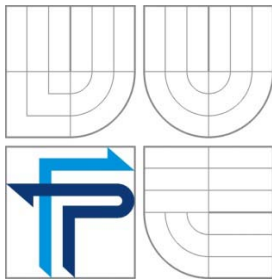


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ
DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESES

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. MICHAL HLAVÁČ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

ING. ROBERT ZICH, PHD.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlaváč Michal, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj lidských zdrojů ve firmě

v anglickém jazyce:

Development of Human Resources in the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-726344-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-274-1407-3.

BAKOŠ, E. a kol. Lidské zdroje: Procesy, struktury a dokumenty. 1. vyd. Plzeň: Čeněk, A., 2006. 151 s. ISBN 80-7380-013-6.

BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

A B S T R A K T

Diplomová práce je zaměřena na problematiku rozvoje, s důrazem na část vzdělávání zaměstnanců v podniku UNISTAV a. s. V současnosti se stává péče o rozvoj lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších činností personální práce. V praktické části je provedena analýza jednotlivých fází vzdělávacího systému v podniku UNISTAV a. s. Pozornost bude věnována identifikaci individuálních potřeb, zefektivnění pracovního výkonu, zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Na základě výsledků analýzy jsou vysloveny návrhy směřující ke změnám v systému vzdělávání v akciové společnosti UNISTAV.

K L Í Ě O V Á S L O V A

Vzdělávání zaměstnanců, identifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávání v podniku, analýza systému vzdělávání.

A B S T R A C T

The graduation theses focus on the problems of development, emphasising the part of education of the employees in the company UNISTAV Inc. At present, the management of development of human resources is becoming one of the most important activities of personal work. In the practical part, an analysis of individual stages of the educational system in the company UNISTAV Inc. Attention will be paid to the identification of individual needs, to making the working output more effective, to increasing the competitiveness of the company. On the basis of the results of the analysis, the suggestions aiming towards the changes in the educational system in the point stock company UNISTAV has been made.

K E Y W O R D S

Education of the employees, need for identification educational, education in the company, analysis of the educational system.

Bibliografická citace

HLAVÁČ, M. *Rozvoj lidských zdrojů ve firmě*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 140 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce.

V Brně dne

.....
Bc. Michal Hlaváč

Poděkování

Děkuji Ing. Robertu Zichovi, vedoucímu mé diplomové práce, za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a podkladů, které mi udělil v průběhu zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti UNISTAV a. s. a jejím zaměstnancům za ochotu, poskytnuté podklady a cenné informace.

O B S A H

ÚVOD.....	9
Cíl a metodika práce.....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Historie personální práce v organizaci	14
1.1.2 Charakteristika lidských zdrojů.....	15
1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů	17
1.1.4 Personální strategie a politika.....	18
1.2 Rozvoj personálních zdrojů.....	19
1.3 Podnikové vzdělávání	20
1.3.1 Vedoucí pracovníci ve vztahu ke vzdělávání	23
1.3.2 Proces vzdělávání zaměstnanců.....	25
1.3.3 Identifikace potřeb vzdělávání.....	26
1.3.4 Analýza potřeb vzdělávání – cíle a metody	28
1.3.5 Plánování vzdělávání pracovníků	32
1.3.6 Cíle školení.....	33
1.3.7 Realizace vzdělávacích programů.....	34
1.4 Vzdělávací metody	35
1.4.1 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	47
1.4.2 Efektivnost systematického vzdělávání zaměstnanců.....	50
1.5 Učící se organizace	52
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	54
2.1 Charakteristika společnosti.....	54
2.1.1 Historie UNISTAV a. s.....	54
2.1.2 Předmět podnikatelské činnosti.....	55
2.1.3 Organizační struktura.....	58
2.1.4 Realizované výkony v letech 1990 – 2008	59
2.1.5 Získaná ocenění.....	60
2.1.6 Hlavní cíle	61
2.1.7 Logo společnosti	61
2.1.8 Firemní filozofie.....	62

2.2	Struktura zaměstnanců UNISTAV a. s.....	64
2.3	Řízení lidských zdrojů.....	71
2.3.1	Získávání a nábor zaměstnanců	71
2.3.2	Odměňování a motivace zaměstnanců.....	74
2.3.3	Vzdělávání ve společnosti.....	86
2.3.4	Průzkum mezi zaměstnanci	94
3	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	97
3.1	Vzdělávací program.....	101
3.1.1	Vzdělávání managementu.....	101
3.1.2	Vzdělávání stavbyvedoucích.....	102
3.1.3	Vzdělávání výrobních přípravářů a rozpočtářů	103
3.1.4	Týmová práce	104
3.1.5	Vzdělávání techniků - absolventů	106
3.1.6	Vzdělávání ostatních THP	107
3.1.7	IT dovednosti	108
3.1.8	Jazyky	109
3.1.9	Souhrn nákladů	110
3.1.10	Časový plán	111
3.1.11	Dodavatelé vzdělávacích služeb.....	112
3.1.12	Přínosy pro firmu.....	112
3.2	Popis možných rizik ohrožujících realizaci programu.....	113
	Závěr.....	116
	Literatura	118
	Seznamy.....	120
	Seznam obrázků.....	120
	Seznam grafů.....	120
	Seznam tabulek	121
	Seznam použitých zkratk.....	122
	Seznam příloh	123
	Přílohy	124

ÚVOD

Dnešní moderní společnost by se dala charakterizovat jako dynamické a stále se rozvíjející prostředí. Organizace nacházející se v takovýchto podmínkách musí být dostatečně pružné, aby mohly na tyto změny včas a úspěšně reagovat. Zásadní pro úspěšnou společnost je mít flexibilní zaměstnance, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale také ji podporují a akceptují. Technický a technologický pokrok je nezadržitelný. Vyvíjí se stále nové technologie a techniky, takže kvalifikace pracovníků se rychle stává zastaralou. Na základě prognóz budoucího vývoje trhu organizace přizpůsobují a formují pracovní schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců. Tyto znalosti se stávají hlavním nástrojem konkurenčního boje. Vzdělávání posiluje pracovníkovu motivaci a schopnosti přizpůsobit se náhlým změnám a tím posiluje životaschopnost podniku v dnešní rychle se měnící době.

V současnosti se stává péče o rozvoj lidských zdrojů jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. Jedná se o poměrně široce koncipovanou personální činnost, která má významné vazby na ostatní personální činnosti. Vzdělávání můžeme označit za stále se opakující proces, který je zaměřen na rekvalifikační procesy, školení, výcvik, ale také adaptace pracovníka na podnikový mechanismus a kulturu. Dnešní moderní systémy personální práce se stále více orientují na sociální vlastnosti a osobnost jedince. Povahové vlastnosti, mínění, hodnoty a postoje hrají nemalou roli v mezilidských vztazích každého z nás. Personální práce se především zaměřuje na formování takových vlastností, které vedou ke zdokonalení individuálního i kolektivního výkonu a přispívají ke zlepšení vztahů na pracovišti. Rozvoj lidských zdrojů směřuje, ať už přímo či nepřímo, ke zkvalitnění pracovního výkonu a vyšší produktivitě práce a tím následně k dosahování vyššího zisku. Rozvoj lidského kapitálu je součástí strategických plánů podniku a znamená neustále se opakující cyklus, na jehož konci dochází k analýze a vyhodnocení výsledků účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod. Tyto informace následně podnik transformuje do rozhodnutí o plánování dalších vzdělávacích procesů.

Úspěšné podniky si stále více uvědomují, že pokud chtějí dosahovat svých strategických cílů, musí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, musí si je udržet a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti. Jde o to, že lidské zdroje jsou nositeli myšlenek, zkušeností, poznatků a na jejich přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku. Proto rozhodování o lidských zdrojích nabývá stejné důležitosti jako např. rozhodování o financích, nových strojích, marketingu apod. Zaměstnanci pro každou organizaci představují nemalé finanční náklady. Velikost nákladů závisí na podnikové personální politice a podnikové personální strategii. Rozvoj odborných znalostí, dovedností a kvalifikací pracovníků představuje pro podnik určitou investici, kterou tak zhodnocuje svůj nejdůležitější zdroj – lidský kapitál. Dosažení stabilní úrovně zaměstnanosti založené na kvalifikované a flexibilní pracovní síle a konkurenceschopnosti podniku je v popředí zájmu každé vlády. ČR se podílí na podpoře investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků a organizací. Touto problematikou se také zabývá Evropská unie a pomocí svých strukturálních fondů umožňuje čerpání finanční pomoci členským zemím.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je doporučit a navrhnout společnosti Unistav případné změny systému rozvoje lidských zdrojů. Za tímto účelem bude provedena analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti Unistav s důrazem na jejich rozvoj.

Aby bylo možné stanovený cíl naplnit, je třeba podat teoretický přehled základních pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů v podniku se zaměřením na rozvoj, které budou následně využity ve výsledkové části této práce. Za tímto účelem, bude sestaven základní přehled týkající se řízení lidských zdrojů, následně charakterizovány lidské zdroje, systematické vzdělávání zaměstnanců v organizaci a analyzovány vzdělávací potřeby pracovníků v organizaci.

V praktické části této práce pak bude představena firma Unistav, ve které bude analýza prováděna, stručně charakterizována její historie a podnikatelská činnost v oblasti stavebnictví. Bude analyzována struktura zaměstnanců akciové společnosti Unistav z různých hledisek. Důraz bude kladen na analýzu systému řízení lidských zdrojů v této společnosti, zvláště pak na vzdělávání v podniku a jeho jednotlivé stupně.

Nakonec bude provedena závěrečná syntéza s celkovým zhodnocením problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Unistav. Na základě zjištěných informací a provedených analýz budou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení stávající situace.

Při zpracování této diplomové práce budu vycházet z odborné literatury týkající se rozvoje lidských zdrojů, z odborných publikací, dále pak z výročních zpráv, směrnic a interních materiálů společnosti Unistav a v neposlední řadě z rozhovorů a konzultací se samotnými zaměstnanci firmy Unistav.

Všechna získaná data a informace budou zpracovávány prostřednictvím softwarových programů společností Microsoft (Word, Excel) a Adobe (Acrobat). Získané hodnoty budou prezentovány ve formě tabulek a pro vyjádření číselných dat bude využito sloupcových a výsečových grafů. Za účelem splnění daného cíle je

práce rozdělena na tři stěžejní části: teoretická část, analýza současného stavu a návrhy a doporučení.

V teoretické části se zaměřím na všeobecné shrnutí poznatků, týkajících se jedné z nejdůležitějších personálních činností, tj. rozvoji pracovníků se zaměřením na vzdělávání.

Součástí teoretické části bude i tvorba systémového vzdělávání zaměstnanců v organizaci z pohledu jednotlivých autorů, včetně podrobnější analýzy vzdělávacích potřeb pracovníků. V literárním přehledu vycházím z prací autorů uvedených v seznamu literatury. Poznatky získané z této části práce budou následně využity pro stanovení návrhů a doporučení.

Část analýzy současného stavu této diplomové práce je zaměřena na prezentaci získaných poznatků o rozvoji a řízení lidských zdrojů v podniku. Seznámíme se zde s řízením lidských zdrojů v organizaci, dále pak s personální politikou a strategií. Na základě zjištěných údajů bude provedena syntéza získaných poznatků o struktuře zaměstnanců podle kategorie, věku, pohlaví a dosaženého vzdělání. Součástí této části bude rozbor vzdělávacího systému zaměstnanců podniku Unistav a. s., a to na základě prostudování interních informací poskytnutých personálním ředitelem a dalšími zaměstnanci společnosti.

V závěrečné části s názvem návrhy a doporučení bude zhodnocen současný systém vzdělávání pracovníků akciové společnosti Unistav a prezentovány jeho případné nedostatky s doporučením jejich změny.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Řízení lidských zdrojů

Podniky za účelem dosažení úspěchu využívají svých veškerých zdrojů. Jedním z nejdůležitějších zdrojů v organizaci jsou lidé. A právě lidé uvádějí do pohybu technologii a ostatní organizační zdroje, determinují jejich využívání, jsou zdrojem myšlenek a vytvářejí hodnoty. Na tom, jak dokáží organizace efektivně a efektivně alokovat své zdroje a jak získávají, podporují a rozvíjí své personální zdroje, závisí, zda uspějí ve stále sílící konkurenci. Zaměstnanci – lidské zdroje - jsou nepostradatelné pro úspěch jakékoliv organizace. Rozhodování a řízení lidských zdrojů je jádrem a nejdůležitější složkou celého podnikového řízení.

Řízení v obecném slova smyslu chápe Blažek (1999) jako vztah mezi prvkem, který řídí - řídicím subjektem a prvkem, který je řízen - řízeným objektem. V tomto pojetí můžeme hovořit o řízení v nejrůznějších systémech např. technických, biologických a v neposlední řadě pak ve společenských systémech, kde na straně řídicího subjektu i řízeného objektu figurují lidé. Společenské systémy jsou nesložitější a úměrná tomu je i náročnost jejich řízení. Za klíčový prvek řízení je považováno rozhodování, neboť je podmínkou nutnou pro správné zaměření následných řídicích aktivit.

Řízení lidský zdrojů je relativně nový pojem, který se u nás začal používat po roce 1990. Jak uvedl Koubek (1997) jde o tu část podnikového managementu, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a ostatním zaměstnancům a týká se v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho osobního a společenského rozvoje.

Armstrong (1999) chápe řízení lidských zdrojů jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování jejich cílů. Koncepce řízení lidských zdrojů je značně rozmanitá a existuje mnoho modelů a

postupů. Nejvýznamnějším rysem v řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která vychází z vize a vedení vrcholového managementu a která vyžaduje, aby této vizi byli lidé plně oddáni. Milkovich a Boudreau (1993) charakterizují řízení lidských zdrojů jako proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů jak uvedl Armstrong (1999) je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat příležitosti. Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti významně přispívají k úspěšnosti organizace a vytváří tak významný zdroj konkurenční výhody.

1.1.1 Historie personální práce v organizaci

V souvislosti s personální prací se setkáme s řadou termínů jako např. personalistika, personální administrativa a personální řízení. Tyto termíny označují rozdílné vývojové fáze a rozdílné koncepce personální práce. Personální řízení bývá někdy mylně ztotožňováno s řízením lidských zdrojů, proto je následně uvedena bližší charakteristika jednotlivých pojmů:

Personální práce (personalistika)

Je nejobecnějším pojmem zahrnující všechny činnosti spojené s obsluhou personálu počínaje přijímáním pracovníků, jejich vzděláváním, odměňováním až po jejich propouštění. Tradičním úkolem personalistiky je vybírání správných lidí na správná místa. Personalistika se především zabývá zaměstnanci jako individu. (Hřebíček 2008)

Personální administrativa

Může být označena za nejstarší pojetí personální práce. V prvé řadě musí zajišťovat činnosti předepsané státem související se správou informací o personálu v organizaci. Jedná se o administrativní procesy spojené např. s přijímáním nových zaměstnanců, mzdovou a daňovou agendou a podobně. Vedle toho si organizace část agendy vypracovávají samy pro svoji potřebu, zahrnují především informace o

vzdělávání a absolvovaných kurzech atd. V dobách minulých byla pojmána personální práce v podobě pouhé personální administrativy, což můžeme označit za výlučně pasivní činnost. V současnosti je personální administrativa jednou ze složek personální práce.

Personální řízení

Již před druhou světovou válkou se začala prosazovat aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. Bylo to jak uvedl Koubek (1997) v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Na rozdíl od řízení lidských zdrojů mělo personální řízení spíše povahu operativního řízení, které se zaměřovalo na vnitropodnikové problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. V této vývojové fázi personální práce bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti podniku. Odpovědi na tyto problémy přinesla někdy v průběhu 50 – 60 let až současná koncepce personální práce, označována jako „řízení lidských zdrojů“ (viz předcházející kapitola)

1.1.2 Charakteristika lidských zdrojů

V poslední době se v personální práci objevuje nový pojem, a to pojem rozvoj lidských zdrojů, který nelze zaměňovat s již zmíněným rozvojem pracovníku. Rozvoj lidských zdrojů představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmu, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů. S tím souvisí pojem učící se organizace, tedy organizace vytvářející klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí

politiky organizace kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace (Koubek, 2005).

Lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Ačkoliv budovy, zařízení a finanční prostředky jsou také pro podniky nezbytné, zaměstnanci, tedy lidské zdroje, jsou obzvláště důležité. Zaměstnanci nejsou zaměnitelné ekonomické jednotky, které by bylo možno zapojit do úzce vymezených pracovních činností. Jsou však zcela nepostradatelným předpokladem úspěchu organizace (Boudreau a Milkovich, 1993).

V praxi i literatuře se setkáme s takovými pojmy jako: *lidský kapitál, lidské zdroje, lidský potenciál, intelektuální kapitál.*

Lidský kapitál – je nejčastěji používán ve smyslu zásoby, znalostí a dovedností ztělesněných v pracovní síle, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe a pracovní sílu zhodnocují. Vodák (2007) charakterizuje lidský kapitál jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Lidský kapitál představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter, můžeme ho rozdělit na specifický, využitelný jen v daném podniku, a na všeobecný lidský kapitál, který je možné využít ve více typech zaměstnání.

Lidské zdroje - jsou nositeli lidského kapitálu tj. souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností a zkušeností a jsou to lidé v pracovním procesu. Lidský kapitál lidé vlastní bez ohledu na své pracovní zařazení v organizaci. Lidský kapitál je možno pokládat za základnu lidského potenciálu. Pro podnik jsou důležité nejen budovy, zařízení a finanční prostředky, ale především lidské zdroje. Jak uvedl Milkovich a Boudreau (1993) lidské zdroje jsou tvořivým prvkem v každé organizaci. Lidé navrhují a vyrábějí zboží, poskytují služby, kontrolují kvalitu, starají se o uplatnění produktů na trhu, rozdělují finanční zdroje a stanovují celkovou strategii a cíle organizace.

Lidský potenciál – je strukturovaný soubor dispozic a předpokladů k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny následovně: potenciál

zdatností, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní. Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství. (Hřebíček 2008). Lidský potencial odkazuje k využitelnosti lidských zdrojů, jde o souhrn vlastností, které jsme schopni u lidských zdrojů identifikovat a využít. (Bakoš a kol. 2006). Moderní typ managementu, který usiluje o komplexní využití lidského potencialu tím, že zdůrazňuje jeho aktivity a motivaci. Je to souhrn vlastností, znalostí a dovedností lidí, jejich fyzických a psychických charakteristik.

Intelektuální kapitál – Armstrong (2007) ho definuje jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku.

1.1.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategickým řízením lidských zdrojů rozumí Armstrong (1999) přístup k rozhodování o podnikových záměrech, týkajících se lidí jako podstatné složky podnikatelské strategie podniku. Jde o vzájemné vztahy mezi řízením lidský zdrojů a strategickým řízením. Strategické řízení se dotýká celkového zaměření podniku v oblasti zabezpečování cílů podnikatelské strategie za pomoci a prostřednictvím lidí.

Koubek (1997) uvedl, že strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním podnikové personální strategie. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je pak strategické (dlouhodobé) personální plánování.

Strategie lidských zdrojů vymezuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů, aby dosáhla svých cílů. To vyžaduje zohlednit jak externí a interní podmínky organizace a požadavky na ní kladené, tak potřeby a očekávání zaměstnanců.

1.1.4 Personální strategie a politika

Strategie podniku podle Vodáka (2007) představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku.

Personální strategie - je soustava dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie. Úlohou personální strategie je tedy stanovení dlouhodobých cílů v oblasti řízení práce s lidskými zdroji a určení základních přístupů k jejich dosažení. Stejně tak musí zajistit změny, které je potřeba uskutečnit v oblasti lidských zdrojů a lidského kapitálu, aby se staly rozhodujícím zdrojem konkurenčních výhod podniku. Podstatou je, aby personální činnosti vyplývající z personální strategie byly realizovány účelně, aby spojovaly potřeby zaměstnanců i potřeby podniku. K tomu je třeba jasné umístění personální strategie do rámce strategie celopodnikové. V personální strategii podle Vodáka (2007) se podnik zabývá takovými činnostmi, jako jsou:

- analýza práce,
- plánování zaměstnanců, jejich vyhledávání a výběr,
- adaptační proces,
- hodnotící systém,
- systém odměňování v závislosti na dosahované výkonnosti,
- sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost,
- rozvoj zaměstnanců podniku,
- personální informační systém.

Personální politika - Armstrong (1999) ji charakterizoval jako návod pro realizaci strategie a pro vykonávání personálních činností. Představuje stabilní pravidla a přístupy k řízení lidí, která organizace hodlá uplatňovat. Dále definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Personální politika tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů personálního řízení a při rozhodování o lidech.

Strategické přístupy v podniku je nutné uplatňovat při každodenním vedení zaměstnanců tak, aby byl co nejlépe využit jejich potenciál při tvorbě hodnot. Kvalita lidského potenciálu je považována za klíčový prvek zavádění strategie, zvyšující konkurenceschopnost podniku. Schopnost podniku učit se rychleji než konkurence může být do budoucna jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Činnosti v oblasti personální práce a zejména v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců napomáhají k vytváření a rozvoji znalostí, schopností, dovedností zaměstnanců a nepřímo přispívají ke snadnější interakci mezi jednotlivci a skupinami v podniku.

1.2 Rozvoj personálních zdrojů

Vzdělávání charakterizuje Vodák (2007) jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační proces, který vede k získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání a dotváří formu a rozvoj osobnosti.

Rozvoj lidských zdrojů spočívá v poskytování příležitostí k učení, rozvoji a výcviku za účelem zlepšování výkonu jedince, týmu i organizace. Rozvoj lidských zdrojů je v podstatě na podnik a podnikání orientovaný přístup k rozvoji lidí odpovídající určité strategii (Armstrong, 1999).

Bakoš (2006) uvádí, že lidské zdroje jsou východiskem pro poznání a rozvinutí zdrojů ostatních. Vzhledem k jejich bazickému charakteru se dotýkají veškerých lidských aktivit a tato skutečnost je i příčinou celé řady různorodých pohledů a přístupů k jejich identifikaci a rozvoji. Jednotlivé činnosti rozvoje lidských zdrojů lze shrnout následovně:

- *Učení se* – změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností,
- *Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti,
- *Rozvoj* - růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím vzdělávacích akcí a programů,

- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování, pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí a dovedností, aby mohli svoji práci vykonávat efektivně.

Armstrong (1999) uvádí, že odborná příprava a rozvoj zaměstnanců je proces systematického a nepřetržitého zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Aby zaměstnanec pracoval dle potřeb organizace, je nutné rozvoji zaměstnanců věnovat pozornost a chápat vzdělávání pracovníků jako strategickou investici. Rozvoj pracovníků lze definovat jako příležitosti k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů. Teorie rozvoje lidských zdrojů také zdůrazňuje, že zaměstnanci mají právo očekávat, že budou mít odpovídající výnos z toho, že investují svůj čas a úsilí v organizaci v zájmu rozvoje svých schopností a že dostanou příležitost zvýšit svoji zaměstnatelnost.

Armstrong (2007) rozlišuje tři typy rozvoje zaměstnanců:

- *Celoorganizační a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni,
- *Rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace,
- *Řízení kariéry* – plánování a rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

1.3 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka (1997) zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává najevo, že si jich vysoce váží. Dává jim tím perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se v dnešní společnosti

stává celoživotním procesem, kde podnikové aktivity hrají stále větší roli. Základem je flexibilita a připravenost na změny nejen organizace, ale především lidí v ní. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností, flexibilita v rámci pracovního místa, je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.

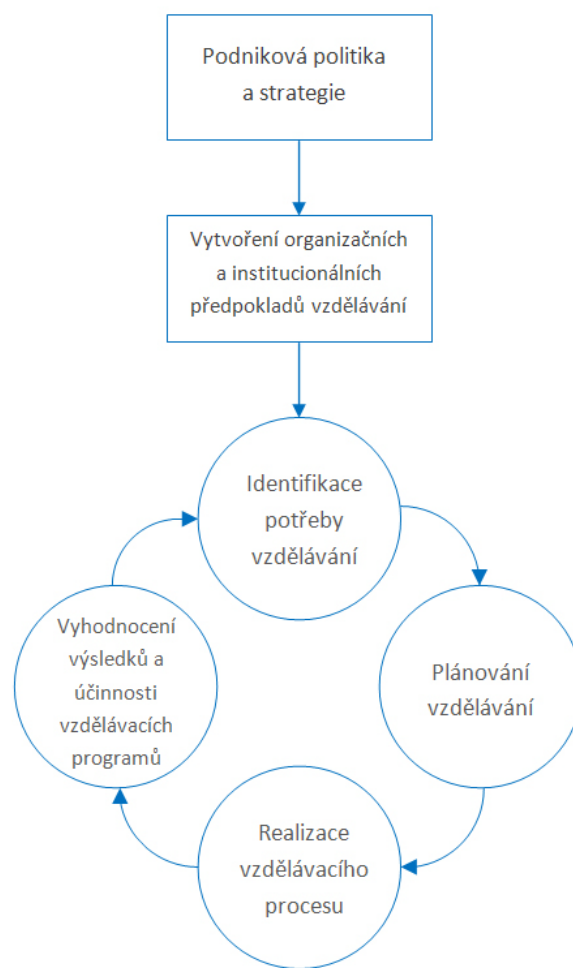
Dlouhodobý rozvoj personálních zdrojů má pro personální oddělení stále větší význam. Jak uvedl Werther a kol. (1993) zabezpečováním rozvoje současných zaměstnanců personální oddělení snižuje závislost organizace na přijímání nových pracovníků. Rozvíjejí-li se zaměstnanci správně, volná místa, která se objeví v důsledku personálního plánování, lze obsazovat z vlastních zdrojů. Tím se pomáhá udržet efektivní pracovní síla a řešit problémy s fluktuací zaměstnanců, jejich stagnací apod.

