

Karlova univerzita v Praze

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce

Šárka Tolarová

Investice do rozvoje lidského kapitálu

Investment in development of human capital.

Vedoucí práce: Doc. Ing. Josef Vlček CSc.

Písek, 2014

Šárka Tolarová

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Písku, dne 1. dubna 2014

.....

podpis

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je lidský kapitál, možnosti investování do jeho rozvoje a následné využití v praxi. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část definuje samotný lidský kapitál, investice do lidského kapitálu a firemní vzdělávání (které je jednou z forem rozvoje lidského kapitálu). Praktická část se věnuje analýze vnitřního prostředí firmy, ve které proběhlo dotazníkové šetření, zaměřené na zjištění, jak vnímají zaměstnanci společnosti současný stav vzdělávacího systému zaměřeného na rozvoj jejich lidského kapitálu.

Cílem této práce je tedy definovat lidský kapitál, popsat investice do jeho rozvoje, shrnout teoretické poznatky k tématu firemního vzdělávání a následně ověřit jejich platnost v praxi.

Klíčová slova

Lidský kapitál, investice do lidského kapitálu, osobní rozvoj, firemní vzdělávání rozvojové potřeby, znalosti a dovednosti.

Annotation

The subject of this thesis is human capital, investment options in its development and subsequent use in practice. The paper is divided into two parts. The theoretical part describes human capital, investment in human capital and company training (which is a form of human capital development). The practical part analyzes internal environment of the company. It is also carried out a survey to determine how employees perceive the company's current state education system focused on the development of their human capital.

The aim of this work is define human capital, describe investment options in its development, summarize theoretical knowledge on the topic of corporate education and then verify their validity in practice.

Key words

Human capital, investment in human capital development, personal development, corporate education, development needs, knowledge and skills.

Obsah

Úvod.....	5
1 Lidský kapitál.....	7
1.1 Lidský kapitál - pojem a definice	7
1.2 Historie vývoje lidského kapitálu	9
1.3 Měření lidského kapitálu	10
1.3.1 Metody měření lidského kapitálu	10
1.4 Makroekonomický a mikroekonomický přístup k lidskému kapitálu	11
1.5 Lidský kapitál na současném trhu práce	13
2 Investice do lidského kapitálu	15
2.1 Rodina.....	15
2.2 Školní vzdělávání.....	16
2.3 Výcvik v zaměstnání.....	17
2.3.1 Druhy pracovního výcviku	18
2.4 Zvláštní druhy investic - investování do zdraví a informací.....	19
3 Firemní vzdělávání.....	21
3.1 Oblasti a systém firemního vzdělávání.....	22
3.2 Identifikace rozvojových potřeb a cíle firemního vzdělávání.....	24
3.2.1 Způsoby identifikace rozvojových potřeb	24
3.2.2 Identifikace cíle firemního vzdělávání	26
3.3 Metody firemního vzdělávání.....	26
3.3.1 Praxe v podniku	26
3.3.2 Studium	27
3.4 Vyhodnocování firemního vzdělávání.....	28
3.4.1 Efektivita firemního vzdělávání	29
4 Praktická část	30
4.1 Metodologie.....	31
4.2 Cíle výzkumu.....	32
4.3 Průběh výzkumu	32
4.4 Analýza výzkumu	32
4.4.1 Všeobecné údaje	33
4.4.2 Vnímání firemního vzdělávání a rozvoje samotnými zaměstnanci.....	35
Závěr	43

Úvod

V současné době se v moderní společnosti požadavky na schopnosti a znalosti člověka neustále mění. Aby člověk mohl efektivně fungovat, musí neustále rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Dávno jsou pryč časy, kdy člověk po celou dobu svého života vystačil s tím, co se naučil v mládí nebo během studia – přípravy na budoucí povolání. Základním pravidlem každodenního života jedince se stává flexibilita a připravenost na neustálé změny. Rychle se rozvíjející technické objevy, měnící se technologie a požadavky trhu vyžadují, aby si lidé neustále osvojovali nové znalosti, aby rozvíjeli svůj lidský kapitál.

Téma lidského kapitálu a investic do jeho rozvoje jsem si zvolila zejména proto, že v dnešním, neustále se měnícím světě, pomalu, ale jistě dochází k úbytku tradičních zdrojů potřebných k prosperitě firem nebo celkově k hospodářskému růstu. Domnívám se, že tyto zdroje mohou být nahrazeny lidským kapitálem, respektive investicemi do lidského kapitálu, rozvoje vzdělanosti lidí nebo celkového rozvoje lidských zdrojů, vědy a technologie. Vysoká úroveň lidského kapitálu totiž přináší výhody, a to nejen svým nositelům (např. v podobě vyšší mzdy nebo sociálního postavení), ale i státu (např. ve formě ekonomického růstu).

Myslím si, že problematika lidského kapitálu je aktuální zejména z důvodu, že se tento nový pojem v ekonomické sféře nyní stále častěji zmiňuje. K danému tématu existuje nespočet zahraniční literatury a odborných pramenů, avšak jeho uchopení není tak snadné. Při studiu zdrojů, může člověk narazit na mnohoznačné termíny a nepřesné používání pojmů.

Cílem této práce je tedy definovat lidský kapitál, popsat investice do jeho rozvoje, shrnout teoretické poznatky k tématu firemního vzdělávání a následně ověřit jejich platnost v praxi. Práce se skládá ze čtyř kapitol, které na sebe logicky navazují tak, aby vedly k naplnění stanoveného cíle.

Teoretická část práce bude tedy pojednávat na začátku zejména o samotném lidském kapitálu, bude se zabývat jeho vymezením, neboť toto téma nespadá pouze do ekonomické, sociologické nebo andragogické oblasti. Také bude nastíněn historický vývoj lidského kapitálu a to sice od jeho zakladatele Gary S. Beckera až po současnost. Zmíním se o měření lidského kapitálu, o tom z jakých hledisek lze na lidský kapitál pohlížet a také popíši, jak si stojí lidský kapitál na současném trhu práce. V další části teoretického úseku práce se budu zabývat samotnými investicemi do lidského kapitálu z mikroekonomického pohledu, tzn., že zmíním, jakou roli hraje v rozvoji lidského kapitálu jedince: rodina, školní vzdělání a výcvik v zaměstnání a také nastíním i jiné způsoby investování do lidského kapitálu (jako jsou např.: investice do zdraví nebo informací). Poslední pasáž teoretické části této bakalářské práce se

již konkrétněji zaměří na jeden způsob investování do lidského kapitálu, a to sice na firemní vzdělávání. Touto formou investování do lidského kapitálu se více budu zabývat proto, že tento způsob považuji za nejaktuálnější. Pro jedince je bezesporu důležité, snažit se dosáhnout co nejvyššího možného školního vzdělání. Problém však vidím v tom, že se počet absolventů vysokých škol v České republice neustále zvyšuje a trh práce na jejich uplatnění není připraven. Na první pohled se sice může zdát, že zaměstnavatele firem mají předimenzované kvalifikační požadavky na uchazeče. Praxe však dokazuje, že se v dnešní době stále více zaměřují i na širší aspekty profilu jednotlivých zájemců o pracovní místo. Domnívám se, že jedním z faktorů je i schopnost přizpůsobit se konkrétnímu pracovnímu místu a schopnost učit se v konkrétní praxi. Pro úspěšnost podniku je totiž podstatné zaměstnávat kvalitní personál. Vzhledem k neustále se měnícím podmínkám je pro podniky důležité mít zájem o rozvoj a aktualizaci lidského kapitálu svých současných i budoucích zaměstnanců. Práce tedy bude také pojednávat o oblastech, systémech a metodách firemního vzdělávání, o jejich plánování, vyhodnocování a efektivitě. Firemní vzdělávání se totiž netýká jenom podniků ale i jejich zaměstnanců.

Empirická část této bakalářské práce se bude věnovat vnitřní analýze prostředí firmy Johnson & Johnson, ve které proběhlo v roce 2013 dotazníkové šetření, zkoumající to, jak zaměstnanci oddělení OCD vnímají současný stav vzdělávacího systému zaměřeného na rozvoj jejich lidského kapitálu. Výzkum je založen na hypotézách, že společnost podporuje firemní vzdělávání, pracovníci se ho účastní a považují jej za přínosný. Praktickou pasáží práce tedy ověříme, jestli ve firmě probíhá firemní vzdělávání. Pokud ano, tak s jakým postojem se tato skutečnost setkává u respondentů (zaměstnanců firmy), zda je interpretována kladně, zda je pro firmu produktivní a vyplatí se jí do rozvoje jejich lidského kapitálu investovat.

1 Lidský kapitál

1.1 Lidský kapitál - pojem a definice

V ekonomické teorii je obecný pojem „kapitál“ definován následovně: „*Kapitál je výrobní faktor, vznikající odložením spotřeby do budoucna. Nabývá podobu fixního kapitálu (stroje budovy, atd.), zásob, technologií a lidského kapitálu (vzdělání).*“ (Holman, 2001, s. 659). Jiná definice zase říká: „*Kapitál může označovat výrobky používané k další výrobě, finanční aktiva nebo zásobu znalostí a dovedností ztělesněnou v pracovní síle.*“ (Palán, 2003, s. 113). Z těchto definic lze tedy vyvodit, že lidský kapitál je nedílnou součástí kapitálu společnosti, jako takové. „*Z charakteru soudobé výroby vyplývají i nové požadavky na pracovní sílu, na její kvalifikaci, tvůrčí schopnosti a fyzickou způsobilost vydržet rytmus moderního pracovního procesu. Je stále zřejmější, že produktivita pracovníků není pouze funkcí jejich vrozených schopností a kvality používaného fyzického kapitálu, ale také jejich lidského kapitálu.*“ (Vlček, 2009, s. 214). Lidský kapitál představuje znalosti a dovednosti pracovní síly, které jsou výsledkem předešlé praxe a vzdělání. Z toho je tedy patrné, že lidský kapitál není věc, kterou si můžeme jednorázově pořídit, jako například stroj nebo budovu, ale že jde o dlouhodobou investici. Jedinec totiž prakticky celý život zhodnocuje svůj lidský kapitál, a to ať už vědomě (školní docházkou, účastí na kurzech nebo firemním vzděláváním) nebo nevědomě (při sportu, péči o zdraví nebo různými zájmovými aktivitami). Důležité je, že tyto činnosti jsou pro člověka přínosné, a to nejen v krátkodobém horizontu, ale kladně působí prakticky celý život. (Becker, 1993, str. 15-17).

Lidský kapitál je pojem, který je v oblasti řízení lidských zdrojů poprvé zmíněn na začátku 60. let 20. století. Tento termín je však často nesprávně používán jako synonymum pro pracovní zdroje, pracovní sílu nebo celkově pro populaci pracujících lidí. Důvodem k vytvoření tohoto pojmu byla snaha o zaujetí jiného pohledu na zaměstnance, a to sice nikoli jako na nákladovou položku organizace, ale na aktivum, kterým firma může disponovat a jehož hodnotu může zvyšovat formou investování. Postupem času se termín lidský kapitál přestal vztahovat pouze na řízení lidských zdrojů v organizaci a začal se užívat v širším pojetí. Například ve spojitosti s řízením lidských zdrojů ve státě. Termín lidský kapitál je možné také definovat následovně: „*Lidský kapitál je zásoba znalostí a dovedností ztělesněná v pracovní síle, jež je výsledkem vzdělání a práce a pracovní sílu zhodnocuje.*“ (Bakoš; Binek; Póč, 2006, str. 15). Definovaný pojem se mimo jiné vztahuje i na doplňující jazykové nebo

odborné kurzy, stejně tak s ním souvisí výdaje na lékařskou péči nebo výdaje na přednášky o dobrých mravech. (Becker, 1993, str. 17).

Ekonomická teorie obecně vymezuje lidský kapitál jako souhrn znalostí, schopností a dovedností člověka, které se vytvářejí po celý život. Z toho tedy plyne, že nejpodstatnějším faktorem vývoje lidského kapitálu je čas. V průběhu let se lidský kapitál utváří nejen v rodině nebo ve škole, ale také dalším učením (které je často spojené s profesním životem) a v neposlední řadě také v rámci celoživotního vzdělávání.

Podle Koubka (2007) můžeme mezi nejzákladnější znaky lidského kapitálu zařadit to, že má formu nehmotného aktiva, které nemůže být odděleno od konkrétního člověka, nemůže být spotřebované, má nízkou likviditu, dlouhodobě zvyšuje finanční příjmy, zlepšuje zdravotní stav a zhodnocuje osobnost člověka v průběhu jeho života.

Ve spojitosti s lidským kapitálem je také důležité zmínit pojem intelektuální kapitál. *„Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.“* (Koubek, 2007, s. 27). Lidský kapitál je společně se sociálním a organizačním kapitálem součástí intelektuálního kapitálu. Sociální kapitál představuje znalosti související se sítí vztahů uvnitř organizace i mimo ni (např. vztahy s dodavateli, odběrateli, zákazníky a zaměstnanci). Organizační kapitál vyjadřuje znalosti a dovednosti, které organizace vlastní (např. patenty, vynálezy, manuály, apod.).

Podle Koubka (2007) nespadá téma lidského kapitálu pouze do ekonomické, sociologické nebo andragogické oblasti. Jak již bylo zmíněno výše, na tuto problematiku se dá nahlížet z více úhlů pohledu. Kategorii lidského kapitálu totiž ovlivňují také faktory jako genetická výbava člověka nebo jeho sociální původ. Lidský kapitál se také analyzuje v souvislosti s diskriminací (řeší se například otázky, jaký má vliv etnická příslušnost nebo věk na životní kariéru jedince), také v souvislosti s péčí o zdraví, životním stylem a od toho se odvíjející způsoby rozvoje samotného lidského kapitálu.

1.2 Historie vývoje lidského kapitálu

Teorie lidského kapitálu je založena na kompatibilitě mezi hmotným a lidským kapitálem, zejména na možnosti zvyšovat budoucí příjmy a produktivitu organizace nejen formou investování do budov, strojů, ale také investicemi do rozvoje lidí. (Veselý, 2006)

Již na počátku vzniku ekonomie jako vědní disciplíny můžeme v dílech velkých autorů narazit na zmínku o důležitosti vzdělání ve společnosti. „*Pojem lidského kapitálu se stal předmětem zájmu již v době Adama Smitha (1776). Nejprve Smith a později např. K. Marx (1978) nebo A. C. Pigou (1928) začali do svých ekonomických teorií promítat fakt, že mezi výrobní faktory patří také znalosti a zručnosti vlastněné určitou osobou. Konkrétní vymezení pojmu „lidský kapitál“ se však často přisuzuje autorům tzv. chicagské ekonomické školy – především laureátovi Nobelovy ceny – G. S. Beckerovi.*“ (Mazouch; Fischer, 2011, s. 1).

