílem je seznámení s oblastí podpory vzdělávání zaměstnanců a zjištění, zdali existují vzdělávací strategie pro podporu a motivaci jedinců zaměstnaných u malých firem v oblasti terciárního sektoru. V praktické části bude realizován výzkum přístupu ke vzdělávání zaměstnanců v malých firmách, dále financování vzdělávání a povědomí zaměstnavatelů o evropských dotacích na vzdělávání zaměstnanců. Pro praktickou část využijeme dotazníkové šetření.

Klíčová slova: vzdělávání zaměstnanců, malé podniky, evropské dotace, terciální sektor, personální řízení, vzdělávací metody

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of education, development and motivation of employees in small businesses that fall into the tertiary sector, specifically into the field of retail. For the purposes of this work it means organizations up to 15 employees which do not have their own human resources departments. The aim of this paper is to determine whether the small business environment offers opportunities for formal and/or informal education. The theoretical goal is providing an insight into the topic of employee education support and to determine whether there are educational strategies for supporting and motivating individuals employed in small companies in the tertiary sector. In the practical part, a research of approach to the training of employees in small firms will be carried out, as well as a research of the funding of education and awareness of European subsidies for staff training among employers. For the practical part a survey will be used.

Keywords: education of employees, small businesses, European subsidies, the tertiary sector, human resources management, training/education methods

V úvodu bych rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce panu Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky v průběhu psaní práce a za čas a energii, kterou mi věnoval.

Děkuji také všem respondentům, kteří byli součástí mého výzkumu.

Děkuji své manželce za podporu při psaní této bakalářské práce

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

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V TERCIÁRNÍM SEKTORU **13**

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V MALÉM PODNIKU 13

1.2 NEFORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 15

1.2.1 Moderní metody ve vzdělávání 18
1.2.2 Efektivita vzdělávání 19
1.2.3 Plánování a provádění vzdělávacích programů 20
1.2.4 Vyhodnocování vzdělávání 20

1.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A FORMÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 21

1.4 VZDĚLÁVÁNÍ JAKO BENEFIT 21

2 DNEŠNÍ ROLE MANAŽERA JAKO PERSONALISTY **23**

2.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ 23

2.2 PRÁCE MANAŽERA JAKO PERSONALISTY 24

2.2.1 Další činnosti manažera jako personalisty 25
2.2.2 Motivace nejen ke vzdělávání 25

2.3 OSOBNOST MANAŽERA 26

2.3.1 Schopnosti 28
2.3.2 Řízení podle kompetencí 29
2.3.3 Styly vedení lidí 30

2.4 VZDĚLÁNÍ MANAŽERA, MAJITELE PODNIKU 31

2.4.1 Plán vlastního rozvoje a sebevzdělávání 32

2.5 SEBEVÝCHOVA A SEBE ROZVOJ 33

3 STÁTNÍ PODPORY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, PROGRAMY VZDĚLÁVÁNÍ **34**

3.1 PŘÍSTUP MALÝCH PODNIKŮ 35

3.2 EVROPSKÁ UNIE A VZDĚLÁVÁNÍ 36

3.2.1 Programy s podporou EU 37
3.2.2 Operační program Zaměstnanost 37
3.2.3 Realizace operačního programu 39

3.3 STATISTIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V EU 39

II PRAKTICKÁ ČÁST **41**

4 PRAKTICKÁ ČÁST **42**

4.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO SOUBORU 42

4.1.1 Personální agenda 42

4.2 POŽADAVKY NA ZAMĚSTNANCE 43
4.3 MALOOBCHOD VE ZLÍNSKÉM KRAJI 43
4.4 VÝZKUMNÝ VZOREK 43
4.5 VÝZKUM 44
4.6 METODOLOGIE VÝZKUMU 44
4.7 HLAVNÍ VÝZKUMNÝ CÍL 45
4.8 VÝZKUMNÁ TECHNIKA 47
4.9 SBĚR DAT 48
5 ANALYTICKÁ ČÁST 50
6 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ 56
7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ 62
8 DISKUZE 64
9 NÁVRH ŘEŠENÍ 69
ZÁVĚR 71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 77
SEZNAM TABULEK 78
SEZNAM PŘÍLOH 79

ÚVOD

Cílem každé organizace je zaměstnávat kvalitní a vzdělané zaměstnance. Ačkoliv to zní jako klišé, je tato touha většinou velmi obtížně splnitelná. Můžeme se domnívat, že kvalitní a úspěšná firma či organizace má i dostatečně kvalitní zaměstnance. Je otázkou, zdali si tyto firmy své zaměstnance dobře vybírají nebo zdali jim poskytují dostatečnou podporu v rámci motivace a vzdělávání.

Firmy, které zaměstnávají 15 zaměstnanců a méně, se většinou vymezují omezenými možnostmi, týkající se vzdělávání svých zaměstnanců, mimo vzdělávání nutně potřebného k výkonu dané pozice. U firem s větším počtem zaměstnanců se obvykle setkáváme s oddělením pro lidské zdroje, což jak z názvu vyplývá, je oddělení, které se stará o zaměstnance ve společnosti. Jednou z hlavních oblastí pracovní činnosti tohoto oddělení, mimo personální administrativu, je vzdělávání a motivace zaměstnanců. Tato bakalářská práce se z tohoto důvodu zaměřuje právě na vzdělávání a motivaci zaměstnanců u malých firem.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vymezit vzdělávání jako nástroj pro lepší výkon zaměstnanců v soukromé organizaci. Dále se budeme zabývat osobností manažera či majitele v malé firmě, který supluje práci personální oddělení a také jak může motivovat své zaměstnance. Zhodnotíme aktuální stav státní či evropské podpory vzdělávání, případně dalších možností, které může využívat manažer pro zlepšení pracovního výkonu svých zaměstnanců.

Jelikož je oblast vzdělávání velmi obsáhlá, je důležité vymezit specifické druhy vzdělávání, které jsou vhodné právě pro organizace s omezenými možnostmi. Jelikož se tato bakalářské práce zaměřuje na organizace v oblasti služeb, je podstatné naleznout optimální skladbu nabídky vzdělávání právě pro tento druh firmy.

V rámci celého kontextu je potřeba vyčlenit a vymezit specifický vzorek pro výzkum, který bude probíhat u vybrané skupiny zaměstnavatelů. Jelikož nejde v rámci této bakalářské práce postihnout celou Českou republiku, bude hlavním vzorkem výzkumu pro tuto práci oblast Zlínského kraje. Výběr respondentů tudíž nebude náhodný, avšak zcela záměrný pro daný výzkum.

Hlavním přínosem práce je identifikace míry podpory dalšího vzdělávání u malých firem, případně zjištění jakým způsobem napomáhá legislativa či stát při podpoře vzdělávání zaměstnanců u malých firem.

Praktickým cílem této bakalářské práce je identifikace stavu podpory vzdělávání u zaměstnavatelů s méně než 15-ti zaměstnanci v oblasti terciárního sektoru ve Zlínském kraji. Důležitým aspektem výzkumu bude zjištění, zdali vůbec zaměstnavatelé mají tendenci své zaměstnance podporovat v dalším vzdělávání a popřípadě kolik času věnují rozvoji svých zaměstnanců.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V TERCIÁRNÍM SEKTORU

V této bakalářské práci se budeme setkávat s několika termíny, které jsou přinejmenším povědomé i široké veřejnosti. Na začátek je potřeba některé základní termíny vysvětlit s ohledem na zaměření této práce. Základními termíny jsou vzdělávání, zaměstnanci a terciární sektor. Pojem vzdělávání je velmi rozsáhlý, obecně se však jedná o formu kultivace člověka. Pro naše účely je důležitější vysvětlit tento pojem z pohledu podnikového vzdělávání, jelikož se budeme v této bakalářské práci zaměřovat především na oblast služeb, čili terciární sektor v soukromé sféře. Abychom mohli podrobněji vysvětlit vzdělávání zaměstnanců v terciárním sektoru, je podstatné tuto oblast detailněji vysvětlit.

Terciární sektor, někdy také nazýván sektor služeb, zahrnuje v rámci národního hospodářství všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je **poskytování** služeb, tedy poskytování **práce,** znalostí, finančních prostředků, infrastruktury, výrobků nebo jejich vzájemná kombinace (Managementmania, ©2011-2016). Dle předchozího textu je zřejmé, že terciární sektor zahrnuje značné množství odvětví.

Pro naše účely je důležité více konkretizovat terciární sektor na další podskupiny, kterých je v rámci tohoto sektoru, podle mezinárodní klasifikace NACE, 107 (NÚV, [2013]). V této práci se soustředíme na podskupinu maloobchodu s novým zbožím, ovšem pro tuto práci budeme především hovořit o malých podnicích. Konkrétně se zaměříme na malé podniky v oblasti maloobchodu s méně než 15-ti zaměstnanci ve Zlínském kraji.

1.1 Vzdělávání zaměstnanců v malém podniku

Vzdělávání v malém podniku má své přednosti avšak také své úskalí. Totiž majitelé a vedoucí malých podniků většinou soustřeďují svou pozornost prioritně na technické záležitosti a prodej, v pozadí však zůstává personální práce (Koubek, 1996, str. 11). Z tohoto pohledu je zřejmé, že jakákoliv personální činnost spojená se vzděláváním zůstává v pozadí a pokud je prováděna, tak většinou velmi amatérsky či neodborně. Je důležité si zodpovědět otázku, co to vlastně malý podnik je.

Nelze jednoznačně vymezit, co znamená označení „malý podnik“. Ačkoliv v naší bakalářské práci jsme se rozhodli pro jednoznačné vymezení, většinou lze malý podnik určit více kritérii. V praxi se můžeme setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, definicemi založenými na hospodářských výsledcích nebo zdali je podnik pouze místní či regionální apod. (Koubek, 1996, str. 13).

Určité vymezení definuje Staňková (2007, str. 3), kdy rozděluje malé a střední podnikatele na drobné podnikatele, malé podnikatele a střední podnikatele. V tomto případě však malý podnikatel zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a obrat firmy nepřesahuje 10 mil. EUR. Drobný podnikatel zaměstnává méně než 10 zaměstnanců a maximální obrat činí 2 mil. EUR.

V této práci se ovšem snažíme vymezit malé podniky nejen počtem zaměstnanců a výší obratu, nýbrž také tím, že podniky nemají personální oddělení, tudíž činnost personální agendy zajišťuje majitel či vedoucí pracovník. Jelikož je součástí personální činnosti v podniku také vzdělávání, je za tuto činnost plně zodpovědný již zmíněný majitel či vedoucí.

Jak bylo již zmíněno v úvodu, většina velkých podniků má své personální oddělení, které určuje určitou strategii vzdělávání zaměstnanců. Jelikož se v této prací pohybujeme v prostředí podniků malých, nemůžeme očekávat podobný přístup. Proto většina vedoucích či majitelů podniků, tuto skutečnost podceňuje a určité strategii či podpoře vzdělávání nevěnuje pozornost. Ačkoliv je zřejmé, že malé podniky jsou v jisté míře závislé na kvalitě pracovníků. Dle Koubka zahraniční zkušenosti svědčí o tom, že právě malé podniky musí věnovat svojí pozornost prohlubování a rozšiřování kvalifikace svých pracovníků (Koubek, 1996, str. 22).

Podobně vymezuje Dvořáková (2007, str.444) rozdíl mezi malým a velkým podnikem tím, že v oblasti vzdělávání a rozvoje nemá malý podnik dostatečný rozpočet na vzdělávání, realizuje školení nahodile, využívá spíše metody vzdělávání na pracovišti a tudíž aktivity spojené se vzděláváním mají krátkodobou perspektivu

Vzdělávání v malém i velkém podniku ovšem neznamená jen zvyšování kvalifikace, které většinou každou činnost doprovází. K rozvoji zaměstnanců taktéž přispívá určitý proces výchovy, které vzdělávání doprovází. S ohledem na rychlé změny, které doprovází současný trh, je vzdělávání a výchova nezbytným prvkem v podnikání. Samozřejmě, že vzdělávání většinou není zárukou prosperity či určité progrese. Ve své podstatě to znamená, že úspěch jakéhokoliv typu podniku zaručuje pouze komplexní systém podpory zaměstnanců a to včetně vytvoření kvalitního prostředí pro práci nebo vhodnými pracovními pomůckami.

Vzdělávání realizované podniky tvoří významnou součást celoživotního učení, kdy termínem celoživotní myslíme spojení formálního, realizovaného v rámci školské soustavy, neformálního, realizovaného formou dalšího vzdělávání formou podnikového školení nebo informálního učení, což je přirozené přijímání informací během každodenní rutiny, kdy tohle vzdělávání nemusí být pokládáno za typické (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 80).

1.2 Neformální vzdělávání

Převážná část podnikového vzdělávání se odehrává v procesu neformálního vzdělávání. Jedná se tedy o druh vzdělávání mimo standartní školský systém. Existuje mnoho variant neformálního vzdělávání, ovšem v malém podniku se jedná většinou o typ vzdělávání, které buď zaměstnanci aktuálně potřebují pro výkon svěřené práce nebo se snaží kultivovat své dovednosti a schopnosti, které budou v budoucnu potřebovat. Obecně tedy hovoříme o mimoškolním učení. Odborná literatura nabízí mnohé rozdělení mimoškolního učení, nicméně Plamínek navrhuje definici šesti základních forem, jež jsou dostatečně významné nebo časté a zároveň mezi nimi existuje trochu ostřejší hranice (Plamínek, 2010, str. 40). Jedná se o školení, trénink, konzultace, koučování a „učení z výkonu“, a to buď učení z výkonu učitele, nebo učení z výkonu vlastního, kdy zmíněné typy se mezi sebou liší zejména vzdáleností od reality (Plamínek, 2010, str. 40).

Vzdáleností od reality je myšleno především to, zdali jednotlivé typy jsou spíše teoretické nebo praktické. Pokud se soustředíme na první tři, tedy školení, konzultace a učení z vlastního výkonu, jedná se především o zaměření na teorii. U formátu školení se zaměřujeme především na znalosti, u konzultace na dodání informací, které by měly vést k řešení problémů. Při učení z výkonu učitele by mělo být ukázáno účastníkovi, jak má výkon reálně vypadat (Plamínek, 2010, str. 41). Ostatní typy jsou zaměřeny na praktické dění a výkony (Plamínek, 2010, str. 41) .

Ačkoliv vypadá dle Plamínka rozdělení mimoškolního učení plnohodnotné, nedokáže vystihnout širokou škálu neformálního vzdělávání, obzvlášť toho, které se odehrává na pracovištích v podnicích. Do neformálního vzdělávání lze taktéž zařadit tzv. „vzdělávání na pracovišti“, které popisuje Armstrong ve své publikaci Řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga (2015, str.358) souvisí vzdělávání s učením se na základě pracovních zkušeností.

Vzdělávání na pracovišti je dle Armstronga (2015, str.358) součástí neformální procesu učení se, kdy je důležité propojit formální proces, čili koučování, mentoring, e-learnign a další s praktickými pracovními zkušenostmi . S předchozího textu je tedy zřejmé, že veškeré vzdělávání, které probíhá uvnitř podniku není jen o teorii nebo o praxi, avšak o propojení více přístupů.

Další metody, se kterými se setkáváme, jsou možná více konkrétnější, nicméně pro účel této práce velmi důležité. Mezi vzdělávání uvnitř podniku můžeme také zařadit pracovní porady, rotace práce, pověření úkolem nebo asistování. Tyto metody popisuje Koubek, stejně jako Armstrong, jako vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce (Koubek, 1996, str. 136).

Většina z těchto metod je z praxe známa, nicméně vzdělávání formou pracovních porad se mírně liší od ostatních, poněvadž se na první pohled nejedná o jasnou formu vzdělávání. Zde především hovoříme o formování pracovních schopností pracovníků, kdy při dialogu často dochází k výměně podstatných informací a zkušeností, které mohou zvyšovat informovanost pracovníků (Koubek, 1996, str. 138).

Všechny tyto metody se můžou jevit jako pozitivní ve vztahu ke kultivaci pracovních schopností, což znamená, že jsou levné, jelikož využíváme vlastní zdroje a také velmi konkrétní, jelikož školitel je velmi úzce seznámen s chodem podniku. Ovšem mají i své negativní dopady. Interní vzdělávání na pracovišti většinou probíhá v režii podniku, tudíž v případě školitele se jedná o postavu vedoucího pracovníka či majitele. Zde tedy nastává problém, zdali je majitel či vedoucí vhodný školitel či lektor a zdali disponuje vhodnou kvalifikací, či vlastní alespoň dostačující kompetencí pro školení. Dalším problémem při interním vzdělávání mohou být například nevhodné podmínky, tedy takové, kdy bychom mohli být při školení rušeni.

Dvořáková (2012, str.477) hodnotí interní formu vzdělávání jako efektivnější, jelikož vybavuje zaměstnance znalostmi a dovednostmi, které odpovídají požadavkům vykonávané práce, ovšem často se nevyužívá z důvodu neochoty možných školitelů nebo patronů, kteří by museli rozšířit své pracovní úkoly o vzdělávání spolupracovníků.

Vzdělávání na pracovišti je velmi důležitou složkou vzdělávání v malém podniku, ačkoliv je většinou přínosnější pro pracovníky s nižší kvalifikací. Pokud bychom chtěli naleznout vhodný způsob vzdělávání pro pracovníky s vyšší kvalifikací, zvolíme metodu vzdělávání

mimo pracoviště, která je především vhodná pro manažery a specialisty (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 113).

K takovým metodám patří především přednáška, koučování, workshop, seminář, případové studie či assesment centrum neboli diagnostiko-výcvikový program (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 113). V určitých případech se jedná o zážitkovou aktivitu, avšak v některých případech jde o čistě teoretickou formu předávání informací.

Vzdělávání mimo pracoviště může být odborně na vyšší úrovni nežli vzdělávání na pracovišti, ovšem nemusí to být vždycky prospěšné. Nevýhodou externího vzdělávání může být fakt, že je většinou dosti drahé, mnohdy jsou nabyté teoretické poznatky těžko uplatnitelné v podniku a tudíž jsou obtížně aplikovatelné, jelikož může mít podnik například odlišné technické vybavení (Koubek, 1996, str. 139).

Dle Dvořákové (2012, str.477) se externí vzdělávání jeví jako rychlejší forma rozšíření kvalifikace nežli interní vzdělávání, nicméně pro malý podnik je tento způsob vzdělávání riskantní, jelikož nabídka vzdělávacích institucí nemusí korespondovat s jeho podmínkami a omezené prostředky na vzdělávání jsou posléze neefektivně vynaloženy.

