

Návrh zlepšení personálního controllingu se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě

Bc. Jana Černá

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Černá**
Osobní číslo: **M19112**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh zlepšení personálního controllingu se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formou literární rešerše zpracujte teoretické poznatky z oblasti personálního controllingu se zaměřením na vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost a analyzujte současnou podobu personálního controllingu ve společnosti se zaměřením na současný systém vzdělávání zaměstnanců.
- Na základě provedené analýzy navrhněte řešení pro zlepšení využití controllingových nástrojů v oblasti personálního řízení.
- Navrhované řešení podrobně časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KRAUSE, Hans-Ulrich a Dayanand ARORA. *Key Performance Indicators for Sustainable Management*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2019, 372 s. ISBN 978-3-11-059808-7.
NOE, Raymond A. *Fundamentals of Human Resource Management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014, 570 s. ISBN 978-0-07-811261-4.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 27. 5. 2021

Jméno a příjmení: Jana Černá

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na využití nástrojů personálního controllingu ve vybrané společnosti, především pak se zaměřením na oblast vzdělávání zaměstnanců. Cílem práce je navrhnout řešení, které přispěje k lepšímu využití nástrojů personálního controllingu. Pro tvorbu návrhu byly provedeny analýzy, na jejichž podkladu bylo řešení navrženo. Pro analýzu bylo využito jak sekundárních dat ze zdrojů společnosti, tak primárních dat získaných dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci společnosti. Navrhované řešení nabízí relevantnější metriky pro zhodnocení důležitosti lidského kapitálu a dále umožňuje systematicky hodnotit a zaznamenávat důležité informace týkající se vzdělávání zaměstnanců a hodnocení jeho přínosu. Usnadnění reportingu přispívá k efektivnější práci personalistů a umožňuje jednodušší interpretaci získaných informací. Systematizace procesu hodnocení vzdělávání navíc zajišťuje porovnatelnost hodnocení mezi jednotlivými vzdělávacími akcemi či jednotlivými částmi společnosti.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální controlling, reporting, vzdělávání zaměstnanců, lidský kapitál

ABSTRACT

This master thesis is focused on the usage of human resource controlling tools in the selected company, mainly specialised in employee education. The aim of this thesis is to propose a solution, which would improve usage of human resource controlling tools. Several analyses were made to enable creation of this draft. Both secondary data from the company's internal sources and primary data gained by a questionnaire survey amongst the company's employees were used for the analysis. The proposed solution offers more relevant metrics for evaluating the importance of human capital and also allows a systematical evaluation and reporting of important information related to employee education and evaluation of its effectiveness. Simplification of reporting contributes to efficient work of human resource managers and enables easier interpretation of gained information. In addition, systematization of the education effectiveness evaluation ensure comparability amongst different educational events or different parts of the company.

Keywords: human resource management, human resource controlling, reporting, employee education, human capital

Poděkování

Touto cestou děkuji především vedoucímu mé diplomové práce, panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za ochotu, odborné konzultace a cenné připomínky a rady při zpracovávání práce. Taktéž děkuji společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. za umožnění zpracování práce, především pak členům personálního oddělení.

Dále děkuji rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 CONTROLLING.....	13
1.1 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	14
1.2 CÍLE CONTROLLINGU	15
1.3 FUNKCE CONTROLLINGU	16
2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	17
2.1 PŘÍNOSY A CÍLE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	17
2.2 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU	18
2.2.1 Audit řízení lidských zdrojů.....	19
2.2.2 Personální standardy	19
2.2.3 Personální náklady a statistiky	20
2.2.4 Dotazování zaměstnanců.....	20
2.2.5 Personální ukazatele.....	20
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
3.1 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL	24
3.2 LIDSKÝ KAPITÁL	25
4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1 VÝHODY A NEVÝHODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
4.2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání	29
4.2.2 Plánování vzdělávání	29
4.2.3 Realizace vzdělávání	30
4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání	31
4.3 MOŽNOSTI VYHODNOCOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
4.3.1 Modely pro vyhodnocování vzdělávání	33
4.3.2 Další možnosti měření v oblasti vzdělávání.....	37
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	40

6.1	HISTORIE A SOUČASNOST	41
6.2	VÝROBNÍ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	41
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	42
6.4	ODDĚLENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ADMINISTRATIVY	42
6.5	EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI.....	43
6.6	CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	45
6.7	SHRNUTÍ.....	48
7	SOUČASNÁ PODOBA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU.....	50
7.1	SLEDOVANÉ OBLASTI	50
7.2	SHRNUTÍ.....	56
8	SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	57
8.1	PŘÍPRAVA PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ	57
8.2	REALIZACE PLÁNU VZDĚLÁVÁNÍ	57
8.3	HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	58
8.4	E-LEARNINGOVÉ PROSTŘEDÍ ILIAS	59
9	SPOKOJENOST STŘEDNÍHO A VYŠŠÍHO MANAGEMENTU SE SOUČASNÝM SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ	60
9.1	EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ.....	63
10	VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST	65
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	67
11.1	STRATEGICKÉ UKAZATELE	67
11.1.1	Přínosy navrhovaného řešení	70
11.1.2	Matice zodpovědnosti	71
11.1.3	Časová, nákladová a riziková analýza	71
11.2	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	73
11.2.1	Reporting vzdělávání	73
11.2.2	Příprava vzdělávání	74
11.2.3	Vyhodnocování vzdělávání	77
11.2.4	Přínosy navrhovaného řešení	82
11.2.5	Matice zodpovědnosti	83
11.2.6	Časová analýza, nákladová a riziková analýza	85
12	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	94
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Řízení a management podniku je velmi komplexní a obšírné téma. Aby podnik fungoval tak, jak má, je nezbytné, aby byly funkční všechny jeho součásti. Zjistit, zda jsou jednotlivé procesy a činnosti v podnicích nastaveny funkčně, ale občas může být složité, zvláště pokud je nutné tuto funkčnost a efektivitu doložit daty. Nejen z tohoto důvodu nabývá controlling ve firmách v posledních letech na významu. Dobře nastavený systém controllingu ve firmách neslouží k pouhé kontrole činností, ale i k řešení zjištěných nedostatků. Dalo by se říci, že představuje spojovací můstek mezi jednotlivými částmi podniku a jeho vedením.

Za několik let svého vývoje se controlling stal nezbytnou součástí firemního řízení a téměř pro každou část procesů v podniku by se našla jeho jedinečná aplikace. Jednou z nich je i personální controlling. Ten bývá často označován za jednu z nejspecifičtějších částí controllingu, jelikož na rozdíl od většiny ostatních controllingových specializací využívá jak kvantitativní, tak kvalitativní metriky a data, která mají pro podnik velmi vysokou hodnotu.

Vzhledem k neustále narůstajícímu významu lidského faktoru a konkurenční výhody, kterou pro podnik představuje, začíná být personální controlling využíván ve stále větší míře. Pro podnik je důležité sledovat jak měřitelné oblasti řízení lidských zdrojů, tak ty nepřímě měřitelné a kvantifikovatelné, aby bylo možné správně využívat potenciál a schopnosti zaměstnanců. Právě do rozvoje schopností a dovedností je investováno nemalé množství finančních prostředků firem. Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době velmi významnou součástí profesního působení a pro mnoho uchazečů o zaměstnání je možnost dalšího vzdělávání velmi atraktivním benefitem.

Vzdělávání zaměstnanců však není realizováno jen pro radost nebo pro dobrý pocit pracovníků, je nezbytné pro rozvoj jejich kvalifikace, kompetencí, komunikačních dovedností a mnoha dalších schopností. Pro podnik je vzdělávání zaměstnanců určitá forma investice do budoucna a jako u každé jiné investice je nezbytné vědět, zda byla výhodná či nikoliv. Přestože je vzdělávání zaměstnanců dnes ve firmách samozřejmostí, vyhodnocování efektu vzdělávání je často opomíjenou součástí tohoto procesu.

Tato práce se věnuje využití nástrojů personálního controllingu právě v oblasti vzdělávání zaměstnanců, zejména pak jeho přínosu pro firmu i samotné zaměstnance. Cílem práce je na základě teoretických poznatků o controllingu a řízení lidských zdrojů navrhnout projekt pro zlepšení využití nástrojů personálního controllingu a reportingu v podniku, především v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Navrhované řešení vychází z analýz, které slouží k bližšímu

seznámení jak se samotným chodem podniku, tak s rozsahem využití personálního controllingu v různých oblastech řízení lidských zdrojů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Personální controlling a měření v oblasti řízení lidských zdrojů je důležitou součástí řízení podniku. Kvantitativní ale i kvalitativní data popisující personální management ve společnosti slouží nejen k lepšímu řízení lidských zdrojů, ale zároveň dokládají přínos lidského kapitálu pro společnost a potvrzují tak jeho narůstající důležitost jako konkurenční výhody pro společnost.

Hlavním cílem práce je návrh projektu na zlepšení využívání nástrojů personálního controllingu a reportingu ve vybrané společnosti a zvýšení využití měření v oblasti lidských zdrojů. Kromě hlavního cíle jsou stanoveny i dílčí cíle. Ty zahrnují zpracování literární rešerše k danému tématu v teoretické části práce a dále několik dílčích cílů v části praktické. Prvním z nich je představení vybrané společnosti a analýza současného využití personálního controllingu ve společnosti. Dalším cílem je pak analýza současného systému vzdělávání zaměstnanců. Na základě těchto analýz si práce klade za cíl navrhnout projekt pro zlepšení personálního controllingu v oblastech, které nabízí prostor pro zlepšení nebo jsou nedostatkové.

Pro analýzu současného využití nástrojů personálního controllingu budou využity informace získané rozhovorem s personalisty a sekundární data poskytnutá společností. Analýza současné podoby vzdělávacího systému a spokojenosti s ním bude realizována na základě primárních dat získaných dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci středního a vyššího managementu společnosti. Na základě informací získaných z analýz pak budou stanovena východiska pro tvorbu návrhu.

Pro lepší definování cíle bude v návrhové části hlavní cíl definován pomocí metody SMART. Pro analýzu navrhovaného řešení pak bude využito několik metod, které lépe popisují navrhované řešení. Pro konkretizaci rozdělení odpovědnosti bude využita odpovědnostní matice, sestavená podle metodiky RACI. Pro interpretaci časové analýzy bude využit Ganttův diagram, znázorňující též kritickou cestu harmonogramu. Navrhované řešení bude dále podrobena nákladové analýze a v neposlední řadě také rizikové analýze, ve které budou rizika identifikována, ohodnocena pomocí rizikového skóre a následně budou navržena opatření pro zmírnění vybraných rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CONTROLLING

Pojem controlling vychází z anglického slova „control“ a mohlo by se tedy zdát, že se zabývá kontrolou procesů a činností v organizacích. Tento pohled však není zcela správný, jelikož je značně úzce zaměřen pouze na onu „kontrolu“. Controlling je ovšem mnohem širší koncept, který zahrnuje jak kontrolu, tak spoustu dalších činností, díky kterým má značný přesah do několika dalších oblastí řízení podniku.

Za několik desítek let své historie prošel controlling velkým vývojem, avšak stanovit přesnou definici je i po tak dlouhé době velmi těžký úkol, zejména kvůli obšírnosti celého konceptu. Eschenbach (2004, str. 76) ve své publikaci uvádí, že controlling můžeme chápat jako doplněk managementu a řízení, který přispívá ke komplexnosti řízení podniku. Controller má podle něj za úkol přispívat k lepšímu řízení podniku tím, že pro manažery připravuje podklady a informace, které vedou k efektivnějšímu a kvalitnějšímu managementu.

Jako podsystém řízení zaměřený na cíle a na budoucnost popisuje controlling i Fotr a kol. (2020, str. 241). Tento podsystém pak má ve firmách využití při efektivní alokaci zdrojů, která je nezbytná pro dosahování strategických cílů. Stejně jako Eschenbach uvádí, že výstupy controllingu jsou zásluhou jak controllerů, tak manažerů. Horváthová (2016, str. 324) popisuje controlling jako „*podnikový proces zaměřený na měření a sledování vývoje klíčových ukazatelů a jejich komparaci se stanovenými cíli a hodnotami daných ukazatelů ve srovnatelných minulých obdobích*“.

Vollmuth (1998, str. 11) chápe controlling jako „*nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení a má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování*.“ Taktéž uvádí, že tohoto způsobu řízení nelze dosáhnout, pokud podnikové plánování nevychází z cílů stanovených vedením podniku a není zaměřené na budoucnost. Vedení pak má podle něj vyhodnocovat odchylky od plánovaného stavu a srovnat ho se skutečným výstupem.

Horváth & Partners (2004, str. 5) popisuje controlling jako koncepci zaměřenou na výsledek, kterou nelze v podniku jasně ohraničit. Controlling lze podle něj chápat jako úkoly, které mohou plnit různé osoby, controlleri nebo samotný vrcholový management. Stejně jako ostatní autoři poukazuje na provázanost controllingu a managementu v podniku. Obdobně vnímají controlling i Weber a Schäffer (2008, str. 1), kteří ve své publikaci controlling představují jako speciální funkci managementu, která může být vykonávána různými osobami, včetně controllerů.

Podle Lazara (2012, str. 186) je pak těžištěm controllingu vyhodnocování odchylek vycházející z neustálého vyhodnocování skutečného a žádoucího stavu podnikových procesů. V tomto pojetí pak controlling představuje metodu řízení, kterou lze aplikovat v podstatě v jakékoliv oblasti.

Mikovcová (2007, str. 10) ve své publikaci dochází k závěru, že controlling v podniku poskytuje včasné varování a možnost reakce na problémy ještě před tím, než skutečně vzniknou. Na základě toho pak controlling pozitivně ovlivňuje výkonnost a úspěšnost firmy i do budoucna.

Na základě těchto definic je tedy možné říct, že controlling v podniku slouží nejen ke kontrole, ale i k řízení, plánování a podpoře managementu. Informace, které controlling poskytuje, jsou důležité i pro budoucí směřování podniku. Taktéž je důležité zdůraznit propojení controllingu s mnoha oblastmi, přičemž řízení a management je jednou z nejdůležitějších, jelikož na základě informací od controllerů mohou manažeři činit kvalifikovaná rozhodnutí.

1.1 Členění controllingu

Z pohledu vertikálního členění je možné controlling rozlišit na strategický a operativní. **Strategický controlling** vychází především z informací, které jsou důležité pro budoucí vývoj – výzkum a vývoj, investice, technologie či sledování vnějšího prostředí firmy. Typickými nástroji strategického controllingu jsou tedy různé analýzy okolního prostředí firmy (např. PEST analýza, Porterův model), SWOT analýza, analýza životních cyklů výrobků či portfoliové analýzy (např. BCG matice). Svým způsobem je tedy možné říci, že zaměření strategického controllingu je spíše externí. (Fotr a kol., 2020, str. 242; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, str. 215)

Operativní controlling je typický pro kratší časové období, než strategický controlling, většinou se jedná o období v řádu 1 – 3 let. Operativní controlling se zabývá především každodenními událostmi a aktivitami v podniku, jeho zaměření je tak oproti strategickému controllingu spíše interní. Operativní controlling také na rozdíl od strategického využívá spíše kvantitativní informace a ukazatele, než ty kvalitativní – jedná se například o sledování likvidity podniku, pracovního kapitálu, náklady a výnosy, příjmy a výdaje a samozřejmě analýzu odchylek mezi plánovaným stavem a skutečností. (Fotr a kol., 2020, str. 243; Havlíček, 2011, str. 14; Taušl Procházková a Jelínková, 2018, str. 215)

Kromě členění na strategický a operativní controlling lze controlling členit i podle jeho zaměření. **Nákladový controlling** definuje Lazar (2012, str. 189) jako „*nástroj řízení ekonomiky podniku pomocí poměrně přesně definovaného systému, který je založen na bohatě strukturované marži*“. Nákladový controlling vychází především z informací obsažených v účetnictví a využívá systémy různých kalkulačních metod.

Finanční controlling hodnotí, jak efektivně byly v podniku využity peněžní prostředky a jeho cílem je efektivní řízení těchto prostředků. Finanční controlling využívá zejména finanční ukazatele soustředěné na výstupy. **Investiční controlling** má za cíl podporu řídicích a rozhodovacích procesů ve všech fázích investičního projektu. Controller v tomto procesu nerozhoduje přímo, ale poskytuje informace pro kvalitní rozhodnutí. (Fotr a kol., 2020, str. 248; Schollerová, 2009, str. 17)

1.2 Cíle controllingu

Základním cílem controllingu je zajišťování životaschopnosti firmy. Tento cíl je možné rozložit na dílčí cíle, které zahrnují (Eschenbach, 2004, str. 93):

- **zajištění schopnosti anticipace a adaptace** podniku, čehož se dosahuje díky informacím, které controlling poskytuje;
- **zajištění schopnosti reakce**, které je ze strany controllingu podpořeno využíváním informačních a kontrolních systémů umožňujících srovnávání skutečného a plánovaného vývoje;
- **zajištění schopnosti koordinace** podniku a vyvažování zájmů různých podsystémů v podniku.

Strategický controlling má za cíl podporovat strategické plánování v podniku. Své využití nachází především při tvorbě strategických ukazatelů výkonnosti, které jsou nezbytné pro strategické plánování. Svým zaměřením výrazně přispívá k naplňování základního cíle controllingu – zajištění životaschopnosti. Naproti tomu operativní controlling slouží k podpoře plnění operativních cílů. Zaměřuje se na kratší časové období než strategický controlling a sleduje naplňování cílů zejména v oblasti nákladů či prodeje. (Fotr a kol., 2020, str. 242)

1.3 Funkce controllingu

Eschenbach (2004, str. 75) ve své publikaci uvádí, že „*hlavní funkcí controllingu je koordinace systému řízení, aby se zajistila shoda i integrace jednotlivých dílčích systémů řízení*“.

Dále pak vymezuje několik konkrétnějších funkcí:

- **funkce doplnění řízení** – jelikož controlling je součástí řízení podniku, přispívá svými výstupy při řízení a rozhodování v podniku. Informace a rady poskytované controllery mohou značně přispět při rozhodování, ale nemusí být vzaté v úvahu. V některých případech může být controllerům přenechána aktivní účast na řízení podniku, čímž dochází ke většímu doplnění řízení, než jen při poskytování informací a podkladů;
- **koordinační funkce** – úkolem controllingu je tvořit podmínky, ve kterých bude možná koordinace. Tato koordinace probíhá jak v jednotlivých podsystémech řízení, tak i ve vzájemných interakcích mezi nimi;
- **inovační funkce** – vychází z potřeby firmy se neustále zlepšovat a adaptovat na měnící se podmínky. V inovačním procesu může controlling přispět jak informacemi, tak zásahem do řízení procesu;
- **informační funkce** – tato funkce je nezbytná pro ostatní funkce a procesy controllingu. Samotný sběr a příprava informací však znamená mnohem více, než jen obecný popis – informace musí být dány do souvislostí a musí být zpracovány v takové podobě, aby byly managementu firmy prospěšné.

2 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Potřeba personálního controllingu vyplývá ze snahy podniků řídit pracovní výkonnost, hodnotu lidského kapitálu a poměřovat ji s jinými podniky. Zároveň umožňuje podnikům sledovat náklady investované do lidských zdrojů, a zda byly tyto investice přínosné. Stejně jako v jiných oblastech pro sledování těchto informací je potřebný controlling, v tomto případě tzv. personální controlling neboli Human Resource Controlling, který stanoví cíle, způsoby měření a vyhodnocování a následně informace interpretuje. (Soósová, 2011)

Horváthová a kol. (2016, str. 324) definuje personální controlling jako „*řídící proces, jehož úkolem je stanovovat standardy, sledovat a vyhodnocovat jejich plnění a upozorňovat na jejich odchylky v oblasti řízení lidských zdrojů*“. Personální controlling je možno chápat jako funkční oblast managementu lidských zdrojů, která prokazuje, jak personální práce přispívá k dosahování cílů podniku.

Podobně jako u controllingu samotného či controllingu v jiných oblastech, můžeme i u personálního controllingu rozlišit několik úrovní (Horváthová a kol., 2016, str. 327):

- **operativní personální controlling** zahrnuje kvantitativní personální ukazatele pro sledování základních personálních procesů a činností. Je zaměřen na krátké období a díky systému včasného varování umožňuje rychlou reakci na případné odchylky od plánu;
- **taktický personální controlling** sestává ze systému ukazatelů vyhodnocujících efektivitu jednotlivých personálních procesů a činností;
- **strategický personální controlling** poskytuje informace o řízení lidských zdrojů jako celku a hodnotí výsledky a efektivnost z dlouhodobého hlediska. Sleduje také, jak řízení lidských zdrojů přispívá k růstu hodnoty podniku.

2.1 Přínosy a cíle personálního controllingu

Při sledování a srovnávání personálních statistik a ukazatelů je možné najít příležitosti pro snížení nákladů a to především díky rezervám ve výkonu pracovníků. Také umožňuje provádění personálních cost-benefit analýz, tedy porovnávání nákladů a výnosů personálních činností. Personální controlling také dohlíží na kvalitu personálního managementu a slouží ke standardizaci personálního řízení. (Urban, 2013)

Dvořáková a kol. (2012, str. 430) uvádí tři základní cíle personálního controllingu:

- HR controlling má podporovat rychlou **adaptaci** v řízení lidských zdrojů. K tomu je potřeba zajištění dostatečného množství informací o možných změnách v organizaci i okolí;
- HR controlling má přispět ke **flexibilitě** systému řízení lidských zdrojů a umožnit včasné a přiměřené reakce na odchylky od plánovaného vývoje;
- nezbytnou součástí je propojení HR controllingu s celkovým controllingem podniku a zajištění vnější i vnitřní **integrace**, ke které HR controlling přispívá.

2.2 Nástroje personálního controllingu

Nástroje personálního controllingu, na rozdíl od jiných oblastí, mohou mít jak kvantitativní, tak kvalitativní charakter. Právě kvalitativní ukazatele jsou pro personální controlling velmi důležité, avšak jejich využití a interpretace je složitější, než u kvantitativních ukazatelů. Kvantitativní ukazatele typicky zahrnují sledování fluktuace, absence pracovníků, nemocnost a mnohé další. Výhodou těchto ukazatelů je možnost jejich porovnávání formou benchmarkingu. V případě využití kvalitativních ukazatelů se jedná o různé formy dotazování, hodnocení pomocí stupnic a škál. (Reissová a Hrach, 2011)

Zároveň je možné ukazatele klasifikovat i z pohledu jejich zaměření na strategické a operativní. Při spojení těchto dvou členění můžeme rozdělit nástroje personálního controllingu podle schématu uvedeného v obrázku 1.

Strategické	Audit řízení lidských zdrojů	Personální standardy
Operativní	Personální ukazatele Personální náklady a statistiky	Dotazování
	Kvantitativní	Kvalitativní

Obrázek 1: Nástroje personálního controllingu (vlastní zpracování, zdroj: Horváthová a kol. 2016, str. 331; Zámečník, 2007)

2.2.1 Audit řízení lidských zdrojů

Personální audit slouží ke kontrole správnosti, účinnosti a efektivnosti personálního řízení. Poskytuje zpětnou vazbu a hodnotí současnou podobu personálního řízení. Potřeba personálního auditu v podnicích roste v závislosti na zavádění systémů kvality. Strategický audit řízení lidských zdrojů je však finančně i časově poměrně náročný a proto se neprovádí každoročně, ale spíše za období několika let. Pro klíčové personální činnosti lze audit provádět častěji. (Horváthová a kol., 2016, str. 331; Olexová, 2011)

Úkolem personálního auditu je (Horváthová a kol., 2016, str. 332):

- posoudit celkovou účinnost a zaměření personálního řízení;
- analyzovat silné a slabé stránky řízení lidských zdrojů;
- ověřovat cíle a efektivnost personálních procesů;
- poskytovat informace pro zlepšení efektivnosti personálního řízení.

2.2.2 Personální standardy

„Personální standardy jsou hodnoty, kterých chceme v organizaci dosáhnout, nebo intervalová pásma, v nichž by se měly naše hodnoty pohybovat či které by neměly být překročeny“ (Horváthová, 2016, str. 332). Tyto hodnoty si může organizace vytvořit sama na základě svých cílů nebo je převzít na základě porovnání s podobnými organizacemi. Pro potřeby personálních standardů lze využít jak kvantitativní, tak kvalitativní data. (Olexová, 2011)

Konkrétní příklady personálních standardů uvádí například Váchal a Vochozka (2013, str. 328), Olexová (2011) nebo Horváthová a kol. (2016, str. 333). Z těchto příkladů vyberme například tyto:

- každý zaměstnanec stráví alespoň 5 dní v roce na školení;
- schůzky jednotlivých oddělení probíhají jedenkrát za týden a na konci každé porady je poskytnuta zpětná vazba;
- každý zaměstnanec musí znát cíle a hodnoty podniku;
- každý nově přijatý zaměstnanec má vlastní adaptační plán;
- každý manažer ustanoví svého zástupce;
- minimálně jednou ročně probíhá pohovor se zaměstnancem o náplni jeho práce, výkonu a rozvoji.

2.2.3 Personální náklady a statistiky

Personální statistiky a náklady řadíme k poměrně snadno použitelným nástrojům personálního controllingu, jelikož jsou tyto údaje běžně přímo k dispozici. Poskytují informace o struktuře a vývoji personálních nákladů. Tyto náklady a statistiky jsou v podniku často sledovány, ale většinou je nelze srovnávat s jinými podniky. Mezi běžně sledované náklady a statistiky můžeme zahrnout například (Horváthová a kol., 2016, str. 333; Olexová, 2011):

- strukturu a počet zaměstnanců;
- celkový počet odpracovaných hodin;
- pohyby pracovníků;
- počet dní nemocnosti a absence;
- strukturu personálních nákladů;
- strukturu nákladů na vzdělávání zaměstnanců.

2.2.4 Dotazování zaměstnanců

Jedná se o typický kvalitativní nástroj personálního controllingu. S využitím dotazování je možné získávat informace o potřebách a problémech zaměstnanců. Nejčastěji je formou kvalitativního dotazování zjišťována spokojenost zaměstnanců a případné důvody nespokojenosti, motivace zaměstnanců a které motivační nástroje mají nejlepší účinek, spokojenost s kvalitou podnikem poskytovaných služeb (například firemní stravování, závodní lékař či benefity) nebo zjišťování kompetencí zaměstnanců. (Horváthová a kol., 2016, str. 333)

2.2.5 Personální ukazatele

Personální ukazatele mohou mít jak kvantitativní, tak kvalitativní charakter. Mezi kvantitativními ukazateli můžeme klasifikovat dvě podskupiny: ekonomické ukazatele (např. mzdové náklady nebo náklady personálních procesů) a socioekonomické ukazatele (např. fluktuace či absence). Kvalitativní ukazatele pak sledují především motivaci zaměstnanců, spokojenost či hodnocení výkonnosti. (Zámečník, 2007)

Členění na kvantitativní a kvalitativní ukazatele ve své publikaci uvádí i Horváthová a kol. (2016, str. 335). Zároveň uvádí i členění na strategické a operativní ukazatele. Strategické ukazatele mají poskytovat dlouhodobější výhled a věnují se jak vývoji okolí podniku (sledování demografického vývoje, vývoje mezd, srovnání s konkurencí atd.), tak dění v pod-

niku samotném (návratnost investic, přidaná hodnota na pracovníky atd.). Naproti tomu operativní ukazatele slouží pro sledování vývoje v podniku v krátkodobém horizontu a zaměřují se na dílčí činnosti personálního řízení (nábor, adaptace, vzdělávání či fluktuace).

Zámečník (2007) člení personální ukazatele na dvě skupiny. První skupinu tvoří ukazatele, které mají poskytovat informace pro vrcholové vedení podniku a tím manažerům umožnit přehled o vývoji podniku a jeho směřování. Tyto ukazatele jsou také vhodné pro srovnávání formou benchmarkingu s jinými společnostmi. Druhou skupinou jsou ukazatele poskytující informace personálnímu oddělení a od kterých se následně odvíjí personální management.

Dalším členěním personálních ukazatelů může být rozřazení podle oblastí, na které se zaměřují. Takto můžeme vyčlenit například strategické ukazatele, ukazatele počtu a struktury či ukazatele personálních procesů, které někteří autoři rozdělují na ukazatele personálních činností a aktivit. (Bláha a kol., 2013, str. 86; Dvořáková a kol., 2012, str. 434)

Na základě těchto členění jsou uvedeny následující skupiny a příklady ukazatelů.