Základní koncepty teorie lidského kapitálu tedy položil Gary S. Becker a Theodore W. Schultz. Vzdělání – rozvoj lidského kapitálu - pojali jako investici, která v budoucnosti zajistí jednotlivci větší příjem, firmám vyšší produktivitu práce a také přínos pro celou společnost v podobě technologického pokroku. Schultz ve svých výzkumech došel k názoru, že mezi kvalitou lidí a jejich kvantitou vzniká substituční vztah. Pokud se zvyšuje kvalita lidí, klesá poptávka po jejich množství. Za významnou součást lidského kapitálu považoval nejen vzdělání, ale také zdraví, a kategoricky odmítal názor, že vzdělání a zdraví jsou pouze formami spotřeby. Podle Schultze přináší jak zdraví, tak vzdělání jedinci výnosy. Aby je člověk získal, je nutné do nich investovat. O G. Backerovi je známo, že ekonomickou analýzu obohatil o poznatky lidského chování, čímž se do té doby zatím zabývaly pouze obory, jako je sociologie nebo antropologie. Ve svém díle *Lidský kapitál* z roku 1964 popsal Backer, jakým způsobem rozhodovat o investicích do lidského kapitálu. Podle něj je lidský kapitál velice důležitou ekonomickou součástí, která ovlivňuje růst důchodu. Tento růst závisí na velikosti investic a především na velikosti prostředků investovaných do vzdělání a zdraví. Vytvořil také model, kterým dokázal, že rozdíly ve mzdách mají souvislost s dosaženým vzděláním. Becker (1993) zastával názor, že vzdělání a ochrana zdraví je záležitostí jedince a tudíž by měla být hrazena ze soukromých financí.

V 90. letech 20. století se pojem lidského kapitálu dále rozšiřuje. Začínají se více objevovat názory, že lidský kapitál nemusí plnit funkci jen na trhu práce, ale že se investice do něj vyplácí i v oblastech jako je občanský nebo rodinný život – povyšuje tedy i celkovou sociální úroveň společnosti.

V současnosti firmy považují lidský kapitál za jedno z hlavních podnikových aktiv. Vlivem změn a zostřujícím se konkurenčním prostředím dochází k tomu, že se do popředí zájmu staví zákazník, jemuž se podnik musí přizpůsobit. A pro takovou adaptaci je mimo jiné zapotřebí mít k dispozici schopné zaměstnance – kvalitní lidský kapitál.

1.3 Měření lidského kapitálu

„Při analýze lidského kapitálu se vychází z předpokladu, že člověk rozhoduje o svém vzdělání, pracovní přípravě, lékařské péči a o dalších doplňcích k vědomostem a zdraví na základě porovnání nákladů a výnosů“ (Vlček, 2009, s. 215). Lidský kapitál také patří mezi podnikové vstupy a zároveň je součástí tržní hodnoty podniku. Je tedy třeba jej měřit, protože výsledky mohou poskytnout důležité poklady pro vytváření strategie rozvoje lidských zdrojů a plánování personální práce. Bez změřeného lidského kapitálu je pro podniky složité odhadnout svůj reálný potenciál a tedy rozhodnout, zda jejich dosavadní činnost byla efektivní a zda mají do rozvoje investovat. (Mazouch; Fischer, 2011)

„Měření lidského kapitálu je něco, co se týká hledání vazeb, korelací a v ideálních případech příčinných souvislostí mezi různými soubory údajů o lidských zdrojích, a to za použití statistických metod.“ (Armstrong, 2007, s. 54). Měřit lidský kapitál lze tedy například díky porovnávání ukazatelů fluktuace a stabilizace zaměstnanců, výdajů na vzdělání, produktivity, apod. Armstrong dále vidí jako hlavní složky údajů používaných pro měření následující: základní údaje o pracovních silách (demografické údaje), údaje o rozvoji lidí a výkonu (plány vzdělávání, programy rozvoje), údaje o názorech a postojích (pohovory, šetření postojů, diskusní skupiny), údaje o výkonu (finanční, zákaznické a provozní) a nefinanční proměnné, jako například kvalita podnikové strategie, provádění podnikové strategie, důvěryhodnost a spolehlivost manažerů, inovace, vedení výzkumu, schopnost přitahovat a udržovat talentované lidi, odbornost manažerů, podíl na trhu, kvalita hlavních podnikových procesů.

1.3.1 Metody měření lidského kapitálu

Lidský kapitál je výsledkem vzdělávání, vrozených schopností a rodinného a sociálního prostředí. Pokud tedy chceme lidský kapitál měřit, je důležité vzít v úvahu všechny tyto vlivy. Ohodnotit vrozené schopnosti a rodinné a sociální prostředí je však velice komplikované. Problém spojený s procesem měření lidského kapitálu spočívají ve způsobu

jeho reprodukce, dlouhotrvající tvorby, rozvíjení a především ve spojení lidského kapitálu s konkrétním jedincem. „Vytvářet lidský kapitál znamená pracovat s každým člověkem, vychovávat ho a vzdělávat. Je to oblast, v níž se ekonomie setkává s psychologií, sociologií, pedagogikou a dalšími vědami zabývajícími se člověkem. Ani investice do lidského kapitálu neprobíhají tak přímočaře jako investice do fyzického kapitálu. Žádný systém „účetnictví lidského kapitálu“ ještě neuspěl ve snaze vytvořit přesvědčivou metodu přiřazování finanční hodnoty lidským zdrojům.“ (Vojtovič, 2011, s. 142- 143). Veškeré ukazatele lidského kapitálu tedy vyjadřují pouze přibližné hodnoty, které představují některé složky lidského kapitálu.

Vojtovič (2011) uvádí, že v současné době jsou známy čtyři metody měření lidského kapitálu:

- Nejvyšší dokončené vzdělání dospělého člověka
- Přímé testování osob a jejich dovedností, znalostí a schopností
- Odhad tržní hodnoty lidského kapitálu
- Měření nákladu na vytvoření lidského kapitálu.

Výsledky měření si kladou za cíl přispět k co nejlepšímu využití lidského kapitálu v podniku. Zároveň je však klíčové, aby se lidský kapitál dobře adaptoval na nové a neustále se měnící požadavky ekonomiky, jelikož momentální potřeba permanentního rozvoje je důsledkem akcelerace pokroku a růstu konkurence ve světě.

1.4 Makroekonomický a mikroekonomický přístup k lidskému kapitálu

Na lidský kapitál lze nahlížet z více různých hledisek. Jednou z možností je mikroekonomický pohled, tedy zaměření se na vliv vzdělání a podílu znalostí na mzdy a další výstupy trhu práce. Na druhé straně je však také možné lidský kapitál posuzovat z makroekonomického hlediska, tzn. jako analýzu vlivu vzdělání a lidského kapitálu na celkový ekonomický růst.

Z **makroekonomického hlediska** hraje lidský kapitál roli i v produktivitě celé společnosti. Vzdělanější jednotlivci mají na společnost významný vliv. Vyšší lidský kapitál totiž přináší i jiné výnosy než jen finanční výdělků. Ve formě sociálních výnosů se promítá například do podoby zodpovědnějšího přístupu k životu, ke zdraví nebo ochrany životního prostředí.

Lidský kapitál se stává významnou složkou ovlivňující ekonomický růst a konkurenceschopnost ekonomiky daného státu a úloha jednotlivce je tedy ve společnosti neodmyslitelná.

Při analyzování lidského kapitálu z **mikroekonomického hlediska** lze vycházet z domněnky, že jedině jednotlivci rozhodují o míře a způsobu vzdělání (vzdělávání), péče o zdraví a dalším odborném, kulturním i duchovním rozvoji. To vše se děje na základě porovnání nákladů a výnosů, tedy toho, co musí obětovat a co za to získají. Člověku rozvoj lidského kapitálu může přinést lepší výdělků nebo jiné nepeněžitě zisky, na druhou stranu však musí zhodnotit to, zda se mu to s ohledem na ušlý čas a příležitosti vyplatí. Podle G. S. Beckera je vzdělávání a odborná příprava z hlediska investování do lidského kapitálu nejdůležitější. Výše a růst příjmů jednotlivce je přímo úměrný jeho dosaženému vzdělání. Lidé, kteří dosáhnou vyššího vzdělání, mají i po započítání prvotní nákladů (spojených s delším studiem) výrazně vyšší příjmy než lidé, kteří mají vzdělání nižší. Bohužel ale Becker dodává, že tento efekt výrazněji funguje v méně rozvinutých zemích. Uvádí příklad USA, kde vysokoškoláci vydělávali o 40-50% více než středoškolsky vzdělaní jedinci. Začátkem 70. let se však tento rozdíl ve mzdách začal snižovat. Becker jako důvod uvádí přesycení pracovního trhu vysokoškolsky vzdělanými lidmi. To vytváří konkurenci mezi nimi a zaměstnavatelé tak nemusejí dávat maximální mzdu, kterou by byli bývali ochotni nabídnout. „*Efekt příliš vzdělaného národa*“ (Becker, 1993, str. 17) se následně projeví v poklesu poptávky po vysokoškolském vzdělávání. Becker potvrzuje, že v USA vzrostl zájem o vysokoškolské vzdělání až v 80. letech, kdy opět přibýly výhody pro absolventy vysokých škol. (Becker, 1993, str. 17-21)

Následující graf (obr. č. 1) znázorňuje, jak může jedinec svým přístupem k rozvoji lidského kapitálu ovlivnit výši svých výdělků v budoucnu.

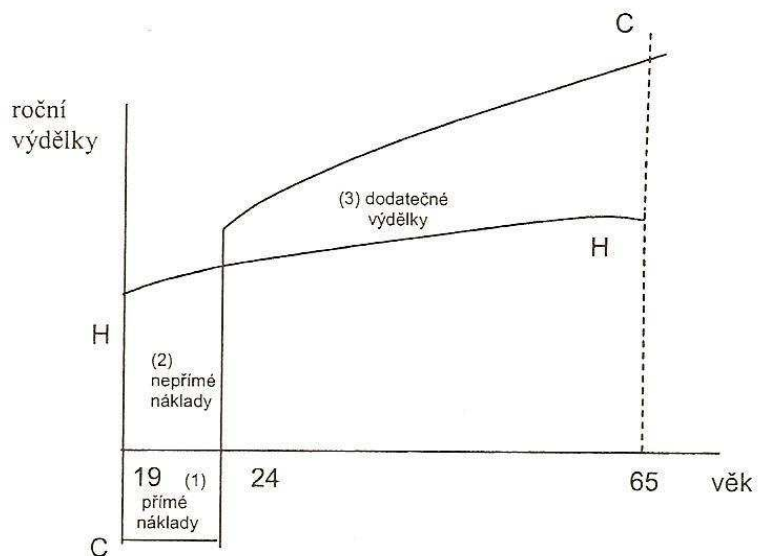
Osa X představuje věk a osa Y výši možných příjmů. Křivka HH vyjadřuje jedince, který se rozhodl po střední škole ukončit své vzdělávání a věnovat se zaměstnání. Křivka CC znázorňuje osobu, která dala ve svých devatenácti letech (na dobu pěti let) přednost pokračování ve studiu na vysoké škole.

Z grafického vyjádření je patrné, že křivka HH v průběhu stárí mírně roste. To je způsobeno tím, že jedinec po dobu vykonávání profese získává zkušenosti, zlepšuje se jeho zručnost a odbornost, tím pádem se tedy zvyšuje jeho produktivita i jeho výdělek.

Na křivce CC můžeme pozorovat jiný průběh. Po dobu studia totiž jedinec musí do rozvoje svého lidského kapitálu investovat, což mu přináší přímé⁽¹⁾ a nepřímé⁽²⁾ náklady, které vyjadřují záporný důchod a případné ušlé výdělků. V momentě, kdy však vstoupí na trh

práce, získává díky dosaženému stupni vzdělání vyšší příjmy než méně vzdělaný zaměstnanec.

Obr. č. 1 – Vliv úrovně vzdělání na budoucí příjmy



Zdroj: Brožová, D. Kapitoly z ekonomie trhů práce. 2006, s. 28

Dodatečné výdělky ⁽³⁾ znázorňují příjmy, které jednotlivec s vysokoškolským vzděláním po dobu aktivního života získá navíc oproti kolegovi s nižším lidským kapitálem. Dále graf znázorňuje, že po vstupu jednotlivce na trh práce je křivka CC, stejně jako křivka HH dále rostoucí.

Brožová (2006) také uvádí, že je tempo růstu křivky CC vyšší než u křivky HH. Rozdíl mezi těmito křivkami se tedy během let neustále zvětšuje, a tím pádem má jedinec s vyšším vzděláním ve věku 65 let podstatně vyšší příjmy než osoba s nižším vzděláním.

1.5 Lidský kapitál na současném trhu práce

Lidský kapitál je ekonomická veličina, prostřednictvím které je možné zkoumat znalosti a dovednosti každého člověka a také porovnávat tyto dovednosti a znalosti na trhu práce nebo v ostatních sociálních systémech.

Klasická teorie lidského kapitálu předpokládá, že má ekonomika přirozenou tendenci k efektivní rovnováze mezi nabídkou a poptávkou, že se nachází na dokonale konkurenčním trhu, a tedy zahrnuje otevřené zaměstnanecké vztahy (tzn., že zaměstnavatelé mohou bez

omezení propustit zaměstnance a na jejich místo přijmout vzdělanější jedince). Tedy předpokladem pro její fungování je dokonalá informovanost všech aktérů na pracovním trhu.

Realita je však jiná. Za současných podmínek globalizovaného pracovního trhu není možné zajistit tržní rovnováhu a otevřené zaměstnanecké vztahy. Pracovní trhy se dělí, a tím dochází k omezení jejich tržní funkčnosti. Na jednu stranu existují méně populární a nejisté sekundární pracovní trhy, které jsou plně konkurenční. Na druhou stranu ale reálně fungují i primární pracovní trhy, které jsou stabilní, prestižní a poskytují aktérům řadu šancí na rozvoj lidského kapitálu. Propustnost na tento druh trhu však není snadná. Existence těchto dvou poměrně samostatných reálií na trhu práce, znamená omezení pohybu pracovníků. Přejít ze sekundárního prostředí do primárního není tedy pro většinu pracovníků možné. Na těchto duálních pracovních trzích tedy fungují uzavřené zaměstnanecké vztahy, a tudíž zaměstnavatelé nemohou uvolnit pracovní místo ve chvíli, kdy se objeví produktivnější (vzdělanější) pracovník.

V takovémto prostředí tedy lidský kapitál nemá pouze podobu odborných znalostí, ale také plní selektivní funkci, díky níž mohou zaměstnavatelé vybírat mezi různě kvalifikovanými jedinci a ohlížet se tak na jejich produktivní kvalitu (**teorie filtru**). Zaměstnavatel si tedy díky dosaženému kvalifikačnímu maximu, téměř s nulovými náklady na třídění, porovnává schopnosti, dovednosti a znalosti potenciálních zaměstnanců a rozhoduje tak o jejich přijetí či nepřijetí na pracovní místo.

Je tedy patrné, že i v dnešní době, kdy má stále větší část populace vysokoškolské vzdělání, budou zaměstnavatelé využívat tuto skutečnost jako způsob indikace úrovně schopností a dovedností kandidátů na pracovní pozici. A to i přesto, že si uvědomují, že dosažená kvalifikace (diplomy a certifikáty) nemusejí nutně věrohodně vypovídat o skutečném výkonu či produktivitě svých nositelů. Pro zaměstnavatele je však rozhodující, že doklad o vyšší kvalifikaci slouží jako předpoklad, že jsou tito jedinci schopni vyvinout trvalejší úsilí při výkonu své profese a jsou dostatečně disciplinovaní pro plnění pracovních úkolů (**signalizační teorie**).