Obecným cílem rozvoje pracovníků je tedy péče o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu. Tohoto cíle lze dosáhnout zabezpečením toho, aby každý zaměstnanec v organizaci měl takové znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců i týmu soustavně zlepšoval a aby se pracovníci vyvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál. Cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje tj. lidí, které zaměstnává. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech nebo zaměstnanců převáděných na jiné pracovní místo či povyšovaných pracovníků.

Pro společnost, která chce obstát, jsou vysoce motivovaní a současně vysoce kvalifikovaní manažeři nutností. To jsou předpoklady pro získávání dostatečné inovační a komparativní přednosti, tj. schopnosti překvapit konkurenci, v pravý čas soustředit disponibilní zdroje na určité tržní segmenty a zákazníky a pro vytváření budoucích strategických rezerv. Proto není sporu o tom, že rozvoj a vzdělávání pracovníků a manažerů musí sledovat strategii obchodních a finančních zájmů společnosti (Hřebíček 2008).

Obrázek 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (1997) – upraveno autorem

1.3.1 Vedoucí pracovníci a personální útvar ve vztahu ke vzdělávání

Organizací zabezpečované vzdělávání pracovníků je personální funkcí, pro niž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem. Vedoucí pracovníci všech úrovní musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí soustavně sledovat pracovní výkon a pracovní chování svých podřízených. Právě oni jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolu svého pracoviště spolurozhodují o časovém umístění vzdělávání a jsou konzultováni i pokud jde o výběr nejvhodnějších metod vzdělávání.

Pokud jde o vlastní realizaci vzdělávání, pak na vedoucích pracovnících leží odpovědnost za průběh i obsah vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, v němž nezřídka fungují jako vzdělavatelé.

V neposlední řadě jsou vedoucí pracovníci jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu.

Personální útvar (v našich podmínkách často samostatný útvar vzdělávání pracovníků) v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání (např. volba vhodných metod vzdělávání), zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště (např. jedná se vzdělávacími institucemi) a kontroluje průběh procesu vzdělávání. Také organizuje a metodicky vede vyhodnocování výsledku vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu (Koubek, 2005). Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.

Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují nejen pracovníky náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat

nové odborné znalosti a dovednosti, ale pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, doškolení či přeškolení, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- oblast všeobecného vzdělávání;
- oblast odborného vzdělávání;
- oblast rozvoje.

Základem posuzování otázek rozvoje, profesní přípravy a vzdělávání manažerů v podniku je tvorba strategie firmy. Podnik, chce-li být úspěšný, musí mít naprosto jednoznačně určenou podnikatelskou (podnikovou) strategii, ve které specifikuje základní podmínky své existence:

- předmět podnikání, postavení organizace, role na trhu, marketingovou politiku,
- externí vlivy, kterým bude muset pravděpodobně čelit,
- silné a slabé stránky,
- základní strategické cíle ve všech oblastech a na všech stupních řízení a způsoby, jak jich bude dosahováno.

Od podnikatelské (podnikové) strategie je odvozována strategie řízení lidských zdrojů. Tato strategie by měla řešit tyto otázky:

1. Je podniková strategie v souladu s vytvořenou organizační strukturou, resp. jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa, jejichž náplň činností efektivně přispívá k realizaci strategických záměrů podniku?
2. Jsou na jednotlivých řídicích místech zařazení pracovně způsobilí a kvalifikovaní pracovníci?
3. Jakými cestami bude v současnosti i v budoucnu řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníku?

Od strategie řízení lidských zdrojů podniku je odvozována strategie profesní přípravy a vzdělávání pracovníků. Hlavním článkem tvorby této strategie je následující posloupnost činností: Formulace strategie podniku, cíle v řízení lidských zdrojů, řídicí a rozhodovací postupy při zajišťování těchto cílů, nároky na současnou a budoucí kvalifikaci manažerů, koncepce manažerského rozvoje, systém profesní přípravy a vzdělávání manažerů (Mužík, 2000).

1.3.2 Proces vzdělávání zaměstnanců

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je podle Koubka (2005) dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační nebo institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících vzdělávacích zařízení (pro vzdělávání mimo pracoviště) či vhodných podmínek (pro vzdělávání na pracovišti). Je třeba mít i vlastní či smluvně zajištěné externí vzdělavatele, popř. mít alespoň představu, jakým způsobem se bude vzdělávání zabezpečovat v případě, že organizace nemá vlastní vhodné vybavení.

V rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

1.3.3 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka, neméně obtížné je rozpoznávat a kvalifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Kvalifikaci a vzdělání prostě dovedeme měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, jeho přístup k řešení úkolů, jeho postoje – prostě všechno to, co v podstatě rozhoduje, do jaké míry se např. absolvování určitého stupně školního vzdělání či jiné základní přípravy na povolání a délka praxe promítnou do jeho pracovního výkonu, však žádným měřením postihnout neumíme.

Proto i fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání jejich pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech. Má tedy spíše povahu experimentu, jehož výsledky vstupují pak na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání, a modifikují tak další cyklus vzdělávání pracovníků.

Každé pracovní místo (zaměstnání) klade na pracovníka určité požadavky. Složitější práce vyžaduje např. speciální znalosti, pochopení složitějších principů a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování atd. Změny vyvolané technickým rozvojem, zavedením nové technologie, nové organizace výroby či práce, změnou sortimentu výrobku aj. mohou mít v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.

Potřeba vzdělávání může vyplynout i ze soustavného sledování pracovního výkonu pracovníků, kvality výrobku či služeb, využívání zdrojů, využívání pracovní doby, stability pracovníků na jednotlivých pracovištích i v celé organizaci apod. V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi

kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se přitom používá jedné nebo více z následujících metod:

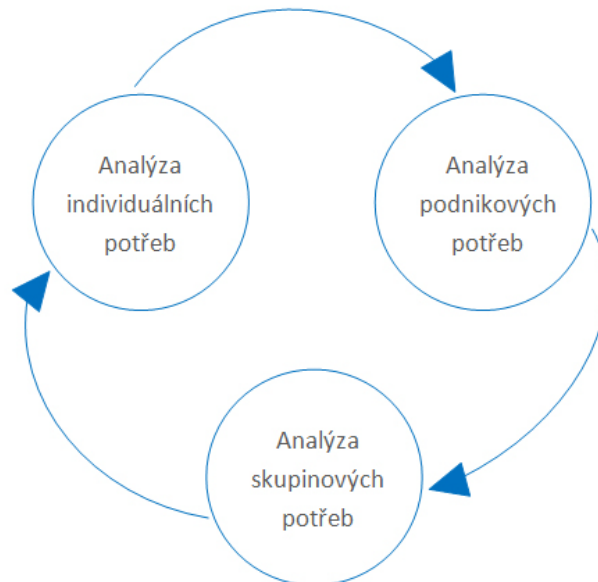
- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníku či jiných forem průzkumu názoru, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Monitorování výsledku porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníku) vedených vedoucími zaměstnanci, specialisty, popř. i dalšími pracovníky.

Velmi často se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu v sobě obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, které bude v následujícím období pracovník plnit, ale i dohodu o vzdělávání a rozvoji, které v zájmu plnění pracovních úkolů pracovník absolvuje. Identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje se pak stává téměř výhradně záležitostí pravidelného hodnocení pracovníků a podílejí se na ní jak bezprostředně nadřízený, tak sám pracovník.

1.3.4 Analýza potřeb vzdělávání – cíle a metody

Identifikace potřeb vzdělávání se z části soustředí na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím co by se mělo dít. Jedná se především o rozdíl mezi tím, co lidé znají a tím co by měli znát. Další součástí analýzy by mělo být rozpoznávání a uspokojování potřeb vzdělávání u jednotlivých pracovníků, kteří jsou schopni vyšší úrovně odpovědnosti rozšiřovat své všestranné schopnosti a dovednosti. Analýza potřeby vzdělávání by měla být prováděna ve třech fázích: podniková, skupinová a individuální. Tyto tři oblasti jsou propojeny a vzájemně se ovlivňují, jak naznačuje obrázek 2.

Obrázek 2 - Analýza potřeb vzdělávání



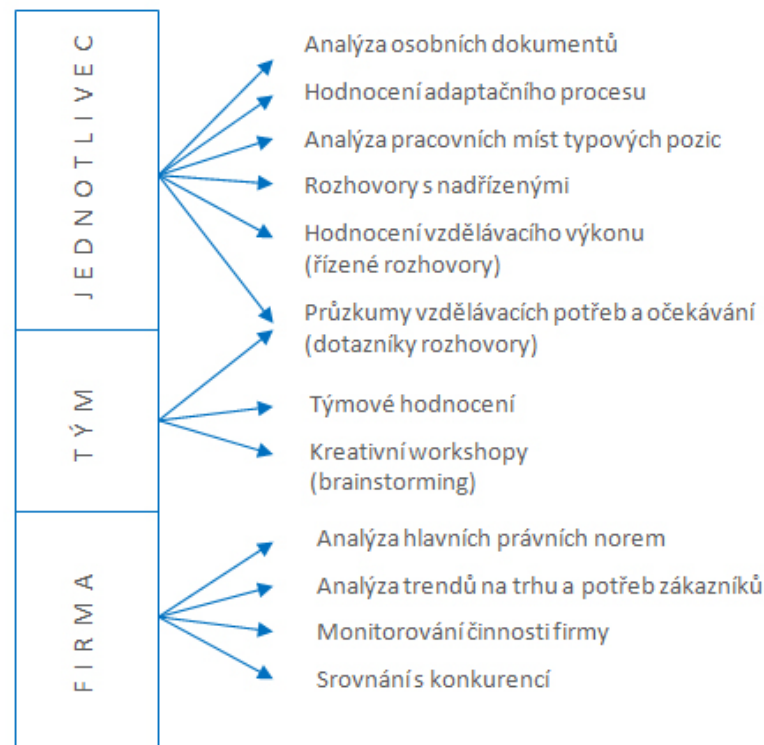
Zdroj: Koubek (1997) – upraveno autorem

Metody nejčastěji používané při identifikaci potřeb vzdělávání podle Koubka (1997)

- analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýza dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýza informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýz požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,
- analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Tureckiová (2004) uvedla, že identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování (diagnózy) vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivce, tým a firma.

Obrázek 3 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004) – upraveno autorem

Podle Dvořákové (2007) lze pro samotnou analýzu použít následující postup:

1. *Integrovat identifikaci potřeb do plánování* – potřeby, které existují v jedné organizační jednotce, budou s vysokou mírou pravděpodobnosti existovat i v jiné.
2. *Předvídat problémy a nedostatky* - předvídatelné potřeby se zpravidla objevují na úrovni organizace a činností. Například přechod na nový softwarový program vyvolává vzdělávací potřebu pro všechny zaměstnance, kteří budou program používat. Je důležité dobře znát i lokální trh práce, ze kterého zaměstnavatel čerpá rozhodující část svých zaměstnanců včetně informací o obtížnosti získávání zaměstnanců jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin apod.
3. *Vyvinout techniky sledování* - jelikož některé vzdělávací potřeby mohou zůstat skryty, je vhodné mít v organizaci fungující monitorovací systém

například: analýzy odchylek, dotazování po hodnotícím pohovoru, monitorování výsledků a diskuzí apod.

4. *Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy* - monitorování odhalí pouze existenci nedostatků a problémů. Při následné analýze je pak nutné vyvarovat se nesprávných předpokladů.
5. *Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání* - potřeba vzdělávání se může vztahovat výhradně k jedné úrovni (zaměstnanec nebo činnosti), většinou ovšem postihuje více úrovní, někdy i všechny tři (zaměstnanci, pracovní místo, celou organizaci).
6. *Vytvořit realizační plán* - pokud je vzdělávací potřeba na úrovni zaměstnance či činnosti, je v pravomoci vedoucích zaměstnanců podniknout další kroky k uspokojení potřeby. Pokud se potřeba týká vyšší úrovně, může vedoucí zaměstnanec poskytnout doporučení a návrhy řešení širšímu okruhu lidí, kteří o této záležitosti mohou rozhodnout.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité znát profesně-kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence na území, kde podnik působí a čerpá tak rozhodující množství svých pracovních sil. Analyzovat tyto potřeby je velmi obtížné a ve většině organizací leží zodpovědnost na liniových manažerech, kteří mají kompetenci rozhodovat na základě konkrétní situace na jejich úseku. Jejich požadavky na vzdělávání pracovníků jsou zpravidla plně akceptovány. Neméně důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání je pravidelné hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu.

1.3.5 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje na fázi plánování vzdělávání pracovníků. Iniciativu vyvíjí podniková rada (je složena ze zástupců vedení a pracovníků) společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samých.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánu a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní, který podrobně vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě pak časový plán vzdělávání.

Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, na němž v případě potřeby spolupracují liniový manažeři či jiní vedoucí pracovníci. Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

Obrázek 4 - Plán vzdělávání	
JAKÉ VZDĚLÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?	
(obsah)	KOMU?
(jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)	
JAKÝM ZPŮSOBEM?	
(na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)	KÝM?
(interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)	
KDY?	
(termín, časový plán)	KDE?
(místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy atd.)	
ZA JAKOU CENU, S JAKÝMI NÁKLADY?	
(rozpočtová stránka plánu)	
JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ?	
(metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)	

Zdroj: Milkovich, Bordreau (1993) – upraveno autorem

1.3.6 Cíle školení

Cíle musí být měřitelné a dostatečně konkrétní, aby mohly posloužit jako měřítko úspěchu. Cíle slouží jako informace v dalším stadiu analýzy potřeby sloužící zvýšení kvality rozhodnutí týkajících se školení. Proto by měly jak cíle, tak i kritéria školení vycházet ze stejných norem. Musí poskytovat informace, které mohou regulovat budoucí rozhodnutí a musí korigovat důležitá rozhodnutí.

Úkolem lektora je přimět účastníky k tomu, aby cíle programu nejen přijali, ale aby se s nimi i vnitřně ztotožnili. Výukové cíle programu by měly být oznámeny na začátku a znovu pak zdůrazněny na různých strategických místech během programu. Cíle by měly být dostatečně náročné, aby účastníky účinně motivovaly a umožnily jim tak získat pocit uspokojení, dosáhnou-li jich. Konečný cíl programu by měl být doplňován několika postupnými cíli (např. pravidelnými testy). Účastníci tak mohou mít dobrý pocit z dokončení a uzavření části a zároveň jsou povzbuzeni v očekávání dalších překážek (Milkovich, Boudreau, 1993).

1.3.7 Realizace vzdělávacích programů

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných fází je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Tato část vzdělávacího cyklu představuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Zaměřuje se na:

- rozhodování o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění učebny, studijních materiálů a pomůcek,
- zajištění dopravy a ubytování,
- včasné informování účastníků školení.

Většina těchto činností probíhá ještě před zahájením samotného školení. Do této fáze také patří příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců na vzdělávacích programech a školeních. Jediným obecným pravidlem pro realizaci vzdělávacích programů je soustavné monitorování jednotlivých kurzů, zda probíhají dle plánů, rozpočtů a časového harmonogramu. Pracovník odpovědný za rozvoj pracovníků musí předkládat v pravidelných intervalech zprávu, aby existoval aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.

1.4 Vzdělávací metody

Lidé si osvojují pracovní způsobilosti při různých příležitostech. Někdy se jedná o řízené aktivity, jindy o přirozený kontinuální proces, který je součástí běžných pracovních povinností. Volba formy podnikového vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi jeho účastníků. Metody vzdělávání řadíme podle Koubka (1997) do dvou velkých skupin:

I. Metody používané ke vzdělání na pracovišti – tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

II. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však setkáme s využíváním kombinací obou metod pro všechny typy pracovníků. Dochází také k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených. U manažerů a specialistů se stále více klade důraz na vzdělávání na pracovišti a prohlubování u nich také praktických schopností. Naproti tomu vzdělávání dělníků mimo pracoviště nepřineslo valnou odezvu.

I. METODY POUŽÍVANÉ KE ŠKOLENÍ NA PRACOVIŠTI

Typický výcvik v pracovním procesu staví školeného do skutečné pracovní situace, ve které mu zkušený pracovník nebo jeho nadřízený předvádí práci. Výcvik na pracovišti se vyhýbá hlavním nevýhodám školení mimo pracovní proces – nedostatku autentičnosti a spojení s pracovním výkonem zaměstnance. Ačkoliv tento druh výcviku nevyžaduje vysoké náklady a může být prováděn přirozeně na pracovištích, nese i určitá rizika. Nezkušení začínající pracovníci mohou například poškodit zařízení, plýtvat materiálem, vyrobit zboží nízké kvality nebo rozhněvat zákazníka (Milkovich, Boudreau, 1993).

1. Instruktaž při výkonu práce

Jde o zapracování nového zaměstnance, kterému zkušený pracovník předvede pracovní postupy a školený si je osvojuje pozorováním a napodobováním. (Mužík, 2000).

Výhody: Metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde spíše o jednorázové působení, vzdělávání probíhá často v hlučném a rušivém pracovním prostředí a pod tlakem pracovních úkolů (Koubek, 2005).

2. Coaching

Proces instruování je zde dlouhodobý, zahrnuje nejen vysvětlování, ale i sdělování připomínek a periodickou kontrolu, většinou ze strany bezprostředního nadřízeného. Školený je průběžně informován o hodnocení své práce. Mezi koučem a školeným vzniká oboustranná spolupráce a její výsledky lze využít při stanovení cílů pracovní kariéry školeného pracovníka (Mužík, 2000).

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem (bezprostředním nadřízeným), zlepšuje komunikaci mezi nimi a vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučném a rušivém prostředí a může být dosti rozkouskované, nesoustavné (Koubek, 2005).

3. Mentoring

Jde o obdobu coachingu, kdy ale iniciativa a odpovědnost spočívá na samotném školeném pracovníkovi. Ten si vybírá jakéhosi rádce (mentora), který mu radí, usměrňuje jej a stimuluje (Mužík, 2000).

Výhody: Jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah. Je proto hodnocena příznivěji než coaching.

Nevýhody: Jako u coachingu, a kromě toho existuje nebezpečí volby nevhodného mentora.

4. Counselling

Jde o konzultování, ve kterém je potlačen jednosměrný tok informací mezi školitelem a školeným. Vzniká mezi nimi zpětná vazba, protože školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení (Mužík, 2000).

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problému a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody, vzdělávání se tak může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště. Někteří vedoucí pracovníci nebo vzdělavatelé přijímají tuto metodu s jistou nelibostí a nedůvěrou (Koubek, 2005).

5. Asistování

Tradiční metoda, kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému manažerovi. Školení končí, když je školený pracovník schopen vykonávat práci zcela samostatně. Funkce asistentů se používá tam, kde získání požadovaných profesních návyků vyžaduje delší dobu (Mužík, 2000).

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, informace a instrukce mu plynou z jednoho zdroje, napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup i nadání dělat věci jinak. Může to vyústit do podceňování alternativních pracovních postupů (Koubek, 2005).

6. Metoda pověření úkolem

Školený pracovník musí splnit určitý úkol, má vytvořeny potřebné podmínky a přiděleny potřebné kompetence, a jeho činnost je sledována. Metoda je používána při výchově řídicích, ale i tvůrčích pracovníků, kteří se učí zvládat úkoly samostatně a tvůrčím způsobem (Mužík, 2000).

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné. Neúspěch pak může ohrozit důvěru nadřízených v jeho schopnosti i narušit sebedůvěru (Koubek, 2005).

7. Rotace práce

Školený pracovník je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku (Mužík, 2000).

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly a schopnost vidět problémy organizace komplexněji a ve vzájemné provázanosti.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti (v některé pracovní funkci) uspět, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2005).

8. Pracovní porady jako školící metody

Během nich se účastníci seznamují s problémy a úkoly nejen svého pracoviště, ale i celého podniku. Jejich přínosem je informovanost, výměna zkušeností, ale i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem (Mužík, 2000).

Výhody: Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém často umístění pracovní doby. Uspořádání porady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, uspořádání porady mimo pracovní dobu či v pracovních přestávkách naráží na neochotu pracovníku se porady zúčastňovat a zpravidla se objevuje snaha ji maximálně zkrátit (Koubek, 2005).

II. METODY POUŽÍVANÉ KE VZDĚLÁVÁNÍ MIMO PRACOVIŠTĚ

Často se realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy ve školách nebo v jiných vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových dílnách, тренаžerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. Přednáška

Při přednášce předává lektor určité skupině posluchačů jisté vědomosti. Efektivnost přednáškové metody ve srovnání s jinými formami výuky není příliš velká, ale její rozšířenost, jednoduchost i nízké náklady jsou důvodem pro její uplatňování, a to i přesto, že jiné metody jsou zajímavější a atraktivnější (Milkovich, Boudreau, 1993).

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaných účastníky vzdělávání (Koubek, 2005).

2. Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)

Nebo také seminář uvedené nevýhody přednášky poněkud překonává. Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.

Výhody: Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: Akce musí být již důkladněji organizačně připravena a vhodným způsobem moderována (Koubek, 2005).

3. Demonstrování

(praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících tato zařízení apod.

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné, na závalu je i určitá schematičnost výuky či zjednodušení problému (Koubek, 2005).

4. Případové studie

Jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Výhody: Pokud se případová studie týká konkrétní situace v určité organizaci v dostatečně vzdálené minulosti, je možné konfrontovat analýzu a řešení účastníků vzdělávání se skutečným řešením problému, které bylo zvoleno v praxi, i s jeho výsledky.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele (moderátora), který by měl k řešením navrhovaným účastníky přistupovat vždy s taktem (Koubek, 2005).

5. Workshop

Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů a posoudit problémy z různých aspektů. Je vhodným nástrojem výchovy k týmové práci, jaká se vyskytuje např. při sestavování plánů nebo vytváření systémů.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií (Koubek, 2005).

6. Brainstorming

Je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhu.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problému. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií (Koubek, 2005).

7. Simulace

Tato školící technika usiluje o napodobení základních rysů reálné situace, jejíž řešení se prostřednictvím zkušeností účastníků přenášejí zpět do jejich práce. Napodobovací princip lze však také aplikovat v méně dramaticky vypjatých situacích, při výcviku nebo školení, jako například při analýze případu nebo hraní rolí v hypotetické situaci (Milkovich, Boudreau, 1993). Účastníci vzdělávání dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci vedoucích pracovníků. V průběhu vzdělávání se zpravidla přechází od jednodušších problémů ke složitějším.

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu (Koubek, 2005).

8. Hraní rolí

(manažerské hry) je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti. Účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti) spíše u vedoucích pracovníků (Koubek, 2005). Rozvoj simulačních metod může být finančně náročný a velice pracný a metody musí být vytvářeny velmi pečlivě, aby splnily požadavek vysoké míry realističnosti simulací ve srovnání se skutečnými situacemi v praxi (Milkovich, Boudreau, 1993).

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě i ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případová studie či simulace (Koubek, 2005).

9. Assessment centre

(nebo také development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program je moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Účastník si může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

Výhody: Účastník vzdělávání si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, řešit zároveň úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné. Velmi účinná metoda.

Nevýhody: Velmi náročná metoda na přípravu a technické vybavení (Koubek, 2005).

10. „Outdoor training“ nebo také „adventure education“

Je možné označit jako „učení se hrou“, je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Postup spočívá v zadání úkolu majícího podobu nějaké hry či pohybové aktivity. Úkol se zpravidla řeší kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden účastník buď spontánně, nebo je jím pověřen.

Výhody: účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti, jejich

uplatnění a význam v jakékoliv běžné činnosti a aplikovat je na běžnou manažerskou práci. Je to ideální propojení hry a sportu (tedy v podstatě rekreačních a relaxačních aktivit) s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popř. jejich nechuť k pohybovým aktivitám (Koubek, 2005).

11. Školení a výcvik pomocí počítačů (E-learning)

Má mnoho podobných výhod jako programovaná výuka (Milkovich, Boudreau, 1993). Vzdělávání pomocí počítačů patří rovněž mezi metody, jejichž používání soustavně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností. V poslední době je k dispozici stále více počítačových vzdělávacích programů ze všech oborů lidské činnosti.