Ukazatele počtu a struktury

Ukazatele počtu a struktury jsou zaměřené na vstupy, které mají vliv pro další oblasti měření. Tyto ukazatele měří především počty pracovníků a strukturu pracovní síly, ale můžeme mezi ně zařadit i ukazatele vztahující se k velikosti a nákladům oddělení lidských zdrojů. Typickými ukazateli z této skupiny jsou například struktury zaměstnanců dle věku a vzdělání, zastoupení žen a mužů v podniku, průměrná délka pracovního poměru, počet pracovníků v konkrétním procesu a další. (Bláha a kol., 2013, str. 89; Dvořáková a kol., 2012, str. 434; Horváthová, 2016, str. 337)

Ukazatele personálních procesů

Ukazatele personálních procesů neboli personálních činností by podle Bláhy a kol. (2013, str. 87) „měly představovat odrazový můstek pro odvození soustavy vhodných metrik, jejichž smyslem bude posuzovat účinnost a účelnost personálních činností a jejichž prostřednictvím bude monitorováno postupné naplňování strategických cílů“. Tyto ukazatele by měly být konstruovány tak, aby bylo možné je využít jako kritéria úspěšnosti personálních činností. (Urban, 2016)

Ukazatele personálních procesů je možné sledovat v pěti základních rovinách, kterými jsou čas, náklady, kvalita, množství a reakce. Zároveň tyto ukazatele sledujeme ve všech perso-

nálních procesech jako je nábor, adaptace zaměstnanců, řízení výkonu zaměstnanců, stabilizace a fluktuace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj či péče o zaměstnance. (Bláha a kol., 2013, str. 88; Dvořáková a kol., 2012, str. 435)

Strategické ukazatele

Strategické ukazatele slouží k propojení systému řízení lidských zdrojů a podnikového řízení, především v oblasti strategických cílů. Strategické cíle podniku se nejčastěji zaměřují na zhodnocení efektivnosti vynaložených vstupů. Tato efektivnost je nejčastěji zjišťována ve formě rentability, produktivity či přidané hodnoty. (Bláha a kol., 2013, str. 86; Dvořáková a kol., 2012, str. 435)

Mezi základní strategické ukazatele v oblasti řízení lidských zdrojů patří zejména (Bláha a kol., 2013, str. 86; Dvořáková a kol., 2012, str. 435; Krause a Arora, 2020, str. 295):

- **rentabilita investic do lidského kapitálu (HCROI)**, která dává do poměru prostředky investované do lidského kapitálu a zisk dosažený touto investicí;
- **ekonomická přidaná hodnota na jednotku lidského kapitálu (HEVA)** vyjadřuje velikost ekonomického zisku, který v průměru společnosti vytvoří jeden zaměstnanec zaměstnaný na plný pracovní úvazek;
- **přidaná hodnota lidského kapitálu (HCVA)** je více vztažena k lidským zdrojům, než předchozí ukazatel a vyjadřuje průměrnou ziskovost jednoho zaměstnance zaměstnaného na plný pracovní úvazek;
- **hodnota jednotky lidského kapitálu (HCMV)** odráží vliv řízení lidských zdrojů na organizaci v podobě schopností a potenciálu pracovníků;
- **personální náklady na jednoho zaměstnance** vyjádřené jako poměr hrubých nákladů na zaměstnance (hrubé mzdy a dodatečné personální náklady jako jsou např. zaměstnanecké benefity) a celkového počtu zaměstnanců;
- **produktivita práce** měřená jako poměr přidané hodnoty nebo vyprodukovaného množství a celkového počtu pracovníků.

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů zahrnuje veškeré aktivity, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí ve firmách. Můžeme zde zařadit celou řadu činností, od strategického řízení přes řízení znalostí, rozvoj, vzdělávání a motivaci zaměstnanců, zajišťování lidských zdrojů, kam spadá plánování počtu zaměstnanců, jejich získávání a následný výběr až po řízení vztahů se zaměstnanci a péči o ně. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 45)

Počátky řízení lidských zdrojů spadají do 90. let 19. století, kdy v několika továrnách vznikaly pozice „personálních úředníků“, kteří zajišťovali péči o zaměstnance. Ve větší míře se tento přístup začal uplatňovat během první světové války v továrnách na munici. Díky úspěchům prvních pracovníků průmyslové péče se zájem o ně začal brzy zvyšovat a tito pracovníci se začali věnovat i náboru a výběru zaměstnanců. (Foot a Hook, 2002, str. 7)

Pojem „péče o pracovníky“ nebo také „personální administrativa“ byl ve 20. letech 20. století nahrazen pojmem „řízení pracovních sil“, jež byl následně nahrazen pojmem „personální řízení“, ze kterého se stalo dnešní všeobecně uznávané „řízení lidských zdrojů“. Pojem, který vznikl v 80. letech minulého století, byl od té doby popsán nespočtem autorů a jeho přesná definice je velmi nejednoznačná. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 46; Foot a Hook, 2002, str. 11; Šikýř, 2014, str. 32)

Palán (2002, str. 186) označuje řízení lidských zdrojů za „*oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.*“ Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů považuje vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků.

Podle Armstronga a Taylora (2015, str. 47) je možné řízení lidských zdrojů definovat jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Častorál (2013, str. 21) v návaznosti na jednu ze starších a stručnějších Armstrongových definic definuje řízení lidských zdrojů jako „*součást metod managementu využívající strategický přístup k analýze, rozhodování a implementaci výběru a práce s lidmi jako zdroji vstupujícími do organizace*“. Noe (2014, str. 3) uvádí, že řízení lidských zdrojů lze chápat jako zásady, praktiky a systémy, které ovlivňují chování, postoje a výkon zaměstnanců.

Podle Noeho (2014, str. 6) lze vyčlenit několik hlavních aktivit, za které je útvar zabývající se řízením lidských zdrojů zodpovědný:

- analýza pracovních míst a vytváření nových pracovních míst;
- nábor a výběr zaměstnanců na základě provedené analýzy pracovních míst;
- rozvoj a vzdělávání zaměstnanců pro zvýšení jejich kvalifikace;
- řízení výkonnosti zaměstnanců, včetně stanovení cíle, sledování výkonu a vyhodnocení výkonu;
- plánování a administrace platů a zaměstnaneckých benefitů;
- udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a firmou;
- zajištění souladu procesů ve firmě s legislativou.

Mnoho autorů má však k řízení lidských zdrojů i výhrady, které vyplývají především z toho, že řízení lidských zdrojů může působit více užitečně, než ve skutečnosti je. Často je považováno i za neurčitě a nepřesně definované, či za idealistický pojem, který může být aplikovatelný v jakékoliv organizaci bez rozdílu v počtu zaměstnanců nebo v různém podnikatelském prostředí. Neposlední z výhrad je pak například předpoklad, že manažeři i zaměstnanci se ztotožňují ve svých zájmech a že se zaměstnanec naprosto identifikuje s hodnotami a cíli organizace. (Armstrong a Taylor, 2015, str. 51)

3.1 Intelektuální kapitál

Tak jak se vyvíjel pohled na řízení lidských zdrojů, stejně se vyvíjel i význam lidského faktoru a přístup k lidem. Z počátku byl člověk vnímán pouze jako pracovní síla či výrobní faktor a personalistika byla považována za pasivní proces v organizaci. V období takzvaného personálního řízení si velké společnosti začaly uvědomovat, že lidé pro ně mohou představovat konkurenční výhodu, což pro ně znamenalo zajistit dostatečně schopné a motivované pracovníky. Díky tomu se z personalistiky stala aktivní součást řízení organizace. Samotné řízení lidských zdrojů jako pomyslná třetí etapa vývoje pak lidský faktor chápe jako nejpodstatnější zdroj a největší bohatství, kterým organizace disponuje. Personalistika se tak stává nepostradatelnou, jelikož její funkčnost je předpokladem pro úspěch celé firmy. (Šikýř, 2014, str. 32)

V době globalizace a technologického pokroku je stále větší důraz kladen na nehmotná aktiva. Investice do nehmotných aktiv stále rostou, ať už se jedná o výzkumné aktivity a vývoj, softwarové inovace či vzdělávání a rozvoj kompetencí zaměstnanců. Všechny tyto investice

bychom mohli souhrnně označit za investice do intelektuálního kapitálu. Ten je definován jako „*vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku*“. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 22)

Dělení intelektuálního kapitálu není zcela jednoznačné, někteří rozlišují kapitál lidský, organizační a relační, které se ještě dále dělí, jiní autoři uvádí členění na kapitál lidský, strukturální a relační (kapitál vztahů). Lidský kapitál však figuruje ve všech členěních a podle Inkinena (2015) je právě lidský kapitál předpokladem pro tvorbu strukturálního kapitálu a ten je pak nezbytný pro vznik relačního kapitálu. Intelektuální kapitál je tvořen nehmotnými zdroji a nehmotnými aktivitami, přičemž nehmotné aktivity slouží především k alokaci zdrojů, zvyšování hodnoty zdrojů a získávání nových nehmotných zdrojů. Jako příklad aktivit lze uvést vzdělávání zaměstnanců, výzkumné činnosti či budování povědomí o značce. (Bláha a kol., 2013, str. 15; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 23)

3.2 Lidský kapitál

Stejně jako na pojem řízení lidských zdrojů lze nahlížet z mnoha pohledů a existuje nespočet definic, tak i pojem lidský kapitál je definován různě a z různých pohledů. Obecně se dá říci, že lidský kapitál je tvořen schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a motivací jedince. (Mužík a Krpálek, 2017, str. 35). Inkinen (2015) uvádí, že se jedná o „inteligenci člena společnosti“, která kromě výše zmíněných zahrnuje i postoje zaměstnance, hodnoty, oddanost společnosti, odhodlání, chování, zkušenosti a mnohé další.

Lidský kapitál nelze chápat jako statickou veličinu, naopak, lidský faktor je velmi proměnlivý, dynamický a reaguje na změny. Taktéž na rozdíl od jiných „základních výrobních faktorů“ se jedná v určitém slova smyslu o samoobnovitelný zdroj, což můžeme přičítat právě vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ale také seberozvoji a sebevzdělávání zaměstnanců v osobním životě. (Mužík a Krpálek, 2017, str. 35; Častolár, 2013, str. 19)

4 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Firemní vzdělávání slouží ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců, k získávání a prohlubování znalostí a dovedností, které potřebují pro vykonávání své práce. Díky podnikovému vzdělávání si zaměstnanci v podstatě na náklady firmy mohou prohlubovat svou kvalifikaci a tím i zvyšovat svou konkurenceschopnost na trhu práce. Pro podnik je pak podstatné to, že vzděláváním zaměstnanců dochází ke zkvalitňování odváděné práce a zvyšování výkonnosti a produktivity zaměstnanců, což vede k rozvoji celého podniku a lepšímu konkurenčnímu postavení na trhu. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 79; Bartoňková, 2010, str. 11)

Vzdělávání zaměstnanců se odvíjí jak od současných potřeb podniku, tak od budoucího kariérního vývoje zaměstnanců. Koubek (2015, str. 253) definuje vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, která zahrnuje několik aktivit:

- **prohlubování pracovních schopností** zaměstnanců, které vychází z požadavku flexibility v rámci pracovního místa. Jedná se o nejčastější a nejdůležitější úlohu vzdělávání zaměstnanců;
- **zvyšování pracovní využitelnosti** zaměstnanců ve smyslu rozšíření jejich pracovních schopností a dovedností tak, aby byli schopni vykonávat práci i na jiných pracovních místech;
- **rekvalifikační vzdělávání** v případech, kdy společnost potřebuje, aby začali vykonávat jinou práci, než doposud vykonávali, nejčastěji z důvodu nepotřebnosti jejich původního pracovního místa;
- **vzdělávání nových pracovníků**, kteří nejsou ihned po nástupu schopni plnohodnotně vykonávat zadanou práci. Řadíme sem doškolení, přeškolení a úvodní adaptaci a tento proces autor souhrnně nazývá orientace pracovníka;
- kromě odborné kvalifikace je žádoucí zaměstnance vzdělávat i v oblasti **osobního rozvoje**, jelikož jeho osobnost má vliv na jeho chování, motivaci, vztahy na pracovišti a mnohé další.

Buckley a Caple (2004, str. 5) vzdělávání chápou jako určitý proces a souhrn činností, které mají za cíl pomoci jednotlivci získat a osvojit si dovednosti, znalosti, hodnoty a porozumění, které se nemusí nezbytně týkat jen jedné oblasti, ale umožňují jednotlivci věnovat se celé škále problémů. Noe (2014, str. 198) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců se skládá z úsilí organizace pomoci svým zaměstnancům získat znalosti, dovednosti, schopnosti a chování související s jejich prací a s cílem uplatnit je při výkonu práce. Ze vzdělávání podle něj může

organizace profitovat, pokud vzdělávání odpovídá potřebám organizace a zároveň motivuje zaměstnance.

Podle Hroníka (2007, str. 127) je vzdělávání užší pojem než rozvoj ačkoliv je v praxi velmi složité najít striktní hranici mezi vzděláváním a rozvojem. Koubek (2015, str. 257) chápe rozvoj jako aktivitu orientovanou na „*získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání*“. Taktéž je možné říct, že rozvoj je zaměřen spíše na budoucí karierní vývoj zaměstnance, než na zvyšování kvalifikace v právě vykonávané práci. Rozvoj pracovníků se více zaměřuje na formování osobnosti takovým směrem, jaký je přínosný pro plnění cílů společnosti a funkčním vztahům na pracovišti.

Barták (2008, str. 131) uvádí, že vzdělávání zaměstnanců je ve svém standardním pojetí chápáno jako cesta k odstranění nedostatků a slabých stránek, ačkoliv se ukazuje, že je mnohem přínosnější rozvíjet silné stránky jedince. Poukazuje zde na triádu „*umět – chtít – moci*“, na které demonstruje, že zaměstnanec sice může něco umět, ale pokud to nechce uplatnit tak je tato znalost zbytečná. Nové způsoby vzdělávání, jako jsou koučing, mentoring či development centra podle něj napomáhají odbourávat tento problém.

4.1 Výhody a nevýhody podnikového vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má řadu přínosů. Joniaková a kol. (2016, str. 256) uvádí tři oblasti výhod:

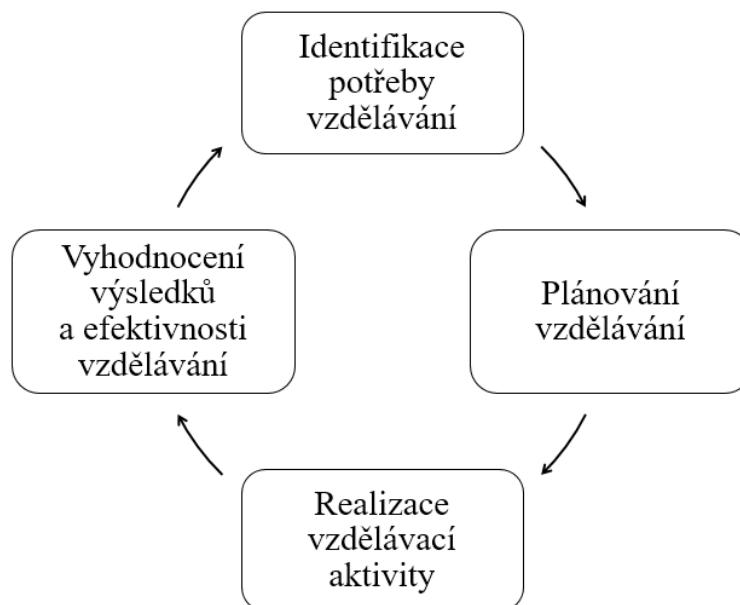
- **výhody pro podnik:** vyšší kvalifikovanost zaměstnanců, vyšší ziskovost firmy, efektivnější rozhodování a řešení problémů, podpora loajality a motivace u zaměstnanců, snížení nákladů;
- **výhody pro zaměstnance:** vzdělávání poskytuje možnost pro osobní růst a seberozvoj, posiluje sebedůvěru zaměstnanců a jejich samostatnost;
- **výhody v oblasti mezilidských vztahů:** lepší komunikace mezi zaměstnanci a podpora týmové práce přispívá k dobré atmosféře v podniku.

Je však také nutné poukázat na některé z nevýhod vzdělávání zaměstnanců. První a nejspíše i největší nevýhodu představují nemalé finanční náklady, které musí podnik do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investovat. S těmito náklady je spojená i nutnost sledování, zda školení mělo očekávaný efekt a přispěje tak k vyřešení problému v podniku. Pro zaměstnance může být nevýhodou větší podřízenost zaměstnavateli, jelikož řada školení bývá pro zaměstnance povinná. (Zormanová, 2017, str. 39)

4.2 Systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se zpravidla řídí „cyklem systematického vzdělávání zaměstnanců“ znázorněným na obrázku 2. Z něj vyplývá, že podnikové vzdělávání probíhá ve čtyřech opakujících se krocích, které společně představují dlouhodobý proces. Systematické vzdělávání je pro podnik i zaměstnance přínosné z několika důvodů (Koubek, 2015, str. 259):

- průběžně formuje schopnosti a dovednosti zaměstnanců podle konkrétních potřeb podniku;
- umožňuje efektivně nacházet vnitřní zdroje pro pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců;
- umožňuje neustálé vylepšování vzdělávacího procesu, protože zkušenosti z proběhlého cyklu se promítají do budoucího cyklu vzdělávání;
- zvyšuje motivaci zaměstnanců a jejich vztah k podniku;
- umožňuje rychlejší rozvoj zaměstnanců a tím i jejich rychlejší kariérní růst;
- přispívá k lepšímu řízení pracovního výkonu.



Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců
(vlastní zpracování podle Vodáka a Kucharčíkové, 2011, str. 84)

Systematické vzdělávání vychází z podnikové strategie a vzdělávací politiky podniku. Předpokladem je taktéž to, že v podniku jsou vytvořené organizační a institucionální předpoklady

pro vzdělávání zaměstnanců. Systém vzdělávání zaměstnanců zahrnuje zaškolování zaměstnanců, doškolování v oblastech nutných pro výkon jejich práce či přeškolování. Do systému vzdělávání je kromě personálního útvaru zapojeno i vedení podniku. (Koubek, 2015, str. 259)

4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání

První fází procesu systematického vzdělávání je identifikace potřeby vzdělávání. Při hledání mezery ve vzdělávání porovnáváme požadovanou úroveň výkonnosti a skutečně dosaženou úroveň výkonnosti. Požadovanou úroveň je nutné předem stanovit, bez ní totiž není možné toto srovnání provést. Skutečná výkonnost se pak zjišťuje na základě sběru informací o výkonnosti jednotlivce, týmu či celého podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 85)

Koubek (2015, str. 262) uvádí, že se běžně analyzují data a informace vypovídající o dění v podniku na různých úrovních. Uvádí tyto tři skupiny informací:

- **informace vztahující se k celé organizaci**, jako jsou například informace o počtu a struktuře pracovníků, výrobní programy, struktura organizace či údaje o dostupných zdrojích podniku atd.;
- **informace týkající se pracovních míst a činností**, což zahrnuje popisy pracovních míst a kompetence nutné k výkonu práce, specifikace požadavků na zaměstnance nebo informace o stylu vedení;
- **informace o jednotlivých pracovnících**, které jsou nejčastěji získávány z hodnocení zaměstnanců či z rozhovorů s nadřízenými, dále to mohou být údaje o jejich kvalifikaci a vzdělání či výsledky testů.

Na základě analýzy těchto informací jsou identifikovány vzdělávací aktivity a je vytvořen vzdělávací program pro jednotlivé zaměstnance. Výsledný vzdělávací program by měl být v souladu jak s požadavky organizace, tak s přáními zaměstnanců. (Hroník, 2007, str. 135; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 95)

4.2.2 Plánování vzdělávání

Na identifikaci vzdělávací mezery navazuje fáze plánování vzdělávání. Plán vzdělávacích aktivit by měl odpovídat na několik základních otázek (Evangelu a kol., 2013, str. 13; Koubek, 2015, str. 265; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 98):

- **co bude obsahem vzdělávacích aktivit** – aby bylo vzdělávání pro zaměstnance přínosné, mělo by být vytvořeno „na míru“ jeho potřebám a mělo by obsahovat pro pracovníka skutečně podstatné informace;
- **komu bude vzdělávání poskytnuto** – vzdělávání může být poskytnuto jednotlivcům, skupinám zaměstnanců či pro konkrétní pracovní pozici;
- **jakým způsobem se bude vzdělávací aktivita uskutečňovat** – výběr co nejvhodnější metody vzdělávání;
- **kým bude poskytnutí vzdělání zajištěno** – podniky mohou vybírat jak z řad interních, tak externích lektorů, případně mohou využít nejrůznějších vzdělávacích institucí či agentur;
- **kdy se vzdělávání uskuteční a v rámci jak dlouhého časového období** – je nutné rozhodnout o tom, zda se bude jednat o jednorázové školení, či o opakující se vzdělávací aktivitu;
- **kde bude vzdělávací aktivita probíhat** – vzdělávací aktivity je možné realizovat jak v podniku, tak mimo něj a to například v prostorách vzdělávacích institucí či agentur, nebo formou tzv. outdoor vzdělávání v přírodě;
- **kolik bude vzdělávání zaměstnanců stát** – je nezbytné počítat jak s přímými náklady na vzdělávací aktivitu, tak s nepřímými, které vznikají jako čas zaměstnanců, po který se namísto práce věnují vzdělávání;
- **jak budou vyhodnocovány výsledky a efektivnost vzdělávacích aktivit** – vyhodnocení je důležitým krokem pro zjištění výsledné efektivnosti vzdělávání a návratnosti vložených peněžních prostředků.

4.2.3 Realizace vzdělávání

Na základě plánu vzdělávacích aktivit pak probíhá jejich realizace. Tato fáze podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, str. 99) zahrnuje několik dílčích prvků. Prvním prvkem jsou **cíle vzdělávací aktivity**. Pomocí cílů je vyjádřeno, čeho nového či lepšího budou moci účastníci po absolvování kurzu využít. Noe (2014, str. 204) uvádí, že zaměstnanci se nejlépe vzdělávají, pokud znají přesný cíl vzdělávací aktivity. Dalším prvkem je **program**, který účastníky informuje zejména o časovém harmonogramu a tématech.

Za nezbytný prvek pro vzdělávání zaměstnanců považujeme **motivaci k učení**, k ochotě zlepšovat své schopnosti a dovednosti a dozvídat se nové informace. Tuto motivaci může u zaměstnanců podporovat podnik samotný například možnostmi kariérního růstu, vyššího

platového ohodnocení či možnosti větší seberealizace. Klíčovými pro proces vzdělávání jsou samotní **účastníci** vzdělávacího procesu. Každý z účastníků preferuje odlišný styl učení, na což musí reagovat i lektori a organizátoři školení. Ideální je, pokud je skupina účastníků se vzdělávací aktivity homogenní. (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 101)

Na základě stanovených cílů je nezbytné zvolit vhodnou **metodu vzdělávání**, kterých je v dnešní době celá řada. V základu ale můžeme rozlišit dvě velké skupiny metod a to metody vzdělávání využívané na pracovišti a metody využívané mimo pracoviště. K nejhojněji využívaným metodám **na pracovišti** patří instruktáže při výkonu práce, asistování zkušenému kolegovi, simulace, případové studie, koučing či mentoring. Tyto metody jsou lépe využitelné při vzdělávání dělníků. (Bláha a kol., 2013, str. 128; Koubek, 2015, str. 266; Noe, 2014, str. 210)

Pro vzdělávání vedoucích pracovníků a technickohospodářských pracovníků jsou vhodnější metody **mimo pracoviště**. Mezi tyto metody řadíme různé přednášky a semináře, workshopy a assessment centra, podobně jako u metod vzdělávání na pracovišti i případové studie, simulace či hraní rolí, ale zajištěno externím subjektem. Poslední dobou často využívanou metodou je i outdoor vzdělávání neboli zážitkové vzdělávání, které slouží především k rozvoji týmové spolupráce a nácviku řešení nejrůznějších problémů. (Bláha a kol., 2013, str. 128; Joniaková a kol., 2016, str. 264; Koubek, 2015, str. 270)

Specifickou metodou vzdělávání je pak e-learning, který v současnosti podobně jako outdoor vzdělávání získává na popularitě. Tato metoda má značnou výhodu v tom, že umožňuje samostudium jednotlivým pracovníkům a je dostupná prakticky kdykoliv. Každý ze zaměstnanců navíc může postupovat v jemu vyhovujícím tempu a v čase, který mu vyhovuje nejlépe. Nevýhodou této metody vzdělávání jsou vyšší náklady na zavedení e-learningového prostředí. (Bláha a kol., 2013, str. 128; Koubek, 2015, str. 273)

4.2.4 Vyhodnocení vzdělávání

Vyhodnocování firemního vzdělávání je zřejmě nejdůležitější, avšak i nejnáročnější etapou procesu firemního vzdělávání. Hodnocení vzdělávání by mělo zahrnovat jak přínosy vzdělávací akce, tak i náklady na ni. Zároveň lze na vyhodnocování vzdělávání nahlížet ze dvou perspektiv – jak z perspektivy didaktické (tedy zda byla odstraněna mezera ve znalostech), tak z perspektivy ekonomické (zda byly ekonomické zdroje na vzdělávací akci vynaloženy účelně). (Bartoňková, 2010, str. 181; Bláha a kol., 2013, str. 130)

Při hodnocení vzdělávání je možné využít celou řadu metod a přístupů k hodnocení. V základu tyto metody můžeme rozlišit na subjektivní, pokud vzdělávací akci hodnotí samotný účastník a objektivní, pokud je účastník hodnocen například lektorem, nadřízeným nebo vnějším pozorovatelem. Podle horizontu hodnocení pak můžeme rozlišit metody hodnocení z krátkodobého a dlouhodobého hlediska. Podrobněji se vyhodnocování vzdělávání věnuje následující podkapitola. (Evangelu a kol., 2013, str. 101; Hroník, 2007, str. 178)

4.3 Možnosti vyhodnocování efektivnosti vzdělávání

Efektivnost vzdělávání nezávisí pouze na účastníkovi vzdělávací akce a jeho postoji ke vzdělávání, ale i na celé řadě dalších vlivů. El Hajjar a Alkhanaizi (2018) uvádí těchto 5 hlavních faktorů, které ovlivňují efektivnost vzdělávání:

- **obsah vzdělávání** – je nezbytná vhodnost obsahu pro vzdělávaného zaměstnance, logická návaznost či studijní cíle;
- **prostředí vzdělávací akce** – prostředí vzdělávací akce může účastníky rozptylovat, tomuto rozptýlení je možné předcházet například výběrem kvalitního lektora;
- **vybavení a materiál** – vybavení by mělo být flexibilní a technologicky dostatečné, materiály by měly podporovat aktivitu účastníků a pomáhat s aktivním zapojením;
- **rozevření vzdělávací akce** – měl by být vytvořen tak, aby bylo možné se věnovat relevantním problémům, které mohou v průběhu vzdělávací akce nastat;
- **styl výuky** – hlavním cílem je motivovat zaměstnance k učení se nových poznatků, proto jsou vhodné především interaktivní metody.

Při strategickém vyhodnocování efektivnosti vzdělávání je vhodné postupovat podle následujících čtyř kroků (Andales, 2021):

1. **zvolit vhodný model pro evaluaci vzdělávání** – existuje několik modelů, které umožňují vyhodnotit efekt vzdělávání. Nejčastěji používané budou představeny v následujících částech kapitoly;
2. **stanovit indikátory efektivnosti vzdělávání** – před vzdělávací aktivitou je klíčové zvolit, kterým indikátorem bude posouzen přínos vzdělávací akce – může se jednat například o spokojenost zaměstnance, finanční přínos, dopad na firemní kulturu atd.;
3. **zvolení vhodné metody k hodnocení vzdělávací akce a sběr dat** – na základě zaměření vzdělávací akce či účelu, pro který je hodnocení prováděno, lze zvolit několik různých metod hodnocení jako například dotazníky, rozhovory, pozorování atd.;

4. **analýza dat** – na základě získaných dat je vyhodnocen přínos vzdělávání a zároveň jsou odhaleny možnosti pro další zlepšení do budoucna.

4.3.1 Modely pro vyhodnocování vzdělávání

V souvislosti s důležitostí vyhodnocování vzdělávání existuje řada modelů, které nabízí určitý návod či metodiku, jak přínosy vzdělávání hodnotit. V následující části je uvedeno několik z nich.