Je také důležité zmínit, že teorie lidského kapitálu rovněž obsahuje poznatky o diskriminaci na trhu práce. Díky empirickým pozorováním byla například prokázána existence tzv. mezer v příjmech mezi pohlavími (vznikající v důsledku dělby práce mezi muži a ženami). Důvodem mzdové diferenciace také mohou být (kromě pohlaví) aspekty jako jsou věk, rasa nebo národnost. „*Nedokonalá informovanost a předsudky zaměstnavatelů vytvářejí tzv. statistickou diskriminaci, při které člověk není hodnocen podle svých schopností, ale na základě průměrné úrovně skupiny, ke které patří.*“ (Vlček, 2009, s. 218)

2 Investice do lidského kapitálu

Investice do lidského kapitálu má ve společnosti podobný význam jako investování do hmotného majetku jako jsou budovy a stroje. Pokud předpokládáme ideální stav, že jsou lidé odměňováni podle toho, kolik podniku nebo společnosti obecně přinášejí, má takováto investice do jejich rozvoje stejný efekt jako koupě nového stroje. (Becker, 1993)

Nacházíme se v období, kdy se rozvíjí vzdělanostní společnost. V této éře tedy nesporně roste význam investování do lidského kapitálu, z čehož plynou i požadavky na odpovídající způsob a formy financování těchto investic.

Termín investice do lidského kapitálu obecně označuje aktivity, které jsou typické tím, že trvale nebo opakovaně působí na psychické nebo peněžní příjmy jedince, ovlivňují jeho mentální schopnosti a dispozice, a to včetně jeho zdraví a fyzické kondice, a jejich výsledný vliv je patrný až v delším časovém horizontu. Příkladem investic do lidského kapitálu mohou být náklady na vzdělání, zdravotní péči, zdravý životní styl, školení v zaměstnání a podobně.

Investovat do lidského kapitálu lze tedy jednorázově nebo dlouhodobě. Rozdíly mezi investicemi zaznamenáváme také v tom, jak ovlivňují výši příjmů, výši spotřeby, jakou mají návratnost a jaký objem zdrojů je na ně potřeba vynaložit. Z mikroekonomického pohledu nejvíce ovlivňují rozvoj lidského kapitálu následující faktory:

- Rodina (genetický a sociální původ jedince)
- Školní vzdělávání
- Výcvik v zaměstnání
- Zvláštní druhy investic (investování do zdraví a informací)

2.1 Rodina

V případě zkoumání investic do lidského kapitálu nelze opomenout vliv rodinného zázemí na dovednosti, znalosti a hodnoty jedince. „*V souvislosti s investicemi do lidského kapitálu byl analyzován i vliv rodinného zázemí a finančních omezení na úroveň vzdělání. Z rozboru empirických dat vyplynulo, že existuje výrazná souvislost mezi sociálně-ekonomickým postavením rodičů a kvalitou a úrovní vzdělání jejich dětí.*“ (Vlček, 2009, s. 217). Děti, které jejich rodiče již od útlého věku správně vychovávají, mají v průběhu povinné školní docházky zpravidla schopnost osvojit si lépe a více poznatků než ostatní. Rodiče tedy

mají většinou rozhodující vliv na rozsah vzdělání svých dětí. A nejen to, mají vliv i na budoucí aspekty jejich života, které se promítají do jejich lidského kapitálu.

Kameníček uvádí jako příklad vlivu rodiny na lidský kapitál jejich dětí toto: *„Rodiče zásadně ovlivňují úroveň a šíři vzdělání svých dětí. Nejen to. Rodiče mají navíc rozhodující vliv například i na stálost svých dětí v manželství a v povolání. Rodiče mohou svou hrubostí, nebo naopak citlivým chováním ke svým dětem významně spoluutvářet jejich postoje.“* (Kameníček, 2003, s. 19-20).

Také Gary S. Becker považuje rodinné zázemí za podstatný faktor rozvoje lidského kapitálu: *„Rodiče mají obrovský vliv na mnoho oblastí života jejich dětí (na vzdělání, rodinnou stabilitu, atd.). Proto se v rodinách patřících do tzv. „underclass“ můžeme setkat s raným těhotenstvím, nestálostí v manželství a mnohým dalším. Všechny tyto aspekty pak přenášejí rodiče v menší či větší míře i na své děti.“* (Becker, 1994, s. 21).

Kvalita výchovy dítěte je důležitá již od útlého věku. Děti z neúplných nebo problémových rodin ve mnoha případech zpravidla nedokončí středoškolský stupeň vzdělání a poté se špatně uplatňují na trhu práce. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, jedinec investuje do rozvoje s cílem v budoucnu dosahovat větších výnosů. Vzhledem k tomu, že děti nevlastní finanční prostředky, jsou ve své podstatě odkázány na podporu rodičů. Becker dále poukázal na spojitost mezi finančním zázemím rodiny (možností investovat do rozvoje lidského kapitálu potomků) a budoucí výší výdělků jejich dětí. Majetnější rodiny si totiž logicky mohou dovolit kvalitnější vzdělávání a více rozvojových možností, než rodiny nacházející se v horší finanční situaci. Z toho také vyplývá, že děti finančně zajištěných rodičů zůstávají u studia déle. Vyplývá to ze skutečnosti, že rodiče finančně podporují a zajišťují jejich ekonomické potřeby po dobu studia. Mohou se tedy věnovat svému osobnostnímu rozvoji naplno a nemusejí školu opustit a hledat si zaměstnání.

2.2 Školní vzdělávání

Základní investicí do rozvoje lidského kapitálu je školní vzdělávání. *„Při studiu investic do lidského kapitálu nemůžeme pominout jejich nejrozšířenější formu, výuku ve školách. Školu lze v těchto souvislostech definovat jako instituci, která se na výcvik specializuje.“* (Kameníček, 2003, s. 46). Jedinec prochází již od útlého věku jednotlivými vzdělanostními stupni (tzn. mateřskou školkou, povinnou základní docházkou, sekundárním vzděláváním – střední školou, popř. terciárním vzděláváním v podobě vysoké školy). Lze tedy vyvodit, že čím více poznatků během školního vzdělávání jedinec získá, tím lépe se mu posléze bude dařit uplatnit se na trhu práce.

Becker zaměřuje výzkum v oblasti specializace na výcvik, na porovnání školy a firmy. „Školy můžeme definovat jako instituce specializující se na produkci vzdělání na rozdíl od firem, které poskytují jedinci vzdělání jako vedlejší produkt.“ (Becker, 1994, s. 51). Dále uvádí, že firmy poskytují vzdělání jenom proto, že v budoucnu očekávají od proškoleného zaměstnance vyšší produktivitu práce a z toho plynoucí dosažení vyšších zisků.

Vzdělávání ve školách a zařízeních tohoto typu pozitivně ovlivňuje zvyšování míry lidského kapitálu. Pokud jedinec úspěšně zvládne jak povinnou základní docházku, studium na střední škole včetně maturity, tak i vysokoškolské studium a následně získá titul, má vysokou šanci najít si dobře finančně ohodnocené zaměstnání.

To ovšem neznamená, že absolvent vysoké školy ihned po nástupu do prvního zaměstnání získá nejvyšší finanční ohodnocení. Stále platí, že je nutné se dále vzdělávat, získávat nové poznatky, čerpat zkušenosti a budovat si praxi v daném oboru.

2.3 Výcvik v zaměstnání

Dalším významným druhem investování do lidského kapitálu je vzdělávání na pracovišti. Při nástupu do zaměstnání musí jedinec absolvovat školení vztahující se k dané pracovní pozici. Absolvováním dalších přednášek, školení a stáží pak zaměstnanec dále zlepšuje a rozvíjí své znalosti a dovednosti, získává další zkušenosti. Každé investování do rozvoje lidského kapitálu přináší i určité náklady (například obětovaný čas a snahu naučit se něco nového, výdaje na studijní materiály apod.). Jedinec tyto náklady akceptuje za cenu toho, že mu v budoucnu přinesou například větší příjem nebo větší společenské postavení. Proto nemá problém zmíněné investice podstoupit (zaplatit) v případě, že firma tyto investice nefinancuje.

Firmy se snaží optimalizovat svůj zisk, proto nehradí svým zaměstnancům pracovní školení, pokud jsou přesvědčeny, že nebudou v budoucnu dosahovat vyšších zisků prostřednictvím větší produktivity práce svých zaměstnanců. Ekonomická teorie definuje optimum firmy jako stav, kdy podnik maximalizuje svůj zisk při stejné velikosti mezních příjmů a mezních nákladů. Becker (1994) doplnil toto pravidlo právě o výcvik zaměstnanců ve firmě. Vychází z toho, že stejně jako studium dětí představuje náklady a odloženou spotřebu rodiny, tak rozvoj zaměstnanců znamená pro podnik odložený zisk v podobě odložené výroby, kterou by pracovník mohl vytvořit, kdyby se nevzdělával a byl v práci. Jako má vliv vyšší vzdělání na lepší uplatnění dítěte na trhu práce, tak v budoucnu přinese lepší vzdělanost proškoleného zaměstnance podniku vyšší příjmy v podobě větší produktivity. Rovnice mezních příjmů a mezních nákladů tedy splňuje původní rovnováhu, pouze jsou obě

její strany rozšířeny o dopady nákladů a výnosů plynoucích z investic do lidského kapitálu. Jinými slovy: mezní produkt je navýšený o přebytek budoucích příjmů nad budoucími výdaji na jedné straně a na druhé straně rovnice je mzda navýšená o součet výdajů na výcvik a nákladů obětované (ušlé) příležitosti.

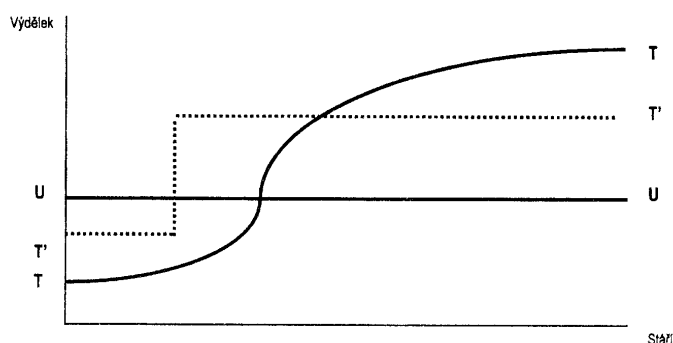
2.3.1 Druhy pracovního výcviku

Ve firmách se nejčastěji setkáváme se dvěma základními typy pracovního výcviku. Jedná se o výcvik všeobecný a výcvik specifický.

Výcvik všeobecných znalostí a dovedností zahrnuje takový výcvik, který přinese přidanou hodnotu všem firmám, mimo té, která jej poskytuje. „*Mechanik, který absolvoval výcvik v armádě, může své nové dovednosti uplatnit v mnoha oborech ve strojírenství. Lékař, který absolvoval stáže ve fakultní nemocnici, může získané dovednosti uplatňovat při práci pro jiné nemocnice.*“ (Kameníček, 2003, s. 27).

Firmy předpokládají, že výcvik zaměstnanců zvýší jejich budoucí mezní produkt. Všeobecný výcvik však vede i k případnému zvyšování mezního produktu v jiných podnicích, protože jej může zaměstnanec využít i jinde. Kameníček si klade otázku, proč by tedy firmy (chovající se na konkurenceschopném trhu práce racionálně), měly poskytovat jedincům všeobecný výcvik, když je zde možnost, že jim to nepřinese žádný budoucí výnos. Odpověď je jednoduchá, firmy nabízejí všeobecný výcvik, pouze pokud na něj nemusejí vynakládat prostředky (výcvik jim nezpůsobuje náklady.). Ve firemní praxi se tento problém řeší tak, že náklady za všeobecný výcvik nesou samotní zaměstnanci. A to způsobem, že inkasují od zaměstnavatele nižší mzdy, než které by získali za stejných okolností bez dalšího školení. K této investici je totiž vede vidina vyšších budoucích mezd po dokončení výcviku. Jak uvádí text výše, pracovní výcvik výrazně ovlivňuje vztah mezi výdělkem a věkem. Tuto relaci názorně vystihuje následující graf (Obr. č. 2).

Obr. č. 2 – Vztah mezi výší výdělkem a stářím



Osa X v grafu představuje stáří jedince a osa Y výši případných příjmů. Horizontála UU vyjadřuje jedince, který se rozhodl při nástupu do zaměstnání dále nevzdělávat. Křivka TT zase znázorňuje osobu, která absolvovala výcvik nebo další školení.

Průběh horizontály UU můžeme popsat jako fakt, že neškolení lidé dostávají stejnou mzdu bez ohledu na své stáří. Křivka TT naopak znázorňuje jedince, kteří se rozhodnou výcvik absolvovat. Ti tedy sice mají mzdu po dobu zaškolování nižší (z důvodu zahrnutí nákladů na investici do rozvoje jejich lidského kapitálu) než neproškolení kolegové, ale v budoucnu jim výcvik zajistí vyšší příjem. Křivka TT' zase vyjadřuje případ, kdy se výdělků okamžitě po absolvování kurzu dostanou výš, na novou úroveň mezního produktu. Toto je ovšem poněkud extrémní případ, protože zvyšování výdělků je v praxi pozvolnější, jak ostatně naznačuje křivka TT.

Jako protiklad všeobecného výcviku existuje výcvik specifický. Je to takové školení, které je použitelné pouze ve firmě, která jej poskytla. „*Dokonalý specifický výcvik lze definovat jako výcvik, který nezmění produktivitu absolventů tohoto výcviku, pokud by přešli pracovat do jiných firem... Armáda například nabízí i výcvik astronautů, výcvik posádek na ponorkách, pilotů stíhaček... takovýto výcvik je specifický, protože výkonnost zvyšuje pouze v rámci činností uplatnitelných v armádě.*“ (Kameníček, 2003, s. 33).

V praxi se s čistě specifickou nebo čistě všeobecnou formou výcviku nesečkáme, avšak je pravdou, že výcvik vždy více zvyšuje produktivitu v podnicích, které výcvik poskytly.

V dnešním konkurenčním prostředí je zcela běžné, že mezi firmami dochází k tzv. „přetahování mozků“, při kterém se bojuje o již proškolené, kvalifikované lidi z jiných podniků. V dnešní době takovému jevu tedy zabránit nelze. Firmy, které do svých zaměstnanců investovali formou pracovního výcviku, se je tedy snaží jakkoli, ale hlavně co nejdéle udržet. Tato skutečnost potvrzuje to, jak cenným aktivem vlastně lidský kapitál je.

2.4 Zvláštní druhy investic - investování do zdraví a informací

Stejně jako investice do vzdělání nebo pracovního výcviku, tak i investice do informací nebo zdraví vedou k zvýšení výnosů. Například takové vyhledávání a filtrování potřebných informací může být v dnešní době velmi složitou a nákladnou záležitostí. Jenže na druhou stranu získané informace mohou znamenat pro jedince lepší příležitosti na trhu práce a s tím související vyšší budoucí příjmy. „*Informace o cenách umožňují jedinci koupit co nejlevněji. Informace o mzdách nabízených různými firmami zase nabízejí možnost pracovat*

pro společnost, která platí nejvíce. V obou případech jsou informace o ekonomickém systému faktorem, který ovlivňuje znalosti a dovednosti - lidský kapitál.“ (Becker, 1994, s. 53).