Výhody: Metodu lze použít jak ke kolektivnímu, tak k individuálnímu vzdělávání. Je to interaktivní metoda umožňující bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka. Ke vzdělávání mohou pracovníci využívat dobu, kdy mají méně práce, a kromě toho metoda umožňuje přenést vzdělávání mimo pracovní dobu do soukromí pracovníka, aniž by to vzbuzovalo nějaký větší odpor.

Nevýhody: Metoda je poměrně náročná na vybavení. Vzdělávací programy jsou poměrně drahé, zejména jsou-li „šity na míru“ organizaci (Koubek, 2005).

12. Programovaná výuka

Taková výuková metoda znamená, že posluchač má k dispozici program, podle kterého se může sám učit a regulovat své výukové tempo. Tento program obvykle sestává z úloh a instrukcí.

Výhody: Posluchač často dosahuje rychlejšího pokroku učení než při běžné přednášce.

Nevýhody: Obtížnost výuky humanitních předmětů a také izolovanost posluchačů, či odmítání tohoto výukového stylu ze strany některých studentů (Koubek, 2005).

13. Případové studie

Tato metoda předkládá posluchačům písemnou zprávu o skutečné situaci, kterou musí analyzovat na základě informací a připravit si řešení k diskuzi. Hraní rolí nutí účastníky jednat v rámci simulovaných rolí, často v interakci s jinými účastníky, kteří také jednají podle svých rolí. Tato technika zahrnuje předvedení pracovního chování, které má být zvládnuto, prezentaci příkladů úspěšného chování, vztahující se k tématice školení, skupinovou diskusi o efektivnosti daného chování, praktické ukázky chování předvedené před ostatními účastníky a zpětnou vazbu (Koubek, 2005). Rozvoj simulačních metod může být finančně náročný a velice pracný a metody musí být vytvářeny velmi pečlivě, aby splnily požadavek vysoké míry realističnosti simulací ve srovnání se skutečnými situacemi v praxi (Milkovich, Boudreau, 1993).

14. Možnosti vzdělávání na univerzitách a odborných školách

Organizace často využívají vzdělávacích a výcvikových programů nabízených různými univerzitami, vysokými a odbornými školami pro realizaci vlastních školicích potřeb (Milkovich, Boudreau, 1993).

Tabulka 1- Metody podnikového vzdělání

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Přednáška	Případové studie	Instruktaž
Seminář	Brainstorming	Coaching
Trénink	Hraní rolí	Mentoring
Workshop	Simulace	Counselling
	Assessment centre	Asistování
	Manažerské hry	Pověření úkolem
	E - learning	Demonstrování
		Rotace práce
V učebně	V učebně	Na pracovišti

Zdroj: Tureckiová (2004) - upraveno autorem

1.4.1 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Jak uvedl Armstrong (2007), vzdělávání je důležité vyhodnocovat, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení je třeba získat a analyzovat. Proces vyhodnocování definoval jako každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu. Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu a ověřovat si tak návratnost investic. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje.

Základním problémem vyhodnocení výsledků je právě stanovení kritérií hodnocení, protože charakter kvalifikace a vzdělávání je jen obtížně kvantifikovatelný. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií i používaných metod k vyhodnocování. Koubek (1997) uvádí následující metody:

Porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob není příliš vhodný, protože je velmi obtížné sestavit takový test, který objektivně změří stávající úroveň znalostí a dovedností, popřípadě dva testy, z nichž jeden bychom použili jako vstupní a druhý jako závěrečný. Výsledky testu mohou být ovlivněny různými náhodnými vlivy, jako je momentální rozpoložení testovaného nebo prostředí, v němž test pobíhá apod.

Monitorování vzdělávacího procesu a programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů, popřípadě hodnocení práce školitelů. Tato metoda se vyznačuje velkou dávkou subjektivity jak ze strany hodnotícího, tak ze strany školených účastníků. Z tohoto důvodu se nedoporučuje spoléhat výhradně na tuto metodu a vyvozovat z ní závěry o úspěšnosti vzdělávacího programu.

Metody kvantifikující přínos vzdělávání na základě ekonomických ukazatelů např. zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu, zvýšení kvality výrobků a služeb. Na základě těchto ukazatelů bychom měli prokázat míru přínosu vzdělávání ke zlepšení výsledků a oddělit tento přínos od ostatních činitelů, což je značně komplikované, někdy až nemožné. Ještě problematičtější je to v případě praktického přínosu vzdělávání u vedoucích pracovníků. Je otázkou, jak např. měřit změny chování, změny schopnosti vést pracovníky, organizovat práci, řešit problémy, rozhodovat se apod.

Ve všech těchto případech mohou vést pokusy o porovnání nákladů a přínosů vzdělávání ke zkresleným výsledkům. Záleží na charakteru a obsahu práce např. u pracovníků, kteří plní relativně jednoduché úkoly, se může projevit efekt vzdělávání dosti výrazně, zatímco u řídicích či jiných vysoce kvalifikovaných pracovníků lze nezdědka efekt vzdělávání běžnými nástroji zkoumání sotva zpozorovat, protože se může projevovat postupně v nepatrných zlepšeních. Z toho vyplývá, že skutečné zhodnocení účinnosti podnikového vzdělávání je věc dlouhodobá a nachází svůj odraz v podnikové kultuře. Trvalá kultivace pracovního prostředí, schopnost a motivace pracovníků vzdělávat se, využívání pracovní doby a kvalifikace pracovníků a další faktory, na tom všem závisí výsledek vzdělávání.

Petříková (2002) uvedla, že hodnocení podnikového vzdělávání probíhá nejčastěji ve čtyřech základních úrovních:

1. Hodnocení úrovně a významu vzdělávacích aktivit přímých účastníků vzdělávání výcviku.
2. Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností, nejčastěji prostřednictvím testů či přezkoušení lektorem, resp. školitelem.
3. Hodnocení využití získaných poznatků v praxi případně hodnocení skutečně prokazatelných změn v pracovním chování.
4. Hodnocení skutečné efektivity (skrže stanovené výrobní či nákladové ukazatele v závislosti na konkrétním typu či formě vzdělání).

Hodnocení poslední úrovně, tedy efektivity bývá nejobtížnější. Neznamená to však, že by měly podniky od vyhodnocení výsledků vzdělávání ustupovat. Je však důležité uvědomit si určité hranice možností vyhodnocování a jeho relativitu. V současnosti se stále více dostává do popředí hodnocení spíše neformálního charakteru, založené na informacích pocházejících přímo od školených pracovníků nebo od vedoucích pracovníků.

1.4.2 Efektivnost a přínosy systematického vzdělávání zaměstnanců

Efektivní systematické vzdělávání zaměstnanců může organizaci přinést řadu výhod, k těm nejvýznamnějším lze podle Armstronga (2007) řadit:

- minimalizace nákladů na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšení individuální, týmové a podnikové výkonnosti,
- přilákání vysoce kvalitních pracovníků tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji,
- zvýšení oddanosti a angažovanosti zaměstnanců tím, že podporuje ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnění řízení změny, protože organizace poskytuje zaměstnancům znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- poskytování klientům vyšší úroveň služeb,
- umožnění realizace moderní koncepce řízení pracovního výkonu aj.

Pro samotné zaměstnance znamená systematické vzdělávání soustavné zvyšování, prohlubování a rozšiřování kvalifikace, znalostí, dovedností a zvyšování sociální jistoty. Vzdělávání tak celkově přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků. Teorie vzdělávání naznačují, že v zájmu efektivnosti vzdělávání musí být podle Vodáka (2007) splněno deset následujících podmínek:

1. Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že jejich současná úroveň znalostí, schopností a dovedností je třeba zlepšit.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení musí být aktivní, nikoliv pasivní proces.
6. Je třeba používat vhodné metody.
7. Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Na absorbování znalostí a schopností je třeba poskytnout přiměřený čas.
9. U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování.

10. Je nezbytné uznat, že existují různé úrovně učení se, které vyžadují různé metody a zaberou různou dobu.

Naproti tomu je však nezbytné uvést, že existuje řada důvodů, proč jsou vzdělávací programy neúspěšné. Důvodem může být neexistence ocenění dovedností získaných školením, pracovní prostředí nepodporuje znalosti a dovednosti, nedostatečná motivace účastníků, nepřesná analýza potřeby školení. Dalším důvodem, který vede k neefektivnosti vzdělávání zaměstnanců je, že vedení organizace dostatečně nepodporuje vzdělávací program, a proto také neposkytuje dostatečné finanční prostředky k uskutečnění kvalitního vzdělávacího programu.

1.5 Učící se organizace

Organizace usilující o vytvoření takového prostředí, v němž zaměstnanci sdílejí představu učení jako součást práce a vzájemného obohacování, je na nejlepší cestě k tomu, aby se její zaměstnanci stali tím nejcennějším a rozhodujícím aktivem. Jestliže si chce organizace udržet konkurenceschopnost, musí být schopna prolomit bariéru své učící se kapacity a nenechat se překvapit nepředvídatelnými okolnostmi. Nejen zaměstnanci, ale i organizace musejí být připraveni, na změny.

Učící se organizaci Dvořáková (2007) definovala jako místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují svoje schopnosti vytvářet takové věci, jaké si skutečně přejí, kde jsou podporovány nové a podnětné způsoby myšlení, kde je dána volnost kolektivní práci a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit. Koncepce učící se organizace se stále vyvíjí a hledají se nové cesty, jak dosáhnout naplnění jejich principů a konečných cílů. Z tohoto hlediska patří k jednomu z hlavních úkolů budoucnosti v oblasti kontinuálního vzdělávání, a to nejen pro řízení lidských zdrojů, nalezení průniku mezi cíli organizace a cíli každého jednotlivce.

Myšlenkou, na níž spočívá pojetí učící se organizace je podle Armstronga (2007) to, že učení je podstatným faktorem umožňujícím organizaci přežít, že učení na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované, a že management je odpovědný za vytváření na city apelujícího klimatu, v němž se celý personál bude moci soustavně učit. Učící se organizaci můžeme také charakterizovat jako místo, kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace. Učící se organizace zajišťuje soustavné učení všech svých členů a usiluje o stále zlepšování a zdokonaňování schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. Organizace by měla být způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování. Charakteristické rysy učící se organizace můžeme shrnout do následujících bodů (Armstrong 2007):

- strategie vzdělávání a podniková strategie jsou úzce propojeny,
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání,

- jednotlivci, skupiny a celá organizace se jenom neučí, ale také se učí, jak se učit,
- informační systémy a technika a technologie slouží spíše k podpoře učení než jeho kontrole,
- existují dobře definované procesy definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí,
- tyto různé systémy a stránky jsou dobře vyvážené a řízené jako celek.

Podle Dvořákové (2007) se učící se organizace na základě metod systematického řešení problémů a pomocí vzdělávacích programů rychle a účinně přenáší nové znalosti do všech částí organizace. V popředí zájmu je vzdělávání jednotlivých manažerů respektive ovlivňování jejich kariéry a osobních plánů tak, aby organizace uspokojila své strategické potřeby. Toho lze dosáhnout tím, že se bude povzbuzovat zajišťování individuálních potřeb, bude se organicky formulovat podniková strategie a soustavně se budou zkoumat dosavadní zkušenosti s cílem se z nich poučit.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika společnosti

2.1.1 Historie UNISTAV a. s.

Unistav a. s. stavební společnost, kontraktor a developer¹ má sídlo v Brně s pobočnými pracovišti v Praze a dalších městech v České republice. Společnost Unistav byla založena 6. června 1990 podnikateli ze sféry stavebnictví a je ryze českou firmou. Unistav byl jednou z prvně založených privátních stavebních společností v té době.

Strategie rozvoje společnosti byla už od počátku postavena tak, aby rozhodující akcionáři byli zároveň osobně i pracovně zainteresováni ve společnosti. Dalším rozhodnutím z doby vzniku firmy bylo stanoveno, že veškerý zisk společnost reinvestuje do svého dalšího rozvoje.

Její předmět činnosti je založen na komplexní dodavatelské činnosti v oboru pozemního stavitelství jak při realizaci novostaveb, tak při rekonstrukci bytových, občanských, průmyslových či inženýrských staveb. Významná je jak projektová činnost, tak i developerská činnost.

Mezi nejvýznamnější dokončené vlastní investice patří především komplex IBC na ulici Příkop, Bankovní dům, který je pronajímán společnosti ČSOB. Dále to je palác Dům pánů z Lipé na brněnském náměstí Svobody, a dále Palác Beethoven v Praze na Malé Straně.

Společnost se angažuje v renovacích a v nové výstavbě jak pro státní správu, tak pro privátní klienty. Reference společnosti zahrnují průmyslový, komerční i bytový sektor. Unistav také získal zkušenosti mezinárodního obchodního hráče z akcí realizovaných pro ukrajinské a slovenské klienty.

V roce 1997 společnost získala certifikaci ISO 90032 od mezinárodní organizace pro standardizaci. V roce 1998 UNISTAV a. s. byla zařazena mezi 100 nejúspěšnějších společností v České republice.

¹ osoba, která organizací investic uvádí do chodu proces výstavby

Kvalita, integrita a spolehlivost služeb společnosti jsou zjevné z referenčních dopisů početných mezinárodních klientů jako IKEA, TESCO, SMC Pneumatik, Danone, Flextronics, CTP Davall, atd.

Unistav má vynikající pozici v Praze, kterou dobyt během realizace různých developerských projektů. Většina pražských aktivit je věnována rekonstrukcím bytových domů.

Unistav postupuje vpřed nehledě na konkurenci. Některým projektům byl udělen titul Stavba roku. Tento titul je udělován každý rok na Stavebním veletrhu FOR ARCH v Praze. Od založení společnosti UNISTAV dokončil více než 200 staveb v generální dodávce a to na území celé České republiky i v zahraničí. Všechny tyto stavby představují hodnotu kolem 1 mld. USD.[18]

2.1.2 Předmět podnikatelské činnosti

2.1.2.1 Stavební činnosti

- generální dodavatel staveb,
- projektová činnost ve výstavbě,
- inženýrská činnost v investiční výstavbě,
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování,
- zemní práce a terénní úpravy.

2.1.2.2 Další podnikatelské aktivity podporující hlavní činnost

Přehled vychází z členění, které je zapsané v Obchodním rejstříku a které jsou prováděny v běžném provozu společnosti a na které je vyžadováno živnostenské oprávnění.

- výkopové práce,
- lešenářské práce,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost,
- silniční motorová doprava,
- činnost ekonomických a organizačních poradců ve stavebnictví,

- obstarávání služeb spojených se správou, údržbou a pronájmem nemovitostí,
- provozování garáží a odstavných ploch,
- pronájem nemovitostí, bytových a nebytových prostor, vč. poskytování jiných než základních služeb,
- opravy motorových vozidel,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- pronájem motorových vozidel,
- měření emisí,
- automatizované zpracování dat,
- činnost realitní agentury,
- podnikání v oblasti nakládání s odpady,
- pronájem průmyslového zboží.

2.1.2.3 Účast na podnikání

Na podnikání společnosti není kapitálově zúčastněná žádná právnická osoba. Společnost má majoritní nebo významný majetkový podíl na základním jmění společností:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| • UNISTAV Bohemia, a.s | • Smíchov – Švédská s.r.o. |
| • Byty Londýnská, a.s. | • UNISTAV Invest, s.r.o. |
| • UNISTAV Slovakia, s.r.o. | • UNISTAV Development, s.r.o. |
| • UNIBLOCK SYSTÉM, s.r.o. | • Aboard City a.s. |
| • Pražské výhledy s.r.o. | • UNISTAV Moravia, s.r.o. |
| | • UNISTAV Prague, s.r.o. |

Tabulka 2 – základní informace o firmě

ZÁKLADNÍ INFORMACE O FIRMĚ	
Název:	UNISTAV, a.s. - obchodní rejstřík u KS v Brně v odd. B, vložka 40
Datum zápisu:	6. června 1990
Sídlo:	IBC Příkop 6, 602 00 Brno
IČO:	531766
Tel:	+ 420 545 171 717
Fax:	+ 420 545 171 718
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	51 300 000,- Kč; splaceno 51 300 000,- Kč
Akcie:	335 ks kmenové akcie na majitele ve jmenovité hodnotě 140 000,- Kč 4 400 ks zaměstnanecké akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč převoditelné se souhlasem představenstva.
Představeno:	Ing. Miroslav Friš - předseda pracovní funkce v a. s. generální ředitel
	Ing. Tomáš Kubíček - místopředseda pracovní funkce v a. s. - finanční ředitel člen
	Ing. Tomáš Němec - člen pracovní funkce v a. s. - technický ředitel
	Ing. Josef Kavan - člen pracovní funkce v a. s. - výrobní ředitel
	Martin Řehůřek – člen pracovní funkce v a. s. – zástupce GŘ
Dozorčí rada:	JUDr. Rudolf Daniel - předseda pracovní funkce v a. s. právní poradce
	Ing. Josef Menšík - člen pracovní funkce v a. s. - finanční analytik
	MVDr. Dušan Novotný člen pracovní funkce v a. s. - není
Prokura:	Ing. Jaroslav Klabeneš pracovní funkce v a. s. – asistent GŘ
	Ing. Miloš Brzobohatý pracovní funkce v a. s. - vedoucí oddělení zakázek

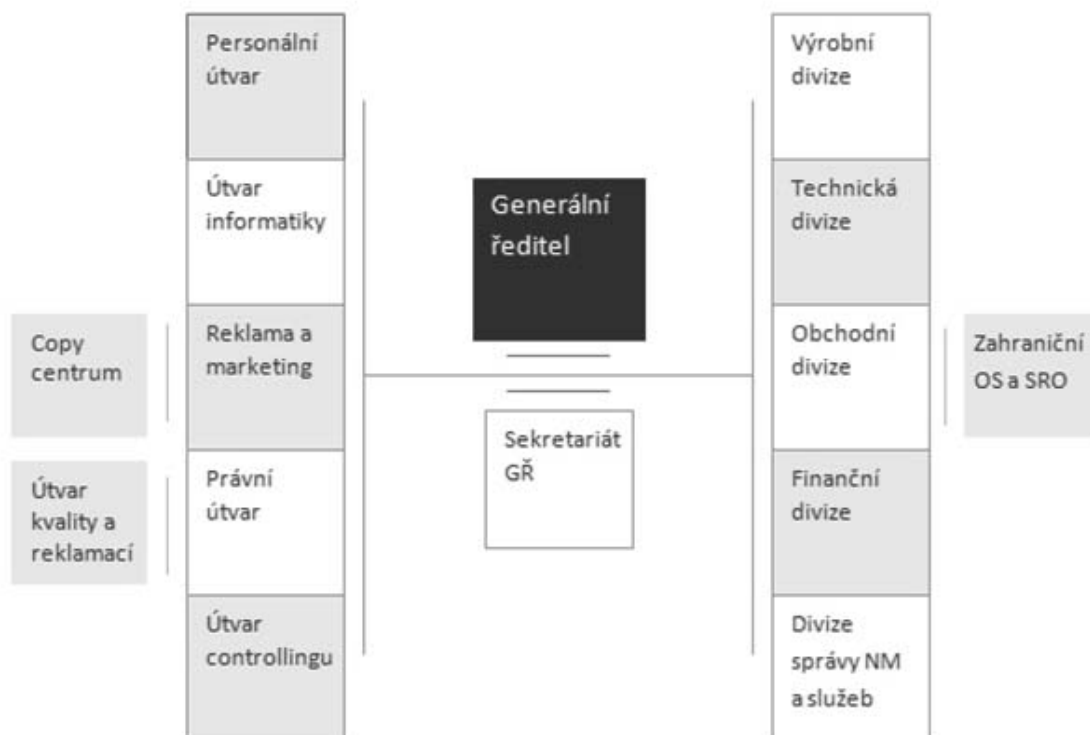
Zdroj: interní materiály firmy – upraveno autorem

2.1.3 Organizační struktura

Od roku 1990 se organizační struktura společnosti dosti měnila a vyvíjela až do dnešní podoby, kterou je možné charakterizovat takto:

- základem jsou malé samostatné divize – týmy,
- centralizované jsou zakázkové, účetní, finanční a investiční oddělení,
- vše je řízeno na základě ekonomických vztahů,
- základním článkem týmu je manažer.

Obrázek 5 - Organizační schéma společnosti UNISTAV a. s.¹



Zdroj: interní materiály firmy – upraveno autorem

¹ viz příloha č. 1 - organizační schéma společnosti dle jednotlivých divizí

2.1.4 Realizované výkony v letech 1990 – 2008

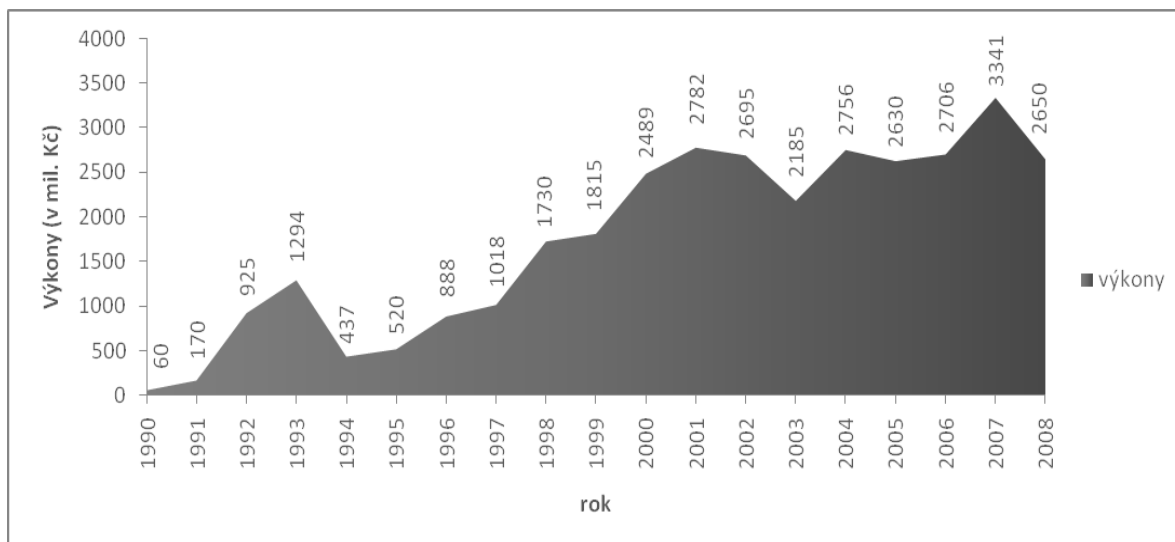
Roční obrát firmy se v začátcích podnikání pohyboval kolem 60 mil. Kč. V současné době dosahuje společnost výkon přes 2,5 miliardy Kč.

Tabulka 3 – realizované výkony

Realizované výkony společnosti UNISTAV a. s. v letech 1990 - 2008	
rok	výkony (v mil. Kč)
1990	60
1991	170
1992	925
1993	1294
1994	437
1995	520
1996	888
1997	1018
1998	1730
1999	1815
2000	2489
2001	2782
2002	2695
2003	2185
2004	2756
2005	2630
2006	2706
2007	3341
2008	2650

Zdroj: interní materiály firmy - zpracováno autorem

Graf 1 – realizované výkony



Zdroj: interní materiály firmy - zpracováno autorem

2.1.5 Získaná ocenění

Společnost Unistav získala od svého založení v roce 1990 již celou řadu ocenění. Nejvýznamnější ocenění, které může stavební společnost získat je titul Stavba roku. Vítězné stavby jsou veřejně označovány plaketou a jsou široce publikovány. V této soutěži dokázala firma Unistav již pětkrát zvítězit.

Ocenění společnosti:

- STAVBA ROKU 1993
Boby centrum v Brně
- STAVBA ROKU 1997
IBC Brno
- STAVBA ROKU 2001
Moravská zemská knihovna v Brně
- Cenu časopisu stavitel
za příkladné restaurování
historické fasády v roce 2002
Dům pánů z Lipé v Brně
- STAVBA ROKU 2005
Mendelova zemědělská a
lesnická univerzita v Brně –
pavilon Q
- Cena svazu podnikatelů
ve stavebnictví za podnikatelský
záměr nevšedního pojetí
souboru obytných staveb v roce
2005.
Bytový komplex Bydlení
U lesa, Praha
- STAVBA ROKU 2007
Arcidiecézní muzeum,
Olomouc

Obrázek 6 – stavby roku



Zdroji: interní materiálův firmě – upraveno autorem

2.1.6 Hlavní cíle

Cíle Unistavu naznačují budoucí strategické priority a směr podnikání. Dlouhodobý úspěch vyžaduje od managementu stálé zlepšování a vzdělávání zaměstnanců k udržování budoucí konkurenceschopnosti Unistavu.

Své aktivity zaměřuje k uspokojení a překonávání požadavků a očekávání svých zákazníků. Firma udržuje blízký vztah se zákazníky díky její profesionalitě, inovačním nápadům a konkurenci odpovídajícím cenám.