Pětiúrovňový model vyhodnocování

Nejvyužívanějším modelem vyhodnocování efektu vzdělávání se stal Kirkpatrickův nejprve čtyř úrovňový model, který byl následně doplněn o pátou úroveň vycházející z Phillipsova modelu ROI. Tyto úrovně na sebe plynule navazují a je tedy vhodné postupovat v pořadí, v jakém jsou stanoveny. Zároveň je důležité věnovat pozornost všem úrovním, jelikož může docházet k rozporům mezi hodnocením napříč jednotlivými úrovněmi. (Bláha a kol., 2013, str. 130; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 140)

První úroveň je **úroveň reakce**, která se zaměřuje na dojem, kterým na účastníky vzdělávací akce působila, čili zjednodušeně zda se jim líbila nebo nelíbila. V této fázi účastníci hodnotí jak samotnou vzdělávací akci, tak například prostředí nebo lektora. Pro hodnocení na této úrovni jsou nejčastěji používány dotazníky spokojenosti, které je vhodné vyplňovat s odstupem několika málo dní, aby účastníci nebyli ovlivněni tzv. haló efektem. (Bláha a kol., 2013, str. 131)

Úroveň učení měří míru osvojení nových dovedností a znalostí. Měření na této úrovni je jednodušší pro tzv. „hard skills“ u kterých se nejčastěji provádí testy před vzdělávací aktivitou a testy po vzdělávací aktivitě a na základě nich je zjištěno, zda školení účastníka obohatilo o nové znalosti. Evangelu a Neubauer (2014) doporučují sestavovat testy tak, aby byly validní a reliabilní a neobsahovaly chytáky, protože potom není objektivně měřeno to, co chceme měřit. Kromě testů je možné využít srovnání skupin zaměstnanců, kteří se účastnili vzdělávání a těch, které se vzdělávací akce nezúčastnili. U měkkých kompetencí není tak snadné změřit osvojení nových znalostí, ale i zde lze využít například sebehodnotící dotazníky zaměřené na změnu postojů. (Bartoňková, 2010, str. 187; Buckley a Caple, 2004, str. 199; Hroník, 2007, str. 185; Koubek, 2015, str. 275)

Úroveň chování nebo také **úroveň pracovní výkonnosti** sleduje, jak a nakolik účastníci vzdělávací akce uplatní získané dovednosti a znalosti ve své práci a zda pro ně školení bylo

přínosné ve smyslu adekvátnosti školení. Na této úrovni jsou k hodnocení nejčastěji využívány strukturované rozhovory s účastníky vzdělávání a jejich nadřízenými, metody několika stupňové zpětné vazby nebo třeba i pozorování při práci. Hodnocení na této úrovni by rovněž mělo být prováděno s větším časovým odstupem, aby bylo možné posoudit uplatnitelnost poznatků při práci. (Bartoňková, 2010, str. 188; Buckley a Caple, 2004, str. 201)

Úroveň výsledků neboli **úroveň výkonnosti podniku** hodnotí vliv vzdělávání na výkonnost celého podniku. Cílem této úrovně je podle Bláhy a kol. (2013, str. 131) „*určit, jak významně programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace oproti jeho předchozí úrovni*“. Toto vyhodnocování nejčastěji využívá analýzy trendů, vývoj nákladů a nej-různější ukazatele produktivity jako jsou například objem produkce a prodeje, zmetkovitost a chybovost, množství odpadu či vyšší spokojenost zákazníků. (Buckley a Caple, 2004, str. 206; Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 151)

Poslední úrovní je **úroveň návratnosti investic**, která porovnává přínosy vzdělávací aktivity s náklady vynaloženými na vzdělávání. Pro toto vyhodnocení se využívá ukazatel ROI, který porovnává přínosy s náklady vynaloženými na vzdělávání podle následujícího vzorce (Bláha a kol., 2013, str. 131):

$$ROI = \frac{\text{přínosy} - \text{náklady}}{\text{náklady}} \times 100$$

Při výpočtu tohoto ukazatel ale může být problematické stanovení přínosů, zejména pokud se nejedná jen o finanční přínosy ale i o tzv. „soft přínosy“. Při využití pouze finančních přínosů lze podle Hroníka (2007, str. 191) efektivitu vzdělávání za pomoci ROI spočítat jako nárůst obrátu nebo tržeb ku nákladům na rozvoj. Glover a kol. (1999, str. 46) uvádí, že nejčastější důvody, proč ukazatel ROI není v hodnocení vzdělávání využíván, jsou právě subjektivní a na peníze těžko převoditelné přínosy ze vzdělávání. Dále také uvádí, že zatímco náklady jsou známy předem, přínosy mohou mít dlouhodobější charakter a mohou se objevit až po delším čase. Zároveň sám autor metodiky poukazuje na to, že vyhodnocování efektivnosti na této úrovni je velmi složité a časově náročné a proto doporučuje vyhodnocování ukazatelem ROI zavést pouze selektivně na důležité vzdělávací programy. (Camm, 2011)

Dvořáková a kol. (2007, str. 297) ve své publikaci uvádí dva specifické ukazatele, kterými jsou ROE (return on education) a ROME (return on management education), přičemž u prvního z nich navrhuje možný výpočet jako poměr minimálních odhadovaných nákladů na ře-

šení problému poradci ku nákladům na vzdělávání. Druhý ukazatel je podle ní možné sledovat s použitím benchmarkingu nebo kvalitních reportů. Jako možný způsob hodnocení efektu vzdělávání uvádí i koeficient přínosu školení stanovený jako pre-test skóre ku post-test skóre.

Hroník (2007, str. 190) pak možnost sledování návratnosti investic do vzdělávání spatřuje ve dvou proměnných. První z nich je nárůst variabilní složky mzdy, jelikož vychází z předpokladu, že variabilní složka mzdy je odvozena od výkonu organizace, který závisí na jednotlivci. Pokud je tedy vzdělání efektivní a přispívá k výkonnosti organizace, mělo by se to projevit nárůstem variabilní složky mzdy. Za druhou proměnnou pak považuje míru fluktuace, kde předpokládá, že efektivní vzdělávání se podílí na větší stabilizaci zaměstnanců a míra fluktuace při efektivním vzdělávání by tedy měla být nižší.

Kaufmanův model

Tento model navazuje na Kirkpatrickův model, ale autor v něm provedl několik změn. První úroveň podle Kirkpatricka rozdělil na dvě části a pátá úroveň se věnuje jak dopadu na zákazníky podniku tak na společnost. Vymezuje tedy tyto úrovně (Deller, 2020):

- **úroveň 1a: vstup** – zaměřuje se na vhodnost poskytnutých materiálů;
- **úroveň 1b: proces** – zaměřuje se na správnost podání vzdělávací akce;
- **úroveň 2: osvojení** – věnuje se míře osvojení nových poznatků;
- **úroveň 3: aplikování** – zjišťuje, jakou měrou zaměstnanci využili získané poznatky při výkonu své práce;
- **úroveň 4: organizační výkonnost** – věnuje se přínosu, který ze školení podnik získá;
- **úroveň 5: dopady na zákazníky a společnost** – zjišťuje, jak školení ovlivní vnější okolí podniku.

CIRO model

CIRO model se na rozdíl od ostatních modelů, které je možné aplikovat na celou škálu vzdělávacích akcí, zaměřuje pouze na vzdělávání manažerů. Název vznikl jako zkratka z anglických slov context – input – reaction – output, které zároveň poukazují na postup vyhodnocování používaný v tomto modelu. Jednotlivé fáze na sebe chronologicky navazují a zaměřují se na následující (Deller, 2019):

- **Context Evaluation** – tato fáze slouží k identifikaci aktuální situace v podniku, k určení potřeby vzdělávání a cílům vzdělávání;
- **Input Evaluation** – v průběhu této fáze je vzdělávací akce naplánována, navržena a uskutečněna v takové formě, která nejlépe umožní dosáhnout stanovených cílů;
- **Reaction Evaluation** – v tomto kroku jsou shromážděna data v podobě názorů účastníků na vzdělávací akci, a to zejména z pohledu obsahu, přístupu lektora a přidané hodnoty;
- **Outcome Evaluation** – v poslední fázi jsou prezentovány informace o výsledcích vzdělávání v několika časových horizontech: po ukončení vzdělávací akce, s určitým časovým odstupem a z dlouhodobého pohledu jakožto splnění předem stanovených cílů.

Model 70:20:10

Tento model neslouží přímo k hodnocení efektivnosti vzdělávací akce, ale spíše poukazuje na to, které formy vzdělávání se jeví jako nejefektivnější, což je možné využít při návrhu vzdělávacích aktivit. Na základě výzkumů bylo zjištěno, že zaměstnanci získávají nové znalosti a dovednosti z různých forem vzdělávání v různé míře. Model 70:20:10 uvádí následující zastoupení (Evangelu a kol., 2013, str. 128; Instructional Design Australia, ©2021b):

- 70 % nových poznatků pochází z **experimentálního (neformálního) učení**, tedy vzdělávání na pracovišti, řešení různých úkolů či výzev;
- 20 % nových poznatků pochází ze **sociálního kontaktu**, kterým může být jak spolupráce s kolegy, zpětná vazba k odvedené práci, tak například koučing či mentoring;
- pouze 10 % nových poznatků získají zaměstnanci **formálním vzděláváním** či samostudiem.

Nehledě na tyto poměry je formální vzdělávání nezbytné, ačkoliv se může jevit jako neefektivní. Zaměstnancům totiž poskytuje základní informace, na které je možné navazovat experimentálním učením či sociálním rozvojem. Objevují se i variace tohoto poměru, například že zastoupení jednotlivých forem vzdělávání více odpovídá realitě v poměru 55:25:20 nebo že každá z forem je zastoupena třetinovým podílem. Pro všechny variace je ale podstatná úloha formálního vzdělávání, která slouží jako pomyslný „odrazový můstek“ pro další rozvoj jednotlivce. (Evangelu a kol., 2013, str. 128; Instructional Design Australia, ©2021a)

4.3.2 Další možnosti měření v oblasti vzdělávání

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců lze sledovat i další ukazatele, které se nezaměřují přímo na efektivnost vzdělávací akce nebo návratnost investic, ale mohou být dobrým vodítkem pro personální útvar i pro management podniku. V dnešní době jsou již náklady na školení sledovány téměř běžně, většina podniků provádí i jejich přepočty na jednoho zaměstnance. Často je také sledován průměrný počet školících dní, kteří zaměstnanci na školeních strávili. Tyto veličiny je však možné sledovat i více detailně.

Z pohledu času stráveného na školení můžeme sledovat průměrný počet dní, které zaměstnanci stráví na vzdělávacích akcích. Krause a Arora (2020, str. 308) uvádí, že pro důkladnější analýzu je vhodné rozlišit jednotlivé skupiny vzdělávacích akcí, jako například vzdělávání on-the-job nebo off-the-job, rozčlenění podle oddělení nebo například školení v rámci adaptace nebo standardní školení v průběhu zaměstnání. Každá vzdělávací akce ale může být jinak časově náročná a proto je vhodné sledovat i průměrný počet hodin školení na účastníka vzdělávání. (Bláha a kol., 2013, str. 133)

V rámci nákladů je možné sledovat podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech, které jsou tvořeny hrubými mzdami a výplatami. Zde je důležité stanovit, jaké náklady budou zahrnuty do nákladů na školení, zda pouze přímé náklady na vzdělávací akci nebo budou tyto náklady zahrnovat například i náklady na cestovné či ubytování zaměstnanců. (Bláha a kol., 2013, str. 88; Krause a Arora, 2020, str. 309)

Při spojení počtu hodin strávených na školení na účastníka a nákladů můžeme zjistit například průměrné náklady na hodinu školení na účastníka, nebo pokud školení probíhá v rámci pracovní doby, lze určit hodnotu ztráty pracovního výkonu z důvodu účasti na školení. (Bláha a kol., 2013, str. 133)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Podnikový controlling neslouží jen k pouhé kontrole procesů a řízení odchylek, ale výrazně přispívá k lepšímu a efektivnějšímu řízení a plánování. Controlling poskytuje informace, které jsou důležité pro budoucí vývoj podniku a pro činění správných rozhodnutí. Základním cílem controllingu je zajištění životaschopnosti podniku. Controlling můžeme rozlišit na strategický, zaměřující se na dlouhodobý vývoj podniku a operativní, který se věnuje především krátkodobé výkonnosti podniku.

Personální controlling jakožto funkční oblast řízení lidských zdrojů umožňuje prokázat, jak personální práce a činnosti přispívají k naplňování podnikových cílů. Personální controlling na rozdíl od klasického controllingu pracuje jak s kvantitativními, tak s kvalitativními informacemi, které jsou pro tuto oblast velmi důležité. Personální controlling využívá různé nástroje, jako jsou například personální standardy, audit řízení lidských zdrojů, kvalitativní dotazování, personální náklady a statistiky či různé personální ukazatele. Tyto ukazatele je dále možné členit například na strategické, ukazatele personálních procesů či ukazatele počtu a struktury.

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a umožňuje podniku zajišťovat dostatečně kvalifikovaný personál pro výkon dané práce. Vzdelávání zaměstnanců by mělo probíhat na základě systematického přístupu ve čtyřech na sebe navazujících fázích: identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání. Závěrečná etapa, tedy vyhodnocování vzdělávání, je vzhledem ke své komplexnosti považována za nejsložitější a zároveň za nezbytnou součást systematického vzdělávání zaměstnanců.

Vyhodnocování vzdělávání je nejčastěji realizováno s využitím čtyř až pětiúrovňových modelů, které obsahují na sebe navazující fáze hodnotící efekt vzdělávání. Nejznámější Kirkpatrickův model zahrnuje následující úrovně: úroveň reakce, učení, chování, výsledků a návratnosti investic. První tři úrovně jsou snáze měřitelné, avšak z ekonomického hlediska jsou velmi důležité i úrovně výsledků a návratnosti investic, jelikož náklady na vzdělávání představují značnou část firemních nákladů. Kromě Kirkpatrickova modelu existuje celá řada dalších modelů, jako například CIRO model, Kaufmanův model či model 70:20:10.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost LAPP Czech Republic s. r. o. je součástí celosvětového holdingu LAPP Group, který patří k předním výrobcům a distributorům průmyslových kabelů pro různé obory, mezi něž lze zařadit například výrobu strojů a zařízení, elektrické a instalační inženýrství, automobilový průmysl a mnohé další. V současnosti společnost celosvětově zaměstnává více než 4 600 zaměstnanců a provozuje 44 prodejních společností a 18 výrobních závodů po celém světě.

Společnost LAPP Group je navzdory své velikosti stále rodinným podnikem, který klade velký důraz na firemní filosofii a kulturu, která vychází především ze 4 základních hodnot:

- **orientace na zákazníka** – společnost LAPP Group poskytuje své výrobky zákazníkům ve snaze jim umožnit úspěšné působení na trhu. Se svými zákazníky buduje pevné a dlouhodobé vztahy založené na vzájemné úctě a důvěře;
- **orientace na úspěch** – práce založená na stanovení cíle a dosahování předem stanovených výsledků je podstatná pro dlouhodobý růst společnosti;
- **rodinné hodnoty** – společnost LAPP Group je rodinnou firmou, což dokazuje již třetí generace Lapp, která stojí ve vedení společnosti. Proto i jedna z jejich základních hodnot zahrnuje přátelskou a klidnou atmosféru na pracovišti, vzájemnou úctu a podporu osobní odpovědnosti a iniciativy;
- **inovace** – nové produkty a zákaznická řešení jsou pro společnost nezbytné k zajištění dlouhodobého růstu. Společnost se taktéž snaží o průběžné zdokonalování metod, procesů a technologií v souladu s bezpečností zaměstnanců a šetrným přístupem k životnímu prostředí.

Za firemní tradici je rovněž považována i sociální politika společnosti, která zahrnuje nespočet veřejných a sociálních iniciativ. V České republice mohou například zaměstnanci využít služeb firemní školky OSKÁREK, která vznikla na podnět jednoho ze zaměstnanců společnosti v roce 2013 a nese jméno odkazující na zakladatele společnosti Oskara Lappa. Společnost dále podporuje zlínský sledgehokejový tým a každoročně se účastní i dalších dobročinných akcí. Ve společnosti funguje možnost firemního dobrovolnictví ve spolupráci s organizací NADĚJE Otrokovice. Zaměstnanci každoročně vypomáhají například na kabelkovém veletrhu.

6.1 Historie a současnost

Počátek úspěšného podnikání společnosti LAPP se datuje do padesátých let minulého století, kdy velký rozvoj průmyslu způsobil i velkou poptávku po vodičích a kabelech. V roce 1957 Oskar Lapp vyvíjí první flexibilní, průmyslově vyráběný ovládací kabel, který nese název ÖLFLEX®. Nedlouho poté zakládá se svou ženou společnost registrovanou pod názvem U. I. Lapp KG, která se zaměřuje na výrobu průmyslových kabelů podle požadavků zákazníka.

Společnost se brzy začíná rozšiřovat i do zahraničí, získává tak čím dál více zákazníků a zvyšuje se povědomí o jejích produktech. Portfolio společnosti se každým dalším rokem rozrůstá o nové výrobní řady určené pro specifické trhy, v současnosti společnost nabízí více než 40 000 standardních produktů a 8 produktových značek. Značka LAPP je charakteristická především svou spolehlivostí, kvalitou a inovativním přístupem k novým řešením.

V České republice společnost LAPP působí od roku 1998, kdy byla zahájena výroba v Holešovském závodě, který v současnosti funkčně spadá přímo pod Německo. Vlivem úspěchů a velkého růstu společnosti v tuzemsku bylo v roce 2008 otevřeno nové logistické a administrativní centrum v Otrokovicích. V roce 2017 byla navíc otevřena nová výrobní hala ÖC HUB v Otrokovicích spojená s administrativním a logistickým centrem, ve které jsou vyráběny především produkty z kabelové konfekce.

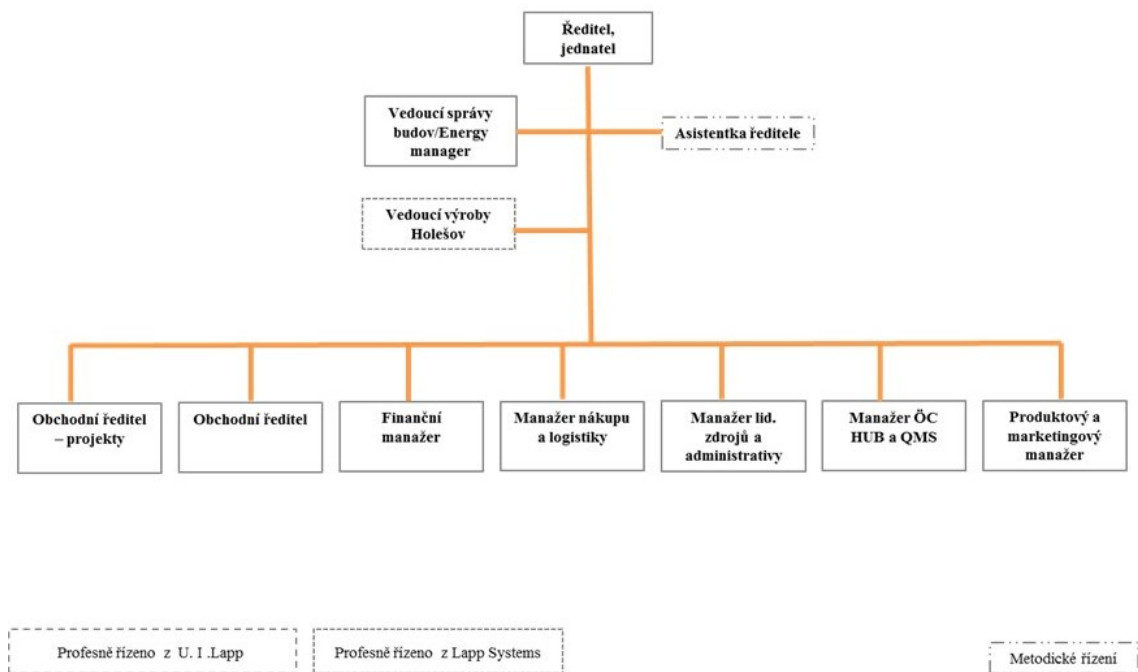
6.2 Výrobní portfolio společnosti

Jak již bylo zmíněno, společnost nabízí několik desítek tisíc standardních produktů. Hlavními produktovými řadami společnosti jsou:

- přípojovací a ovládací kabely ÖLFLEX® využívané pro různé stroje a zařízení;
- UNITRONIC® systémy pro přenos dat;
- ETHERLINE® systémy pro datový přenos;
- HITRONIC® optické systémy pro přenos dat;
- SKINTOP® kabelové vývodky pro bezpečné a rychlé upevnění kabelu;
- EPIC® průmyslové konektory pro měření, řízení a regulaci;
- SILVYN® systémy pro vedení a ochranu kabelů, které zajišťují doplňkovou ochranu před mechanickými i chemickými vlivy;
- systém označování kabelů FLEXIMARK®.

6.3 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. stojí ředitel společnosti, jemuž přímo podléhá 7 dalších zaměstnanců, kteří jsou součástí vedení, jak je patrné z obrázku 3. Jedná se o ředitele a manažery jednotlivých oddělení ve firmě. Závod v Holešově spadá funkčně pod Německo, výroba v Otrokovicích je řízena společností LAPP Czech Republic s. r. o.



Obrázek 3: Organizační struktura společnosti (zdroj: interní materiály společnosti)

6.4 Oddělení lidských zdrojů a administrativy

Vzhledem k tématu práce bude v této kapitole v krátkosti představeno oddělení lidských zdrojů a administrativy a činnosti, za které zodpovídá. Oddělení lidských zdrojů a administrativy čítá celkem 6 pracovníků. Vedením je pověřen manažer lidských zdrojů a administrativy, kterému podléhají dva HR Business Partneri, jeden pro část obchodní a druhý pro část výrobní, kteří zajišťují všechny personální činnosti ve společnosti. Pod toto oddělení spadají i dvě asistentky vedení společnosti a referent administrativy zodpovědný i za denní provoz recepce.

Oddělení zodpovídá za:

- výběrová řízení, přijímací pohovory a přijímání zaměstnanců, zajišťuje vstupní lékařské prohlídky zaměstnanců;

- adaptaci a zaškolení nových zaměstnanců;
- vzdělávání zaměstnanců a jazykové kurzy;
- přípravu podkladů pro mzdy;
- správu zaměstnaneckých benefitů, kariérních webových stránek a firemního intranetu;
- komunikaci s firemními právníky, dodržování pracovněprávní legislativy;
- Employer Branding, náborová videa a spolupráce se školami;
- pořádání akcí pro zaměstnance a firemní dobrovolnictví;
- denní provoz recepce, příjem a odesílání pošty;
- vedení a provoz spisovny a archivu, správu vozového parku a výdej IT techniky.

6.5 Ekonomická situace společnosti

Pro přiblížení ekonomické situace společnosti byly zvoleny vybrané položky z výkazů zisku a ztrát z účetní závěrky společnosti. Společnost sestavuje výkazy za fiskální rok trvající od 1. října do 30. září následujícího roku. Pro fiskální rok 2020 nebyla v době zpracovávání diplomové práce účetní závěrka ještě zveřejněna.

Následující tabulka 1 přibližuje ekonomický vývoj společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. v uplynulých pěti letech. Ve fiskálním roce 2016 můžeme vidět pokles tržeb za prodej zboží. Tento pokles je částečně způsoben nižším odbytem ze strany výrobců strojů v České republice. V následujícím fiskálním roce můžeme oproti tomuto poklesu spatřovat značný nárůst tržeb i čistého obrátu společnosti, a to zejména díky otevření nové výrobní haly v Otrokovicích a díky významnému růstu tržeb v distribuci kabelů a kabelové konfekce. Na růstu tržeb se podepsal i příznivý vývoj ceny mědi.

Ve fiskálním roce 2018 je jasně patrný prudký nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb. Společnost v tomto roce dosáhla o přibližně 50 000 tis. Kč vyšší výnos z prodeje vlastních výrobků než v předchozím období a to zejména z důvodu významného růstu výroby kabelové konfekce. V následujícím období jsou tržby z prodeje výrobků a služeb opět významně vyšší, především prodej vlastních výrobků do zahraničí se oproti předcházejícímu období zvýšil více než o polovinu. Na celkovém vysokém hospodářském výsledku společnosti ve fiskálním roce 2019 má zásluhu i prodej dceřiné společnosti, který značně zvýšil finanční výsledek hospodaření oproti minulým obdobím.

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti (v tis. Kč) (zdroj: výroční zprávy společnosti)

<i>v tis. Kč</i>	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	70 856	75 358	98 250	167 952	229 238
Tržby za prodej zboží	713 811	679 615	805 186	825 694	819 682
Výkonová spotřeba	597 845	566 097	684 601	763 575	796 649
Osobní náklady	99 734	99 575	113 538	141 248	161 578
Provozní VH	82 171	78 144	90 936	81 757	73 592
Finanční VH	-212	-1 213	10 600	-1 140	88 956
VH před zdaněním	81 959	76 931	101 536	80 617	162 548
VH za účetní období	66 502	61 058	80 268	62 577	147 241
Čistý obrát za účetní období	797 559	758 972	934 304	1 013 765	1 660 011

Výsledky skupiny LAPP Group celosvětově dosahují hodnot uvedených v níže uvedené tabulce 2. Čistý obrát společnosti se každoročně zvyšuje. Významný růst čistého obrátu můžeme vidět ve fiskálním roce 2017, kdy se čistý obrát oproti předcházejícímu období zvýšil o 13,9 % na 1 026,8 milionu euro. V následujícím roce taktéž dochází k dvoucifernému růstu a to o 12,3 %. Ve fiskálním roce 2019 již nárůst čistého obrátu není tak markantní zejména vlivem zpomalení celosvětového hospodářství.

Tabulka 2: Ekonomické výsledky skupiny LAPP Group (v mil. EUR)

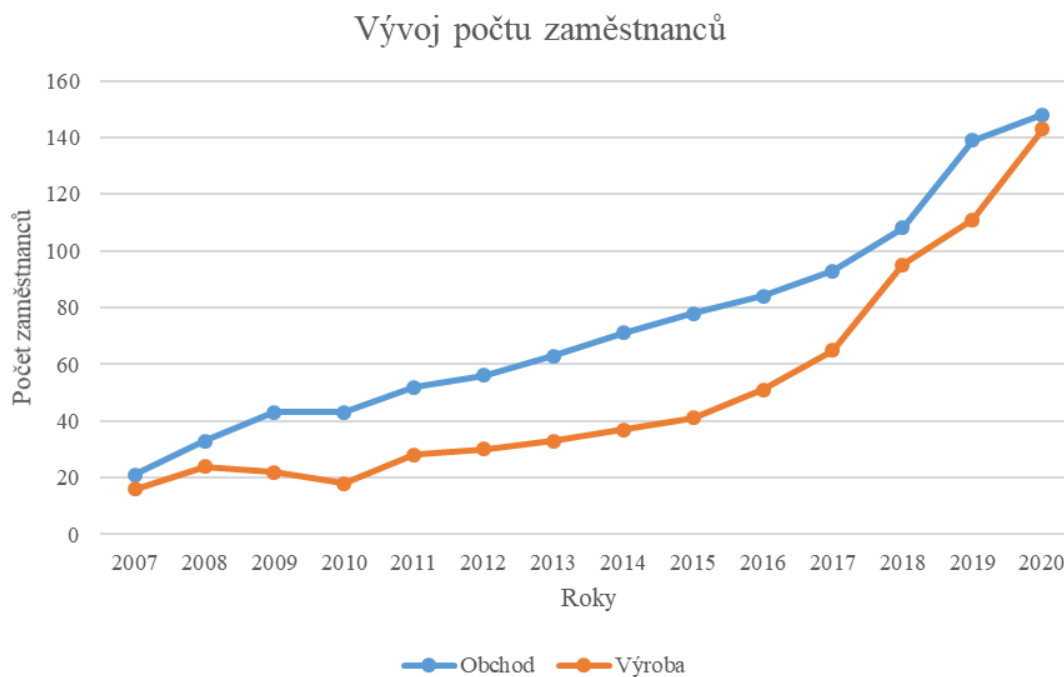
(zdroj: výroční zprávy společnosti)

<i>v mil. EUR</i>	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
Čistý obrát	886,0	901,5	1 026,8	1 153,0	1 222,0
Zisk před zdaněním	41,3	42,9	55,5	58,6	48,3

Zisk před zdaněním se podobně jako čistý obrát ve fiskálním roce 2017 prudce zvýšil, a to o 29 % na hodnotu 55,5 milionu euro. Zásahu na tom měl příznivý vývoj ceny mědi na světovém trhu. V následujícím období je nárůst jen mírný, ačkoliv region EMEA (Evropa, Střední východ a Afrika) zaznamenává v tomto roce velký nárůst. Ve fiskálním roce 2019 je oproti mírnému růstu v předchozím roce dokonce patrný pokles o 17,6 % oproti předcházejícímu období.