Becker tedy na problematiku investic do informací z hlediska lidského kapitálu nahlíží z pohledu vyhledávání vhodného zaměstnání a také zkoumá, zda by takovouto investici měl platit jedinec nebo firma. Dochází k závěru, že s rozšiřováním trhu práce a tím pádem s rostoucí konkurencí mají podniky snahu odkládat hrazení nákladů na informace na případného zaměstnance, a to z toho důvodu, že se obávají zobecnění těchto investic a následných ztrát.

V současné době, kdy jsou jedinci aktivní součástí společnosti více než dříve, jsou investice do zlepšení jejich zdraví také zásadní. *„Jedním ze způsobů jak investovat do lidského kapitálu je zlepšovat emoční a fyzické zdraví.“ (Becker, 1994, s. 54).*

Je pravdou, že v dnešní době většina profesí nevyžaduje extrémní fyzickou zdatnost, o to více se cení duševní zdraví, které je taktéž součástí lidského kapitálu a lze do něj taktéž investovat. Podle Beckera je zdraví obecného charakteru, proto firmy spíše přenechávají financování na zaměstnancích.

3 Firemní vzdělávání

Poslední dobou stále více slyšíme o vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v rámci firmy. Je to pochopitelné. Lidé jsou velice cenným kapitálem, o který je nutné pečovat a neustále zvyšovat jeho hodnotu. V následující tabulce (Obr. č. 3) je uvedeno několik významných sociologicko-ekonomických aspektů spojených s firemním vzděláváním.

Obr. č. 3 – Sociologicko-ekonomické důsledky investování do rozvoje lidského kapitálu

Subjekt	Důsledky investování	Náklady	Výnosy
Firma	<i>ekonomické</i>	<ul style="list-style-type: none"> Náklady spojené se vzděláváním (pořádání kurzů, lektoři a jiné režijní náklady) Ušlý výnos z neodvedené práce vzdělávaných zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> Větší konkurenceschopnost firmy Vyšší zisky Vyšší produktivita zaměstnanců Malá fluktuace zaměstnanců
	<i>sociální</i>	<ul style="list-style-type: none"> Určitá sociální solidarita vzdělávaných s nevzdělávanými 	<ul style="list-style-type: none"> Lepší image firmy Významnější pozice firmy na trhu (díky benefitům pro zaměstnance) Větší soudržnost zaměstnanců s firmou Více spokojení zaměstnanci
Zaměstnanec	<i>ekonomické</i>	<ul style="list-style-type: none"> Specifické individuální náklady spojené se vzděláváním (pomůcky, dojíždění, atd.) Obětované příjmy po dobu vzdělávání 	<ul style="list-style-type: none"> Vyšší příjem jednotlivce Nižší riziko nezaměstnanosti Větší flexibilita na trhu práce
	<i>sociální</i>	<ul style="list-style-type: none"> Po dobu vzdělávání nižší sociální status spojený s nižší ekonomickou soběstačností 	<ul style="list-style-type: none"> Spokojenost s kvalitou života a sociálním postavením Spokojenost v zaměstnání Vyšší společenská prestiž

Zdroj: autorka

S tématem firemního vzdělávání je spojen nespočet pojmů a názvosloví. Firemní vzdělávání tedy nelze jednoznačně vymezit. Je však pravdou, že se jednotliví autoři, jako jsou např. Bartoňková, Koubek nebo Vojtovič, shodují v názoru, že je firemní vzdělávání jednou z moderních záležitostí a je velice důležité pro vyšší produktivitu zaměstnanců, což následně vede k větší prosperitě dané organizace. *„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však vytvářejí flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji.“* (Koubek, 2007, s. 252). Bartoňková zase uvádí, že firemní vzdělávání je vzdělávání pracovníků ve firmě. Konkrétně, že se jedná o zvyšování, získávání, prohlubování a udržování schopností člověka. *„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím „co je“, a tím „co je žádoucí““.* (Bartoňková, 2010, s. 11).

3.1 Oblasti a systém firemního vzdělávání

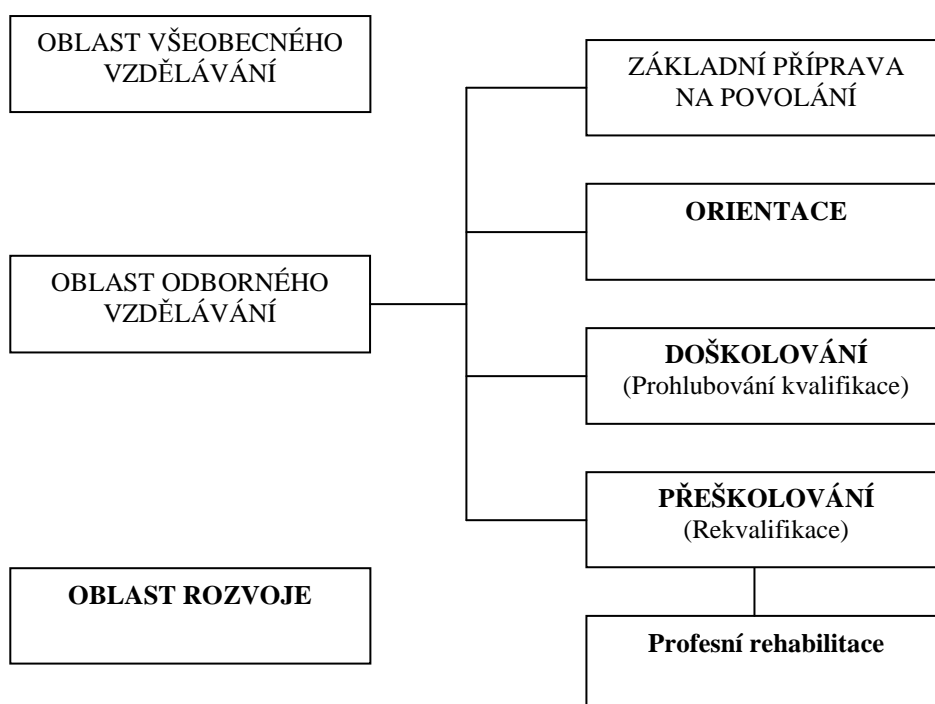
Firemní vzdělávání je proces, který organizuje podnik. Může obsahovat vzdělávání uvnitř podniku (interní vzdělávání) nebo také vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, které firma zajišťuje prostřednictvím dalšího subjektu, např. kurzy na objednávku).

Ivana Folwarczná rozlišuje tři základní oblasti spojené s firemním vzděláváním:

- *Vzdělávání pracovníků* - Klade si za cíl přiblížit zaměstnancům znalosti a prostředí, ve kterém pracují. Jedinci se v podstatě učí, jak se učit.
- *Výcvik pracovníků* - Během něj si zaměstnanci osvojují dovednosti tak, aby mohli lépe vykonávat svou práci.
- *Rozvoj pracovníků* – Ten je orientován na další vzdělávání a doškolení.

Následující obrázek (obr. č. 4) znázorňuje, že i Koubek, podobně jako Folwarczná, v systému formování pracovních schopností člověka rozlišuje tři oblasti:

Obr. č. 4 – Systém formování pracovních schopností člověka



Poznámka: Tučně jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí firemního vzdělávání.

Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 2007, s. 255

Do oblasti všeobecného vzdělávání zařazuje Koubek formování všeobecných znalostí a dovedností, které jedinci zprostředkovávají bytí ve společnosti. Jako důsledek vlivu těchto znalostí a dovedností se mohou rozvíjet další specializované schopnosti a vlastnosti jedince.

Do oblasti odborného vzdělávání patří aktivity formující kvalifikaci jedince. Jedná se o přípravu na povolání a budování specifických znalostí a dovedností, potřebných k vykonávání práce na určité pozici. Odborné vzdělávání zahrnuje (viz. obrázek č. 4): základní přípravu na povolání, orientaci (úvodní školení), doškolování (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikaci, příp. profesní rehabilitaci – což je opětovné zařazení pracovníka do procesu).

Do oblasti rozvoje můžeme zahrnout aktivity, které vedou k získání širší škály znalostí a dovedností, než jaké jsou třeba k vykonávání současného zaměstnání. Jde tedy spíše o kariéru pracovníků než o jejich momentální práci. V této oblasti se tedy více formuje jejich potenciál než samotná kvalifikace.

3.2 Identifikace rozvojových potřeb a cíle firemního vzdělávání

Rozvojovými potřebami je v této podkapitole myšlen rozdíl mezi stávajícími potřebami firemního vzdělávání a potřebami budoucnosti. Rozvojové potřeby zaměstnanců můžeme rozdělit do dvou skupin, a to sice na potřeby zlepšení tzv. měkkých dovedností nebo zlepšení tzv. tvrdých dovedností.

Potřeba zlepšení měkkých dovedností: Měkké dovednosti byly dříve označovány jako sociální kompetence. Jedná se o dovednosti, které slouží k pochopení sebe i ostatních, umožňují a zlepšují spolupráci s druhými lidmi. Měkké dovednosti tedy vycházejí z osobnostního charakteru každého jedince a jsou velice těžko měřitelné. Svým způsobem jsou tyto dovednosti zakořeněny v každém člověku. To tedy znamená, že by každá osoba měla tyto dovednosti zkoušet rozvíjet a co nejvíce si je osvojovat, protože v dnešním pracovním prostředí jsou zaměstnavateli velice žádány.

Potřeba zlepšování tvrdých dovedností: Tvrdé dovednosti zahrnují odborné znalosti a dovednosti, které naopak můžeme velice snadno změřit. Do této skupiny řadíme například IT dovednosti, právní znalosti, účetnictví, ekonomické znalosti, apod. Jedná se o dosaženou kvalifikaci. Bohužel tyto dovednosti rychle zastarávají, proto tedy existuje potřeba jejich neustálého aktualizování a zlepšování.

3.2.1 Způsoby identifikace rozvojových potřeb

Identifikace potřeby firemního vzdělávání a rozvoje se ve firemní praxi centrálně zjišťují mnoha způsoby, mezi něž můžeme zařadit například dotazníkovou metodu (vyplnění předloženého dotazníku, který se týká práce a potřeb vzdělávání), která může být doplněna rozhovorem (jehož cílem je získat přesné informace ohledně zaměstnancova očekávání do budoucna).

Domnívám se však, že zaměstnanci mohou své rozvojové potřeby týkající se firemního vzdělávání jasně vyjádřit, bez využívání zdlouhavých metod zkoumání.

Mikuláščík uvádí několik způsobů, jak může jedinec sám identifikaci svých rozvojových potřeb realizovat. Patří mezi ně:

- *Pravidelná registrace a pravidelná úvaha* (Tato metoda se zakládá na pravidelné evidenci a hodnocení aktivit za uplynulý den. Tím jedinec analyzuje své chování a hledá jeho příčiny).
- *Deník* (Forma zapisování pocitů a postojů, ve kterých se lze následně lépe orientovat. Deník se také může využívat jako zdroj nápadů a asociací, ke kterým se tedy dá s odstupem času vrátit).

- *Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí* (Jiní lidé mohou poskytnout důležitou zpětnou vazbu a objektivně zhodnotit vystupování jedince).
- *Introspekce* (Zkoumání vlastních duševních stavů, které lze zpětně lépe regulovat).
- *Osobní SWOT analýza* (Obecně SWOT analýza znamená rozpoznání slabých a silných stránek. Pokud hovoříme o osobní SWOT analýze máme na mysli vytyčení těchto předností a slabostí u samotného zaměstnance. Ten si tak při stanovování svých silných a slabých stránek lépe uvědomí, jaké má ve svém životě obavy nebo naopak představy a dokáže tak lépe vnímat realitu).

Pokud bude zaměstnanec používat jednu z výše uvedených metod, povede to nejen k tomu, že zjistí, v jaké oblasti je třeba, aby se rozvíjel, ale také jednoduše k tomu, že bude v lepším stavu jeho duševní rovnováha, sebeovládání a více si bude sám rozumět.

Zjišťování, organizace a plánování rozvojových potřeb firemního vzdělávání však nezávisí pouze na jednotlivci. Je nutné zároveň zhodnotit požadavky samotné organizace (tzn. firemní strategie, vize a očekávání). Vzhledem k tomu, že hodnotu vzdělání a kvalifikace lze měřit pouze obecnými způsoby (stupeň dokončeného vzdělání, délka praxe apod.), je identifikace potřeb firemního vzdělávání založena na odhadech a má tedy podobu experimentu. V praxi se postupuje následovně: „*Analyzuje se širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření.*“ (Koubek, 2007, s. 262) Mezi zvláštní šetření řadí Koubek tyto tři skupiny údajů:

- Údaje o celé organizaci
- Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech
- Údaje o jednotlivých pracovnících

Údaje o organizaci poskytují například informace o struktuře firmy, o zdrojích, o místě, které společnost zaujímá na trhu apod. *Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech* zahrnují jejich popisy a specifikace, ale také údaje o stylu vedení, podnikové kultuře a o ostatních potřebách práce v organizaci. A nakonec *údaje o jednotlivých pracovnících*, které je možné získat (jak již bylo zmíněno výš) od samotných zaměstnanců, z personální evidence, z hodnocení pracovníků a z přehledů jednotlivých absolvovaných kurzů a školení.

Pokud se tedy tyto veškeré údaje zanalyzují a zkompletují, může organizace identifikovat konkrétní cíl firemního vzdělávání a naplánovat průběh školení.

3.2.2 Identifikace cíle firemního vzdělávání

Určením konkrétního cíle firemního vzdělávání je myšleno plánování vlastních záměrů organizace. „*Strategické plánování musí být nepřetržitý cyklus, který začíná formulováním základních poslání a vize, pokračuje analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností a současného stavu firmy.*“ (Bartoňková, 2010, s.49). Při stanovování cíle musí tedy podnik určit, které kroky podnikne pro jeho dosažení. Dále musí velice dobře zvážit, co bude pro dosažení cíle obětovat, jaké budou přibližné náklady na firemní vzdělávání (například kolik to bude stát zaměstnance času, energie, kolik bude třeba vynaložit finančních prostředků a také zhodnotit, zda existují nějaké skutečnosti, které by bránily v uskutečnění cíle firemního vzdělávání).

Mezi nejčastější cíle firemního vzdělávání patří zlepšování výkonu, plánování přesunu zaměstnanců na jinou funkci, zvládnutí nových technologií a postupů, zdokonalení určitých dovedností, apod.

3.3 Metody firemního vzdělávání

Neexistuje jednotná klasifikace metod firemního vzdělávání, protože je mnoho aspektů, podle kterých se firemní vzdělávání dá členit. Samotná realizace firemního vzdělávání se dá rozdělit do následující oblasti:

3.3.1 Praxe v podniku

Způsobů, jak získávat zkušenosti v praxi, je několik. Šuleř zmiňuje zejména možnost asistování, delegování, individuální koučování, rotaci pracovních míst nebo trénink.