Z důvodů kvality a ziskovosti služeb, Unistav klade velký důraz na zkušenosti a kapacitu vybraných dodavatelů a subdodavatelů.

Unistav uznává požadavky obchodních pravidel, čestné konkurence a právních povinností své činnosti.

Firma si je také vědoma svých ekologických povinností. Během své činnosti, dokazuje starost a péči šetřením energie, přírodních zdrojů, snižováním odpadů a omezováním znečišťování ovzduší.

Společnost Unistav hledá strategického partnera, aby si rozšířila svou základnu a pojistila svůj budoucí vývoj a činnost na českých i zahraničních trzích, obzvláště východním směrem, kde má znalosti těchto kultur.

2.1.7 Logo společnosti

Obrázek 7 - Logo společnosti UNISTAV a. s.



Zdroj: interní materiály firmy

2.1.8 Firemní filozofie

Týmová práce - organizovanost firmy je založena na otevřeném a pružném systému úsekového uspořádání - koncepcí na bázi cílů, kde je kladen důraz na součinnost, spolupráci, informovanost. Je tedy třeba nejen pracovat, ale i spolupracovat. Osobní zájmy nesmí předčít zájmy celku.

Lidé ve firmě - vše je v lidech. Úspěch podniku stále více závisí na lidech než na její formální organizační struktuře. Firma podporuje lidi, jež pracují s velkým osobním zaujetím, lidi, kteří používají v práci srdce i rozum. S tím souvisí kvalita a efektivnost práce. Proto usiluje o to, zařadit do svého kolektivu lidi tvořivé, houževnaté, flexibilní, optimistické, náročné na sebe i ostatní, obětavé, se slušným a vstřícným jednáním a loajální s firmou.

Akcionáři společnosti Unistav jsou jejími zaměstnanci a tvoří i její vrcholový management. Spolehlivým a profesionálně zdatným pracovníkům společnosti jsou zaměstnanecké akcie přidělovány dle zásluh po odpracování prvního roku ve firmě.

Unistav a. s. si od tohoto kroku slibuje větší loajalitu a zainteresovanost na práci ve společnosti. Na vlastnictví akcií není přitom automaticky nárok, ale každý pracovník společnosti je musí neustále obhajovat svou kvalitní a přínosnou prací pro firmu. Pracovní kolektiv je tak z velké části tvořen zaměstnanci, kteří mají ke své profesi také vlastnický vztah. Na každém důležitém místě je tedy vlastník - zaměstnanec v jedné osobě. Podnik nechce zavádět roli klasických zaměstnanců, chce, aby všichni zaměstnanci byli hospodáři na svých místech. Je to důležitá podmínka firemní identity.

Orientace na zákazníka - náš zákazník = náš partner. Společnosti jde především o stálé zvyšování důvěry a budování dobrých a dlouholetých vztahů s jejími zákazníky. Dvoustupňový organizační model firmy zajišťuje a sleduje snadnou komunikaci všech pracovníků s klienty.

Kvalita - "UNISTAV a. s. je spolehlivý dodavatel Vašich staveb". Toto firemní heslo je neustále uplatňováno všemi pracovníky společnosti. Vše je založeno na neustálém procesu zdokonalování, rychlosti, solidnosti, dlouhodobé jistotě pro zákazníka.

Výkon - dalším cílem je neustálé zvyšování pomyslné výkonnostní laťky. Počáteční roční obrat byl 30 mil. Kč a v současnosti docíluje Unistav výkon přes 2,5 miliardy Kč, což také svědčí o tom, že se firmě daří přesvědčit zákazníky o svých přednostech.

Lze konstatovat, že společnosti nejde jen o to stavby postavit, ale i o to, aby každá realizovaná stavba měla svoji "duši". Unistav je přesvědčen, že stavba v sobě skrývá nejen to, s jakým nasazením a profesionalitou je budována, ale i to, jak firma přemýšlela o pohodlí a spokojenosti jejich budoucích obyvatel.[18]

Firemní filozofii můžeme shrnout do několika bodů:

- Jdeme vlastní cestou
- Lidé nepracují proto, aby produkovali papíry a problémy, ale nápady a výsledky
- Stimulem jednání nejsou příkazy, ale vlastní nadšení, zodpovědnost, samostatnost a loajálnost
- Orientujeme se na kvalitu jednání a lidí na správných místech, nikoliv na štáby podprůměrných jedinců
- Investujeme pouze do schopných lidí
- Vše je na základě dobrovolnosti a vlastní iniciativy
- Budujeme klima, kde lidé nemusí, ale chtějí
- Naším plánem je ekonomika a prosperita společnosti
- Budujeme solidnost firmy - hrdost na značku
- Orientujeme se na budoucnost, perfektní služby a kvalitu
- Naše značka musí být dravá, ale zároveň solidní
- Vytváříme kolektiv, pro který žádný cíl není nemožný
- Základem je vzájemná důvěra, úcta, dobré vztahy a týmová práce všech a mezi všemi
- Nesmíme se s průměrností, natož podprůměrností
- Naš společný cíl: ŠPIČKOVÁ FIRMA

2.2 Struktura zaměstnanců UNISTAV a. s.

V následující části textu se budu zabývat strukturou zaměstnanců společnosti. Ještě do nedávna se počet zaměstnanců firmy Unistav pohyboval kolem pětiset, ovšem v roce 2009 se tento počet razantně změnil a to na nynějších (10.2.2010) cca 306 zaměstnanců. Za touto změnou stojí celosvětová hospodářská krize, která se na stavebnictví a to nejen u nás velice dramaticky projevila. Společnost Unistav to pocítila zejména snížením počtu zakázek, na což logicky reagovala propouštěním řadových zaměstnanců. Změny ve stavech zaměstnanců od roku 2005 až do roku 2009 dle rozdělení do pracovních pozic ukazuje následující tabulka č. 3 a graf.

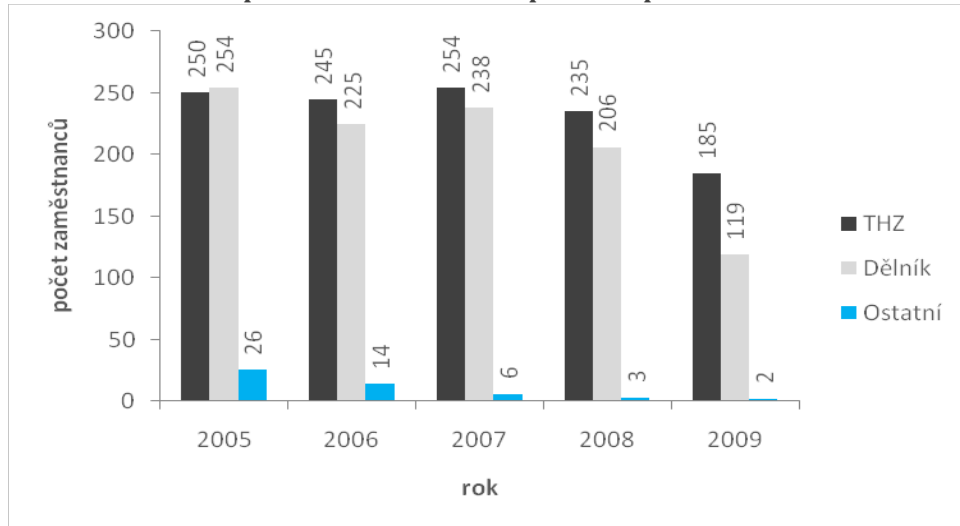
Zaměstnanci jsou rozděleni do tří pracovních skupin na technicko-hospodářské pracovníky (THP), dělníky a ostatní. Mezi THP se řadí např. duševní práce, projektanti, účetní, vedoucí útvarů, sekretářky atd. Dělníky tvoří kmenoví dělníci na stavbách, ale i údržbáři a opraváři působící v hlavním sídle společnosti a v ostatních budovách, kde se společnost věnuje jejich správě. Tento počet není vysoký, protože společnost Unistav najímá většinu dělníků externě. Do poslední skupiny – ostatní - patří především brigádníci.

Tabulka 4 - počet zaměstnanců dle pracovní pozice (2005-2009)

rok	pracovní pozice			celkem
	THP	Dělník	Ostatní	
2005	250	254	26	530
2006	245	225	14	484
2007	254	238	6	498
2008	235	206	3	445
2009	185	119	2	306

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Graf 2- počet zaměstnanců dle pracovní pozice



Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Z výše uvedeného vyplývá, že největší počet zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci cca 60%, naproti tomu dělníci jsou zastoupeni cca 39%. To je, jak již bylo řečeno dáno především tím, že převážná většina dělníků je najímána od externích dodavatelů. A více méně nevýznamnou skupinu zaměstnanců společnosti tvoří brigádníci cca 1%.

V další tabulce je vidět srovnání osobních nákladů za zaměstnance v letech 2008 a 2009. Zajímavé je sledování nákladů na řídicí pracovníky společnosti Unistav.

Tabulka 5 - průměrný počet zaměstnanců a výše osobních nákladů (2008, 2009)

	CELKEM	Řídící pracovníci
Zaměstnanci - průměrný počet		
k 31.3.2008	496	7
k 31.3.2009	306	7
Mzdové náklady (tis. Kč)		
k 31.3.2008	201 362	13 021
k 31.3.2009	174 526	10 004
Odměny členům statutárních a dozorčích orgánů (tis. Kč)		
k 31.3.2008	-	-
k 31.3.2009	-	-
Náklady na sociální zabezpečení (tis. Kč)		
k 31.3.2008	67 230	4 557
k 31.3.2009	58 714	670
Sociální náklady (tis. Kč)		
k 31.3.2008	2 328	386
k 31.3.2009	2 120	328
Osobní náklady celkem (tis. Kč)		
k 31.3.2008	270 920	17 964
k 31.3.2009	235 360	11 002

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Z výše uvedené tabulky vyplývá úspora osobních nákladů 35 560 000,- Kč za rok 2009 oproti roku 2008. Tato úspora je způsobena především snížením stavů o 190 zaměstnanců, ale i zrušením benefitů, prémieí apod. Zajímavá je i úspora 6 962 000,- Kč u řídicích pracovníků, jejichž počet se nezměnil. Těchto sedm řídicích pracovníků tvořilo v roce 2009 přibližně 5% z celkových osobních nákladů společnosti.

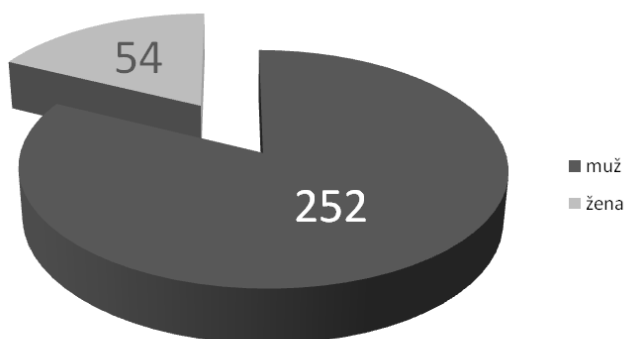
Následující tabulka a graf zobrazuje rozdělení zaměstnanců společnosti Unistav podle pohlaví.

Tabulka 6 - zaměstnanci dle pohlaví

Pohlaví	počet zaměstnanců	vyjádření v %
muž	252	82,35
žena	54	17,65
CELKEM	306	100

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Graf 3 - zaměstnanci dle pohlaví



Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Počet žen ve firmě činí 54, to představuje 18% podíl. Zbýlých 82% procent tvoří muži, což odpovídá 252 zaměstnancům. Není překvapením, že většinu zaměstnanců tvoří muži. Tato skutečnost je dána zejména oborem stavebnictví, který není pro ženy tak přitažlivý, což je jistě škoda.

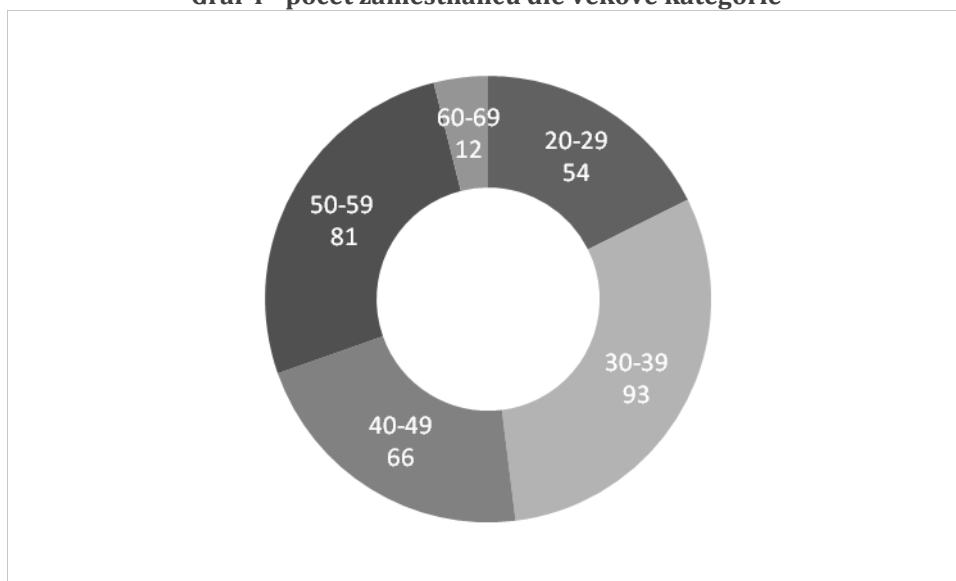
V tabulce číslo 6 je znázorněna věková struktura zaměstnanců firmy.

Tabulka 7 - počet zaměstnanců dle věkové kategorie

věk	počet zaměstnanců	vyjádření v %
20-29	54	17,63
30-39	93	30,40
40-49	66	21,57
50-59	81	26,47
60-69	12	3,93
CELKEM	306	100

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Graf 4 - počet zaměstnanců dle věkové kategorie



Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Průměrný věk ve firmě je 42,03 let. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou je 30-39 let, v tomto rozmezí se nachází 93 zaměstnanců společnosti, což v procentuálním vyjádření odpovídá 30%. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří věkové rozmezí 50-59 let kam připadá 81 zaměstnanců a tento počet odpovídá 26,5%. 66 zaměstnanců spadá do kategorie 40-49 let a tento počet tvoří přibližně 21,5%. Nejmladší věková kategorie 20-29 let je zastoupena ve společnosti Unistav 54 zaměstnanci, což je 17,5%. Nejméně početnou skupinu tvoří rozmezí 60-69let, konkrétně je ve firmě v tomto věku zaměstnáno 12 zaměstnanců a tvoří asi 4% z celkového počtu.

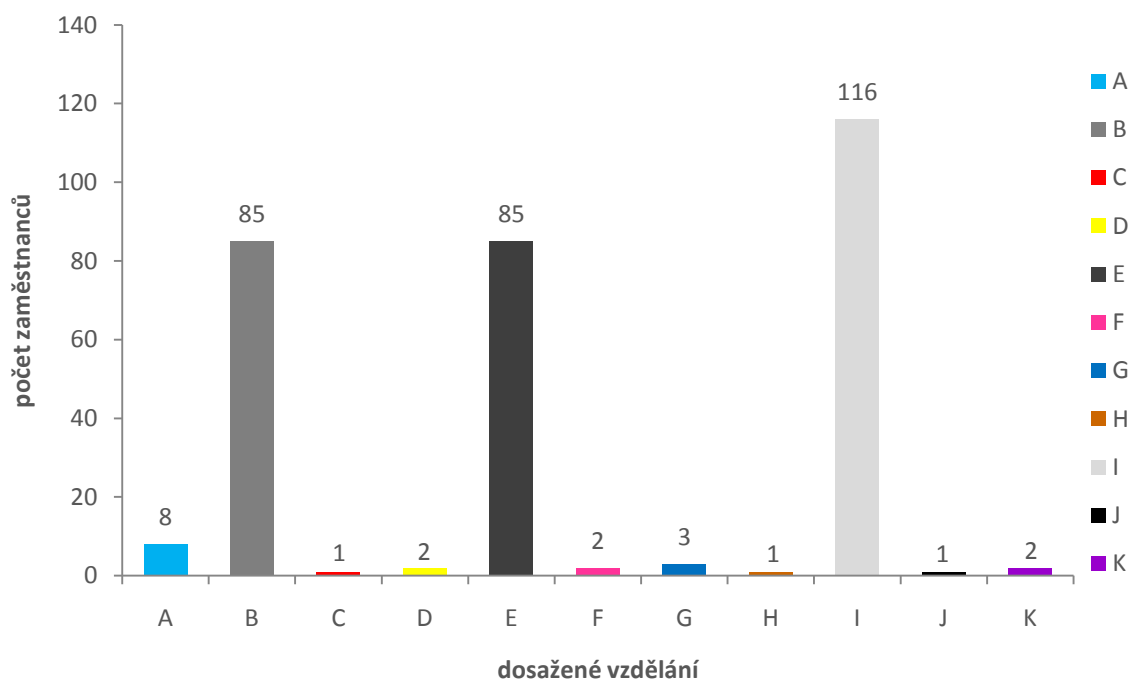
Nyní následuje tabulka a graf znázorňující počty zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Tabulka 8 - struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

	typ vzdělání	počet zaměstnanců	vyjádření v %
A	vysokoškolské doktorské vzdělání	8	2,61
B	vysokoškolské vzdělání	85	27,78
C	bakalářské vzdělání	1	0,33
D	vyšší odborné vzdělání	2	0,65
E	úplné střední odborné vzdělání	85	27,78
F	úplné střední odborné vzdělání s maturitou	2	0,65
G	úplné střední všeobecné vzdělání	3	0,98
H	střední nebo střední odborné vzdělání bez výučního listu	1	0,33
I	střední odborné vzdělání s výučním listem	116	37,91
J	nižší střední odborné vzdělání	1	0,33
K	základní vzdělání	2	0,65
CELKEM		306	100

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Graf 5 - struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Nejpočetněji zastoupený typ vzdělání je střední odborné vzdělání s výučním listem. Tento druh vzdělání připadá na 116 zaměstnanců (38%). Většina zaměstnanců s tímto vzděláním pracuje převážně v dělnických profesích. 85 zaměstnanců dokončilo úplné střední odborné vzdělání. Tento počet odpovídá cca 28% z celkového počtu. Tito pracovníci jsou převážně zaměstnáni na technicko-hospodářských pozicích, převážně v administrativě a účetnictví a velkou část tvoří ženy. Stejný počet zaměstnanců tedy 85 (28%) dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Velkou část zaměstnanců s tímto vzděláním nalezneme na pozici stavbyvedoucí a v manažerských pozicích.

SHRNUTÍ

Po provedení rozboru struktury zaměstnanců společnosti Unistav a. s. bylo zjištěno následující:

- společnost zaměstnávala k datu 10.2.2010 306 zaměstnanců
- osobní náklady na zaměstnance činí celkem 235 360 000,- Kč za rok, z toho 11 002 000,- Kč představují osobní náklady na sedm řídicích pracovníků
- ve firmě pracuje 252 (82%) mužů a 54 (18%) žen
- největší počet zaměstnanců tvoří technicko-hospodářští pracovníci cca 60%, naproti tomu dělníci jsou zastoupeni 39%
- průměrný věk ve firmě je 42,03 let. Nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou je 30-39 let (93 zaměstnanců)
- nejpočetněji zastoupený typ vzdělání je střední odborné vzdělání s výučním listem. Tento druh vzdělání připadá na 116 zaměstnanců (cca38%).

2.3 Řízení lidských zdrojů

Zajištění kvalifikované pracovní síly, její vhodné motivování a odměňování a v neposlední řadě stálý rozvoj prohlubováním a zvyšováním kvalifikace jsou nejdůležitější oblasti personální práce v každém podniku.

Společnost Unistav byla výrazně postižena hospodářskou krizí (pokles zakázek až o 30%), což se výrazně projevilo i na personální politice firmy. Na následujících stranách je popsáno řízení lidských zdrojů (získávání, nábor, motivování, ohodnocení a vzdělávání zaměstnanců) v podniku a jsou popsány dopady hospodářské krize, které jsou nejvíce patrné na změnách v odměňování zaměstnanců.

2.3.1 Získávání a nábor zaměstnanců

Společnost Unistav ještě donedávna využívala k náboru zaměstnanců personální agenturu. Dnes již tuto činnost realizuje sám personální ředitel.

Při získávání a výběru zaměstnanců jde společnosti o posouzení výkonnostních a osobnostních předpokladů daného pracovníka, o výběr uchazeče, který se pro danou pozici jeví nejvhodnější. Přitom samozřejmě vychází z popisu pracovních pozic a z požadavků daného vedoucího pracovníka.

Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa probíhá tímto způsobem:

- konzultace s vedoucím úseku (divize),
- využití informací o stávajících pracovních místech,
- vytvoření podrobné pracovní náplně,
- vytvoření požadavků na nového zaměstnance,
- nové pracovní místo podléhá schválení vedením společnosti a personálním ředitelem.

Výsledkem této analýzy jsou konkrétní požadavky na pracovní místo.

Zdroje získávání zaměstnanců

Společnost se prvotně snaží najít zaměstnance z vlastních zdrojů, takový zaměstnanec již ví, jakým způsobem společnost funguje, zná její specifika, podnikovou kulturu, silné stránky, slabé stránky a problémy a není potřeba zdoluhavého zaškolování. Nenalezne-li firma vhodného zaměstnance ve vlastních zdrojích, hledá firma ve zdrojích vnějších.

Metody získávání zaměstnanců

Za nejefektivnější metodu získávání zaměstnanců se společnosti osvědčila inzerce v denním tisku ale i na webu (stránky zaměřující se na trh práce www.jobs.cz, www.prace.cz apod.), a v neposlední řadě internetové stránky společnosti.

Trainee program

Společnosti se již velice osvědčil trainee program, ze kterého už vzešlo několik stávajících zaměstnanců firmy. Tento program je zaměřen na studenty posledních ročníků i čerstvé absolventy vysokých škol stavebního směru. Jedná se zejména o kandidáty se zájmem o stavební výrobu (kalkulaci, výrobní přípravu a realizaci staveb a rekonstrukcí v oboru pozemního stavitelství) a práci v terénu. Každoročně je garantován pevný počet míst v trainee programu (rok 20010 – 6 míst) a v případě excelentních trainees i nabídka hlavního pracovního poměru.

Studenty a absolventy chápe Unistav jako jednotlivce, kteří jsou plní nadšení, jsou ochotní učit se novým věcem, rozvíjet se a kteří nevnímají práci pouze jako prostředek k získání peněz. Protože doposud nemají správné pracovní návyky, pracují převážně na pozicích asistentů stavbyvedoucích a s kvalitními, ve svém oboru zkušenými zaměstnanci.

U této skupiny není tedy kladen důraz pouze na konkrétní znalosti nebo dovednosti, ale jsou sledovány předpoklady pro výkon pracovní pozice, talent, dispozice, a tyto jsou následně vhodně zvolenou metodou rozvíjeny. Pro studenty a absolventy je to cená praxe a získání zkušeností do jejich dalšího profesního života. Osvědčí-li se účastníci trainee programu je jim nabídnut hlavní pracovní poměr. Společnost tak získává nové kvalitní zaměstnance a odpadá zaškolovací fáze.

Výběrové řízení

Jakmile je získán určitý počet uchazečů o místo, následuje výběrové řízení, které je ve společnosti Unistav ve většině případů více kolové (počet kol závisí na náročnosti a významu obsazované pracovní pozice). Výběrové řízení se většinou skládá z následujících aktivit:

1. Úvodní orientační pohovor

- cílem je získat maximum informací o uchazeči

2. Výběrový pohovor, psychotesty, odborné testy (pro uchazeče, kteří prošli úvodním pohovorem a tím se dostali do druhého kola)

- *výběrový pohovor* – účastní se ho manažer oblasti, o kterou má uchazeč zájem,
- *psychodiagnostika* společnost volí takové metody, které odpovídají požadavkům obsazované pozice. Vždy jde o komplexní sady otázek zaměřených na posouzení výkonových a osobnostních charakteristik.
- *odborné testy* – jsou využívány zejména testy z oblasti stavební výroby, stavebních materiálů, rozpočetnictví apod.,

Kritéria získávání pracovníků

Obecným kritériem společnosti v oblasti získávání a následného výběru zaměstnanců je najít takové množství kvalitních pracovníků s vynaložením minimálních nákladů, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Dokumenty a informace požadované od uchazeče o zaměstnání

Dokumenty:

životopis s fotografií, průvodní dopis (není povinný).

Informace:

vzdělání, praxe, dovednosti (jazyk, PC, případně speciální kursy).

2.3.2 Odměňování a motivace zaměstnanců

System odměňování a motivace zaměstnanců firmy Unistav využívá celou řadu motivačních prostředků a to jak hmotného tak i nehmotného charakteru. Tyto motivační a hodnotící prostředky jsou popsány v následující části této práce.