6.6 Charakteristika zaměstnanců společnosti

Společnost LAPP Czech Republic s. r. o. působí v České republice již od roku 1998, nicméně rychlejší tempo růstu počtu zaměstnanců je patrné až od roku 2008, kdy bylo otevřeno administrativní a logistické centrum v Otrokovicích. Graf znázorněný na obrázku 4 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců za dvě hlavní skupiny: do obchodní skupiny jsou zahrnuti administrativní pracovníci, manažeři a zaměstnanci skladu, od roku 2013 jsou do této skupiny zahrnuti i zaměstnanci firemní školy OSKÁREK. Ve skupině výroba jsou pak zahrnuti všichni dělníci a technickohospodářští pracovníci obou výrobních závodů – v Holešově i v Otrokovicích. Počty zaměstnanců jsou uvedeny vždy k 1. 1. daného roku a zahrnují i pracovníky zaměstnané na dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti a zaměstnance na mateřské či rodičovské dovolené.



Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

Z grafu je patrné, že počet zaměstnanců se v obchodní části společnosti rok od roku zvyšuje, nárůst byl několik let pozvolný, pouze v roce 2018 dochází k výraznějšímu nárůstu počtu zaměstnanců. Nárůst počtu zaměstnanců spadajících pod výrobu je nejvýznamnější od roku 2017, kdy dochází k otevření výrobní haly ÖC HUB v Otrokovicích. Můžeme vidět, že počty obou skupin zaměstnanců byly v roce 2020 téměř na stejném počtu zaměstnanců – ve výrobní části bylo tehdy zaměstnáno 143 zaměstnanců a v obchodní části 148 zaměstnanců.

K 1. 1. 2021 společnost zaměstnávala celkem 295 zaměstnanců, z nichž dvě třetiny jsou ženy, jak je patrné z grafů na obrázku 5. Vyšší zastoupení žen je dáno především jejich vyšším zastoupením ve výrobní části společnosti z důvodu drobné práce, pro kterou je třeba přesnost a zručnost. Ve výrobní části společnosti v Otrokovicích (ÖC HUB) je zaměstnáno celkem 134 lidí, z toho ženy zaměstnankyně tvoří téměř 75 %, muži jsou zde většinou zaměstnání na pozicích technologů, průmyslových inženýrů a plánovačů výroby.

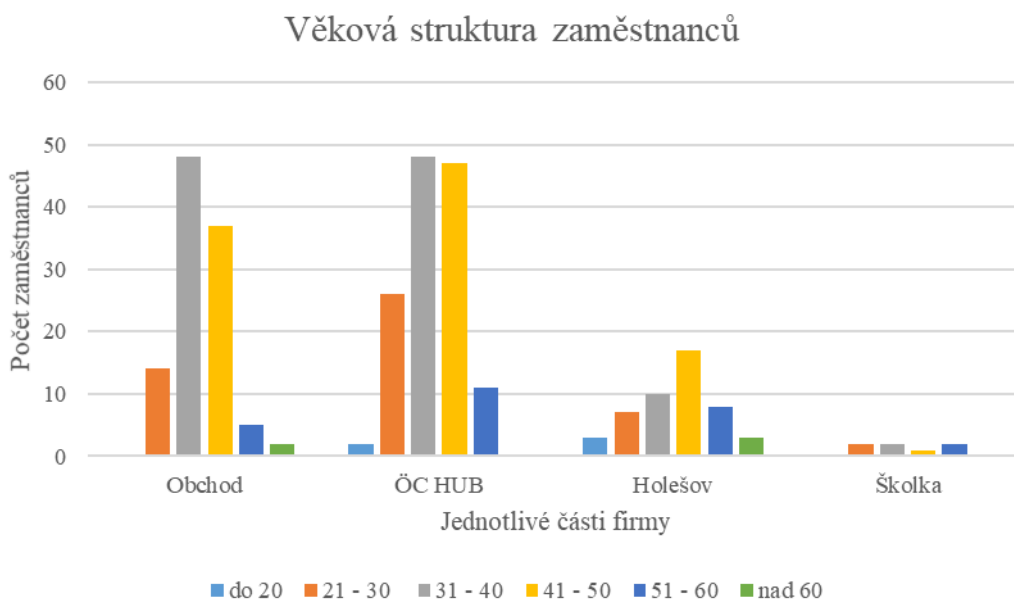


Obrázek 5: Zastoupení mužů a žen ve společnosti

V Holešovském závodě je zaměstnáno celkem 48 pracovníků a zastoupení mužů je zhruba o 10 procentních bodů vyšší, než ve výrobě ÖC HUB v Otrokovicích. V obchodní části společnosti je zaměstnáno celkem 106 lidí, přičemž jsou sem řazeni i zaměstnanci skladu. V této části společnosti je zastoupení žen a mužů nejvíce „vyrovnané“ ačkoli stále převažují ženy, kterých je zde zaměstnáno 61, což odpovídá 57,55 %. Ve firemní školce OSKÁREK pracuje celkem 7 zaměstnanců a všechny jsou to ženy.

Ve společnosti je k 1. 1. 2021 zaměstnáno nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 31 – 40 let, kterých je celkem 108. Druhou nejpočetnější skupinou se 102 zaměstnanci je věková kategorie 41 – 50 let. Následují kategorie 21 – 30 let s celkem 49 zaměstnanci a 51 – 60 let s 26 pracovníky. Obě okrajové věkové skupiny, tedy do 20 let a nad 60 let jsou zastoupeny

shodným počtem pěti zaměstnanců. Rozložení věkových skupin podle jednotlivých částí společnosti je znázorněno na grafu v níže uvedeném obrázku 6.



Obrázek 6: Věková struktura zaměstnanců

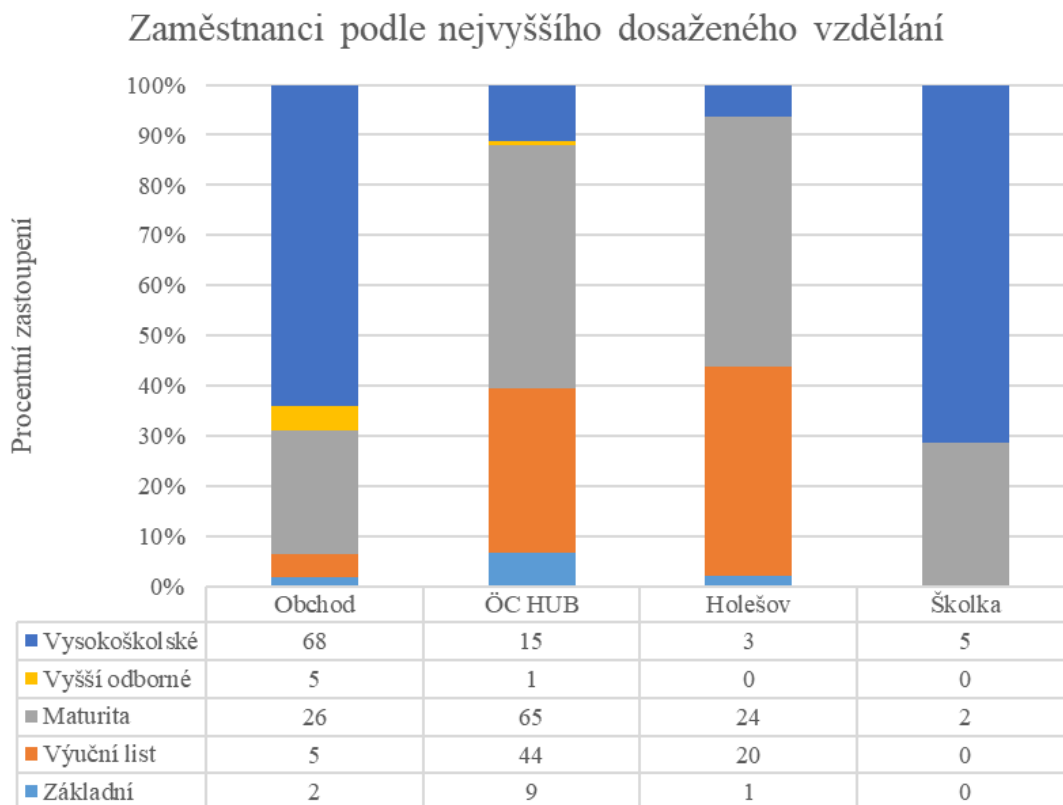
Zajímavá je i struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Celkově jsou ve společnosti nejvíce zastoupeni zaměstnanci s maturitním vzděláním, kterých je celkem 117, jak je patrné z tabulky 3. Přes 30 % zaměstnanců pak dosáhlo vysokoškolského vzdělání a necelá čtvrtina zaměstnanců má výuční list. Základní vzdělání má pouhých 12 zaměstnanců a vyšší odborné vzdělání pouze 6 pracovníků.

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání
(zdroj: interní data společnosti)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců	Procentní podíl
Základní	12	4,07%
Výuční list	69	23,39%
Maturita	117	39,66%
Vyšší odborné	6	2,03%
Vysokoškolské	91	30,85%
Celkem	295	100,00%

Pracovníci s dosaženým základním vzděláním jsou zaměstnání především ve výrobě, avšak i v prodejní části společnosti můžeme v grafu na obrázku 7 vidět malé zastoupení základního

vzdělání a to proto, že pod obchodní oddělení spadají i pracovníci skladu. Ze stejného důvodu figurují v obchodním oddělení i zaměstnanci s výučním listem, avšak nejvíce vyučených zaměstnanců je zaměstnáno v ÖC HUB a následně v závodě v Holešově.



Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání

Podobně i zaměstnanců s maturitou je nejvíce ve výrobě ÖC HUB. Tito zaměstnanci zde představují zároveň nejpočetnější skupinu. Podobně je tomu i ve výrobním závodě v Holešově, kde zaměstnanci s maturitou představují nejpočetnější skupinu. Nejvíce vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců bychom potom našli v obchodní části společnosti, kde představují více než 60 % všech zaměstnanců. Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci spadající pod ÖC HUB jsou nejčastěji technologové a průmysloví inženýři. Taktéž ve firemní školce má 5 ze 7 zaměstnanců vysokoškolské vzdělání.

6.7 Shrnutí

Společnost LAPP Czech Republic s. r. o. patří mezi úspěšné společnosti spadající pod skupinu LAPP Group, která je jedním z předních výrobců a distributorů průmyslových kabelů. V uplynulých letech se po ekonomické stránce velmi dařilo jak celé skupině, tak české dceřiné společnosti, což je patrné jak z rostoucího obrátu, tak z vývoje zisku před zdaněním.

Ačkoliv se jedná o společnost, jež působí na celosvětovém trhu, stále je v rodinném vlastnictví a rodinné hodnoty se značně promítají i do firemní kultury společnosti. Na svou poměrně malou velikost co do počtu zaměstnanců nabízí společnost LAPP Czech Republic s. r. o. svým zaměstnancům možnost využití firemní školky a aktivně se zapojuje i v dalších dobročinných aktivitách.

Mezi zaměstnanci jsou ve společnosti ze dvou třetin zastoupeny ženy a to především ve výrobní části společnosti, což by pro někoho mohlo být překvapivým faktem. Ženy jsou zde zaměstnávány především kvůli drobné práci, která vyžaduje přesnost a preciznost. Věková struktura zaměstnanců je naopak celkem obvyklá, více než dvě třetiny zaměstnanců jsou lidé mezi 30 a 50 lety věku. Taktéž vzhledem k výrobnímu charakteru společnosti není překvapující, že téměř dvě třetiny zaměstnanců mají jen základní nebo středoškolské vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní pracovníci pracují převážně v prodejní části společnosti.

7 SOUČASNÁ PODOBA PERSONÁLNÍHO CONTROLLINGU

Controllingové oddělení společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. se věnuje především controllingu v oblasti nákladů a výnosů, zodpovídá za sestavování rozpočtů, forecastů a obchodních analýz. Díky těmto nástrojům napomáhá managementu podniku v rozhodování ohledně budoucího vývoje v podniku. Z operativního pohledu je sledován například počet uzavřených zakázek, čas spotřebovaný na výrobních zakázkách či kompletní spotřeba výrobních komponent. Controllingové oddělení taktéž sestavuje reporty pro jednotlivé prodané výrobky z hlediska nákladů a ziskovosti.

Za personální controlling zodpovídá oddělení lidských zdrojů a administrativy. Data jsou zpracována HR Business Partnerem a na základě těchto dat HR manažer rozhoduje, navrhuje řešení či výsledky prezentuje vedení společnosti a dalším klíčovým zaměstnancům na pravidelných poradách. Výsledky jsou taktéž reportovány vedení společnosti v Německu.

Společnost využívá několik controllingových nástrojů s různou frekvencí. Nejčastěji jsou sledovány a reportovány personální ukazatele a statistiky, jejichž vyhodnocování probíhá každý měsíc. Mezi ně patří hlavně fluktuace, nemocnost či stavy zaměstnanců. Jedenkrát za tři roky probíhají zaměstnanecké průzkumy spokojenosti, poslední takový průzkum byl realizován v roce 2020. Jedenkrát ročně pak probíhá personální benchmarking a jedenkrát za dva roky je prováděn mzdový benchmarking. Strategické ukazatele jsou sledovány za období jednoho fiskálního roku.

7.1 Sledované oblasti

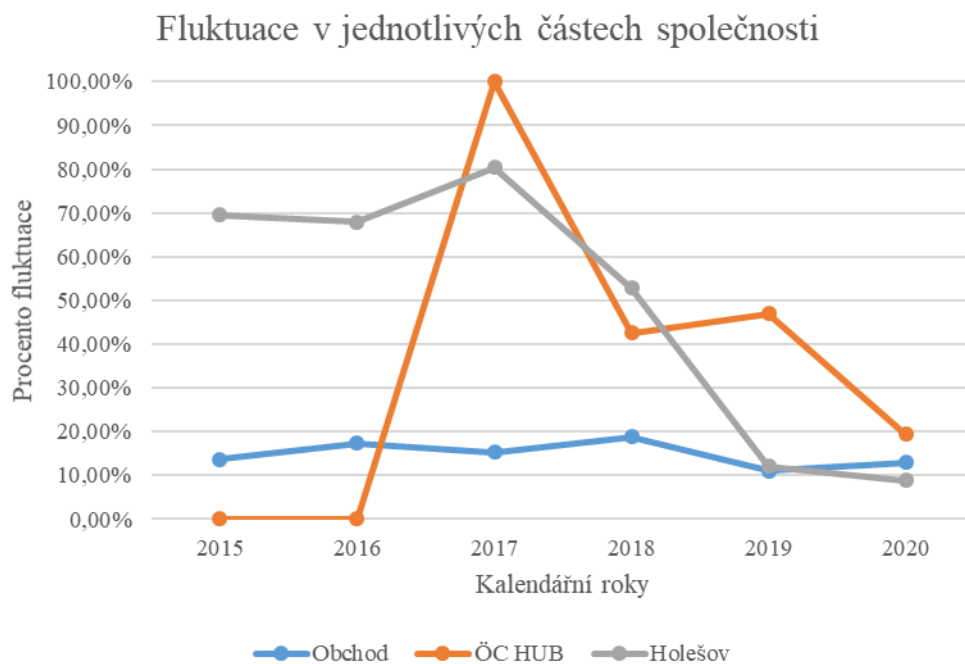
Největší pozornost společnost věnuje fluktuaci zaměstnanců, která je sledována každý měsíc. Společně s fluktuací jsou sledovány i početní stavy zaměstnanců jak ve výrobě, tak na technickohospodářských pozicích, aby bylo možné včas řešit případné nedostatky či nadbytky pracovníků. Dále společnost sleduje nemocnost a absenci pracovníků a to především ve výrobní části firmy. V rámci nemocnosti společnost sleduje počet dní, po které jsou zaměstnanci nemocní a procento nemocnosti, které se rozkládá na tři části:

- první část tvoří nemocnost v rámci ošetřování člena rodiny;
- druhá část nemocnosti zahrnuje krátkodobou nemocnost, tedy do patnácti dní včetně;
- poslední část pak zahrnuje nemocnost dlouhodobou, tedy 16 dní a více.

Následující graf na obrázku 8 zobrazuje fluktuaci zaměstnanců za kalendářní roky v jednotlivých částech společnosti. Fluktuace v obchodní části společnosti je dlouhodobě nižší, než fluktuace ve výrobě. V Holešovském závodě byla v letech 2015 a 2016 fluktuace poměrně vysoká a následně v roce 2017 ještě vzrostla s přechodem části dělníků do nově otevřené výroby v Otrokovicích, která v prvním roce taktéž zaznamenala vysokou míru fluktuace.

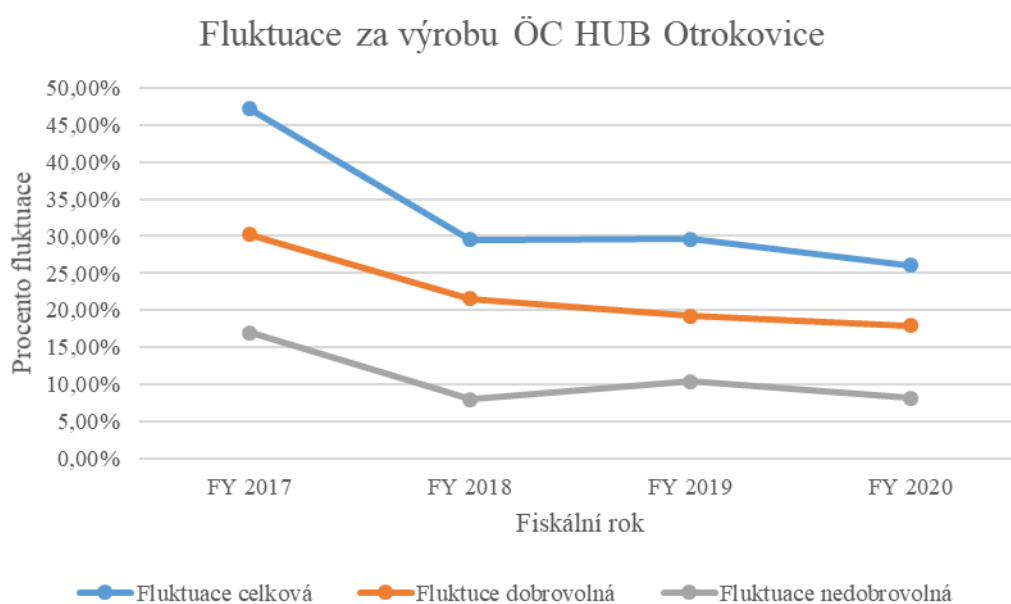
V roce 2018 ale dochází k razantnímu propadu míry fluktuace v obou závodech, v Otrokovickém ŮC HUB klesla míra fluktuace o téměř 60 procentních bodů a v Holešovském závodě téměř o 30 procentních bodů. V následujícím roce fluktuace v Holešovském závodě opět razantně poklesla, ještě více než předcházející rok a to až na 12 %, což je úroveň srovnatelná s obchodní částí společnosti. V tomto závodě je nyní fluktuace velmi nízká, jelikož nábor zaměstnanců zde není příliš vysoký a současní zaměstnanci příliš často ze společnosti neodcházejí.

Po mírném vzestupu fluktuace v Otrokovickém závodě v roce 2019 poklesla v roce 2020 míra fluktuace na necelých 20 %. Nižší hodnoty fluktuace v roce 2020 mohou být způsobeny jak stabilizací zaměstnanců po zahájení výroby v Otrokovicích, tak situací spojenou s pandemií koronaviru a tedy neochotou měnit zaměstnání. V obchodní části společnosti se fluktuace dlouhodobě drží mezi 10 a 20 procenty.



Obrázek 8: Fluktuace v jednotlivých částech společnosti

Zda je fluktuace zaměstnanců dobrovolná či nedobrovolná společnost eviduje v systému až od roku 2018 a reporty jsou sestavovány za fiskální roky pouze za výrobní závod v Otrokovicích, zejména kvůli velkému počtu zaměstnanců a obecně vyšší fluktuaci na dělnických pozicích. Následující graf na obrázku 9 zobrazuje rozklad celkové fluktuace za ÖC HUB v Otrokovicích, včetně technickohospodářských pracovníků. Jak můžeme vidět, nejvyšší fluktuace byla ve fiskálním roce 2017, jelikož tehdy došlo k otevření výroby v Otrokovicích. Část zaměstnanců přecházela do Otrokovic z výroby z Holešova a také bylo přijato několik nových zaměstnanců. Fluktuace má ale v dalších fiskálních letech klesající tendenci a dobrovolná fluktuace značně převyšuje nedobrovolnou.



Obrázek 9: Fluktuace za výrobu ÖC HUB Otrokovice

Průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců vypočtená jako podíl trvání zaměstnání všech odcházejících za kalendářní rok ve dnech a počtu všech odcházejících zaměstnanců za kalendářní rok je znázorněna v následující tabulce 5 (údaje zde byly pro lepší představu převedeny na měsíce). Můžeme vidět, že délka zaměstnání odcházejících pracovníků se až na výjimky každým rokem prodlužuje. Toto prodlužování souvisí i s klesající mírou fluktuace.

Tabulka 4: Průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců (v měsících)
(zdroj: interní data společnosti)

<i>v měsících</i>	Obchod	ÖC HUB	Holešov
2015	38,29	0,00	44,52
2016	42,63	0,00	22,39
2017	40,56	5,71	36,93
2018	28,34	9,89	48,53
2019	48,12	8,58	73,59
2020	70,58	15,18	80,30

V nákladové oblasti je největší pozornost věnována mzdovým nákladům a nákladům na vzdělávání. Společnost vykazuje ekonomické výsledky za fiskální roky, které jsou nastaveny podle mateřské společnosti v Německu od října do září. Následující tabulka 6 zobrazuje vývoj osobních nákladů v tisíci Kč v posledních pěti letech. Z těchto údajů můžeme vidět, že celkové osobní náklady každoročně rostou a to jak vlivem rostoucího průměrného počtu zaměstnanců, tak i díky obecnému vývoji na trhu práce.

Tabulka 5: Vývoj osobních nákladů (v tis. Kč) (zdroj: výroční zprávy společnosti)

<i>v tis. Kč</i>	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019
Osobní náklady celkem	99 734	99 575	113 538	141 248	161 578
Mzdy	72 447	73 037	82 887	101 658	116 126
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 787	23 010	26 265	32 510	37 401
Ostatní náklady	4 500	3 528	4 386	7 080	8 051
<i>Z toho náklady na vzdělávání</i>	<i>771</i>	<i>582</i>	<i>154</i>	<i>1 183</i>	<i>1 520</i>
Průměrný počet zaměstnanců	189	198	212	249	254

Procentní zastoupení jednotlivých složek osobních nákladů je však napříč roky téměř stejné, jak je patrné z podrobnější tabulky uvedené v příloze P I. Mzdové náklady tvoří přes 70 % veškerých osobních nákladů. Necelá čtvrtina osobních nákladů je pak tvořena náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění zaměstnanců. Okolo 5 % pak tvoří ostatní náklady. Mezi ostatní osobní náklady společnosti můžeme zařadit právě i náklady na vzdělávání zaměstnanců. Následující tabulka 7 podrobněji zobrazuje náklady na vzdělávání zaměstnanců v jednotlivých letech. Celkové náklady na vzdělávání jsou v letech 2016 a 2017 na první

pohled výrazně nižší, než v předcházejícím roce 2015. Je to způsobeno skutečností, že v těchto letech společnost čerpala dotace na vzdělávání svých zaměstnanců a značně tím ušetřila firemní zdroje.

Podobně jako v letech 2016 a 2017 i v roce 2020 společnost čerpala dotace na vzdělávání. Zároveň bylo mnoho školení a vzdělávacích akcí zrušeno z důvodu koronavirové pandemie. Počet zaměstnanců, kteří se účastní školení, se kromě let 2016 a 2020 každoročně zvyšuje a jsou zde zařazeni převážně technickohospodářští pracovníci. Pracovníci na dělnických pozicích jsou nejčastěji zaškoleni přímo na pracovišti jiným ze zkušených a déle zaměstnaných pracovníků.

Tabulka 6: Náklady na vzdělávání zaměstnanců (v Kč) (zdroj: interní data společnosti)

v Kč	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Celkové náklady na vzdělávání	770 992	582 062	154 038	1 183 490	1 520 395	812 718
Počet zaměstnanců účastnících se vzdělávání	91	81	92	142	163	161
Průměrné náklady na jednoho zaměstnance	8 472,4	7 185,9	1 674,3	8 334,4	9 327,6	5 048

Společnost taktéž sleduje počet školení konaných v každém roce. Školící dny jsou přesněji evidovány až od roku 2018, proto můžeme v tabulce 8 zaznamenat nesoulad mezi počtem školení a počtem školících dní. Podobně jako u předchozí tabulky, ani zde nejsou zahrnuta školení konaná v rámci dotačních programů. Tabulka taktéž znázorňuje, kolik školení v každém roce průměrně připadlo na jednoho zaměstnance a kolik dní průměrně zaměstnanci na školeních strávili.

Tabulka 7: Počty školení a školících dní (zdroj: interní data společnosti)

	FY 2015	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Počet zaměstnanců účastnících se vzdělávání	91	81	92	142	163	161
Počet školení celkem	491	265	154	452	559	339
Prům. počet školení na zaměstnance	5,4	3,3	1,7	3,2	3,4	2,1
Školící dny celkem	256	121	40	207	883	554
Prům. počet školících dní na zaměstnance	2,8	1,5	0,4	1,5	5,1	3,4

Pro prvotní plánování vzdělávání a nákladů na vzdělávání využívá společnost pomocnou tabulku v programu Excel, která zahrnuje všechna plánovaná školení, jejich cenu a dále jména jednotlivých zaměstnanců, kteří se mohou vzdělávacích akcí účastnit. Následně jsou data převedena do personálního systému, který umožňuje sledování nákladů na vzdělávání, ale třeba i počtu dní a hodin strávených na vzdělávacích akcích, či zda vzdělávací akce byla nebo nebyla realizována.

Z dalších oblastí, kterými se společnost v rámci personálního controllingu zabývá, uveďme například spokojenost zaměstnanců, která je zjišťována pomocí různých dotazníků spokojenosti, výkonnost, která je sledována formou produktivity zaměstnanců a ukazatelů výkonnosti nebo nábor zaměstnanců. Pro sledování náboru společnost využívá internetovou službu Teamio, která zajišťuje kompletní organizaci a správu náboru. Zároveň je zde možné uchovávat databázi uchazečů, sledovat jak se zaměstnanci o volných pozicích dozvídají a různé další statistiky.

Jelikož společnost není co do počtu zaměstnanců obzvláště velká, nepovažuje za nutné striktně vymezovat ukazatele pro každou oblast personálních činností, kterým se personální oddělení věnuje. Jediná oblast, která je podle personálního oddělení nedostatečně sledovaná a zasloužila by si vzhledem ke svému významu větší pozornost je oblast vzdělávání zaměstnanců a to hlavně z pohledu hodnocení vzdělávací akce a jejího přínosu pro zaměstnance.

V rámci strategického řízení společnosti jsou stanovovány i strategické cíle v oblasti lidských zdrojů. Strategické cíle společnosti jsou obvykle stanovovány vedením v Německu na období následujících 5 let. V oblasti strategického řízení lidských zdrojů stanovuje strategické cíle vedení společnosti nebo manažer lidských zdrojů zpravidla na období jednoho fiskálního roku a tyto cíle jsou dle potřeby v průběhu roku aktualizovány.

Společnost v rámci strategického řízení lidských zdrojů využívá forecasting a následující ukazatele KPI:

- podíl personálních nákladů na hrubém zisku (v procentech);
- podíl personálních nákladů na celkových provozních nákladech (v procentech);
- produktivitu (v procentech);
- využití pracovní doby (v procentech);
- hrubý zisk připadající na jednoho zaměstnance (v EUR);
- objem výroby připadající na jednoho zaměstnance (v EUR).