Většina ze zmíněných metod vzdělávání je z hlediska časového období plnoletá a má svojí roli při vzdělávání. V současnosti se však stále více setkáváme s přístupy učení, které mají spojitost s informačními technologiemi. Především se jedná o e-learnig, který může být oproti klasickým metodám rychlejší a levnější (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 116). V rámci e-learningu se setkáváme s možností offline nebo online vzděláváním. Varianta offline je taková, kdy používáme CD nebo DVD, naopak při online vzdělávání se přibližujeme blíže interaktivitě a je tak možné posluchače zapojit do konverzace s lektorem (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 116) . Výhody a nevýhody existují stejně jako při aplikaci klasických metod, avšak nové technologie otevírají ve vzdělávání nové možnosti a příležitosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 117) .

Rozdíly mezi malým podnikem a velkým v kontextu neformálního vzdělávání shledáme hlavně v metodách vzdělávání a také v oblasti nákladovosti na vzdělávání. Setkáváme se však s jedním faktorem, který rozdíly mezi malým a velkým podnikem nedělá a tím je motivace pracovníků k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Je zřejmé, že zaměstnance je důležité ke vzdělávání motivovat, poněvadž ochota zdokonalit znalosti, schopnosti a dovednosti můžou ve velkém měřítku ovlivňovat efektivitu vzdělávání (Vodák, Kucharčíko-

vá, 2011, str. 102). Obzvláště v dnešní, rychle se vyvíjející době, je důležité udržovat znalosti pracovníků na dostatečné úrovni.

Jako motivační faktory můžeme popsat například seberealizaci, zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa nebo vyšší platové ohodnoceni (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 104). Pochopitelně důležitým faktorem je obsah a forma samotného vzdělávání, které může ovlivňovat školitel, prostředí a také samotný cíl akce. Dalším a vysoce motivačním faktorem vzdělávání je pro pracovníky zapojení managementu, v našem případě majitele či vedoucího, do procesu vzdělávání.

V každém podniku, obzvláště v případě malého podniku, hraje hlavní roli nákladovost vzdělávacího programu a taktéž přínosy, které daná akce přinese. I když se jedná o vzdělávání na nebo mimo pracoviště. Manažeři tudíž musí hodnotit přínosy každé vzdělávací akce.

Přínosy vzdělávání dle Vodáka a Kucharčíkové zahrnují (2011, str. 167) :

- Lepší využití potenciálu zaměstnanců – vzdělávání pomáhá jednotlivcům a celým týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími,
- lepší využití zařízení a systémů
- zvýšení výkonu – možné zlepšení v oblasti výrobního procesu, administrativní procedury, kvality, spokojenosti zákazníka,
- snížení fluktuace – pozitivní reakce na možnosti vzdělávání a rozvoje.

Na druhou stranu je někdy obtížné vyčíslit přínosy vzdělávání, které zahrnují morálku či flexibilitu pracovníků. Dopady tohoto typu vzdělávání je možné jen odhadnout nebo kvantifikovat nepřímo, pomoci jiných sledovaných kategorií (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 168).

1.2.1 Moderní metody ve vzdělávání

V předchozím textu jsme si přiblížili několik metod vzdělávání, které se aktuálně aplikují v některých podnicích více či méně. Mezi moderní metody vzdělávání bychom měli určitě zařadit zmíněný e-learning a to díky moderním technologiím. Ovšem stejně jako všechny metody má i tato metoda své nevýhody, a to především nutná motivace jedince. V nedávné historii byl v některých publikacích zmiňován problém dostupnosti osobních počítačů či jiné podobné techniky. Tento problém je však díky aktuální dostupnosti velmi eliminován.

Využití této praktiky je výhodou pro mnohé zaměstnavatele z důvodu využívání této metody mimo pracovní prostor.

Pokud hovoříme o moderních metodách v aktuální době, musíme zmínit zejména metodu „Blended learningu“, což znamená kombinování rozmanitých metod vzdělávání s cílem zlepšování celkové efektivnosti procesu vzdělávání tím, že jednotlivé metody se navzájem doplňují nebo podporují (Armstrong, Taylor, 2015, str. 366). Tato metoda je velmi atraktivní především z důvodu nevýhod jednotlivých metod vzdělávání. Cílem většiny podniků je dosáhnout co největší vzdělanosti svých zaměstnanců. Tudíž zvolení optimální metody vzdělávání je velmi komplikovaná. Při využití blended learningu se snaží podnik zvolit optimální kombinaci metod, které by se vzájemně doplňovaly.

Příkladem blended learnignu je kurz zaměřený na rozvoj dovedností manažerů, který se snaží objasnit určité základní principy, spojený se simulacemi, hraní rolí nebo jiným praktickým cvičením (Armstrong, Taylor, 2015, str. 366).

1.2.2 Efektivita vzdělávání

Efektivita vzdělávacích programů se většinou odvíjí od nastavených cílů a volbě programu vzdělávání. Je ovšem také důležité přizpůsobit vzdělávací programu individuálnímu stylu učících se jedinců, poněvadž můžou a většinou existují rozdíly mezi lidmi a jejich stylem přijímání nových poznatků (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, 189). Tedy podle osobnosti jedinci nastavíme styl výuky.

Existuje mnoho způsobů učení a tedy mnoho typů jedinců, kteří přijímají učivo jinak. Pro příklad můžeme uvést dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové tři typy (2005, str189):

- Lidé, kteří se učí vizuálně (čtenáři) – jsou to jedinci, kteří si pamatují detaily, které podchytli zrakem a dávají přednost tomu, aby viděli to, co se učí,
- lidé, kteří se učí poslechem – mají rádi diskuse, často diskutují velmi nahlas a většinou mají problém pochopit napsané instrukce,
- lidé, kteří se učí pomocí aktivity (tím, že věci dělají) – „mluví rukama“, rádi se dotýkají věcí, o kterých se učí a pokud si chtějí něco zapamatovat, musí spojit teorii s určitým procesem.

1.2.3 Plánování a provádění vzdělávacích programů

Pro většinu malých podniků je vzdělávání v dnešní době nezbytností. Avšak pokud má být vzdělávání funkční, a ne jen pouhou ztrátou drahocenného času, je důležité, aby i vzdělávání mělo určitý systém a nastavení. Existuje mnoho literatury o systému a plánování vzdělávání, my si ovšem připomeneme pouze základní fáze plánovaní.

Dle Armstronga a Taylora (2015, str.366) existuje modelový postup plánování a provádění vzdělávacích programů, který obsahuje pět fází:

- Fáze analýzy – Stanovení cílů vzdělávání, vymezení podmínek vzdělávání a určení stávajících znalostí a dovedností
- Fáze návrhu – Analýza předmětu vzdělávání, koncept programu vzdělávání, určení studijních a výukových materiálů.
- Fáze vývoje – Vypracování konkrétního programu vzdělávání na základě vypracovaného konceptu z fáze návrhu. Tzn. plán, obsah a stanovení výstupů z individuálních lekcí, metody vzdělávání a další.
- Fáze realizace – aktivizace naplánovaného programu vzdělávání dle naplánovaného schématu.
- Fáze vyhodnocení – odpovědná osoba vyhodnocuje dle stanovených parametrů výstup ze vzdělávacího programu a zkoumá dopad a případně posuzuje, zdali vše naplnilo očekávání.

1.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Většina vzdělávacích programů nutně musí obsahovat hodnocení. A to jak z pohledu majitele nebo manažera, tak z pohledu učících se jedinců. Hodnocení však bývá velmi problematické, protože výsledky vzdělávání jsou obtížně měřitelné a většinou se projeví nepřímo s odstupem času, a to jak ve výkonosti zaměstnanců tak v přístupu a chování (Šikýř, 2014, str.130).

Základním měřítkem pro porovnání výsledků vzdělávání je srovnání znalostí před uskutečněným vzdělávacích program a po skončení. Tohle porovnání nám dokáže částečně vyhodnotit úspěšnost programu. Dále se zkoumá a posuzuje, zda byly dodrženy zvolené metody vzdělávání, okamžitá reakce účastníků a skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností (Šikýř, 2014, str. 130).

1.3 Vzdělávání zaměstnanců a formální vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku patří většinou do oblasti neformálního vzdělávání. Je tedy otázkou, jakou má podporu formální vzdělávání v prostředí malého podniku. Formální vzdělávání, v našem kontextu myšleno institucionální školní vzdělávání, většinou probíhá právě před nástupem do pracovního života. Nicméně díky výskytu mnoha vysokých škol, v dnešní době i mnoha soukromých vysokých škol, je přístup k formálnímu studiu během pracovního života snadnější.

Podpora ze strany zaměstnavatelů při studiu, například vysoké školy, je velmi individuální. Stejně tak jako motivace jedince, který chce studovat. Většina potenciálních studentů se rozhodují pro studium na základě vlastní motivace. Existuje však možnost, že i vedoucí nebo majitelé podniků doporučí svým podřízeným, aby si doplnili vzdělání. V tomto případě má studující zaměstnanec výhody, které mu musí, dle zákoníku práce, zaměstnavatel poskytnout. Například se jedná o 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky (Businesscenter.cz, ©1998-2017).

Existují pochopitelně další benefity pro zaměstnance, kteří studují především s důvodů zvýšení kvalifikace, kterou požaduje zaměstnavatel. Je však otázkou, do jaké míry podporují zaměstnavatelé studenty, kteří se rozhodli pro studium sami. I přesto, že se mnohdy jedná o studium distanční, je časté, že i toto studium zasahuje do pracovní doby. Zde je tedy rozhodující, jak je manažer či majitel tolerantní a dokáže podporovat své zaměstnance při studiu, ačkoliv pro podnik samotný je zvýšení kvalifikace nepodstatné.

1.4 Vzdělávání jako benefit

Zaměstnanecké benefity jsou součástí systému odměňování, jde tedy o nepřímou hmotnou nebo nehmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec domluvených dohod (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.195). Mezi standartní zaměstnanecké výhody můžeme považovat především pojištění pro zaměstnance, sportovní vyžití, slevy na firemní výrobky a další. Za benefit se však také považuje vzdělávání. V malých podnicích a zejména v maloobchodu se většinou setkáváme s omezeným množstvím benefitů, jelikož pro zaměstnavatele je benefit další náklad, který je závislý na výkonu podniku. Vzdělávání v tomto ohledu může být nízkonákladové, a to v rámci dotací nebo podpor evropských fondů nebo veřejných nabídek podpory zaměstnanců. Tímto benefitem nejen

rozvíjí podnik své zaměstnance, nýbrž působí jako vhodný nástroj pro přijímání nových zaměstnanců.

2 DNEŠNÍ ROLE MANAŽERA JAKO PERSONALISTY

Dle Koubka (2001, str. 19) všeobecně platí, že mnohé metody personální práce, mnohé personální znalosti a dovednosti, které praktikují velké společnosti, se dají uplatnit i v podnicích, které zaměstnávají jen omezené množství zaměstnanců. Není tedy podmínkou, aby personální činnosti byly prováděny pouze ve větším podniku s rozšířenou strukturou. Naopak i malé podniky musí věnovat dostatečné množství času personalistice. A to i v případě, kdy je zaměstnán pouze jeden zaměstnanec. Důležité tedy není kolik má organizace zaměstnaných jedinců, ale jak s nimi pracuje.

2.1 Personální řízení

Abychom blíže přiblížili dnešní roli manažera jako personalisty, je podstatné více přiblížit, co všechno personální činnost obnáší.

Personální činnost obecně znamená práce s lidmi, především jejich řízení. V moderní době se spíše setkáme s pojmem „řízení lidských zdrojů“. Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci, přičemž je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců (Armstrog, Taylor, 2015, str. 43).

Obecně lze říci, že existuje v podniku několik zdrojů, díky kterému může organizace fungovat. Jedná se především o stroje, finance, další majetek a především lidské zdroje, které jsou pro jakýkoliv podnik nepostradatelné. Můžeme říci, že obzvláště v malém podniku je lidský faktor velmi podstatný a je důležité, aby jeho řízení bylo velmi efektivní a kvalitní. Totiž nedostatečně kvalifikovaní jedinci v malém podniku můžou více ovlivnit kvalitu organizace, než je tomu v podniku velkém. Právě z tohoto důvodu je podstatné, aby i v malém podniku fungovalo optimální personální řízení.

Aby personální práce byla efektivní, je důležité provádět řadu personálních činností. Dle Koubka (1996, str. 18) se jedná především o personální plánování, vytváření a analýza pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky a personální informační systém, což znamená zpracovávání a analýza dat, které se týkají pracovníků, práce apod..

Oblast personální řízení v malém podniku často zůstává na okraji zájmu aplikovaného výzkumu i praxe, přičemž tyto podnikatelské subjekty řídí svůj personál často způsobem, kdy řeší pouze administrativu, která se týká povinností zaměstnavatele vyplývající z pracovněprávní legislativy a dalších předpisů. (Dvořáková, 2012, str. 478)

2.2 Práce manažera jako personalisty

Majitel či vedoucí pracovník, obecně můžeme hovořit o manažerovi, je v malém podniku vystaven mnoha rizikům týkajících se personálního řízení. Jelikož má mnohdy malý podnik velmi osobní vztahy, je podstatné, aby manažer udržoval kvalitní pracovní vztahy. Malé podniky v zahraničí se snaží pracovní vztahy přibližovat ke vztahům existujícím ve spořádané rodině, kdy hlavní slovo a přirozenou autoritu má hlava rodiny, ovšem do rozhodování jsou zapojeni všichni členové rodiny (Koubek, 1996, str. 23). Dalším rizikem může být fluktuace zaměstnanců, totiž oproti velkému podniku je ztráta jednoho zaměstnance více znatelná a může značně ovlivnit chod organizace.

Z těchto důvodů klade moderní doba důraz na určitou strategii v personálním řízení. Strategie, nebo jinak systémy, personálního řízení jsou přirozené pro větší podniky. Tento způsob personální práce je přímo součástí politiky celkového řízení společností, nicméně u malého podniku nemůžeme hledat dlouhodobé strategie řízení či komplexní politiku společnosti. Faktem ovšem zůstává, že existence personální strategie je v základu stejná jak pro velké tak i pro malé podniky, rozdíly může spočívat pouze v tom, že velké podniky musejí při svých strategických úvahách a formulování podnikové personální strategie brát v úvahu širší okruh vnějších faktorů (Koubek, 1996, str. 27).

Jedním z podstatných hledisek práce manažera v malém podniku je zajištění kvalitní pracovní síly pro dané úkoly. Dle Srpkové, Řehoře a kol. (2010, str.154) je potřebné této činnosti věnovat velkou pozornost, často totiž dochází k upřednostňování rodiny a přátel před ostatními kandidáty, což může být v pořádku, pouze pokud odpovídají profilu hledaného kandidáta.

Dílčí výhody při řízení v malém podniku oproti podniku s personálním oddělením může být v rychlosti rozhodování. Jelikož se ve větších podnicích většinou setkáme nejen s personálním oddělením, nýbrž i výrobním či finančním, přičemž tyto oddělení musí například dlouze spolupracovat na plánech a strategiích na další období. Což často dlouho trvá. Oproti tomu v malém podniku je manažer zároveň výrobní, finanční i personální od-

dělení. Z toho vyplývá, že rozhodovací proces je časově méně náročný a tudíž mnohem flexibilnější. Nevýhodou zůstává individuální zodpovědnost. Pochopitelně co se týká dílčích úkolů, může manažer delegovat na své podřízené. Například podněty k potřebě získávání pracovníků můžou, a často i dávají, vedoucí pracovníci určitých pracovních skupin či organizačních celků, pokud se ovšem v malém podniku nacházení (Koubek, 1996, str.34).

2.2.1 Další činnosti manažera jako personalisty

Jelikož je součástí personálního řízení i vzdělávání, je důležité, aby manažer na tuto činnost bral velkou zřetel. Jelikož má manažer mnoho funkcí, je zřejmé, že vzdělávání pracovníků nebude jeho hlavní prioritou. Nicméně pro udržení kvality svých zaměstnanců by měl manažer přistupovat ke vzdělávání velmi otevřeně, ačkoliv mnozí majitelé či vedoucí pracovníci malých podniků podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků a zdá se jim, že si vzdělávání nemohou dovolit nebo že se to týká pouze velkých podniků (Koubek, 1996, str.125).

Dle Dvořákové (2007, str. 438) se mezi majiteli malých podniků najdou i takový, kteří personální práci pokládají za ztracený čas a nejsou přesvědčení o tom, že metody její nejlepší praxe přispívají ke zlepšení výkonu organizace. S tím je spojena i potřeba vzdělávání zaměstnanců, a to zejména tehdy, kdy podnik začne růst a je potřeba nastavit kvalitnější systém personální práce včetně dalších činností jako hodnocení, odměňování apod. (Dvořáková, 2007, str.438).

Majitelé by si měli zřejmě uvědomit, že kvalitní personální práce a vzdělávání je určitá investice do budoucnosti, což v moderní době, která je silně zaměřena na lidské zdroje, je nepostradatelnou vlastností každého malého podniku. Je jen otázkou, do jaké hloubky je důležité zaměstnance vzdělávat. Zde je podstatné znát podstatu každého pracovního místa a s tím spojenou míru vzdělání.

2.3 Motivace nejen ke vzdělávání

Motivace ke vzdělávání je v jakémkoliv podniku velmi zavádějící. Existuje otázka, do jaké míry je to pouhá motivace a kdy se jedná o určitý nátlak k dalšímu vzdělávání. Samozřejmostí je podstata samotného vzdělávacího programu. Pokud se však odkloníme od tohoto problému, je důležité, aby motivace přicházela od obou účastníků personální agendy. A to jak od manažera, tak od samotného pracovníka. V další části je však více důležitá role ma-

nažera, jelikož vzdělávací programy většinou vybírá a také v závěru hodnotí kvalitu a důsledky vzdělávání.

Dle Mikuláštíka (2015, str.122): „je klasický model pracovní motivace označován jako model nedostatku, který je potřeba uspokojit, což způsobí, že motivační tlak přestává působit a jedinec přestáván být aktivní“. V praxi to může znamenat, že zaměstnanec nezvládá určité pracovní úkony a buď sám, nebo s pomocí manažera, je naveden k tomu, aby si doplnil určité kompetence.