Díky hospodářské krizi, která se dosti významně promítla i v sektoru stavebnictví byla společnost nucena velkou část zaměstnaneckých výhod a motivačních prostředků dočasně snížit nebo zrušit. V následujícím textu jsou popsány všechny prostředky bez ohledu na to, zda byly zrušeny či ne. U těch, co se v současné době nepoužívají vůbec, či byly sníženy je uvedena poznámka co a od jakého data se s daným nástrojem hodnocení a motivace zaměstnanců stalo.

2.3.2.1 Odměňování

Odměňování zaměstnanců za kvalitně vykonanou práci je ve společnosti Unistav a. s. prováděno na základě vnitropodnikových směrnic.

S každým novým zaměstnancem je uzavřena smlouva a sjednána individuální smluvní mzda a to podle druhu práce, který bude pracovník ve firmě zastávat. Každý zaměstnanec je zařazen dle charakteristiky technicko-hospodářské funkce do tarifního stupně. Výši mzdy navrhuje ředitel divize a schvaluje generální ředitel. Smluvní mzda nesmí být nikdy nižší než mzdový tarif, odpovídající tarifnímu stupni příslušné mzdové třídy, platný ke dni sjednání smluvní mzdy. Smluvní mzda se zaměstnanci se sjednává na dobu neurčitou s výjimkou pracovního poměru na dobu určitou a zkušební doby.

Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu, a to ve výplatním termínu, kterým je 12 den kalendářního měsíce. Mzdy jsou zasílány na účet zaměstnance vedeného u tuzemského bankovního ústavu. Ve společnosti je využíváno celkem velké platové rozpětí. Například nástupní platy:

- absolventi - přibližně 18 000 Kč
- stavbyvedoucí – přibližně 30 000 Kč
- Top management – přibližně 45 000 Kč.

Pro zvýšení zainteresovanosti zaměstnanců na výsledcích práce mohou být zaměstnancům poskytnuty pohyblivé části mzdy. Výše této pohyblivé složky je

stanovena až po individuálním hodnocení jednotlivých zaměstnanců a posouzení jejich přínosu pro firmu. Toto hodnocení provádí přímý nadřízený pracovníka a personální ředitel. Společnost Unistav uplatňuje následující pohyblivé složky mzdy:

- osobní ohodnocení,
- měsíční prémie,
- roční odměny,
- cílově odměny,
- odměny z fondu vedoucího,
- odměny za věrnost firmě.

2.3.2.2 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je aplikováno s cílem dosáhnout u zaměstnanců průběžné zainteresovanosti na kvalitním a termínovém plnění pracovních úkolů se zohledněním jejich osobních schopností.

Aby bylo možné osobní ohodnocení přiznat, je třeba provést hodnocení pracovníků, které je podkladem pro přiznání a změnu osobního ohodnocení. Hodnocení se provádí čtvrtletně a provádí ho ředitelé úseků (divizí), případně jimi určení zástupci společně s personálním ředitelem.

Při hodnocení zaměstnanců jsou využívána následující kritéria:

- schopnost komunikace,
- zodpovědnost přístupu k práci,
- tvořivost a flexibilita,
- dodržování termínů a rychlost práce,
- odbornost – profesionalita,
- kvalita odváděné práce.

V rámci každého kritéria je zaměstnanec ohodnocen v bodovém rozpětí 1 až 3 body v celých číslech (dříve bylo používáno hodnocení 1-5 bodů, ale to bylo pro zvýšení váhy jednotlivých kritérií použitých pro hodnocení sníženo). Bodové hodnoty za jednotlivá kritéria se sčítají a tvoří celkové bodové ocenění zaměstnance.

Pro stanovení konečné výše osobního ohodnocení v Kč se postupuje podle uvedené hodnoty bodu pro jednotlivé kategorie THP. Výše odměn pro jednotlivé kategorie THP je stanovena ve vnitropodnikové směrnici.

Výsledek hodnocení je uveden v „Rozhodnutí generálního ředitele o přiznání osobního ohodnocení“¹. Rozhodnutí o přiznání ohodnocení podepsané generálním ředitelem či jeho oprávněnými zástupci obdrží zaměstnanec jako rozhodnutí o změně výše osobního ohodnocení.

2.3.2.3 Měsíční prémie

Měsíční prémie slouží k zajištění motivace zaměstnanců na plnění krátkodobých pracovních úkolů, při zachování vazby na průběžné plnění plánu měsíčních ukazatelů společnosti a plánovaného měsíčního hospodářského výsledku divize.

Výši měsíčních prémie určuje diferencovaně pracovníkům příslušný ředitel divize, ředitelům generální ředitel. Prémie nejsou nárokové, budou přiznány jednotlivcům řediteli divizí, resp. generálním ředitelem podle konkrétních výsledků práce, po splnění předem určených věcných úkolů.

Při určení prémie jednotlivým pracovníkům se používají tato kritéria:

- míra osobní iniciativy při plnění plánu a stanovených pracovních úkolů
- příspěvek k získání zakázek a zlepšení efektivnosti práce
- příspěvek k dobrému jménu a veřejnému ocenění UNISTAV a.s.
- nové nápady a podněty ke zlepšení práce
- spolehlivost, přesnost a solidnost pracovního výkonu
- ochota přijímat náročné pracovní úkoly
- vztah k pracovnímu kolektivu a přínos jednotlivce k týmovým výsledkům
- kvalita práce, rychlost a ochota v odstranění nedostatků či chyb

¹ viz příloha č. 2 – rozhodnutí GR o přiznání osobního ohodnocení

Plnění uvedených a případně dalších kritérií jsou podkladem k diferenciaci prémie u jednotlivých pracovníků.

Základnou pro výpočet měsíčních prémie jsou smluvní mzda a osobní ohodnocení zaměstnance za skutečně odpracovanou dobu v prémiovém období. Sazby prémie maximálně jsou:

Tabulka 9 - výše měsíčních prémie

Okruh THP	Dříve	Od 1.4.2006
Měsíční prémie ředitelů	30%	22%
Měsíční prémie zástupců ředitelů a vedoucích útvarů	27%	18%
Měsíční prémie hlavních stavbyvedoucích a vedoucích středisek	23%	15%
Měsíční prémie stavbyvedoucích a ostatního středního managementu	19%	13%
Měsíční prémie ostatních TH pracovníků a administrativy	15%	10%

Zdroj: interní materiály firmy – zpracováno autorem

Pozn.: Měsíční prémie mají dočasně od ledna 2009 maximální výši 0-5%

Generální ředitel je oprávněn pozastavit výplatu prémie všem útvarům i jednotlivcům v případě zjištění neplnění úkolů, plánu či jiných stanovených úkolů.

U takto pozastavených prémie, o jejich uvolnění či odebrání, rozhodne v následujících měsících generální ředitel. Podkladem pro rozhodnutí je plnění úkolů, které byly důvodem pozastavení předmětných prémie. Měsíční prémie se přiznávají na sjednoceném formuláři evidence docházky.

2.3.2.4 Roční prémie

Cílem této mzdové formy je zainteresovat a motivovat všechny zaměstnance na splnění rozhodujících úkolů společnosti. Existují dvě formy a to individuální roční odměny a kolektivní roční odměny:

Individuální roční odměny

Jednotlivým ředitelům divizí stanoví rozhodující ukazatele plánu fiskálního roku generální ředitel individuálními přísliby roční odměny a s určeným způsobem hodnocení. Se souhlasem generálního ředitele mohou ředitelé divizí stanovit individuální příslib roční odměny přímo podřízeným zaměstnancům s přímou vazbou na své rozhodující ukazatele a shodnými pravidly hodnocení. Odměna za splnění každého ukazatele se stanoví po dosažení plnění ukazatele na 100 %. Celkovou individuální roční odměnu tvoří součet odměn za plnění všech ukazatelů. Generální ředitel může upravit výši celkové odměny za plnění osobních úkolů v průběhu hodnoceného roku.

Kolektivní roční odměny

Ostatním zaměstnancům je stanoven kolektivní příslib roční odměny minimálně se dvěma měřitelnými rozhodujícími úkoly plánu fiskálního roku. Třetí ukazatel může být hodnotitelný s vazbou na plnění ročního úkolu společnosti a divize. V příslibu je roční odměna navržena jako součin sumy smluvních platů kolektivu a přiznaného procenta odměny za splnění ukazatele. Procento odměny za splnění ukazatele stanoví generální ředitel. Odměna za splnění každého ukazatele se stanoví po dosažení plnění ukazatele na 100 %. Celkovou kolektivní roční odměnu tvoří součet odměn za splnění všech ukazatelů. Ředitel divize navrhne ke schválení generálnímu řediteli rozdělení roční odměny na zaměstnance se zohledněním individuálních přínosů jednotlivého zaměstnance.

2.3.2.5 Cílové odměny

Cílové odměny jsou poskytovány za splnění úkolů, které mají pro společnost rozhodující význam. Zpravidla jde o úkoly dlouhodobějšího charakteru – úspěšné dokončení staveb, zajištění zakázkové náplně, realizaci developerských projektů, zavedení organizačních a informačních systémů, významné zefektivnění činnosti. Cílové odměny mohou vypsát ředitelé divizí pro jednotlivé pracovníky nebo kolektivy pracovníků předem. Příslib obsahuje formulaci úkolů a výši cílové odměny. Příslib schvaluje generální ředitel. Tato odměna je stanovena procentem z dosaženého hrubého zisku stavby. Cílové odměny byly s platností od ledna 2009 dočasně sníženy.

2.3.2.6 Odměny z fondu vedoucího

Od 1.1.1999 je ve společnosti Unistav zaveden Fond vedoucího. Tento fond slouží jako nástroj motivace zaměstnanců ke zvýšení pracovní aktivity, ocenění dobrých nápadů a změn. Fond vedoucího umožňuje bez prodlení ocenit splnění mimořádných úkolů, ocenit prokazatelný ekonomický přínos pracovníka ihned po úspoře nákladů, zvýšení zisku či zlepšení kvality, organizace práce, atd.

Pro využívání Fondu vedoucího jsou stanoveny tyto zásady:

1. Disponenti jsou vedoucí, oprávnění přiznat odměnu. V a.s. Unistav to jsou tyto pracovníci: generální ředitel, ředitelé divizí, vedoucí provozů výrobní divize a zástupce ředitele výrobní divize.
2. Počet odměn z Fondu vedoucího poskytnutých v průběhu roku jednotlivci není omezen. Každý z disponentů může dát odměnu kterémukoliv zaměstnanci Unistav a. s. (tzn. i zaměstnanci z jiné divize).
3. Maximální výše jedné odměny je omezena částkou 3 000,- Kč, minimální výše je stanovena částkou 300,- Kč.
4. Limit mzdových prostředků Fondu vedoucího přidělí disponentům vždy na pololetí finanční ředitel. Sestavu rozdělení limitů disponentům musí

předem schválit generální ředitel. Orientační základnou pro přiděly disponentům je výše základních mezd a platů.

5. Generální ředitel a finanční ředitel jsou oprávněni posoudit čas od času účelnost odměn poskytnutých z Fondu vedoucího disponentů. Podobně ředitel výrobní divize je oprávněn posoudit účelnost odměn z Fondu vedoucího poskytnutých disponenty z výrobní divize.
6. Způsob výplat odměn:

Disponenti obdrží třídílné předtištěné poukázky¹, na kterých doplní jméno a číslo střediska odměněného, částku a stručně důvod odměny. 1. díl poukázky zůstane disponentovi pro jeho vlastní evidenci odměn. 2. a 3. díl obdrží odměněný zaměstnanec a odevzdá jej do pokladny. Proti odevzdané poukázce vyplatí pokladní odměnu (v celé výši, nezdaněnou). 2. díl poukázky bude dále sloužit pokladní jako běžný pokladní doklad a 3. díl předá pokladna mzdové účetní k evidenci odměn, zdanění atd. Daň bude sražena zaměstnanci z odměny až současně s běžnou mzdou připočtením odměny k základu daně z příjmu fyzických osob. Příklad prostředků do Fondu vedoucího disponentů je plně závislý na rozhodnutí vedení, není v žádném případě nárokovou složkou mzdy.

2.3.2.7 Odměny za pracovní věrnost firmě

Pro posílení motivace THP a pro ocenění věrnosti zaměstnanců firmě je od 1.1.2003 zavedena odměna za pracovní věrnost firmě. Odměna je vyplacena vždy se mzdou za měsíc, ve kterém dovrší zaměstnanec firmy výročí práce v a. s. Unistav. Podmínkou výplaty je, že pracovník nedostal v hodnoceném období žádné kárné opatření v důsledku hrubého porušení pracovní kázně.

Odměny za věrnost jsou následující:

- 5 let ve firmě 5 000 Kč,
- 10 let ve firmě 10 000 Kč,

¹ viz příloha č. 3 – poukázka na odměnu

- 15 let ve firmě 20 000 Kč.
Odměny za pracovní věrnost firmě byly od ledna 2009 dočasně zrušeny.

2.3.2.8 Pracovní doba

Pro THP je stanovena pracovní doba 40 hodin týdně. Firma uplatňuje pružnou pracovní dobu. To znamená, že není stanoven přesný začátek a konec pracovní doby. Je pouze stanoven interval, v jakém rozmezí pracovní doba započne. Tento interval je od 6,30 – 8,00 hodin. Týdně musí zaměstnanec odpracovat 40 hodin s tím, že do pracovní doby se nezapočítává 60 minut polední přestávky.

2.3.2.9 Stravování

Zaměstnancům je poskytováno stravné nebo stravenky.

Sazby stravného jsou následující:

- pracovní cesta 5 – 12 hodin 58 Kč,
- pracovní cesta 12 – 18 hodin 88 Kč,
- pracovní cesta déle než 18 hodin 138 Kč,
- pro oblast Praha déle než 18 hodin 163 Kč.

Zaměstnancům, kteří si nevyúčtovávají stravné, firma poskytuje stravenky.

Stravenky jsou v následujících hodnotách:

- stravenky Praha ve výši 60 Kč, zaměstnanec hradí 35 Kč,
- stravenky Brno ve výši 55 Kč, zaměstnanec hradí 30 Kč.

2.3.2.10 Sociální fond

Tento fond firma založila z důvodu, aby mohla pomáhat svým zaměstnancům v těžkých životních situacích, aby mohla rozvíjet pracovní tým a mohla pečovat o blaho svých zaměstnanců.

Zdroj sociálního fondu tvoří především přídělky z použitelného zisku schváleného valnou hromadou, splátky půjček poskytnutých ze sociálního fondu pracovníkům a úroky vyúčtované pracovníkům po splacení půjček poskytnutých ze sociálního fondu.

Jak jsou finanční zdroje sociálního fondu pro zaměstnance používány:

- zdravotní péče a rehabilitace zaměstnanců,
- sportovní a kulturní vyžití a rekreace,
- půjčky zaměstnancům,
- příspěvky zaměstnancům na stravování,
- sociální výpomoci.

2.3.2.11 Zaměstnanecké výhody

Dovolená

Firma Unistav a.s. poskytuje dovolenou na zotavenou v základní výměře čtyři týdny, která je daná ze zákona.

Služební automobil

Všichni střediskáři¹, hlavní stavbyvedoucí, stavbyvedoucí a někteří THP mají k dispozici služební automobil i k soukromým účelům. Společnost má poměrně velký vozový park, který v roce 2010 čítal 130 automobilů. Vezmeme-li v úvahu, že firma má 306 zaměstnanců včetně dělníků je toto číslo opravdu vysoké. Jedná se především o vozy značek PEUGOT a ŠKODA.

Každý zaměstnanec má ke služebnímu autu stanoven určitý kilometrový limit na základě vzdálenosti svého pracoviště od místa trvalého bydliště. Veškeré ujeté kilometry nad tyto limity jsou převedeny do soukromých km s tím, že platí

¹ projektový manažer

povinnost vykazovat měsíčně minimálně 300 kilometrů ujetých pro soukromé účely.

Společnost zakoupila za účelem úspor nákladů na pohonné hmoty systém automatického sledování provozu motorových vozidel Carnet. Tento systém zajišťuje automatickou evidenci a přenos údajů o pohybu motorových vozidel a o dalších provozních ukazatelích souvisejících s jejich provozem (počet ujetých km, rozlišení jízdy na soukromou a služební, apod.). Získané údaje slouží jako podklad pro automatické zpracování měsíčního výkazu o provozu vozidla (knihy jízd).

Za účelem řádného zajištění provozu tohoto systému je do firemních vozidel nainstalováno ovládací zařízení pro rozlišení jízdy pro služební (označeno symbolem „0“) a soukromé účely (označeno symbolem „1“). Každý uživatel vozidla opatřeného tímto systémem je povinen při každé jízdě rozlišit soukromou a služební jízdu, a to přepnutím ovládacího zařízení do příslušné pozice. Vyhodnocení provozu jednotlivých motorových vozidel provádí pravidelně měsíčně středisko autoprovozu, a to vždy k poslednímu dni příslušného kalendářního měsíce.

Je-li při kontrole zjištěno, že do služebních jízd byly zahrnuty nesprávně jízdy, které nesouvisí s plněním pracovních úkolů, jsou zařazeny mezi jízdy soukromé. Dojde-li k překročení povoleného limitu počtu ujetých km pro služební účely, musí být výkaz opatřen stanoviskem a podpisem příslušného ředitele úseku o tom, zda mají být náklady za překročené kilometry zaúčtovány do služebních jízd nebo, zda mají být tyto náklady naúčtovány k tíži uživatele. Pokud výkazy neobsahují tyto náležitosti, jsou náklady na vykázané nadlimitní kilometry automaticky naúčtovány k tíži uživatele.

Příspěvek na penzijní připojištění

Unistav zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění. Částka, kterou firma přispívá je fixní a je pro všechny stejná. Jedná se o částku 300 Kč za měsíc. Podmínkou pro získání tohoto příspěvku je minimální odpracovaná doba u společnosti, která činí 1 rok. Tento příspěvek byl dočasně zrušen s platností od ledna 2009.

Zaměstnanecké akcie

Zaměstnanci Unistavu mají po dvou letech u firmy nárok na přidělení zaměstnanecké akcie firmy. Hodnota jedné akcie je 1000 Kč a akcie je na jméno. Majitelé zaměstnaneckých akcií mají poté nárok na vyšší příspěvek na dovolenou a jsou zváni na valnou hromadu firmy.

Mobilní telefon

Každý zaměstnanec skupiny THP má k výkonu své funkce k dispozici mobilní telefon. K mobilním telefonům jsou stanoveny limity telefonních poplatků, které jsou přiděleny jednotlivým pracovníkům. Tyto limity určuje ředitel divize. Limity jsou určeny tak, aby umožnily veškerou potřebnou komunikaci v rámci plnění pracovních povinností. V případě překročení limitů jsou následující měsíc částky překročení posouzeny ředitelem divize a poté jsou částky překročení sraženy pracovníkům ze mzdy. Unistav spolupracuje s operátorem T-Mobile, ale každý rok porovnává jeho služby s ostatními operátory, aby měla jistotu, že nabízené služby jsou pro společnost nejvýhodnější. Zaměstnanci Unistav a. s. mají interní komunikaci (zaměstnanec – zaměstnanec) zdarma.

Notebook

Střediskáři, hlavní stavbyvedoucí a někteří další THP mají k výkonu své funkce k dispozici notebook, který je vybaven mobilním připojením k internetu. Tento notebook jim slouží k vedení své agendy a k vedení všech dokumentů ke svěřené stavbě.

Zdravotní péče

Firma ve spolupráci s privátními lékaři jak v Brně, tak i v Praze zabezpečuje 1 x za rok preventivní zdravotní prohlídku. Pro zaměstnance, kteří o to mají zájem, pořádá firma každoročně bezplatné očkování proti chřipce, čím chce přispět ke snížení nemocnosti.

Příspěvky na dovolenou

Firma každý rok pořádá pro zaměstnance zimní a letní zájezd. Zimní zájezdy jsou organizovány jako lyžařské, snowboardové do oblasti Alp. Letní zájezdy jsou organizovány jako pobytové u moře.

Na tyto zájezdy firma přispívá ze sociálního fondu takto:

- zaměstnanec a akcionář Unistav a.s. částkou 10 000 Kč,
- zaměstnanec, který není akcionářem 3 000 Kč.

Příspěvek se poskytuje na úhradu ceny zájezdů zaměstnanci, jeho manželce a jím vyživovaným dětem. Maximálně však celkem za všechny rodinné příslušníky do výše uvedené v předchozím odstavci. Tento příspěvek na hromadný zájezd je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob.

Pokud se však zaměstnanci účastní více zájezdů organizovaných firmou, nesmí součet příspěvků jemu a rodinných příslušníků v jednom kalendářním roce přesáhnout limity. Tento příspěvek je od ledna 2009 dočasně zrušen.

Dárky

Zaměstnanci společnosti dostávají k výročí svých narozenin a na Vánoce hmotné dary. Tímto chce firma poděkovat svým zaměstnancům za odvedenou práci a loajalitu. Podobné dárky dostávají zaměstnanci i k výročí společnosti. Jedná se například o košile, trička, víno, kosmetiku, peněženky, bundy, pásky apod. K významnému jubileu dostávají zaměstnanci poukaz na třídní pobyt v lázních pro dvě osoby.

2.3.3 Vzdělávání ve společnosti

Jednou z nejdůležitějších oblastí personální práce ve společnosti je zajistit kvalifikované pracovníky a jejich stálý rozvoj prohlubováním a zvyšováním kvalifikace.

2.3.3.1 Příprava pracovníků všeobecně

Vzdělávání pracovníků vychází z jejich aktuální úrovně kvalifikační připravenosti a operativně reaguje na dané nebo připravované změny v technologiích. Cílem přípravy všech pracovníků je postupně vybudovat a udržovat široký potenciál kvalitních pracovníků, zabezpečit jejich odborný růst a také použitelnost pro různé funkce. Základem ke kvalitnímu personálnímu rozvoji je posouzení potřeby přijmout nové pracovníky nebo využít současný disponibilní potenciál pracovníků z pohledu kvality a kvantity ve smyslu rozšiřování a prohlubování jejich kvalifikace.

Podkladem pro tuto činnost jsou:

1. popisy pracovních míst, které popisují skutečně vykonávané činnosti na konkrétním pracovním místě v souladu s organizačním řádem a organizačním schématem, který upravuje organizační vztahy v rámci a.s. a v rámci útvarů,
2. katalog kvalifikačních požadavků na jednotlivá pracovní místa, ve kterém jsou stanoveny požadavky na stupeň a obor vzdělání, na požadovanou délku praxe, dále požadavky na specifické dovednosti a znalosti, a to ve vztahu ke skutečně vykonávaným činnostem na konkrétním pracovním místě,
3. záznamy o skutečně dosaženém stupni vzdělání, délce praxe ve shodném nebo příbuzném oboru povolání a záznamy o absolvované kvalifikační přípravě u jednotlivých pracovníků,
4. záznamy o hodnocení pracovního výkonu u jednotlivých vedoucích pracovníků.

2.3.3.2 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků společnosti Unistav z hlediska obsahu tvoří:

- **povinné vzdělávání** – regulovaná oblast,
- **nepovinné vzdělávání** – jakost, manažerské kurzy, profesní kurzy, odborné semináře, jazyky apod.

Povinné vzdělávání zahrnuje periodická školení, která jsou upravena platnými předpisy (zákon, vyhláška, norma). Nepovinné vzdělávání nemusí zaměstnanci absolvovat ze zákona, ale v rámci podnikového vzdělávání jim je umožněno zlepšování svých pracovních dovedností a kariérního růstu. Tento typ vzdělávání ve společnosti je založen na vzniku potřeb vzdělávání a jejich následném uspokojení, jinými slovy není-li potřeba, není ani vzdělávání. Chybí zde systematictější plán vzdělávání zaměstnanců. Firma vynakládá na vzdělávání svých zaměstnanců přibližně 700 000 Kč ročně, což koresponduje s její současnou ekonomickou situací.

Povinné vzdělávání – regulovaná oblast

Vstupní instruktáž

Pro nově přijaté pracovníky organizuje personalista ihned při nástupu povinné proškolení z oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci¹ a z požární ochrany. Toto základní školení formou vstupní instruktáže provádí interní lektor (požární/bezpečnostní technik), u kterého je založena evidence proškolených pracovníků. Absolvování základního školení zaznamenává interní lektor do Zápisníku bezpečnosti práce nově nastupujícího pracovníka. Následné specifické školení v uvedeném smyslu provádí na pracovišti a do Zápisníku zaznamenává přímý nadřízený pracovníka.

Průběžně jsou hodnoceny výsledky zaškolování, včetně plnění výkonových norem, záznamy jsou vedeny v evidenci.

Zaškolení na dohodnutou práci

Následnou formou přípravy nových a převáděných pracovníků, popř. při zavádění nové technologie i stávajících pracovníků, je zaškolení na dohodnutou profesi dle popisu pracovní činnosti.

Obsahovou náplň určí a průběh zaškolení řídí a organizují vedoucí pracovníci středisek a útvarů. Záznam o této formě interní přípravy provádí a za jeho uchování odpovídá přímý nadřízený zaškolovaného pracovníka. Tyto záznamy jsou ukládány u vedoucího útvaru po dobu minimálně 2 let.