Z důvodu interní povahy informací si společnost nepřeje sdílet konkrétní vývoj těchto ukazatelů, avšak s vývojem ukazatelů je spokojena a stanovené cíle se společnosti daří dlouhodobě naplňovat.

7.2 Shrnutí

V rámci personálního controllingu se společnost více zaměřuje na sledování a hodnocení těch oblastí, které ovlivňují operativní provoz. Pro ten je důležitý především dostatek zaměstnanců – proto jsou sledovány početní stavy zaměstnanců, nemocnost či fluktuace. Větší důležitost má toto sledování ve výrobní části podniku, kde je obecně vyšší tendence k odchodům zaměstnanců a tedy nezbytnost nábory nových pracovních sil. Tyto statistiky jsou pak zpracovány formou reportů a prezentovány vedení společnosti.

Kromě sledování počtu zaměstnanců společnost dále sleduje osobní náklady a jejich vývoj a dále pak náklady na vzdělávání zaměstnanců. Ty jsou sledovány v celkové výši ale i za jednotlivé zaměstnance a dále pak jako průměrné náklady na jednoho zaměstnance. Z oblasti vzdělávání je dále sledován počet školení a počet školících dní.

Pro řízení cílů v oblasti lidských zdrojů na strategické úrovni společnost využívá sadu klíčových ukazatelů výkonnosti, které umožňují sledovat například produktivitu práce či podíl personálních nákladů na hrubém zisku či provozních nákladech.

8 SOUČASNÝ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. se řídí Směrnicí ke vzdělávání, která stanovuje pravidla pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Cílem vzdělávání je podle této směrnice zajistit zaměstnancům aktuální odborné informace z oblasti jejich působení a zvyšovat schopnosti a dovednosti zaměstnanců podle potřeby jejich pracovního zařazení a podle předpokládaného karierního růstu ve společnosti. Pro potřeby této práce bude uvažováno pouze o vzdělávání technickohospodářských pracovníků, jelikož dělníci jsou zaškolení a vzdělávání přímo na pracovišti některým ze služebně starších kolegů a neúčastní se tedy školení konaných mimo společnost.

8.1 Příprava plánu vzdělávání

Za přípravu, schválení a realizaci plánu vzdělávání je ve společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. zodpovědný manažer lidských zdrojů a administrativy. Taktéž zodpovídá za dodržení stanovených nákladů na vzdělávání, za evidenci a hodnocení realizovaných vzdělávacích akcí. Na základě plánu vzdělávání pak oddělení lidských zdrojů a administrativy zodpovídá za objednání a zajištění vzdělávacích akcí.

Plán vzdělávání se odvíjí od požadavků, které jsou kladeny na zaměstnance v souvislosti s jeho funkcí, kvalifikací, znalostmi a schopnostmi. Plán vzdělávání se rovněž přizpůsobuje potřebám společnosti a je sestavován i s přihlédnutím k ročnímu hodnocení zaměstnanců. Školení v plánu vzdělávání jsou členěna do třech kategorií:

- kategorie A – povinné kurzy;
- kategorie B – hard skills („tvrdé“ dovednosti) a jazykové vzdělávání;
- kategorie C – soft skills („měkké“ dovednosti).

8.2 Realizace plánu vzdělávání

Povinná školení jsou ve společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. rozdělena v podstatě na dvě skupiny. První skupinu tvoří školení, která jsou povinná pro všechny zaměstnance ze zákona, což zahrnuje zejména školení v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany. Pro určité pracovní pozice je povinné i školení jakosti. Školení povinná ze zákona jsou v organizaci zajišťována pověřenými zaměstnanci ve spolupráci s externími odborníky případně formou externího školení.

Druhou skupinu povinných školení tvoří ta školení, která vyplývají z adaptačního plánu každého zaměstnance. Část adaptačního procesu je pro všechny zaměstnance stejná a zahrnuje například úvodní informace o společnosti, zaškolení řidičů referentských vozidel nebo praktickou zkoušku ve výrobě. Každý adaptační plán je navíc doplněn o školení, která se vážou ke konkrétní pracovní pozici nového zaměstnance. Všechna tato adaptační školení musí zaměstnanec splnit ve zkušební době.

Další odborné vzdělávání, které se zaměřuje na prohloubení kvalifikace, je členěné na „hard skills“ a „soft skills“ a je zajišťováno průběžně každý rok. Náplň vzdělávacích akcí se odvíjí od požadavků plynoucích z ročního hodnocení zaměstnance a od jeho pracovní náplně. Zaměstnancům může být školení přiděleno ze strany nadřízeného, ale taktéž má možnost si některá školení vybrat podle vlastní vůle. Musí mu je však nadřízený schválit a musí korespondovat s náplní jeho práce.

Jazykové vzdělávání rovněž vychází z požadavků pracovní pozice. Společnost nabízí jazykové kurzy anglického a německého jazyka. Zaměstnanci mohou navštěvovat jazykové kurzy ve firmě nebo individuální kurzy, které však musí být schválené ředitelem společnosti. Firemní jazykový kurz trvá 3 roky, během kterých musí studenti prokázat zvýšení jejich jazykové úrovně a zároveň splnit podmínky hodnocení kurzu. Mezi tyto podmínky patří splnění závěrečného testu, splnění domácí přípravy, vypracování a přednesení prezentace ve vyučovaném jazyce a splnění docházky na 70 %. Jednotlivé podmínky mají svou váhu, která se zohledňuje při hodnocení. Zaměstnanci, kteří chtějí postoupit do dalšího ročníku jazykového vzdělávání, musí celý kurz splnit nejméně na 80 %.

8.3 Hodnocení vzdělávací akce

Společnost zjišťuje přínos vzdělávání dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. K tomu využívá dotazníky uvedené v příloze P II. Dotazníky obsahují otázky vztahující se k hodnocení lektora, organizace školení nebo obsahu školení, které zaměstnanci hodnotí pomocí bodové škály. Jedná se v podstatě o zjištění dojmu účastníka ze školení, zda se účastníci něčemu novému opravdu naučili, společnost netestuje. Výjimkou jsou pouze testy u povinných interních školení, jako je například BOZP či školení pro řidiče-referenty, které zaměstnanec musí splnit na určitý počet bodů, jinak musí školení zopakovat a test vyplnit znovu.

Zaměstnanci jsou povinni toto hodnocení spokojenosti vyplnit nejpozději 5 dní po vzdělávací akci. Zda bylo školení pro zaměstnance přínosné z dlouhodobého hlediska, se posuzuje i v rámci ročního hodnocení zaměstnance formou rozhovoru s přímým nadřízeným.

8.4 E-learningové prostředí ILIAS

Skupina LAPP Group využívá ke vzdělávání svých zaměstnanců i vlastní e-learningové prostředí nazvané ILIAS. Tento systém je jak po technické, tak po obsahové stránce řízen z Německa a školení povinná pro všechny zaměstnance jsou zpravidla překládána do dalších jazyků, podle potřeb jednotlivých zemí.

V e-learningovém prostředí společnosti můžeme nalézt jak povinné školení pro všechny zaměstnance, tak i školení, která jsou povinná pouze pro určité pozice. Z povinných školení pro všechny zaměstnance uvedme například tato školení: Datová bezpečnost, Prevence podvodů či Pravidla efektivní e-mailové komunikace. Školení jsou koncipována tak, že nejprve jsou zaměstnanci seznámeni s teoretickými fakty a možnostmi jejich praktického využití a poté musí vyplnit kvíz, který prověří jejich znalosti. Aby mohlo být zaměstnancům školení uznáno jako splněné, musí test na ověření znalostí splnit na určité procento úspěšnosti. Pokud se jim to nepodaří, musí si test a školení zopakovat. Zda mají zaměstnanci splněna stanovená školení, sleduje oddělení lidských zdrojů a administrativy.

Některé pracovní pozice vyžadují důkladnější přípravu a studium pro výkon práce a zaměstnanci proto musí absolvovat ještě další školení. Jedná se zejména o pracovní postupy a produktová školení, která jsou rozdělena na několik částí, podle silných značek firmy. Tato školení jsou navíc oproti školením pro všechny zaměstnance v angličtině, jelikož jsou vytvářena pro celou společnost LAPP Group.

9 SPOKOJENOST STŘEDNÍHO A VYŠŠÍHO MANAGEMENTU SE SOUČASNÝM SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ

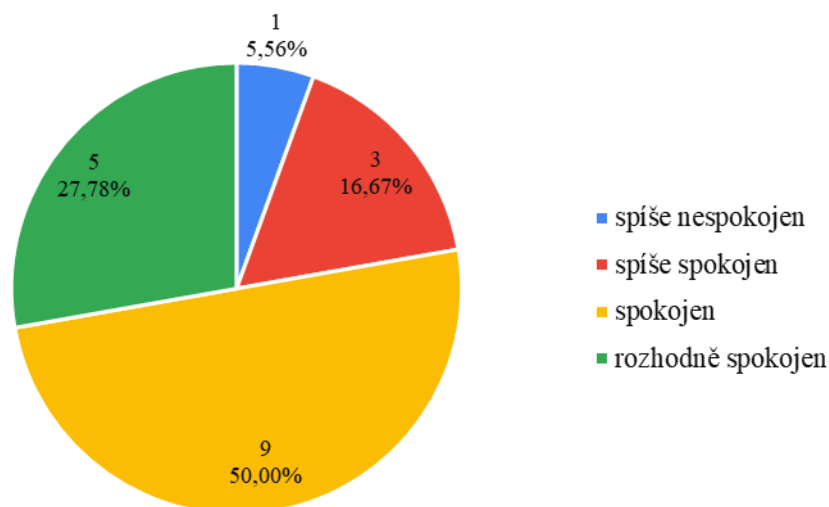
Pro lepší přiblížení a pochopení současného stavu vzdělávacího systému ve společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. bylo realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci středního a vyššího managementu. Jelikož byla oblast vzdělávání označena za nedostatečně měřenou a sledovanou samotnými personalisty, bude tento dotazník sloužit ke zjištění názoru i dalších zaměstnanců společnosti. Zároveň bude dotazník sloužit i pro zjištění případných nedostatků v současném systému vzdělávání a k sestavení východisek pro zlepšení tohoto systému. Cílovou skupinou tohoto dotazníku jsou členové středního a vyššího managementu, kteří zodpovídají za vzdělávání svých podřízených. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 18 členů středního a vyššího managementu, tedy všichni manažeři, kteří byli osloveni.

Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace Google Forms a následně zaslán personálnímu oddělení společnosti, které dotazník dále předalo cílové skupině. Zaměstnanci byli požádáni o brzké vyplnění dotazníku a díky tomu byla data shromážděna v relativně krátkém časovém úseku (necelý týden). Dotazník zahrnoval jak otevřené, tak uzavřené otázky formou škálování a věnoval se celému procesu vzdělávání, tedy od identifikace vzdělávacích potřeb, přes realizaci vzdělávání až po jeho vyhodnocení a je uveden v příloze P III.

Data získaná dotazníkovým šetřením byla převedena z online prostředí do tabulky a následně zpracována s využitím programu MS Excel. Uzavřené otázky byly vyhodnoceny na základě četností jednotlivých odpovědí a pro lepší vizualizaci byla data z těchto odpovědí převedena i do grafické podoby. Otevřené otázky byly vyhodnoceny na základě podobných a nejčastěji se vyskytujících odpovědí manažerů.

V úvodu dotazníkového šetření byli členové managementu dotázáni na celkovou spokojenost se současným systémem vzdělávání. Hodnotit mohli na škále od 1 (rozhodně nespokojeni) po 6 (rozhodně spokojeni). Nejvyšší hodnocení zvolilo 5 manažerů, což představuje více než čtvrtinu dotázaných, jak je vidět na grafu v obrázku 10. Přesně polovina je potom se současným systémem vzdělávání spokojena a 3 manažeři jsou spíše spokojeni. Pouze jeden manažer uvedl, že je se současným systémem vzdělávání zaměstnanců spíše nespokojen. Možnost nespokojen či rozhodně nespokojen nezvolil ani jeden z manažerů.

Spokojenost se současným systémem vzdělávání

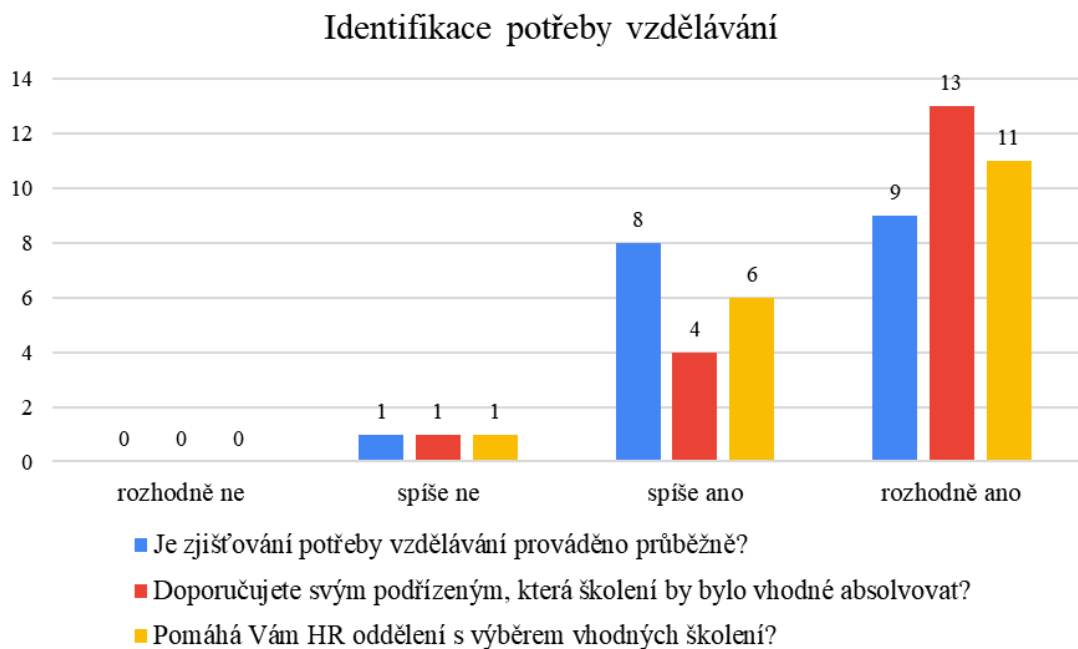


Obrázek 10: Spokojenost se současným systémem vzdělávání

Dále byli manažeři dotázáni, jak u svých podřízených identifikují potřebu pro vzdělávání. Nejčastěji byl zmiňován roční hodnotící pohovor se zaměstnancem, na kterém je zhodnocena náplň práce zaměstnance, jeho výkon a případné slabiny ve znalostech a dovednostech. Zároveň většina manažerů uvedla, že zjišťování potřeby vzdělávání je prováděno i průběžně během roku, pouze jeden uvedl, že v průběhu roku potřebu pro vzdělávání spíše nezjišťuje, jak je patrné z grafu na obrázku 11.

Manažeři se také zaměřují na výkonnost zaměstnanců a jejich pracovní výsledky. Na základě zjištěných nedostatků pak většina vedoucích pracovníků doporučuje zaměstnancům účast na vhodných školeních, která by zaměstnancům pomohla k odstranění nedokonalostí. Pouze jeden z dotázaných manažerů uvedl, že svým podřízeným spíše nedoporučuje, která školení by pro něj byla vhodná.

Další z možností identifikace vzdělávací potřeby je požadavek ze strany zaměstnanců. V takových případech je potřeba ověřit, že se požadované školení shoduje s náplní práce zaměstnance a může mu pomoci k lepšímu pracovnímu výkonu. S výběrem vhodných školení pomáhá manažerům i oddělení lidských zdrojů a administrativy, které vedoucím pracovníkům posílá nabídku vhodných kurzů.

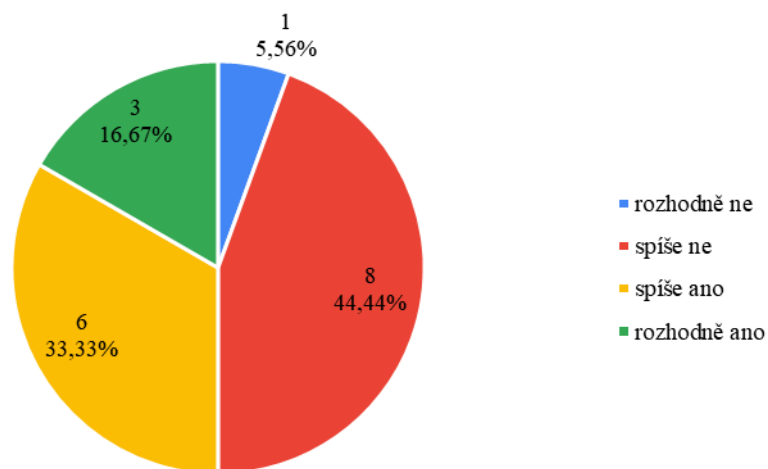


Obrázek 11: Identifikace potřeby vzdělávání

Zaměstnanci se ročně účastní nejčastěji dvou až pěti školení, ojedinele pak více než pěti. Většina manažerů je s tímto počtem školení spokojená a považuje ho za dostačující. Tři členové managementu uvedli, že by vzdělávacích akcí mohli účastníci absolvovat i více, jeden naopak uvedl, že vyšší počet by zaměstnanec připravil o čas na pracovišti, který je potřeba pro běžný chod oddělení. Zároveň uvedli, že záleží i na obsahu a rozsahu školení nebo konkrétním zaměstnanci. Noví zaměstnanci se například účastní vyššího počtu školení.

Na otázku zda je počet školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit limitován, odpověděla necelá polovina dotázaných, že spíše není. Jak je patrné z grafu na obrázku 12, třetina manažerů pak uvádí, že počet školení spíše limitován je. Pro omezený počet školení se vyjádřili tři manažeři a naopak pro neomezený jeden. Jak již bylo zmíněno, počet školení nemusí být nutně srovnatelný, záleží i na délce trvání jednotlivých školení a samozřejmě na nákladnosti školení.

Je počet školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit, limitován?



Obrázek 12: Limitace počtu školení

Zaškolování zaměstnanců probíhá ve společnosti podle adaptačního plánu, kde je každému zaměstnanci stanoveno, jaká školení musí v průběhu prvních tří měsíců ve společnosti splnit. Tímto adaptačním plánem se řídí i vedoucí pracovníci a školení jim zajišťují různými způsoby. Nováčci mají nejčastěji přiděleného mentora či kouče, který je zaučí v základní náplni práce. Mimo mentoring a koučing je u některých zaměstnanců prováděno zaškolování i prostřednictvím firemního e-learningového prostředí. Dále manažeři uvádí jako využívané způsoby zaškolování interní školení, externí školení formou otevřených kurzů či specifická školení určená přímo pro společnost LAPP Czech Republic s. r. o. V současné době je řada školení zajišťována v on-line podobě.

9.1 Efektivnost vzdělávání

Většina manažerů se shoduje na tom, že je důležité vyhodnocovat efekt vzdělávání. Pouze jeden z nich zastává názor, že vyhodnocování efektu důležité není. Stejně tak pouze jeden manažer uvedl, že není možné měřit efekt vzdělávání. Pět z dotázaných manažerů uvedlo jako možnost přímého měření využití KPI ukazatelů, ale zároveň uznali, že takto exaktně efekt vzdělávání příliš často neměří. Tři manažeři využívají pověření zaměstnance nějakým úkolem, který pro něj byl před školením obtížný a ověřují tak, zda jim školení pomohlo v odstranění nedostatků v této oblasti.

Většina manažerů pak uvedla, že hodnocení efektu vzdělávání je prováděno spíše subjektivně a to jak ze strany nadřízeného, tak ze strany zaměstnance. Nejčastěji manažeři sledují, zda se zlepšily schopnosti zaměstnanců při každodenní práci, zda přichází s návrhy na zlepšení nebo jsou schopni poradit svým kolegům, případně jestli se zvyšuje jejich samostatnost či pracovní výkon. Jeden z manažerů uvedl, že přínosy vzdělávání zjišťuje i na základě feedbacku od zákazníků či jiných kolegů, se kterými zaměstnanec spolupracuje.

Sebehodnocení zaměstnanců považují za důležité všichni manažeři. Uvádějí, že pro sebehodnocení mají zaměstnanci příležitost minimálně jednou ročně při celkovém ročním hodnocení. Část manažerů se snaží zaměstnance k sebehodnocení vést častěji, tedy i v průběhu roku a to buď pravidelně, nebo podle potřeby z jedné či druhé strany. Dva manažeři uvedli, že zaměstnanci možnost sebehodnocení nevyužívají tak jak by mohli a jeden manažer se domnívá, že zaměstnanci pro sebehodnocení nemají dostatek příležitostí.

Manažerům byla také položena otázka, jakou podobu vzdělávání považují za nejpřínosnější pro své zaměstnance. Jako jednu z nejefektivnějších forem vzdělávání uvedlo 14 respondentů klasické školení. Nejvíce si na něm cení přímého kontaktu se školitelem a možnosti interakce, ať už formou diskusí či doplňujících otázek, které mohou být ihned vysvětleny. Taktéž na klasickém školení oceňují možnost využití praktických ukázek a nácvik řešení různých problémů či situací v praxi.

Několik manažerů také uvedlo, že považují za přínosné i praktičtější formy jako jsou například workshopy nebo využití koučingu zejména pro manažerské pozice. Tři manažeři uvedli, že za přínosné považují i outdoor nebo zážitkové vzdělávání, vhodné zejména pro nácvik a aplikaci tzv. „soft skills“. Dva respondenti považují za přínosné i on-line vzdělávání a e-learning. Tři manažeři pak zastávají názor, že nejpřínosnější je kombinace různých druhů školení nebo že forma školení není natolik rozhodující jako kvalita a obsah vzdělávací akce.

Respondenti byli dále dotázáni, zda považují on-line vzdělávání a e-learning za rovnocenné s klasickým školením, na kterém je účastník osobně přítomen. 15 manažerů uvedlo, že tyto formy vzdělávání za rovnocenné nepovažují, zejména proto, že „dálkové formy vzdělávání“ neposkytují takové možnosti interakce s ostatními účastníky školení jako klasické školení v osobní přítomnosti. Zároveň jsou si ale vědomi úspory času, kterou tyto formy vzdělávání poskytují. Považují ho proto spíše za doplnění ke klasickým školením a v současné době koronavirové pandemie také jako jednu z mála využitelných variant. Ostatní respondenti uvedli, že zastávají kombinaci různých forem školení.

10 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Personální controlling je ve společnosti do značné míry zaveden. Věnuje se především těm oblastem, které jsou nezbytné pro operativní chod podniku, tedy oblastem jako je fluktuace, nemocnost či početní stavy zaměstnanců a to hlavně ve výrobní části společnosti. Tyto oblasti jsou sledovány pravidelně a jsou reportovány vedení společnosti. Společnost taktéž využívá strategických nástrojů personálního controllingu jako je benchmarking nebo forecasting. V rámci plnění a sledování strategických cílů v oblasti lidských zdrojů využívá společnost sadu strategických ukazatelů.

Prostor pro zlepšení v oblasti personálního controllingu ve společnosti se nabízí v oblasti strategických ukazatelů. V aktuálně využívané sadě ukazatelů jsou zastoupeny ukazatele, které vyjadřují procentní zastoupení personálních nákladů na hrubém zisku a celkových provozních nákladech. Tyto informace jsou pro podnik jistě důležité, avšak společnost by mohla využít i takové ukazatele, které lépe vyjadřují strategické cíle v oblasti řízení lidských zdrojů a lépe reflektují přínos lidského kapitálu pro společnost.

Dalším nedostatkem ve společnosti je oblast vzdělávání, především pak hodnocení vzdělávání. V současnosti společnost k hodnocení vzdělávacích akcí používá hodnotící dotazníky v papírové podobě, které se zaměřují převážně na dojmy ze školení a hodnocení celkového dojmu. Zda se zaměstnanci na školení něco nového dozvěděli nebo naučili, zde sami zaměstnanci hodnotí pouze subjektivně a s nedostatečným odstupem od vzdělávací akce, jelikož tento dotazník je nutné odevzdat nejpozději do 5 dnů od vzdělávací akce. Z dlouhodobějšího horizontu je přínos vzdělávací akce pro zaměstnance zhodnocen pouze jednou ročně v rámci celkového ročního hodnocení zaměstnance.

Taktéž papírová podoba dotazníku neumožňuje efektivní práci se získanými informacemi od zaměstnanců a následnou tvorbu reportů. Využití elektronických platforem pro tvorbu dotazníku by společnosti umožnilo následné vygenerování dat do tabulky v programu Excel, kde by mohli personalisté lépe a efektivněji sledovat jak hodnocení jednotlivých školení, tak spokojenost konkrétních zaměstnanců. Zároveň by elektronizace dotazníků umožnila i lepší měřitelnost subjektivních hodnocení možnostmi snadného průměrování bodů z bodových škál a tím získání určitých kvantitativních dat. Při spojení těchto informací s již sledovanými náklady by pak vznikl souhrnný report, který by umožnil přehledné zhodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí jak z pohledu nákladovosti, tak z pohledu přínosu vzdělávání.

Největším nedostatkem je pak absence systematického ověřování přínosu školení pro zaměstnance. Z dotazníkového šetření mezi manažery vyplynulo, že část z nich sice nějakou formou ověřuje, zda se zaměstnanci na školení dozvěděli a naučili něco nového, ale toto ověřování není nijak systematizováno ze strany vedení nebo personálního oddělení. Někteří manažeři si přitom uvědomují, že ověřování těchto znalostí je užitečné i jako určitá forma motivace pro zaměstnance, aby se k materiálům ze školení někdy vrátili, či aby si školení jen neodbyli s domněnkou, že není nezbytné dokazovat jeho přínos.

V této oblasti se tedy nabízí tvorba určitého personálního standardu a upravení procesu hodnocení vzdělávání tak, aby lépe reflektoval přínos vzdělávací akce a odděloval subjektivní dojmy zaměstnanců ze školení a znalosti, které na něm získali a dají se ověřit i objektivně. Vzdělávání zaměstnanců představuje nemalou část rozpočtu organizace, a proto by mělo být systematicky vyhodnocováno pro doložení efektivního využití peněžních prostředků investovaných do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Na základě provedených analýz byly zjištěny nedostatky a prostor pro zlepšení uvedené v předchozí kapitole. Navrhované řešení bude rozděleno na dvě části, a to část navrhující upravení stávající sady strategických personálních ukazatelů a část věnující se zlepšení měřitelnosti v oblasti vzdělávání a hodnocení jeho přínosu.

Cílem navrhovaných řešení je splnění hlavního cíle této práce, tedy navrhnout projekt pro lepší využívání nástrojů personálního controllingu ve společnosti. Tento cíl je lépe přiblížen pomocí metody SMART:

S (specific) – cílem je zlepšení využití nástrojů personálního controllingu a reportingu ve společnosti, především v oblasti strategických ukazatelů a vzdělávání zaměstnanců;

M (measurable) – měřitelnost cíle je zajištěna pomocí kvantifikace jednotlivých ukazatelů;

A (acceptable) – navrhovaná řešení musí být schválena jak ze strany personálního oddělení, tak ze strany vedení společnosti;

R (realistický) – neexistují překážky, které by činily navrhované řešení nerealizovatelným;

T (time specific) – navrhovaná řešení budou implementována do praxe nejpozději do dvou let od vyhotovení návrhu.

11.1 Strategické ukazatele

Pro sledování personálních cílů a procesů na strategické úrovni řízení lidských zdrojů společnost v současnosti využívá sadu šesti ukazatelů, jak již bylo dříve zmíněno v kapitole 7. Tyto ukazatele zahrnují jak informace týkající se personálních nákladů, tak i informace o pracovním výkonu zaměstnanců, či jaký objem zisku nebo produkce připadá na jednoho pracovníka společnosti.

Sledování vývoje objemu personálních nákladů je velmi důležité, zejména proto, že náklady na zaměstnance představují nemalou položku v nákladech každé společnosti. Pro společnost je však také důležité sledovat, zda vynaložené prostředky na pracovníky jsou efektivně využity a zda zisk, kterého bylo díky investicím do lidského kapitálu dosaženo, je pro společnost dostačující. Z tohoto důvodu by bylo vhodné sadu strategických ukazatelů doplnit o takovou metriku, která bude o návratnosti investic do lidského kapitálu vhodně informovat.