Všeobecně známá teorie motivace je teorie A.Maslowa. V této teorii se Maslow zaměřuje na nejdůležitější motivační stimul, a to potřeby, které mají proměnlivý význam v životě každého pracovníka dle míry uspokojení. Jestliže se uspokojí potřeby základní, tedy fyziologické, pak vstupují do popředí potřeby vyšší úrovně, tedy potřeby sociální. Maslowova teorie má podobu pyramidy, kdy na nejnižší úrovni nalezneme potřeby fyziologické, dále potřeby bezpečí, sounáležitosti a lásky, potřeby uznání a úcty a nakonec pro nás nejdůležitější potřeby, a to potřeby seberealizace a osobního rozvoje (Mikuláštík, 2015, str. 129). Každá tato potřeba má v životě jedince podstatnou roli, pro nás je hlavní potřebou seberealizace, která motivuje zaměstnance k dalšímu rozvoji. Pro každého manažera je ovšem nepostradatelné pochopit i potřeby předcházející, které musí být uspokojeny, aby zaměstnanec toužil po svém zdokonalování.

Motivace je velmi důležitá také pro efektivitu práce, čili jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Je velmi špatné, když v pracovním týmu máme nemotivované pracovníky, protože pak se nemohou identifikovat s úkolem, se skupinou a firmou, nemohou být loajální, nemohou mít z práce radost, pocit uspokojení a seberealizace (Mikuláštík, 2015, str.123). Veškeré fakta a myšlenky, které jsou a byly napsány o motivaci jsou velmi účelné, nicméně v praxi se většinou na mnohé z tohoto zapomíná a tlačí do pozadí. Motivace je o drobných a mnohdy nepatrných maličkostech. Je vhodné si těchto maličkostí všímat a pracovat s nimi tak, abychom nalezli ideální způsob jak a kdy motivovat jedince.

2.4 Osobnost manažera

Manažer je vůdcem týmu, který rozhoduje, ovlivňuje a hodnotí své pracovníky. Měl by být tedy určitým standardem pro své podřízené jak po odborné stránce, tak i po stránce etické. Pokud budeme hodnotit stránku etickou, není jednoduché jasně stanovit pravidla. Oproti tomu odbornost má jasně stanovené normy a lze ji považovat za stěžejní. V malém podni-

ku většinou hovoříme o odbornosti, která se týká především oboru, ve kterém malý podnik nebo organizace vykonává svojí činnost. Existují však nároky na kvalifikační odbornost z pohledu personalistiky. Pro manažera je důležité, aby se vyznal v oblasti právní, ekonomické, sociální, kulturní, vzdělávací a také byl kreativní či dokázal pracovat v týmu (Mayerová, Růžička, 2000, str. 24).

Podle Mikuláštíka (2015, str.111)„ *bývali manažeři v našich podmínkách dříve vždy spíše technokraté a ekonomisté než opravdoví manažeři. Stále se ještě nacházejí manažeři, kteří jsou orientováni na technokratické a ekonomické úkoly, přičemž podceňují práci s lidmi, neuznají za vhodné přenášet informace a zodpovědnost na střední a nižší úroveň, a to vede k pasivnímu stavu středního a nižšího managementu a u řadových pracovníků je to ještě horší*. Pokud odstraníme z definice pojmy jako střední a nižší management, můžeme tyto informace považovat za platnou i u podniku, kde existuje pouze manažer a řadový zaměstnanci. Pro manažera je tedy nepostradatelné, aby uměl pracovat s lidmi nejen jako s pouhými nástroji, avšak jako s určitým potenciálem, který je potřeba motivovat, a to nejen ke vzdělávání.

Ačkoliv většinou hovoříme o vzdělávání zaměstnanců, je důležité, aby i sám manažer byl schopen zhodnotit své kvality a popřípadě taktéž podstoupil proces vzdělávání. K tomuto jsou však potřeba vlastnosti, které se nazývají sebepoznání či sebereflexe. Cesty k sebepoznání jsou různé, jednou z variant je SWOT analýza. Jedná se o analytickou metodu, kdy se snažíme naleznout důležité momenty z průběhu našeho života, tyto okamžiky chronologicky uspořádáme a zhodnotíme, v jaké míře jsme v těchto okamžicích mohli využít naše přednosti či slabosti (Mikuláštík, 2015,str.32-33). V takovém případě jsou pro nás důležité zejména slabosti, které je důležité najít a posléze rozvíjet.

Dle Mikuláštíka je manažerem ten, který si uvědomí fakt, že je důležité při řízení lidí, aby uměl také řídit sám sebe (Mikuláštík, 2015, str.30). Pokud si tuto myšlenku manažer neuvědomí, může sám sebe dostávat do stresujících situací tím, že nedokáže zvládnout například krizové scénáře nebo rozhodnutí.

Nedílnou vlastností manažera je umění motivovat. Manažer, který však chce motivovat, musí umět motivovat také sám sebe, čímž bude schopen motivovat také své spolupracovníky nebo podřízené (Mikuláštík, 2015, str. 123). Ačkoliv jsme již hovořili o motivaci, týkalo se to zejména motivace zaměstnanců.

Osobnost manažera jako personalisty v sobě nese taktéž umění přesvědčovat lidi. Majitel podniku nebo manažer je odpovědný za dosahování cílů, které si stanovil. K tomu je potřeba, aby podřízené přesvědčil o svých cílech a cestě, jak toho dosáhnout. S tím je spojeno i vzdělávání, poněvadž některé cíle podniku obnášení změnu či zvýšení kompetencí jednotlivých účastníků. Přesvědčování je podle Armstronga a Taylora (2015, str.727) jako prodávání, poněvadž můžete mít pocit, že kvalitní nápady či projekty se prodávají samy, ačkoliv to tak v praxi není, což způsobuje, že musíte přesvědčit ostatní o jejich kvalitě a výhodách, které však kolegové nebo podřízení nemusí přijmout jednoduše, protože lidé se obecně brání změnám a něco nového často přijímají s negací.

Součástí osobnosti manažera je také předpoklad dobře odhadnout sám sebe. Existuje totiž vztah mezi poznáním sebe sama a řízením ostatních, což lze vyjádřit tím, že bez úspěšného poznání sebe sama nelze vést druhé (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.99). Pokud majitel podniku nedokáže odhadnout sám sebe a nepozná své silné nebo slabé stránky, nepozná jak vést podřízené nebo nedokáže odhadnout své hranice, není schopen adekvátně například delegovat nebo zvolit styl vedení.

V rámci znalosti sebe samého je důležité brát v potaz odolnost vůči stresu a citovou zralost. Manažer nebo majitel podniku by měl vědět, jaká je jeho odolnost vůči stresu a jak jej zvládnout adekvátním způsobem. Citová zralost je stav, kdy je člověk citově vyrovnaný a tím pádem nepodléhá psychologickým slabostem. Lidé, kteří jsou citově zralí, jsou více vědomi svých sil a jsou tedy více orientováni na sebezdokonalování. (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.101)

2.4.1 Schopnosti

Pro manažera je důležité schopnosti mít a také umět schopnosti rozvíjet. Dle Mikuláštíka jsou schopnosti reálné předpoklady pro vykonávání nějaké činnosti, které jsou až v 60% předurčené geneticky, avšak jen v případě, pokud jsou splněny podmínky socializace (Mikuláštík, 2015, str. 103). Podmínka pro rozvíjení schopnosti je ta, aby jedinec především chtěl. Existuje mnoho způsobů, jak schopnosti rozvíjet, mnoho vzdělávacích programů, nicméně chtění je nejdůležitější v oblasti rozvoje schopností. Pochopitelně každý jedinec je předurčen k tomu, aby některým schopnostem se naučil snáze a jiným obtížněji.

Dle Mikuláštíka (2015, str. 103) "*můžeme schopnosti rozdělit na znalosti a dovednosti. Vyšší míra vrozených předpokladů se označuje jako nadání. Pokud je nadání velmi výraz-*

né, tak se mluví o talentu, nebo dokonce o genialitě“. Pokud hovoříme o znalostech, myslíme tím teoretickou rovinu schopností. Oproti tomu dovednosti jsou prioritně schopnosti praktické. Jedná se tedy o určité kompetence, které by měl jedinec mít při vykonávání určité činnosti. Obecně řečeno pro každou pracovní činnost, v našem případě na každé pracovní pozici, by měl zaměstnanec mít určité kompetence, které jsou podstatné pro danou práci. Pokud tyto kompetence nemá, musí nastat proces vzdělávání nebo na danou pozici není jedinec vůbec přijat či přidělen. Rozvoj znalostí a dovedností je velmi pragmatickou činností manažera. Je zřejmé, že vlivem rozvoje technologických postupů, celkově moderních technologií a větší náročností na další dovednosti je důležité schopnosti rozvíjet, alespoň do té míry, aby byl schopen pracovník tyto dovednosti zvládat. Dalším mezníkem je tyto činnosti pochopit a navrhovat jiná řešení, které můžou pracovní činnost vylepšit a zefektivnit.

Ačkoliv kompetence a schopnosti obecně působí jako synonymum, existuje však mezi těmito pojmy rozdíl. Schopnost lze považovat za určitý předpoklad k výkonu, čili zdroj, který má jedinec k dispozici a může ho použít pro vykonávání určité činnosti (Veteška, Tureckiová, 2008, str.30). V důsledku se tedy nemusí jednat o kompetenci, poněvadž se jedná pouze o jakýsi předpoklad, že jedinec může lépe nabýt informace.

Základní strategií při práci s lidmi je rozvíjení schopností a to nejen s ohledem na stále složitější techniku a elektroniku, ale také s ohledem na komunikaci s lidmi, na dobrou a efektivní spolupráci (Mikuláštík, 2015,str.104). Při rozvíjení schopností by měl manažer především uvažovat nad formou vzdělávání, která bude optimální pro danou oblast jak znalostí, tak i dovedností. Zvolit správnou formu vzdělávací aktivity může buď sám nebo si může najmout vzdělávacího poradce, který nastaví optimální metody.

2.4.2 Řízení podle kompetencí

Lidské zdroje jsou v posledních letech nejdůležitějším zdrojem organizací. Proto se snaží organizace naleznout optimální způsob řízení lidských zdrojů. Řízení podle kompetencí je v současnosti nejprogresivnější systém personální práce v organizaci, na němž se podílejí v různé míře všichni členové organizace, včetně externích konzultantů (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 85). Tento způsob řízení je pochopitelně ideálně realizovatelný ve větších podnicích. Tzv. implementovat tento systém do podniku, který nemá možnosti velkého podniku je velmi obtížné, ale ne nemožné.

Řízení podle kompetencí se snaží skloubit všechny potenciály lidských zdrojů tak, aby byl využit potenciál každého ze zúčastněných účastníků tohoto systému. Na takto pojatém způsobu řízení můžou profitovat nejen majitelé podniků, vedoucí nebo zaměstnanci avšak také jejich zákazníci, jelikož tento přístup podporuje flexibilitu, zaměření na zákazníka a reakce na změny trhu (Veteška, Turecková, 2008, str.86,87).

2.4.3 Styly vedení lidí

Obzvláště v malém podniku je důležité si uvědomit, jaký styl vedení je vhodný pro dosažení stanovených cílů podniku a s ohledem na dovednosti řízení majitele nebo vedoucího podniku. Jsou manažeři, kteří se spíše orientují na úkoly, tedy nastavení časového rozvrhu a plánování, koordinace s podřízenými a usměrňování podřízeným při stanovení cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.104).

Také existuje způsob vedení, který je spíše orientován na mezilidské vztahy, tedy stylem chování, které se projevuje větším zájmem, podporou, mírou důvěry a přátelským přístupem k podřízeným ze strany majitele nebo manažera podniku (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.104).

Styl vedení lidí má velmi blízký vztah k rozvoji zaměstnanců. Existuje koncepce vedení zaměstnanců dle situačních faktorů, která zohledňuje úroveň a způsobilost jedinců ve vztahu k řešeným úkolům (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.105). Tato koncepce vychází z teorie, že je důležité přistupovat k jedinci, na základě jeho kvalit a přizpůsobit tomu vedení.

První styl vedení podle situační teorie je přímé vedení. Tento styl je vhodný zejména v případě, že zaměstnanci se nových úkolům teprve učí a je tedy nezbytné, aby jim bylo jasně definováno zadání a jasně vymezen výstup a průběh úkolu (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.106). V rámci rozvoje zaměstnance je tento způsob vedení nevhodný, jelikož pouze plní stanovené úkoly a nemá tedy možnost se rozvíjet.

Dalším stylem je koučování. Zde se již setkáváme ze způsobem vedení, kdy zaměstnanec je schopný samostatně pracovat, avšak potřebuje dohled od zkušenějšího jedince. Jelikož koučování jako takové je zejména o přemýšlení a hledání odpovědí, je tento styl začátkem při získávání dalších kompetencí a tedy vhodnou formou pro rozvíjení zaměstnance.

Třetím stylem je participace, tedy řízení, které se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory a současně ponechává možnost spolurozhodovat zaměstnance (Bláha, Mateiciuc,

Kaňáková, 2005, str.106). Zaměstnanci, kteří mají možnost se podílet na rozhodování v rámci podniku, jsou nejen více motivování, avšak také získávají nové kompetence, a to díky novému pohledu na chod podniku. Nové kompetence znamenají nové možnosti nejen pro tyto jedince avšak také pro majitele, který má možnost v budoucnu přenechat některé složky práce svým podřízeným.

Na to navazuje čtvrtý styl situačního vedení lidí a to delegování. Styl je vhodný u zaměstnanců, které můžeme označit jako samostatně pracující s velmi nízkou podporou majitele nebo manažera. Manažer převádí pravomoci na své podřízené a v mnohých případech se jedná o činnosti, které rozvíjí zaměstnance tím, že musí rozvíjet své schopnosti tak, aby dosáhli cíle daného úkolu. Delegování má své nepsané doporučení, jako příklady můžeme uvést dle Bláhy,Mateiciuce, Kaňákové (2005, str.107):

- Delegujte úkoly, který jiní zvládnou lépe,
- delegujte úkoly, které souvisejí s rozvojem zaměstnance, tedy činnosti, ve kterých musí jedinec prokázat iniciativu,
- delegujte úkoly, které nemají pro úlohu manažera klíčový význam.

Pro vedení zaměstnanců zejména v malých podnicích jsou důležité také faktory jako kvalitní atmosféra firemního prostředí a zejména komunikace zaměstnavatele a zaměstnanců. Dle Vickerse (2006, str.35) je důležité mezi zaměstnavatelem a zaměstnavatel udržovat komunikaci o jejich práci, společnosti a zejména o prosperující budoucnosti v podniku.

Ačkoliv můžeme vést zaměstnance sebelépe, je podstatné si uvědomit roli manažera. Kvalitní podnik dělají kvalitní zaměstnanci, avšak hlavní zodpovědnost zůstává především na manažerovi. Tedy zisky, budoucnost podniku, atmosféra a další oblasti vedení není v zodpovědnosti zaměstnanců, nýbrž manažera.

2.5 Vzdělání manažera, majitele podniku

Zřejmě bychom těžko dohledávali optimální vzdělání, které zaručí kvalitu vedení a řízení podniku. Potažmo majitel podniku, který má základní vzdělání, může být úspěšný ve svém podnikání, jelikož může být obdařen určitým typem talentu či vůdčích schopností, díky kterým dosáhl úspěchu. Je tedy otázkou, do jaké míry může vzdělání ovlivňovat výkonost majitele podniku.

Vzdělávání a kvalita kompetencí každého manažera může být zárukou udržitelnosti malého podniku. Pokud manažer není dostatečně kompetentní k vedení podniku, většinou dochází k bankrotu. Dle Staňkové (2007, str.7) je nedostatečná finanční nestabilita, nezkušené vedení a především nekompetentnost důsledkem úmrtí a 60% malých podniků v prvních pěti letech podnikání.

Pro malé podniky je důležité, aby byly na trhu aktivní a konkurenceschopné. V moderní době je podstatné rozvíjení nejen podnikové strategie, která se týká produktů či služeb, avšak také rozvíjení lidských zdrojů. Jak již bylo popsáno, jedná se o rozvoj lidí a lidského potenciálu, což má určité pravidla. Je zřejmé, že tyto informace, ač může být podnikatel sebe zkušenější, získá pouze z dalšího učení. Můžeme se tedy domnívat, že většina podnikatelů, by měla mít minimálně vzdělání, které jim umožní rozvíjet lidský kapitál a dokáže lépe využít lidský potenciál. Tohle vzdělání lze získat absolvováním kurzů či seminářů, které nabízí vzdělávací agentury případně některé vysoké školy. Dalším cestou ke zdokonalování je vytvoření plánu vlastního rozvoje a sebevzdělávání.

2.5.1 Plán vlastního rozvoje a sebevzdělávání

V malém podniku zastává manažer v podstatě veškeré funkce managementu podniku. Vlastní rozvoj a sebevzdělávání může být dalším krokem k progresi celého podniku a nalezení nové formy spolupráce nebo komunikace se svými podřízenými, potažmo nastavení nových forem komunikace se zákazníky. Součástí osobního rozvoje je taktéž posilování sebedůvěry, etického chování, plánování kariéry a modifikace těchto plánu, řízení vlastního života a další.

Existují čtyři základní oblasti osobního rozvoje osobnosti, a to řízení vlastní kariéry, učit se jak se učit a myslet, získávání potřebných odborných poznatků a samotný rozvoj osobnosti, kdy hovoříme emocích a sociálních dovednostech (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.193). V souladu s těmito oblastmi je potřebné reflektovat aktuální stav a posoudit míru satisfakce. Pokud manažer dokáže vymezit hodnoty aktuálního stavu je schopen dalšího rozvoje a sebevzdělávání. U každé jedince stejně tak u manažera je otázkou vymezení aktuálního stavu smysl sebereflexe a sebepoznání.

Faktem zůstává, že lidé vidí sebe sama v poněkud lepším světle než jiné lidé, což způsobuje subjektivitu ve vlastním poznání. Abychom se mohli rozvíjet a sami sebe motivovat,

musí mít pohled na sebe sama určitý přesah (Mikuláštík, 2015, str.35). Motivace k vlastnímu rozvoji může způsobit snahu o vytvoření vlastního plánu rozvoje a sebevzdělávání.

Plánování vlastního rozvoje je analytickou činností, která musí zahrnovat navazující činnosti. Především zhodnocení vlastní současné situace, stanovení cílů vlastního rozvoje, naplánovat příslušné činnosti, tedy určit termíny a nakonec realizovat (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.193). Tento proces není otázkou několika dnů, avšak může zahrnovat časové období měsíců nebo několika let.

Plán rozvoje nemusí zahrnovat pouze pracovní záležitosti. Většina manažerů, obzvláště v dnešní době, spojuje pracovní život se svým soukromým. Z tohoto důvodu je při stanovování cílů přihlíženo k osobním potřebám. Dosažení cílů nemá za následek jen uspokojení v pracovní oblastí avšak i životní uspokojení (Bláha,Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str.195).