Zaškolení na obsluhu stroje nebo zařízení

Zaškolení na obsluhu stroje nebo zařízení slouží k získání nezbytných znalostí a zkušeností pro správnou obsluhu stroje nebo zařízení. Odpovědnou osobou za provedení zaškolení je nadřízený pracovník. Zaškolení může provést dodavatel zařízení, nadřízený pracovník nebo samostudiem z podkladů dodavatele zařízení.

¹ Viz příloha č. 4 – formulář školení BOZP

Periodické vzdělávání

Periodické vzdělávání pracovníků v legislativně určených činnostech, kde je třeba k výkonu práce prokázat způsobilost pracovníka přezkoušením a osvědčením (např. referentské zkoušky).

Základní kurzy, periodická školení a přezkoušení probíhají ve většině případů interní formou dodavatelsky, jako nakupovaná služba na základě provedeného výběrového řízení. Výjimkou je oblast, kterou zajišťují přímo interní lektoři – osoby odborně způsobilé v zaměstnaneckém poměru u firmy. Všichni zaměstnanci, u nichž to výkon činnosti vyžaduje, jsou školeni ve stanoveném čase a kvalita těchto školeních je hodnocena jako vysoká, a pro tuto oblast tudíž není třeba hledat nový způsob zajištění těchto odborných kvalifikací.

Plán přípravy pracovníků

Plán přípravy pracovníků při zaškolení a zapracování vypracuje přímý nadřízený těchto pracovníků, přičemž vychází z kvalifikačních požadavků jemu podřízených pracovních míst a jejich skutečného naplnění. Tak zjistí potřebu přípravy pracovníků ve svém útvaru a rozdíl, které lze upravit přípravou, předkládá jako požadavek na zajištění přípravy pracovníků. Zvláštní a mimořádné požadavky na přípravu pracovníků v průběhu kalendářního roku předá operativně vedoucí pracovník.

Na základě zjištěné potřeby a veškerých požadavků vedoucích středisek a útvarů a záměrů společnosti se sestavuje roční plán přípravy pracovníků zahrnující všechny uváděné formy vzdělávání, včetně předpokládaných finančních nákladů, a předkládá se vedení firmy ke schválení. Za sledování termínů podle plánu a za zajištění přípravy pracovníků odpovídá personální ředitel. Za účast pracovníků na přípravě zodpovídají vedoucí středisek a útvarů.

Nepovinné vzdělávání

Jakost

Školení v technikách kvality v rámci interního systému řízení jakosti provádějí pravidelně interní lektori (odborní pracovníci pro jednotlivé oblasti). Školení manažerů a specialistů v technikách kvality tak, jak jsou předepsána pro jednotlivá pracovní místa, jsou periodicky zajišťována jako skupinová interní školení, a to dodavatelským způsobem. Při sestavování plánu výcviku na příslušné období je prováděno poptávkové a výběrové řízení na nejvhodnějšího dodavatele, kdy kritériem hodnocení je optimální cena při dodržení očekávané kvality poskytované služby a s přihlédnutím k hodnocení dodavatele v předchozím období.

Periodický interní cyklus

Každý měsíc jsou všichni zaměstnanci, u kterých je to nutné, v rámci pracovní porady proškoleni na stanovené téma. Osnova školeného tématu v písemné formě slouží interním lektorům (stavbyvedoucí, vedoucí pracovníci) jako závazný podklad. Mezi témata patří pracovněprávní předpisy, politika jakosti a cíle kvality na příslušný rok, metrologie, údržba strojů a zařízení, environmentální systém, preventivní a nápravná opatření, apod.

Specifická školení

Specifická školení probíhají v nepravidelných intervalech. Zpravidla se jedná o výcvik manažerů a administrativně technických pracovníků. Toto školení je zajišťováno zpravidla dodavatelsky externí firmou. Témata školení jsou management životního prostředí, management kvality, požadavky norem mezinárodních standardů (ISO), metrologie, nákup a hodnocení dodavatelů atd. Záznam o této externí formě přípravy provádí personální ředitel.

Manažerské kurzy

V minulosti již ve firmě proběhlo několik kurzů zaměřených na manažery, řízení a občas probíhají tréninky soft skills (měkké znalosti). Tyto kurzy jsou zajišťovány výlučně dodavatelsky na základě výběrových řízení. V této oblasti by z pohledu zaměstnavatele mohlo být realizováno více akcí, což vždy nekoresponduje s časovými možnostmi manažerů s ohledem na jejich vytíženost.

Profesní kurzy

Do této oblasti spadají odborná školení související s úzce specializovanými činnostmi, zejména se jedná o trénink personálu v souvislosti s pořízením nových strojů a technologií. Tato školení probíhají jako součást nakupované investice, a to buď u dodavatele, nebo ve firmě. Kvalita těchto kurzů je na vysoké úrovni a ze strany zaměstnavatele i účastníků nejsou žádné výhrady.

Odborné semináře

Vysílání zaměstnanců na tyto jednorázové doplňující kvalifikační akce závisí na změně legislativních předpisů a současně souvisí i s fluktuací zaměstnanců. Účastí na těchto odborných seminářích si zaměstnanci doplňují své odborné znalosti. V této kategorii je hodnocení účasti ze strany zaměstnanců i zaměstnavatele kladné.

Jazyky

Ve firmě probíhají jazykové kurzy anglického jazyka, přičemž úroveň jazykových znalostí zaměstnanců není stále dostatečná. Jazykové kurzy byly v minulosti interní i externí, tzn., že zaměstnanci za finančního příspěvku zaměstnavatele mohli docházet do kurzů mimo firmu. V současné době jsou realizovány pouze interní kurzy a to ve velmi malém měřítku a to hlavně kvůli nedostatku finančních prostředků. Dosažené znalosti zaměstnanců v této oblasti jsou nedostatečné, a proto by mělo v tomto ohledu dojít k nápravě.

2.3.3.3 Zjišťování vzdělávacích potřeb

Ve společnosti Unistav v současné době neprobíhá systematické zjišťování potřeb zaměstnanců na vzdělávání, což je vážným nedostatkem. Zaměstnanci musí sami apelovat na své vedoucí, mají-li zájem se vzdělávat. Vedoucí posoudí, zda je nárok oprávněný a po té rozhodne, zda bude zaměstnanci vyhověno či nikoliv.

2.3.3.4 Výrobní akademie¹

Je zvláštní forma vzdělávání zaměstnanců společnosti Unistav. Jedná se o odbornou vzdělávací akci konanou jednou za dva měsíce a určenou především přípravníkům a stavbyvedoucím. Tato akce si klade za cíl tuto skupinu zaměstnanců společnosti seznámit s novinkami v oboru stavební výroby a technologií. A tímto způsobem zajistit široký rozhled a dostatečné znalosti svých zaměstnanců a tím i větší konkurenceschopnost firmy v oboru.

Odborným garantem této vzdělávací akce je ředitel výrobní divize, který zároveň zajišťuje a organizuje obsahovou náplň školení. Odborné znalosti předávají zaměstnancům jak interní pracovníci firmy Unistav, tak i zástupci dodavatelských firem, s nimiž Unistav spolupracuje. Mezi odborníky přednášející na těchto akcích patří např. výrobci materiálů, lidé z oddělení kvality, právníci apod.

¹ viz příloha č. 5 – pozvánka na výrobní akademii

2.3.3.5 Setkání mladých¹

Je další specifickou akcí pořádanou společností Unistav. Tato událost již však není akcí vzdělávací. Jak její název napovídá je zaměřena na mladé zaměstnance firmy a to konkrétně do 30 let. Za zrodem stojí generální ředitel společnosti, jehož vizí je, že s mladými zaměstnanci je nutno pracovat a navazovat kontakt. Na této akci nejde tedy o vzdělávání, jak již bylo zmíněno, ale především o seznámení nových a mladých zaměstnanců, o odreagování a odpočinek, o seznámení se základními principy firemní kultury a v neposlední řadě o zábavu a navázání přátelství. Na programu je i setkání se staršími kolegy, kteří již ve svém oboru něčeho dosáhli a vrcholovým managementem společnosti Unistav. Setkání mladých se koná dvakrát za rok, jednou v zimě a jednou v létě a jedná se o dvoudenní akce.

¹ viz příloha č. 6 – pozvánka na setkání mladých

2.3.4 Průzkum mezi zaměstnanci

Po provedení analýzy řízení lidských zdrojů ve společnosti Unistav byly zjištěny jisté nedostatky v oblasti vzdělávání zaměstnanců této společnosti. Abych mohl stanovit návrhy a doporučení, jak tyto nedostatky odstranit či alespoň minimalizovat, rozhodl jsem se vypracovat anketu mezi zaměstnanci. Tato anketa měla za cíl zjistit, o jaký typ vzdělávání mají zaměstnanci zájem a kolik mohou věnovat času případnému vzdělávání. Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit ke stanovení doporučení společnosti, na jaký typ vzdělávání by se měla zaměřit v konfrontaci s přáními zaměstnanců a potřebou firmy a dále pak jako podklad pro práci personálního ředitele společnosti, který tento dotazník velice přivítal.

Tento průzkum byl zpracován v elektronické podobě a rozeslán všem zaměstnancům, kteří mají firemní e-mail (což je 185 zaměstnanců). Návratnost byla velmi vysoká, konkrétně 164 dotazníků (89%). Tento dotazník¹ byl velmi krátký a stručný. Jeho cílem bylo podat jasné odpovědi na jednoduché otázky a to krom jména, příjmení a zastávané pracovní pozice tyto:

V jakých oblastech byste se rád/a vzdělával/a?

Zaměstnanci měli zvolit všechny preferované oblasti vzdělávání. Vybírat mohli z:

- Time management (plánování času),
- Project management (řízení projektů),
- Psychologie a zvládání stresu,
- Obchodní dovednosti,
- Týmová spolupráce,
- Počítačové dovednosti,
- Jazykové dovednosti,
- Vyjednávání,
- Speciální software (např. MS Project, BuildPower apod.),
- Delegování podřízených

¹ viz příloha č. 7 - dotazník

Kolik času můžete svému vzdělávání věnovat, aniž by byl zásadně ovlivněn Váš pracovní výkon?(dni/měsíc)

Druhá otázka skýtala pouze jednu odpověď a to:

- 1
- 2
- 3
- 4
- jiné

Výsledky:

Otázka č. 1

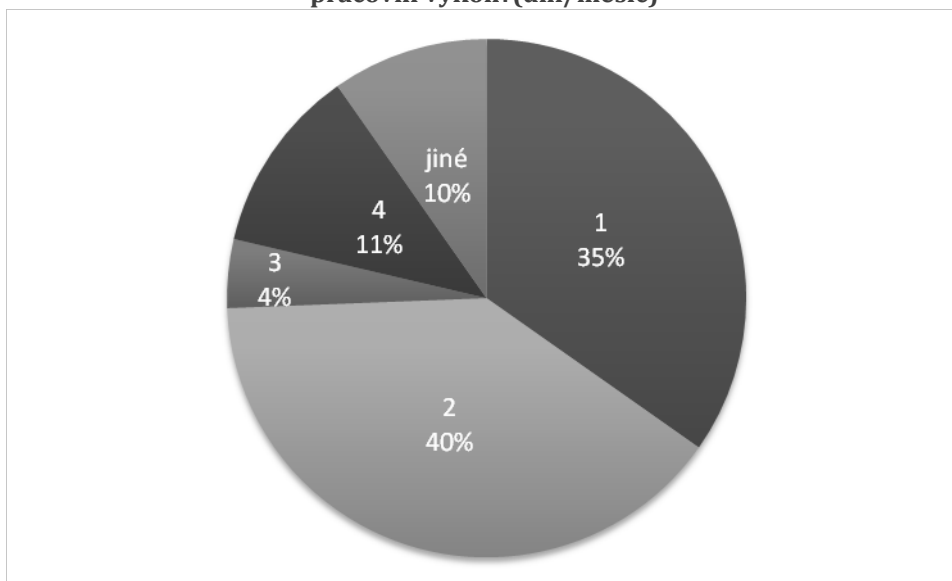
Graf 6 - V jakých oblastech byste se rád/a vzdělával/a?



Největší zájem byl mezi zaměstnanci o jazykové kurzy (94%), následovaly počítačové dovednosti 80%, právní základy 68% a řízení projektů management 68% atd.

Otázka č. 2

Graf 7 - Kolik času můžete svému vzdělávání věnovat, aniž by byl zásadně ovlivněn Váš pracovní výkon?(dny/měsíc)



40% zaměstnanců by mohlo případnému vzdělávání věnovat dva dny v měsíci, 35% jeden den, 12% dny čtyři, 4% tři dny a u 10ti% zaměstnanců byla odpověď jiná, převážně však 5-6 dní.

Díky tomuto šetření jsem získal podklady pro sestavení vzdělávacího programu, který by vyhovoval jak potřebám zaměstnanců, tak i společnosti (viz návrhy a doporučení).

S H R N U T Í

V části „Analýza současného stavu“ byla představena stavební společnost Unistav, stručně charakterizována její historie a podnikatelská činnost v oblasti stavebnictví. Dále byla analyzována struktura zaměstnanců firmy Unistav z různých hledisek a popsán systém řízení lidských zdrojů v tomto podniku s důrazem na jejich rozvoj.

Ve společnosti chybí vzdělávací plán a neprobíhá zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců, což jsou dva hlavní nedostatky v oblasti rozvoje lidských zdrojů.

3 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost Unistav má v oblasti rozvoje lidských zdrojů značné rezervy, kterým by mohla úspěšně předcházet. Hlavním a zároveň nejzávažnějším nedostatkem je neexistence vzdělávacího plánu zaměstnanců. Vedení společnosti, má-li zájem na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, by mělo jasně stanovit výši peněžních prostředků, které může a je ochotno investovat do rozvoje svých zaměstnanců a na základě přidělených financí by měl být vypracován komplexní a systematický program vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti.

Aby mohla firma zajistit efektivní a systematický rozvoj lidských zdrojů, je nutné zjišťovat potřeby vzdělávání.

Pro zjištění přesné potřeby systematického rozvoje lidských zdrojů doporučuji podniku, aby na pravidelných hodnotících pohovorech se zaměstnanci, které probíhají 4 krát ročně, byla mimo samotného hodnocení zaměstnanců zjištěna i potřeba jejich vzdělávání a to v konfrontaci s přímým nadřízeným. Na základě takovýchto pohovorů by pak mohl být po zvážení priorit ve vzdělávání a ekonomické situace společnosti sestaven přesný, komplexní vzdělávací plán firmy, který by plně odpovídal jejím potřebám, ale i samotným zaměstnancům.

Na základě zpracovaného šetření mezi zaměstnanci jsem vyhotovil program takových vzdělávacích aktivit, které by uspokojily potřeby společnosti, ale i zaměstnanců.

V rámci tohoto programu by firma podpořila rozvoj klíčových kompetencí u cílové skupiny cca 140 osob, což představuje 42 % všech zaměstnanců. Je v ní zastoupeno 11 žen (8%), 10 osob (7%) je ve věku do 25 let a 15 účastníků (11%) je starších 50 let. Tyto osoby jsem rozdělil do skupin, podle zastávaného druhu práce na: management, stavbyvedoucí, výrobní přípraváře a rozpočtáře staveb, ostatní THP (asistentky, účetní). Vzhledem ke specifičnosti vzdělávacích potřeb byla pro účely vzdělávání vytvořena další pracovní skupina "technici-absolventi", která zahrnuje 20 stavbyvedoucích + 13 výrobních přípravářů a rozpočtářů staveb.

Cílová skupina bude do projektu zapojena osobní účastí na vzdělávacích aktivitách, kde si rozšíří a prohloubí obecné manažerské, měkké a IT dovednosti,

znalosti anglického jazyka a problematiky environmentálního managementu. Součástí by měla být dvoudenní školení, která by byla pořádána výjezdní formou s ubytováním a s cílem zefektivnit vzdělávací aktivity, posílit interpersonální vztahy a zlepšit vazby v týmech.

Mezi klíčovými aktivitami projektu a potřebami cílové skupiny existuje vzájemná logická propojenost. Vzdělávací aktivity zahrnuté v klíčových aktivitách vychází ze zjištěných požadavků zaměstnanců v komparaci s potřebami zaměstnavatele. Každý vzdělávací program je realizován samostatnou klíčovou aktivitou. Program tvoří celkem osm klíčových aktivit.

Jednotlivé klíčové aktivity:

- Vzdělávání managementu,
- Vzdělávání stavbyvedoucích
- Vzdělávání výrobních rozpočtářů a přípravařů staveb
- Vzdělávání ostatních THP
- Vzdělávání techniků – absolventů
- IT dovednosti
- Jazyky
- Týmová práce

1. VZDĚLÁVÁNÍ MANAGEMENTU (30 osob)

Školení zaměřená na time management, project management, leadership, nástupnictví

2. VZDĚLÁVÁNÍ STAVBYVEDOUČÍCH (70 osob)

Zdokonalení v psychologii, zvládání stresu, plánování času, manažerských a komunikačních dovednostech

3. VZDĚLÁVÁNÍ VÝROBNÍCH PŘÍPRAVÁŘŮ A ROZPOČTÁŘŮ STAVEB (30 osob)

Zaměřeno na rozvoj komunikačních dovedností, vyjednávání a argumentaci, obchodní jednání, stres a time management

4. VZDĚLÁVÁNÍ OSTATNÍCH THP (10 osob)
Asistentky a účetní zefektivní svou práci absolvováním kurzů MS Word pro pokročilé, MS PowerPoint

5. VZDĚLÁVÁNÍ TECHNIKŮ-ABSOLVENTŮ (33 osob)
Školení pro přibližně 20 stavbyvedoucích a 13 výrobních přípravářů a rozpočtářů staveb zaměřená na jejich úlohu a postavení ve firmě, týmovou práci, právní povědomí, environmentální management.

6. Vybraní top manažeři, stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb si zefektivní práci zapojením do klíčové aktivity IT DOVEDNOSTI.
Vybrané IT dovednosti:
 - ecommerce (management, 15 osob)
 - Build Power¹ (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 30 osob)
 - MS Excel pro specialisty (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 30 osob)
 - MS Project-uživatelská znalost (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 10 osob)

7. Klíčová aktivita JAZYKY zdokonalí angličtinu u vybraných manažerů (20 osob).

8. Cílem klíčové aktivity TÝMOVÁ PRÁCE je vertikální propojení 2 pracovně kooperujících skupin: stavbyvedoucí a výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb (98 osob), což je nezbytné pro jejich komunikaci a efektivní spolupráci. Zahrnuje workshopy zaměřené na firemní kulturu a komunikaci, týmovou práci, firemní projekty, environmentální management.

¹ Softwarové řešení zaměřené na podporu přípravy stavebních zakázek

Oblast měkkých dovedností je pro každou firmu strategicky důležitá, obzvláště v období hospodářského útlumu (zefektivnění firemních procesů, úspěšné vyjednávání a komunikace se zákazníky apod.). Firma by neměla zapomenout na znalosti a dovednosti svých zaměstnanců v oblasti informačních a komunikačních technologií a měla by je přizpůsobovat rychle se měnícímu vývoji tohoto odvětví. Vzhledem k aktivitám firmy v zahraničí je pro ni důležitá i oblast cizích jazyků, klíčová v sektoru stavebnictví je rovněž problematika environmentálního managementu.

Zaměstnanci by měli být motivováni k účasti na těchto vzdělávacích akcích kvalitní, moderní a inovativní formou výuky (interaktivní výuka, používání zpětných vazeb, komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem, řešení témat a úkolů samostatně/v týmech, nacvičování modelových situací z praxe, využití audio/video tréninků atd.)

Přínos pro zaměstnance představuje především možnost zvýšení kvalifikace a rozvoj osobního potenciálu, zlepšení pracovních vztahů, zvýšení udržitelnosti pracovních míst a možnost kariérního postupu. Důležitým motivačním prvkem by rovněž mohlo být uvolnění z pracovní činnosti s náhradou mzdy z firemních školení za dny školení.

3.1 Vzdělávací program

3.1.1 Vzdělávání managementu

Úkolem této aktivity je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „management“ (30 osob). Tato aktivita je koncipována jako dlouhodobá a to konkrétně na 24 měsíců.

Realizace těchto kurzů dodavatelem vzdělávacích služeb by měla probíhat moderní a efektivní formou spočívající v:

- interaktivitě
- používání zpětných vazeb (komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem)
- řešení témat a úkolů samostatně/v týmech
- nacvičování modelových situací z praxe
- využití audio/videotréninků

Vzdělávání managementu je rozděleno do 4 vzdělávacích aktivit, z toho:

- jedna jednodenní: time management (10 osob)
- tři dvoudenní (vždy pro 2 skupiny po 10 osobách): leadership, project management, nástupnictví

Proškoleno bude celkem 30 osob za 13 školicích dní.

Výstupem vzdělávání managementu jsou pak 4 kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program odpovídající potřebám cílové skupiny. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

NÁKLADY

Náklady celkem 397 500 Kč, z toho:

1 jednodenní kurz: 24 000 Kč/kurz

3 dvoudenní kurzy pro 2 skupiny: 48 000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 312 000 Kč

Pronájem školících prostor (13 dnů*1 000 Kč): 13 000 Kč

Stravné (13 dnů*200 Kč*10 osob): 26 000 Kč

Ubytování (3 dny*600*2 skupiny*10 osob): 36 000 Kč

Cestovné: (7 cest*150*10 osob): 10 500 Kč

3.1.2 Vzdělávání stavbyvedoucích

Úkolem je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „stavbyvedoucí“ (70 osob). Aktivita je dlouhodobá (24 měsíců)

Realizace těchto kurzů dodavatelem vzdělávacích služeb by měla probíhat moderní a efektivní formou spočívající v:

- interaktivitě
- používání zpětných vazeb (komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem)
- řešení témat a úkolů samostatně/v týmech
- nacvičování modelových situací z praxe
- využití audio/videotréninků

Účastníci jsou pro účely vzdělávání rozděleni do 5 skupin po 14 osobách. Vzdělávací program je rozdělen do šesti aktivit:

- čtyři jednodenní: komunikační dovednosti, zadávání úkolů a posuzování zpětné vazby, zvládnání stresové zátěže a time management, psychologie v manažerské praxi
- dvě dvoudenní:
 - vedení lidí pro nižší management, rovné příležitosti
 - delegování, úkolování a kontrola

Za 40 školících dní bude proškoleny 70 osob.

Výstupem je 6 kurzů tvořících 1 nový vzdělávací program, který odpovídá potřebám skupiny „stavbyvedoucí“. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

NÁKLADY

Náklady celkem 1 259 000 Kč, z toho:

4 jednodenní kurzy pro 5 skupin: 24 000 Kč/kurz

2 dvoudenní kurzy pro 5 skupin: 48 000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 960 000 Kč

Pronájem školících prostor (40 dnů*1 000 Kč): 40 000 Kč

Stravné (40 dnů*200 Kč*14 osob): 112 000 Kč

Ubytování (2 dny*600*5 skupin*14 osob): 84 000 Kč

Cestovné: (6 cest*150*5 skupin*14 osob): 63 000 Kč

3.1.3 Vzdělávání výrobních přípravařů a rozpočtářů

Úkolem je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „výrobní přípravaři a rozpočtáři staveb“ (30 osob).

Realizace těchto kurzů dodavatelem vzdělávacích služeb by měla probíhat moderní a efektivní formou spočívající v:

- interaktivitě
- používání zpětných vazeb (komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem)
- řešení témat a úkolů samostatně/v týmech
- nacvičování modelových situací z praxe
- využití audio/videotréninků

Účastníci jsou pro účely vzdělávání rozděleni do 2 skupin po 15 osobách. V této klíčové aktivitě je zařazeno pět vzdělávacích aktivit, z toho:

- čtyři jednodenní: komunikační dovednosti, obchodní jednání, stres management, time management
- jedna dvoudenní: vyjednávání a argumentace

Za 12 školících dní bude proškoleny 30 osob.

Výstupem je 5 kurzů tvořících 1 nový vzdělávací program, který odpovídá potřebám skupiny „výrobní přípravaři a rozpočtáři staveb“. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

NÁKLADY

Náklady celkem 376 500 Kč, z toho:

4 jednodenní kurzy pro 2 skupiny: 24 000 Kč/kurz

1 dvoudenní kurz pro 2 skupiny: 48 000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 288 000 Kč

Pronájem školících prostor (12 dnů*1 000 Kč): 12 000 Kč

Stravné (12 dnů*200 Kč*15 osob): 36 000 Kč

Ubytování (1 den*600*2 skupiny*15 osob): 18 000 Kč

Cestovné: (5 cest*150*2 skupiny*15 osob): 22 500 Kč

3.1.4 Týmová práce

Úkolem této aktivity je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „stavbyvedoucí + výrobní přípravaři a rozpočtáři staveb“ (98 osob). Aktivita je koncipována jako dlouhodobá (24 měsíců). Realizace, kterou provádí dodavatel vzdělávacích služeb, by měla probíhat formou workshopů, které představují besedu zaměřenou na:

- výměnu praktických zkušeností účastníků
- řešení konkrétních problémů a situací v rámci například případových studií
- výhody a nevýhody různých variant řešení.