Pro tyto účely slouží jeden z obecně uznávaných strategických ukazatelů a tím je rentabilita investic do lidského kapitálu (HCROI). Výpočet by se řídil následujícím vzorcem:

$$HCROI = \frac{\text{výnosy} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{celkové osobní a mzdové náklady}}$$

Pro výpočet a reportování hodnoty tohoto ukazatele by sloužila následující šablona uvedená jako tabulka 9, která usnadní samotný výpočet a navíc umožní sledování vývoje ukazatele rentability investic do lidského kapitálu napříč jednotlivými roky. Pro lepší názornost je uveden výpočet ukazatele pro rok 2019.

Tabulka 8: Výpočet a reporting HCROI (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Provozní výnosy	Provozní náklady	Osobní náklady	HCROI
2019	1 056 692	983 100	161 578	1,455
2020				
2021				
2022				
2023				

Důležité pro konstrukci výpočtu tohoto ukazatele je rozhodnout, jak rozsáhlá budou vstupní data, respektive co vše bude v ukazateli započteno. Z pohledu tržeb a nákladů se zdá být logické zahrnout do výpočtu pouze ty skupiny výnosů a nákladů, na jejichž hodnotu má pracovní výkon zaměstnanců vliv. Z tohoto důvodu například začlenění finančních výnosů a nákladů není uvažováno, jelikož finanční hospodaření podniku není tolik ovlivněno investicemi do lidského kapitálu jako běžná provozní činnost. Proto bude pro výpočet rentability investic do lidského kapitálu využito provozních výnosů a nákladů.

Stejně tak je důležité vymezit, zda do výpočtu zahrnovat kompletně všechny osobní náklady, nebo pouze některé složky. Pochopitelně zde budou zahrnuty mzdy zaměstnanců a zaměstnanecké benefity, které představují největší část osobních nákladů. Náklady na sociální a zdravotní pojištění jsou taktéž nemalou položkou a proto by i tyto náklady měly být ve výpočtu zohledněny. Ostatní osobní náklady již nepředstavují oproti předchozím dvěma skupinám tak velkou peněžní sumu, avšak stále se jedná v jistém slova smyslu o peněžní prostředky, které byly investovány do lidských zdrojů. Pro výpočet tedy budou uvažovány veškeré osobní náklady, které společnost vykazuje.

Za rok 2019 činily provozní výnosy v součtu 1 056 692 tisíc Kč. Jsou zde zahrnuty tržby z prodeje výrobků a služeb v hodnotě 229 238 tisíc korun, tržby za prodej zboží, které představují největší část provozních výnosů, a sice 819 682 tisíc korun a dále ostatní provozní výnosy ve výši 7 772 tisíc korun. Provozní náklady pro rok 2019 byly vyčísleny na celkovou sumu 983 100 tisíc Kč. Do provozních nákladů je zahrnuta výkonová spotřeba, představující převážnou část provozních výnosů (796 649 tisíc korun), dále je započtena změna stavu zásob vlastní činnosti ve výši 124 tisíc korun, osobní náklady ve výši 161 578 tisíc korun, úpravy hodnot v provozní oblasti vyčíslené na 14 911 tisíc Kč a ostatní provozní náklady ve výši 9 838 tisíc korun. Hodnota ukazatele HCROI tak pro rok 2019 vychází 1,455.

Výsledná hodnota ukazatele by v ideálním případě měla přesahovat hodnotu 1, aby bylo možné návratnost investic považovat za efektivní. Podle modelového výpočtu pro rok 2019 tedy můžeme vidět, že rentabilita investic do lidského kapitálu je efektivní, jelikož je výsledná hodnota vyšší než 1. S postupem času by hodnota ukazatele měla být stabilní, nebo by se v lepším případě měla zvyšovat, což by dokazovalo efektivně investované prostředky do pracovní síly. Pokud by společnost pozorovala pokles rentability, mělo by dojít k nalezení příčiny tohoto poklesu (například zda významně vzrostly osobní náklady, poklesly tržby společnosti či vzrostly náklady) a na základě toho plánovat další vývoj.

Data pro výpočet rentability investic do lidského kapitálu společnost běžně sleduje a vykazuje, nevznikne tedy potřeba pro vykazování či vyčíslování využívat nové veličiny. Vzhledem ke strategickému charakteru ukazatele navíc jeho vyčíslení bude probíhat jednou ročně a bude tedy snadné využít data z účetnictví.

Společně se zavedením ukazatele rentability investic do lidského kapitálu by bylo vhodné upravit v současnosti využívaný objem hrubého zisku připadajícího na jednoho zaměstnance na ukazatel, který zobrazuje přidanou hodnotu lidského kapitálu, aby metodika výpočtu ukazatelů byla sjednocená. Ten podobně jako současně využívaný ukazatel zobrazuje objem zisku připadající na jednoho zaměstnance, avšak stejně jako ukazatel HCROI je očištěn o vliv osobních nákladů. Výpočet přidané hodnoty lidského kapitálu (neboli HCVA) by se řídil následujícím vzorcem:

$$HCVA = \frac{\text{výnosy} - (\text{náklady} - \text{celkové osobní a mzdové náklady})}{\text{průměrný počet pracovníků}}$$

Podobně jako u ukazatele HCROI, i zde by připadaly v úvahu pouze provozní výnosy a náklady, jelikož na tyto hodnoty má práce zaměstnanců největší vliv. Stejně tak i pro výpočet

a reporting by byla využita obdobná tabulka, představená jako tabulka 10, která umožní jednoduchý výpočet a sledování dat v průběhu let. Potřebná data jsou zde prakticky stejná, jako u předchozího ukazatele a průměrný počet pracovníků je ve společnosti taktéž evidován.

Tabulka 9: Výpočet a reporting HCVA (v tis. Kč) (vlastní zpracování)

v tis. Kč	Provozní výnosy	Provozní náklady	Osobní náklady	Průměrný počet zaměstnanců	HCVA
2019	1 056 692	983 100	161 578	254	925,866
2020					
2021					
2022					
2023					

Tabulka opět představuje i ukázkou výpočtu a reportu pro rok 2019. Provozní náklady, výnosy a osobní náklady jsou zde započítány ve stejné výši, jako u ukazatele rentability investic do lidského kapitálu. V roce 2019 společnost zaměstnávala průměrně 254 zaměstnanců a výsledná přidaná hodnota na jednoho zaměstnance tedy pro rok 2019 představovala 925 866 korun českých.

11.1.1 Přínosy navrhovaného řešení

Doplnění ukazatele rentability investic do lidského kapitálu společnosti umožní lépe sledovat efektivnost vynaložených peněžních prostředků do pracovní síly. Díky nikterak složitému výpočtu může společnost zjistit, jak v průběhu času nakládá s investicemi do pracovní síly a na základě toho nacházet prostor pro zlepšení. Tabulka pro reportování dat navíc nabízí i rychlý náhled na všechny veličiny vstupující do výpočtu. V případě růstu nebo poklesu hodnoty výsledného ukazatele je tak možné ihned vidět, ve které veličině došlo k výraznější změně oproti minulým obdobím a následně může být provedena podrobnější analýza konkrétní příčiny.

Přidaná hodnota lidského kapitálu pak nabízí především srovnatelný výstup díky očištění od personálních nákladů. Společnost tak díky tomu může sledovat ziskovost na jednoho zaměstnance s využitím srovnatelných vstupních údajů, což zajistí lepší provázanost obou ukazatelů. Podobně i reporting přidané hodnoty lidského kapitálu umožní sledování vývoje všech vstupních veličin a následnou cílenou analýzu příčiny změny výsledné hodnoty ukazatele.

11.1.2 Matice zodpovědnosti

Následující tabulka 11 uvádí rozdělení odpovědnosti jednotlivých pracovníků související se sledováním a vyhodnocováním strategických ukazatelů. V oblasti strategických ukazatelů lidských zdrojů jsou zainteresováni především pracovníci oddělení lidských zdrojů a dále pak vedení společnosti.

Rozdělení odpovědnosti se řídí metodikou RACI, která je pojmenována na základě zkratk druhů odpovědnosti. Jednotlivé druhy odpovědností jsou následující:

- R (responsible) – osoba pověřená provedením úkolu;
- A (accountable) – osoba přijímající rozhodnutí a celkově odpovědná za prováděnou činnost;
- C (consulted) – osoba, se kterou je průběh činnosti konzultován;
- I (informed) – osoby, které mají být informované o průběhu činností a přijatých rozhodnutích.

Tabulka 10: Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovědná osoba		
	HR Business Partner	HR Manažer	Vedení společnosti
Shromáždění dat a výpočet strategických ukazatelů	R	A	
Kontrola plnění stanovených cílů	R	A	I
Vytvoření reportu strategických ukazatelů	R	A	
Prezentace reportu vedení společnosti		R; A	I
Plánování cílů ve strategické oblasti na budoucí období		R; A	C; I

11.1.3 Časová, nákladová a riziková analýza

Vyhodnocování strategických ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů probíhá jednou ročně, jak již bylo dříve zmíněno. **Časová náročnost** shromáždění dat a výpočtu jednotlivých strategických ukazatelů není příliš časově náročná, při dostupných vstupních datech zabere výpočet finálních hodnot ukazatelů pověřenému pracovníkovi jen několik hodin. Následně je sestaven report, který obsahuje hodnoty všech výsledných ukazatelů, včetně dílčích vstupních dat a umožňuje srovnání i s předchozími lety. Tento report je pak prezentován

vedení společnosti, které na základě strategických cílů celé společnosti dává podnět k vytváření a stanovování strategických cílů pro oblast řízení lidských zdrojů.

Z pohledu **nákladů** výpočet a reporting ukazatelů sám o sobě náklady nevyvolává. Jelikož je výpočet, reporting a následně i prezentace ukazatelů prováděno a sdíleno elektronickou formou, nevznikají žádné náklady například na tisk a archivaci dokumentů. Můžeme zde ale uvažovat o mzdových nákladech pracovníků, kteří se věnují zpracování strategických ukazatelů. V takovém případě bychom počítali počet hodin, které zaměstnanci strávili při vykonávání jednotlivých činností, vynásobili jejich hodinovou mzdou, jak je uvedeno v tabulce 12. Pro účely výpočtu byla průměrná hrubá měsíční mzda převzata z Národní soustavy povolání (nsp.cz, ©2017) pro pozice Personalista specialista a Personální ředitel jako střední hodnota v mzdové sféře. Průměrná hodinová mzda je pak vypočtena jako měsíční mzda dělená 160 hodinami. K nákladům na práci je dále započítáno zdravotní pojištění a náklady na sociální zabezpečení, které hradí zaměstnavatel.

Tabulka 11: Náklady navrhovaného řešení (vlastní zpracování) (v Kč)

V Kč	Shromáždění dat, výpočet, kontrolu plnění cílů a vytvoření reportu	Prezentace reportu a plánování cílů na další období
Vynaložený čas (v hodinách)	3	1
Průměrná hrubá měsíční mzda pověřeného zaměstnance	48 933	73 734
Průměrná hodinová mzda	305,83	460,84
Náklady na práci	917,49	460,84
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	310,11	155,75
Celkové náklady	1 844,19	

Na základě rozdělení činností mezi HR Business Partnera a Manažera lidských zdrojů vychází náklady na pracovní sílu pro veškeré činnosti spojené s využitím strategických ukazatelů v rámci řízení lidských zdrojů 1 844,19 Kč.

Možná **rizika**, která mohou nastat při vyhodnocování strategických ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou převážně rizika způsobená lidskou chybou. Pověřený zaměstnanec může špatně zadat vstupní data pro výpočet ukazatelů, následně tedy získá i nesprávnou hodnotu ukazatele, která může být mylně interpretována. Taktéž může chyba nastat i při

sestavování reportu. Těmto rizikům lze předejít sebekontrolou a následně kontrolou dat a výsledků dalším zaměstnancem, která by vzhledem k rozdělení odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců měla stejně proběhnout.

11.2 Vzdělávání zaměstnanců

V oblasti vzdělávání zaměstnanců je personální controlling a reporting částečně zaveden, avšak není pro personalisty zcela vyhovující. Pro přehlednější sledování jednotlivých vzdělávacích akcí tak bude vytvořen nový report, který bude obsahovat převážně data týkající se hodnocení vzdělávání, jehož systém bude taktéž upraven.

11.2.1 Reporting vzdělávání

V oblasti vzdělávání zaměstnanců společnost v současnosti nejvíce sleduje vynaložené náklady na vzdělávání a počet školení, kterých se zaměstnanci účastní. Pro tyto účely využívá pro prvotní plánování pomocnou tabulku vytvořenou v programu Excel a následně přesná data eviduje v personálním systému, jak již bylo zmíněno v kapitole 7. Tabulka v Excelu je vhodná pro zadávání dat, avšak pro reporting nebo průběžné sledování je příliš obsáhlá a nepřehledná. Personální program pak neumožňuje tvorbu vlastního reportu, využívá pouze přednastavených šablon. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit nový report, který by obsahoval informace o nákladech a navíc zahrnoval další data, která by pro společnost mohla být užitečná.

Nově navrhovaný report, který je zobrazen v příloze P IV, by pak společnosti umožnil sledovat a evidovat následující data a informace pro jednotlivé vzdělávací akce:

- náklady na vzdělávací akci za jednoho účastníka (hrazené ze zdrojů společnosti a z dotačních programů);
- celkové náklady na vzdělávací akci (hrazené ze zdrojů společnosti a z dotačních programů);
- počet účastníků vzdělávací akce;
- počet zaměstnanců, kteří o školení projeví zájem;
- průměrná spokojenost účastníků se vzdělávací akcí;
- doporučení vzdělávací akce;
- pre-test a post-test skóre;
- celkové hodnocení přínosu vzdělávací akce po půl roce.

Report bude dále obsahovat souhrnné údaje za celý sledovaný fiskální rok:

- počet realizovaných vzdělávacích akcí;
- počet požadovaných vzdělávacích akcí;
- celkové náklady na vzdělávání (hrazené ze zdrojů společnosti a z dotačních programů);
- celkový počet účastníků vzdělávacích akcí;
- celkový počet školících dní a hodin;
- průměrné náklady ze zdrojů společnosti, průměrný počet školících dní a hodin na jednoho zaměstnance.

Jednotlivé části reportu jsou blíže popsány v následujících kapitolách. Tento report by byl sestavován pro všechny vzdělávací akce, které se uskutečnily za fiskální rok. Z důvodu sledování dlouhodobějších přínosů vzdělávání však bude v kompletní podobě sestaven s půlročním zpožděním, nicméně reporting ukončených školení bude probíhat průběžně.

11.2.2 Příprava vzdělávání

Počty zájemců o vzdělávání

Porovnání počtu zaměstnanců, kteří se školení reálně zúčastnili s počtem těch pracovníků, kteří o školení zájem projeví, je pro společnost směrodatné z několika důvodů. Na základě tohoto srovnání může zjistit, kolik zaměstnanců nevyužívá prostor pro vzdělávání, ačkoliv se jim ho dostává. Taktéž je možné zájem zaměstnanců o jednotlivá školení sledovat napříč různými oblastmi (např. školení na rozvoj komunikačních dovedností, organizačních schopností, „tvrdých“ kompetencí, atd.). Pro společnost je zájem o různé oblasti důležitý pro plánování budoucí nabídky vzdělávacích akcí a objemu finančních prostředků na vzdělávání.

Důležité je také zjistit příčinu rozdílu mezi těmito dvěma skupinami pracovníků. Příčina nesouladu může být jak na straně společnosti (např. nedostatek finančních prostředků pro větší počet zaměstnanců, omezená kapacita kurzu a tedy nutnost vybrat omezený počet účastníků, atd.), tak na straně zaměstnance (např. neochota cestovat na vzdělávací akci, velké pracovní vytížení, atd.). Školení také může být zrušeno ze strany poskytovatele v případě nedostatečného naplnění kapacity. V takovém případě je důležité zájemcům o vzdělávací akci umožnit účast na novém termínu.

Stanovení cíle a očekávaných přínosů vzdělávací akce

Pro co nejlepší a nepřesnější vyhodnocení efektu vzdělávání je důležité před samotnou vzdělávací akcí správně stanovit hlavní cíl vzdělávací akce a případně i cíle dílčí a dále očekávané přínosy vzdělávací akce. Cíle i přínosy vzdělávací akce by měly být stanoveny ve shodě zaměstnance účastnícího se školení a jeho nadřízeného. Právě s nadřízeným totiž bude následně posuzováno splnění stanovených cílů a přínosů.

Stanovení klíčových metrik a kritérií pro posouzení přínosu vzdělávání

Pro konkrétnější zhodnocení přínosů vzdělávací akce je vhodné před účastí na školení stanovit metriku či kritérium, podle kterého se bude po ukončení vzdělávání posuzovat přínos vzdělávání pro pracovníka. Příkladem měřitelných metrik může být například:

- produktivita práce;
- počet vyřízených zakázek za časový úsek (např. týden);
- chybovosti při práci, atd.

Pro některá školení je však stanovení konkrétně vyčíslitelné metriky velmi obtížné, ne-li přímo nemožné. V takových případech by mělo být přistoupeno alespoň ke kvalitativnímu stanovení kritéria. Tím by mohlo být například:

- spokojenost zákazníků při komunikaci s pracovníkem;
- spokojenost ostatních členů týmu při spolupráci s pracovníkem;
- zlepšení organizace práce;
- zvýšení míry samostatnosti při práci, atd.

Hodnotící kritéria by předem měla být známa všem zúčastněným stranám, tedy jak zaměstnanci, tak jeho nadřízenému a zprostředkovaně i personálnímu oddělení.

Individuální hodnotící formulář

Pro definování cíle, očekávaných přínosů a kritérií k posuzování těchto přínosů bude vytvořen formulář, který usnadní následné hodnocení vzdělávací akce. Tento formulář je rozdělen na dvě části – na část před vzděláváním, která musí být vyplněna před účastí zaměstnance na vzdělávací akci a část po vzdělávání, která bude vyplněna půl roku po účastí na vzdělávací akci v rámci hodnocení na úrovni změn v chování (bude rozvedeno dále).

Následující tabulka 13 uvádí možnou podobu tohoto formuláře. Pro co nejsnazší evidenci a uchování těchto informací bude vhodné vytvoření sešitu v programu Excel pro jednotlivé

zaměstnance. V něm pak na samostatných listech bude formulář pro jednotlivá školení. Tímto způsobem se předejde ztrátě nebo založení formuláře v období mezi přípravou na vzdělávání a prostorem pro hodnocení. Celkové zhodnocení přínosu vzdělávací akce bude vyplněno spolu s půlročním hodnocením a bude součástí souhrnného reportu pro sledování vzdělávání. Z tohoto důvodu je nutná jeho kvantifikace formou bodové škály.

Tabulka 12: Individuální hodnotící formulář (vlastní zpracování)

Jméno účastníka:	
Oddělení a pozice účastníka:	
Název vzdělávací akce:	
Školící firma (nebo jméno lektora):	
Datum a místo konání:	
PŘED VZDĚLÁVACÍ AKCÍ	PO VZDĚLÁVACÍ AKCI
CÍLE VZDĚLÁVACÍ AKCE	
<i>Stanovte:</i>	<i>Posud'te naplnění stanovených cílů:</i>
hlavní cíl:	
dílčí cíle:	
OČEKÁVANÝ PŘÍNOS VZDĚLÁVACÍ AKCE	
<i>Stanovte:</i>	<i>Posud'te naplnění jednotlivých položek:</i>
očekávaný přínos:	
předpokládané nové znalosti a dovednosti:	
jak budou znalosti a dovednosti využity při práci:	
STANOVENÍ HODNOTÍCÍCH METRIK A KRITÉRIÍ ÚSPĚŠNOSTI	
<i>Stanovte metriky a kritéria:</i>	<i>Posud'te úspěšnost vzdělávací akce z pohledu těchto metrik a kritérií:</i>
CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PŘÍNOSU VZDĚLÁVACÍ AKCE	
<i>Posud'te celkový přínos vzdělávací akce pomocí následující stupnice:</i>	
nejméně přínosná 1 2 3 4 5 6 nejvíce přínosná	

11.2.3 Vyhodnocování vzdělávání

Pro lepší nastavení a systematizaci způsobu hodnocení vzdělávacích akcí bude využito pětistupňového modelu vyhodnocování, který umožňuje vyhodnocování vzdělávání v několika po sobě jdoucích úrovních, z nichž pro společnost největší význam pro hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí mají první tři úrovně. V těchto fázích lze přínos konkrétní vzdělávací akce sledovat poměrně přesně. Čtvrtá a pátá úroveň již vyžadují značné využití odhadů.

Úroveň 1 – hodnocení reakce (spokojenosti)

V první úrovni vyhodnocování je zjišťován dojem účastníků ze vzdělávací akce. Ten společnost v současnosti zjišťuje formou dotazníku k hodnocení vzdělávací akce, který jsou zaměstnanci povinni vyplnit nejpozději 5 dnů po návratu ze vzdělávací akce. Vzhledem k tomu, že hodnocení spokojenosti účastníků se vzdělávací akcí by mělo být provedeno v krátkém časovém úseku po vzdělávání, zůstane tento časový limit zachován.

Aktuálně využívaný dotazník pro hodnocení vzdělávací akce se mimo zjišťování reakcí účastníků věnuje například i splnění cíle vzdělávací akce nebo posouzení přínosu vzdělávací akce pro práci zaměstnance. Ty jsou však zaměstnanci schopni lépe zhodnotit až v delším časovém horizontu a proto by bylo vhodnější v této části hodnocení ponechat pouze hodnocení bezprostředního dojmu ze vzdělávací akce. Dotazník tak bude po obsahové stránce mírně upraven, avšak nadále bude využívat bodování pomocí škál.

Podobným způsobem bude upraven i dotazník hodnotící vzdělávací akce organizované on-line formou. Ten bude pozměněn i po stránce strukturální tak, aby byl srovnatelný s dotazníkem pro hodnocení klasických školení a obsahoval především hodnocení pomocí škál, které je vhodnější pro další vyhodnocování dotazníků. Upravené dotazníky jsou součástí přílohy P V.

Významnou změnu v měření reakcí účastníků pak bude představovat převedení dotazníků z papírové podoby do podoby elektronické. Využití elektronického dotazníku je rychlejší a pohodlnější i pro samotné zaměstnance. Personálnímu oddělení pak nabízí mnohem jednodušší a časově efektivnější využití získaných informací, na základě kterých mohou následně sestavovat souhrnné reporty. Zároveň budou mít lepší přehled o tom, kdo ze zaměstnanců již hodnocení vzdělávací akce vyplnil a kdo ještě ne.

Využití elektronického dotazníku (ve formě MS Forms) společnosti umožní náhled na hodnocení všech vzdělávacích akcí v rámci jedné tabulky v Excelu. Aby mohla být získaná data

správně zpracována, je důležité zaměstnance upozornit na přesnost zadaných údajů – především názvu vzdělávací akce. Právě pomocí názvu vzdělávací akce budou personalisté schopni vzdělávací akce filtrovat, sledovat spokojenost jednotlivých účastníků a následně vyhodnocovat průměrnou spokojenost s akcí, která bude uvedena i v celkovém reportu ke vzdělávání.

Průměrná spokojenost účastníků může být sledována jako průměr z celkové spokojenosti jednotlivých účastníků, ale také jako průměr z dílčích otázek dotazníku. Taktéž, pokud by pro personalisty byly některá kritéria důležitější než jiná, výpočet průměru odpovědí by mohl být upraven na vážený aritmetický průměr.

Úroveň 2 – zhodnocení získaných znalostí a dovedností

V další fázi měření efektivnosti vzdělávání jsou ověřovány nabyté znalosti a dovednosti. Nejsnazší a nejlépe využitelnou metodou pro toto ohodnocení je otestování znalostí zaměstnanců před vzdělávací akcí a po účasti na školení. Na základě srovnání výsledků obou testů je zjištěno, jaký přínos pro zaměstnance vzdělávací akce měla a zda ho obohatila o nové znalosti.

Pomocí těchto takzvaných pre-testů a post-testů lze lépe hodnotit a měřit školení, která jsou obsahově zaměřena na rozvoj tzv. „tvrdých kompetencí“. Předpokládaná náplň vzdělávací akce a probíraný obsah je personalistům zpravidla předem znám na základě nabídky od externí společnosti, která školení zajišťuje. Na základě této předpokládané náplně, případných zkušeností z minulých let a konzultace s odborným pracovníkem (například vedoucím pracovníkem oddělení) se sestaví první test, který zaměstnanci vyplní před účastí na vzdělávací akci. Účelem testování není zjišťovat, co zaměstnanci neumí nebo neznají, nýbrž zjistit jaký přehled v dané problematice mají.

Z tohoto důvodu by testy neměly být nijak zvlášť dlouhé a časově náročné a ani by neměly obsahovat příliš detailní otázky, na kterých by zaměstnanci měli pohořet. Jako vhodný způsob sestavení testu se jeví využití uzavřených otázek s možnostmi odpovědí, které budou případně doplněny menším počtem otázek otevřených. Zároveň s otázkami týkajícími se znalostí by test měl obsahovat i část, která se věnuje sebehodnocení zaměstnance v dané oblasti, například nakolik si je v dané oblasti jistý svými znalostmi, zda je považuje za dostatečné pro výkon své práce či zda vidí prostor pro rozšíření svých znalostí. Ověřování „měkkých kompetencí“ formou testů je však složitější a ne tolik průkazné, nicméně zde je možné využít sebehodnotící dotazníky zaměřené například na změnu názoru či postoje.

Druhý test, který zaměstnanci vyplňují po školící akci, by měl být strukturou i obsahem otázek podobný prvnímu testu, avšak neměl by být úplně stejný. Tento test by zaměstnanci měli vyplnit s mírným časovým odstupem od vzdělávací akce, tedy ideálně v rozmezí dvou až tří týdnů po školení. Možné podoby testů jsou uvedeny v příloze P VI.

Velmi důležitou součástí zavedení tohoto způsobu ověřování přínosu školení je vysvětlit zaměstnancům, že znalostní testy slouží pouze pro porovnání jejich znalostí a dovedností před školením a po něm. Je nezbytné, aby zaměstnanci při vyplňování testů nepodváděli ve snaze získat co nejvyšší počet bodů, jelikož potom by testování postrádalo smysl. Dále je důležité jim vysvětlit, že pokud by v testech neměli dobré výsledky, nemusejí se bát žádných dopadů například na finanční ohodnocení. Samotní zaměstnanci by tento způsob ověřování znalostí měli vnímat spíše jako určitou formu sebereflexe.

Pro personální oddělení pak testy spolu s následnými rozhovory se zaměstnanci budou představovat další metriku pro hodnocení přínosnosti konkrétních vzdělávacích akcí. Pomocí srovnání pre-test a post-test skóre zjistí, nakolik bylo školení přínosné pro jednotlivé zaměstnance a následně i za všechny zúčastněné zaměstnance. Z těchto srovnání mohou zjistit, zda byl měřitelný přínos pro zaměstnance takový, jaký se očekával nebo je nižší či vyšší. Pro některé zaměstnance školení například nemusí být tolik přínosné, jelikož část probírané problematiky již znají. V takových případech je pak v budoucnu vhodné zvážit, zda zaměstnanci s podobnou vstupní úrovní znalostí školení opravdu potřebují a naučí se na něm něco nového, nebo jim bude stačit například předání informací od kolegů. Pokud by u většiny zaměstnanců nedošlo k významnější změně znalostní úrovně, může to znamenat, že školící akce jako taková nebyla příliš přínosná. Spolu se srovnáním reakcí z první úrovně hodnocení vzdělávání pak mohou personalisté zjistit, že školící akce nebyla zaměstnanci celkově dobře vnímána a do budoucna pak mohou uvažovat o změně poskytovatele vzdělávání pro toto konkrétní školení

Vzhledem k nemalému počtu zaměstnanců a školení by implementace znalostních a sebehodnotících testů měla být postupná, aby nebyli zahlceni jak personalisté, tak zaměstnanci. V prvním roce by tak například mohlo být stanoveno, že alespoň jedno školení z kategorie „tvrdých kompetencí“ u každého zaměstnance bude ověřeno formou znalostních testů. V následujících letech pak budou testována všechna školení z této kategorie. U kategorie „měkkých kompetencí“ by pak v prvním roce pro vyplnění testu byla vybrána 3 školení, kterých se bude účastnit nejvíce zaměstnanců, a v následujících letech bude namátkou vybíráno pět různých školení, pro která budou sestaveny sebehodnotící dotazníky.

Úroveň 3 – změny chování a pracovní výkonnosti

Na této úrovni je přínos vzdělávací akce sledován s delším časovým odstupem. K posouzení dlouhodobějšího efektu vzdělávání mohou posloužit jak subjektivní metody hodnocení ze strany nadřízeného (např. pozorování zaměstnance při práci), tak i posouzení pracovního výkonu zaměstnance a změn v jeho chování na základě přímé komunikace se zaměstnancem.

Jako vhodný způsob zjišťování přínosu se v této fázi hodnocení jeví strukturovaný rozhovor vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Členové středního a vyššího managementu, kteří se účastní vzdělávání, budou tento strukturovaný rozhovor vést s personalistou. V rámci tohoto rozhovoru by měly být shrnuty předcházející úrovně hodnocení a následně zhodnocen dlouhodobější dopad vzdělávací akce na pracovní výkon zaměstnance. Ten bude posouzen s využitím *Individuálního hodnotícího formuláře*, uvedeném v předcházející podkapitole. Na základě něj bude posouzeno naplnění stanovených cílů, očekávaných přínosů a přínos vzdělávací akce bude posouzen i z pohledu předem stanovených metrik a kritérií.

Jako vhodná doba pro zjištění přínosu na této úrovni hodnocení vzdělávání bude stanoveno období půl roku po účasti na vzdělávací akci. Tento časový úsek je dostatečně dlouhý na to, aby se do pracovního výkonu zaměstnance promítl efekt vzdělávací akce, a zároveň neprobíhá hodnocení po příliš dlouhé době, jako by se tomu mohlo stát například při aktuálně využívaném ročním hodnocení zaměstnance.

Díky stanovení přesné lhůty, po které má být efekt vzdělání posouzen z dlouhodobějšího pohledu, budou tyto výsledky srovnatelné mezi jednotlivými školeními, jelikož budou probíhat vždy v závislosti na datu konání školení. Zamezí se tak tomu, že školení, kterého se zaměstnanec účastní na začátku roku, bude hodnoceno až téměř po roce, zatímco školení, kterého by se zaměstnanec účastnil například v listopadu, bude hodnoceno po příliš krátké době.

Další z možností posouzení přínosu vzdělání je sledování zaměstnanců rozdělených do kontrolních skupin, kdy jedna část se určité vzdělávací akce účastní a druhá ne (nebo i porovnání jednotlivců). Tento způsob hodnocení, ačkoliv by byl subjektivní z pohledu hodnotitele, může sloužit jako vhodný doplněk k půlročnímu vyhodnocení přínosu vzdělávání. Stejně tak je možné hodnocení doplnit o několikastupňovou zpětnou vazbu, především u těch vzdělávacích akcí, které by pro zaměstnance měly mít významnější očekávaný přínos.

Úroveň 4 – úroveň výsledků

Na této úrovni je přínos vzdělávání posuzován z dlouhodobějšího pohledu s ohledem na dopad na výkonnost celého podniku a schopnost naplňování stanovených cílů. Pro toto hodnocení je z pohledu kvantitativního měření nejvhodnější využití trendových analýz ke sledování těch metrik, které jsou pro společnost podstatné a měly by tedy být vzděláváním podporovány a rozvíjeny nebo mohou dokládat efektivnost vzdělávání jako určitou formu motivace zaměstnanců (variabilní složka mzdy či vývoj fluktuace). Vývoj hodnot napříč časem je tak vhodné sledovat u veličin jako jsou:

- produktivita práce;
- výkonnost jednotlivých oddělení;
- klíčové ukazatele výkonnosti;
- množství zpracovaných objednávek;
- množství stížností zákazníků;
- mzdy vyplacené jako variabilní složka platového ohodnocení;
- dobrovolná fluktuace.

Vhodné metriky pro sledování dlouhodobého efektu vzdělávání budou stanoveny jak na úrovni jednotlivých oddělení, tak na celopodnikové úrovni. Na úrovni oddělení tento krok umožní přizpůsobení nebo doplnění některých metrik, tak aby byly relevantní a vypovídající pro danou skupinu zaměstnanců. Pro vybrané metriky je pak třeba vzít v potaz minulý vývoj a vytvořit odhad do budoucna, který je pak porovnán s reálně dosaženou hodnotou metriky po realizaci vzdělávání. Následný rozdíl je pak nutné kriticky posoudit, jelikož efekt vzdělávání nelze zcela odizolovat od ostatních současně působících faktorů.

Tyto metriky by byly jak pro jednotlivá oddělení, tak pro celý podnik sledovány za období jednoho fiskálního roku. Na poradách oddělení či vedení společnosti bude prezentován vývoj stanovených metrik a posouzení jejich odchylek od předem stanovené úrovně. Následně bude se zaměstnanci diskutováno o příčinách vývoje a o vlivu vzdělávání na tento vývoj.

Úroveň 5 – úroveň návratnosti investic

Poslední část hodnocení vzdělávací akce spočívá v hodnocení návratnosti investic do vzdělávání. Podobně jako u předcházející úrovně, i zde je kladen velký důraz na správný odhad a eliminaci dalších faktorů, což je velmi časově náročné. I proto je vhodné návratnost investic sledovat jen u těch vzdělávacích akcí, které jsou pro společnost nejpodstatnější nebo jsou

nákladnější (například manažerské vzdělávání). Výběr vzdělávacích akcí, které budou vyhodnocovány pomocí návratnosti investic do vzdělávání, bude v kompetenci vedení společnosti a bude prováděn při sestavování plánu vzdělávání.

Pro vyčíslení rentability investic do vzdělávání bude využit následující vzorec:

$$ROI = \frac{\text{přínosy} - \text{náklady}}{\text{náklady}} \times 100$$

Do nákladů na vzdělávací akci by v tomto případě byly zahrnuty veškeré náklady související s účastí na vzdělávací akci, což znamená:

- cena vzdělávacího programu;
- náklady na cestovné a ubytování zaměstnance;
- mzdu, vyplácenou zaměstnanci za daný časový úsek;
- mzdu vyplácenou jinému zaměstnanci za přesčasovou práci místo zaměstnance účastnícího se školení.

Pro co nejpřesnější vyčíslení očekávaných přínosů je nezbytné správné stanovení cílů vzdělávací akce a očekávaných přínosů. Tomu může dopomoci i správné stanovení metrik a kritérií, které je prováděno před zahájením vzdělávání. Pro výpočet rentability investic do vzdělávání je pak nezbytné tyto metriky a kritéria převést na peněžní jednotky.

11.2.4 Přínosy navrhovaného řešení

Navrhované řešení přinese společnosti celou řadu výhod. Významným faktorem, který pro společnost bude znamenat i úsporu nákladů je převedení veškeré dokumentace a formulářů spojených se vzděláváním do elektronické verze. Tento krok umožní zpracovávat dotazníky hodnocení reakcí účastníků školení mnohem efektivněji, než dosavadní papírová podoba dotazníků. Díky elektronické verzi bude možné odpovědi zaměstnanců exportovat do souhrnné tabulky, která umožní snadnou analýzu získaných dat.

Tato data a mnohá další, získaná z dalších úrovní hodnocení vzdělávání pak budou součástí souhrnného reportu týkajícího se vzdělávání. Tento report bude obsahovat všechny důležité informace vztahující se k jednotlivým vzdělávacím akcím včetně nákladů, počtu účastníků a vybraných metrik hodnocení vzdělávání. Umožní tak personalistům sledovat v rámci jedné tabulky všechny důležité informace, které jsou relevantní pro další plánování vzdělávání zaměstnanců.

V oblasti hodnocení efektu vzdělávání pak největším přínosem bude standardizace hodnocení vzdělávacích akcí. Dosud bylo standardem pouze hodnocení reakce na školení a následně zhodnocení v rámci celkového ročního hodnocení zaměstnance, které neposkytuje větší prostor pro zhodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí.

Hodnocení vzdělávání tak bude standardizováno a bude zahrnovat předem určené kroky, které je třeba vykonat pro správné vyhodnocení přínosu. V prvé řadě bude kladen důraz na správné stanovení cíle, očekávaného přínosu a kritérií úspěšnosti vzdělávací akce. Před některými školeními také zaměstnanci absolvují znalostní či sebehodnotící test pro zjištění výchozího stavu znalostí či postojů. Následně po ukončení vzdělávací akce v předem stanovených termínech vyplní zaměstnanci dotazník spokojenosti se vzdělávací akcí, a pokud vyplňovali některý z testů před vzdělávací aktivitou, vyplní další i po účasti na vzdělávací akci. Po půl roce pak bude zhodnocen dlouhodobý efekt vzdělávání na základě předem určených kritérií a bude posouzeno naplnění cíle vzdělávací akce.

Takto standardizovaný proces vzdělávání zajistí, že vzdělávání zaměstnanců nebude posuzováno pouze z pohledu subjektivního hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí, ale poskytne personálnímu oddělení další informace dokládající přínos vzdělávání. Pro vedoucí zaměstnance pak může tento způsob hodnocení představovat základní kostru, na základě které by měli sledovat pracovní výkon svých podřízených a hodnotit přínosy vzdělávacích akcí pro jejich běžnou práci.

11.2.5 Matice zodpovědnosti

Následující tabulka představuje rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé účastníky procesu vzdělávání zaměstnanců. Podobně jako v předchozí kapitole, je i zde pro stanovení zodpovědnosti využito metodiky RACI.

Personální oddělení v tomto případě zodpovídá především za sestavení plánu vzdělávání a následný controlling a reporting dat, která získá od účastníků vzdělávání. Taktéž bude HR Business Partner pověřen představením a vysvětlením jednotlivých kroků hodnocení vzdělávání vedoucím pracovníkům. Ti pak zodpovídají za instruktáž svých podřízených pracovníků.

Vyplněním potřebných dokumentů je pověřen zaměstnanec účastící se vzdělávání, přičemž jeho nadřízený zodpovídá za včasné a správné vyplnění dokumentů. Stanovení cílů a jejich

hodnocení po půl roce od vzdělávací akce provádí vedoucí pracovník spolu se zaměstnancem (v případě, že se vzdělávání účastní člen středního a vyššího managementu, je půlroční hodnocení prováděno s personalistou). Personální oddělení je o celém procesu hodnocení průběžně informováno, především pak po půlročním zhodnocení přínosů školení je vhodné zkontrolovat výsledek hodnocení s personalistou.

Tabulka 13: Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovědná osoba				
	Zaměstnanec účastníci se školení	Nadřízený pracovník	HR Business Partner	HR Manažer	Vedení společnosti
Identifikace vzdělávacích potřeb	C	R	R	A	
Příprava plánu a rozpočtu vzdělávání		C	R	A	I
Představení hodnotícího systému vedoucím pracovníkům		C; I	R		I
Představení hodnotícího systému podřízeným pracovníkům	C; I	R			
Vypracování znalostních a sebehodnotících testů		C	R	I	
Stanovení cílů, přínosů a hodnotících kritérií	R	R; A	I		
Vyplnění pre-testu	R	A	I		
Vyplnění hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí	R	A	I		
Vyplnění post-testu	R	A	I		
Zhodnocení naplnění cílů (individuální hodnotící formulář)	R	R; A	I; C		
Hodnocení výkonnosti oddělení a celého podniku	C	R	C	R	A
Hodnocení návratnosti investic do vzdělávání		R	C	R	A
Reporting dat za uzavřená školení			R	A	
Tvorba souhrnného reportu			R	A	
Vyhodnocení vhodnosti vzdělávacích akcí do budoucna			R	C; A	
Prezentace reportu vedení společnosti				R	I

11.2.6 Časová analýza, nákladová a riziková analýza

Časová analýza

Pro správnou organizaci je důležité správné nastavení pořadí činností, které je nutné vykonat. Časový sled jednotlivých kroků je pro lepší představu představen na jedné vzdělávací akci z pohledu zaměstnance, tedy co vše je nutné udělat pro vyhodnocení jednoho školení. Tento rozbor, který poukazuje především na časové rozmezí jednotlivých úrovní hodnocení týkajících se přímo zaměstnance, je znázorněn v následující tabulce 14.

Tabulka 14: Časové rozmezí úrovní hodnocení (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Název činnosti	Předcházející činnost	Časové rozmezí
A	Identifikace vzdělávací potřeby	-	
B	Naplánování vzdělávací akce	A	
C	Stanovení cílů, očekávaných přínosů a hodnotících kritérií	B	týden před účastí na školení
D	Vyplnění pre-testu	C	3 dny před účastí na školení
E	Účast na vzdělávací akci	D	
F	Vyplnění hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí	E	do 5 dnů po účasti na školení
G	Vyplnění post-testu	F	2 až 3 týdny po účasti na školení
H	Zhodnocení naplnění cílů	G	půl roku po školení
I	Roční hodnocení zaměstnance	H	

Časový harmonogram pro využití celkového navrhovaného řešení je pak zobrazen v následující tabulce číslo 15. Harmonogram je členěn na tři základní fáze a to přípravnou, realizační a závěrečnou fázi. Za předpokladu sestavování plánu vzdělávání pro fiskální rok (od října do září) je nutné přípravnou fázi zahájit v prvním roce využití navrhovaného řešení se zhruba dvouměsíčním předstihem, aby bylo na začátku fiskálního roku již vzdělávání naplánováno. Pro další roky je pak potřebný zhruba měsíční předstih.

Realizační fáze projektu je pak o šest měsíců delší, než je fiskální rok. Důvodem tohoto prodloužení je půlroční časový odstup pro hodnocení dlouhodobého efektu vzdělávání. V závěrečné fázi je pak pro sestavení souhrnného reportu vymezena v porovnání s předchozími činnostmi značně kratší doba. Tento fakt je zapříčiněn předpokladem, že vzdělávací

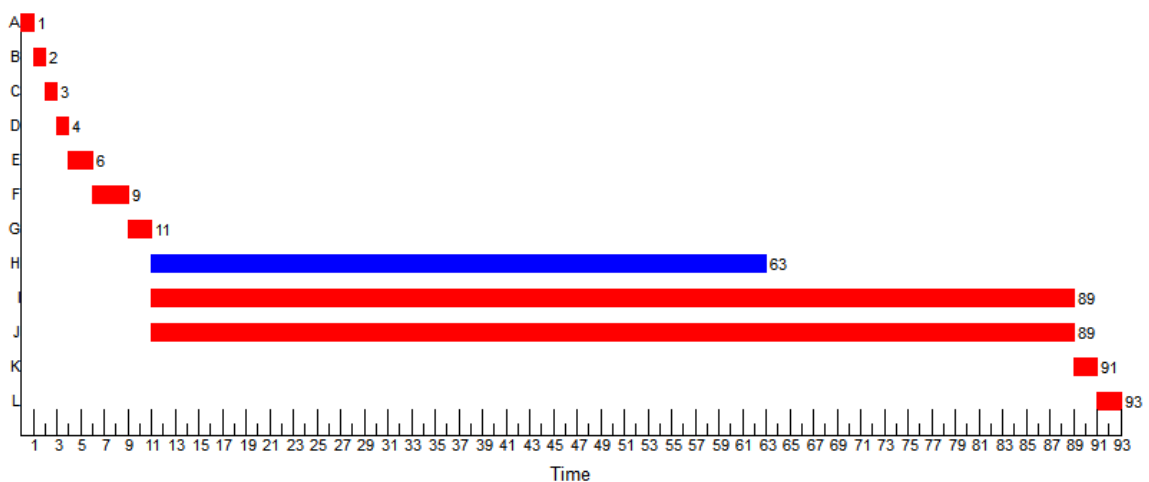
akce budou reportovány průběžně a nebude tedy potřeba reportovat velké množství dat na jednou.

Tabulka 15: Harmonogram navrhovaného řešení (vlastní zpracování)

Fáze	Označení činnosti	Název činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání (týdny)
Přípravná	A	Tvorba individuálního hodnotícího formuláře a hodnotících dotazníků	-	1
Přípravná	B	Odsouhlasení finální podoby	A	1
Přípravná	C	Představení hodnotícího systému vedoucím pracovníkům	B	1
Přípravná	D	Představení hodnotícího systému podřízeným pracovníkům	C	1
Přípravná	E	Identifikace vzdělávacích potřeb	D	2
Přípravná	F	Tvorba plánu a rozpočtu vzdělávání	E	3
Realizační	G	Vypracování potřebných znalostních a sebehodnotících testů	F	2
Realizační	H	Průběžná realizace jednotlivých vzdělávacích akcí	G	52
Realizační	I	Průběžné hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí	H	78
Realizační	J	Průběžný reporting vzdělávacích akcí	I	78
Závěrečná	K	Sestavení souhrnného reportu za daný rok	I; J	2
Závěrečná	L	Posouzení využitelnosti jednotlivých vzdělávacích akcí pro další období	K	2

Důležité je zmínit i to, že identifikace vzdělávacích potřeb je ve společnosti prováděna průběžně a tedy může nastat situace, kdy je plán vzdělávání v průběhu roku upraven. Stejně tak posuzování využitelnosti jednotlivých vzdělávacích akcí může být prováděno průběžně na základě průběžného hodnocení, avšak pro celkové srovnání všech vzdělávacích akcí je vhodnější vyčkat do vyhodnocení všech vzdělávacích akcí (zejména pro obsahově podobná školení).

Pro lepší grafickou názornost byl s využitím programu POM QM vytvořen Ganttův diagram pro znázornění průběhu jednotlivých činností. Tento diagram je zobrazen na následujícím obrázku číslo 13.



Obrázek 13: Ganttův diagram

Z diagramu je patrné, že celková doba trvání pro první rok využití navrhovaného řešení je 93 týdnů. V následujících letech bude tato doba kratší o 4 týdny, které v prvním roce slouží pro přípravu a seznámení zaměstnanců s novým systémem hodnocení vzdělávání. Diagram taktéž znázorňuje kritickou cestu, která je vyznačena červenou barvou.

Nákladová analýza

Navrhované řešení bude nejvíce náročné na náklady na pracovní sílu. Vzhledem k využití elektronických dotazníků, formulářů, testů i reportů nevzniknou žádné náklady například na tisk a archivaci dokumentů.

Osobní náklady navrhovaného řešení jsou vyčísleny za činnosti, které přibudou navíc k již realizovaným činnostem – nebudou tedy například zahrnuty náklady na identifikaci potřeby vzdělávání, tvorbu vzdělávacího plánu či náklady vznikající při účasti zaměstnance na školení. Zároveň vzhledem k zachování interní povahy výšky mezd zaměstnanců budou využity průměrné mzdy stanovené na základě průzkumu mezd napříč jednotlivými pozicemi.

Pro výpočet nákladů byly stanoveny následující předpoklady na základě dat z minulých let:

- celkový počet vzdělávacích akcí bude 500, přičemž se bude jednat o 60 různých vzdělávacích akcí s předpokladem 30 školení zaměřených na rozvoj „tvrdých kompetencí“ a 30 školení na rozvoj „měkkých kompetencí“;
- předpokládaný počet účastníků vzdělávacích akcí bude 165, tedy v průměru 3 vzdělávací akce na účastníka;
- 18 účastníků vzdělávání jsou členové středního a vyššího managementu;

- pre-testy a post-testy budou sestaveny pro všechna školení zaměřená na „tvrdé kompetence“ a pro 5 školení zaměřených na „měkké kompetence“ a celkově budou realizovány pro 300 vzdělávacích akcí.

Následující tabulky 16, 17 a 18 znázorňují předpokládaný objem nákladů ve formě hrubých mezd vyvolaných zavedením navrhovaného řešení pro jednotlivé pozice. Časová náročnost na jednotku je uvedena v hodinách, mzdy jsou uvedené v korunách českých.

První tabulka číslo 16 zobrazuje osobní náklady HR Business Partnera. Ten je pověřen sestavením pre-testů a post-testů, kontrolou a reportingem dat, získaných z hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí a následného posouzení vhodnosti jednotlivých vzdělávacích akcí pro budoucí období. HR Business Partner navíc provádí stanovení cílů, přínosů a hodnotících kritérií se zaměstnanci středního a vyššího managementu, kteří se účastní vzdělávání. Půl roku po vzdělávání pak s nimi vyhodnocuje splnění naplánovaných cílů a zhodnocení přínosů. Celkové osobní náklady HR Business Partnera, vyvolané těmito činnostmi, jsou vyčísleny ve výši 39 146,24 Kč.

Tabulka 16: Osobní náklady HR Business Partnera (vlastní zpracování)

Činnost	Čas. náročnost na jednotku	Počet jednotek	Měsíční mzda (v Kč)	Hodinová mzda (v Kč)	Celkové náklady na činnost (v Kč)
Tvorba pre-tesů a post-testů	1	35	48 933	305,83	10 704,05
Reporting dat	1	60	48 933	305,83	18 349,80
Stanovení a následné vyhodnocení cílů, přínosů a kritérií hodnocení s vedoucím zaměstnancem	0,5	54	48 933	305,83	8 257,41
Vyhodnocení vhodnosti školicích akcí	0,1	60	48 933	305,83	1 834,98
Celkové náklady (hrubé mzdy) (v Kč)					39 146,24

Následující tabulka 17 zobrazuje osobní náklady vedoucích zaměstnanců. Nejvyšší objem nákladů u nich vyvolává stanovení a následné vyhodnocení cílů a přínosů vzdělávací akce s podřízenými zaměstnanci účastnicími se školení. Část nákladů je dále vyvolána spoluprací s personálním oddělením na tvorbě znalostních testů. Sami vedoucí zaměstnanci si pak ve spolupráci s HR Business Partnerem stanovují cíle, přínosy a hodnotící kritéria pro vzdělávací akce, kterých se budou účastnit. Vzhledem k spoluúčasti na tvorbě znalostních testů je pro vedoucí pracovníky uvažováno pouze s vyplněním sebehodnotících testů, které se vážou

k „měkkým kompetencím“. Celkové náklady na pracovníky středního a vyššího managementu tedy tvoří 117 406,25 Kč.

Tabulka 17: Osobní náklady vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování)

Činnost	Čas. náročnost na jednotku	Počet jednotek	Měsíční mzda (v Kč)	Hodinová mzda (v Kč)	Celkové náklady na činnost (v Kč)
Spoluúčast při tvorbě pre-testů a post-testů	1	30	65 000	406,25	12 187,50
Stanovení cílů, přínosů a kritérií hodnocení se zaměstnancem	0,25	446	65 000	406,25	45 296,88
Půlroční hodnocení se zaměstnancem	0,25	446	65 000	406,25	45 296,88
Stanovení vlastních cílů, přínosů a kritérií hodnocení s personalistou	0,25	54	65 000	406,25	5 484,38
Vyplnění pre-testů a post-testů	0,5	18	65 000	406,25	3 656,25
Půlroční hodnocení s personalistou	0,25	54	65 000	406,25	5 484,38
Celkové náklady (hrubé mzdy) (v Kč)	117 406,25				

Poslední skupinou, které se dotknou nově vyvolané osobní náklady, jsou ostatní zaměstnanci účastníci se vzdělávacích akcí (tedy vyjma členů středního a vyššího managementu). Ti si se svým nadřízeným stanovují a následně vyhodnocují splnění cíle a přínosů vzdělávací akce a dále vyplňují znalostní a sebehodnotící testy před vzděláváním a po něm. Celková suma takto vyvolaných nákladů je 68 250 Kč, jak je patrné z následující tabulky 18.

Tabulka 18: Osobní náklady zaměstnanců účastnících se školení (vlastní zpracování)

Činnost	Čas. náročnost na jednotku	Počet jednotek	Měsíční mzda (v Kč)	Hodinová mzda (v Kč)	Celkové náklady na činnost (v Kč)
Stanovení cílů, přínosů a kritérií hodnocení s nadřízeným	0,25	446	30 000	187,50	20 906,25
Vyplnění pre-testů a post-testů	0,5	282	30 000	187,50	26 437,50
Půlroční hodnocení s nadřízeným	0,25	446	30 000	187,50	20 906,25
Celkové náklady (hrubé mzdy) (v Kč)	68 250,00				

Pro stanovení celkových osobních nákladů vyvolaných tímto řešením byly sečteny celkové hrubé mzdy všech skupin zaměstnanců a byly dále navýšeny o odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Celkové náklady na dodatečnou práci, vyvolanou navrhovaným řešením, tak tvoří 300 785,73 Kč, jak znázorňuje výpočet v následující tabulce 19.

Tabulka 19: Celkové osobní náklady (vlastní zpracování) (v Kč)

Položka	Náklady (v Kč)
Celkové náklady personalisty	39 146,24
Celkové náklady vedoucího pracovníka	117 406,25
Celkové náklady zaměstnanců	68 250,00
Celkem hrubé mzdy	226 833,74
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	75 983,24
Celkové náklady na práci	300 785,73

Pokud bychom uvažovali o alternativním řešení – a sice vytvoření místa personálního controllera, který by částečně převzal i současné činnosti personalistů, nové místo by vyvolalo podstatně vyšší náklady. Pokud bychom uvažovali se mzdou 45 000 Kč měsíčně, celkové roční náklady na tohoto zaměstnance by byly více než 720 000 Kč. I za předpokladu, že by byl personální controller zaměstnán jen na polovinu pracovního úvazku, byly by náklady na takového zaměstnance ve výši více než 360 000 Kč.

Navrhované řešení tak co do objemu nákladů vychází vhodněji při zachování současného počtu zaměstnanců, věnujícím se vzdělávání. Časová náročnost jednotlivých činností navíc není natolik velká, aby zaměstnanci museli dohánět své pracovní povinnosti formou přesčasové práce.

Riziková analýza

Ve spojitosti s nově navrhovaným řešením byla identifikována následující rizika, která mohou ohrozit účinnost navrhovaného řešení uvedeným způsobem:

- nepřijetí navrhovaného řešení ze strany vedoucích pracovníků – vedoucí zaměstnanci nebudou ochotni spolupracovat na hodnocení zaměstnanců účastnících se vzdělávacích akcí, což povede k nemožnosti sledování efektivnosti vzdělávacích akcí;

- nepřijetí navrhovaného řešení ze strany účastníků vzdělávacích akcí – zaměstnanci nebudou ochotni hodnotit přínos vzdělávací akce, což způsobí nemožnost sledování efektivnosti vzdělávací akce;
- nevhodně sestavené hodnotící testy – ovlivní objektivitu měřených znalostí nebo sebehodnocení účastníků vzdělávací akce;
- nevhodné stanovení cílů, přínosů a hodnotících kritérií – způsobí nemožnost správného vyhodnocení přínosu vzdělávací akce;
- neadekvátní vyplnění sebehodnotících testů – případné nadhodnocení či podhodnocení sebe sama neposkytne validní informace pro hodnocení přínosu vzdělávání;
- neadekvátní vyplnění znalostních testů – případné podvádění při vyplňování testu poskytne chybná data pro hodnocení přínosu vzdělávání;
- nevyplnění hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí – zapříčiní nedostatečné množství informací pro posouzení reakcí na vzdělávací akci;
- nedostatečné sledování změn v chování zaměstnance – způsobí vedoucímu zaměstnanci problémy při půlročním hodnocení přínosu vzdělávací akce, jelikož nebude mít povědomí o změnách v pracovním výkonu zaměstnance;
- neadekvátní vyplnění půlročního hodnocení vzdělávací akce – případné nadhodnocení povede ke zkreslení dat, která slouží k posouzení efektivnosti vzdělávání;
- nesprávný reporting dat – povede k nesprávné interpretaci hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí;
- nevhodné posouzení vhodnosti vzdělávacích akcí do budoucna – způsobí, že se další zaměstnanci mohou zúčastnit školení, které není zcela vhodné či přínosné.

Jednotlivá rizika byla pomocí předpokládané míry pravděpodobnosti výskytu a očekávané závažnosti dopadu ohodnocena rizikovým skóre, které zobrazuje následující tabulka 20. Pro ohodnocení míry pravděpodobnosti a závažnosti dopadu byla využita stupnice od jedné do pěti bodů, přičemž jeden bod je nejmenší míra pravděpodobnosti a nejméně závažný dopad a pět bodů nejvyšší pravděpodobnost výskytu a nejzávažnější dopad. Rizikové skóre je pak vypočteno jako součin pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu.

Tabulka 20: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Označení rizika	Popis rizika	P-st výskytu	Dopad	Rizikové skóre
A	Nepřijetí navrhovaného řešení ze strany vedoucích pracovníků	1	2	2
B	Nepřijetí navrhovaného řešení ze strany účastníků vzdělávacích akcí	2	2	4
C	Nevhodně sestavené hodnotící testy	2	4	8
D	Nevhodné stanovení cílů, přínosů a hodnotících kritérií	3	5	15
E	Neadekvátní vyplnění sebehodnotících testů	2	4	8
F	Neadekvátní vyplnění znalostních testů	1	4	4
G	Nevyplnění hodnocení spokojenosti se vzdělávacími akcemi	1	5	5
H	Nedostatečné sledování změn v chování zaměstnanců	1	4	4
I	Neadekvátní vyplnění půlročního hodnocení vzdělávací akce	2	5	10
J	Nesprávný reporting dat	2	5	10
K	Nevhodné posouzení vhodnosti vzdělávacích akcí do budoucna	2	2	4

Z tabulky vyplývá, že nejvyšší rizikové skóre obdrželo riziko D, pro které skóre dosahuje hodnoty 15 bodů. Následně rizika I a J získaly shodně po deseti bodech a rizika C a E po osmi bodech. Na základě získaného rizikového skóre a rozložení rizikové matice, zobrazené v tabulce 21 jsou rizika rozdělena do tří kategorií závažnosti:

- méně významná rizika, znázorněná zelenou barvou;
- středně významná rizika, znázorněná žlutou barvou;
- významná rizika, znázorněná červenou barvou.

Tabulka 21: Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu	5					
	4					
	3			E		D
	2		B; K		C	I; J
	1		A		F; H	G
		1	2	3	4	5
Závažnost dopadu						

Pro významná a středně významná rizika jsou stanoveny následující návrhy opatření, které povedou ke snížení rizika:

- nevhodné stanovení cílů, přínosů a hodnotících kritérií – důsledná komunikace a vzájemné porozumění obou zúčastněných stran; obeznámení zaměstnance s časem, kdy budou cíle a přínosy stanovovány, aby měl dostatek času na tvorbu vlastního úsudku; konzultace s personalistou;
- nevhodně sestavené hodnotící testy – vyžádání podrobného programu školení od zajišťovatele vzdělávací akce; konzultace podoby testů s lektorem; konzultace podoby testů s odborníkem;
- neadekvátní vyplnění sebehodnotících testů – lepší motivace zaměstnanců pro využití nabízené možnosti sebereflexe; zdůraznění nemožnosti finančního či jiného postihu zaměstnance v případě, že by ze sebehodnocení nebyl patrný posun; možnost konzultace s personalitou v případě nejistoty;
- nevyplnění hodnocení spokojenosti se vzdělávací akcí – upozornění zaměstnance na nedodání hodnocení; uvědomění nadřízeného pracovníka dotyčného zaměstnance;
- neadekvátní vyplnění půlročního hodnocení vzdělávací akce – možnost konzultace s personalistou; možnost dotázání spolupracovníků zaměstnance na to, jak vnímají změnu pracovního výkonu zaměstnance;
- nesprávný reporting dat – vyšší míra sebekontroly; kontrola správnosti dat dalším zaměstnancem.

12 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Navrhované řešení se zabývalo oblastmi, které byly na základě provedených analýz v podniku shledány nedostatečně sledovanými nebo nabízely prostor pro zlepšení do budoucna. Mezi tyto oblasti se zařadila aktuálně využívaná sada strategických ukazatelů v oblasti řízení lidských zdrojů a dále oblast vzdělávání zaměstnanců, především pak hodnocení efektivnosti vzdělávání a reporting dat pro oblast vzdělávání.

První část navrhovaného řešení se tedy věnovala strategickým ukazatelům. Zde bylo navrženo doplnění stávající sady metrik o ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu (HCROI), který společnosti umožní lépe sledovat efektivitu vynaložených peněžních prostředků. V souvislosti se zavedením ukazatele HCROI byla navržena úprava současně využívaného objemu hrubého zisku připadajícího na jednoho zaměstnance. Tato metrika bude nahrazena ukazatelem přidané hodnoty lidského kapitálu (HCVA), která pro výpočet využívá obdobnou metodiku jako ukazatel návratnosti investic do lidského kapitálu a výpočty tak budou sjednocené. Takto navržené řešení bylo podrobena zkrácené časové, nákladové a rizikové analýze.

Druhá část navrhovaného řešení se podrobněji věnovala možným zlepšením v oblasti controllingu a reportingu vzdělávání, kdy byl navržen nový report, který umožní snazší orientaci v datech a informacích vztahujících se ke vzdělávání zaměstnanců. Tento report tak umožní propojení reportu nákladů a hodnocení jednotlivých vzdělávacích akcí, což značně zlepší přehlednost informací a usnadní další práci se získanými daty.

Dále byl navržen upravený systém hodnocení vzdělávacích akcí, vycházející z pětistupňového hodnotícího modelu. Ten umožní hodnotit vzdělávací akce podle přesně stanovených standardů, které zajistí srovnatelnost hodnocení napříč různými odděleními společnosti. Hodnocení, získaná z prvních třech úrovní hodnocení vzdělávání, jsou taktéž součástí nového reportu.

Zodpovědnost zaměstnanců za jednotlivé činnosti nezbytné pro funkčnost navrhovaného řešení byla popsána pomocí matice zodpovědnosti s využitím metody RACI. Časová analýza blíže přiblížila jednotlivé kroky potřebné k vyhodnocení přínosu vzdělávání a dále byl sestaven harmonogram průběhu celého navrhovaného řešení. Náklady, které toto řešení vyvolá, jsou tvořeny pouze náklady na pracovní sílu, jelikož jsou všechna hodnocení a reporting dat prováděny elektronicky. Tyto náklady byly vyčísleny pro jednotlivé skupiny zaměstnanců a následně sečteny pro zjištění celkové nákladnosti řešení. Z rizikové analýzy

vyplývalo jedenáct možných rizik, která byla ohodnocena pomocí pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu. Rizika byla také zaznačena do matice rizik a u středně významných a významných rizik byla navržena opatření pro zmenšení rizikovosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení, které by zlepšilo využití nástrojů personálního controllingu ve společnosti LAPP Czech Republic s. r. o. Toto řešení bylo navrženo na základě teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů a na základě analýz současného využití nástrojů personálního controllingu ve společnosti. Na základě těchto analýz byly identifikovány dvě oblasti, pro které je možné sestavit doporučující návrh. Pro oblast sledování cílů v řízení lidských zdrojů na strategické úrovni tak bylo doporučeno upravit stávající sadu ukazatelů. Tato úprava poskytne společnosti nový nástroj pro posouzení efektivnosti lidského kapitálu. V oblasti vzdělávání zaměstnanců pak bylo předloženo řešení, které systematizuje proces hodnocení vzdělávání a dále umožňuje snazší a přehlednější reporting dat získaných z hodnocení vzdělávání, což značně usnadní další práci se získanými daty.

Oblast personálního managementu je velmi pestrá a svou povahou i značně odlišná od ostatních oblastí řízení v podniku. Specifický je pak i personální controlling, který nepracuje jen s kvantitativními veličinami, ale i s těmi kvalitativními. Pro správné nastavení kvalitativního hodnocení neexistuje univerzální návod, je to oblast, kterou si společnosti ve většině případů musí upravit a nadefinovat podle vlastních požadavků. Vhodný výběr a konstrukce kvalitativních veličin je tak stále velmi neprobádanou oblastí a v podnicích není jejich aplikace tak častá. Kvalitativní výzkum přitom pro společnost může mít stejnou vypovídací hodnotu, jako oblast kvantitativního měření. Využití těchto metrik by tak ve společnosti mohlo být zkoumáno mnohem detailněji a také v mnoha dalších oblastech.

Vzhledem k rostoucí významnosti lidského faktoru jako určitého nástroje konkurenceschopnosti podniku jak na trhu práce, tak na trhu výrobků a služeb, nabývá personální řízení stále více na významu. Při příznivé ekonomické situaci si mohou zaměstnanci často vybírat, pro kterého zaměstnavatele budou pracovat a dávno se již nerozhodují jen podle mzdy. Rozhodují se i podle firemních benefitů, atmosféry na pracovišti či další možností kariérního růstu a seberozvoje. Správně nastavený ucelený a funkční systém personálního řízení a controllingu je tak důležitější, než kdy dříve.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

LITERÁRNÍ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan, 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 197 s. ISBN 9788087197127.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 204 s. ISBN 9788024729145.

BLÁHA, Jiří a kolektiv, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 9788026603740.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 288 s. ISBN 8025103587.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 336 s. ISBN 9788074520389.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 9788074003479.

EL HAJJAR, Said Taan a Madina Sughra ALKHANAIZI, 2018. Exploring the factors that affect employee training effectiveness: A case study in Bahrain. *Sage Open*. 8(2), 1 – 12. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 8073570351.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA, 2013. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 135 s. ISBN 9788074181979.

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 142 s. ISBN 9788024750569.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 8072265156.

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 9788027124992.
- HAVLÍČEK Karel, 2011. *Management & controlling malé a střední firmy*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
- HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu : 5. přepracované vydání*. Praha: Profess Consulting, 288 s. ISBN 8072590022.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 233 s. ISBN 9788024714578.
- INKINEN, Henri, 2015. Review of empirical research on intellectual capital and firm performance. *Journal of Intellectual capital.* **16(3)**, 518 – 565. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/JIC-01-2015-0002>.
- JONIAKOVÁ, Zuzana, Rudolf GÁLIK, Jana BLŠTÁKOVÁ a Natália TARIŠKOVÁ, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 455 s. ISBN 9788081685323.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.
- KRAUSE Hans-Ulrich a Dayanand ARORA, 2020. *Key Performance Indicators for Sustainable Management*. Berlín: De Gruyter, 372 s., ISBN 978-3-11-059808-7.
- LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 9788024741338.
- MIKOVCOVÁ, Hana, 2007. *Controlling v praxi*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 183 s. ISBN 9788073800499.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 190 s. ISBN 9788020027733.
- NOE, Raymond A., 2014. *Fundamentals of human resource management*. 5th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, xxxviii, 570 s. ISBN 9780078112614.
- OLEXOVÁ, Cecília, 2011. Nástroje personálneho controllingu. *Scientific papers of the University of Pardubice.* **20(2)**, 114 – 125.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 280 s. ISBN 8020009507.

REISSOVÁ, Alice a Karel HRACH, 2011. Personální controlling a řízení personálních procesů. *E + M Ekonomie a Management*. 2011(1), 70 – 82.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2009. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové*. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024729527.

SOÓSOVÁ, Veronika, 2011. Implementation of Human Resource Controlling in Small and Medium-Sized Enterprises. *Human Resources Management & Ergonomics*. 5(2). 94 – 103.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. ISBN 9788024752129.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ, 2018. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 255 s. ISBN 9788027106899.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. ISBN 9788024746425.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 237 s. ISBN 9788024736518.

VOLLMUTH, Hilmar J, 1998. *Controlling - nový nástroj řízení. 2., upr. vyd.* Praha: Profess Consulting, 136 s. ISBN 8085235544.

WEBER Jürgen and Utz SCHÄFFER, 2008. *Introduction to Controlling*, vyd. Schäffer-Poeschel, 191 s. ISBN 3799268006.

ZÁMEČNÍK, Roman, 2007. Personnel Controlling as a Part of the Management Controlling System in an Enterprise. *E + M Ekonomie a Management*. 2007(2) nebo 10(2), 29 – 36.

ZORMANOVÁ, Lucie, 2017. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 223 s. ISBN 9788027100514.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ANDALES, Jai, 2021. Training Evaluation: The Process of Evaluating Training Programs. *SafetyCulture* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://safetyculture.com/topics/training-evaluation>.

CAMM, Barbara, 2011. Training Evaluation: Jack Philips and ROI. *Dashe & Thomson* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.dashe.com/blog/evaluation-2/more-on-re-evaluating-evaluation-jack-phillips-and-roi>.

DELLER, Jonathan, 2019. CIRO Model: The Definitive Guide. *Kodo Survey* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://kodosurvey.com/blog/ciro-model-definitive-guide>.

DELLER, Jonathan, 2020. Training Evaluations Models: The Complete Guide. *Kodo Survey* [online]. [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <https://kodosurvey.com/blog/training-evaluations-models-complete-guide>.

GLOVER, Robert Wayne, et al., 1999. *Return-on-Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry*, Austin, TX: Workforce Thrust Team, Texas University. Dostupné z: <https://elcosh.org/record/document/1561/d000132.PDF>.

Kabely, ovládací kabely, vývodky [online], ©2021. [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/>.

Národní soustava povolání [online], c2017. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2021-4-28]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>.

The Pervasive Learning Model, ©2021a. *Instructional Design Australia* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://instructionaldesign.com.au/the-pervasive-learning-model>.

The 70:20:10 Learning Model, ©2021b. *Instructional Design Australia* [online]. [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://instructionaldesign.com.au/the-702010-learning-model>.

URBAN, Jan, 2016. Jak volit ukazatele personálního controllingu. *Práce a mzda* [online]. **2016(4)** [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/jak-volit-ukazatele-personalniho-controllingu>.

URBAN, Jan, 2013. Personální controlling. *CAFINews* [online]. [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/personalni-controlling>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SMART	Metoda pro stanovení cíle – specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný, časově vymezený
RACI	Metoda pro přiřazení odpovědnosti – responsible, accountable, consulted, informed
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
BCG	Boston Consulting Group
HR	Lidské zdroje (Human Resource)
HCROI	Rentabilita investic do lidského kapitálu
HEVA	Ekonomická přidaná hodnota na jednotku lidského kapitálu
HCVA	Přidaná hodnota lidského kapitálu
HCMV	Hodnota jednotky lidského kapitálu
ROE	Return on education
ROME	Return on management education
EMEA	Region Evropa, Střední východ a Afrika
ÖC HUB	Öflex Connect HUB
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Nástroje personálního controllingu (vlastní zpracování, zdroj: Horváthová a kol. 2016, str. 331; Zámečník, 2007).....	18
Obrázek 2: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců (vlastní zpracování podle Vodáka a Kucharčíkové, 2011, str. 84).....	28
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti (zdroj: interní materiály společnosti)	42
Obrázek 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	45
Obrázek 5: Zastoupení mužů a žen ve společnosti	46
Obrázek 6: Věková struktura zaměstnanců	47
Obrázek 7: Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání	48
Obrázek 8: Fluktuace v jednotlivých částech společnosti	51
Obrázek 9: Fluktuace za výrobu ÖC HUB Otrokovice	52
Obrázek 10: Spokojenost se současným systémem vzdělávání.....	61
Obrázek 11: Identifikace potřeby vzdělávání	62
Obrázek 12: Limitace počtu školení	63
Obrázek 13: Ganttův diagram.....	87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ekonomický vývoj společnosti (v tis. Kč) (zdroj: výroční zprávy společnosti).....	44
Tabulka 2: Ekonomické výsledky skupiny LAPP Group (v mil. EUR) (zdroj: výroční zprávy společnosti).....	44
Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání (zdroj: interní data společnosti).....	47
Tabulka 4: Průměrná délka zaměstnání odcházejících zaměstnanců (v měsících) (zdroj: interní data společnosti).....	53
Tabulka 5: Vývoj osobních nákladů (v tis. Kč) (zdroj: výroční zprávy společnosti).....	53
Tabulka 6: Náklady na vzdělávání zaměstnanců (v Kč) (zdroj: interní data společnosti).....	54
Tabulka 7: Počty školení a školících dní (zdroj: interní data společnosti).....	54
Tabulka 8: Výpočet a reporting HCROI (v tis. Kč) (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 9: Výpočet a reporting HCVA (v tis. Kč) (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 10: Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 11: Náklady navrhovaného řešení (vlastní zpracování) (v Kč).....	72
Tabulka 12: Individuální hodnotící formulář (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 13: Matice zodpovědnosti (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 14: Časové rozmezí úrovní hodnocení (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 15: Harmonogram navrhovaného řešení (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 16: Osobní náklady HR Business Partnera (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 17: Osobní náklady vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 18: Osobní náklady zaměstnanců účastnících se školení (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 19: Celkové osobní náklady (vlastní zpracování) (v Kč).....	90
Tabulka 20: Riziková analýza (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 21: Matice rizik (vlastní zpracování).....	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Podrobná tabulka osobních nákladů

Příloha P II: Aktuálně využívané dotazníky pro hodnocení vzdělávacích akcí

Příloha P III: Dotazník spokojenosti středního a vyššího managementu se současným systémem vzdělávání zaměstnanců

Příloha P IV: Možná podoba navrhovaného reportu

Příloha P V: Upravené dotazníky hodnocení vzdělávacích akcí

Příloha P VI: Možná podoba sebehodnotících testů

PŘÍLOHA P I: PODROBNÁ TABULKA OSOBNÍCH NÁKLADŮ

<i>v tis. Kč</i>	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Osobní náklady celkem	99 734	100,00%	99 575	100,00%	113 538	100,00%	141 248	100,00%	161 578	100,00%
Mzdy	72 447	72,64%	73 037	73,35%	82 887	73,00%	101 658	71,97%	116 126	71,87%
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	22 787	22,85%	23 010	23,11%	26 265	23,13%	32 510	23,02%	37 401	23,15%
Ostatní náklady	4 500	4,51%	3 528	3,54%	4 386	3,86%	7 080	5,01%	8 051	4,98%
<i>Z toho náklady na vzdělávání</i>	771	17,13%	582	16,50%	154	3,51%	1 183	16,71%	1 520	18,88%
Průměrný počet zaměstnanců	189		198		212		249		254	

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: AKTUÁLNĚ VYUŽÍVANÉ DOTAZNÍKY PRO HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

Příloha č.3 k směrnici *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*



5-140324

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE						
Jméno účastníka:						
Název (téma) školení:						
Jméno lektora (školicí firmy):						
Oddělení a pozice účastníka:						
Datum a místo konání:						
<p>Hodnocení provedte zakroužkováním bodů v rozsahu 1 - 6 bodů. Nevynechejte prosím žádný řádek. Vaše hodnocení nám pomůže zefektivnit naši vzdělávací činnost. Nejnižší hodnocení: 1, nejvyšší hodnocení: 6 Uvedete-li hodnocení 1 - 3, uveďte prosím důvod nespokojenosti na řádek vedle.</p>						
LEKTOR						
Odbornost (znalost problematiky)	1	2	3	4	5	6
Srozumitelnost projevu, schopnost zaujmout	1	2	3	4	5	6
Přístup k účastníkům	1	2	3	4	5	6
Zvládnutí praktických cvičení	1	2	3	4	5	6
ORGANIZACE						
Dodržení časového harmonogramu	1	2	3	4	5	6
Informovanost o programu	1	2	3	4	5	6
Studijní materiály	1	2	3	4	5	6
Úroveň prostředí	1	2	3	4	5	6
OBSAH ŠKOLENÍ						
Perpektiva využití získaných znalostí a dovedností	1	2	3	4	5	6
Splnění cíle	1	2	3	4	5	6
Celkový dojem	1	2	3	4	5	6
Absolvent obdržel:						
Certifikát - název dokumentu						
Osvědčení - název dokumentu						
Jiné - název dokumentu						
Nic						
Doplňující náměty a otázky						
1) Komu je možné toto školení doporučit?						
2) Přínos pro moji práci:						
3) Další připomínky a návrhy ke zlepšení:						

_____ podpis účastníka akce

HODNOCENÍ ON-LINE ŠKOLENÍ						
Jméno účastníka:						
Název školení:						
Název pořádající organizace:						
Oddělení a pozice účastníka:						
Datum konání:						
<p>Hodnocení proveďte zakroužkováním bodů v rozsahu 1 - 6 bodů. Nevynechejte prosím žádný řádek. Vaše hodnocení nám pomůže zefektivnit naši vzdělávací činnost. Nejnižší hodnocení: 1, nejvyšší hodnocení: 6 Uvedete-li hodnocení 1 - 3, uveďte prosím důvod nespokojenosti na řádek vedle.</p>						
HODNOCENÍ:						
Byly Vám před školením poskytnuty organizační pokyny?						
Byl obsah školení srozumitelný a přesný?						
Odbornost školení	1	2	3	4	5	6
Vizuální stránka školení	1	2	3	4	5	6
Funkční a technická stránka školení	1	2	3	4	5	6
Interaktivnost školení	1	2	3	4	5	6
Přínos pro moji práci	1	2	3	4	5	6
Perpektiva využití získaných znalostí a dovedností	1	2	3	4	5	6
Celkový dojem ze školení	1	2	3	4	5	6
Byly Vám poskytnuty studijní materiály ?						
Zaměstnanec obdržel						
Certifikát - název dokumentu						
Osvědčení - název dokumentu						
Jiné - název dokumentu						
Nic						
Doplňující otázky a náměty						
1) Komu je možné toto on-line školení doporučit?						
2) Jaké nápady či myšlenky jste získali díky tomuto školení?						
3) Měl/a byste zájem se v budoucnu zúčastnit podobného školení? Pokud ne, uveďte důvod.						
4) Připomínky a návrhy ke zlepšení						

podpis účastníka akce

(zdroj: interní materiály společnosti)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI STŘEDNÍHO A VYŠŠÍHO MANAGEMENTU SE SOUČASNÝM SYSTÉMEM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

1. Jste spokojeni se současným systémem vzdělávání zaměstnanců?

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

2. Pokud jste vybrali hodnocení 1 nebo 2, uveďte prosím důvod.

Identifikace potřeby vzdělávání

3. Jak u podřízených identifikujete potřebu pro vzdělávání?

4. Je zjišťování potřeby vzdělávání prováděno průběžně?

Určitě ne 1 2 3 4 Určitě ano

5. Doporučujete svým podřízeným, která školení by bylo vhodné absolvovat?

Určitě ne 1 2 3 4 Určitě ano

6. Pomáhá Vám HR oddělení s výběrem vhodných školení? *

Určitě ne 1 2 3 4 Určitě ano

7. Pokud jste u některé z předchozích otázek vybrali hodnocení 1, uveďte prosím proč.

8. Je počet školení, kterých se zaměstnanci mohou účastnit, limitován?

Určitě ne 1 2 3 4 Určitě ano

9. Jste si vědomi oblasti, ve které by si Vaši podřízení zasloužili větší rozvoj a které by přispěly k efektivnější práci?

Určitě ne 1 2 3 4 Určitě ano

10. Pokud jste vybrali hodnocení 4, uveďte prosím, která oblast to je.

Průběh školení

11. Jakým způsobem jsou zaměstnanci na Vašem oddělení zaškolováni?

12. Kolika školení se Vaši podřízení průměrně ročně účastní? Je to podle Vás moc, nebo málo?

Vyhodnocení vzdělávání

13. Myslíte si, že je důležité vyhodnocovat efekt vzdělávání?

14. Jak na svých podřízených poznáte, zda pro ně bylo školení přínosné?

15. Jakou formu vzdělávání považujete za nejpřínosnější? (např. klasické školení, on-line školení, samostudium, e-learning, outdoor vzdělávání)

16. Považujete on-line vzdělávání a e-learning za rovnocenné s klasickým školením? Je podle Vás některé přínosnější?

17. Jakou formou podle Vás lze měřit efekt vzdělávání? Ověřujete nějak u svých podřízených, zda jim školení něco přineslo?

18. Je podle Vás důležité sebehodnocení zaměstnanců? Mají pro něj dostatek příležitostí?

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IV: MOŽNÁ PODOBA NAVRHOVANÉHO REPORTU

Název vzdělávací akce	Vlastní zdroje		Dotační vzdělávání		Počet účastníků	Počet zájemců	Průměrná spokojenost	Doporučení	Pre-test	Post-test	Půlroční hodnocení přínosu
	Náklady na osobu	Celkové náklady	Náklady na osobu	Celkové náklady							
Školení 1											
Školení 2											
Školení 3											

	2020	2021	2022
Celkový počet realizovaných vzdělávacích akcí			
Celkový počet požadovaných vzdělávacích akcí			
Celkové náklady na vzdělávání (vlastní zdroje)			
Celkové náklady na vzdělávání (dotace)			
Celkový počet účastníků vzdělávacích akcí			
Celkový počet školících dní			
Celkový počet školících hodin			
Průměrné vlastní náklady na vzdělávání na osobu			
Průměrný počet školících dní na osobu			
Průměrný počet školících hodin na osobu			

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P V: UPRAVENÉ DOTAZNÍKY HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	
Jméno účastníka:	
Název (téma) školení:	
Jméno lektora (školicí firmy):	
Oddělení a pozice účastníka:	
Datum a místo konání:	
<p>Hodnocení proveďte výběrem bodů v rozsahu 1 - 6 bodů. Nejnižší hodnocení: 1, nejvyšší hodnocení: 6 Uvedete-li hodnocení 1 - 3, uveďte prosím důvod nespokojenosti na konci hodnocené sekce.</p>	

LEKTOR	1	2	3	4	5	6
Odbornost (znalost problematiky)						
Srozumitelnost projevu						
Schopnost zaujmout						
Zvládnutí praktických cvičení						
Zodpovězení dotazů						
Případný důvod nespokojenosti:						
ORGANIZACE	1	2	3	4	5	6
Dodržení časového harmonogramu						
Úroveň prostředí						
Případný důvod nespokojenosti:						
OBSAH ŠKOLENÍ	1	2	3	4	5	6
Vyváženost teorie a praxe						
Využitelnost studijních materiálů						
Množství nových informací						
Perpektiva využití získaných znalostí a dovedností						
Případný důvod nespokojenosti:						
CELKOVÉ HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	6
Celkový dojem ze školení						
Doporučuji tuto vzdělávací akci						
Absolvent obdržel:						
Typ dokumentu						
Název dokumentu						
Prostor pro poznámky, náměty a připomínky:						

HODNOCENÍ ON-LINE ŠKOLENÍ	
Jméno účastníka:	
Název (téma) školení:	
Jméno lektora (školicí firmy):	
Oddělení a pozice účastníka:	
Datum a místo konání:	
<p>Hodnocení provedte výběrem bodů v rozsahu 1 - 6 bodů. Nejnižší hodnocení: 1, nejvyšší hodnocení: 6 Uvedete-li hodnocení 1 - 3, uveďte prosím důvod nespokojenosti na konci hodnocené sekce.</p>	

ORGANIZACE	1	2	3	4	5	6
Dodržení časového harmonogramu						
Funkční a technická stránka školení						
Vizuální stránka školení						
Interaktivnost školení						
Případný důvod nespokojenosti:						
OBSAH ŠKOLENÍ	1	2	3	4	5	6
Vyváženost teorie a praxe						
Využitelnost studijních materiálů						
Množství nových informací						
Perpektiva využití získaných znalostí a dovedností						
Případný důvod nespokojenosti:						
CELKOVÉ HODNOCENÍ	1	2	3	4	5	6
Celkový dojem ze školení						
Doporučuji tuto vzdělávací akci						
Absolvent obdržel:						
Typ dokumentu						
Název dokumentu						
Prostor pro poznámky, náměty a připomínky:						

(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: MOŽNÁ PODOBA SEBEHODNOTÍCÍCH TESTŮ

Time management a prokrastinace – test před vzděláváním

Jméno účastníka vzdělávací akce:

Oddělení a pozice účastníka:

1) Zvládám si dobře organizovat svou práci

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

2) Umím si dobře stanovit pořadí činností podle jejich důležitosti

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

3) Plánuji si práci, která musí být vykonána

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

4) Využívám techniky pro plánování pracovních činností

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

5) Pracovní dobu využívám efektivně (nemusím pracovat na přesčasy)

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

6) Jsem si vědom některých návyků, které mě okrádají o čas

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

7) Nepříjemné nebo náročné činnosti odkládám na později:

a) minimálně (nejvýše jednou za 14 dní)

b) zřídka (jednou za týden)

c) často (několikrát za týden)

8) Pocit, že nestíhám včas vykonat svou práci, mívám:

a) minimálně (jednou za 14 dní)

b) zřídka (jednou za týden)

c) často (několikrát za týden)

Time management a prokrastinace – test po vzdělávání

Jméno účastníka vzdělávací akce:

Oddělení a pozice účastníka:

1) Pro lepší organizaci práce jsem začal využívat některou z metod prezentovaných na školení

a) ano – doplňte kterou:

b) ne – uveďte prosím, proč:

2) Dokážu lépe posoudit důležitost jednotlivých pracovních úkolů

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

3) Pro lepší stanovení priorit používám některou z metod prezentovaných na školení

a) ano – doplňte kterou:

b) ne – uveďte prosím, proč:

4) Snažím se omezit návyky, které mě okrádají o čas

Rozhodně ne 1 2 3 4 5 6 Rozhodně ano

5) K nepříjemným nebo náročným úkolům nyní přistupuji:

a) stejně jako před školením

b) snažím se je neodkládat, ale ne vždy se mi to daří

c) daří se mi s nimi vypořádat rychleji než dříve

6) Ke správnému time managementu mě nejvíce motivuje:

7) Při práci bych ještě rád/a uplatnil/a tyto nové poznatky:

(vlastní zpracování)