- Pod *asistováním* si můžeme představit to, že jedinec získává svou budoucí pracovní zkušenosti tím, že spolupracuje se zkušenějším stávajícím pracovníkem a učí se jeho způsobu vykonávání práce pod jeho dohledem.
- Další možností jak se učit v praxi je *delegování*. Pojem delegování znamená předávat pravomoc. Zaměstnanec od zkušenějšího kolegy přijímá úkoly, učí se osvojovat si nové znalosti a dovednosti, vyvíjí větší iniciativu při rozhodování a sám odpovídá za splnění úkolů.
- K získávání zkušeností v praxi je možné dále využít možnosti *individuálního koučování*, jehož cílem je za přítomnosti kouče (psycholog s praxí) naučit správně vykonávat danou profesi.
- Dalším příkladem získávání zkušeností v praxi může být také *rotace pracovních pozic*. Jedinec se posouvá z jednoho funkčního místa na druhé a vyzkouší si tak všechny

pracovní pozice v organizaci. Osvojí si způsoby provádění jednotlivých rutinních úkolů a získá tak potřebné dovednosti a zkušenosti.

- *Trénink* je také podstatnou součástí firemního vzdělávání a skládá se především z těchto technik: hraní rolí (jde o rozvoj aktivity a samostatnosti, forma interpersonálního kontaktu), případové studie (reálné simulované příklady, které se řeší ve skupinkách. Rozvíjí se hlavně schopnost diagnostikovat danou situaci), brainstorming a workshop (cvičí se skupinové řešení problému, efektivně se stimulují tvůrčí myšlenky manažera).

3.3.2 Studium

Cílem firemního vzdělávání také je, aby jednotlivec dosáhl trvalých změn v oblasti znalostí, dovedností, ale dokonce i postojů. Pokud bude zaměstnanec přemýšlet nad formou získávání zkušeností studiem, má na výběr z následujících metod:

Sebevzdělávání - neboli samostatné vzdělávání na základě doporučené literatury, bývá často součástí jiných vzdělávacích aktivit. Může však být využito i samostatně. Hlavní výhodou sebevzdělávání je to, že organizace šetří pracovní dobu a zaměstnanec má možnost učit se víceméně vlastním tempem. Firmu to naopak znevýhodňuje, neboť nemá pracovníka pod kontrolou (nemůže po něm chtít, aby doma plnil pracovní úkoly apod.). Pro zaměstnance samostudium znamená obětování části svého volného času. „*Sebevzdělávání je postaveno na rozvoji osoby prostřednictvím jeho samotného. Vyžaduje velkou dávku disciplíny a vůle. Výhodou je možnost určit si vlastní tempo, efektivní využívání času, zaměření se na skutečné potřeby a rozvoj samostatnosti a důvěry v jeho schopnosti. Nevýhodou je nebezpečí nesprávných závěrů v důsledku chybějící zpětné vazby a konfrontace s poznatky a názory jiných a také případné opomíjení potřeby všeobecnějšího vzdělání, které vytváří předpoklady pro lepší vnímání souvislostí*“ (Šuleř:2006, s. 26).

Vzdělávání pomocí počítačů / E-learning je čím dál tím častěji využívanou metodou. Výpočetní technika totiž umožňuje jednotlivci nasimulovat situaci v pracovním prostředí, ulehčuje učení pomocí interaktivních pomůcek a v neposlední řadě poskytuje v podstatě nekončený zdroj informací. Koubek rozlišuje následující typy e-learningu:

- Samostatný / separovaný e-learning (vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v přímém kontaktu s instruktorem)
- Živý e-learning (vzdělávaný a školitel jsou v kontaktu, ale jsou na různých místech)
- Kolektivní e-learning (využívá možnosti sdílení informací – diskusní fóra, sociální sítě)

Vzdělávací kurzy a přednášky také patří k metodám firemního vzdělávání. Pokud se jedinec rozhodne pro využití vzdělávacích programů nebo pro účast na přednáškách, má na

trhu výběr z rozsáhlé nabídky. Přednášky jsou obvykle zaměřeny na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Jejich výhodou je nenáročnost na vybavení a rychlost přenosu informací na více jedinců, avšak jejich nevýhoda spočívá v jisté anonymitě individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Jednotlivec se však nemůže selektivně zaměřit pouze na jeden způsob rozvoje v rámci firemního vzdělávání. Je totiž zapotřebí metody rozvoje kombinovat. Například specifická metoda využívaná v rámci firemního vzdělávání je tzv. *trainee program*. Větší firmy ho v praxi využívají jako nástroj pro adaptaci a rozvoj absolventů. Výhodou pro firmu je to, že přijme talentovaného, vysokoškolsky vzdělaného člověka a vychová si ho podle svých potřeb. Navíc tento pracovník nebude zatížen pracovní kulturou z předchozího zaměstnání, čímž se eliminují špatné pracovní návyky.

Jednotlivec pracuje v určitém oddělení, na určitém projektu a v průběhu času vyzkouší více odlišných pozic. Z tohoto důvodu se tato metoda zdá nejvíce zajímavá, jelikož právě při ní jedinec vyzkouší více metod firemního vzdělávání, jeho rozvoj má širší záběr a lidský kapitál se může neomezeně rozšiřovat.

3.4 Vyhodnocování firemního vzdělávání

Vlivem neustálých změn v dnešním konkurenčním prostředí vzniká potřeba rozvíjet schopnosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců pomocí efektivního firemního vzdělávání. Za efektivní podnikové vzdělávání můžeme považovat takové, které dosahuje požadovaných cílů s co nejnižšími náklady. Abychom ale mohli mluvit o efektivitě firemního vzdělávání, musíme jej nejprve umět vyhodnotit. „*Vyhodnocování je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy, ale i náklady dané vzdělávací akce. Znamená to tedy, že vyhodnocovat můžeme jak efektivitu andragogickou, tj. zda byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby, tak také efektivitu ekonomickou, tj. zda byla vzdělávací akce po ekonomické stránce přínosná, eventuálně zda nebyla ztrátová.*“ (Bartoňková, 2010, s. 181).

Pro identifikaci výsledků firemního vzdělávání se dají aplikovat různé metody. Přístupů k vyhodnocování tedy může být více. Například je možné sledovat: výkonnost, chování, zájem a spokojenost účastníků (před, v průběhu nebo i po ukončení vzdělávací aktivity). Vodák a Kucharčíková uvádějí tyto aspekty, které je možné zkoumat a hodnotit:

- *Před vzdělávací aktivitou* (zkoumání počtu lidí, kteří by měli o školení zájem, nebo kolik jedinců se přihlásilo).

- *Po ukončení vzdělávací akce* (názory na spokojenost se vzděláváním, hodnocení změny zásoby znalostí, ochota využívat získané poznatky).
- *S odstupem času* (spokojenost účastníků kurzu určitou dobu po proběhlém firemním školení, zkoumání míry udržení znalostí i s časovým odstupem, apod.).
- *Vliv na chování lidí v zaměstnání* (hodnocení toho, jak zaměstnanec zvládá připravit zprávu o změnách svého chování – resp. to jak využil své nové vědomosti v praxi nebo měření míry využití. Tj.,kolik účastníků školení nové poznatky v praxi skutečně aplikuje).
- *Vliv na změnu výkonu* (subjektivní popis jedince, jaký mělo školení vliv na jeho momentální pracovní výkonnost).
- Dále také: hodnocení nadřazených, oblíbenost vzdělávacího programu, porovnání přínosů pro organizaci uvnitř i mimo ní, ...

Autoři dále doporučují podnikům zjišťovat kvalitu firemního vzdělávání pouze v rámci nižších úrovní. Hodnocení od vyšších úrovní je nepřesné, protože je složité vyčíslit rozsah přínosů pro celou organizaci. Pro podnik jako celek se tedy důležitost vzdělávacích aktivit vyjadřuje velice komplikovaně. Firemní vzdělávání je přínosné v různých oblastech, které se na první pohled mohou zdát jako nejasné (například snížení fluktuace zaměstnanců nebo zkvalitnění mezilidských vztahů uvnitř firmy).

3.4.1 Efektivita firemního vzdělávání

Jak uvádí text výše: „*Hodnocení efektivit vychází z poznání problémů spojených s vyhodnocováním a představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou podnik na plnění učebních cílů získá. K posouzení efektivit vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 148). Pokud tedy podnik očekává, že se prostředky vložené do firemního vzdělávání vrátí, musí na tyto výdaje pohlížet jako na investici. Odpověď na základní otázku, zda se firemní vzdělávání vyplatilo, lze snadno získat výpočtem, ve kterém se porovnají finanční přínosy s vynaloženými náklady. Je však třeba si uvědomit, že ne každé přínosy jsou změřitelné v penězích (například zlepšení týmové práce, motivace, komunikace, apod.)

Hodnocení firemního vzdělávání je tedy poslední, nikoliv však méně důležitou, součástí procesu firemního vzdělávání. Každá zpětná vazba o účinku rozvoje zaměstnanců je cenná a umožňuje plánování příštích strategií ohledně dalšího vzdělávání.

4 Praktická část

V této části bakalářské práce budou poznatky zmíněné v teoretickém úseku využity k vytvoření základny pro realizaci výzkumu. Ten bude probíhat ve společnosti Johnson & Johnson, konkrétně na oddělení „Ortho Clinical Diagnostic“ (dále OCD).

Společnost Johnson & Johnson je světová společnost, která se již přes 120 let zabývá zdravím lidí. Ve více než 57 zemích světa zaměstnává přibližně 119 000 mužů a žen. (V České a Slovenské republice má cca. 450 zaměstnanců.) Hlavní krédem společnosti je, kromě odpovědnosti k lidem, kteří používají jejich výrobky a služby, odpovědnost vůči svým zaměstnancům. Ve společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. je každý posuzován jako jednotlivec. Každý zaměstnanec musí mít pocit jistoty ve svém zaměstnání. Společnost podporuje firemní vzdělávání a rozvoj lidského kapitálu svých zaměstnanců. Nabízí jim tedy flexibilitu, další vzdělávání, možnost podílet se na nadnárodních projektech a spoustu dalších možností k osobnímu růstu.

Jelikož je společenská odpovědnost neoddelitelnou součástí podnikové kultury firmy Johnson & Johnson, uvědomuje si firma potřeby prostředí, ve kterém podniká. Důležitou součástí společenské odpovědnosti společnosti J&J je hlavně péče o zaměstnance. Proto dlouhodobě patří k nejvíce vyhledávaným zaměstnavatelům v České republice. Je to právě díky vypracovanému systému zaměstnaneckých výhod, stabilitě, systému průběžného vzdělávání zaměstnanců a podpoře jejich profesního vývoje.

Vzdělávání zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších bodů v podnikové strategii firmy Johnson & Johnson. Společnost klade důraz na otevřený, komplexní a transparentní systém vzdělávání v organizaci, který umožňuje všem zaměstnancům plynulý osobní a profesní růst.

V roce 2012 se firma účastnila projektu, který si určil za cíl zvyšování dalšího profesního vzdělávání vlastních zaměstnanců společnosti v návaznosti na rozpoznané potřeby zaměstnanců v oblasti vzdělávání, v důsledku reakcí na vnější změny trhu. Zaměstnancům byla navržena školení, korespondující s měnícími se tržními podmínkami a rozvojovými plány zaměstnanců společnosti. Vedení firmy chtělo tímto projektem naplnit očekávání zaměstnanců a motivovat je k efektivní, profesionální a kvalitní práci, stejně jako k dalšímu sebevzdělávání. Tento projekt byl zaměřen na zvýšení manažerských obchodních a komunikačních dovedností a schopností – resp. soft skills.

Vedení společnosti Johnson & Johnson se ve své Výroční zprávě CSR (2012) k péči o své zaměstnance vyjádřilo následovně: „*Johnson & Johnson tradičně věnuje velkou péči profesnímu vývoji svých zaměstnanců. To se týká jak rozšiřování produktových znalostí, tak*

tzv. měkkých dovedností. Využíváme celé řady lokálně organizovaných interních i externích školicích programů. Také máme globální vzdělávací programy, které organizuje naše společnost celosvětově. Školení se plánují v rámci procesu hodnocení, který klade důraz na pravidelnou zpětnou vazbu a na diskusi mezi každým zaměstnancem a jeho vedoucím. Důležitou součástí procesu hodnocení je nastavování cílů na každý rok, hodnocení předešlého roku a monitorování postupu během roku, které dává možnost upravit nastavené cíle, upřesnit plány na kariérní postup či vyjádřit zájem o změnu zařazení v rámci organizace. Společnost věnuje velkou péči zdraví zaměstnanců. Zaměstnanci procházejí vstupními a periodickými prohlídkami, společnost pro ně organizuje řadu přednášek, zdravotních dní a nabízí možnost speciálních vyšetření (např. měření zraku, měření glykémie apod.). Johnson & Johnson nabízí také řadu zaměstnaneckých benefitů, a to v podobě doplňkové dovolené, pokrytí životního a úrazového pojištění, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na MHD.“

4.1 Metodologie

Pro praktickou část této bakalářské práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Ten předpokládá, že ve společnosti existuje nějaký pozorovatelný jev, na základě kterého je možné stanovit hypotézy. Tvorba základních domněnek byla tedy první, nejdůležitější částí výzkumu. Kvantitativní výzkum využívá deduktivní metodu (vychází z obecně definovaného problému nebo z výše zmíněné teorie).

Výzkum byl založen na základě následujících základních hypotéz: Společnost podporuje firemní vzdělávání. Pracovníci se účastní firemního vzdělávání. Zaměstnanci firmy považují další vzdělávání a rozvoj za přínosný. Firma poskytuje dostatek informací o možnostech rozvoje. Zaměstnanci využívají poznatky získané na školení při své práci.

Výzkumem v praxi jsou poté hypotézy testovány a je ověřována jejich platnost. Podmínkou však je získat potřebné informace od cílové skupiny respondentů.

Cílovou skupinou respondentů byli zaměstnanci oddělení OCD společnosti Johnson & Johnson, s.r.o., se sídlem v Praze. (Oddělení OCD zaměstnává po celém světě přes 2500 zaměstnanců, v Praze cca 35 lidí. Toto oddělení je předním poskytovatelem služeb v oblasti diagnostiky, screeningu a monitoringu nemocí, které tak mohou být odhaleny dřív, než ohrozí lidský život. Jejich cílem je pomáhat v nemocnicích, laboratořích, krevních centrech a po celém světě přinášet výsledky, které pomohou pacientům zlepšit kvalitu života.)

Jako nástroj sběru dat byl použit dotazník, který obsahoval jasné otázky, především s uzavřenými odpověďmi. Dotazníky byly mezi respondenty distribuovány formou webového

formuláře. Důvodem bylo ekonomické hledisko (tato metoda je méně nákladná a ekologičtější než tištěná podoba dotazníků) a zohlednění, že vyplňování elektronického dotazníku pro respondenty přijatelnější a pohodlnější. Elektronická forma kromě jiného umožňuje analyzovat výsledky pomocí grafů a přehledů, které znázorňují a dokládají výsledky výzkumu.

4.2 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu, založeného na dotazníkovém šetření, je zanalyzovat současný stav vzdělávacího systému ve společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. a zjistit míru akceptace ze strany jejich zaměstnanců.

Výsledky výzkumu mohou být použity vyšším managementem organizace jako podklad pro zlepšení stávajícího vzdělávacího systému, pro další motivaci zaměstnanců v oblasti firemního vzdělávání nebo pro zvýšení jejich spokojenosti.

4.3 Průběh výzkumu

Z důvodu srozumitelnosti byl nejprve dotazník ověřen předvýzkumem, na jehož základě byly upraveny drobné chyby, které se vyskytly. Také byl změřen přibližný čas, jaký zabere jednotlivci vyplňování dotazníku. Distribuci dotazníků předcházela informační kampaň v sídle společnosti, která měla za cíl namotivovat respondenty k včasnému vyplňování. Následně, na základě souhlasu vedení společnosti, byl dotazník distribuován mezi zaměstnance formou interní firemní elektronické komunikace. Sběr dat probíhal zhruba dva týdny v březnu roku 2013. Na žádost vedení společnosti byl výzkum zaměřen pouze na jedno oddělení (a to sice na: Ortho Clinical Diagnostic). Do šetření tedy bylo zahrnuto 30 zaměstnanců. Počet rozeslaných dotazníků tedy činil 30 kusů. Z celkového počtu rozeslaných dotazníků se jich v daném časovém horizontu vrátilo 25 kusů, návratnost vyplněných dotazníků tedy činila 83%. Dále následovala analýza získaných údajů a jejich zpracování pro účely této bakalářské práce.

4.4 Analýza výzkumu

Tato část bakalářské práce se bude především zabývat analýzou dotazníkového šetření. Vzorový dotazník je Přílohou č. 1. V následujících krocích budou prezentována data, která byla získána v průběhu výzkumu.

4.4.1 Všeobecné údaje

Výzkum ukázal, že na oddělení Ortho Clinical Diagnostic je větší podíl žen než mužů. Konkrétně se do šetření zapojilo 17 žen a 8 mužů.

Respondenti byli rozděleni do tří věkových skupin. První skupinu tvoří dotazovaní ve věku do 25 let, kterých se na průzkumu podílelo sedm (a sice tři muži a čtyři ženy). Druhá skupina je zastoupena nejpočetněji, jedná se o respondenty ve věku 26 až 35 let. Na výzkumu se jich podílelo patnáct (jedenáct žen a čtyři muži). Poslední, třetí skupinu, tvoří respondenti ve věku 36 až 45 let. Zde se zúčastnili dotazníkového šetření tři lidé (dvě ženy a jeden muž). Výzkumem bylo zjištěno, že většina respondentů jsou mladší lidé ve věku do 35 let. Tato skutečnost (viz. Tabulka č. 1) vypovídá o tom, že jsou na pozici přijímání spíše mladí lidé po ukončení vzdělání nebo s malou praxí, u kterých se předpokládá větší flexibilita při zaškolování a zaměstnavatel má více možností, jak je zařadit např. do rozvojových „trainee programů“.

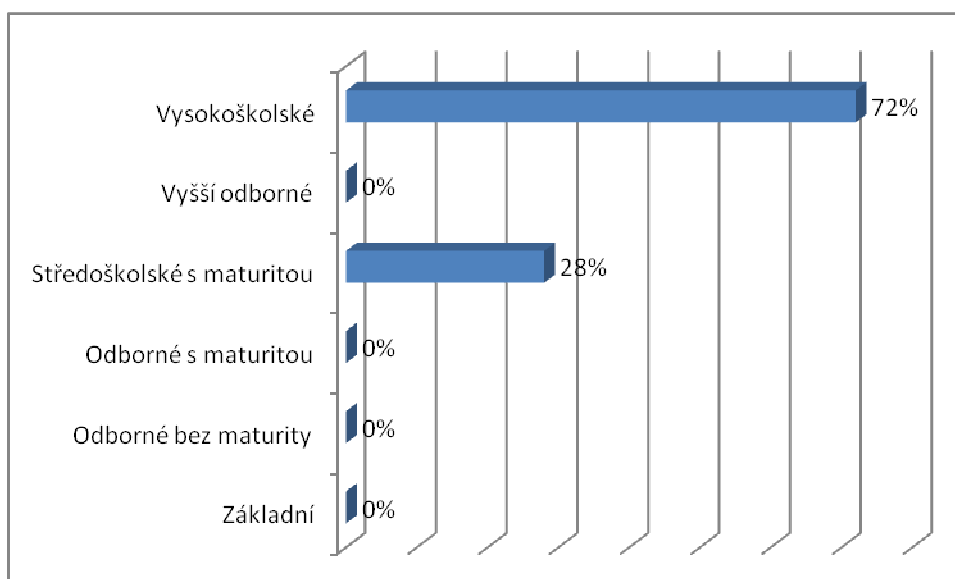
Tabulka č. 1 - Zastoupení respondentů dle pohlaví a věku

Věk X Pohlaví	do 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	Celkový součet
Muž	3	4	1	8
Žena	4	11	2	17
Celkový součet	7	15	3	25

Zdroj: vlastní

Následující graf (Graf č. 1) znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Jak je patrné, 72% zaměstnanců oddělení tvoří jedinci s vysokoškolským vzděláním. V teoretické části bakalářské práce byl predikován vliv lidského kapitálu na dosažené vzdělání, a skutečnost, že lidé s vyšším vzděláním využívají svůj volný čas efektivněji a jsou více ochotni rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti v rámci firemního vzdělávání. Větší podíl vysokoškoláků na oddělení OCD potvrzuje správně zvolenou firemní strategii při náboru zaměstnanců. Firma upřednostňuje kvalifikované uchazeče. Na dokreslení – se základním vzděláním nebo s odborným vyučením na tomto oddělení není tedy zaměstnán nikdo.

Graf č. 1 - Nejvyšší dokončené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní

Následující tabulka (Tabulka č. 2) vyjadřuje rozdělení respondentů podle pracovního zařazení uvnitř oddělení. Pracovní pozice se v rámci dané firmy dělí na řadové zaměstnance, nižší management a střední management. Zjištěné údaje vypovídají o tom, že řadových pracovníků je na oddělení více než pracovníků managementu. Tyto údaje tedy potvrzují interní firemní hierarchii, kdy má jeden manažer pod sebou tým cca 3-5 lidí.

Další zkoumanou oblastí byla délka trvání pracovního poměru respondentů v dané společnosti. Dotazovaní měli na výběr ze 4 časových rozpětí. Podle interních informací o nízkém procentu fluktuace v uplynulých letech, jsem předpokládala, že více budou zastoupeny skupiny s delší dobou pracovního poměru. Tento předpoklad se potvrdil. Podle tabulky (Tabulka č. 3) má nejvíce respondentů pracovní poměr trvající 1-3 roky, na výzkumu se jich podílelo dvanáct (z toho tři muži a devět žen), následovala skupina 4-10 let s deseti respondenty (čtyřmi muži a šesti ženami).

Tabulka č. 2 - Zastoupení respondentů dle jejich pracovní pozice

	řadový zaměstnanec	nižší management	střední management	Celkový součet
Muž	5	1	2	8
Žena	14	2	1	17
Celkový součet	19	3	3	25

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 3 – Rozdělení respondentů podle délky trvání pracovního poměru

	Méně než 1 rok	1 - 3 roky	4 - 10 let	11 - 20 let	Celkový součet
Muž	1	3	4		8
Žena	1	9	6	1	17
Celkový součet	2	12	10	1	25

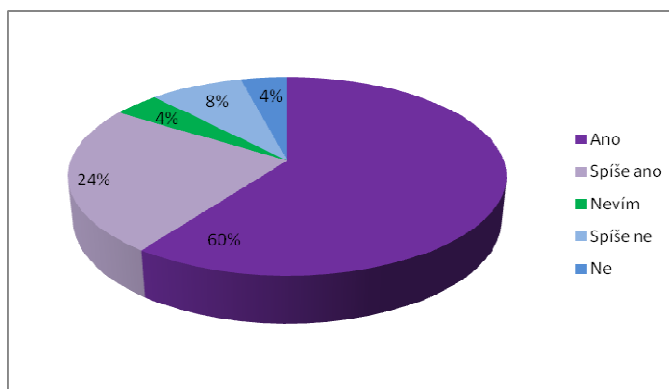
Zdroj: vlastní

4.4.2 Vnímání firemního vzdělávání a rozvoje samotnými zaměstnanci

a.) Přínos vzdělávacích aktivit

Cílem jedné z výzkumných otázek bylo zjistit, zda jsou firemní školení zaměstnanci vnímána jako přínosná. Dotazníkové šetření potvrdilo hypotézu, že respondenti považují další vzdělávání a rozvoj za přínosné, a to je důležité. Následující graf (Graf č. 2) vyjadřuje, do jaké míry zaměstnanci oddělení posuzují firemní vzdělávání jako přínos. Většina dotazovaných hodnotí přínos firemního vzdělávání kladně. Nadpoloviční většina respondentů vyjádřila souhlas s názorem, že jsou pro ně školení přínosná, dalších 24% je vidí jako spíše přínosná. Dle mého názoru je to samozřejmé. Společnost se neustále mění, mění se okolní podmínky a jak firma, tak její zaměstnanci si to uvědomují a musejí na tyto změny neustále pružně reagovat – neustále obnovovat penzum svých znalostí a dovedností, apod. Částečnou nespokojenost zaměstnanců s přínosem dalšího vzdělávání lze přičíst více příčinám. Důvodem mohlo být, že cílové téma školení nebylo z hlediska potřeb konkrétního pracovního zařazení jedince dostatečně informačně nosné a specificky zaměřené, či sehrály roli jiné faktory (místo nebo čas konání kurzu).

Graf č. 2 – Přínos firemního vzdělávání podle zaměstnanců

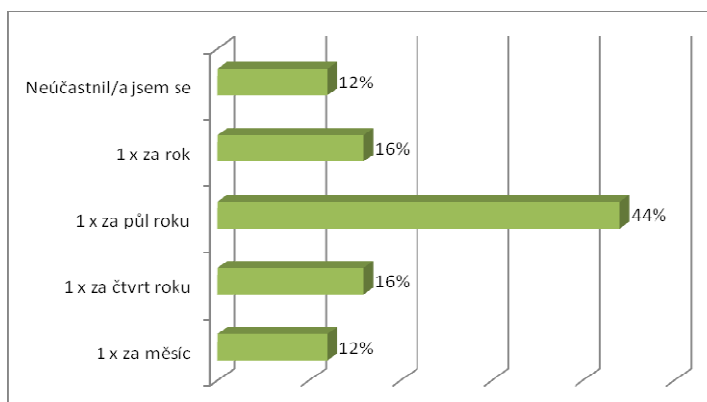


Zdroj: vlastní

b.) Pravidelnost vzdělávacích aktivit

Cílem výzkumu také bylo charakterizovat úroveň přístupu podniku ke vzdělávání. Tj. odraz míry aktivity v přístupu k profesnímu a osobnostnímu rozvoji zaměstnanců. Tento jev zkoumala otázka zjišťující pravidelnost vzdělávacích kurzů. Výzkum (viz. Graf č. 3) prokázal, že 72 % zaměstnanců absolvovalo v uplynulém roce alespoň jedno školení za půl roku. Školení se nejvíce účastnili respondenti s délkou pracovního poměru 1-3 roky. Tímto se také potvrdila hypotéza, že je firemní vzdělávání nastaveno jako ucelený podnikový systém. Podnik zjistí potřeby zaměstnanců na vzdělávání a následně sestaví časový harmonogram firemního školení pro jednotlivá oddělení a zaměstnance.

Graf č. 3 – Účast na školení v uplynulém roce

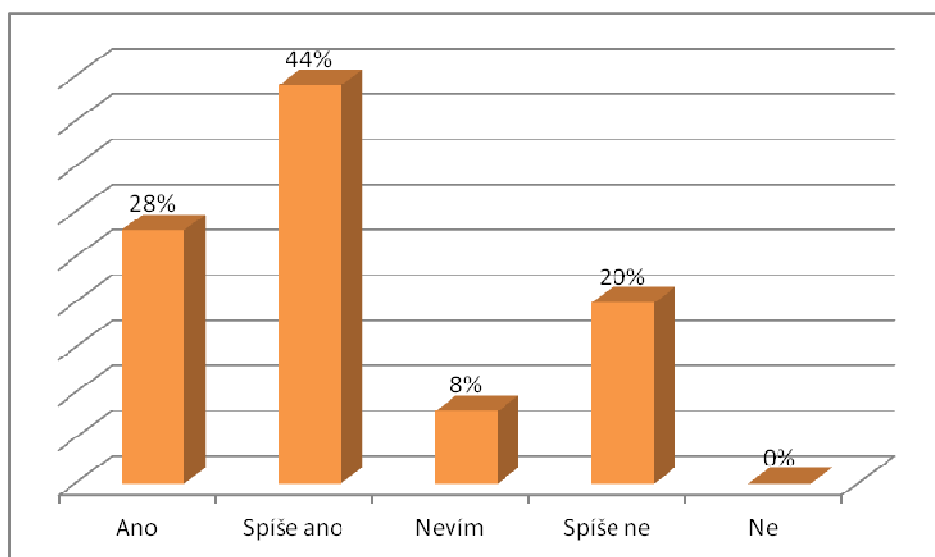


Zdroj: vlastní

c.) Využití poznatků v praxi

Jedním z důvodů firemního vzdělávání je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Ti si na školení osvojí nové poznatky, které však později musí umět aplikovat v praxi. V dotazníkovém šetření se tématem využití získaných znalostí v praxi zabývalo více otázek. Například 84% dotazovaných (viz. Graf č. 2) vyjádřilo, že považují firemní vzdělávání za přínosné pro vykonávání jejich práce. Dále výzkum potvrdil (graf č. 4), že 72% respondentů využívá poznatky získané na školení v praxi. Dotazovaní také vypověděli, že při plnění svých pracovních úkolů využívají průměrně 40% z nově získaných vědomostí.

Graf č. 4 - Využití poznatků v praxi



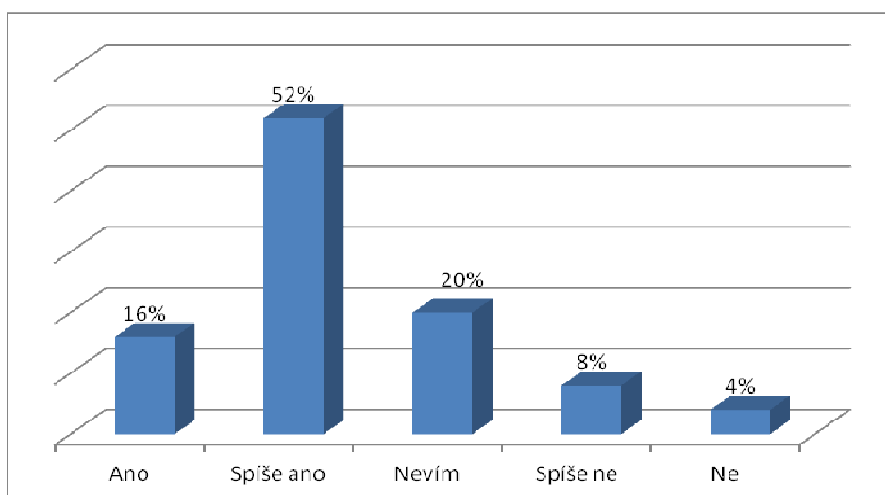
Zdroj: vlastní

d.) Kariérní postup

Výzkum počítal s hypotézou, že pomocí vzdělávacích a rozvojových aktivit se zaměstnanci připravují lépe na obsazení co nejlepšího volného místa v organizační struktuře podniku. Jedna otázka zkoumala názor samotných respondentů na to, jestli se domnívají, že díky firemnímu vzdělávání a rozvoji mají větší šanci na kariérní postup. Na grafu č. 5 je vidět, že 68% dotazovaných hodnotilo vliv firemního vzdělávání na lepší kariérní postup kladně.