Při této metodě vzdělávání se lektor příliš nevměšuje, avšak diskusi musí řídit a moderovat.

Účastníci jsou pro účely vzdělávání rozděleni do 7 skupin po 14 osobách.

Do klíčové aktivity „týmová práce“ jsou zařazeny tři vzdělávací aktivity, z toho:

- dvě jednodenní: firemní kultura a komunikace, firemní projekty
- jedna dvoudenní: týmovost v práci

Aktivita „týmová práce“ je plánována na 28 školících dní a počítá s proškolením 98 osob.

Výstupem jsou tři kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program, který odpovídá potřebám skupiny „stavbyvedoucí, výrobní přípravaři a rozpočtáři staveb“. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech a k vertikálnímu propojení dvou kooperujících divizí, které je nezbytné pro jejich komunikaci a efektivní spolupráci.

NÁKLADY

Náklady celkem 881 300 Kč, z toho:

2 jednodenní kurzy pro 7 skupin: 24 000 Kč/kurz

1 dvoudenní kurz pro 7 skupin: 48 000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 672 000 Kč

Pronájem školících prostor (28 dnů*1 000 Kč): 28 000 Kč

Stravné (28 dnů*200 Kč*14 osob): 78 400 Kč

Ubytování (1 den*600*7 skupin*14 osob): 58 800 Kč

Cestovné: (3 cesty*150*7 skupiny*14 osob): 44 100 Kč

3.1.5 Vzdělávání techniků - absolventů

Úkolem této klíčové aktivity je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „technici-absolventi“ (33 osob, tj. 20 stavbyvedoucích + 13 výrobních přípravářů a rozpočtářů staveb). Aktivita je koncipována jako dlouhodobá (24 měsíců).

Realizace těchto kurzů dodavatelem vzdělávacích služeb by měla probíhat moderní a efektivní formou spočívající v:

- interaktivitě
- používání zpětných vazeb (komunikace mezi účastníky a účastníky s lektorem)
- řešení témat a úkolů samostatně/v týmech
- nacvičování modelových situací z praxe
- využití audio/videotréninků

Účastníci jsou pro účely vzdělávání rozděleni do 3 skupin po 11 osobách. Tato klíčová aktivita obsahuje tři vzdělávací aktivity, z toho:

- 2 jednodenní: právní povědomí a environmentální management; úloha a postavení techniků-absolventů ve firmě
- 1 dvoudenní: týmová práce

Proškoleni v těchto oblastech má být 33 osob za 12 školicích dní.

Výstupem jsou tři kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program, který odpovídá potřebám skupiny „Technici-absolventi“. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

NÁKLADY

Náklady celkem 361 050 Kč, z toho:

2 jednodenní kurzy pro 3 skupiny: 24 000 Kč/kurz

1 dvoudenní kurz pro 3 skupiny: 48 000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 288 000 Kč

Pronájem školících prostor (12 dnů*1 000 Kč): 12 000 Kč

Stravné (12 dnů*200 Kč*11 osob): 26 400 Kč

Ubytování (1 den*600*3 skupiny*11 osob): 19 800 Kč

Cestovné: (3 cesty*150*3 skupiny*11 osob): 14 850 Kč

3.1.6 Vzdělávání ostatních THP

Úkolem je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „ostatní THP“ (asistentky a účetní, 10 osob). Aktivita je koncipována jako dlouhodobá (24 měsíců).

Realizace, kterou bude provádět dodavatel vzdělávacích služeb je založena na moderní a efektivní formě výuky:

- interaktivní přednášky a praktických cvičení na PC pod vedením zkušeného lektora
- individuální práci na PC účastníků, aby si aktivně cvičili probíranou látku
- řešení samostatných úkolů, aby si účastníci ověřili, zda probranou látku ovládají

Tuto klíčovou aktivitu tvoří dvě dvoudenní vzdělávací aktivity: MS Word pro pokročilé a MS PowerPoint

Za 4 školící dny se počítá s proškolením deseti osob.

Výstupem jsou dva kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program odpovídající potřebám skupiny „ostatní THP“. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech

NÁKLADY

Náklady celkem 74 000 Kč, z toho:

2 dvoudenní vzdělávací aktivity: 28.000 Kč/kurz

Celkem za kurzy: 56.000 Kč

Pronájem školících prostor (4 dny*1 000 Kč): 4 000 Kč

Stravné (4 dny*200 Kč*10 osob): 8 000 Kč

Cestovné: (4 cesty*150*10 osob): 6 000 Kč

3.1.7 IT dovednosti

Úkolem je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro vybrané účastníky ze skupin „management“ (20 osob), „stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb“ (70 osob). Aktivita je koncipována jako dlouhodobá (24 měsíců).

Realizace, kterou provádí dodavatel vzdělávacích služeb je založena na moderní a efektivní formě výuky:

- interaktivní přednášky a praktických cvičení na PC pod vedením zkušeného lektora
- individuální práci na PC účastníků, aby si aktivně cvičili probíranou látku
- řešení samostatných úkolů, aby si účastníci ověřili, zda probíranou látku ovládají

Klíčová aktivita „IT dovednosti“ obsahuje čtyři dvoudenní vzdělávací aktivity:

- eCommerce (management, 2 skupiny*10 osob),
- Build Power (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 3 skupiny *10 osob),
- MS Excel pro specialisty (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 3 skupiny *10 osob),

- MS Project-uživatelská znalost (stavbyvedoucí, výrobní přípraváři a rozpočtáři staveb, 10 osob)

Za 18 školicích dní má být proškoleny 70 osob.

Výstupem jsou 4 kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program odpovídající potřebám skupiny školicí se v IT dovednostech. U účastníků dojde ke zvýšení odborné kvalifikace v potřebných oblastech.

NÁKLADY

Náklady celkem 333 000 Kč, z toho:

9 dvoudenních vzdělávacích aktivit: 28 000 Kč/kurz

Celkem za vzdělávací aktivity: 252 000 Kč

Pronájem školících prostor (18 dnů*1 000 Kč): 18 000 Kč

Stravné (18 dnů*200 Kč*10 osob): 30.000 Kč

Cestovné (18 dnů*150 Kč*10 osob): 27.000 Kč

3.1.8 Jazyky

Úkolem je zajištění realizace, organizace a koordinace vzdělávacích aktivit pro skupinu „management“ (20 osob). Aktivita je koncipována jako dlouhodobá aktivita (18 měsíců). Realizaci provádí dodavatel vzdělávacích služeb efektivní formou založenou na:

- aktivním přístupem účastníků
- konverzaci, která povede k osvojení slovní zásoby, frází a zdokonalování v ní
- řešení samostatných úkolů, aby si účastníci ověřili, zda probranou látku ovládají.

Do klíčové aktivity jazyky jsou zařazeny dva kurzy: angličtina pro středně pokročilé (10 osob), angličtina pro pokročilé (10 osob)

Výstupem jsou 2 kurzy tvořící 1 nový vzdělávací program, který splňuje potřeby skupiny „management“. Proškoleni bude 20 osob. U účastníků dojde ke zdokonalení v angličtině (konverzace, gramatika)

NÁKLADY

Náklady celkem 100 800 Kč, z toho:

Angličtina pro středně pokročilé: 50 400 Kč (42 týdnů/rok*2 hodiny/týdně*1,5 roku*400 Kč)

Angličtina pro pokročilé: 50 400 Kč (42 týdnů/rok*2 hodiny/týdně*1,5 roku*400 Kč)

3.1.9 Souhrn nákladů

Tabulka 10 - náklady na vzdělávací program

Klíčová aktivita	Náklady
Vzdělávání managementu	397 500,-
Vzdělávání stavbyvedoucích	1 259 000,-
Vzdělávání výrobních přípravařů a rozpočtářů	376 500,-
Týmová práce	881 300,-
Vzdělávání techniků - absolventů	361 050,-
Vzdělávání ostatních THP	74 000,-
IT dovednosti	333 000,-
Jazyky	100 800,-
CELKEM	3 783 150,-

3.1.10 ČASOVÝ PLÁN

Tabulka 11 - časový plán

	Klíčové aktivity	Období realizace a jednotlivé dílčí aktivity			
		I. Q	II. Q	III. Q	IV. Q
1. rok	Vzdělávání managementu	Time management (28500,-)	Leadership (41000,-)	Leadership (41000,-)	Leadership (41000,-)
	Vzdělávání stavbyvedoucích	Vedení lidí (165250,-)	Vedení lidí (165250,-)	Komunikační dovednosti (149500,-)	Zadávání úkolů (149500,-)
	Vzd. výrobních rozpočtářů a přípravářů	Time management (60500,-)	Komunikační dovednosti (60500,-)	Stress management (30250,-)	Stress management (30250,-)
	Vzdělávání ostatních THP	MS WORD (37000,-)			
	Vzd. techniků - absolventů	Úloha a postavení techniků ve firmě (43275,-)	Úloha a postavení techniků ve firmě (43275,-)	Právní povědomí (43275,-)	Právní povědomí (43275,-)
	IT dovednosti	MS EXCEL (37000,-)	MS EXCEL (37000,-)	MS EXCEL (37000,-)	MS PROJECT (37000,-)
	Jazyky	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)
	Týmová práce	Týmovost v práci (115675,-)	Týmovost v práci (115675,-)	Týmovost v práci (115675,-)	Týmovost v práci (115675,-)
	Náklady v Kč Σ 1850500,-	504 000,-	479 500,-	433 500,-	433 500,-
2. rok	Vzdělávání managementu	Project management (61500,-)	Project management (61500,-)	Nástupnictví (61500,-)	Nástupnictví (61500,-)
	Vzdělávání stavbyvedoucích	Delegování, úkolování (165250,-)	Delegování, úkolování (165250,-)	Zvládání stresové zátěže (149500,-)	Psychologie v manažerské práci (149500,-)
	Vzd. výrobních rozpočtářů a přípravářů	Vyjednávání a argumentace (67250,-)	Vyjednávání a argumentace (67250,-)	Obchodní jednání (30250,-)	Obchodní jednání (30250,-)
	Vzdělávání ostatních THP	MS POWERPOINT (37000,-)			
	Vzd. techniků - absolventů	Týmová práce (46987,5,-)	Týmová práce (46987,5,-)	Týmová práce (46987,5,-)	Týmová práce (46987,5,-)
	IT dovednosti	BUILD POWER (37000,-)	BUILD POWER (37000,-)	BUILD POWER (37000,-)	e-commerce (74000,-)
	Jazyky	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)	AJ stř. pokročilý AJ pokročilý (16800,-)		
	Týmová práce	Firemní kultura a komunikace (104650,-)	Firemní kultura a komunikace (104650,-)	Firemní projekty (104650,-)	Firemní projekty (104650,-)
	Náklady v Kč Σ 1932650,- Σ 3 783 150,-	536 437,5,-	499 437,5,-	429 887,5,-	466 887,5,-

3.1.11 Dodavatelé vzdělávacích služeb

Jako dodavatele vzdělávacích služeb jsem zvolil dvě společnosti – Book s. r. o. a jazykovou školu LinguaPlus s. r. o. Tyto firmy byly vybrány, protože společnost Unistav má s nimi kladné zkušenosti z minulosti, kdy se oba podniky podílely na realizaci některých vzdělávacích projektů Unistavu.

Firma Book se zaměří na všechny vybrané klíčové aktivity mimo jazyků. Na jazyky se pak soustředí společnost LinguaPlus s. r. o.

3.1.12 Přínosy pro firmu

Přínosy pro společnost Unistav spočívají ve stanovení plánu vzdělávání potřebného pro efektivní rozvoj a fungování organizace. Bylo navrženo systematické vzdělávání v organizaci - vytvořen vzdělávací program, který zahrnuje výběr témat, vzdělávacích metod a aktivit, jejichž realizace vede k dosažení cílů a poslání podniku efektivním způsobem. Byly stanoveny náklady na jednotlivé klíčové aktivity a na celý program.

Realizací tohoto programu se prohloubí znalosti a klíčové kompetence zaměstnanců, posílí se udržitelnost pracovních míst a zvýší se konkurenceschopnost firmy. Zvýší se nejen individuální, ale i týmová a podniková výkonnost. Usnadní se řízení změn, protože zaměstnanci již budou mít potřebné znalosti a dovednosti k přizpůsobení se nové situaci. V neposlední řadě bude klientům poskytována vyšší úroveň služeb.

3.2 Popis možných rizik ohrožujících realizaci programu

Realizace výše uvedených aktivit s sebou přináší i celou řadu rizik, která mohou mít nežádoucí dopad. V následující části jsou uvedena možná rizika a prevence k jejich předejití.

Možná rizika:

- nedostatek finančních prostředků
- výběr nevhodné cílové skupiny
- výběr nesprávné oblasti vzdělávání zaměstnanců
- nevhodný dodavatel vzdělávacích služeb
- narušení chodu firmy realizací projektu
- vnější vlivy (zdravotní stav, rodinné problémy, přírodní katastrofy aj.)

1. Nedostatek finančních prostředků

Prevence:

- finanční plán rozvoje lidských zdrojů ve společnosti
- zajištění externího financování (ESF¹ - Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost)

Řešení: vytvoření vhodného finančního plánu vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, výběr vhodného operačního programu a podání žádosti

¹ evropský sociální fond

2. Výběr nevhodné cílové skupiny

Prevence:

- individuální pohovory mezi podřízenými a jejich nadřízenými
- účastníci mají maximum informací o realizaci projektu, vč. témat a forem školení
- motivační faktory: náhrada mzdy za školení, zlepšení osobních znalostí a odborných dovedností, možnost profesního růstu, posílení udržitelnosti pracovního místa

Řešení: průběžné sledování vytíženosti pracovníků, zpětná vazba

3. Výběr nesprávné oblasti vzdělávání zaměstnanců

Prevence:

- zjištění konkrétních a individuálních požadavků na pravidelných pohovorech mezi podřízenými a jejich nadřízenými
- systematické rozvíjení lidských zdrojů ve firmě a strategické požadavky managementu

Řešení: průběžný monitoring potřeb

4. Nevhodný dodavatel vzdělávacích služeb

Prevence:

- jejich pečlivý výběr s důrazem na zkušenosti a reference
- další kritéria výběru: kvalifikovaní lektori s víceletou praxí hlavně ve firemním vzdělávání, profesionální studijní materiály, dodržení harmonogramu služeb a rozpočtu

Řešení: ve smlouvě musí být uvedeny striktní podmínky při nedodržení kvality služeb, např. penále, změna dodavatele/výpověď apod.

5. Narušení chodu firmy realizací projektu

Prevence:

- cílová skupina je 140 zaměstnanců = 42% celkového počtu zaměstnanců, proto by se vzdělávání měla účastnit vždy jen část (postupně, po malých skupinách)
- včasné plánování termínů a zajištěná zastupitelnost, pravidelné sledování vytíženosti pracovníků

Řešení: monitoring souladu pracovního plánu firmy a programových aktivit, zpětná vazba

6. Vnější vlivy (zdravotní stav, rodinné problémy, přírodní katastrofy, aj.)

Prevence:

nelze předcházet

Řešení: náhradní termín kurzu/lektor/účastník, apod., ve smlouvě s dodavatelem vzdělávacích služeb zahrnutý alternativní řešení

ZÁVĚR

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované systematické vzdělávání, které zahrnuje identifikaci potřeb a cílů vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Stěžejní fází systematického cyklu vzdělání je identifikace potřeb vzdělávání, která je prováděna na úrovni organizace jako celku, na úrovni pracovních míst a jednotlivých pracovníků (Dvořáková 2007). Podniky podporují rozvoj a osobní růst pracovníků, protože tím dosahují zlepšení kvality produkce, interních procesů a celkového rozvoje. Tím se podnikové vzdělávání stává rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenční schopnosti podniků na dnešních trzích.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě provedeného rozboru navrhnout případné změny systému rozvoje, s důrazem na část vzdělávání zaměstnanců ve společnosti Unistav. Byla provedena analýza na úrovni podniku jako celku a na úrovni pracovníků a jejich vzdělávacích potřeb.

Aby tohoto cíle mohlo být dosaženo, byla vypracována teoretická část, která vysvětlila základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na vzdělávání. Tyto teoretické poznatky byly využity ve výsledkové části této práce a na jejich základě byly stanoveny návrhy a doporučení pro společnost Unistav.

V následující části práce byla charakterizována společnost Unistav, na kterou se tato práce zaměřuje, byla popsána její historie, tradice, filozofie a oblast podnikání. Byla analyzována struktura zaměstnanců společnosti dle nejrůznějších hledisek. Dále byla provedena analýza řízení lidských zdrojů ve společnosti Unistav a zjištěny jednotlivé aspekty personální práce v podniku. Byl rozebrán systém vzdělávání zaměstnanců ve firmě, který je možno členit na povinné a nepovinné vzdělávání. Povinné vzdělávání zahrnuje vstupní instruktáž pro nově přijaté pracovníky (proškolení z oblasti BOZP, požární ochrany apod.), zaškolení při vstupu na pracoviště a periodické vzdělávání, které vychází z legislativy. Nepovinné vzdělávání zasahuje do několika oblastí, jako např.: jakost, manažerské kurzy, profesní kurzy, odborné semináře a jazykové kurzy. V této oblasti má firma jisté nedostatky, které by se měla snažit odstranit.

Na základě výše uvedených skutečností byla provedena syntéza a stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly být společnosti nápomocny v jejím dalším

fungování. Byl vypracován program vzdělávání pro jednotlivé pracovní skupiny, jenž obsahuje takové aktivity, které by měli vyhovovat poslání a strategii organizace, ale stejně tak i samotným zaměstnancům společnosti. Dále pak byla popsána rizika, která by mohla ohrozit realizaci tohoto programu a na základě těchto rizik byla stanovena preventivní opatření.

Cílem společnosti Unistav a. s. je poskytovat kvalitní a komplexní služby v oblasti stavebnictví. V rámci své integrované politiky by se měla snažit klást větší důraz na rozvoj svých zaměstnanců. Snahou firmy by mělo být vytvořit pracovní týmy, které budou odvádět kvalitní práci a budou zdrojem inovačních změn vedoucích ke zlepšení jakosti, efektivity a konkurenceschopnosti. Společnost se musí snažit zvyšovat kvalifikaci a adaptabilitu zaměstnanců prohloubením jejich znalostí a klíčových kompetencí, tím se zvýší udržitelnost jejich pracovních míst, ale i konkurenceschopnost firmy.

LITERATURA

- [1] AMBROSOVÁ, H. a kol. Abeceda personalisty. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-726344-1
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963. s. ISBN 80-7169-614-5
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-274-1407-3
- [4] BAKOŠ, E. a kol. Lidské zdroje: Procesy, struktury a dokumenty. 1. vyd. Plzeň: Čeněk, A., 2006. 151 s. ISBN 80-7380-013-6
- [5] BLAŽEK, L. Úvod do teorie řízení podniku. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999. 136 s. ISBN 80-210-2085-7
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [7] FOOT, M. HOOK, C. Personalistika, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6 90
- [8] HŘEBÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2008. 154 s. ISBN 978-80-210-4537-8
- [9] KOUBEK, J. a kol. Personální řízení – vybrané kapitoly. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 193 s. ISBN 80-7079-629-4
- [10] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 368 s. ISBN 80-7261-033-3
- [11] MILKOVICH, BG. BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
- [12] MUŽÍK, J. Management ve vzdělávání dospělých. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9
- [13] PETŘÍKOVÁ, R. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1
- [14] PROKOPENKO J., KUBR M. Vzdělávání a rozvoj managerů. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6

- [15] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- [16] VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-274-1904-7
- [17] WILLIAM, B. WERTHER, Jr. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Zlín: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X

Elektronické zdroje

- [18] UNISTAV: *profil společnosti* [online]. [cit. 2010-11-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.unistav.cz/article.asp?nArticleID=2&nDepartmentID=7&nLanguageID=1>>

SEZNAMY

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků	22
Obrázek 2 - Analýza potřeb vzdělávání	28
Obrázek 3 - Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb	30
Obrázek 4 - Plán vzdělávání	33
Obrázek 5 - Organizační schéma společnosti UNISTAV a. s.	58
Obrázek 6 – stavby roku	60
Obrázek 7 - Logo společnosti UNISTAV a. s.	61

Seznam grafů

Graf 1 – realizované výkony	59
Graf 2- počet zaměstnanců dle pracovní pozice	65
Graf 3 - zaměstnanci dle pohlaví	67
Graf 4 - počet zaměstnanců dle věkové kategorie	68
Graf 5 – struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	69
Graf 6 - V jakých oblastech byste se rád/a vzdělával/a?	95
Graf 7 - Kolik času můžete svému vzdělávání věnovat?	96

Seznam tabulek

Tabulka 1- Metody podnikového vzdělání	47
Tabulka 2 – základní informace o firmě	57
Tabulka 3 – realizované výkony	59
Tabulka 4 - počet zaměstnanců dle pracovní pozice.....	64
Tabulka 5 - průměrný počet zaměstnanců a výše osobních nákladů	66
Tabulka 6 - zaměstnanci dle pohlaví	67
Tabulka 7 – počet zaměstnanců dle věkové kategorie	67
Tabulka 8 - struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	69
Tabulka 9 - výše měsíčních prémieí	77
Tabulka 10 - náklady na vzdělávací program	110
Tabulka 11 - časový plán.....	111

Seznam použitých zkratek

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	cirka
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSOB	Československá obchodní banka
ESF	Evropský sociální fond
GŘ	generální ředitel
IBC	International Business Center
Ing.	inženýr
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
IT	informační technologie
Kč	Koruna česká
mil.	milion
mld.	miliarda
MS	Microsoft
např.	na příklad
PC	personal computer (osobní počítač)
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
pozn.	poznámka
resp.	respektive
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	technickohospodářský pracovník
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
USD	americký dolar
vč.	včetně
viz	lze vidět
VUT	Vysoké učení technické

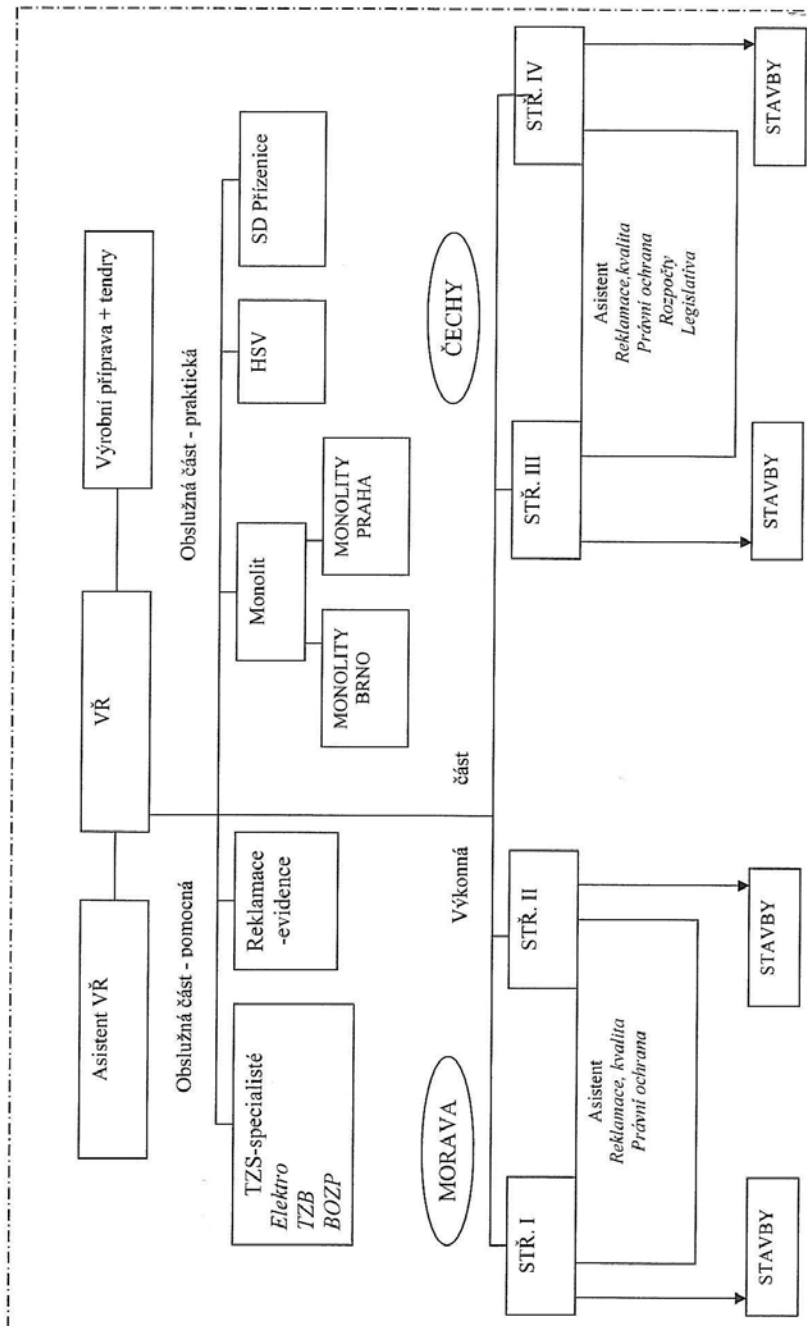
Seznam příloh

Příloha č. 1 – organizační schéma dle jednotlivých divizí.....	125
Příloha č. 2 – rozhodnutí o přiznání osobního ohodnocení.....	132
Příloha č. 3 – poukázka na odměny.....	134
Příloha č. 4 – formulář školení BOZP.....	135
Příloha č. 5 – pozvánka na výrobní akademii.....	136
Příloha č. 6 – pozvánka na setkání mladých.....	138
Příloha č. 7 – dotazník.....	139