2.6 Sebevýchova a sebe rozvoj

Dle Mikuláštíka (2015, str.41): „ *Je většina lidí určitým způsobem na sebevýchově zainteresována, má snahu být lepšími, lépe využívat své možnosti, lépe se přizpůsobovat sociálnímu prostředí, udržovat své duševní zdraví, přibližovat se svému ideálnímu JA. Je však málo jedinců, kteří by vědomě zlepšovali svou pozornost, paměť, myšlení, představivost či emoce*“.

Existuje několik způsobů jak rozvíjet psychické funkce, jedna z nich může být relaxace, která působí pozitivně také na rozvoj koncentrace, představivost i emoce (Mikuláštík, 2015,str.41). Je však otázkou, do jaké míry je rozvoj psychických funkcí pro manažery podstatné.

Snaha být více efektivní, úspěšnější v tom co děláme a působit přesvědčivěji může být pro mnohé manažery nepostradatelné. Je otázkou, do jaké míry si uvědomují, že za těmito oblastmi působení může být dobrá koncentrace. Mikuláštík (2015, str.42) uvádí, že kdo má větší koncentraci pozornosti, je odolnější vůči rušivým vlivům, je schopen podávat lepší výkon, je psychicky vyrovnaný a může být schopen hlubšího poznání. Všechny tyto aspekty jsou důležité pro oblast vlastní sebereflexe, což může způsobit motivaci k vlastnímu sebevzdělávání.

3 STÁTNÍ PODPORY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ, PROGRAMY VZDĚLÁVÁNÍ

V obecné rovině stát a vzdělávání je pomalu se rozvíjející vztah, který trvá již několik desetiletí. Stát se samozřejmě snaží podílet na podpoře vzdělávání a to tzv. politikou vzdělávání. Podle Kalouse a Veselého (in Beneš, 2014, str.146) je vzdělávací politika souhrn formálních a neformálních pravidel, norem a praktik, které se řídí a ovlivňují jednání jednotlivců a institucí v oblasti vzdělávání. Pochopitelně se jedná o veškeré vzdělávání dospělých a to i pro případy vzdělávání zaměstnanců, které do tohoto konceptu zapadá.

Vzdělávací politika se zabývá především těmito oblastmi (Beneš, 2014,str.146):

- Plánování – cíle a cesty k realizaci jak rozvíjet lidské zdroje,
- legislativa – odborné vzdělávání, rekvalifi,kace uvolnění z práce za účelem dalšího vzdělávání zaměstnanců případně budoucích zaměstnanců,
- kurikulární politika – nabídka vzdělávacích programů, akreditace programů, případně jejich kvalita,
- přímá a nepřímá finanční podpora – podpora státu pro zaměstnavatele s možným využitím evropských fondů,
- evaluace a monitorování – statistiky a průzkumy.

Aktéři vzdělávací politiky jsou zejména aktivní politici, organizace, které se zabývají vzděláváním, učící se, zaměstnavatelé, nadace apod.(Beneš, 2014, str. 146). Hlavní úlohou zde pochopitelně hrají učící se a také zaměstnavatelé. Je však otázkou, do jaké míry by měl stát zasahovat do vzdělávání zaměstnanců, tedy v jaké míře by měl podporovat zaměstnavatele, kteří se snaží rozvíjet své zaměstnance a tím také rozvíjet kulturu nejen podniku, avšak také kulturu obyvatel obecně. Totiž vzdělanější zaměstnavatelé nepřináší rozvoj jenom podniku, ale ovlivňují také společenské klima.

V moderní době existuje povědomí o tom, že vzdělaný zaměstnanec, avšak i vzdělaný jedinec obecně je větší známkou autonomie a tím pádem demokracie obecně. V historii jsme se však setkali několikrát s opakem tohoto vidění. Vzdělávání dospělých bylo přímo nežádoucí. Například v roce 1723 de Mandeville prohlásil, že čtení, psaní a počítání je dobré pouze pro ty, kteří to nutně potřebují v rámci své kvalifikace, a tudíž ti, kteří nepotřebují číst a psát u práce, ztrácí čtením čas, který by mohl být využit prací (Beneš, 2014,143).

Z tohoto hlediska je potěšující, že stát a hlavně společnost prošla významnými změnami a upřednostňuje vzdělané obyvatelstvo.

Nabízí se tedy otázka, do jaké míry, by měl zasahovat stát do vzdělávání zaměstnanců a tudíž aktivizovat zaměstnavatele k tomu, aby své zaměstnance dále vzdělávali. Nemůžeme zde hovořit pouze o vzdělávání odborném, čili v rámci pracovního místa, avšak o vzdělávání v obecné nebo humanitní rovině. Především mluvíme o komunikaci či etice chování, v našem případě například k zákazníkům. Setkáváme se s tím, že jedinci, kteří ne přímo pracují v oblasti komunikace, berou tohle vzdělávání jako prioritní. Pro zaměstnavatele není důležité to, aby dobře komunikoval, avšak aby ovládal danou oblast své práce. Tímto prizmatem jsme u začátku celé koncepce podpory státu ke vzdělávání. Pokud se pohled zaměstnavatele nezaměří na další faktory rozvoje zaměstnanců, nemá stát preference k tomu, aby vzdělával jak zaměstnance, tak obyvatelstvo obecně.

Faktem tedy zůstává, že stát nemůže zajišťovat spokojenost jednice tím, že naplánuje optimální podporu nebo programy pro vzdělávání, nýbrž jedinec nebo skupina, v našem případě to může být malý podnik, by měla být sama iniciativní a prosazovat své představy, což se samozřejmě nemusí dařit, avšak spoléhat se jen na politiku také není možné (Beneš, 2014, str.145).

3.1 Přístup malých podniků

Přístup podniků k podpoře vzdělávání ze strany státu se pochopitelně liší v rámci velikosti podniku. Podniky s větším počtem zaměstnanců se snaží investovat do vzdělávání zaměstnanců s ohledem na strategické cíle podniku. Jedná se tedy o podniky stabilní, s dlouhodobými plány na rozvoj zaměstnanců a s vyčleněným rozpočtem pro vzdělávání (MPSV, 2014). Je zřejmé, že tyto podniky si uvědomují nutnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a to nejen v oblasti odborného vzdělávání, avšak také v ostatních dovednostech, jako například komunikace, interpersonální vztahy, tedy v tzv. „měkkých“ dovednostech.

Naopak malé podniky přistupují ke vzdělávání zaměstnanců většinou v rámci vzdělávání odborných dovedností, které jsou důležité, pro výkon jejich práce, ačkoliv tzv. “měkké“ dovednosti můžou rozhodovat o dalším úspěchu podniku (MPSV, 2014). I přestože se hovoří o růstu vzdělávání zaměstnanců v podnicích, jedná se především o firmy s vytvořenou strategií. S tím je pochopitelně i spojeno povědomí o podpoře ze strany státu a využívání dotací či určitých programů, které stát potažmo evropské fondy nabízí.

Zde se tedy můžeme vrátit k myšlence Beneše, kdy jsme hovořili o aktivizaci jedince, nikoliv o vlivu státu. Ačkoliv stát může pobízet zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců finanční podporou, nezaručuje to aktivitu a motivaci ze strany zaměstnavatele. Je tedy otázkou, zdali je problém v byrokracii nebo v samotném myšlení majitelů podniků.

3.2 Evropská unie a vzdělávání

Můžeme se domnívat, že vzhledem k tomu, že Česká republika vstoupila do Evropské unie, je přístup a podpora ke vzdělávání mnohem otevřenější. Programy, které se snaží podporovat vzdělávání obyvatelstva Evropské unie, přispívají i k rozvoji obyvatel, tudíž i zaměstnanců, v České republice. Obecně vzdělávací politika však není hlavní politikou EU, nýbrž pouze doplňkovou. Podle Beneše (2014,str.147) EU vykonává v rámci vzdělávání pouze podpůrné a koordinační aktivity, tudíž je vzdělávací politika v kompetenci jednotlivých členských státu, avšak to nemusí znamenat, že by EU rozhodování a dění v jednotlivých státech neovlivňovala.

Faktem zůstává, že z Evropských fondů lze čerpat dotace na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, které má však své specifika a úskalí. Především se jedná o složitou administrativu v podobě žádostí a procesů schvalování. U velkých podniků se tímto procesem zabývá HR oddělení, které spolupracuje s úřady práce a hledá možnosti, jak nejlépe dosáhnout na dotaci. Malé podniky mají v tomto velkou nevýhodu. A to je čas strávený právě tímto procesem.

Pokud malý podnik překoná překážky v podobě vyplňování formulářů s žádostmi o dotaci, dostane se k možnostem, které mohou posunout podnik dopředu a tím se stává více konkurenceschopným. Hlavním problémem však stále zůstává motivace zaměstnavatelů k obecnému rozvoji zaměstnanců.

Malé podniky mají určité nevýhody v rámci podpory EU v tom, že dle určitých ustanovení je principiálně podpora obecně zakázána, pokud nemá celoplošný charakter, jelikož to způsobuje nerovné soutěžní podmínky na trhu (Veber, Srpková a kol., 2014, str.23). Vzdělávání je však výjimkou, jelikož patří do priorit operačních programů.

3.2.1 Programy s podporou EU

Filozofie podpory malého podnikání vychází z poznání důležitosti malého podnikání pro vyspělé ekonomiky zejména jako nástroje boje s nezaměstnaností a posílení konkurenceschopnosti českých firem v ekonomickém prostoru EU. (Staňková, 2007, str.4)

Programy vzdělávání, které jsou částečně či zcela financované s podporou evropských fondů mají vždycky své časové rozmezí. V programové období 2007-2013 bylo z finančních fondů podporováno 26 operačních programů, přičemž vzdělávání bylo jedno z nich (Veber, Srpková a kol., 2014, str.24). Od roku 2014 do 2020 jsou nastaveny v zásadě podobné operační programy s tím, že se chce EU více soustředit na znalosti a výzkum.

Evropská unie se snaží dotacemi vyrovnat nerovnosti mezi státy a kraji v rámci unie. S tím jsou samozřejmě spojeny programy, které nejsou spojené přímo se vzděláváním. Nicméně pro nás, je důležitý fond, který byl stanoven pro období do roku 2020, a to „Evropský fond pro regionální rozvoj“, jehož cílem je posilování regionální hospodářské a sociální soudržnosti prostřednictvím investic do sektorů posilujících růst, konkurenceschopnost a vytváření pracovních míst (MMR,©2012). V rámci tohoto fondu jsou nastaveny operační programy, které jsou konkrétnější a mají své zaměření a podporované oblasti.

Všechny operační programy jsou v souladu se strategickými dokumenty EU (MMR,©2012). Tyto strategické dokumenty, ke kterým můžeme například zařadit lisabonskou strategii, se snaží nejen vyrovnat nerovnosti mezi státy EU, jak jsme se již zmínili, avšak snaží se i koordinovat inovace a výzkum, který rozvijí jak jednotlivé státy, tak i celou EU. S tím je samozřejmě spojeno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, přičemž prioritou zůstává podpora, která se týká vzdělávání ve krajích, které se potýkají s problémy zaměstnanosti nebo adaptability zaměstnanců.

Evropská unie realizuje cíle své regionální politiky v rámci sedmiletých cyklů, přičemž členské země zpracovávají pro tato období vždy nové programy, ve kterých je stanoven rozpočet a jsou definovány a nastaveny nové cíle a priority (MMR,©2012). Koordinací čerpání prostředků bylo stanoveno Ministerstvo pro místní rozvoj.

3.2.2 Operační program Zaměstnanost

Evropská unie se snaží programy, které vypracovává, přiblížit co nejvíce potřebě regionů, krajů, měst a obcí. Spoluprací těchto institucí lze vytvořit a připravit program, který více odpovídá požadavkům jednotlivých institucí, které se na spoluvytváření podílí. Celková

alokace OP Zaměstnanost je cca 70 mld. Kč, přičemž více než polovina bude věnována na podporu zaměstnanosti (ESF, [b.r.]). Je tudíž zřejmé, že snaha EU o rozvoj zaměstnatelnosti obyvatel je velmi aktivizační.

OP zaměstnanost pokrývá oblasti (ESF, [b.r.]):

- Podpora zaměstnanosti,
- rovných příležitostí žen a mužů,
- adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- dalšího vzdělávání apod.

V rámci tohoto programu byl vytvořen v roce 2015 program „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II, zkráceně POVEZ II, který se zabývá problematikou adaptability pracovní síly v podnicích.

Program POVEZ II navazuje na projekty POVEZ a „Vzdělávejte se pro růst!“, které ÚP ČR realizoval v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (Businessinfo.cz, 2016). Aktuální projekt stejně jako předchozí byl nebo je z části financován Evropským sociálním fondem a taktéž ze státního rozpočtu. Pro zaměstnavatele je aktuální projekt velmi výhodný, jelikož více podporuje menší podniky k tomu, aby se snažili více vzdělávat a rozvíjet své zaměstnance, jelikož se částečně změnili pravidla pro udílení dotace.

U malých zaměstnavatelů může být velmi rozhodující nejen financování samotného vzdělávacího programu, nýbrž i příspěvek na mzdu zaměstnance, který vzdělávací aktivitu absolvuje. Totiž při malém počtu zaměstnanců je rozhodující každý zaměstnanec, a v okamžiku nepřítomnosti a případného proplácení mzdy jedinci, který se nemůže podílet na pracovním výkonu je pro zaměstnavatele velmi ztrátové a omezující. Příspěvek na mzdu je v tomto smyslu pro malé podnikatele velmi zásadní.

Projekt POVEZ II tento problém řeší. Zaměstnavatelé mohou dosáhnout v rámci tohoto programu na 85 % skutečně vynaložených nákladů, a to včetně příspěvku na mzdu zaměstnanců ve výši maximálně 176 kč za hodinu, včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění (Businessinfo.cz, 2016). Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé musí část vzdělávací aktivity platit z vlastních nákladů. Tento fakt může některé malé podniky od projektu odradit, nicméně je důležité si uvědomit, že vzdělaní zaměstnanci jsou v aktuální době velkou devizou a můžou vést k rozvoji podniku na trhu.

3.2.3 Realizace operačního programu

Pro mnoho zaměstnavatelů je obtížné orientovat se v oblasti dotací a podpor ze strany evropských fondů. Existuje však doporučený postup, který musí každý zaměstnavatel dodržet k tomu, aby jeho žádost byla prozkoumána.

Žádost se předkládá příslušné krajské pobočce Úřadu práce, která žádost ověří a rozhodne o poskytnutí příspěvku. Všechny doklady musí být pochopitelně v českém jazyce a rovněž se musí řídit pravidly ESF. (Úřad práce ČR, 2016)

Pro zaměstnavatele je důležité si uvědomit, že podpora není poskytována jen stávajícím zaměstnancům, nýbrž i nových pracovníků. Tato informace je pro zaměstnavatelé podstatné zejména při rozšiřování stávajícího týmu pracovníků, zejména při získávání nových zakázek, které sebou přináší potřebu nových zaměstnanců.

Dále má povinnost zaměstnavatel identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců a provést průzkum nabídek vzdělávacích institucí. Tyto zjištění včetně kalkulací nákladů požadovaných vzdělávacích aktivit a spolu se žádostí předkládá příslušné pobočce ÚP ČR. Zaměstnavatel taktéž předkládá písemný souhlas zaměstnanců o zpracování osobních údajů pro potřeby realizace projektu. (Úřad práce ČR, 2016)

Jelikož může být byrokracie v rámci splnění veškerých podmínek mnohdy zavádějící, může zaměstnavatel konzultovat veškeré požadavky s příslušnými pracovníky ÚP ČR. Kromě jiných požadavků je podstatné, že všechny vzdělávací aktivity musí být realizovány externí vzdělávací institucí nebo interním lektorem. V případě externího vzdělávacího zařízení je zaměstnavatel povinen vybrat dodavatele v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb.(Úřad práce ČR, 2016).

3.3 Statistiky vzdělávání zaměstnanců v EU

Statistika dalšího vzdělávání je potřebná především pro plánování na půdě EU a dále na úrovni jednotlivých států v rámci podpory dalšího vzdělávání zaměstnanců. Výsledky můžou vypovídat o úrovni dalšího vzdělávání zaměstnanců, avšak především o účasti na dalším vzdělávání.

Tyto statistiky v rámci EU zajišťuje Eurostat, tedy statistická kancelář EU sídlící v Lucembursku, jehož posláním je poskytovat velmi kvalitní statistiky[1] (Eurostat, [b.r.]).

Dle výzkumu Eurostatu z roku 2010, aktualizovaném v roce 2014, se zúčastnilo dalšího vzdělávání 57% zaměstnanců v segmentu velkoobchodu a maloobchodu v České republice. Pro srovnání byla Česká republika na 1.místě v tomto segmentu v rámci Evropských států. Dle výzkumu byl průměr evropských států 36% .

Ačkoliv se tento podíl zdá velmi pozitivní, časová dotace pro další vzdělávání zaměstnanců má jiný charakter. Průměr hodnocených států, tedy 28 evropských států činil 23 hodin, přičemž v segmentu velkoobchodu a maloobchodu v České republice se jednalo o 13 hodin za rok. Česká republika se umístila na posledním místě. (Eurostat, 2014)

Tyto výsledky vychází z roku 2010. Aktuální hodnoty, tedy výsledky z roku 2015, budou zveřejněny v roce 2017.

[1] Eurostat is the statistical office of the European Union situated in Luxembourg. Its mission is to provide high quality statistics for Europe (www.ec.europa.ecu)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PRAKTICKÁ ČÁST

Pro praktickou část této bakalářské práce byl zvolen segment trhu čerpacích stanic, které spadají do terciálního odvětví, tedy do maloobchodu. Tento segment se vyznačuje velkou fluktuací zákazníků, tudíž je žádoucí, aby zaměstnanci tohoto segmentu dokázali patřičně komunikovat se zákazníky a uměli adekvátně uspokojovat potřeby zákazníků. Zejména pokud se jedná o odborné rady v rámci auto-moto odvětví. Je zřejmé, že segment čerpacích stanic je významným podílníkem v terciálním odvětví, a to především z důvodu toho, že oproti ostatnímu maloobchodu s malým počtem zaměstnanců, jsou čerpací stanice jasně vymezené. Oblast zkoumání se vymezuje na maloobchodní trh čerpacích stanic ve Zlínském kraji.

4.1 Vymezení výzkumného souboru

Čerpací stanice jsou rozděleny na značkové a neznačkové čerpací stanice, přičemž hovoříme o neoficiálním rozdělení. V rámci značkových čerpacích stanic hovoříme o síti Benzina, Eurooil, Shell a další. Mezi neznačkové čerpací stanice řadíme soukromé subjekty, které nejsou označeny logem výše zmíněných značek. Pro pochopení fungování čerpacích stanic je důležité připomenout systém vedení. Značkové čerpací stanice mají určité povinnosti, které jsou vymezeny ve smlouvě mezi nájemci těchto stanic a majiteli značky, nicméně systém fungování samotné čerpací stanice je obdobný jako u neznačkových.

4.1.1 Personální agenda

Pro výzkum byl tento segment záměrně vybrán především z důvodu personálního obsazení. Systém personálního fungování je v zásadě jednotný a velmi zjednodušený. Ve výzkumném vzorku se nalézají pouze zaměstnavatelé, kteří ve svém podniku nemají personální oddělení a ani jedince, který by se personální agendou přímo zabýval. Zaměstnavatelé musí tedy plnit mimo jiné i funkci personalisty.

Mimo zaměstnavatele nalezneme v rámci personálního obsazení obsluhu čerpací stanice a v některých případech vedoucí, kteří suplují zaměstnavatele nebo majitele čerpací stanice v rámci administrativy a v některých případech při řešení fungování podniku. Obsluha čerpací stanice má především v popisu práce komunikaci se zákazníky, odborné poradenství v rámci produktů obsazených na čerpací stanici a obsluhu terminálů a dalšího technického zázemí podniku. Od obsluhy podniku se především očekává ochotný přístup k zákazníkům

a případná aktivní nabídka zboží. Je tedy zřejmé, že dovednosti v oblasti komunikace jsou velmi požadované.

Vedoucí, v mnoha případech zástupci zaměstnavatele, musí plnit stejné pracovní funkce jako obsluha čerpací stanice, přičemž tvoří určitou podporu pro obsluhu v situacích, které nedokáže obsluha sama zvládnout. Ačkoliv můžou vedoucí čerpací stanice rozhodovat o určitém směru fungování malého podniku, v rámci praktické části budou zkoumány zejména zaměstnavatelé, tedy ti, kteří mají jasné pravomoci v rozhodování o vzdělávání zaměstnanců.

4.2 Požadavky na zaměstnance

Zaměstnavatelé požadují po svých zaměstnancích, a to především po obsluze, aby jejich práce nebyla jen obsluhou technického zázemí, avšak aby se chovali při komunikaci se zákazníky aktivně. Zejména to může být tím, že aktivní přistup k zákazníkovi a hlavně aktivní nabídka zboží je velkým přínosem pro rozpočet čerpací stanice. Aktivní přístup ovšem vyžaduje aktivitu zaměstnanců, která může být přirozená nebo by se měla naučit. Ve většině případů je tedy primární rozdíl v charakteru zaměstnance a jeho povahy.

V rámci aktivního přístupu k zákazníkovi požadují zaměstnavatelé poskytování odborného poradenství v rámci produktů, které jsou na čerpací stanici v nabídce a v oblasti aktivní nabídky se jedná o marketingové promoce nebo nabídku individuálních produktů, které by měly mít přidanou hodnotu pro zákazníka. Tyto aktivity jsou v rámci aktuální situaci na trhu již velmi nepopulární, jelikož můžou do jisté míry obtěžovat zákazníky. Je tedy na zaměstnavateli a obsluze, jak míru aktivní nabídky a poradenství korigovat.

Zaměstnavatelé taktéž apelují na obsluhu v rámci aktivity i z dalšího důvodu, a to především velké konkurence na trhu čerpacích stanic.

4.3 Maloobchod ve Zlínském kraji

4.4 Výzkumný vzorek

Ve Zlínském kraji nalezneme celkem 13095 ekonomických subjektů dle rozdělení CZ-NACE, jejíž převažující činnost je Velkoobchod a maloobchod;

opravy a údržba motorových vozidel. Celkový počet ekonomických subjektů, které mají 1-19 zaměstnanců je 12466 . (Český statistický úřad, 2017).

Jelikož neexistuje přesná statistika počtu zaměstnavatelů v terciálním sektoru, kteří zaměstnávají maximálně 15 zaměstnanců, výzkumný vzorek vyhodnotíme z hodnot, které se nejvíce přibližují našim požadavkům. V případě ekonomických subjektů, s počtem zaměstnanců 1-19 je počet 12466, tedy 17% z celkového počtu zaměstnavatelů ve Zlínském kraji ve všech sektorech, což činí 71538. Tedy 17% celkového podílu maloobchodu, tedy 13095 činí 2224,15 zaměstnavatelů . (Český statistický úřad, 2017)

Výzkumný vzorek pro náš výzkum tedy činí přibližně 2224 zaměstnavatelů ve Zlínském kraji zaměstnávající méně než 19 zaměstnanců.

4.5 Výzkum

Výzkum bude prováděn v maloobchodním trhu, a to přesně v segmentu čerpacích stanic. Počet čerpacích stanic je ve Zlínském kraji 252, z pohledu maloobchodu se jedná o cca 10% celkového počtu výzkumného vzorku (Idnes.cz, 2015). Důvod volby čerpacích stanic je jasně vymezený segment a podobné podmínky podnikaní. Výzkum se bude zabývat přístupem zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců, jeho financováním, rozdílností v přístupu v rámci vzdělání zaměstnavatelů a na orientaci v dotacích a podporách ze strany evropských fondů a dotací zaměřených na podporu vzdělávání zaměstnanců.

Výběr respondentů bude záměrný. Výzkum bude probíhat formou dotazníku, který obsahuje 27 otázek, které se týkají témat uvedených v předchozím odstavci.

Součástí vlastního výzkumu je určení hlavního výzkumného cíle, dílčích výzkumných cílů, vedlejších výzkumných otázek a hypotéz.

4.6 Metodologie výzkumu

Základním souborem výzkumu pro potřeby bakalářské práce jsou maloobchodní podniky do 15-ti zaměstnanců ve Zlínském kraji. Výzkumným souborem jsou pak čerpací stanice, které patří do skupiny zastupující základní soubor.

Výběr vzorků pro daný výzkum je v rámci výběru zcela záměrný, tedy o výběru nerozhoduje náhoda, nýbrž vlastní úsudek, poněvadž čerpací stanice by měly vhodně reprezentovat oblast maloobchodního podniku s méně než 15-ti zaměstnanci, jelikož zaměstnávají

v průměru cca 3 zaměstnance. Průměr vychází z počtu čerpacích stanic v České republice, tedy 3819 a průměrný počet zaměstnanců v tomto segmentu, tedy 10,9 tis. (denik.cz, 2015, MPSV, 2016)

Pro svoji bakalářskou práci jsem zvolil metodu kvantitativního výzkumu, kdy jako metodu sběru informací jsem zvolil dotazník, který jsem rozdal respondentům k vyplnění. Pochopitelnost a srozumitelnost dotazníku jsem ověřil předvýzkumem, kdy jsem 5 dotazníků rozdal svým zákazníkům, se kterými disponuji nadstandartními vztahy a zhodnotili jsme vzájemně, zdali je dotazník dostatečně pochopen.

Pro dotazník bylo zvoleno 27 otázek a to ve čtyřech okruzích, což odpovídá počtu výzkumných otázek. Otázky v dotazníku byly zvoleny uzavřené, kdy ve 14 otázkách je možnost výběru z více než dvou variant, u ostatních jsou možné pouze odpovědi ano nebo ne.

Převážná část položek v dotazníku byly zvoleny tak, aby zjišťovaly postoje nebo motivy či mínění, pouze dvě položky jsou odlišné, přičemž v jednom případě se jedná o zjišťování faktů a v druhém případě zjišťujeme povědomí o veřejných financích.

Dotazník byl předán respondentům v tištěné podobě. Zaměstnavatelé vyplňovali dotazník v mé přítomnosti. Tento způsob jsem zvolil zejména z důvodu toho, že respondenti budou nad otázkami více přemýšlet a případné nejasnosti jim můžu v daném okamžiku vysvětlit.

4.7 Hlavní výzkumný cíl

Zjistit, jakým způsobem je řízeno vzdělávání dospělých v malých podnicích do 15-ti zaměstnanců ve Zlínském kraji.

Dílčí výzkumné cíle:

1. Zjistit, jaký je přístup zaměstnavatelů v malých podnicích ke vzdělávání zaměstnanců.
2. Zjistit, zdali existují rozdíly mezi přístupem majitelů nebo vedoucích pracovníků s ohledem na výši jejich dosaženého vzdělání.
3. Zjistit, jaký přístup mají malé podniky k financování vzdělávání zaměstnanců.
4. Zjistit, jaký je přístup zaměstnavatelů v malých podnicích k operačním programům EU, zaměřeným na vzdělávání zaměstnanců.

Vedlejší výzkumné otázky:

Jaký je přístup ke vzdělávání zaměstnanců v malém podniku ze strany majitele nebo vedoucího podniku?

Hypotézy:

H1: Zaměstnavatelé v malém podniku přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců.

H0: Mezi zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců, a zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání nad rámec aktuálních potřeb zaměstnanců, nebude statisticky významný rozdíl.

HA: Mezi zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců, a zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání nad rámec aktuálních potřeb zaměstnanců, bude statisticky významný rozdíl

Existují rozdíly v přístupu ke vzdělávání mezi majiteli nebo vedoucími malého podniku se středoškolským, případně nižším vzděláním a majiteli nebo vedoucími malého podniku s vysokoškolským vzděláním.

Hypotézy:

H1: Dosažené vzdělání neovlivňuje přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

H0: Mezi zaměstnavateli s vysokoškolským vzděláním a zaměstnavateli se středoškolským vzděláním nebo nižším nebude statisticky významný rozdíl v přístupu ke vzdělávání.

HA: Mezi zaměstnavateli s vysokoškolským vzděláním a zaměstnavateli se středoškolským vzděláním nebo nižším bude statistický významný rozdíl v přístupu ke vzdělávání.

Jak je v malém podniku řízeno financování vzdělávání?

Hypotézy:

H0: Zaměstnavatelé v malých podnicích považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj.

H1: Mezi zaměstnavateli v malých podnicích, kteří považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj a zaměstnavateli, kteří považují investování do vzdělávání jako vhodnou investici do budoucnosti podniku, nebude statisticky významný rozdíl.

HA: Mezi zaměstnavateli v malých podnicích, kteří považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj a zaměstnavateli, kteří považují investování do vzdělávání jako vhodnou investici do budoucnosti podniku, bude statisticky významný rozdíl.

Ovlivňuje rozhodování o realizaci vzdělávacích programů podpora ze strany veřejného rozpočtu?

Hypotézy:

H0: Zaměstnavatele v malých podnicích neovlivňuje, při rozhodování o realizaci vzdělávacího programu, finanční podpora ze strany evropských fondů zaměřených na vzdělávání zaměstnanců.

H1: Mezi zaměstnavateli, kteří jsou ovlivněni při rozhodování o realizaci vzdělávacího programu finanční podporou evropských fondů a zaměstnavateli, kteří nejsou ovlivněni finanční podporou evropských fondu, nebude statisticky významný rozdíl.

HA: Mezi zaměstnavateli, kteří jsou ovlivněni při rozhodování o realizaci vzdělávacího programu finanční podporou evropských fondů a zaměstnavateli, kteří nejsou ovlivněni finanční podporou evropských fondu, bude statisticky významný rozdíl.

4.8 Výzkumná technika

Dotazník je rozdělen na čtyři části, přičemž první část řeší otázku přístupu zaměstnavatelů ke vzdělávání zaměstnanců, druhá část se snaží naleznout rozdíly v přístupu mezi zaměstnavateli se středním a nižším vzděláním nebo vysokoškolským vzděláním, další část hledá odpovědi na otázky v rámci financování vzdělávání a poslední část řeší oblast podpory vzdělávání ze strany evropských fondů a státu.

V rámci první části obsahuje dotazník 9 otázek, které by měly vymezit aktuální stav dovedností zaměstnanců, časové vymezení, které věnují zaměstnavatelé vzdělávání, informace o probíhajících nebo ukončených školeních, přístup ze strany zaměstnanců a také postoj k dovednostem svých zaměstnanců ze strany zaměstnavatele.

Druhá část v podstatě navazuje na část první a třemi převážně faktickými otázkami definuje aktuální stav vzdělání zaměstnavatelů, přičemž se snaží naleznout přístup k vlastnímu sebevzdělávání a popřípadě důvody, které vedou k případnému negativnímu přístupu k sebevzdělávání. Rozdíly v přístupu ke vzdělávání zhodnotíme díky první části otázek v dotazníku, které definují samotný přístup ze strany zaměstnavatelů.

V třetí části, která má oporu v 8 otázkách v dotazníku, se snažíme vymezit přístup k financování vzdělávání zaměstnanců ze strany zaměstnavatele, důvody a pohled na problém plánování financování vzdělávání a také přibližnou hodnotu investice do vzdělávání. Jelikož se jedná o citlivou stránku problému, nejde zde pouze o jasné vymezení částky, nýbrž o přístup k dané problematice.

Čtvrtá část zahrnuje 7 otázek v dotazníku. Tato část navazuje na třetí, kdy se snaží vyhodnotit aktuální přehled zaměstnavatelů o možných dotacích ze strany veřejných financí, potažmo evropských fondů, informovanost o tomto tématu a případně přístup k financování vzdělávání z veřejných fondů a dotací.

Součástí analytické části bude zhodnocení jednotlivých okruhů včetně rozpisu podstatných otázek pro dané téma.

4.9 Sběr dat

Sběr dat probíhal v období cca 3 týdnů, kdy jako obchodní reprezentant mám v portfoliu zákazníků cca 120 čerpacích stanic ve Zlínském kraji. Cílem bylo vyhodnotit 80 respondentů, které navštívím v tomto období v rámci své práce a spolu s vedoucími nebo majiteli čerpací stanice vyplním tištěný dotazník. Výsledkem sběru bylo 67 vyplněných dotazníků, tedy 84% z celkového stanoveného předpokladu, jelikož někteří majitelé nebo vedoucí neměli zájem dotazník vyplnit nebo v dotyčné době nebyly přítomni na čerpací stanici.

Při konkrétní návštěvě jsem spolu s vedoucím nebo majitelem vyplňoval dotazník na čerpací stanici s tím, že někteří se během vyplňování dotazovali na otázky týkající se dotazníku. Otázky v dotazníku nebyly pro většinu respondentů nepřehledné, v některých případech však zaměstnavatelé nevěděli faktické dotazy, zejména otázku, která se zabývala operačním programem POVEZ 2 a chtěli se dozvědět více informací o tomto programu.

Většina mých zákazníků pracuje v maloobchodě delší dobu, tedy více než 1 rok. Z počtu 67 respondentů má 29 vyšší nebo vysokoškolské vzdělání a 38 střední nebo nižší vzdělání.

Tabulka č.1: Dosažené vzdělání vedoucích nebo majitelů čerpacích stanic

Střední nebo nižší	Vyšší nebo vysokoškolské	celkem
38	29	67

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Jedna z oblastí dotazníkového šetření se týkala přístupu zaměstnavatelů ke vzdělávání a časové dotaci na vzdělávání.

V tabulce nalezneme odpověď, zdali pracovní výkon je podle zaměstnavatelů ovlivněn vzděláváním.

Tabulka 1: *Je podle zaměstnavatelů důležité vzdělávání pro pracovní výkon*?

Domníváte se, že vzdělávání zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní výkon?		
ano	**ne**	**jen nepatrně**
32	7	28

Je zřejmé, že i pro zaměstnavatele v malých podnicích je vzdělávání důležitým faktorem pro výkon podniku. 48% respondentů je o tomto tvrzení jednoznačně přesvědčeno. Důvodem, proč výsledek není absolutně přesvědčivý ve prospěch kladného hodnocení, může být především přístup manažera a motivace zaměstnanců. Následujícím dotazem jsme řešili otázku, kolik zaměstnavatelé věnují času vzdělávání.

Tabulka 2: *Kolik času věnujete vzdělávání zaměstnance?*

Kolik času věnujete vzdělávání zaměstnanců?			
nezabývám	**10 hod za rok**	**více než 10 za rok**	**více než 30 za rok**
6	24	31	6

Z tabulky lze přijmou tvrzení, že 82% zaměstnavatelů se vzdělávání zaměstnanců věnuje méně než 30 hod za rok. Důvodem omezeného množství zaměstnavatelů, kteří se věnují více než 30 hod. vzděláváním zaměstnanců, může být nejednoznačné přesvědčení o důležitosti vzdělávání pro pracovní výkon.

Tabulka 3*: Probíhá vzdělávání zaměstnanců pouze v rámci jejich pracovních povinností*?

Probíhá vzdělávání zaměstnanců pouze v rozmezí jejich pracovních povinností?	
ano	**ne**
51	16

Jedním z důvodu, proč zaměstnavatelé vzdělávají své zaměstnance pouze v rozmezí jejich pracovních povinností, může být pohled na přínos vzdělávání a jeho důležitost pro výkon zaměstnanců.

Další 3 položky v dotazníku souvisí s tzv. „**měkkými**“ dovednosti, které jsou jednou z hlavních součástí dotazníkového šetření, tedy součástí vzdělávání nad rámec pracovních povinností.

Tabulka 4*: Jsou pro Vás důležité i další dovednosti zaměstnanců, například komunikace, efektivita, tvůrčí schopnosti*?

Jsou pro Vás důležité i další dovednosti zaměstnanců, například komunikace, efektivita, tvůrčí schopnosti čili tzv. "měkké" dovednosti?	
ano	**ne**
62	5

Tabulka 5*: Pokud ano, snažíte se tyto dovednosti rozvíjet v rámci dalšího vzdělávání?*

Pokud ano, snažte se tyto dovednosti rozvíjet v rámci dalšího vzdělávání?		
ano	**ne, ovšem bylo by to vhodné**	**ne, nezajímá mě to**
35	27	5

Tabulka 6*: Absolvovali Vaši zaměstnanci další vzdělávání například v oblasti komunikace, efektivity, kreativity a další?*

Absolvovali Vaši zaměstnanci další vzdělávání například v oblasti komunikace, efektivity, kreativity a další?		
ano, jednou	**ne, nikdy**	**ano, opakovaně**
35	22	10

Na základě předchozích výsledků lze přijmout tvrzení, že zaměstnavatelé považují „měkké“ dovednosti za užitečné, avšak není pro ně podstatné tyto dovednosti rozvíjet opakovaně. Důvodem můžou být finance, čas, avšak i ochota zaměstnanců pro další vzdělávání, což objasňuje následující tabulka, která hodnotí bariéry v dalším vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 7*: Existují bariéry, které Vám brání v dalším vzdělávání zaměstnanců*?

Existují bariéry, které Vám brání v dalším vzdělávání Vašich zaměstnanců?			
ne	**čas**	**finance**	**ochota zaměstnanců**
13	19	23	12

Lze konstatovat, že primárním problémem jsou finance a posléze čas, tedy velké pracovní zatížení zaměstnanců.

V následující tabulce hodnotíme pohled zaměstnavatele na své zaměstnance, který se týká komplexního pracovního výkonu zaměstnance.

Tabulka 8: Jste *spokojen/a s aktuálním stavem dovedností Vašich zaměstnanců*?

Jste spokojen/a s aktuálním stavem dovedností Vašich zaměstnanců?			
rozhodně ano	**spíše ano**	**spíše ne**	**rozhodně ne**
9	45	12	1

Výsledek můžeme považovat za pozitivní vhled do prostředí maloobchodu a pohled zaměstnavatelů na své zaměstnance přijmout jako důsledek kvalitního výběru zaměstnanců nebo přístupu ke vzdělávání.

Poslední otázka z oblasti přístupu se týkala postojem zaměstnanců v rámci dalšího vzdělávání.

Tabulka 9: *Požadují po Vás zaměstnanci jakýkoliv další druh vzdělávání?*

Požadují po Vás zaměstnanci jakýkoli druh dalšího vzdělávání?	
ano	**ne**
12	55

Z tabulky jasně vyplývá, že většina zaměstnanců, tedy 82%, nepožaduje vzdělávání po svém zaměstnavateli. Důvodem negativního přístupu ze strany zaměstnance může být především neochota se dále vzdělávat, avšak také negativní přistup ze strany zaměstnavatele, který vyplývá z ochoty dále se vzdělávat, což je spojeno s dalšími otázkami, tedy v následující tabulce.

Tabulka 10*: Snažíte se osobně dále vzdělávat.*

Snažíte se osobně dále vzdělávat?		
Ano	**ne**	**ano, pouze v rámci nových povinností spojených s pracovní agendou**
33	5	29

Zde vidíme, že zaměstnavatelé se dále vzdělávají ve velkém poměru, což je v rozporu z předchozí tezí. Rozpor může být především v předmětu vzdělávání, tedy v rozšiřování manažerských dovedností versus vzdělávání v oblasti jazyků apod.

Další oblastí zkoumaného problému je financování vzdělávání. Respondenti zde odpovídali na otázku rozmezí finanční dotace na vzdělávání z pohledu zaměstnavatele.

Tabulka 11: *Kolik každoročně investujete do vzdělávání zaměstnanců?*

Kolik každoročně investujete do vzdělávání zaměstnanců?			
1-10000 Kč	**10001-20000 Kč**	**20001 Kč a více**	**nic**
34	16	2	17

Převážná část zaměstnavatelů se snaží do vzdělávání investovat, přesněji 75% , což vypovídá o pozitivnímu přístupu. Nicméně ve 49% se jedná o nejnižší možné investice, což může být důsledkem nedisponování financí nebo neochotou investovat do vzdělávání, ačkoliv v následující tabulce lze vidět, že investování do vzdělávání je pro zaměstnavatele důležité.

Tabulka 12: C*o si zaměstnavatelé myslí o investici do vzdělávání zaměstnanců?*

Co si myslíte o investici do vzdělávání zaměstnanců?		
zbytečné výdaje	**výhoda pouze pro zaměstnance**	**vhodná investice do budoucnosti podniku**
4	13	50

Zde můžeme vidět rozpor v pohledu na investici do vzdělávání a faktickým investováním. Problém můžeme nalézt v pohledu na vzdělávání jako součást finančního plánování, které ve více případech spíše není součástí plánování.

Tabulka 13*: Je další vzdělávání zaměstnanců součástí Vašeho finančního plánování?*

Je další vzdělávání zaměstnanců součástí Vašeho finančního plánování?	
ano	**ne**
25	42

Můžeme tedy konstatovat, že oblast financování vzdělávání v malém podniku je upozaděna. Ačkoliv pro větší část zaměstnavatelů je investování do vzdělávání zaměstnanců vhodná investice do budoucnosti podniku, převážná část zaměstnavatelů do vzdělávání investovala jen minimální část svých financí. Jedním z důvodů může být opomenutí vzdělávání jako strategického prvku, který je součástí každého podniku.

Poslední oblast se zabývala otázkou evropských dotací v rámci vzdělávání zaměstnanců a povědomí zaměstnavatelů o možnosti financování vzdělávání z evropských fondů.

Tabulka 14*: Vyhledáváte možnosti dalšího vzdělávání pro své zaměstnance?*

Vyhledáváte možnosti dalšího vzdělávání pro své zaměstnance?	
ano	**ne**
28	39

Důvodem negativního postoje větší části zaměstnavatelů může být motivace, avšak také omezené možnosti, které se týkají přístupu k dotacím nebo podporám ze strany veřejných financí. Následující tabulka popisuje přístup ze strany zaměstnavatele a jeho motivaci ke vzdělávání v případě podpory z veřejných prostředků.

Tabulka 15*: Byla by pro Vás motivace ke vzdělávání zaměstnanců podpora z veřejných prostředků?*

Byla by pro Vás motivace ke vzdělávání zaměstnanců podpora z veřejných prostředků?	
ano	**ne**
53	14

Z výsledku jasně vyplývá, že finance jsou pro zaměstnavatele primární ve vztahu ke vzdělávání zaměstnanců, ačkoliv většina z nich nemá ucelený přehled o nabídkách ze strany evropských fondů a dotací, o čemž vypovídá následující tabulka.

Tabulka 16*: Znáte operační program POVEZ 2, který finančně podporuje vzdělávání zaměstnanců.*

Znáte operační program POVEZ 2?	
ano	**ne**
15	52

Z výsledku je zřejmé, že většina zaměstnavatelů, tedy 78%, nemá přehled o operačním programu POVEZ 2, který je přímo směřován na vzdělávání zaměstnanců. Možné důvody neznalosti tohoto programu nalezneme v položce dotazníku, které se týkala bariér, které neumožňují zaměstnavatelům využívat podpory z Evropských fondů.

Tabulka 17*:Existují bariéry, které Vám neumožňují využívat podpory z Evropských fondů?*

Existují bariéry, které Vám neumožňují využívat podpory z Evropských fondů?			
ano, nepřehlednost	**ano, byrokracie**	**ne, vše je dostupné**	**jiné**
16	33	14	4

Je otázkou, zdali je to pouze nepřehlednost, byrokracie nebo jiné překážky, v mnoha případech to může být i lenost, která brání zaměstnavatelům využívat podpory ze strany dotací na vzdělávání zaměstnanců.

6 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ

Hypotéza 1 : *Zaměstnavatelé v malém podniku přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců.*

Dle odpovědí z dotazníku zřejmé, že zaměstnavatelé považují další vzdělávání za podstatné, stejně jako další vzdělávání „měkkých“ dovedností.

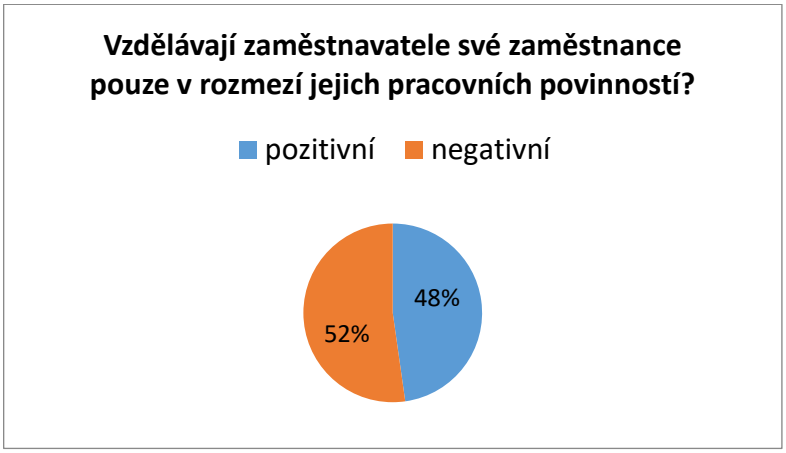
Vzdělávání zaměstnanců probíhá většinou v rámci aktuálních potřeb, nicméně alespoň jednou se vzděláváním „měkkých“ dovedností, což můžeme považovat za vzdělávání nad rámec aktuálních potřeb, zabývalo 35 zaměstnavatelů a v 10 případech se zaměstnanci vzdělávají v této oblasti opakovaně. 35 respondentů se snaží své zaměstnance v této oblasti dále rozvíjet. Tabulka vychází z otázek číslo 5, 6 a 8. Rozpracovaná tabulka jednotlivých otázek v příloze č.1, Tabulka 23.

Tabulka 18*: Výpočet přístupu ke vzdělávání zaměstnanců.*

Nad rámec povinností	Pouze v rámci povinností
16	51
45	22
35	32
96	**105**

Můžeme tedy konstatovat, že určitá část zaměstnavatelů se snaží přistupovat ke vzdělávání nejen v rámci aktuálních potřeb, nicméně procentuálně se jedná o 48% respondentů a tím můžeme tedy konstatovat, že lze **potvrdit** hypotézu a to, že *zaměstnavatelé v malém podniku přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců.*

Graf 1: Vzdělávají zaměstnavatelé své zaměstnance pouze v rozmezí jejich pracovních povinností?



Zdroj : vlastní

Pro metodu vhodného výběru statistické hypotézy jsme zvolili výpočet pomocí metody testu dobré shody chí-kvadrát, kdy určujeme, zdali existuje významný statistický rozdíl mezi zaměstnavateli v otázce přístupu ke vzdělávání. Hodnoty jsou uvedeny procentuálním výsledkem.

Tabulka 19*: Výpočet dobré schody Chi kvadrát, určení rozdílu v otázce přístupu ke vzdělávání*

	p	o	p-o	(p-o)2	25,6
Dle potřeb	52	50	2	4	0,08
Nad	48	50	-2	4	0,08
					0,16

Zdroj : vlastní

Výsledná hodnota je 0,16. Hodnota je tedy nižší nežli kritická hodnota, tedy v našem případě hodnota 3,841 (kritické hodnoty lze nalézt ve statistických tabulkách, Sb. Chráska).

Na základě výsledku nelze odmítnout nulovou hypotézu, tedy že: „*Mezi zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb zaměstnanců, a zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání nad rámec aktuálních potřeb zaměstnanců, neexistuje statisticky významný rozdíl.“*

Hypotéza č.2 : *Dosažené vzdělání neovlivňuje přístup ke vzdělávání zaměstnanců.*

Přístup ke vzdělávání zaměstnanců ze strany zaměstnavatele jsme zhodnotili v rámci 3 položek dotazníkového šetření. Jedná se o otázky v rámci časové dotace vzdělávání, rozvíjení dovedností a přístupu ke vzdělávání „měkkých dovedností“.

Pro srovnání přístupu ke vzdělávání zaměstnanců jsme vybrali otázku týkající se časové dotace, tedy jak často vzděláváte své zaměstnance, kdy jako **aktivní** přístup hodnotíme variantu „více než 1x za měsíc“ a „1x za měsíc“ a mezi **pasivní** možnosti „vůbec nebo méně než 1x za měsíc“. Dále pokud vzdělávání zaměstnanců probíhá i „nad rámec pracovních povinností“, bylo hodnoceno jako aktivní přístup. Ve třetím případě jsme hodnotili aktivně přístup ke vzdělávání „měkkých“ dovedností, kdy zaměstnavatelé odpovídali na otázku, zdali v případě pozitivního hodnocení důležitostí „měkkých“ dovedností, se snaží

dále tyto dovednosti vzdělávat. Podrobné hodnocení jednotlivých položek v tabulce 25, v příloze č.1.

V případě zaměstnavatelů, kteří mají středoškolské nebo nižší vzdělání má 59% zaměstnavatelů pasivní přístup ke vzdělávání zaměstnanců. V případě vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání u zaměstnavatelů je tento výsledek podobný, tedy 54% dotázaných má pasivní přístup ke vzdělávání zaměstnanců.

Jelikož je v obou skupinách dotázaných pasivní přístup ke vzdělávání, můžeme tedy **potvrdit** hypotézu.

Pro metodu vhodného výběru statistické hypotézy jsme zvolili výpočet pomocí metody testu nezávislosti chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku, kdy určujeme, zdali existuje významný statistický rozdíl mezi zaměstnavateli v otázce rozdílu mezi zaměstnavateli s odlišným stupněm vzdělání. Hodnoty jsou uvedeny procentuálním výsledkem a to na základě stanovení hodnot uvedených v tabulce č. 3 v příloze č.1.

Tabulka 20: *Výpočet statistického rozdílu v přístupu v rámci dosaženého stupně vzdělání zaměstnavatelů. Použití CHi-kvadrát pro čtyřpolní tabulku*

Rozdíl v přístupu	Aktivní přístup	Pasivní přístup	
Středoškolské nebo nižší vzdělání	41	59	100
Vyšší nebo vysokoškolské vzdělání	56	54	110
	97	113	210

Výsledek výpočtu je 2,16 a je tedy nižší nežli kritická hodnota 3,841 při svoleném stupni volnosti 0,05. Na základě tohoto konstatování nelze **odmítnout** nulovou hypotézu, tedy :

„Mezi zaměstnavateli v malých podnicích, kteří považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj a zaměstnavateli, kteří považují investování do vzdělávání jako vhodnou investici do budoucnosti podniku, není statisticky významný rozdíl.“

Hypotéza č.3 : *Zaměstnavatelé v malých podnicích považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj.*

Pro stanovení hypotézy byly hodnoceny zejména otázky 14, 15 a 16 (viz dotazník, příloha č.2). Při stanovení procentuálního hodnocení byly jako zbytečný výdaj vybrány odpovědi v případě otázky č. 14, 1-10000 Kč a žádná investice, u otázky č.14 odpověď „zbytečné výdaje“ nebo „výhoda pouze pro zaměstnance“ a u č.15 „rozhodně ne“ a „jen v případě povinného vzdělávání“. Tabulka výpočtu v tabulka 24, příloha č.1.

Graf 2: Co si myslí zaměstnavatelé o investici do vzdělávání zaměstnanců?

Zdroj : vlastní

Na základě odpovědí na položky dotazníku, které se týkaly financování, lze hypotézu **zamítnout**.

Pro metodu vhodného výběru statistické hypotézy jsme zvolili výpočet pomocí metody testu dobré shody chí-kvadrát, kdy určujeme, zdali existuje významný statistický rozdíl mezi zaměstnavateli v otázce investování do vzdělávání.

Tabulka 21*: Výpočet CHI-kvadrát pro vyhodnocení statistického rozdílu v pohledu na investování do vzdělávání.*

	p	o	p-o	(p-o)2	
zbytečné výdaje	42	50	-8	64	1,91
vhodná investice	58	50	8	64	1,91
					3,82

Výsledná hodnota je tedy nižší než kritická hodnota, , tedy v našem případě hodnota 3,841, a to v případě stanovení hladiny významnosti 0,05 (kritické hodnoty lze nalézt ve statistických tabulkách). (Chráska, 2007)

Nelze tedy **odmítnout** nulovou hypotézu, tedy že :

„ Mezi zaměstnavateli v malých podnicích, kteří považují investování do vzdělávání jako zbytečný výdaj a zaměstnavateli, kteří považují investování do vzdělávání jako vhodnou investici do budoucnosti podniku, není statisticky významný rozdíl.“

Hypotéza č.4 : *Zaměstnavatele v malých podnicích neovlivňuje, při rozhodování o realizaci vzdělávacího programu, finanční podpora ze strany evropských fondů zaměřených na vzdělávání zaměstnanců.*

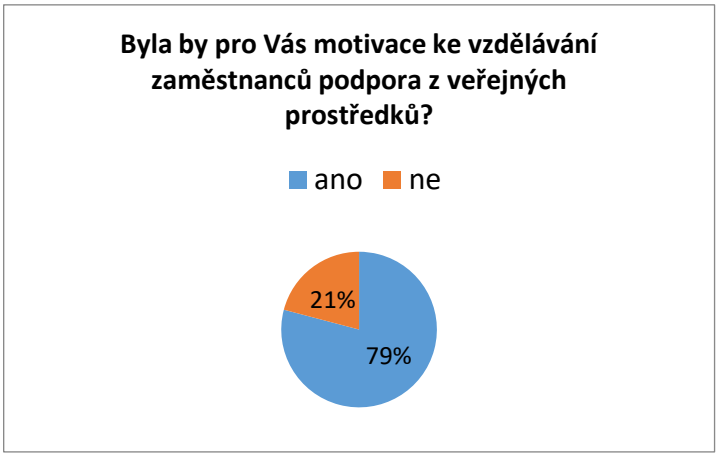
Zaměstnavatelé v malých podnicích dle dotazníku většinou nemají přehled o dotacích na vzdělávání zaměstnanců z evropských fondů. Jen omezená část zaměstnavatelů dotace využilo a jako bariéru uvedlo většinou nepřehlednost v nabídkách podpor nebo byrokracii, která je spojena s vyřízením dotací.

Nicméně pokud by mohli využít evropské fondy k realizaci vzdělávání, byli by ochotni své zaměstnance více vzdělávat. Konkrétně 79% respondentů odpovědělo, že podpora na vzdělávání z evropských fondů by je motivovala ke vzdělávání zaměstnanců.

Hypotézu lze tedy **zamítnout.**

Důvodem může být postupný pozitivní vzestup pohledu na vzdělávání jako na nedílnou součást podnikového zdroje.

Graf 3: Byla by pro zaměstnavatele motivace k dalšímu vzdělávání zaměstnanců podpora z veřejných prostředků?



Pro metodu vhodného výběru statistické hypotézy jsme zvolili výpočet pomocí metody testu dobré shody chí-kvadrát, kdy určujeme, zdali existuje významný statistický rozdíl mezi zaměstnavateli v otázce rozhodování v rámci realizaci vzdělávání podporované z evropských fondů.

Tabulka 22*: Výpočet statistického rozdílu mezi zaměstnavateli v otázce rozhodování v rámci realizace vzdělávání odporované z evropských fondů.*

Chí kvadrát HA dobré schody

	p	o	p-o	(p-o)2	
Veřejné prostředky jako motivace	53	33,5	19,5	380,25	11,35
VP neovlivňují zaměstnavatele	14	33,5	-19,5	380,25	11,35
					22,7

Zdroj : vlastní

Výsledná hodnota je tedy vyšší nežli kritická hodnota, tedy v našem případě hodnota 3,841 , v případě hladiny významnosti 0,05 (kritické hodnoty lze nalézt ve statistických tabulkách).

Na základě výpočtu lze **odmítnout** nulovou hypotézy a přijmout hypotézu alternativní, tedy že : „*Mezi zaměstnavateli, kteří jsou ovlivněni při rozhodování o realizaci vzdělávacího programu finanční podporou evropských fondů a zaměstnavateli, kteří nejsou ovlivněni finanční podporou evropských fondu, existuje statisticky významný rozdíl.“*

7 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Vzdělávání zaměstnanců je většinou spojeno s aktuálními potřebami, tedy určitým nedostatkem na straně zaměstnanců. Z výzkumu vychází, že většina zaměstnavatelů v malých podnicích je se svými zaměstnanci spokojena, přesněji 80% dotázaných. I přesto se snaží téměř polovina zaměstnavatelů dále vzdělávat své zaměstnance, a to nad rámec jejich pracovních povinností.

Dle výzkumu bylo zjištěno, že většina zaměstnavatelů považuje investování do vzdělávání jako vhodnou investici do budoucnosti podniku a byla tedy vyvrácena hypotéza, že pro zaměstnavatele je investování do vzdělávání zbytečný výdaj. Z výzkumu ovšem vyplývá, že pohled na investování do vzdělávání nezaručuje reálné investice, které jsou ochotni do vzdělávání investovat. 49% zaměstnavatelů investovalo maximálně 10000,- a 25% neinvestovalo vůbec. Tato diskrepance může být způsobena nejistotou návratnosti investice do vzdělávání, které se v případě dalšího vzdělávání špatně hodnotí. Stejně jako nižší investice, tak i časová dotace dalšího vzdělávání zaměstnanců je dle výzkumu spíše v průměru, ačkoliv při srovnání s celostátním průměrem, kdy počet hodin na 1 účastníka odborného vzdělávání je 9 hod., je mírně nadprůměrný (Statistika a my, 2013, str.25). 91% zaměstnavatelů v malých podnicích věnuje vzdělávání minimálně 10 hod. a více., maximálně však 30 hod.

Lze tedy konstatovat, že ačkoliv jsou výsledky našeho výzkumu mírně nadprůměrné, přibližují se celostátnímu šetření v rámci ČSU a lze tyto výsledky zevšeobecnit. Nicméně mírný vzrůstající trend lze objasnit časem výzkumu, jelikož výzkum ČSU byl vykonán v roce 2010, tedy v období hospodářské recese.

Určitý rozpor můžeme naleznout v oblasti „měkkých“ dovedností. 40% zaměstnavatelů tyto dovednosti aktuálně nerozvíjí, ovšem myslí si, že by to bylo vhodné. Naproti tomu jsou spokojeni s aktuálním stavem dovedností u svých zaměstnanců. Problém může být v neochotě zaměstnanců se dále vzdělávat, kdy 82% zaměstnavatelů odpovědělo, že zaměstnanci po nich nepožadují další vzdělávání. Problém může být i v konkrétních dovednostech, které považují zaměstnavatelé za potřebné.

Doporučením pro zaměstnavatele by bylo činit individuální rozhovory se zaměstnanci a dotazovat se na případné potřeby zaměstnanců v rámci dalšího vzdělávání.

Dále by bylo vhodné dalším (doplňkovým) výzkumem na tomto výzkumném souboru ověřit, se kterými konkrétními dovednostmi jsou zaměstnavatelé u svých zaměstnanců spokojeni, a které jim naopak schází. Vhodným způsobem by bylo dotazníkové šetření, které by se více věnovalo rozboru těchto dovedností a případně znalostí.

Výzkum nám dále zprostředkoval soulad mezi zaměstnavateli, kteří se dále vzdělávají a zaměstnavateli, kteří přistupují ke vzdělávání nad rámec pracovních povinností, který vychází z výpočtu pro stanovení hypotézy č.1, tabulka č.1. Pro srovnání 49% zaměstnavatelů se dále vzdělává a 48% vzdělává své zaměstnance nad rámec jejich pracovních povinností. Je tedy zřejmé, že pohled na vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje přístup k sebevzdělávání majitelů malých podniků.

Diskrepanci také nalezneme v otázce přístupu zaměstnavatelů k případným podporám ze strany veřejných financí nebo evropských fondů. 79% zaměstnavatelů jako motivaci pro vzdělávání zaměstnanců považuje podporu ze strany veřejných prostředků, nicméně 78% z nich nezná operační program POVEZ 2, který velmi úzce souvisí právě s dalším vzdělávání zaměstnanců a existuje již několik let. Můžeme se vrátit zpět na začátek interpretace, tedy pokud jsou zaměstnavatelé spíše spokojeni s výkonem svých zaměstnanců, není zřejmě ochota se dále zajímat o možnosti, které přináší externí zdroje, tedy evropské fondy.

Dle výzkumu však nemusí být finance hlavní bariérou, která omezuje zaměstnavatele v dalším vzdělávání zaměstnanců.

Z výzkumu vyplývá, že finance jsou nejvíce zastoupené, a to 34% - ty, nicméně nezanedbatelnou položkou je čas, a to 28%. Při srovnání s celostátním průměrem, který byl hodnocen ČSU, jsou finance zastoupeny v 17,9 % a vysoké pracovní zatížení zaměstnance, což můžeme považovat za podobnou položku jako čas, 6,2% . Srovnání nelze paušalizovat, jelikož v šetření ČSU bylo více proměnných, ovšem finance byly na druhém místě, což vypovídá o důležitosti proměnné (Statistika a my, 2013, str.25). Hodnoty nelze úplně srovnávat, jelikož šetření probíhalo v rámci všech zaměstnanců napříč trhem.

Údaje z výzkumného šetření nám zprostředkovaly pohled na vzdělávání v malých podnicích a lze konstatovat, že přístup ke vzdělávání zaměstnanců není zcela bez zájmu zaměstnavatelů, avšak stále není součástí plánování a strategie, která je známa u velkých podniků.

8 DISKUZE

Výzkum k bakalářské práci nelze pochopitelně zohlednit na celý maloobchodní trh, nicméně určitým způsobem může naznačit, kde se tento trh nachází a jaké podmínky v rámci vzdělávání zaměstnanců panují. Jeden z hlavních rozdílů mezi malými podniky a velkými je především v oblasti personalistiky. Jak již bylo zmíněno, velké podniky disponují většinou personálním oddělením, které se do jisté míry stará o rozvoj zaměstnanců. Nelze hodnotit, jestli tento rozvoj je vhodný pro podnik nebo se jen snaží zlepšovat image podniku tím, že nabízí vzdělávání pro své zaměstnance. U malých podniků je tento přístup částečně potlačován a dle výzkumu lze konstatovat, že zaměstnavatelé jsou v oblasti rozvoje zaměstnanců a vzdělání nad rámec potřeb mírně negativní, nicméně nelze to paušalizovat, jelikož mezi zaměstnavateli, kteří částečně vzdělávají své zaměstnance více, nežli jen v rozmezí aktuálních potřeb a těmi, kteří se více zajímají o další vzdělávání je marginální rozdíl.

Jedním z faktorů pro negativní přístup může být pochopitelně časová náročnost. Nicméně jde především o roli zaměstnavatele, tedy manažera, jak přistoupí k oblasti rozvoje svých zaměstnanců. Mnozí zaměstnavatelé uvádějí jako důvod pro nevzdělávání svých zaměstnanců finance a také čas. Ovšem samotné vzdělávání zaměstnanců jim chybějící čas může v budoucnu přinést. Jedním ze způsobů je participace, což dle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005, str.106) je způsob řízení, který se vyznačuje vysokou mírou motivační podpory a současně ponechává možnost spolurozhodovat zaměstnance. V okamžiku, kdy zaměstnavatel bude mít více kvalitních, tedy v našem případě i vzdělanějších zaměstnanců, může část svých pravomocí přenést na své zaměstnance a přispět nejen k jejich motivaci, avšak také k větší míře osobní flexibility.

V rámci statistik Eurostatu je podíl zaměstnanců na dalším vzdělávání v České republice 57% (Eurostat, 2014). A to v segmentu velkoobchodu a maloobchodu. Hovoříme pochopitelně o celém trhu. Z našeho výzkumu vyplývá, že 48% zaměstnavatelů se snaží rozvíjet, pomocí vzdělávání, své zaměstnance. Lze tedy konstatovat, že výsledky se příliš neliší a vzdělávání v malých podnicích se velmi podobá přístupu ke vzdělávání v celém segmentu velkoobchodu a maloobchodu v ČR.

Možná větší roli zde hraje otázka sebevzdělávání zaměstnavatelů. Pokud sám zaměstnavatel není ochoten se sebevzdělávat, zřejmě nebude ochoten přistupovat k rozvoji zaměstnanců aktivně. Problém může být především ve vlastní sebereflexi. Dle Mikuláštíka (2015,

str.35) se můžeme rozvíjet a sami sebe motivovat pouze tehdy, pokud pohled na sebe sama bude mít určitý přesah. Dle praktického výzkumu a praktické realitě můžeme usoudit, že pohled na sebe sama je v časovém harmonogramu každého jedince, a především zaměstnavatele v malém podniku, mimo hlavní priority, spíše se tím většinou nikdo nezabývá.

Dalším důvodem pro tento výsledek může být přístup zaměstnanců případně jejich motivace k dalšímu vzdělávání. Dle odpovědí v dotazníku často nepožadují zaměstnanci po svých zaměstnavatelích jakékoliv další vzdělávání, ač už v oblasti „tvrdých“ dovedností, tak v oblasti dovedností „měkkých. Je zřejmé, že otázka vzdělávání v každé organizace je předmětem managementu, nicméně určitá část motivace ze strany zaměstnanců může přispět k rozhodovacímu procesu z pohledu manažera. Dle Mikuláštíka (2015,str.122) je motivace určitý model nedostatku, což může znamenat na jedné straně finanční ohodnocení, ovšem také nedostatek z pohledu neschopnosti plnění určitého úkolu. Je tedy na manažerovi, jestli zvolí metodu dalšího vzdělávání nebo případně výměny zaměstnance. V aktuální době je ovšem výměna zaměstnance velmi riskantní, jelikož míra zaměstnanosti dosáhla jedné z nejlepší úrovně a najít nového a kvalitního zaměstnance je obtížné. Existuje také třetí varianta, a to taková, že zaměstnavatel zaměstnance upozorní, avšak nedostatek neodstraní. Tím nejen kvalita zaměstnanců, ovšem také kvalita samotného podniku může klesat.

Vzdělávání pouze v rozmezí aktuálních potřeb je ovlivněno taktéž systémem plánování určité strategie podniku. S tímto termínem se většinou setkáváme u větších podniků, nicméně ten má v tomto směru určitou nevýhodu. Musí totiž počítat s mnoha jak vnitřními tak i vnějšími faktory a plánování se tak stává dlouhodobou činností. V malém podniku je plánování otázka pouze pro manažera a jeho případné vize do budoucnosti. Strategické plánování by mělo taktéž obsahovat oblast vzdělávání. Ve výzkumu jsme se soustředili především na oblast finančního plánování, a zdali do těchto plánů je zařazena oblast vzdělávání zaměstnanců. Větší část zaměstnavatelů odpověděla negativně. Což pochopitelně navazuje na veškerý přístup ke vzdělávání v malém podniku. Pokud zaměstnavatel není ochoten zařadit vzdělávání do finančního plánování, není schopen vzdělávat s určitou strategií. Vzdělávání poté probíhá pouze nahodile.

Můžeme se domnívat, že se nejedná o jeden důvod, avšak o soubor několika prvků, které brání zaměstnavateli realizovat vzdělávací aktivity u svých zaměstnanců. Ač se jedná o nedostatek času, financí případně motivaci ze strany zaměstnanců.

V otázce vzdělávání nad rámec aktuálních potřeb, který je částečně dle výzkumu upozaděn, může být problém v přístupu ze strany manažera.

Manažeři v malém podniku se potýkají s tím, že činnost řízení lidských zdrojů provádějí pouze sami. Jedna s primárních činností manažera, tedy vedení lidí, je sama o sobě velmi komplexní činnost. Můžeme hovořit o tzv. řízením lidských zdrojů, což je dle Armstronga (2015, str.43) komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání, rozvíjení lidí v organizaci, přičemž je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace. Manažer by měl tyto činnosti ovládat a využívat nejen pro rozvoj pracovníků.

Během vyplňování dotazníků jsem si osobně všimnul, že většina zaměstnavatelů je zaskočena otázkou vzdělávání samotného. V časovém presu, ve kterém se většina z nich vyskytuje, nemají úplně jasno o dosahu vzdělávání a možném rozvoji zaměstnanců. Především si mnozí neuvědomovali, co jim kvalitnější pracovník může přinést.

Oblastí vzdělávání zaměstnanců se zabývá také stát a to podporou v rámci dotací z evropských fondů, které přerozděluje. Tato podpora je realizována programem POVEZ 2, který podporuje vzdělávání zaměstnanců, a to nejen stálých, avšak i nově příchozích. Principem je pomoci podnikům více konkurovat a rozvíjet potenciál zaměstnanců. V praktické části byli dotázání zaměstnavatelé na obecný přístup k veřejným podporám financování vzdělávání v rámci zmíněného projektu a také na dotazy ohledně projektu samotného. Ačkoliv dotace z evropských fondů existují již několik let, většina zaměstnavatelů nikdy nevyužila žádnou z těchto podpor. Konkrétní projekt POVEZ 2 zná jen omezená skupina dotázaných zaměstnavatelů a jako důvod pro nevyužívání dotací označují byrokracii nebo nepřehlednost.

Zaměstnavatelé často uváděli, že v dalším vzdělávání zaměstnanců jim brání nedostatek financí a to i přestože existují projekty, které můžou pomoci těmto zaměstnavatelům k dalšímu vzdělávání. Nelze se ubránit dojmu, že pokud jedinec v podobě podnikatele nemá vlastní iniciativu, je jakákoliv podpora z evropských fondů zcela nepodstatná, především u malých podnikatelů. Ti si však často neuvědomují, že pouhé vzdělání v rámci aktuálních potřeb, tedy většinou rozvoj odborných dovedností, které jsou důležité pro výkon práce, nemusí stačit pro další rozvoj podniku.

Je pochopitelné, že finance ovlivňují přístup ke vzdělávání ve velkém měřítku. Kvalitní vzdělávací program není v obecném hledisku levnou záležitostí a malé podniky díky velké

konkurenci řeší každodenně jiné problémy, které jim způsobují finanční nerovnováhu. Samozřejmě zde hraje svoji roli zmíněné finanční plánování, avšak situace na trhu se mění neustále a vnější ekonomické faktory jsou pro malé podniky větší zátěží, nežli pro ty velké. Jak jsme již zmínili, aktuální situaci na trhu zejména ovlivňuje vysoká míra zaměstnanosti, což přitěžuje malým podnikům, které mnohdy nejsou schopny dostatečně ocenit své zaměstnance a fluktuace je tím pádem nutí řešit jiné otázky, nežli právě vzdělávání.

Pro tyto důvody je stabilní zaměstnanec s kvalitními dovednostmi velmi ceněný a jednou z možných odměn pro tohoto zaměstnance může být právě vzdělávání, které může zaměstnavatel nabídnout formou benefitu. Podle Bláhy, Mateiciuce, Kaňákové (2005, str.195) je benefit součást systému odměňování zaměstnance, který může mít formu jak hmotné, tak i nehmotné formy odměňování a může být domluveno nad rámec dohod.

Dle odpovědí z dotazníků je zřejmé, že vzdělávání probíhá nejčastěji v rozmezí 10 – 30 hod. za rok, což rozhodně jako benefit nelze poskytnout a je obyklé, že tato časová dotace vychází pouze na vzdělávání v rámci aktuálních potřeb. Tato omezená časová dotace může být způsobena pohledem zaměstnavatelů na vzdělávání obecně. Mnozí z dotázaných se domnívá, že vzdělávání neovlivňuje pracovní výkon nebo jen nepatrně. Je tedy otázkou, jak lze pracovní výkon zvyšovat, nežli právě rozvojem pracovníků.

Zmíněná časová dotace v podstatě odpovídá statistickému průměru hodin, které jsou věnovány dalšímu vzdělávání v České republice. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, průměr na ČR je 13 hodin, v dotazníkovém šetření se více než 10 hodin věnuje vzdělávání 46% respondentů (Eurostat, 2014). 36% respondentů maximálně 10 hodin za rok. Můžeme konstatovat, že se výpočty přibližují průměru České republiky.

V teoretické části jsme se setkali s pojmem vzdělávání na pracovišti, což dle Armstronga (2015,str.358) souvisí s učením se na základě pracovních zkušeností. Toto vzdělávání mnohdy využívá zkušenější a kvalitnější zaměstnance k předání dovedností méně zkušenému nebo novému zaměstnanci. Ačkoliv již zmíněná časová dotace pro vzdělávání je za rok velmi omezená, je zvláštní, že zaměstnavatelé nedají větší prostor právě k předávání kvalitních dovedností od vyzrálých nebo dostatečně kvalitních zaměstnanců. Důvod můžeme naleznout právě v neochotě především zaměstnanců se dále vzdělávat, což nám potvrdil dotazník a dále možná nezralost ve výkonu manažera, který nedokáže vhodně zvolit metodu přenosu dovedností mezi zkušenějším a případně méně schopným zaměstnancem.

Opět se jedná o otázku vedení lidí a způsobu přístupu k zaměstnancům, tedy o personální činnost manažera.

9 NÁVRH ŘEŠENÍ

Situace v malých podnicích v oblasti vzdělávání zaměstnanců je díky zjištění dotazníkové šetření částečně upozaděna, ačkoliv ne zcela potlačena. Největší problém lze nalézt v přístupu ke vzdělávání v otázce dotací a podpor z evropských fondů, které většina zaměstnavatelů nereflektuje.

Díky této oblasti lze dosáhnout progresivnějšího přístupu k rozvoji zaměstnanců a tím zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu.

Ačkoliv se určitá část zaměstnavatelů snaží rozvíjet své zaměstnance nejen v rozmezí aktuálních potřeb, významná část tuto otázku neřeší. Řešením by mohlo být více využívat interní vzdělávání a věnovat více času přenosu informací mezi zkušenějšími a méně zkušenými zaměstnanci. Kvalitní pracovník, který je schopen předávat informace by však měl být lépe ohodnocen a tím samozřejmě více motivován pro svoji další práci v daném podniku. Ačkoliv je tato praxe určitým zvykem a je možné, že tyto praktiky v malých podnicích probíhají, není tato činnost dostatečně hodnocena a považována jako práce navíc.

Značnou nevýhodou zaměstnavatelů je jejich přístup k vlastnímu vzdělávání, kdy vlastní sebevzdělávání může pomoci k motivaci pro rozvoj zaměstnanců. Existuje mnoho literatury a vzdělávacích kurzů, které by mohli pomoci zaměstnavatele více seznámit s důležitostí rozvoje zaměstnanců a třebaže se dotazníkové šetření týkalo pouze přístupu ke vzdělávání zaměstnanců, mohlo taktéž motivovat samotné zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.

Zásadní problém však lze nalézt v plánování cílů a strategií v malém podniku. Ačkoliv se snaží zaměstnavatelé určitým způsobem své zaměstnance rozvíjet, většinou neexistují určité plány na vzdělávací aktivity, kterými by se mohli řídit a stanovovat tak své dlouhodobé cíle, které by jim umožnili nejen udržet své zaměstnance, avšak také předávat určité kompetence. Delegovat určité pracovní úkoly je pro každého podnikatele určitou známkou kvality zaměstnanců a hlavně možnost věnovat více času například plánování nebo rozvíjení podniku obecně. Malé podniky by se měli v rámci této problematiky inspirovat od podniků větších, ve kterých je plánování cílů a strategií standardem. Pochopitelně existuje mnoho faktických pomocníků, včetně literatury, zde se ovšem vracíme zpět k sebevzdělávání zaměstnavatelů.

Vhodným řešením pro rozvoj kompetencí svých zaměstnanců je zvýšení finanční dotace pro vzdělávání. A to při možném využití dotací nebo z vlastních prostředků. Konkrétní

program POVEZ 2 nabízí optimální podporu pro financování vzdělávacích programů, a i když většina zaměstnavatelů o tomto programu neměla žádné informace, je dosti pravděpodobné, že na základě právě tohoto dotazníku, se budou o tento přístup k financím více zajímat.

Doporučením pro zaměstnavatele je také opakovaný pohovor se zaměstnanci. Pravidelné opakování může napomoci kvalitní přípravě pohovorů a zaměstnanci si můžou připravit dotazy a návrhy, které můžou týkat také dalšího vzdělávání.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsme se zabývali přístupem zaměstnavatelů v malých podnicích ke vzdělávání zaměstnanců, dále oblastí financování vzdělávání, povědomí o evropských dotacích a oblastí práce manažera v roli personalisty.

Ačkoliv jsou malé podniky považovány za subjekty, které se příliš odvětvím vzdělávání nevěnují a opomíjejí některé specifika vzdělávání, jako je třeba plánování, nelze konstatovat, že se o vzdělávání nezajímají.

Majitelé malých podniků jsou v dnešní době závislý na svých zaměstnancích zřejmě více, nežli tomu bylo v minulosti. Naleznout a udržet kvalitního zaměstnance je pro každého podnikatele otázkou nejen financí avšak také určité přidané hodnoty, kterou může nabídnout svým zaměstnancům. Jedním s těchto benefitů může být právě vzdělávání a rozvoj kompetencí.

Důvodem, proč jsem se tímto tématem zabýval, byla především moje dosavadní práce v tomto sektoru a setkávání se právě s vedoucími a majiteli malých podniků. Při časté konverzaci ohledně chování a jednání svých zaměstnanců, jsme hovořili o možném dopadu dalšího vzdělávání na jejich prezentaci. Ačkoliv jsou zaměstnavatelé většinou spokojeni s pracovním výkonem svých zaměstnanců, možné rezervy existují.

Malé podniky mají určitou nevýhodu ve srovnání s velkými podniky, jelikož nedisponují složkami, které se plně věnují personálním otázkám, tedy i vzděláváním. Personální činnost často končí u náboru nových zaměstnanců a určitou administrativou spojenou s odměňováním. A to i přesto, že znalosti a dovednosti můžou být v dnešní velmi konkurenční době velkou devizou.

Na základě praktického výzkumu lze však zhodnotit postoj malých podnikatelů optimisticky a s určitou nadějí pro budoucnost. Je zřejmé, že malí podnikatelé si pomalu uvědomují nutnost dalšího vzdělávání a rozvoj kompetencí u svých pracovníků, nicméně je důležité především naleznout optimální přístup a zdroje financování pro tuto oblast vedení lidí.

Obecně lze vzdělávání a další učení považovat za nedílnou součást každého jednotlivce. Z pohledu zaměstnance je zvyšování kvalifikace a kompetencí možnou příležitostí pro kvalitnější ohodnocení ze strany zaměstnavatele. Potřeba vzdělávání by měla vycházet především ze strany zaměstnance, ovšem přístup zaměstnavatele to může velmi ovlivnit a dle našeho výzkumného šetření zřejmě také ovlivňuje. Malí podnikatelé jsou důležitou

součástí ekonomického trhu a hrají důležitou roli, nicméně v mnoha ohledech a především v oblasti vzdělávání zaměstnanců zaostávají za velkými podniky. Je tedy primárně na zaměstnavatelích v malých podnicích, aby se více věnovali vzděláváním svých zaměstnanců a tím se stali více konkurenceschopnými.

Pokud bychom hodnotili vzdělávání nejen jako nástroj pro ekonomiku, vhodným motivátorem pro další vzdělávání zaměstnanců by mohla být i myšlenka kvalitnější a vzdělanější společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024748245.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024732350.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 9788024733395.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071799269.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 9788024717708.

VICKERS], [Frank. *The dynamic small business manager*. 2nd ed. S.l.: F. Vickers, 2006. ISBN 9781411652842.

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

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-46-4.

Internetové zdroje

Managementmania.cz. Sektor služeb (terciální sektor) [online].www.managementmania.cz ©2011-2016. Dostupné z: https://man agementmania.com/cs/sektor-sluzeb-terciarni-sektor

Národní ústav pro vzdělávání. Charakteristiky a perspektivy odvětví v ČR a EU [online]. Dostupné z: http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-75

Businesscenter.cz. Zákoník práce [online] © 1998-2017. www.business-center.cz. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příručka pro personální a platovou agendu.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Zájem o vzdělávání pracovníků roste. Zaměstnavatelé do něj investují miliardu ročně.(finance.cz) [online]. www.mpsv.cz 2014 [cit. 2014-05-29]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/18098

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Operační program podnikání a inovace pro konkurenceschopnost [online]. www.strukturální –fondy.cz, ©2012. Dostupné z: https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost

Evropský sociální fond. Příprava OP zaměstnanost [online]. www.esfcr.cz. Dostupné z: https://www.esfcr.cz/priprava-opz

Businessinfo.cz. Zaměstnavatelé mohou opět žádat o příspěvek na podporu vzdělávání zaměstnců [online].www.businessinfo.cz 2016. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnavatele-mohou-opet-zadat-o-prispevek-na-podporu-vzdelavani-zamestnancu-76204.html

Úřad práce ČR. Manuál pro zájemce o vstup do projektu Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II [online]. www.portal.mpsv.cz 2016. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii/povez_ii_-_manual_pro_zajemce_-_predbezna_verze.pdf

http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-je-extremne-velke-mnozstvi-benzinek-fzb-/eko-doprava.aspx?c=A151106_175947_eko-doprava_fih

Eurostad. Education and training [online].www.ec.europa.eu 2014.Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_cvts13&lang=en

Eurostad. Education and training [online].www.ec.europa.eu 2014. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=trng_cvts22&lang=en

Eurostad. About Eurostat.[online].www.ec.europa.eu. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/about/overview

http://www.statistikaamy.cz/wp-content/uploads/2015/03/18041306.pdf

Statistika & my. Praha: Český statistický úřad, 2013-. ISSN 1804-7149.

Český statistický úřad. Veřejná databáze. [online]. 2017, [cit. 2017-04-12] Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&pvo=ORG03&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null_&katalog=30831&str=v388&v=v7__KODAKT__571__1&u=v388__VUZEMI__100__3131

Český statistický úřad. Veřejná databáze. [online]. 2017, [cit. 2017-04-12] Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-ob-jekt&pvo=ORG05&z=T&f=TABULKA&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_U~301_null

_&katalog=30831&str=v388&v=v7__KODAKT__571__1&u=v388__VUZEMI__100__3131

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 5245 - Obsluha čerpacích stanic, mycích linek a dopravních prostředků [online]. 2016. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ISPVvypis.php?kzams=5920&ok=Zobrazit+informace&sfera=1&sz=5&txt=

Denik.cz. Čerpacích stanic v ČR opět přibylo, roli hrají i ty na plyn [online]. 2015, [cit. 2015-08-09]. Dostupné z: http://www.denik.cz/ekonomika/cerpacich-stanic-v-cr-opet-pribylo-roli-hraji-i-ty-na-plyn-20150809.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
ESF	Evropský sociální fond
ČSU	Český statistický úřad
CZ-NACE	Administrativní registr ekonomických subjektů

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: *Je podle zaměstnavatelů důležité vzdělávání pro pracovní výkon*? 50
Tabulka 2: *Kolik času věnujete vzdělávání zaměstnance?* 50
Tabulka 3*: Probíhá vzdělávání zaměstnanců pouze v rámci jejich pracovních povinností*? 50
Tabulka 4*: Jsou pro Vás důležité i další dovednosti zaměstnanců, například komunikace, efektivita, tvůrčí schopnosti*?.....51
Tabulka 5*: Pokud ano, snažíte se tyto dovednosti rozvíjet v rámci dalšího vzdělávání?*.....51
Tabulka 6*: Absolvovali Vaši zaměstnanci další vzdělávání například v oblasti komunikace, efektivity, kreativity a další?* 51
Tabulka 7*: Existují bariéry, které Vám brání v dalším vzdělávání zaměstnanců*?.....51
Tabulka 8: Jste *spokojen/a s aktuálním stavem dovedností Vašich zaměstnanců*? 52
Tabulka 9: *Požadují po Vás zaměstnanci jakýkoliv další druh vzdělávání?* 52
Tabulka 10*: Snažíte se osobně dále vzdělávat.* 52
Tabulka 11: *Kolik každoročně investujete do vzdělávání zaměstnanců?* 53
Tabulka 12: C*o si zaměstnavatelé myslí o investici do vzdělávání zaměstnanců?* 53
Tabulka 13*: Je další vzdělávání zaměstnanců součástí Vašeho finančního plánování?*.....53
Tabulka 14*: Vyhledáváte možnosti dalšího vzdělávání pro své zaměstnance?*.....54
Tabulka 15*: Byla by pro Vás motivace ke vzdělávání zaměstnanců podpora z veřejných prostředků?* 54
Tabulka 16*: Znáte operační program POVEZ 2, který finančně podporuje vzdělávání zaměstnanců.*.....54
Tabulka 17*:Existují bariéry, které Vám neumožňují využívat podpory z Evropských fondů?* 55
Tabulka 18*: Výpočet přístupu ke vzdělávání zaměstnanců.* 56
Tabulka 19*: Výpočet dobré schody Chi kvadrát, určení rozdílu v otázce přístupu ke vzdělávání* 57
Tabulka 20: *Výpočet statistického rozdílu v přístupu v rámci dosaženého stupně vzdělání zaměstnavatelů. Použití CHi-kvadrát pro čtyřpolní tabulku* 58
Tabulka 21*: Výpočet CHI-kvadrát pro vyhodnocení statistického rozdílu v pohledu na investování do vzdělávání.* 59
Tabulka 22*: Výpočet statistického rozdílu mezi zaměstnavateli v otázce rozhodování v rámci realizace vzdělávání odporované z evropských fondů.* 61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Tabulky

Příloha č. 2 - Dotazník

PŘÍLOHA Č. I: TABULKY

Tabulka 23: *Vzdělávání pouze v rámci pracovních povinností nebo nad rámec těchto povinností.*

Otázka č.5		
ano	ne	
51	16	
Otázka č.6		
ano, jednou	ne, nikdy	ano, opakovaně
35	22	10
Otázka č.7		
ano	ne, ovšem bylo by to vhodné	ne, nezajímá mě to
35	27	5

Tabulka 24: Co si zaměstnavatelé myslím o investování do vzdělávání zaměstnanců?

	zbytečné výdaje	**vhodná investice**
Otázka č. 14	34	25
Otázka č. 15	4	50
Otázka č.16	38	29
	76	104

Tabulka 25: *Rozdíl v přístupu ke vzdělávání mezi zaměstnavateli v rámci výše dosaženého vzdělání*

	Středoškolské nebo nižší vzdělání	
Otázka č.3	Jak často vzděláváte své zaměstnance?	
	Méně než 1x za měsí/Vůbec	1x za měsíc nebo více než 1x za měsíc
	15	23
Otázka č.5	Probíhá vzdělávání pouze v rozmezí jejich pracovních povinností?	
	aktuální potřeby	nad rámec aktuálních potřeb
	29	6
Otázka č. 8	Pokud ano, snažíze se rozvíjet "měkké" dovednosti?	
	Ano	Ne
	20	18

	Vyšší nebo vysokoškolské vzdělání	
Otázka č.3	Jak často vzděláváte své zaměstnance?	

	Méně než 1x za měscí/Vůbec	1x za měsíc nebo více než 1x za měsíc
	11	18
Otázka č.5	Probíhá vzdělávání pouze v rozmezí jejich pracovních povinností?	
	aktuální potřeby	nad rámec aktuálních potřeb
	19	10
Otázka č. 8	Pokud ano, snažíze se rozvíjet "měkké" dovednosti?	
	Ano	Ne
	12	17

PŘÍLOHA Č.2 : DOTAZNÍK

Průzkum přístupu majitelů nebo vedoucích malých podniků ke vzdělávání zaměstnanců v malých podnicích ve Zlínském kraji

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

◯ Vyuční list nebo nižší ◯ Středoškolské ◯ Vyšší odborné ◯ Vysokolškolské

2. Domníváte se, že vzdělávání zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní výkon?

◯ Ano ◯ Ne ◯ Jen nepatrně

3. Jak často vzděláváte své zaměstnance?

◯ 1x za měsíc ◯ Více něž 1x za měsíc ◯ Méně než 1x za měsíc ◯ Vůbec

4. Kolik času věnujete vzdělávání zaměstnanců?

☐ Vzděláváním se nezabývám ☐ 10 hod. za rok ☐ více než 10 hod. za rok ☐ Více než 30 hod. za rok

5. Probíhá vzdělávání zaměstnanců pouze v rozmezí jejich pracovních povinností?

Nápověda k otázce: *Tzn. zdali vzděláváte pouze dovednosti, které jsou úzce spojené s pracovním místem (obsluha IT, technické zázemí)*

☐ Ano ☐ Ne

6. Absolvovali Vaši zaměstnanci další vzdělávání například v oblasti komunikace, efektivity, kreativity a další?

◯ Ano, jednou ◯ Ne, nikdy ◯ Ano, Opakovaně

survio

on-line dotazníky zdarma – www.survio.com

7. Jsou pro Vás důležité i další dovednosti zaměstnanců, například komunikace, efektivita, tvůrčí schopnosti, čili tzv.“měkké“ dovednosti?

☐ Ano ☐ Ne

8. Pokud ano, snažíte se tyto dovednosti rozvíjet v rámci dalšího vzdělávání?

◯ Ano

◯ Ne, ovšem bylo by to vhodné

◯ Ne, nezajíma mě to

9. Požadují po Vás zaměstnanci jakýkoli druh dalšího vzdělávání?

◯ Ano ◯ Ne

10. Jste spokojen/a s aktuálním stavem dovedností Vašich zaměstnanců?

◯ Rozhodně ano ◯ Spíše ano ◯ Spíše ne ◯ Rozhodně ne

11. Existují bariéry, které Vám brání v dalším vzdělávání Vašich zaměstnanců?

◯ Ne ◯ Čas ◯ Finance ◯ Ochota zaměstnanců

12. Snažíte se osobně dále vzdělávat?

◯ Ano ◯ Ne ◯ Ano, pouze v rámci nových povinností spojených s pracovní agendou

13. V případě, že byste disponoval finanční rezervou, byl/a byste ochoten/na část investovat do vzdělávání zaměstnanců?

○ Ne ○ Ano

14. Kolik každoročně investujete do vzdělávání zaměstnanců?

○ 1-10000 Kč ○ 10001-20000 ○ 20001 a více ○ Nic

survio

on-line dotazníky zdarma – www.survio.com

Průzkum přístupu majitelů nebo vedoucích malých podniků ke vzdělávání zaměstnanců v malých podnicích ve Zlínském kraji

15. Co si myslíte o investici do vzdělávání zaměstnanců?

○ Zbytečné výdaje ○ Výhoda pouze pro zaměstnance ○ Vhodná investice do budoucnosti podniku

16. Při případné realizaci vzdělávacího programu jste ochoten/na financovat celkové výdaje na realizaci vzdělávacího programu?

○ Rozhodně ne ○ Rozhodně ano ○ Jen v případě povinného vzdělávání

17. Myslíte si, že by se měli zaměstnanci spolupodílet na financovní vzdělávacího programu?

○ Ano ○ Ne

18. Vyhledáváte možnosti dalšího vzdělávání pro své zaměstnance?

○ Ano ○ Ne

19. Byla by pro Vás motivace ke vzdělávání zaměstnanců podpora z veřejných prostředků?

○ Ano ○ Ne

20. Znáte operační program POVEZ 2, který finančně podporuje vzdělávání zaměstnanců?

○ Ano ○ Ne

21. Je podpora ze strany státu v rámci vzdělávání zaměstnanců transparentní?

○ Ano ○ Ne

22. Využil/a jste někdy finanční podporu z veřejných prostředků při realizaci vzdělávacího programu?

○

Ano ◯ Ne

23. Existují bariéry, které Vám neumožňují využívat podpory z Evropských fondů?

◯ Ano, nepřehlednost ◯ Ano, byrokracie ◯ Ne, vše je dostupné

◯ ☐

survio

on-line dotazníky zdarma – www.survio.com

24. Jaký způsob vzdělávání preferujete?

☐ Interní vzdělávání (využití interních lektrorů nebo zkušenějších pracovníků) ☐ Externí lektor

25. Existují bariéry, které Vám brání se dále vzdělávat?

◯ Ne, dále se vzdělávám ◯ Ano, neochota ◯ Ano, čas ◯ Ano, finance

26. Je další vzdělávání zaměstnanců součástí Vašeho finančního plánování?

◯ Ano ◯ Ne

27. Při plánování vzdělávání, vyhledáváte možnosti finanční podpory ze strany evropských dotací nebo podpor z veřejného rozpočtu?

○ Vždycky ano ○ Výjimečně ano ○ Spíše ne ○ Nikdy