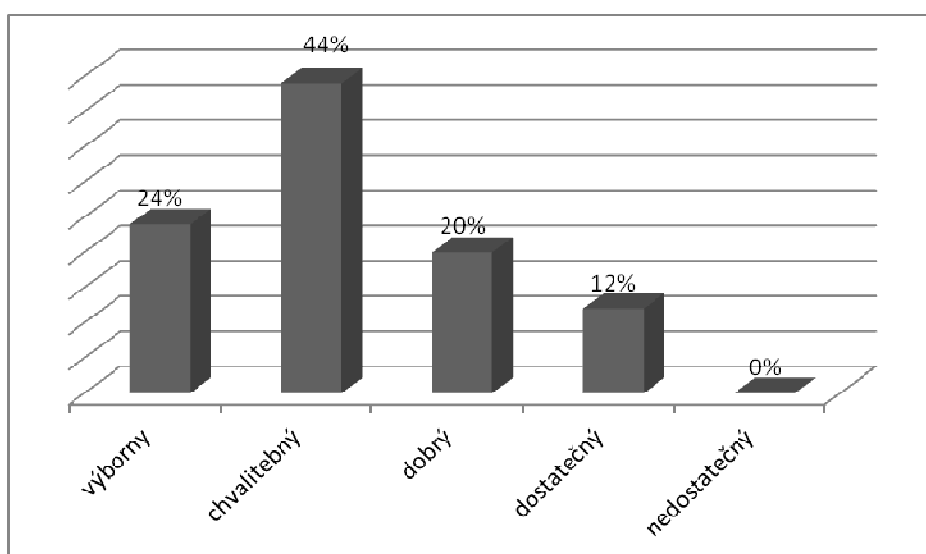
S kariérním postupem také souvisí otázka, jak respondenti hodnotí práci ve společnosti, ve které jsou zaměstnaní. Pokud nebudou v zaměstnání spokojeni, nebudou je zajímat možnosti kariérního postupu a nebudou se chtít ani více rozvíjet. Dle grafu č. 6 vnímá 24% dotazovaných respondentů práci jako výbornou, 44% jako chvalitebnou, 20% jako dobrou, 12% jako dostatečnou. Nikdo však neohodnotil práci ve firmě jako nedostatečnou. Výzkum také potvrdil, že čím více jsou respondenti spokojeni s prací ve firmě, tím více věří v kariérní postup.

Graf č. 5 – Vliv firemního vzdělávání na kariérní postup dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Graf č. 6 - Jak zaměstnanci vnímají práci v dané společnosti



Zdroj: vlastní

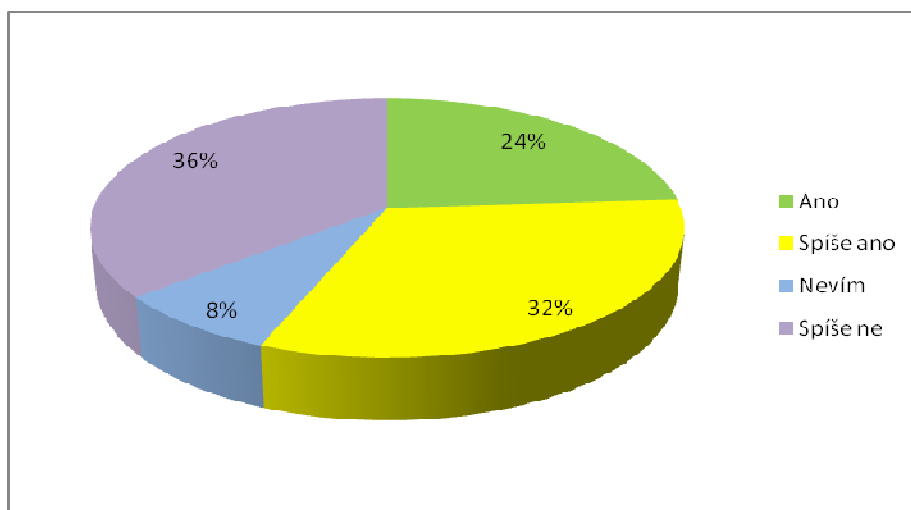
e.) Dostatek informací

Výzkum se rovněž zabýval otázkou, zda mají zaměstnanci dostatek informací o možnostech, jak a kde se mohou vzdělávat, případně jaké rozvojové kurzy jsou jim v rámci firemního vzdělávání nabízeny.

Za informované o vzdělávacích aktivitách a kurzech se považuje 56% respondentů (z toho polovina naprosto dokonale). Bohužel se ale 36% zaměstnanců vyjádřilo, že informace o školení vnímají spíše jako nedostatečné (viz. Graf č. 7). Firma by tedy měla zvážit změnu

systemu informování o možnostech vzdělávání. Hypotéza vycházející z předpokladu, že společnost poskytuje dostatek informací o možnostech rozvoje, se však potvrdila. Podle interních zdrojů je zaměstnancům pravidelně e-mailem zasílán přehled pořádaných firemních kurzů na dané období. Dostupnost informací potvrdila i dodatečná anketa, ve kterém se většina respondentů vyjádřila k dostatku informací kladně.

Graf č. 7 – Mají zaměstnanci dostatek informací o možnostech vzdělávání ve firmě



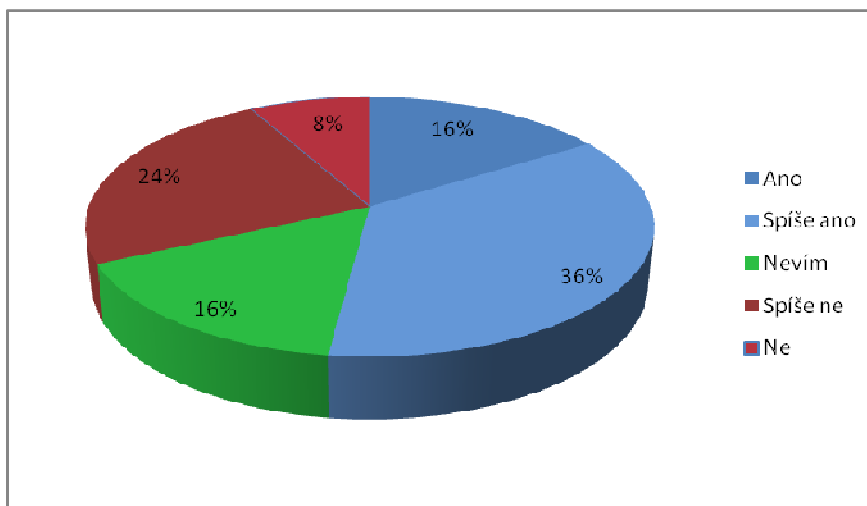
Zdroj: vlastní

Další otázka výzkumu se zabývala zjištěním, zda mají zaměstnanci ve firmě možnost rozhodovat, který vzdělávací kurz z firemní nabídky budou absolvovat.

Nadpoloviční většina respondentů vyjádřila o samostatné možnosti volby kurzu kladně. To znamená, že si zaměstnanec tedy může sám najít ve firemní nabídce kurz na téma nebo oblast, která ho zajímá. Na základě konzultace s vedením má možnost jej absolvovat.

Kromě toho, zda mohou zaměstnanci vyvíjet samostatnou iniciativu při volbě vzdělávacího kurzu, se výzkum také zabýval otázkou, jestli vedení sestavuje plán vzdělávacích kurzů podle důležitosti firemních cílů. Případně zda se zaměřuje na konkrétní rozvoj jednotlivců a zjišťuje průběžně vzdělávací potřeby svých zaměstnanců. Následující graf (graf č. 8) vyjadřuje, nakolik se podle zaměstnanců vedení společnosti zabývá jejich vzdělávacími potřebami. Výzkum vycházel z hypotézy, že vedení nezjišťuje, o jakou oblast vzdělávání mají zaměstnanci zájem. Hypotéza vycházela z předpokladu, že vedení ani tolik nejde o osobní růst svých podřízených, jako spíše o úspěšné plnění stanovených cílů. To však výzkum vyvrátil, 32% respondentů se sice vyjádřilo, že vedení „nezjišťuje“ nebo „spíše nezjišťuje“ potřeby vzdělávání. Ovšem nadpoloviční většina (52%) respondentů potvrzuje zájem vedení o názor zaměstnanců ohledně jejich vzdělávacích potřeb.

Graf č. 8 – Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast vzdělání máte zájem?



Zdroj: vlastní

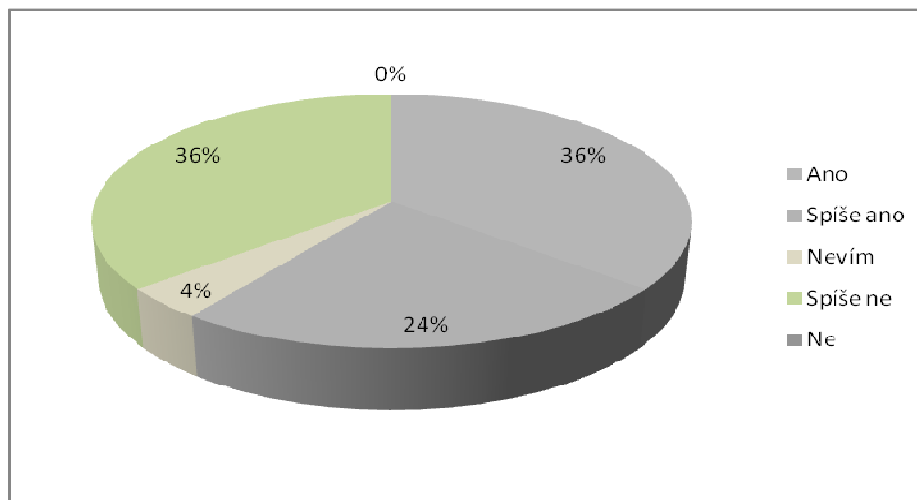
f.) Podpora vzdělávání ze strany firmy

Další výzkumná otázka si kladla za cíl zjistit, zda jsou vzdělávací aktivity podporovány ze strany vedení.

Podle interních dokumentů je známo, že společnosti na vzdělávání svých pracovníků velice záleží a nesnaží se bránit požadavkům svých zaměstnanců na osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace, která jsou pro firmu potřebná.

Z výzkumu (viz Graf č. 9) vyplynulo, že většina respondentů (celkem 60%) zastává názor, že společnost „spíše podporuje“ další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Avšak 36% zaměstnanců vypovědělo, že společnost podle nich „spíše nepodporuje“ jejich vzdělávací aktivity. Domnívám se však, že je to způsobeno tím, že si zaměstnanci neuvědomují, že už samotná nabídka vzdělávacích kurzů je podpora ze strany zaměstnavatele. Vedení firmy by proto mělo svým zaměstnancům jasně sdělit, co od nich přesně za spolupráci při jejich vlastním rozvoji očekávají.

Graf č. 9 - Podporuje společnost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?



Zdroj: vlastní

g.) Vzdělávací potřeby

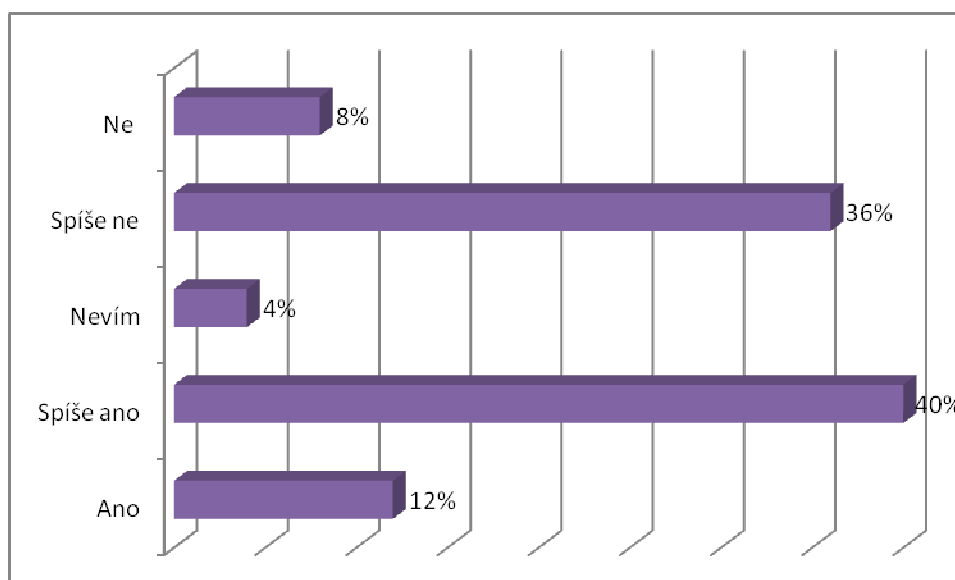
Jak již bylo zmíněno, správně identifikované vzdělávací potřeby mají pro potřeby organizace zásadní význam. Pokud zaměstnanci nebudou mít potřebnou zásobu znalostí a zkušeností nebudou moci správně a efektivně pracovat a tím pádem nebude efektivní ani jejich vedení. Vzdělávací potřeby se odvíjí od požadavků zaměstnavatele, zaměstnance i od konkrétního pracovního místa. Cílem tohoto výzkumu rovněž bylo zjistit, jak velký zájem o rozvoj mají respondenti v oblastech, jako jsou: jazykové znalosti, znalosti výpočetní techniky, teoretické odborné znalosti, praktické odborné znalosti a rozvoj v oblasti jednání s lidmi (měkké dovednosti). Z celkového počtu 25 respondentů vyjádřilo největší zájem o rozvoj: jazykových znalostí - 13 lidí, znalosti výpočetní techniky - 8 lidí, teoretických odborných znalostí - 11 lidí, praktických odborných znalostí - 18 lidí, měkkých dovedností - 15 lidí.

Nejčastěji tedy zaměstnanci cítí potřebu rozvoje v oblasti praktických odborných znalostí. Naopak nejmenší zájem byl o rozvoj počítačových znalostí. To je nejspíše ovlivněno věkovou skladbou respondentů. Většinou jsou to mladí lidé, kteří mají výbornou uživatelskou znalosti PC. Zájem o rozvoj jazykových znalostí lze vysvětlit skutečností, že se nacházíme v multikulturním prostředí, kde je stále více patrná potřeba umět plynule alespoň dva světové jazyky. Na základě těchto zjištění je nyní na vedení, jak bude pokračovat, každopádně je třeba zpracovat návrh opatření, která budou obsahovat: jaké školení je pro pracovníky potřebné, jak se má školení uskutečňovat, kde se má uskutečňovat a jak dlouho je zaměstnance třeba školit.

Výzkum nastolil i otázku vhodnosti místa a způsobu čerpání nových poznatků a informací. Respondentům nejvíce vyhovuje výuka kurzů ve školícím centru firmy, naopak nejméně pozitivně hodnotili on-line způsob školení.

Ve spojitosti s ochotou zaměstnanců dále se vzdělávat bylo zjištěno, že 52% respondentů by souhlasilo s možností absolvovat školení i ve svém osobním volnu (Viz. Graf č. 10). Z výzkumu dále například vyplynulo, že respondenti, kteří vyjádřili největší zájem o rozvoj v oblasti teoretických odborných znalostí, jsou více ochotní absolvovat školení i ve svém volném čase. Lze tedy potvrdit hypotézu, že v případě konání vzdělávacího kurzu mimo pracovní dobu, budou respondenti spíše ochotni absolvovat takový typ školení, který bude nejvíce uspokojovat jejich vzdělávací potřeby.

Graf č. 10 – Jste ochotní absolvovat školení i mimo pracovní dobu?



Zdroj: vlastní

Závěr

Každý člověk se snaží maximalizovat svůj blahobyt. Lidé si čím dál, tím více uvědomují význam rozvoje svého lidského kapitálu, který může být prostředkem, jak tohoto cíle dosáhnout. Investicemi do rozvoje lidského kapitálu lze hodnotit aktiva každého jedince, tzn., že se toto investování může vrátit ve formě vyšší mzdy, společenského nebo profesního postavení. Tato bakalářská práce se touto problematikou zabývala. Za svůj cíl si kladla definovat lidský kapitál, popsat investice do jeho rozvoje, shrnout teoretické poznatky k tématu firemního vzdělávání a následně ověřit jejich platnost v praxi.

V empirické části této bakalářské práce byl zdokumentován výzkum, který se uskutečnil v roce 2013 ve společnosti Johnson & Johnson (světoznámá společnost zabývající se zdravím lidí), konkrétně na oddělení Ortho Clinical Diagnostic. Hlavním cílem toho šetření bylo zanalyzovat současný stav vzdělávacího systému v dané společnosti a zjistit, jak její koncept firemního vzdělávání vnímají zaměstnanci.

V úvodu praktického úseku byla blíže představena společnost Johnson & Johnson, následovalo vysvětlení použité metodologie (popis kvantitativního výzkumu využívajícího deduktivní metodu). Dále byla vytyčena cílová skupina respondentů, kterou tvořili zaměstnanci oddělení OCD. Poté bylo popsáno, proč byl nástrojem pro sběr dat zvolený dotazník, distribuovaný formou webového formuláře. Výzkum probíhal standardním způsobem. Dotazník byl nejprve ověřen předvýzkumem, který včas stihl odhalit drobné nejasnosti, např. ve formulacích otázek. Následovala informační kampaň, poté samotná distribuce dotazníků mezi respondenty. Sběr dat probíhal cca. 2 týdny a návratnost odpovědí činila 83%. Výzkum dále pokračoval zpracováním a analýzou získaných dat.

Společnost Johnson & Johnson prošla během roku 2012 řadou změn, které si kladly za cíl větší flexibilitu a možnost pružněji reagovat na změny na trhu. Tyto změny se projevíly jak ve snaze o větší přiblížení se k zákazníkům, tak ovlivnili i samotné zaměstnance. Firma byla nucena upravit svou organizační strukturu. Vedení se rozhodlo pro přijetí většího počtu nových zaměstnanců do juniorských pozic a v rámci programu rozvíjení budoucích talentů nabídli pracovní stáže většímu počtu vysokoškolských studentů. Tento firemní trend se projevil i ve výsledcích výzkumu, který je součástí této bakalářské práce. Ve firmě (konkrétně na oddělení OCD) jsou zaměstnanci ve větší míře lidé ve věku do 35 let s vysokoškolským vzděláním. Jelikož se oddělení OCD zaměřuje na vývoj inovativních diagnostických produktů, zlepšování stávajících výrobků, přenos znalostí a rozvoj diagnostiky, je jedním ze základních předpokladů na kvalitního zaměstnance schopnost a ochota rozvíjet svůj lidský

kapitál v rámci firemního vzdělávání. Vedení společnosti tedy patrně při výběru nyní upřednostňuje mladší jedince s vysokoškolským vzděláním, u kterých se předpokládá větší flexibilita, a to jak při zaškolování, tak dalším vzdělávání, tudíž lze předpokládat, že případné investice do jejich rozvoje budou pravděpodobně méně nákladné a ve výsledku více efektivní.

Na základě výsledků výzkumu lze například potvrdit pravdivost výroku vedení společnosti o snižujícím se procentu fluktuace zaměstnanců v uplynulých letech. Vzhledem k tomu, že se společnost rozhodla investovat do rozvoje lidského kapitálu svých zaměstnanců více peněz, je logicky jedním z jejich cílů udržet si jimi vyškolené, kvalifikované pracovníky co nejdéle. Společnost Johnson & Johnson dlouhodobě patří k jednomu z nejvíce vyhledávaných zaměstnavatelů v ČR. Jedním z důvodů může být skutečnost, že podstatnou část jejich podnikové strategie tvoří propracovaný systém péče o zaměstnance. Ten mimo jiné sice zahrnuje systém průběžného vzdělávání zaměstnanců a podpory jejich profesního vývoje, ale hlavně udržuje stabilitu personálu. S nízkou fluktuací také korespondují odpovědi respondentů, kteří se ve většině vyjádřili, že jsou se svou prací ve firmě spokojeni. Konkrétní systém firemního vzdělávání hodnotí jako přínosný a dokonce se domnívají, že díky rozvíjení svého lidského kapitálu v rámci firemního vzdělávání mají větší šanci na kariérní postup.

Za velmi podstatné považují potvrzení hypotézy, že zaměstnanci vidí další vzdělávání a rozvoj svého lidského kapitálu v rámci firemního školení jako přínosný. V případě, že by zaměstnanci firemní vzdělávání nepovažovali za důležité, nechtěli by ani tímto způsobem navyšovat svůj lidský kapitál a pro firmu by nebylo lukrativní do jejich rozvoje investovat (či je vůbec dlouhodobě zaměstnávat). Jedním z důvodů, proč firma uskutečňuje firemní vzdělávání je, že očekává zvýšení lidského kapitálu u zaměstnanců. Následná aplikace jejich nově naučených poznatků v praxi pak povede, v dlouhodobějším časovém horizontu, k ekonomickému růstu firmy. Jedna z dalších hypotéz řešila otázku využití poznatků získaných na školeních při práci. Tento předpoklad se provedeným výzkumem úspěšně potvrdil. Respondenti vypověděli, že využívají nové vědomosti a zručnosti při své práci, protože v tom spatřují budoucí přínos. Což je logické. Čím více budou používat v praxi nové poznatky, tím rychleji si je osvojí, čím rychleji si je zvládnou zafixovat, tím rychleji budou pracovat efektivněji. Čím lépe budou pracovat, tím mají větší šanci na kariérní růst. S tím souvisí případné lepší finanční ohodnocení a vyšší sociální status.

Výzkum dále zjišťoval, jak často se zaměstnanci účastní vzdělávacích kurzů a školení ve firmě. Bylo prokázáno, že 72% zaměstnanců OCD absolvovalo v uplynulém roce alespoň jedno školení za půl roku, tudíž je možné konstatovat, že jsou kurzy a školení ve firmě nastaveny jako jednotný a ucelený podnikový systém. Z výsledných odpovědí se pak dala

určit pravidelnost pořádání těchto vzdělávacích aktivit, podle které se dále kladně zanalyzovala úroveň přístupu podniku ke vzdělávání. Zde však výzkum narazil na zajímavé zjištění.

Původně se vycházelo z hypotézy, že vedení nezjišťuje, o jakou konkrétní oblast rozvoje mají zaměstnanci zájem. Předpokladem byl názor, že spíše upřednostňují školení zaměřená na úspěšné dosažení určitého firemního cíle, než kurzy zaměřené na konkrétní osobní rozvoj jedince. Avšak tato hypotéza byla vyvrácena. Podle výpovědí respondentů projevuje naopak vedení zájem o názor zaměstnanců ohledně jejich vzdělávacích potřeb. Tento fakt zároveň potvrzuje, že společnost (podle interních zdrojů) školení plánuje v rámci procesu pravidelné zpětné vazby, založené na diskusi mezi každým zaměstnancem a jeho vedoucím. V této kombinaci lze tedy tvrdit, že je úroveň přístupu firmy Johnson & Johnson ke vzdělávání na vysoké úrovni.

Celý výzkum jasně ukázal, že zaměstnanci společnosti považují rozvoj svého lidského kapitálu prostřednictvím firemního vzdělávání za velmi důležitý a jeví o něj zájem. Stejně tak se k této otázce staví jejich zaměstnavatel. Společnost Johnson & Johnson je stabilní organizace, podporující jakýkoliv druh individuálního rozvoje lidí. Zároveň si ale dobře uvědomuje, že pokud chce obstát v konkurenčním prostředí, je investice do jednotného firemního vzdělávání správná a nutná. Zajišťování školicích kurzů, nastavených přímo pro své zaměstnance, přinese v dlouhodobějším horizontu konkurenční výhodu a i případné vyšší zisky. Obecně tedy můžeme konstatovat, že vzdělávací systém společnosti Johnson & Johnson je více než uspokojivý a zaměstnanci jej hodnotí pozitivně.

Seznam literatury:

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3

BAKOŠ, E.; BINEK, J.; PÓČ, D., 2006. *Lidské zdroje*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 80-7380-013-6

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5

BECKER, G.S., 1994. *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press. ISBN 978-02-2604-122-3

DISMAN, M., 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN: 978-80-246-0139-7

FILIPOVÁ, L., 2008. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Studie. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky. ISBN 8086729389

JOHNSON & JOHNSON, 2012. *Výroční zpráva o společenské odpovědnosti [online]*. [citováno 30. 06. 2013]. Dostupné z WWW:
<http://www.jnj.cz/sites/default/files/pdfcz/vyrocní_zpráva_CSR_2012_CZ.PDF

KAMENÍČEK, J., 2003. *Lidský kapitál: Úvod do ekonomie chování*. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0449-3

- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3
- MAZOUCH, P.; FISCHER, J., 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Praha: Nakladatelství C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-380-6
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PALÁN, Z., 2002. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Praha: Nakladatelství Akademika. ISBN 80-200-0950-7
- ŠULEŘ, O., 2006. *Pět rolí manažera a jak je zvládnout*. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-247-2009-8.
- VESELÝ, A., 2006. *Teorie mnohačetných forem kapitálů [online]*. [citováno 08. 05. 2013]. Dostupné z WWW: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/117_014_Vesely.pdf
- VLČEK, J., 2009. *Ekonomie a ekonomika, 4. zcela přepracované vydání*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-478-9
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7
- VOJTOVIČ, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3948-9

Seznam obrázků

Obr. č. 1 – Vliv úrovně vzdělání na budoucí příjem

Obr. č. 2 – Vztah mezi výší výdělku a stářím

Obr. č. 3 – Sociologicko-ekonomické důsledky investování do rozvoje lidského kapitálu

Obr. č. 4 – Systém formování pracovních schopností člověka

Seznam grafů

Graf č. 1 – Nejvyšší dokončené vzdělání

Graf č. 2 – Přínos firemního vzdělávání podle zaměstnanců

Graf č. 3 – Účast na školení v uplynulém roce

Graf č. 4 – Využití poznatků v praxi

Graf č. 5 – Vliv firemního vzdělávání na kariérní postup dle zaměstnanců

Graf č. 6 – Jak zaměstnanci vnímají práci v dané společnosti

Graf č. 7 – Informovanost o firemním vzdělávání dle zaměstnanců

Graf č. 8 – Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast vzdělávání máte zájem?

Graf č. 9 – Podporuje společnost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?

Graf č. 10 – Ochota účastnit se školení mimo pracovní dobu

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Zastoupení respondentů dle pohlaví a věku

Tabulka č. 2 – Zastoupení respondentů dle jejich pracovní pozice

Tabulka č. 3 – Rozdělení respondentů podle délky trvání pracovního poměru

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den, jsem studentka Karlovy univerzity v Praze (obor sociologicko-ekonomická studia) a dovoluji si Vás tímto požádat o spolupráci na výzkumu, který se týká firemního vzdělávání. Prosím Vás o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který bude sloužit jako součást mé bakalářské práce na téma "Lidský kapitál a investice do jeho rozvoje." Veškeré informace, které tímto způsobem získám, budou zcela anonymní a budou pouze podkladem pro vypracování závěrečné práce. Údaje tedy nemohou být zneužity. Předem Vám děkuji za spolupráci a pečlivé vyplnění dotazníku. Šárka Tolarová

1.) Jak dlouho pracujete v aktuálním zaměstnání? *

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 10 let
- 11 - 20 let
- 21 a více let

2.) Jak byste celkově ohodnotil/a práci ve společnosti, ve které jste zaměstnán/a? *(1 znamená výborná, 2 - chvalitebná, 3 - dobrá, 4 - dostatečná, 5 - nedostatečná)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.) Řekl/a byste, že společnost, ve které pracujete, podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? *

- Ano
- Spíš ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

4.) Máte k dispozici dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

5.) Jak často jste se v uplynulém roce účastnil/a vzdělávacích kurzů nebo školení v rámci firemního rozvoje? *

- 1 x za měsíc
- 1 x za čtvrt roku
- 1 x za půl roku
- 1 x za rok
- Neúčastnil/a jsem se

6.) Myslíte, že je pro Vás přínosné další vzdělávání a rozvoj v rámci firemního vzdělávání?*

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

7.) Myslíte, že Vám vzdělávání (v rámci firemního rozvoje) umožní snadnější kariérní postup? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

8.) Jak moc Vám vyhovují způsoby konání školení / vzdělávacího kurzu? *(1 znamená "nejvíce vyhovuje" - 5 "nejméně vyhovuje")

	1	2	3	4	5
Přímo na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ve školicích / zasedacích místnostech firmy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mimo prostory společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdáleně (on-line)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9.) Jak velký zájem máte o rozvoj v následujících oblastech? *(1 znamená "největší zájem" - 5 "nejmenší zájem")

	1	2	3	4	5
Jazykové znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Znalosti výpočetní techniky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teoretické odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktické odborné znalosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozvoj v oblasti jednání s lidmi (měkké dovednosti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.) Zjišťuje vedení společnosti, o jakou oblast firemního vzdělávání máte zájem? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

11.) Můžete se samostatně rozhodovat, který ze vzdělávacích kurzů z firemní nabídky budete absolvovat? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12.) Využíváte interní on-line školicí systém?

- Ano
- Spíše ano
- Nevím o takové možnosti
- Spíše ne
- Ne

13.) Využíváte poznatky získané na školení při své práci? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

14.) Vyjádřete prosím v procentech, do jaké míry při práci využíváte nové poznatky získané firemním vzděláváním. *

15.) Byl/a byste ochotný/ochotná absolvovat firemní vzdělávání ve svém volném čase? *

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

16.) Jste: *Pohlaví

- Žena
- Muž

17.) Do jaké věkové kategorie patříte? *

- do 25 let
- 26 - 35 let
- 36 - 45 let
- 46 - 55 let
- 56 - 65 let
- nad 65 let

18.) Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání? *

- Základní
- Odborné bez maturity
- Odborné s maturitou
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné

- Vysokoškolské

19.) Ve firmě je vaše pracovní zařazení: *

- řadový zaměstnanec
- nižší management
- střední management
- vrcholový management