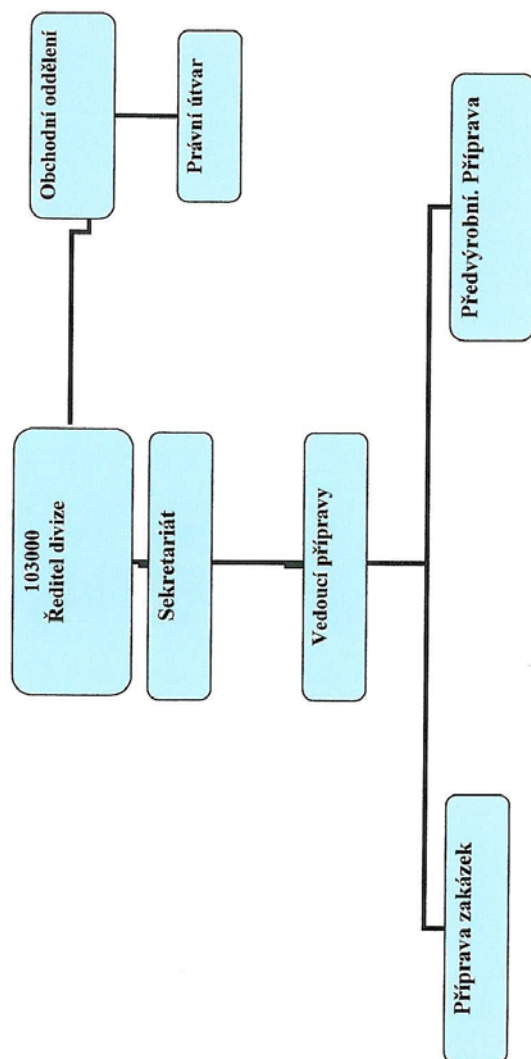
PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – organizační schéma společnosti dle jednotlivých divizí

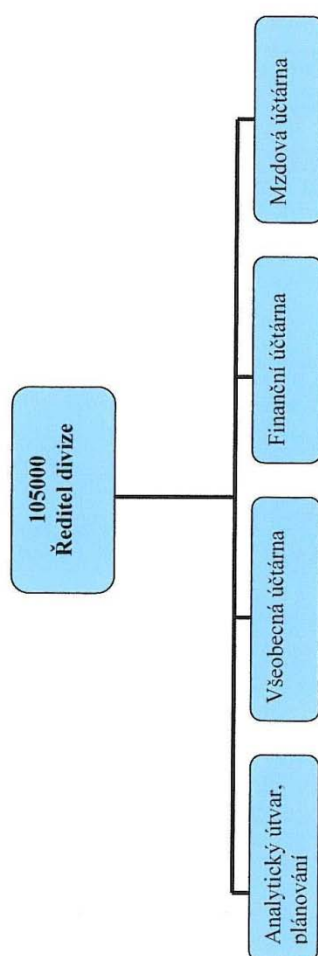
ORGANIZAČNÍ SCHÉMA VÝROBNÍ DIVIZE



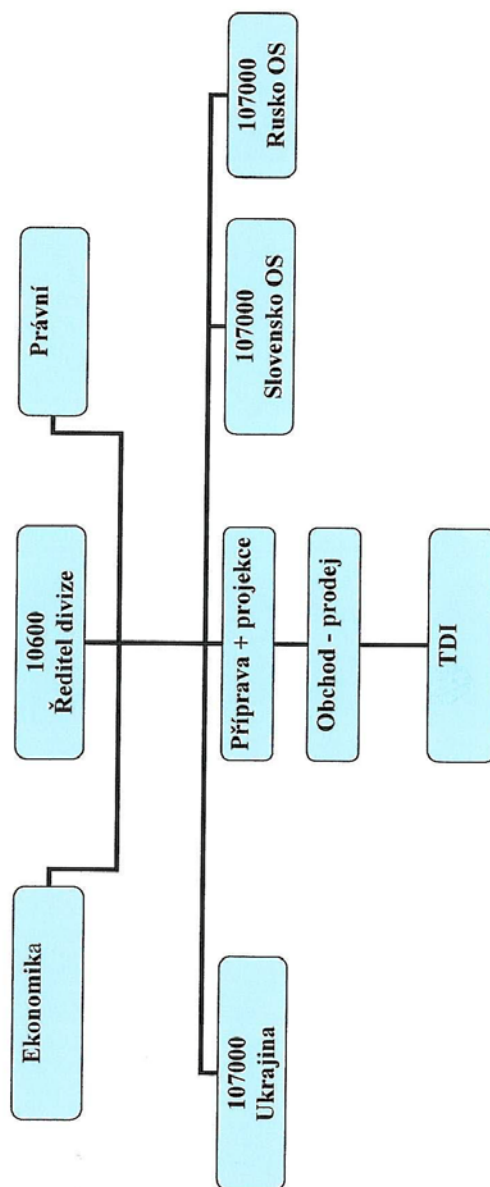
ORGANIZAČNÍ SCHEMA TECHNICKO - OCHODNÍ DIVIZE



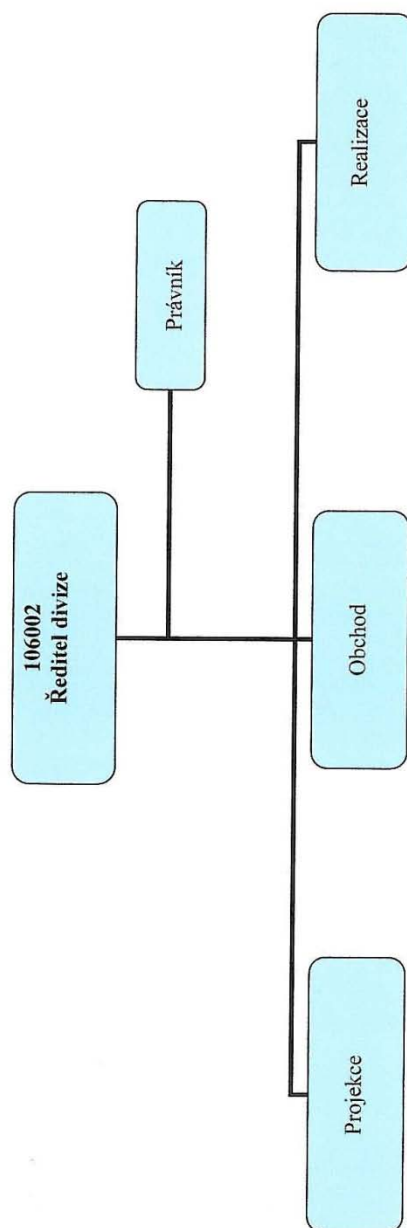
ORGANIZAČNÍ SCHEMA FINANČNÍ DIVIZE



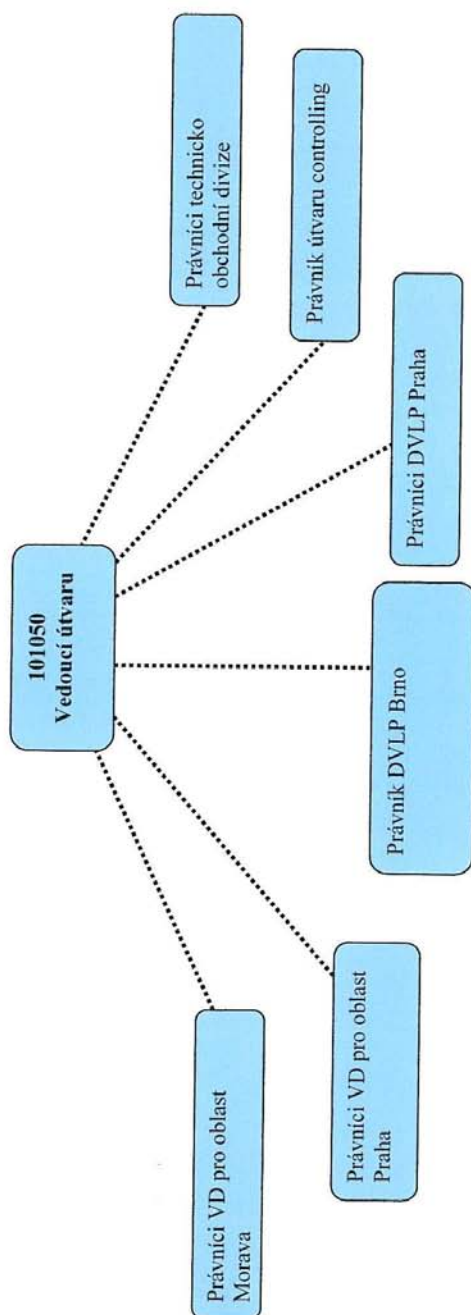
ORGANIZAČNÍ SCHEMA DIVIZE DVLP Praha



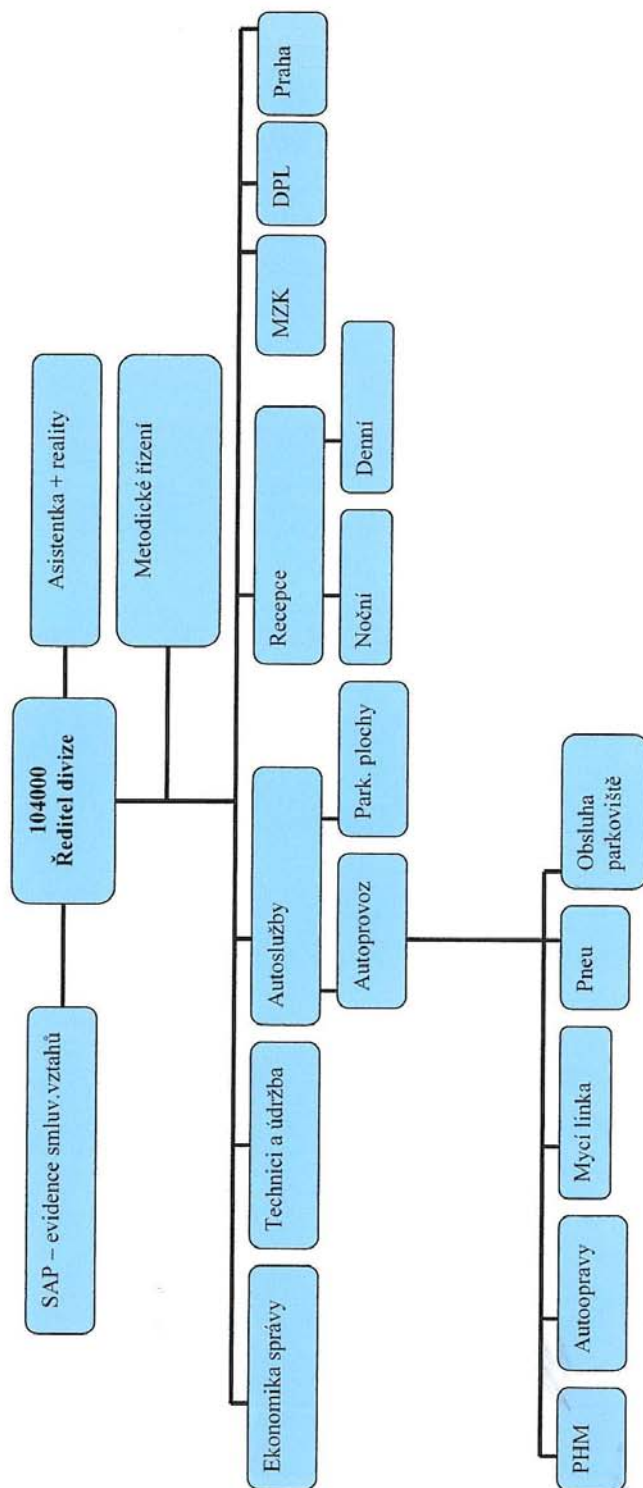
ORGANIZAČNÍ SCHEMA DIVIZE DVLP BRNO



ORGANIZAČNÍ SCÉMA PRÁVNÍHO ÚTVARU



ORGANIZAČNÍ SCHEMA DIVIZE SPRÁVY NEM. MAJETKU A SLUŽEB



Příloha č. 2 – rozhodnutí GŘ o přiznání osobního ohodnocení

JMÉNO:			
Funkci vykonává v hodnoceném období:			
Datum nástupu, pokud se jedná o nového zaměstnance:			
Kritérium hodnocení	Bodové ocenění		Poznámka
	Dosavadní 1 - 3	Nové 1 - 3	
ZODPOVĚDNOST <i>Je zaměstnanec ochoten sám od sebe přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí?</i>			
ODBORNOST <i>Vzdělává se zaměstnanec? Usiluje o zvýšení kvalifikace?</i>			
PRODUKTIVITA <i>Výsledky práce zaměstnance.</i>			
KVALITA <i>Kvalita práce zaměstnance jako ústřední hodnota Unistavu.</i>			
TVORIVOST <i>Hledá zaměstnanec nová řešení? Odvážné nápady?</i>			
ZÁSOBA PRÁCE <i>Podílí se zaměstnanec aktivně na obchodu a podporuje marketing?</i>			
Součet bodů			
Základní mzda Kč		Základní mzda Kč	
Dosavadní hodnota bodu Kč		Nová hodnota bodu Kč	
Dosavadní hodnota osobního ohodnocení Kč		Nové osobní ohodnocení Kč	

Osobní ohodnocení Vám bude vypláceno se smluvní mzdou pravidelně a to ve výplatním termínu pro příslušný kalendářní měsíc.

Platnost a účinnost tohoto opatření nastává dnem _____ a zaniká jeho změnou - zvýšením, snížením nebo nepřiznáním na základě výsledku nového hodnocení písemným oznámením ze strany zaměstnavatele.

Nabytím účinnosti tohoto opatření současně pozbývá účinnost předchozí osobní ohodnocení.

V Brně dne:

Ing. Miroslav Friš
Generální ředitel

Ředitel divize

Rozhodnutí o přiznání osobního ohodnocení – vedoucí pracovníci

JMÉNO			
Funkci vykonává v hodnoceném období: Datum nástupu, pokud se jedná o nového zaměstnance:			
Kritérium hodnocení	Bodové ocenění		Poznámka
	Dosavadní 1 - 3	Nové 1 - 3	
ZODPOVĚDNOST <i>Je zaměstnanec ochoten sám od sebe přijímat zodpovědnost za svá rozhodnutí?</i>			
ODBORNOST <i>Vzdělává se zaměstnanec? Usiluje o zvýšení kvalifikace?</i>			
PRODUKTIVITA <i>Výsledky práce zaměstnance.</i>			
KVALITA <i>Kvalita práce zaměstnance jako ústřední hodnota Unistavu.</i>			
TVOŘIVOST <i>Hledá zaměstnanec nová řešení? Odvážné nápady?</i>			
ZÁSOBA PRÁCE <i>Podílí se zaměstnanec aktivně na obchodu a podporuje marketing?</i>			
ÚSPORY <i>Dělá zaměstnanec správné věci a ne jen příjemné?</i>			
LEADERSHIP <i>Komunikuje a pracuje s lidmi? Vede je k vyšší produktivitě?</i>			
SOUČET			
Základní mzdaKč		Základní mzdaKč	
Dosavadní hodnota bodu.....Kč		Nová hodnota boduKč	
Dosavadní hodnota osobního ohodnoceníKč		Nové osobní ohodnocení.....Kč	

Osobní ohodnocení Vám bude vypláceno se smluvní mzdou pravidelně a to ve výplatním termínu pro příslušný kalendářní měsíc.

Platnost a účinnost tohoto opatření nastává dnem a zaniká jeho změnou - zvýšením, snížením nebo nepřiznáním na základě výsledku nového hodnocení písemným oznámením ze strany zaměstnavatele.

Nabytím účinnosti tohoto opatření současně pozbývá účinnost předchozí osobní ohodnocení.

V Brně dne:


Ing.Miroslav Friš
Generální ředitel

Ředitel divize

Účinnost:

Schválil:
Generální ředitel: ing. Miroslav Friš

Příloha č. 3 – poukázka na odměny

 VÝDAJOVÝ POKLADNÍ DOKLAD č.	Poukázka č.
Fond vedoucího	5899
Jméno	Jméno
Středisko	středisko
Účel platby	účel platby
odměna Kč	Kč
Brno dne	Brno dne
podpis pokladníka	podpis oprávněných pracovníků
	příjemce

Příloha č. 4 – formulář školení BOZP

organizace

datum

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ

NOVĚ PŘIJATÉHO ZAMĚSTNANCE

A. BEZPEČNOST PRÁCE

- seznámení s podmínkami pracoviště
- seznámení se ZP § 106
- zakázané práce a manipulace, zakázané práce mladistvým a ženám
- hlášení pracovních úrazů
- NV č. 591/2006 Sb.
- ČSN 343108 BP o zacházení s el.zaříz. osobami bez el. kvalif. (§ 3 vyhl. 50/78Sb.)

B. POŽÁRNÍ OCHRANA

- seznámení s pracovištěm - požární poplachové směrnice
- požární řády
- umístění a použití hasicích přístrojů
- umístění a použití hydrantů
- zakázané činnosti
- seznámen se zákonem č. 237/2000 Sb.

C. SYSTÉM JAKOSTI STAVEBNÍ VÝROBY

- seznámení se systémem jakosti stavební výroby dle ČSN EN ISO 9 001

D. SYSTÉM OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

- seznámení se systémem ochrany životního prostředí dle ČSN EN ISO 14 001

E. POVINNOSTI VŠECH FYZICKÝCH OSOB V SOUVISLOSTI S USTANOVENÍM ZÁKONA č.148/1998 Sb.

- dodržovat nutná omezení stanovená státním orgánem v mezích zák. č. 148/1998 Sb. V souvislosti s ochranou utajovaných skutečností,
- neprodleně odevzdat nalezenou utajovanou skutečnost nebo utajovanou skutečnost získanou v rozporu s tímto zákonem (po oznámení osobě pověřené ochranou utaj. skutečností) NBÚ nebo Policii ČR, případně zastupitelskému úřadu ČR nebo jim o tomto neprodleně učinili oznámení,
- každý, kdo není určenou osobou a seznámí se s utajovanou skutečností, má povinnost zachovat mlčenlivost

Pracovník byl seznámen se zněním výše uvedených předpisů, jeho znalosti byly ověřeny pohovorem.

Jméno a příjmení školeného:

narozen:

funkce:

.....

podpis školeného

.....

jméno a podpis školitele

1x založ do osobního spisu

Příloha č. 5 – pozvánka na výrobní akademii

Věc: Pozvánka na Vzdělávací výrobní akademii absolventů fy UNISTAV a.s.

svolávám **čtvrtý běh** čtvrtletního vzdělávání absolventů ve výrobní divizi firmy UNISTAV a.s., kteří nastoupili v roce 2006 a 2007. Termín konání je pátek **22.srpna 2008** v budově fy UNISTAV a.s., IBC - Příkop 6, Brno - zasedací místnost GR v 8.NP. s následným programem:

22.8.08 - pátek 8:15 hod.- 8:25 hod.	příjezd a příprava
8:30 hod.- 8:45 hod.	Zahájení, organizace chodu běhu akademie,aktuality garant - Josef Kavan
8:45 hod.- 9:00 hod.	personalistika garant - Marek Navrátil
9:00 hod.- 9:15 hod.	divize služeb a její pozice ve firmě garant – Ferdinand Klusáček
9:15 hod. -10:00 hod.	zkušenosti ze stavby <i>Aquapark Čestlice</i> garant – Alois Švehla
10:15 hod. -12:15 hod.	odborný seminář na téma „ <i>Hlubinné zakládání a pažení stavebních jam</i> “, seminář povede Ing.Remeš z firmy Zakládání staveb a.s. Praha + odborný test z výše uvedeného tématu garant – Josef Kavan
12:15 hod.-13:15 hod.	přestávka na oběd
13:15 hod. -14:15 hod.	právní seminář na téma „ <i>Insolvenční zákon</i> “ + test se znalostí z výše uvedeného tématu garant - Dagmar Bednaříková
14:30 hod.- 15:30 hod.	odborný seminář na téma „ <i>Stavební chemie a její použití v pozemním stavitelství</i> “, seminář povede Marek Bečka z firmy Sika CZ, s.r.o. garant – Josef Kavan
15:45 hod. -16:15 hod.	vyhodnocení testů, diskuse, závěr garant - Josef Kavan, Marek Navrátil

Vzdělávací výrobní akademie se uskuteční v zasedací místnosti. Garantem přípravy a vlastního zdárného průběhu porady je Lída Minaříková.



Žádám Vás, abyste si připravili otázky pro semináře a diskusi. Dochvilnost příjezdu na akademii, odcházení během akademie, telefonování či případné předčasné odejítí považuji za firemní kulturu naší společnosti. Děkuji Vám za pochopení.

S přáním hezkého dne

V Brně dne 31. července 2008
Ing. Josef Kavan

Příloha č. 6 – pozvánka na setkání mladých

Dobrý den,

chci Vás srdečně pozdravit a pozvat na firemní společenskou akci určenou právě Vám a Vaším kolegům. Jste totiž jedním ze zaměstnanců společnosti UNISTAV a.s., který/á dosud nedovršil 30 let věku (nebo jich dosáhne letos) a 'skorotřicátníkům' – což pro někoho z Vás může být ještě dosti vzdálený horizont – se v naší společnosti chceme věnovat a zajímat se o ně a o jejich problémy.

Uvědomujeme si, že řada z Vás je ve firmě teprve krátce, někteří jste přišli ze škol, jiní z firem s odlišnou firemní kulturou. Chceme Vám adaptaci na UNISTAV usnadnit a představit Vám některé lidi z naší společnosti blíže. Rádi bychom, abyste UNISTAV vnímali především jako velkou skupinu Vašich vrstevníků a potažmo tedy mladou firmu.

A protože je v UNISTAVu zvykem každým rokem pořádat neformální setkání mladých, tak ani letošní rok není výjimkou.

Tímto Vás všech sedmdesát 'skorotřicátníků' co nejsrdečněji zveme na „dvoudenní setkání“ do penzionu Sykovec v Ryšavě pod Žákovou horou (www.sykovec.cz), které se uskuteční ve dnech 29-30.11. 2007 v čase od oběda do oběda a slibuji, že Vás tam určitě nebudeme trápit.

Na programu jsou setkání a besedy s Vašimi o něco staršími vrstevníky, kteří ve stavařině už leccíhous dosáhli, vrcholovým managementem UNISTAVu, ale bude zde prostor pro neformální rozhovory a volnou zábavu. Stravování a ubytování je zajištěné.

Závazné potvrzení Vaší účasti směrujte prosím na paní Nevrtalovou (unistav@unistav.cz), případné dotazy na mně.

Rád Vás na Sykovci uvidím.

PhDr. Marek NAVRÁTIL, Ph.D.
Personální ředitel

Příloha č. 7 – dotazník

Dobrý den,

chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je zaměřen na Vaše preference a potřeby vzdělávání ve společnosti Unistav a. s. Výsledky tohoto šetření budou použity pro mou diplomovou práci na téma: Rozvoj lidských zdrojů a zároveň předány personálnímu řediteli společnosti, který je dále využije pro svou práci.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Michal Hlaváč
Student VUT FP v Brně

Jméno a Příjmení

* zde prosím vyplňte Vaše jméno a příjmení

Zastávaná pracovní pozice

* vaše pracovní pozice ve společnosti UNISTAV a. s.

V jakých oblastech byste se rád/a vzdělával/a?

* zaškrtněte prosím všechny preferované oblasti

- Time management (plánování času)
- Project management (řízení projektů)
- Leadership (vůdcovství)
- Psychologie a zvládání stresu
- Obchodní dovednosti
- Týmová spolupráce
- Počítačové dovednosti
- Jazykové dovednosti
- Právní základy
- Vyjednávání
- Speciální software (např. MS Project, BuildPower apod.)
- Delegování podřízených

Kolik času můžete svému vzdělávání věnovat, aniž by byl zásadně ovlivněn Váš pracovní výkon?

* dní /měsíc

1

2

3

4

Jiné

Děkuji Vám za Váš čas, chcete-li cokoli dodat, zde je prostor pro Vaše náměty a připomínky: