

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Věra Kronovetřová

Vzdělávání v soukromém sektoru v kraji Vysočina

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Matúš Kocián

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Věra Kronovetová

The education in a private sector of the Vysočina Region

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Matúš Kocián

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Jihlavě dne 1. 3. 2012

Jméno autorky

Poděkování

Ráda bych chtěla na tomto místě poděkovat PhDr. Matúši Kociánovi při vedení této práce. Dále RNDr. Kamilu Ubrovi, Ing. Miloslavu Ilečkovi, Olině Lurie a všem kteří se dobrovolně zapojili do průzkumu. Děkuji členům rodiny, vedoucímu a kolegům v zaměstnání za trpělivost a podporu při vzniku této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou současného vzdělávání v soukromém sektoru v kraji Vysočina. Cílem této bakalářské práce je provedení analýzy v přístupu ke vzdělávání v soukromém sektoru jak z hlediska firem, vzdělávacích institucí a také i u vycházejících žáků 9. tříd základních škol v kraji (potencionálních podnikatelů). Zda vzdělávání v soukromém sektoru v kraji Vysočina je dostatečně zmapováno a jak dalece je mu věnována pozornost, jaké faktory ovlivňují vzdělávání, jak se podnikatelé zajímají o možnost vzdělávání a zda nabízené služby ve svém kraji využívají.

Klíčové pojmy

andragogika, cíle vzdělávání, formy vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, metody vzdělávání, osobní rozvoj, proces vzdělávání, podnikové vzdělávání, plánování vzdělávání, systém vzdělávání, kvalifikace, vyučování, učení, kompetence

Annotation

The bachelor degree thesis deals with the state of education in a private sector of the Vysočina Region. The goal of this thesis is to analyze the approaches to the education in a private sector both in the respect of the companies, the educational institutions and the pupils terminating primary schools in 9 class in this region. Whether the training in a private sector of the Vysočina Region is mapped out enough and whether it is paid attention to this problem, what factors have an influence on the education, how the businessmen are interested in these opportunities to be educated and whether the offered services are used.

Key words

Andragogy, Goals of education, Forms of education, Methods of education, Identifying the needs of education, Personal development, Process of education, Company education, Planning of education, System of education, Qualifications, Teaching, Learning, Competences

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1 Andragogika	9
1.2 Vznik a pojem	9
1.2 Andragogické pojmy	10
1.3 Kurikulum a cíle	13
2 Podnikové vzdělávání	15
2.1 Podstata a význam podnikového vzdělávání	15
2.2 Organizace podnikového vzdělávání	16
2.3 Pojetí vzdělávání v systému personální práce	17
2.4 Plánování vzdělávání	20
2.5 Systematické plánování	21
3 Metody vzdělávání	22
3.1 Výběr vhodných vzdělávacích metod	22
3.2 Metody	24

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Kraj Vysočina	25
4.1 Charakteristika kraje	25
4.2 Vzdělanostní struktura obyvatelstva	27
4.3 Podnikatelský sektor	28
4.4 Ekonomické subjekty	32
4.5 Celoživotní vzdělávání	32
5 Rozvoj podnikání v kraji	35
5.1 Krajská hospodářská komora	38
5.2 Aktivity a podpora vzdělávání HK	39
6 Studie podnikatelky	41
6.1 Přehled zaměstnání	41
6.2 Dráha podnikatelky	42
6.3 Cíle podnikání	43
6.4 Ukončení podnikání	44
7 Výzkum	45
7.1 Cíle výzkumu	45
7.2 Předmět výzkumu	45
7.3 Hypotézy	46
7.4 Metoda výzkumu	50
7.5 Výsledky hypotéz	52
7.6 Závěr	52
8 Průzkum	52
8.1 Cíle průzkumu	52
8.2 Agentury	52
8.3 Podniky	53
8.4 OSVČ	54

ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	60

ÚVOD

Téměř většina z nás zná ten pocit, kdy byl na sebe náležitě pyšný, protože ukázal něco, co neuměl udělat předtím, nebo ukázal, že zná něco, co před tím neznal. V dnešní době, která se vyznačuje velmi rychlými změnami v obchodním prostředí a převážně v oblastech technického směru, se význam vzdělávání zvyšuje a stoupá jeho prestiž. Potřeba vzdělávání je neustálý a nekončící proces. Člověk, který chce zůstat aktivní, se musí neustále vzdělávat. K tomu, abychom se vzdělávali, je zapotřebí mít motivaci, která je hnací silou. Každá organizace by měla vytvářet podmínky všemi možnými prostředky, aby docházelo ke vzdělávání a rozvoji pracovníků. Zabezpečení kvalifikovaných a schopných lidí je cílem programů vzdělávání v každé organizaci i té nejmenší.

Cílem bakalářské práce v teoretické části je popsat základní poznatky v oblasti vzdělávání. V praktické části je kladena za cíl analýza vzdělávání v soukromém sektoru v kraji Vysočina a následné provedení hodnocení tohoto průzkumu. Jaký vztah mají žáci 9. tříd, podnikatelé a firmy ke vzdělávání.

Výsledkem této práce by měl být závěr, zda je vzdělávání v soukromém sektoru v kraji Vysočina dostatečně zmapováno a jaké faktory ovlivňují vzdělávání. Dále jakým způsobem instituce pomáhají podnikatelům v rozvíjení jejich aktivit. A též jak se podnikatelé zajímají a využívají nabízené služby.

1. ANDRAGOGIKA

1.1 Vznik a pojem

Andragogiku charakterizujeme jako vědní a studijní obor, který je zaměřený na veškeré aspekty vzdělávání a učení dospělých. Pojetí andragogiky jsou různá. Podle Beneše je v našem pojetí andragogika specifická součást věd o výchově vzdělávání a vyučování.

Slovo andragogika odvozujeme od řeckých výrazů „anér“ či „andros“ - muž, a „gogein“ či „ago“ - vést. Pokud spojíme tato dvě slova, získáme doslovní slovní spojení - vedení mužů, což dnes pochopitelně pomíjíme. Andragogiku charakterizuje Beneš jako „doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa“ (Beneš, 2008, str. 11)

Jak dále uvádí, pojem andragogika může mít dva významy. Jednou se jedná o určitou nauku (doktrínu), která se snaží definovat „správný“ přístup k učícímu se dospělému. Většinou jde o vymezení se v opozici k pedagogice a jejím přístupům. Druhá definice vidí andragogiku jako specifickou součást veškerého myšlení o výchově, vzdělávání a učení se. Vědní a studijní obor vzdělávání dospělých/další vzdělávání a andragogika jsou v tomto případě synonyma.¹

Palán s Langrem definují andragogiku a považují ji za vědu o vzdělávání dospělých, výchově a péči o dospělé, respektující všestranné zvláštnosti dospělé populace a zabývající se rozvojem ve všech fázích jeho životní dráhy.

Andragogika jako studijní obor na vysokých školách, který se zaměřuje na rozvoj odborníků v této široké oblasti, jejímž hlavním cílem je koncepční, realizační a řídicí práce.

¹ BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. Praha : Grada Publishing, 2008. 12 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

Pole praxe, tedy konkrétní činnost, jimiž se andragogika realizuje v praxi (vzdělávání dospělých, sociální práce a péče, řízení a rozvoj lidských zdrojů ve firmách, kultivace dospělé populace a osvětová činnost apod.) Předmětem andragogiky je tedy celoživotní vzdělávání a učení se dospělých v celé jeho šíři.

Objektem andragogiky je dospělý jedinec v celém průběhu své životní dráhy. Pravděpodobně první, kdo užil výraz andragogika, byl německý vysokoškolský učitel Alexander Kaap. V USA se andragogikou zabýval M. Knowles. I v českých zemích se ujal tento výraz až v roce 1990 a to zejména díky Vladimíru Jochmannovi, který tento pojem do českého slovníku vnesl (integrální andragogika).

Integrální andragogika vychází z široké, sociologizující koncepce výchovy, vzdělávání jako soc. jevů, které zahrnují pouze vlastní vzdělávání dospělého jedince, ale i rovněž jeho rozvoj v nejširším slova smyslu a především péči.² Pokud je známo, v některých zemích pojem andragogika se nepoužívá dodnes, nenahradila pojem vzdělávání dospělých nebo další vzdělávání.

1.2 Andragogické pojmy

Vzdělávání - proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivní utváření a osvojování soustavy vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, utváření morálních rysů osobitých zájmů a postojů člověka. Jde zároveň o proces utváření osobnosti jako součást socializace. Z jiného pohledu můžeme definovat jako společensky zabezpečenou a diferencovanou činnost vzdělávacích institucí.³ **Vzdělání** můžeme charakterizovat jako výsledek procesu vzdělávání. Aby vzdělávání bylo co nejefektivnější, je třeba vytvářet potřebné podmínky. Armstronga se domnívá, lidé musejí být motivováni učit se a vzdělávat.

² PALÁN,Z., LANGER. T. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : UJAK, 2008. 37 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

³ PALÁN,Z., LANGER. T. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : UJAK, 2008. 40 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

Přesněji podle Palána a Langra se jedná o již vytvořenou soustavu vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, která je majetkem osobnosti. Jak dále uvádí, lze doplnit též druhou dimenzí, která ve vzdělání vidí úroveň, kterou účastník dosáhne při vzdělání.

Vzdělávání dospělých zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity realizované jako řádné školské vzdělávání dospělých nebo další vzdělávání. Barták charakterizuje VD jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností a poznatků dospělými. Je zaměřeno na zprostředkování, osvojování a upevňování vědomostí, dovedností a návyků, rozvoj schopností (zejména poznávacích) a pracovních i jiných aktivit.

VD (Beneš, str. 24) definuje jako uspokojení subjektivních vzdělávacích (poznávacích, orientačních) potřeb jedince, jako personální růst, často s doplňkem nutnosti zajistit integraci do společnosti. Cituje Trnku 1934, jenž uvádí označení lidové výchova zn. vzdělávání dospělých *“opírající se o vlastní svobodnou vůli dále se vzdělávat, nalézt se plně a plně se tvořivě uplatnit ve spolupráci s ostatními lidmi.”*

Výuka (didaktický proces) je rozhodujícím prvkem ve vzdělávání. Výuku (vyučovací proces, didaktický proces, učební proces) charakterizuje Palán jako organizovanou, soustavnou, cílevědomou a plánovitou činnost vzdělavatele (vyučujícího, učitele, lektora), jeho jednotlivé aktivity a projevy chování, kterými navozuje, usměrňuje a realizuje poznávací proces a učební aktivitu studujícího. Mužik mluví o čtyřech základních prvcích didaktického procesu: učící se objekt, společnost, obsahu výuky, interakce všech prvků.

Kvalifikace máme podle Beneše chápat jako pojem vyjadřující vztah člověka a práce, tedy vztah mezi individuálními předpoklady pracovní síly a technicko - organizačními podmínkami. Kvalifikace pak odpovídá nebo neodpovídá kvalifikačním nárokům konkrétního pracovního místa.⁴ Kvalifikační požadavky stanovené pro výkon všech povolání v ČR jsou postupně vkládány do Národní soustavy kvalifikací (NSK).

⁴ BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. Praha : Grada Publishing. 2008. 17 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

Termín **kompetence** ve vzdělávání dospělých se začal používat později než řada dříve uvedených pojmů. Lze jej definovat jako *“jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, získávaných v průběhu celého života jedince prostřednictvím učení“* (Veteška, Tureckiová, 2008). Jde o pojem komplexnější - zahrnout znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje, jejichž cílem je reálné využívání těchto zdrojů. Soubor takových kompetencí, které umožňují jedinci plnohodnotné zařazení do společnosti, sociálních skupin a rolí nazýváme klíčovými kompetencemi.

Vyučování a učení charakterizujeme jako proces individuálního (skupinového) zlepšování a zdokonalování. V současnosti se objevují názory, koncepce a trendy, které vyučování a učení neomezují na k tomuto účelu příslušné vzdělávací instituce. Proces vzdělávání se realizuje přes celou šíři prostředků a metod. Stále více se zdůrazňuje význam učení člověka v širším slova smyslu. Učení se stává součástí rozvoje jedince, součástí jeho pracovního a společenského zapojení. Lidé se učí v práci, ve vzájemné komunikaci, prostřednictvím médií, sebevzděláváním apod. Hovoří se o zvýšeném významu procesu informování, které jsou prioritně zaměřeny na šíření informací, nikoliv však na jejich osvojování, procvičování a užívání ve výuce. Je stále více zdůrazňován partnerský vztah mezi institucionálním systémem výchovy a vzděláváním a učením jedince. Dříve pevně strukturovaný a do jisté míry konzervativní systém výchovy a vzdělávání se postupně ve vyspělých zemích mění na systém podobný zákaznickému. V tomto systému se lze učit doma, volit si formy a metody vzdělávání, učení a uplatňovat výrazné individuální předpoklady.⁵ Mužik uvádí tak zvaný trojdimenzionální model výuky dospělých. Jde o tyto dimenze:

- **Kognitivní dimenze** - proces zaměřený na osvojování vědomostí, dovedností a návyků
- **Pragmatická dimenze** - výuka jako získávání nové kvality jednání a chování
- **Kreativní dimenze** - výuka jako tvůrčí modifikace poznání a zkušeností

⁵ MUŽIK, J. 2004. *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing, 2004, 16 s. ISBN 80-7357-045-9.

1.3 Kurikulum a cíle

Od německého pedagoga G.D. Morhofa byl převzat pojem kurikulum, jenž ho v roce 1688 použil ve smyslu curriculum scholasticum (život, postup, průběh školy). Většinou je kurikulum chápáno jako souhrnná informace o vzdělávacích záměrech, vypovídající komplexně o vyučování nebo o vzdělávacím procesu a jeho důležitých bodech, o realizaci a výsledcích. Součástí kurikula jsou především konkrétní informace o učebních cílech, o obsahu učiva, ale i o organizaci učiva, o vyučovacích a studijních metodách a prostředcích, o způsobu kontroly a hodnocení. V podstatě kurikulum odpovídá na otázky: koho, proč, v čem, jak, kdy, za jakých podmínek, s jakým očekáváním budeme vzdělávat. Kurikulum je základním prostředkem pro naplňování vzdělávacích cílů.⁶

Vzdělávací cíle jsou myšlenkovou anticipací očekávaných výsledků vzdělávacích aktivit. Vypovídají o tom, čeho chce tvůrce kurikula dosáhnout, vypovídá o zamýšlené změně, které má být v osobnosti vzdělávaných dosaženo právě prostřednictvím vzdělávání. Vzhledem ke složitosti vzdělávacího procesu a problémovosti jeho výsledků jde převážně o celý soubor cílů zpravidla věcně a hierarchicky strukturovaných. Ve firemním vzdělávání se cíle odvíjí od cílů rozvoje lidských zdrojů, které jsou závislé na cílech firemních.⁷

Společenské změny ovlivňují postoj všech generací, přináší zásadní změnu životních podmínek a možností, pro mnohé změnu zaměstnání, bydlení, pro některé ztrátu sociálních jistot. Účelem vzdělávání dospělých je uspokojovat vzdělávací potřeby dospělých jako jednotlivců. Beneš nazývá účastníka vzdělávání zákazníkem, který určuje, co se bude učit. Cíle musí vykazovat nějakou hodnotu a důvod svého bytí. Barták definuje vzdělávání dospělých jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování a osvojování lidských zkušeností a poznatků dospělými.

⁶ PALÁN, Z., LANGER, T. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : UJAK, 2008. 133 s. ISBN 978- 80-86723-58-7.

⁷ PALÁN, Z., LANGER, T. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : UJAK, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

Společenské změny ovlivňují postoj všech generací, přináší zásadní změnu životních podmínek a možností, pro mnohé změnu zaměstnání, bydlení, pro některé ztrátu sociálních jistot. Účelem vzdělávání dospělých je uspokojovat vzdělávací potřeby dospělých jako jednotlivců. Beneš nazývá účastníka vzdělávání zákazníkem, který určuje, co se bude učit. Cíle musí vykazovat nějakou hodnotu a důvod svého bytí.

Konkrétní vzdělávací akce se orientují v první řadě na potřeby organizací a na vzdělávací potřeby jednotlivců. Obecně cíle musí splňovat některé požadavky, které zajistí optimální nastavení a funkčnost cílů. Dle Palána jsou to čtyři požadavky, respektive vlastnosti cílů:⁸

- **komplexnost:** cíle musejí zahrnovat všechny požadované změny v chování, jednání, činnosti, tedy změny v rovině poznávací, ale i postoje a hodnotové.
- **konzistenčnost:** (soudružnost): vnitřní vazba cílů, podřízenost nižších vyšším a závislost vyšších na dosažení cílů nižších, např. při aplikaci na firemní vzdělávání vzniká následující hierarchická struktura:

*cíle nejmenších vzdělávacích celků => cíle dílčích témat, tématických celků => učební cíle jednotlivých lekcí => cíle vzdělávacího projektu => cíle firemního vzdělávání => **cíle firmy***

- **kontrolovatelnost:** vymezené cíle musejí umožňovat průběžnou kontrolu změn (do jaké míry a jak se průběžně mění chování, znalosti, výkonnost apod.) Součástí cíle by měla být určitá norma standard a naplněním cílů by mělo být zlepšení určité činnosti.
- **přiměřenost:** cíle by měly být náročné, ale splnitelné. Tato zásada je významná při vzdělávání dospělých a poradenské práci s nimi, kde je obzvláště důležité, aby cíle respektovaly nerovnosti účastníků, jejich nestejnou mentální, afektivní a psychomotorickou úroveň.

⁸ PALÁN, Z., LANGER. T. 2008. *Základy andragogiky*. Praha : UJAK, 2008. 143 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

2.1 Podstata a význam podnikového vzdělávání

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně i také příspěvkem k vyšší výkonnosti i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.⁹

K podnikovému vzdělávání a učení (k procesu učení probíhajícímu v organizaci) dochází, když se lidé učí společně či spolupracují. Znamená to shromažďování, analyzování a využívání zdrojů znalostí, které přispívají k dosažení podnikových cílů. Podnikové vzdělávání či proces učení probíhající v organizaci je založen na vzdělávání a učení jedinců a význam řízení znalostí a metod, které mu složí, lze zjistit během formálních vzdělávacích akcí nebo při monitorování programů navržených a zabezpečovaných personálním útvarům.¹⁰

Dá se říci, že podnikové vzdělávání je souhrnem různých aktivit, které sehrávají klíčovou úlohu v procesu celoživotního vzdělávání jedince a zároveň zvyšuje předpoklady uplatnění na trhu práce. Přesná specifikace toho, jaké kompetence by měl mít držitel určitého pracovního místa, je cílem vzdělávání. Nastavení podnikového vzdělávání závisí na mnoha faktorech a liší se podnik od podniku. Různá intenzita komplexního systému vzdělávání zaměstnanců, jeho standardizace a následná realizace se může lišit podle velikosti podniku, technologické náročnosti, dosažené úrovně vzdělání zaměstnanců.

Politika a programy vzdělávání a rozvoje jsou podstatným složkami procesu rozvíjení talentů – zajišťují, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili své dovednosti, schopnosti, které potřebují.

⁹ TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 89 s. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁰ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 169 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Aktivity vzdělávání a rozvoje jsou také důležitým nástrojem rozvíjení manažerů a získání angažovanosti a oddanosti talentovaného personálu, protože jim poskytují velkou příležitost růst ve svých současných rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.¹¹

2.2 Organizace podnikového vzdělávání

Základním cílem podnikového vzdělávání je rozvoj či změna ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností jako odborná způsobilost či kvalifikace a především dosažení změn v myšlení/citění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti.¹²

Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny. Jde tedy o vzájemné propojení:¹³

- **Ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí**
 - jedná se o pohled ze strany pracovníka, který musí vynaložit úsilí pro získání nových znalostí a dovedností
 - pracovník musí především „*chtít se učit*“.
- **Schopností k osvojování si nových pracovních postupů**
 - pracovní postupy v rámci organizačního uspořádání, využití nových produktů a nových technologií
 - pracovník se musí „*umět se učit*“.
- **Možnosti účastnit se podnikového vzdělávání**
 - uplatnění nové formy chování
 - pracovník musí dostat příležitost „*moci se učit*“.

¹¹ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 169 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

^{12,13} TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. 92 s. ISBN 80-247-0405-6.

2.3 Pojetí vzdělávání v systému personální práce

„Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. A flexibilní a připravená na změny musí být v první řadě podniková pracovní síla. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce“ - Koubek str. 206. Pro dosažení požadované flexibility nestačí již tradičně používané metody (zácvik, doškolování), ale vyžaduje si i moderní přístupy. Konkurenceschopné organizace se musí věnovat podnikovému vzdělávání z těchto důvodů:¹⁴

- rychle se měnící technologie
- obrovský rozvoj informačních technologií
- reagovat včas na potřeby trhu, obměňování sortimentu výrobků a služeb
- organizační změny, které si vyžadují, aby pracovníci uměli zvládat a přizpůsobovat se požadavkům pracovního místa.

V dnešním dynamickém společensko-ekonomickém prostředí se vzdělávání pracovníků řadí mezi nejdůležitější personální činnosti, někteří autoři se domnívají, že patří k vůbec nejdůležitější činnosti personálního oddělení. Tato personální činnost je spjata i s dalšími personálními činnostmi, jako je například vytváření a analýza pracovních míst, usnadňuje personální plánování, může pomoci při získávání nových pracovníků, usnadňuje i jejich výběr, napomáhá i k dosažení lepšího pracovního výkonu, je provázané s odměňováním, ulehčuje proces rozmísťování pracovníků a může se příznivě odrazit i v oblasti pracovních, mezilidských vztahů. Úloha personálního útvaru spočívá v tom, že umožňuje dosáhnout organizaci jejich cílů prostřednictvím lidí. Personální útvar hraje významnou úlohu při procesu učení v organizaci.

¹⁴ KOUBEK, J. 1998. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1998. 206 s. ISBN 80-85943-51-4.

Vzrůstá význam jak znalostních pracovníků, tak nutnost udržení velmi pružné pracovní síly jako typických nositelů lidského kapitálu. Pracovníci mají klíčový význam pro úspěšnost organizace. Péče o pracovníky je důležitou součástí řízení lidského kapitálu s přímým dopadem na úspěšnost jakékoliv organizace, jejímž cílem je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Základem každé lidské aktivity, a tedy i té pracovní, je uspokojení potřeb. Americký psycholog Abraham Maslow určil hierarchie lidských potřeb, tzv. Maslowova pyramida.¹⁴

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Bělohlávek, 1996

1. fyziologické potřeby (jsou potřeby základní, jejich naplnění je nezbytné pro přežití - potřeba potravy, tepla, vyměšování)
2. potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému)
3. sociální potřeby (potřeba lásky, sounáležitosti, které vedou k touze někam, někomu patřit, být přijímán a milován)

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubiko, 1996. 172 s. ISBN 80-85839-09-1.

4. potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí)
5. seberealizace (znamená realizaci potenciálu jedince, všech jeho schopností, talentu)

Obrázek 2: Aplikace Maslowovy pyramidy na podnikovou praxi



Zdroj: Bělohávek, 1996

Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou vyšší a pozornost jedince je tak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“, pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.¹⁵

Herzbergův dvoufaktorový model je založen na satisfaktorech (motivační faktory, motivátory), ty jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu, úsilí a dissatisfaktorech (udržovací, hygienické faktory), jež charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci.¹⁶

¹⁵ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁶ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 227 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2. 4 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání takto identifikovali Kenney a Reid:¹⁷

„promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“.

Plánování vzdělávací potřeb úzce souvisí s identifikací potřeb vzdělávání. Příprava vzdělávacího plánu prochází několika stádii vývoje, je poměrně složitou záležitostí. Nemalou úlohu zde hrají finanční náklady na vzdělávání, a proto je velmi důležité určit priority, určit v čem je potřeba zaměstnance vzdělávat a konkrétně definovat, u kterých pracovníků je vzdělávání nejpotřebnější.

Kvalitně vypracovaný plán vzdělávání by měl obsahovat následující body:¹⁸

- identifikace a definování potřeb vzdělávání
- definování požadovaného vzdělávání
- definování cílů vzdělávání
- plánování vzdělávacích programů
- rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání
- realizace vzdělávání
- hodnocení výsledků vzdělávání

Dobře a efektivně vypracovaný plán vzdělávací akce je procesem projektování. Zjišťujeme pomocí těchto otázek: Jak vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah), Komu? (jednotlivci, skupiny), Jakým způsobem? (na pracovišti, mimo pracoviště, pomůcky, metody), Kým? (lektoři), Kdy? (časová úroveň plánu- strategický, taktický, operativní), Kde? (místo konání), Za jakou cenu? (rozpočtová stránka projektu), Jak se budou hodnotit výsledky? (metody hodnocení vzdělávací aktivity – dotazník, testy, rozhovory s účastníky kurzů, vyhodnocení na základě pozorování).

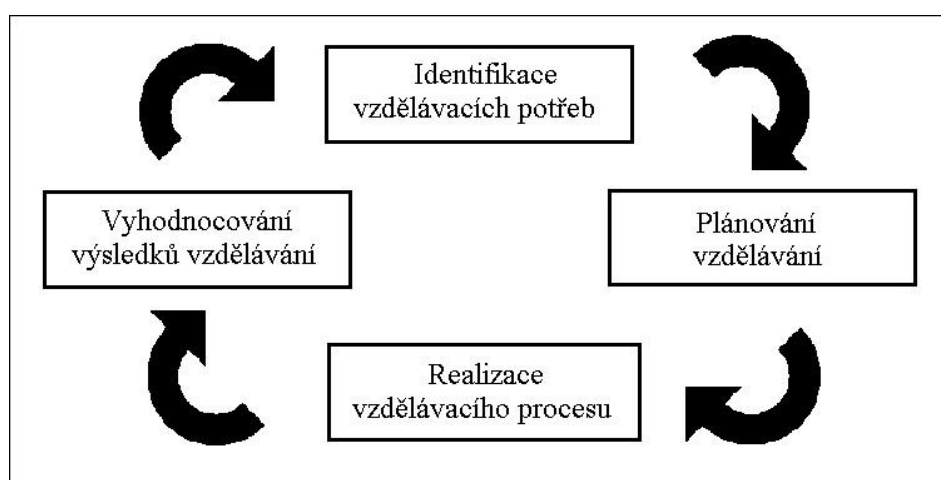
¹⁷ ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 531 s. ISBN 80-7169-614-5.

¹⁸ ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. Praha : Grada, 1999. 532 s. ISBN 80-7169- 614-5.

2.5 Systematické vzdělávání

V systematickém vzdělávání jde o neustále se opakující cyklus, který vychází z pravidel politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání. Jedná se o nejefektivnější způsob vzdělávání zaměstnanců.¹⁹

Obrázek 3: Cyklus systematického podnikového vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

Koubek uvádí, že systematické podnikové vzdělávání pracovníků tím, že ovlivňuje potenciál jednotlivých pracovníků, ulehčuje i proces rozmístování pracovníků. Naopak soustavné úsilí o elektivní rozmístování pracovníků přináší podnikovému vzdělávání nové úkoly. Dále uvádí, že vzdělávání zaměstnanců formuje nejen jejich znalosti a dovednosti, ale stále více i jejich osobnost., což se projevuje v oblasti pracovních mezilidských vztahů.

¹⁹ KOUBEK, J. 1998. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1998. 213 s. ISBN 80-85943-51-4.

3. METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

3.1 Výběr vhodných vzdělávacích metod

Jde o nástroje, které vzdělavatel užívá ve výuce k tomu, aby předal znalosti, dovednosti či postoje co nejefektivněji vzdělávaným (Palán, Langer, 2008). Jsou tedy důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces.

Firmy investující do vzdělávacích programů a nejrůznějších metod vzdělávání svých zaměstnanců mnohdy vynakládají na tuto činnost nemalé náklady. Jakou metodu použít nebo jaké vhodné metody by měly být použity, k tomu pomáhají konkrétní cíle vzdělávání a pochopení individuálních potřeb. Je tedy zapotřebí určit vhodné metody vzdělávání, nejlépe kombinace metod tak, aby investované prostředky nebyly využity zbytečně, či pouze jen symbolicky, tudíž bez jakéhokoliv přínosu pro zaměstnance a firmu.

Podle Vodáka a Kucharčikové by dnešní vzdělávací metody měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny, reagovat na ně, rovněž by měly používat moderní technické prostředky. Armstrong se domnívá, že pravděpodobně lepších výsledků dosáhneme kombinací metod, navíc tím docílíme upoutání zájmu vzdělávaných. Podle Armstronga čím složitější budou dovednosti, které je nutné zvládnout, tím atraktivnější by měly být metody vzdělávání. Vzdělávání vyžaduje také určitý čas, aby bylo možné osvojit si, vyzkoušet nové poznatky v praxi.

Metodami vzdělávání nazýváme způsoby, které využíváme při přenosu a osvojování znalostí, dovedností, zručností, způsobilostí, informací, myšlenek a hodnot. Metoda vzdělávání je cílevědomý, koordinovaný a záměrný postup, kterým se realizuje výchovně - vzdělávací proces zaměřený na dosažení cíle.²⁰

²⁰ TUMA, M. 2009. *Rozvoj lidských zdrojov v samosprávě*. Martin: Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum Martin, 2009. ISBN 978-80-969373-0-5.

Každá forma vzdělávání se může realizovat různými metodami, kterých je v současnosti široká škála. Každá forma si vytváří svou metodiku.

Mezi hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání tedy patří:²¹

- Charakter učebních cílů – jde nám „pouze“ o vědomosti nebo o jejich aplikaci v konkrétní situaci, o dovednosti atd.?
- Charakter obsahu výuky – je důležité brát v potaz, nakolik lektorovi dovolí daná učební látka uplatnit participativní didaktické metody
- Charakter didaktické formy – přímý kontakt lektora s účastníkem umožňuje nasazení širší palety metod než například korespondenční forma.
- Předběžné znalosti o složení účastníků vzdělávací akce – jsou například připraveni k výuce ve skupinách, k využití participativních metod atd.
- Stupeň aktivizace účastníků – jakou aktivizaci umožňuje určitá metoda, jaká aktivizace je v této fázi učebního procesu nutná?
- Fáze učebního procesu – metody je třeba volit i s ohledem na to, zda jde o úvod setkání, či o závěr směřující do oblasti aplikace naučeného atd.
- Rytmus – je vhodné pomocí správně zvolených metod udržovat pozornost účastníků a usnadňovat jim proces učení, naším záměrem by mělo být účelné a pestré pořadí metod během učebního procesu odpovídajících stanovenému cíli a charakteru obsahu dané vzdělávací akce.
- Rámcové podmínky – je třeba zvážit, zda máme v dané vzdělávací akci naplánován dostatek času pro zvolené náročnější metody, zda počet účastníků umožňuje realizovat danou metodu, jaké jsou prostorové podmínky pro využití dané metody vzdělávání (uspořádání místnosti, stolů, židlí atd.).
- Celková didaktická připravenost a schopnost lektora – toto je rovněž zcela nezbytná podmínka pro využití zvolených metod, respektive kritérium pro jejich volbu – sebelépe vybraná metoda vzdělávání, která plně odpovídá cíli i charakteru vzdělávací akce a splňuje všechny výše uvedené kritéria, se nesetká s očekávaným ohlasem, jestliže ji neumí lektor didakticky správně realizovat

²¹ Oficiální portál pro podnikání a export 2011. [online] . [cit. 2011-12-20]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani/1001663/57435/?page>

3.2 Metody vzdělávání

Dnes existuje celá řada vzdělávacích metod. Většina autorů (Armstrong, Palán, Langer, Koubek, Vodák a Kucharčíková) uvádí možnost realizace podnikového vzdělávání škálou metod, které se rozdělují do dvou základních skupin, na metody vzdělávání na pracovišti a metody vzdělávání mimo pracoviště.

Členění metod:²²

- metody používané ke vzdělávání **na pracovišti při** výkonu práce – metody „**on the job**“, vhodnější zejména pro vzdělávání dělnických profesí do těchto metod se řadí instruktáž na pracovišti, mentoring, rotace práce, koučing (counselling), asistování, coaching, pracovní porady a podobně.
- metody používané ke vzdělávání **mimo pracoviště** – metody „**off the job**“ Pomocí těchto metod jsou vzdělávání především vedoucí pracovníci a specialisti a konají se ve vzdělávacích institucích, zvláštních zařízeních (počítačové a trenažérové učebny, výukové dílny a podobně) na vývojových pracovištích. do těchto metod se řadí: přednáška, workshop, simulace, hraní rolí, brainstorming, brainwriting, outdoor training, demonstrování, případové studie (case study).

Každá z metod má své výhody a nevýhody. Většina metod je založena na přímé interakci mezi lektorem a účastníky, nebo mezi účastníky navzájem. Cílem je rozvinout a zlepšit stávající dovednosti, současnou úroveň znalostí nebo schopností nebo současné postoje či chování pracovníků při vykonávání jejich práce. Každý z programů může být neúčinný, pokud účastníci vzdělávání nepovažují za užitečné a nenalézají v něm uspokojení.

²² KOUBEK, J. 1998. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1998. 221 s. ISBN 80-85943-51-4.

4. KRAJ VYSOČINA

4.1 Charakteristika kraje

Vize kraje Vysočina. „*Chceme být moderní respektovanou institucí, která bude efektivně, profesionálně a vstřícně vykonávat veřejnou správu. Naše služba je dostupná pro všechny v otevřeném a přívětivém úřadu. Zveme ke spolupráci na rozvoji zdravého a prosperujícího kraje Vysočina.*“²³

Kraj Vysočina má v rámci České republiky centrální polohu. Sousedí s krajem Jihočeským, Středočeským, Pardubickým a Jihomoravským. Pouze další dva kraje (Praha a Středočeský) ze 14 mají podobně jako kraj Vysočina vnitrozemskou polohu a jejich hranice se nedotýká státní hranice ČR. Největším městem v systému Vysočiny je Jihlava. Dále následuje Třebíčí a Havlíčkův Brod, Žďár nad Sázavou.

Rozlohou 6 795,7 km² (tedy 8,62 % rozlohy ČR) je Kraj Vysočina krajem nadprůměrné velikosti - pouze čtyři kraje ČR jsou plošně rozlehlejší. Kraj je umístěn v dopravním i populačním středu země. Vysočinou prochází hlavní dopravní tepna České republiky dálnice D1.

Nejvýše položený bod je vrch Javořice (s výškou 837 m n. m) v Javořické vrchovině na jihu okresu Jihlava. Nejnižší bod, cca 239 m n. m., je na jihovýchodě okresu Třebíč v místě, kde řeka Jihlava opouští jeho území. Na území kraje jsou dvě chráněné krajinné oblasti - Žďárské vrchy a Železné hory. Vrch Melechov na území okresu Havlíčkův Brod je v některých pramenech označován za geografický střed Evropy.

Průměrná populační velikost obce na Vysočině je 725 obyvatel, což je nejméně ze všech krajů ČR. V kraji jsou nejčteněji zastoupeny obce s počtem obyvatel menším než 500.

²³ Kraj Vysočina. 2011. [cit. 2011-8-20]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/soubory/vize>

Polohu území je nutné hodnotit na několika úrovních. Poloha kraje Vysočina na makroregionální úrovni je poměrně exponovaná. Území kraje je součástí hlavní středoevropské urbanizované osy (Berlín - Praha - Vídeň/Bratislava - Budapešť), která je v širším kontextu součástí hlavní komunikační spojnice severní Evropy a Skandinávie s jihovýchodní Evropou a západní Asií. Exponovanost polohy je zvýrazněna průběhem komunikací evropského významu, především dálnicí D1 (v síti evropských silnic označení E 50 a E 65), železnicí (Berlín - Praha - Havlíčkův brod - Břeclav - Vídeň/Bratislava) a silnicí I/38 (Jihlava - Znojmo - Vídeň - v síti evropských silnic označení E 59).

Obrázek 4: Znárodnění kraje Vysočina



Zdroj: Kraj Vysočina

Hodnota polohy kraje na mezoregionální úrovni (vzhledem k hlavním koncentracím obyvatelstva, výroby a služeb v rámci státu) je však v kontrastu k výhodné poloze jen průměrná až podprůměrná. Území kraje je poměrně vzdálené od všech jedenácti hlavních sídelních aglomerací ČR. Nejbližší z nich je brněnská, která zvyšuje exponovanost východní části regionu. Zdrojem exponovanosti jsou zejména hlavní dopravní osy. Většina komunikací nadregionálního významu sleduje směr severozápad – jihovýchod. Výhodou je centrální poloha v rámci ČR.

4.2 Vzdělanostní struktura obyvatelstva

Kraj Vysočina eviduje celkem 42 mikroregionů a svazků obcí. V současné době početně vyjádřeno zahrnuje jihlavský okres 10 mikroregionů a svazků obcí, Havlíčkobrodsko 7 mikroregionů, na Pelhřimovsku se nachází 8 mikroregionů, okres Třebíč má 11 mikroregionů a ve žďárském okrese je 6 mikroregionů a sdružení nebo svazků obcí.

Na Vysočině žije 514 569 obyvatel (k 31. 12. 2010), což představuje třetí nejnížší lidnatost mezi kraji ČR. (v roce 2009 se řadila mezi čtvrtou nejnížší). Ženy z toho tvoří 50,5 %. Věkové kategorie: 0 - 14 let činí kolem 75 000, věková hranice 15 – 64 let kolem 361 000. Při srovnání s předcházejícími roky hranice věkové kategorie do 14 let rapidně klesá, naopak věková kategorie 15 - 64 let roste.

Podívejme se nyní na vzdělanostní strukturu zaměstnaných v kraji Vysočina.²⁴

- Základní vzdělání v kraji Vysočina má celkem 3,4% občanů (ČR 5,3%)
- Střední vzdělání bez maturity má celkem 44,8 % občanů (ČR - 39,7 %),
- Střední s maturitou celkem 39,3 % občanů (ČR – 38,0 %)
- Vysokoškolské vzdělání na území kraje 12,4 % občanů (ČR 17,0 %).

Nejzávažnější skutečností, která významně ovlivňuje účast na vzdělávání, je výrazně nižší podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním, který vzhledem k dlouhodobosti procesu přetrvává i přes vznik dvou vysokých škol a významný růst studijních příležitostí v odloučených pracovištích vysokých škol na území kraje. Druhou oblastí, která může významně přispět ke zvýšení účasti na vzdělávání, je středoškolské vzdělávání.

²⁴ Kraj Vysočina. 2012. [online]. [cit. 2012-1-12]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/>

Závažnou skutečností je rovněž i to, že v mezikrajovém srovnání má obyvatelstvo kraje Vysočina slabší vzdělanostní strukturu starších ročníků populace. Má tedy i omezený potenciál a nízkou motivaci se přizpůsobovat nezbytným – již realizovaným či chystaným – strukturálním změnám. Rovněž podnikatelský potenciál, schopnost vytvářet příležitosti pro vlastní uplatnění na pracovním trhu, je v kraji výrazně nižší.

4.3 Podnikatelský sektor

Kraj Vysočina ve své programu kraje Vysočina podporuje rozvoj průmyslových a víceúčelových hospodářských zón a infrastruktury podmiňující rozvoj podnikatelských aktivit. Opatření je zaměřeno na přilákání investic do regionu, jejichž prostřednictvím by měly být nastartovány a stimulovány zásadní změny mikroekonomického, respektive podnikového prostředí a zároveň zvýšená míra zapojení regionu do světové ekonomiky (z obecného hlediska přínosy zahraničních investorů nespočívají pouze ve zvýšení zaměstnanosti, tvorby přidané hodnoty či exportu, ale i ve stimulaci poptávky po dodávkách místních firem a zavádění nových technologií a manažerských praktik, podporujících rozvoj znalostní báze regionu).²⁵

Kraj Vysočina se zaměřuje na podporu i malých a středních podniků, které mají rozhodující význam na zaměstnanost. Podpora je cílena na překonání nevýhod těchto subjektů, ve srovnání s velkými podniky mají relativně horší přístup k inovacím a přístupu na zahraniční trhy.

Hlavním problémem malých a středních firem není jejich velikost, ale jejich izolace. Proto je vhodné, aby se malé podniky sdružovaly do regionálních sítí tak, aby obstály v prostředí globální ekonomiky.

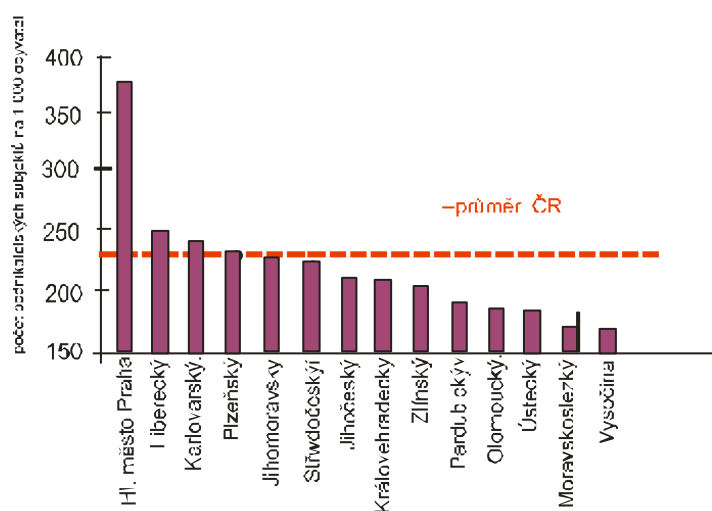
²⁵ Kraj Vysočina. 2012. [online]. [cit. 2012-1-12]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/koncepcni-materialy.asp?p1=2082>

Pro rozvoj každé firmy jsou důležité aktivity v oblasti vývoje a inovací, úspor nákladů, vzdělávání zaměstnanců, marketingu, sledování trendů a vyhledávání nových podnikatelských příležitostí a možností pronikání na zahraniční trhy. Jedním z možných řešení je spolupráce firem v klastrech (cluster = shluk, hrozen).²⁶

Podle statistických údajů v kraji Vysočina existovalo k datu 31. 12. 2010 celkem 103 510 ekonomických subjektů (Registr ekonomických subjektů). Z toho počet existujících podnikatelských subjektů činil ke stejnému datu 93 774. Pokud porovnáme s ostatními kraji v ČR a zjistíme, že vztaženo na počet obyvatel je tedy na Vysočině evidováno nejméně podnikatelských subjektů ze všech krajů ČR.

V kraji Vysočina je nejvíce drobných podnikatelů, a to především v sektoru služeb. Naopak nejvyšší počet velkých podniků je v oborech průmyslu. Celkově bylo na konci roku 2009 v kraji 68 podniků s počtem rovným nebo vyšším 250 zaměstnanců. Z toho pouze 13 nepůsobilo v průmyslových odvětvích. Lze očekávat, že rok 2011 nepřinese výraznější změny (zpráva rozvoje kraje za rok 2011 není ještě k dispozici).

Obrázek 5 : Počet podnikatelských subjektů na 1 000 obyvatel se sídlem v krajích ČR k 31. 12. 2010

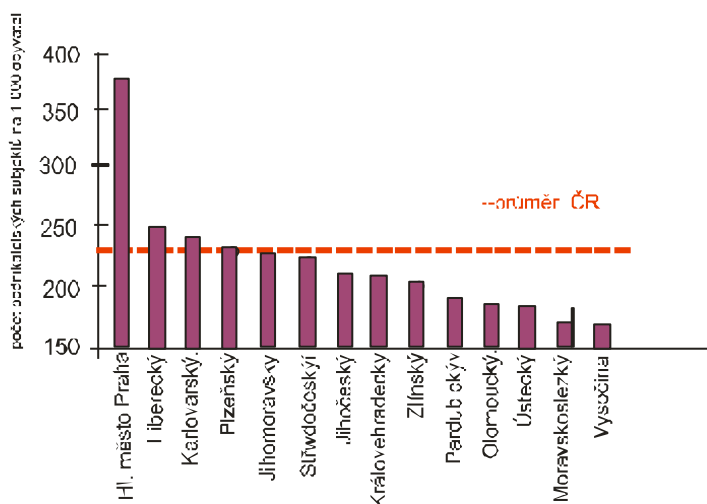


Zdroj: Organizační statistika, ČSÚ Praha, 2011.

²⁶ Kraj Vysočina. 2012. [online]. [cit. 2012-1-12]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/koncepcni-materialy.asp?p1=2082>

Podnikatelská aktivita na úrovni správních obvodů se v rámci kraje Vysočina poměrně značně liší. Jak uvádí ve své zprávě Krajský úřad Kraje Vysočina, na konci 2009 fungovalo nad úrovní krajského průměru 7 z 15 správních obvodů, přičemž nejvyšší míru podnikatelské aktivity vykazovalo Pelhřimovsko a Humpolecko. Téměř na úplném chvostu se dle míry podnikatelské aktivity ocitly periferní regiony (Moravskobudějovicko, Bystřicko, Náměšťsko), které se vyznačují vysokou mírou nezaměstnanosti. Rok 2010 nepřinesl výraznější změn.

Obrázek 6 : Počet podnikatelských subjektů na 1 000 obyvatel ve správních obvodech obcí s rozšířenou působností kraje Vysočina k 31. 12. 2009



Zdroj: Registr ekonomických subjektů k 31. 12. 2009. ČSÚ Praha, 2010.

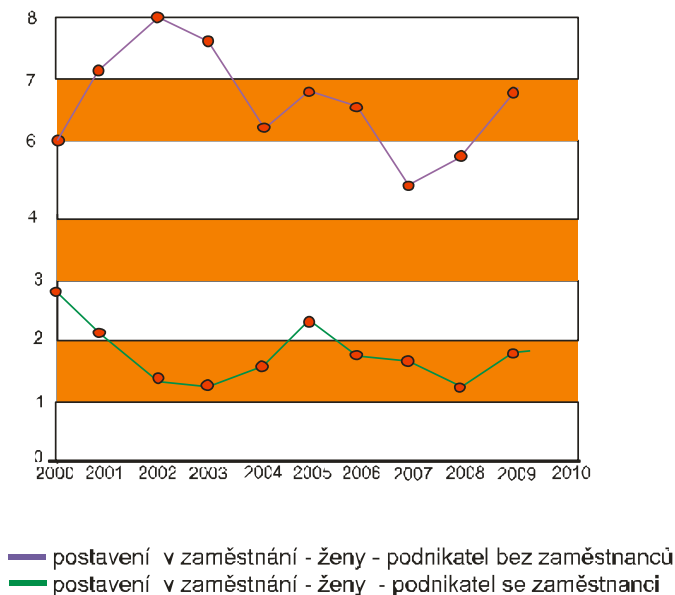
Dělení podnikatelských subjektů na základě velikostní kategorie podniků podle počtu zaměstnanců:²⁷

- na drobné podnikatele (0 – 9 zaměstnanců)
- malé podnikatele (10 – 49 zaměstnanců)
- střední podnikatele (50 – 249 zaměstnanců)
- velkých podniků (subjekty s 250 a více zaměstnanci)

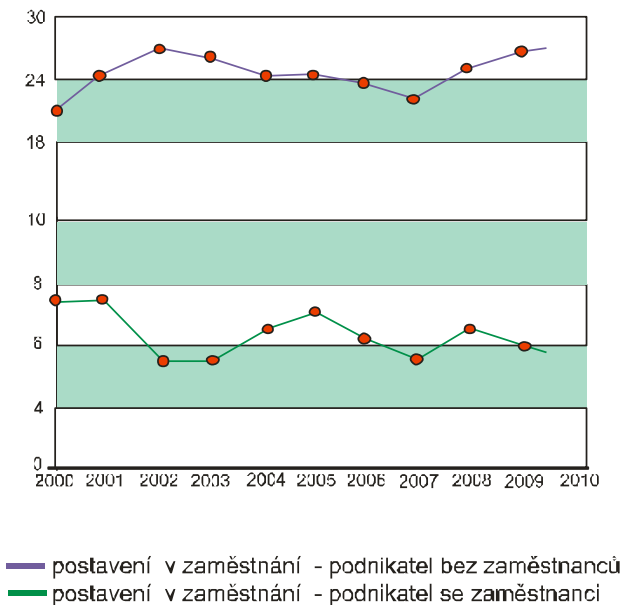
²⁷ Profil kraje Vysočina červen 2011. [online]. [cit. 2011-9-29]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/program-rozvoje-kraje-vysocina/ds-300352/p1=4786>

Následující dva obrázky vypovídají o postavení v zaměstnání - ženy podnikatelky se zaměstnanci, bez zaměstnanců a podnikatel se zaměstnanci, bez zaměstnanců.²⁸

Obrázek 7 : Grafické znázornění - Postavení v zaměstnání – ženy podnikatelky



Obrázek 8 : Grafické znázornění – Postavení v zaměstnání - podnikatel



Zdroj: Portál RIS (Regionální informační systém)

²⁸ Regionální informační servis. 2012. [online]. [cit. 2012-1-12]. Dostupný z WWW: <http://www.risy.cz/cs/vyhledavace/statisticka-data/>

4.4 Ekonomické subjekty kraje

Podle zprávy Kraje Vysočina nejvíce ekonomických subjektů v kraji vykázal okres Žďár nad Sázavou (23 383) a nejméně okres Pelhřimov (15 426).

V okrese Jihlava má i dnes trvale významné místo největší zaměstnavatel v Kraji Vysočina, průmyslový podnik společnosti Bosch, s.r.o., který zaměstnává pracovníky ze všech okolních okresů. Čelní místo mezi firmami zaujímá také jihlavská společnost Automotive Lighting. Významnými zaměstnavateli v okrese Žďár nad Sázavou jsou společnosti strojírenská firma ŽĎAS, státní podnik DIAMO, zabývající se těžbou uranové rudy. V okrese Třebíč stále dominuje mezi průmyslovými podniky Jaderná elektrárna Dukovany. Nejpříznivější hospodářské ukazatele vykazuje v okrese Pelhřimov mimo jiné firma Zexel Valeo Compressor Europe s.r.o., vyrábějící kompresory. Rozhodující podniky v okrese Havlíčkův Brod jsou PLEAS, a.s., GCE, s.r.o. a Futaba Czech, s.r.o..

4.5 Celoživotní vzdělávání

Celoživotní učení (ang. lifelong learning) představuje zásadní změnu jeho organizačního principu, kdy všechny možnosti učení - ať už v tradičních institucích v rámci vzdělávacího systému, či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoliv během života. Celoživotní učení má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami. Celoživotní učení chápe veškeré učení jako nepřerušovanou kontinuitu „od kolébky do hrobu“.²⁹

²⁹ PALÁN,Z., LANGER. T. 2008. *Základy andragogiky.Praha* : UJAK, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

System celoživotního učení zahrnuje:

- **formální vzdělávání** je realizováno ve vzdělávacích institucích
- **neformální vzdělávání** je zaměřeno na získání vědomostí, dovedností, kompetencí
- **informální učení** je neorganizovaný proces získávání vědomostí, osvojování si dovedností a postojů v pracovním prostředí, rodině, volném čase

Realizace konceptu celoživotního vzdělávání znamená užší propojení existujícího školského systému se sektorem dalšího vzdělávání, s politikou zaměstnanosti a se sociální politikou. Zdůrazňuje se význam učení mimo rámec vzdělávací soustavy (vzdělávání na pracovišti, uznávání předchozí pracovní zkušenosti), tedy co největší prostupování oblasti učení a práce. Zvyšuje se úloha sociálních partnerů, zdůrazňuje se osobní volba každého jedince a propojení individuální poptávky se společenskou.

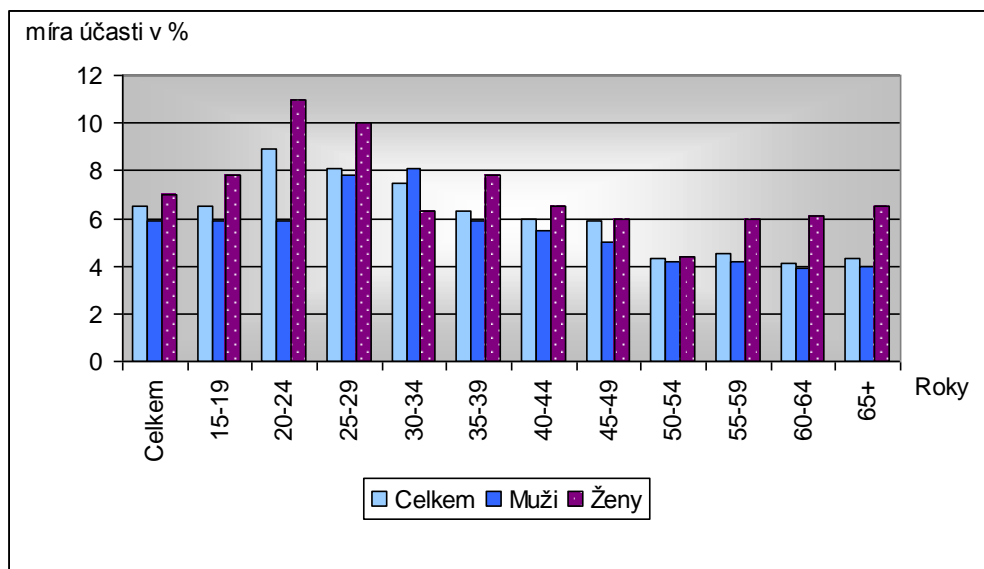
Dle údajů z Registru ekonomických subjektů z ledna roku 2010 vykazovalo v Kraji Vysočina činnost zaměřenou na vzdělávací služby pro dospělé přes dvě stě právnických osob a kolem tisíce fyzických osob.

Ve školním roce 2010/11 se střední a základní školy opět podílely na organizaci odborně zaměřených vzdělávacích kurzů. Střední školy mimo jiné spolupracují s úřady práce a na základě jejich požadavků zajišťují kvalifikační a rekvalifikační kurzy pro veřejnost a kurzy pro zaměstnance škol a školských zařízení zakončené odborným přezkoušením nebo státní zkouškou. Mezi kurzy, které pořádaly zmíněné školy, převažovaly především rekvalifikační kurzy pro uchazeče o zaměstnání, dále pak kurzy jazykové, kurzy pro rozšíření znalostí v řemeslných živnostech, kurzy autoškol, sportovní kurzy, svářečské školy, kurzy práce s výpočetní technikou či další odborné kurzy technického, obchodního, ekonomického nebo uměleckého charakteru. Roste také zájem o kurzy pro seniory.³⁰

³⁰ Kraj Vysočina. 2012. [online]. [cit. 2012-9-29]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/program-rozvoje-kraje-vysocina/ds-300352/p1=478>

Bohužel v segmentu dalšího vzdělávání však zatím neexistuje systémové sledování účasti dospělých. Kraj nemá k dispozici žádné souhrnné údaje a dle vyjádření příslušných pracovníků, kteří se touto problematikou zabývají, není ani možné je objektivně sledovat. Provádějí se pouze ojedinělé průzkumy. Pro srovnání uvádíme graf, který reprezentuje míru účasti pracujících osob na dalším vzdělávání. Z členění podle věkových skupin a podle pohlaví lze vyčíst, že nejvíce se účastní ženy mezi 20 a 24 lety.

Obrázek 9: Grafické znázornění – Míra účasti pracujících osob na dalším vzdělávání podle věkových skupin



Zdroj: MPSV

Kraj Vysočina uvádí údaje (data z roku 2006, zdroj VŠB-TUO, SC&C; projekt s názvem: Změny na trhu práce a perspektivy vzdělanosti v ČR 2006).

- celkem 63,3% respondentů uvedlo, že v dalším vzdělávání nepokračují
- kurzy, které hradí zaměstnavatel 23,2% respondentů
- kurzy, které si hradí sami 14,5% respondentů
- dále studují VOŠ, VŠ pouze 3% respondentů

5. ROZVOJ PODNIKÁNÍ V KRAJI

5.1 Programy rozvoje podnikání

Informační portál Kraje Vysočina poskytuje široké podnikatelské veřejnosti v Kraji Vysočina ucelený soubor informací o podpoře podnikání ze strany kraje a také o akcích, které Kraj Vysočina v této oblasti pořádá, nebo se na nich podílí. Informační portál poskytuje užitečné informace, které pomáhají řešit problémy, se kterými se při podnikatelských aktivitách podnikatelé potýkají. Podnikatelé mají příležitost na tomto portálu k položení otázek z oblasti podnikání a ekonomiky prostřednictvím diskuzního fóra.

Cílem pořádaných akcí je poskytnout zájemcům užitečné informace, které jim usnadní orientovat se v poměrně složitém podnikatelském prostředí, orientaci ve specifikách obchodování ze zahraničními partnery, jak žádat o dotace z fondu na podporu podnikání.

Programy:

Grantový program rozvoj podnikatelů 2011 – vyhlášen v rámci Fondu Vysočiny, jehož celkový objem finančních prostředků ve výši 10 000 000 Kč je určen malým podnikům v kraji Vysočina s méně než 50 zaměstnanci s cílem přispět na pořízení technologií, výrobních zařízení, případně rozšíření podnikatelských prostor. Výše příspěvku může činit max. 150 000 Kč a max. 40% z celkových uznatelných nákladů projektu. Uzávěrka v dubnu letošního roku. Tento grantový program je vyhlašován každý rok od roku 2004.

V roce 2009 bylo, vzhledem k ekonomické krizi, upraveno nastavení programu a tento program byl vyhlášen ve dvou podprogramech. Účelem podprogramu A bylo podporovat investiční rozvojové záměry podniků spojené s modernizací provozního, výrobního zařízení a provozních a výrobních prostor, spojené s udržení stávajících pracovních míst. Cílem podprogramu B pak posílit stabilitu podniků, které by mohly být ohroženy ekonomickým útlumem a předcházet tak druhotné platební neschopnosti

příspěvkem na splácení jistiny již poskytnutých účelových úvěrů na pořízení nových technologií a výrobních zařízení, a tím eliminovat další zadluženost firem především na závazcích za zaměstnanci a dodavatelích a přispět k udržení pracovních míst. Podpora byla poskytnuta ve výši šesti měsíčních splátek generovaných bankou ve smlouvě o poskytnutí úvěru. V roce 2009 bylo na tento program alokováno celkem 14mil. Kč, což je nejvíce za celou dobu realizace.

Program rozvoje venkova – státní zemědělský intervenční fond (SZIF) je zaměřen na podporu zakládání nových a rozvoj existujících podniků nejmenší velikosti – mikropodniků, včetně nových živností v oblasti výroby a zpracování. Cílem opatření je především vytváření nových pracovních míst a rozvoj hospodářské struktury nezemědělských aktivit a aktivit se zaměřením na oblast doplňkové a řemeslné výroby. Projekt musí být realizován na území obce do 2000 obyvatel. Příjem žádostí ukončen listopad 2011.

Program Inovace – Inovační projekt. Tento program je zaměřen na pomoc firmám zavést do výroby a na trh výsledky výzkumu a vývoje, celková finanční alokace je 3,5 miliardy korun.

Projekt „Společná účast na specializovaných výstavách a veletrzích v zahraničí 2009—2012“ (SVV). Prostřednictvím projektu je možné zviditelnit svoji firmu v zahraničí či získat v zahraničí nové obchodní partnery. Agentura na podporu obchodu CzechTrade a Hospodářská komora České republiky připravují a společně realizují projekt SVV, který má za cíl umožnit účast podnikatelských subjektů na zahraničních veletrzích v rámci společných prezentací. Podnikatelé mohou využít odborný servis poradců CzechTradu, kteří zabezpečují také marketingovou a komunikační podporu v místě konání akce, pomohou s administrativou a zabezpečí všechny podpůrné činnosti. Podporu 100% celkových uznatelných nákladů až do výše 120.000,- Kč bez DPH na jednu akci mohou získat malé a střední podniky, velké podniky a profesní organizace, které splní podmínky dané v projektu.

Centrum zahraničního obchodu na Vysočině. Vzniklo ve spolupráci kraje a Okresní hospodářskou komorou v Jihlavě. Jde o projekt na podporu posílení konkurenceschopnosti a pro exportních aktivit podnikatelských subjektů na území kraje

Vysočina. Na poradenském místě v sídle OHK v Jihlavě mohou podnikatelé získat široké spektrum informací z oblasti zahraničního obchodu je zaměřen především na tyto činnosti:

- zveřejňování nabídek a poptávek ve Zpravodaji komory
- organizování školení, vzdělávání a konzultačních dnů
- asistence při vyhledávání kontaktů
- poskytování informací o projektech na podporu exportu
- přiblížení služeb státních agentur CzechTrade, Czech Invest,

EGAP a ČEB

- informace o obchodních misích
- prezentace kraje zahraničním návštěvám a delegacím

Grant pro podnikatelské subjekty na podporu exportu - druhý ročník unikátního projektu na podporu zahraničního obchodu je určený na konkrétní a dlouhodobou podporu českých firem, které aktivně exportují své zboží a služby. Českým exportérům nabízí možnost získat výjimečnou finanční podporu exportního projektu, odborné a finanční poradenství po celém světě a v neposlední řadě i významnou mediální publicitu. Čtyři granty, každý ve výši 300.000 Kč, obchodní a právní know-how pro cílovou destinaci svého obchodu a mediální pokrytí získají celkem čtyři exportní projekty vybrané odbornou porotou. Český exportér může získat finanční podporu ve výši 300.000 Kč, znalosti a know-how, konkrétní obchodní, finanční a právní know-how pro cílovou oblast svého exportu a uznání a publicitu.

Projekt CzechAccelerator 2011 – 2014. Agentura CzechInvest vyhlašuje k účasti pro pobyt v Silicon Valley nebo na východním pobřeží. Cíl projektu je najít vhodného investora a technologického partnera, který je schopen spolupracovat na dalším vývoji produktu, může do MSP kapitálově vstoupit a převzít, pomůže najít a vytvořit vhodnou distribuční síť nebo založit vlastní distribuční síť.

Účastnit se může právnická osoba nebo malý a drobný podnikatel se sídlem či provozovnou v České republice s vysokým potenciálem k úspěšné komercializaci svého produktu a s vysokým zájmem a motivací o průnik na mezinárodní trhy.

5.1.1 Okresní hospodářská komora kraje Vysočina

Okresní hospodářská komora Jihlava vznikla na základě zákona č. 301/1992 Sb. a pracuje jako samostatný právní subjekt v síti Hospodářské komory České republiky.

Hlavním posláním Okresní hospodářské komory Jihlava je podpora rozvoje podnikatelského prostředí a prosazování zájmů podnikatelů. Má své nezastupitelné místo v oblasti shromažďování a poskytování informací pro podnikatele a v oblasti vytváření neformálních obchodních kontaktů. V současné době nabývá na významu vytváření podmínek pro navazování kooperací i širší obchodní spolupráce s komorami a podnikateli v zemích EU, zejména sousedících a poskytuje tyto služby:

- mezinárodní celní doklad pro dočasný vývoz a dovoz zboží
- ověřování certifikátů o původu
- výpisy z registrů Informačního Systému Veřejné Správy (ISVS)
- CRIBIS – službu OHK Jihlava a CCB (společnost působící v oblasti řízení úvěrového rizika a organizátor Bankovního a Nebankovního registru klientských informací).
- ADR – Mimosoudní řešení spotřebitelských sporů
- Centrální registr produktů a firem _ Axis4.info
- získání finančních prostředků z fondů EU
- o rozhodčím soudu

5.1.2 Aktivity a podpora vzdělávání HK

Důležitým aspektem pro zapojení jedinců do dalšího vzdělávání je posílení jejich informovanosti o možnosti přístupu k nabídce vzdělávacích akcí. Jedním z účinných nástrojů je právě „Tržiště nabídek a poptávek vzdělávacích akcí“, v němž se nyní nacházíte a které spojuje informace do komplexního systému.

Zájemci o další vzdělávání na jednom místě najdou přehledně veškerou nabídku kurzů, čímž ušetří čas hledáním jednotlivých nabídek a zároveň si z více podobných nabídek budou moci podle zvolených kritérií vybrat tu, která jim bude vyhovovat. V široké nabídce kurzů si tak zájemci mohou vybrat o jaké dovednosti, vědomosti nebo kompetence budou mít zájem. Na vybraný kurz se mohou okamžitě přihlásit.

Nabídka kurzů je velmi rozmanitá, jde o kurzy akreditované, neakreditované zaměřené na: Informační technologie; Výchova a vzdělávání; Psychologie; Kvalita, kontrola jakosti; Právo; Cizí jazyky; Bankovníctví, finančnictví a pojišťovnictví; Administrativní správa a personalistika; Pohostinství, gastronomie, cestovní ruch; Stavebnictví; Management; Obchod, nákup, prodej marketing a reklama.

Přímo po podnikající osoby jsou připraveny následující kurzy: základy podnikání, Jak začít podnikat, Kurz právního minima pro podnikatele, Psychologie prodeje, Kurzy obsluhy PC, kurzy účetnictví

Podle zjištění největší zájem je o kurzy, které řeší určitou problematiku například DPH, pracovní právo. Obecně se dá říci, že jde o takové kurzy, které odborníci ve firmách potřebují nezbytně k výkonu své činnosti a které řeší určitou odbornou problematiku. Kurzy na obecná témata již takovou oblibou „netrpí“ a je třeba potencionální cílovou skupinu zaujmout jiným neobvyklým způsobem. Poměrně velký zájem převládá o vzdělávací akce v oblasti jazykové přípravy.

V současné době realizují několik vzdělávacích, tzv. měkkých projektů, a každý z nich je zaměřen na určitou cílovou skupinu a nabízí odlišné vzdělávací aktivity. Je poměrně těžké zhodnotit skutečný zájem, protože prakticky všechny aktivity jsou pro účastníky zdarma.

Co se týče firem, pro ně jsou důležité různé kurzy, záleží zvláště na momentální situaci a potřebě ve firmě. Pro některé jsou to jazykové znalosti, pro jiné prodejní dovednosti a marketing a pro další osobní a manažerské dovednosti a kompetence. V poslední době je velmi populární kurz „Základy ekonomické gramotnosti“, který nabízí zprostředkování základních ekonomických poznatků nejen pro neekonomy, a to živou interaktivní formou s důrazem na chápání ekonomických souvislostí.

Ve všech kurzech je velmi důležitá osobnost lektora, který dokáže velmi ovlivnit pohled na danou problematiku. Na to je nutné si právě dávat velký pozor, protože jenom na dobré lektory se účastníci vrací.

Dříve zpracovávali podnikatelské záměry pro začínající firmy (převážně o malé firmy, respektive malé živnostníky), které se zúčastnily tehdy programu START. Jednalo se o program, který podnikatelům za určitých podmínek umožňoval získat bezúročný úvěr s odkladem splátek. Každý rok tak bylo zpracováno i několik desítek podnikatelských záměrů.

Myšlenka podnikat, mít nápad, velké úsilí a vůle dotáhnout vše dokonce je každoročně oceňováno v různých soutěžích:

- *Firma roku Kraje Vysočina*
- *Živnostník roku*
- *Odpovědná firma Kraje Vysočina*
- *Firemní web Kraje Vysočina*
- *Živnostenský web Kraje Vysočina*

Český patron. Soutěž, která má za cíl vyzdvihnout, zviditelnit úspěšné a schopné podnikatele, se vyhlašuje na jaře každého roku a čeští podnikatelé se mohou přihlásit také do kategorií ekologický přínos pro podnikatele, podpora kultury, nejlepší zaměstnavatel a zaměstnavatel roku, vzdělávání v oblasti učňovského škol.

6. STUDIE PODNIKATELKY

6.1 Přehled zaměstnání

Objektem zájmu bakalářské práce se nyní stala žena, která na dráhu podnikatelky vstoupila ve věku pozdní dospělosti, kdy mnozí z nás rezignují na stávající stav a nemají žádnou potřebu se vzdělávat. Je naopak ženou, plnou energií, vyhledávající kontakty s lidmi a má velkou potřebu se realizovat. Vystudovala v letech 1979 – 1983 SPŠ stavební v Českých Budějovicích.

Po ukončení studia maturitní zkouškou nastupuje (jak bylo v té době obvyklé) na umístěnku do podniku Drupos České Budějovice (firma zanikla roku 1994), kde zastávala pozici projektantky. Náplní její práce se stává zpracování a tvorba stavební a územní projektové dokumentace. Jako zaměstnanec zde pracuje 3 roky. Důvodem odchodu se stává nová nabídka na pozici projektantky v podniku Opio Poděbrady. Do roku 1992, kdy nastupuje na mateřskou dovolenou a stěhuje se do zcela nového prostředí, získala ještě bohaté zkušenosti v podniku Podzemní stavby České Budějovice (kalkulantka projektových staveb) a ve firmě Praga Praha (konstruktérka).

Během mateřské dovolené se velmi rychle adaptuje na nové změny a prostředí, získává a navazuje kontakty ve svém oboru. Když se jí po ukončení mateřské dovolené naskýtá možnost pracovat na pozici projektantky, ve které má již 10 leté zkušenosti, využívá této nabídky a nechává se zaměstnat u firmy Stapos spol. s r. o. Jihlava. Vzhledem k tomu, že dochází k restrukturalizaci firmy ukončuje s firmou pracovní poměr dohodou.

Na další pracovní pozici – konstruktérka ve firmě CEMM THOME CZ spol. s r.o. Brtnice (výroba kabelových svazků pro automobilový průmysl) získává dovednosti a další cenné zkušenosti. Náplní její práce je zhotovení návrhů, vypracování výrobní dokumentace a zabezpečení nástrojů, přípravků a montážních stanovišť pro jednotlivé projekty, vytváření cenové kalkulace nových projektů a úprava výrobní dokumentace. Spolupracuje úzce s výrobním pracovištěm a je neustále v kontaktu se zaměstnanci, s nimiž řeší nové postupy a návrhy daného nástroje dle požadavku zákazníka. Dle jejího

vyjádření se naučila zvládat záplavu informací, srozumitelně předat své myšlenky druhým, rychle a elektivně reagovat na případné změny. Po šestiletém působení v této firmě odchází, protože firma přesunuje své působení do severní části Ameriky do Mexika.

Píše se rok 2006 a počet uchazečů na jedno pracovní místo je 4,93 v Kraji Vysočina. Žena se v červnu registruje na příslušném úřadu práce dle svého bydliště. Vzhledem k tomu, že má ráda společnost lidí a je velmi komunikativní, hledá opět uplatnění ve svém oboru.

Na základě svých mnohaletých zkušeností a výsledků realizovaných analýz došla k závěru, že v současném konkurenčním prostředí již nestačí pouze jednorázové znalosti, aby bylo možné obstát na dynamicky se měnícím trhu práce, ale je potřeba neustále získávat a rozšiřovat svoje klíčové dovednosti, vědomosti a kompetence prostřednictvím dalšího vzdělávání. Sama se vzdělává, aby měla více možností uplatnění na trhu práce v oblasti počítačových programů. Získává další cenné znalosti a dovednosti v programu Adobe Photoshop, Adobe Illustrator. Využívá možnosti nabídky kurzů z ÚP Autodesk (Autocad, Inventor), zdokonaluje se v běžných uživatelských programech. Má veškeré kvalifikační předpoklady získat prestižní pracovní místo.

6. 2 Dráha podnikatelky

Bohužel není zatím úspěšná, přestože má kvalifikaci k získání pracovní pozice odpovídající jejím zkušenostem a dovednostem, zvažuje nyní variantu nebýt zaměstnancem, ale stát se sama sobě zaměstnavatelem. Jak uvádí, důvodem jsou zejména finanční závazky, tak potřeba být užitečná a zkusit to.

Na jaře roku 2007 se definitivně rozhoduje. Využije přitom možnosti poskytnutí finančního příspěvku (dotace) na založení vlastní živnosti. Podmínkou poskytnutí příspěvku na zahájení podnikání je předložení podnikatelského záměru a setrvání jako OSVČ nejméně po dobu 2 let. Předmětem podnikání jsou grafické a kresličské práce.

Dohoda o zřízení společensky účelného pracovního místa pro výkon samostatně výdělečné činnosti obsahuje body, které musí příjemce dotace splňovat.

Podmínky poskytování příspěvku byly stanoveny takto:

- příjemce příspěvku se zavazuje zřídit k 1.4. 2007 společensky účelné pracovní místo k provozování samostatné výdělečné činnosti a začít vykonávat SVČ v daném oboru
- musí prokázat použití finančních prostředků
- soustavně vykonávat SVČ v souladu s obsahem předmětu podnikání jako hlavní zdroj příjmů
- finanční prostředky poskytnuté na základě smlouvy budou použity na úhradu části nákladů spojených se zřízením nového pracovního místa (zakoupení PC se softwarovým vybavením, skener, tiskárna)
- řádná kontrola všech dokladů ze strany ÚP

6.3 Cíle podnikání

Jejím cílem se stává kvalitní práce a do budoucna je získání živnostenského listu na projektování jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování, výhledově získání autorizace v projektové činnosti. V dubnu 2007 rozjíždí svoji živnost v oblasti, ve které má již dlouholeté zkušenosti. Tato živnost obnáší projektování jednoduchých a drobných staveb, rekonstrukce - zaměření stávajícího stavu budov, ocelové konstrukce, dokumentace pro výrobu nábytku, zpracování podkladů pro výsekové formy. Nyní se stává zaměstnancem i zaměstnavatelem současně. Bylo nutné zvládat a naučit se další z činností, se kterými doposud neměla žádnou zkušenost. Například naučit se jak postupovat v účetnictví, ohledně daní, fakturace, obsah a náležitosti faktur, objednávek, druhy a náležitosti daňových dokladů. Dále seznámení se s platnou legislativou, platba zdravotního a sociálního pojištění, DPH. Protože k základním povinnostem podnikatele patří také přispívání na sociální systém a systém veřejného zdravotního pojištění.

Velmi důležité se pro ni staly obchodní dovednosti, jejichž cílem bylo podstatně lépe zvládat kritickou fázi obchodního vyjednávání (fáze vyjednávání, kdy hovořit o ceně, argumentace, sleva, práce s ústupky, zásady úspěšného oslovení nových klientů). Uvědomuje si, jak je důležitý působivý a účinný styl řeči při jednání se zákazníkem. Pracuje převážně sama, rodina jí nikterak do podnikání nezasahuje. Místem podnikání se jí stává pracovna ve společném bytě. Zpočátku si na nedostatek práce a zakázek nemůže stěžovat. Spolupracuje s architekty a jinými projektanty na různých zakázkách malého i velkého rozsahu. Klientelu získávala převážně na doporučení známých a již stávajících klientů. Získání kontaktů se stává pro ni nesmírně důležité, nicméně postupem času zjišťuje, že příliš poléhala jen na stálé kontakty a neinvestovala do reklamy a inzerce.

6. 4 Ukončení podnikatelské činnosti

Během roku 2011 zakázek ztelně ubylo, spíše se jednalo o nárazové zakázky. Výdaje jsou bohužel mnohonásobně vyšší než příjmy. Stojí před volbou, zda kritické období nějakým způsobem překlene, nebo si najde zaměstnání. Ke konci roku je situace již neúnosná, že se rozhodla na nějaký čas podnikatelskou činnost přerušit a pokusit se opět hledat pracovní místo. Během měsíce přichází nabídka pracovat v německé firmě Fränkische (výroba pro automobilový průmysl), která má jednu ze svých poboček v Okříškách nedaleko Jihlavy. Majitel firmy je jejími dovednostmi, zkušenostmi velice nadšen a ani mu nevádí, že potenciální zaměstnanec neovládá žádný z cizích jazyků. Rozhodl se ji přijmout a zaměstnat na hlavní pracovní poměr na dobu 1 roku s tříměsíční zkušební lhůtou. Bývalá podnikatelka nastupuje do nového pracovního prostředí a do mladého kolektivu, kde průměrný věk je 27 let. Jak se nyní bude rozvíjet její profesní dráha?

7. VÝZKUM

7.1 Cíl výzkumu

V tomto výzkumu bylo cílem zjistit postoje vycházejících žáků ke vzdělávání a volbě povolání. Žáky 9. tříd čekalo v tomto roce konečné rozhodnutí o formě dalšího vzdělávání. Toto rozhodnutí pro budoucí život dítěte je mnohdy zásadní a je třeba jej zvážit. Je důležité získat dostatek informací o vytipovaných školách a zvážit všechna pro a proti, zejména předpoklady dítěte pro daný obor, jeho zájem, zdravotní stav, náročnost studia, perspektivu učiva a v neposlední řadě nákladnost studia.

Podle nejnovějších výsledků mezinárodního výzkumu PISA, který srovnává znalosti patnáctiletých žáků, jsme v žebříčcích opět klesli. Propad přitom byl ze všech klesajících zemí výrazně největší. Zajímavé je, že na celkovém zhoršení výsledků českých žáků se podílejí zejména chlapci.

7.2 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu se stali vycházející žáci 9. tříd základních škol v Kraji Vysočina. Do výzkumného projektu jsou zařazeny státní školy z měst, z obcí a jedna škola církevní - křesťanská. Nebyly zařazeny školy speciální. Celkový počet zkoumaných škol byl devět. Z celkového počtu 147 žáků bylo 53 děvčat a 94 chlapců (převaha chlapců). Celkem bylo rozdáno 179 dotazníků. Z tohoto počtu se vrátilo nazpět 168 dotazníků. Použito mohlo být jen 147 dotazníků.

Celkem 21 dotazníků bylo z výzkumu vyřazeno pro neúplnost, zmatečnost, u některých žáci označili i více možností, některé z otázek nezodpověděli. Dotazníky byly vyplněny pouze dobrovolníky a anonymně.

7.3 Hypotézy

H 1: *Děvčata mají jasnější představy o svém budoucím vzdělávání než chlapci. (Chlapci jsou ve svých volbách ovlivnitelnější svými kamarády.)*

H 2: *Pro 15 letou mládež jsou v životě nejdůležitější peníze a prestiž nebo peníze a láska.*

7.4 Metoda výzkumu

Jako výzkumný nástroj jsem použila dotazník „Vycházející žák a jeho postoje ke vzdělávání a k volbě povolání“, který jsem připravila ve spolupráci s výchovným poradcem jedné ze zkoumaných škol.

V jedné vyučovací hodině dostali všichni žáci deváté třídy dotazník. Na základě dobrovolnosti a anonymity ho vyplnili (nebo nevyplnili). Dotazník obsahoval 18 otázek a 1 doplňující otázku, ve které mohli žáci sdělit další informace k volbě povolání a výběru školy. Celková doba zpracování byla cca 20 minut.

Každá otázka obsahovala 2-4 možnosti, z nichž si žáci podle vlastního uvážení vybírali. Otázka číslo 17 měla zjistit jejich žebříček hodnot. Žáci číslovali důležitost hodnot (od 1-6). Otázka číslo 18 měla mapovat, zda žáci preferují být zaměstnancem nebo zaměstnavatelem. V jedné ze škol jsem měla možnost sama na začátku hodiny dotazníky rozdat a následně i s žáky pohovořit.

Tabulka 1: Grafické zpracování dotazníku.

<i>Máš jasnou představu, čím chceš být</i>	děvčata	chlapci	celkem
spíše ano	25	43	68
rozhodně ano	17	35	52
spíše ne	11	11	22
rozhodně ne	-	5	5

<i>Kdo tě nejvíce ovlivnil při volbě povolání</i>	děvčata	chlapci	celkem
nikdo	35	37	72
rodiče	15	34	49
kamarádi	4	13	17
idol	-	7	7
učitelé	-	3	3

<i>Co tě ovlivňuje při výběru povolání</i>	děvčata	chlapci	celkem
peníze	8	39	47
prestíž povolání	9	24	33
náročnost povolání	9	21	30
práce v přírodě	14	7	21
možnost cestování	13	3	16

<i>Láká tě práce</i>	děvčata	chlapci	celkem
v terénu	9	36	45
s lidmi	27	16	43
v kanceláři	7	27	34
se zvířaty	9	7	16
jsem rád sám	1	8	9

<i>Je pro tebe vzdělávání důležité</i>	děvčata	chlapci	celkem
rozhodně ano	41	49	90
spíše ano	10	31	41
nevím	1	11	12
spíše ne	-	3	3
rozhodně ne	-	-	-

<i>Považuješ vynaložené prostředky na VZ za výhodnou investici</i>	děvčata	chlapci	celkem
rozhodně ano	24	38	61
spíše ano	20	29	49
nevím	10	24	34
spíše ne	-	3	4
rozhodně ne	-	-	-

<i>Co podle tebe přináší vzdělávání /zaškrtni více možností/</i>	děvčata	chlapci	celkem
vědomosti	30	54	84
přátele	30	49	79
dovednosti	28	47	75
peníze	23	50	73
kariéru	28	45	73
zábavu	22	28	50
nic	-	3	3
nevím	-	2	2

<i>Jsi spokojena s volbou školy a oborem vzdělávání</i>	děvčata	chlapci	celkem
rozhodně ano	36	52	88
spíše ano	17	35	52
nevím	-	7	7
rozhodně ne	-	-	-

<i>Předpokládáš, že se budeš dál ve svém oboru vzdělávat</i>	děvčata	chlapci	celkem
určitě ano	25	29	52
spíše ano	18	32	50
nevím	10	27	39
spíše ne	-	6	6
určitě ne	-	-	-

<i>Hovoří s vámi rodiče o potřebě vzdělávání</i>	děvčata	chlapci	celkem
ano	31	60	91
občas	16	22	38
ne	6	12	18

<i>Jaký vztah mají tví rodiče ke vzdělávání</i>	děvčata	chlapci	celkem
spíše kladný	47	68	115
nevím	6	18	24
spíše záporný	-	8	8
záporný	-	-	-

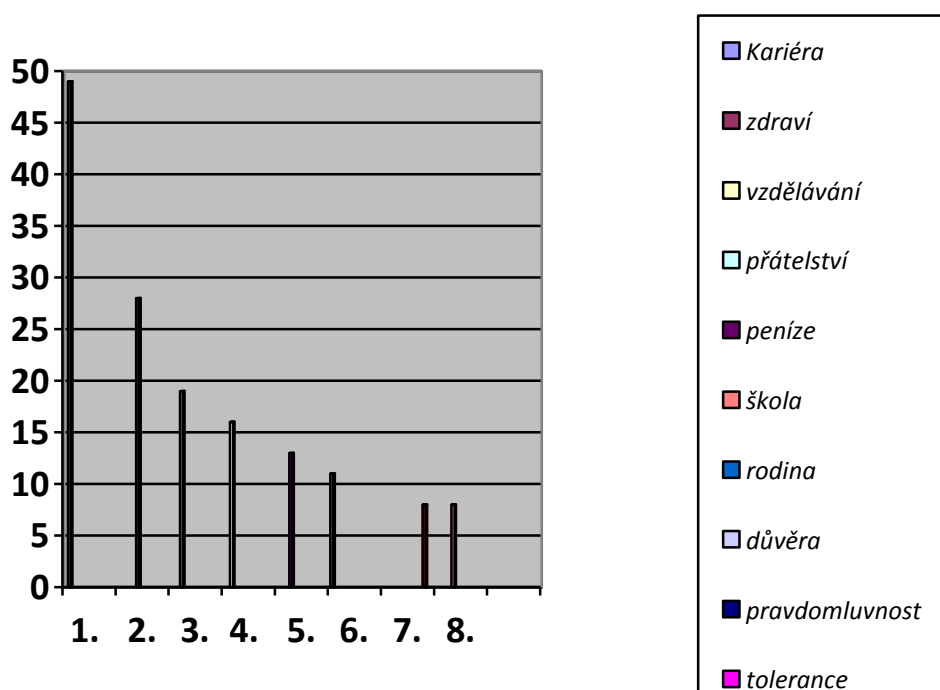
<i>Studuje nebo se jiným způsobem průběžně VZ některý z rodičů</i>	děvčata	chlapci	celkem
ano, pravidelně	3	12	15
ano, občas	6	21	27
ne	25	41	66
nevím	5	20	25

<i>Chodíš do nějakého kroužku</i>	děvčata	chlapci	celkem
chodí	29	52	81
nechodí	24	42	66

<i>Chceš být zaměstnancem nebo zaměstnavatelem</i>	děvčata	chlapci	celkem
zaměstnancem	15	22	37
zaměstnavatelem	38	72	110

Podívejme se nyní na graf, který znázorňuje hodnotový žebříček v celkovém hodnocení všech žáků. Na první místo řadí žáci zdraví, druhou příčku dali žáci rodině, na třetí pozici zařadili přátelství, na čtvrtém se umístilo vzdělávání, na pátou se řadí peníze, šestá kariéra, následují láska, škola, záliby, důvěra, pravdomlupnost, cestování, ochota pomáhat, toleranci, moc, úctu. Pouze jeden z žáků dopsal čest.

Obrázek 10: Grafické znázornění hodnotového žebříčku žáků 9. tříd



7.5 Výsledky hypotéz

Hypotéza 1: *Děvčata mají jasnější představy o svém budoucím vzdělávání než chlapci. (Chlapci jsou ve svých volbách ovlivnitelnější svými kamarády.)*

Ve výzkumu se projevily významné rozdíly mezi chlapci a děvčaty. Zajímavé je zjištění, že chlapci jsou méně rozhodní a více ovlivnitelní, zejména svými kamarády. Děvčata jsou rozhodnější, volila méně možností, chlapci si vybírali mezi všemi možnostmi. Výzkum potvrdil, že děvčata mají jasnější představy o vzdělávání a jsou ve svých volbách méně ovlivnitelné než chlapci. Dívky dávají přednost zvláště cestování a práci v přírodě. Chlapci preferují zejména peníze a prestiž povolání. Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 2: *Pro 15 letou mládež jsou v životě nejdůležitější peníze a prestiž nebo peníze a láska.*

V žebříčku hodnot u 15 leté mládeže jsem byla velmi překvapena. Podle výzkumu je nejdůležitější pro 15 letou mládež zdraví (téměř 50 respondentů zařadilo na 1. místo), dále rodina, následuje přátelství a poté vzdělávání (na první místo zařadili 2 žáci). Další pořadí hodnotového žebříčku v celkovém hodnocení všech žáků znázorňuje graf (viz. str. 51). Peníze jsou až na 5. místě (pouze 5 respondentů zařadilo peníze na 1. místo). Kariéra obsadila v hodnotovém žebříčku 6. místo (na 1. místo ji zařadil pouze jeden respondent - chlapec). Následuje láska, která také není nejdůležitější v životě 15 leté mládeže. Dle výsledků hypotéza byla vyvrácena a je nepotvrzena.

7.6 Závěr

Je evidentní, že ve vývoji žáka je nutné přihlídnout k dalším změnám, které nepochybně dalším vývojem nastanou. Zarážející je ovšem grafická úprava psaného projevu žáků. Nastává dekadence psaného projevu?

Velmi zajímavým zjištěním je, že dotazovaní žáci převážně preferují školy státní. Školy soukromé uvedlo jen 12 žáků z celkového počtu 147 dotazovaných. I toto zjištění vypovídá o úrovni škol soukromých a státních.

Na závěr připomínám, že dívky jsou rozhodnější, mají jasnější, přesnější představy o vzdělávání a jsou méně ovlivnitelné než chlapci. Více než 100 oslovených žáků uvedlo, že chtějí být zaměstnavatelem, z toho děvčat 38 z celkového počtu 53. Chlapců bylo 72 z celkového počtu 94. Pouze jen jeden z žáků uvedl, že napřed chce být zaměstnancem a poté zaměstnavatelem.

8. PRŮZKUM

8.1 Cíle průzkumu

Oslovila jsem několik institucí v Kraji Vysočina, jejichž hlavní náplní je realizace programů v oblasti vzdělávání. Dále jsem oslovila několik významných firem v Kraji Vysočina a drobné podnikatele. Cílem projektu byla snaha analyzovat problémy, jejich příčiny a popřípadě hledat možnosti jejich odstranění. U drobných živnostníků zjistit jejich postoje ke vzdělávání.

8.2 Agentury

Většina oslovených vzdělávacích institucí vznikla v posledních 5 letech. Největší zájem v oblasti vzdělávání v roce 2011 agentury zaznamenávají v těchto kurzech: v IT dovednostech - což dělá asi 80% (MS EXCEL, MS WORLD, MS Outlook), odborných dovednostech (obsluha CNC strojů, automatizace hydraulikou, účetnictví).

Zájem zaměstnavatelů o vzdělávání svých zaměstnanců se průběhu roku 2009 výrazně zvýšil. Vliv na tuto skutečnost měla jistě i možnost čerpání prostředků z Evropské unie na vzdělání (projekt Vzdělávejte se!, Školení je šance a další). Počet realizovaných kurzů ve firmách se pohybuje od 10 - 40. Agentury spolupracují s úřady práce, pro které zajišťují rekvalifikační kurzy pro uchazeče o zaměstnání (počet kurzů pro ÚP dosahuje až kolem 80).

Všechny oslovené instituce, zajišťující koordinační a analytickou činnost v oblasti vzdělávání dospělých, narážejí na stejné problémy. V první řadě je to nedostatek finančních prostředků (v důsledku ekonomické krize zaměstnavatelé využívají pouze dotace). Dalším problémem se stává definovatelnost - zadavatelé si neumí nadefinovat, co vlastně chtějí školit, dále i nedostatečná motivace zaměstnavatele a veřejnosti se vzdělávat.

8.3 Podniky

Podle získaných poznatků vyplývá, že u firem působících v regionu Vysočina je vynakládání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců velmi individuální. Nepočítáme-li finanční prostředky na školení, která jsou povinná ze zákona (celková ekonomická situace), jsou prostředky na vzdělání příliš nízké. Díky ekonomické nestabilitě je většina firem od roku 2009 omezena finančními prostředky a snaží se využívat dotací evropských fondů. Většina oslovených využívá ke vzdělání vlastní prostory firmy.

Pokud se však firmy rozhodly přispět ke zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců, narážely na přílišnou byrokracii ve schvalování projektů ze strany ministerstev. Výjimkou se staly pouze ÚP. Problémem se stává i neochota zaměstnanců se vzdělávat a ceny některých externích dodavatelů. Zajímavým zjištěním je, že vytvoření plánu vzdělávání příliš ve firmách nefunguje, resp. není zpracováván (výjimku tvoří dotace z EU).

Z průzkumu je zřejmé, že finance na vzdělávání zaměstnanců spíše využívají střední a velké firmy. Snaží se využívat převážně prostředků z evropských fondů. Celkově se dá říci, pokud se ekonomická situace nestabilizuje, trend vynakládání finančních prostředků na vzdělávání zaměstnanců bude pokračovat využitím jen možností získat dotace EU, což vzhledem k přílišné byrokracii některé firmy vzdávají a provádí vzdělávací aktivity, které jsou požadované pouze zákonem.

Naopak ti, kteří jsou vyučeni, nemají příliš velký zájem se dále vzdělávat. Občané v důchodovém věku se také nemají zájem vzdělávat, za prioritu v hodnotovém žebříčku označují zdraví a stálý důchod. Většina dotazovaných občanů staví na první místo rodinu a zdraví. Podle zjištění skupina vysokoškolsky vzdělaných občanů - manažerů nekladla na první místo v hodnotovém žebříčku kariéru, což bylo překvapující.

Podle zjištění se stává pro všechny oslovené /mající zájem se vzdělávat/ hlavní překážkou vzdělávání nedostatek finančních prostředků a nedostatek času či vyšší věk.

8.4 OSVČ

Cílem průzkumu bylo zjistit postoje malých živnostníků ke vzdělávání. Předmětem průzkumu stali OSVČ v kraji Vysočina. Do projektu jsou zařazeni OSVČ z měst i z obcí. Celkový počet zkoumaných drobných živnostníků 120. Z celkového počtu 120 z toho 60 žen - podnikatelek a 60 mužů - podnikatelů.

Tabulka 2: Grafické zpracování dotazníku.

<i>Měli jste jasnou představu, čím chcete být</i>	muži	ženy	celkem
spíše ano	19	25	44
rozhodně ano	12	12	24
spíše ne	29	23	31
rozhodně ne	-	-	-

<i>Kdo Vás nejvíce ovlivnil při volbě povolání</i>	muži	ženy	celkem
nikdo	-	-	-
rodiče	33	28	61
kamarádi	15	12	27
idol	9	9	18
učitelé	3	11	14

<i>Co Vás ovlivňovalo při rozhodování</i>	muži	ženy	celkem
finanční situace	28	11	39
rodinná tradice	19	9	28
náhoda	10	22	32
přítel/kyně	3	18	21
nic	-	-	-

<i>Je pro Vás vzdělávání důležité</i>	muži	ženy	celkem
rozhodně ano	35	33	68
spíše ano	23	22	45
nevím	2	5	7

<i>Vzděláváte své zaměstnance</i>	muži	ženy	celkem
ano	29	52	81
ne	31	8	39

<i>Jaký vztah máte ke vzdělávání</i>	muži	ženy	celkem
spíše kladný	42	57	99
spíše záporný	-	-	-
záporný	-	-	-
nevím	18	3	21

<i>Chodíte nyní do nějakého kurzu</i>	muži	ženy	celkem
ano	28	45	73
ne	32	15	47

<i>Studujete nebo se jiným způsobem průběžně vzděláváte</i>	muži	ženy	celkem
ano, pravidelně	33	49	82
ano, občas	7	7	14
ne	20	4	24
nevím	-	-	-

<i>Podnikáte na</i>	muži	ženy	celkem
hlavní pracovní poměr	48	38	86
vedlejší pracovní poměr	12	22	34

<i>Jste spokojeni se současnou legislativou</i>	muži	ženy	celkem
ano	45	48	93
ne	15	12	27

V projektu jsou osloveny ženy i muži různých oborů a profesí (kosmetičky, projektanti, kadeřnice, truhláři, instalatéri, elektrikáři, zedníci, tesaři, výtvarníci, fotografové, designéři, bankovní makléři, specialisté na pojištění, maséři, lékaři, překladatelky, majitel/ky obchodů a studií, znalci, právníci).

Většina dotazovaných uvedla, že má ke vzdělávání vztah spíše kladný - 99 respondentů, 21 uvedlo nevím. Do vzdělávacích kurzů chodí nyní 73 dotazovaných, z toho 45 žen. Studuje nebo se jiným způsobem průběžně vzdělává 95 živnostníků, z toho pravidelně 82, občas 14. Je evidentní, že ženy jsou mnohem aktivnější ve své činnosti než muži a vzdělávají se častěji a pravidelněji než muži.

Necelá polovina respondentů uvedla, že při rozhodování stát se osobou podnikající je nejvíce ovlivnila finanční situace, pak náhoda (32), dále rodinná tradice (28). Téměř třetina oslovených má svoji živnost jako vedlejší pracovní poměr, z toho je možné se domnívat, že se s největší pravděpodobností vzdělávají u svého zaměstnavatele.

Jeden z respondentů do dotazníku uvedl, že své zaměstnance nevzdělává, protože by byli chytřejší než on. A ve svém oboru se vzdělává čtením a chodí do školy, kde jej učí studenti.

ZÁVĚR

Dle zjištění není prozatím vzdělávání v oblasti soukromého sektoru jakkoliv monitorováno. Neexistuje ucelený systém jak evidovat, zpracovávat, koordinovat vzdělávání v soukromém sektoru. Neexistují zatím žádné mechanismy, které by mohly objektivně monitorovat vzdělávání v podnikatelské sféře. Podle průzkumu je evidentní, že dnešní mladí lidé více touží být zaměstnavatelem. Ovšem je to cesta někdy dlouhá, trnitá a mnohdy nepřinese očekávaný efekt, jak ukázala studie jedné z podnikatelek.

Podle dostupných informací je celá řada faktorů, které ovlivňují vzdělávání v soukromém sektoru. Faktory, které ovlivňují rozsah a kvalitu vzdělávání v soukromých firmách je opravdu mnoho. Hlavně je třeba zdůraznit, že přístup jednotlivých firem ke vzdělávání svých zaměstnanců je velmi rozdílný. Vzdělávání stojí peníze a čas. Jsou firmy, které vzdělávají své zaměstnance velmi cílevědomě a systematicky. V tom vynikají zejména firmy se zahraniční majetkovou účastí, které často přebírají již vybudované systémy svých „matek“ a vcelku bez větších problémů je implementují v dceřiných firmách a to v rámci celkového systému řízení lidských zdrojů. Požadavky na systém ŘLZ a vzdělávání zaměstnanců často specifikují i normy, podle kterých jsou certifikovány systémy řízení firem, například normy ISO. Dle zjištění mezi základní faktory, které ovlivňují vzdělávání v soukromém sektoru patří následující:

- úroveň firmy a jejího systému řízení
- úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě
- ochota vedení investovat do zaměstnanců
- schopnost získat prostředky z EU na vzdělávání

Ze získaných dat vyplývá, že nejčastějším problémem jsou dostupnost finančních prostředků, trvale přetrvávající zákonné bariéry v poskytování vzájemné informovanosti, nižší podíl obyvatelstva s vysokoškolským vzděláním i slabší vzdělanostní struktura starších ročníků. Z toho vyplývá omezený potenciál a nízká motivace se přizpůsobovat nezbytným změnám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BENEŠ, M. 2008. *Andragogika*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc : Rubiko, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- PALÁN, Z., LANGER, T. 2008. *Základy andragogiky*. 1.vyd. Praha : UJAK, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- KOUBEK, Josef. 1998. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- MUŽIK, J. 2004. *Androdidaktika*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-045-9.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- BARTÁK, J. 2007. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : UJAK, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- ARMSTRONG, M. 2007. *Personální management*. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-7169-614-5.
- HAVLÍK, R., KOŤA, J.2002. *Sociologie výchovy a školy*, 1. vyd. Praha : Portál, 2007. ISBN 80-7178-635-7.
- LAŠEK, J. 2007. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*, Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-699-2.
- TUMA, M. 2009. *Rozvoj lidských zdrojov v samospráve*. Martin: Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum Martin, 2009. ISBN 978-80-969373-0-5.
- PALÁN, Z. 1997. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1997. ISBN 80-902232-1-4.

Seznam internetových odkazů

<http://www.tydenik-skolstvi.cz>

<http://www.czechinvest.org>

www.komora.cz

www.szif.czwww.grantproexport.cz

www.czechaccelerator.cz

www.krajvysocina.cz

www.risy.cz

<http://portal.mpsv.cz/sz/local>

<http://www.axis4.info/>

<http://www.businessinfo.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA

OBRÁZEK 2: APLIKACE MASLOWOVY PYRAMIDY NA PODNIKOVOU PRAXI

OBRÁZEK 3: CYKLUS SYSTEMATICKÉHO PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

OBRÁZEK 4: ZNÁZORNĚNÍ KRAJE VYSOČINA

OBRÁZEK 5: POČET PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTU NA 1000 OBYVATEL SE SÍDLEM
V KRAJÍCH ČR K 31.12. 2010

OBRÁZEK 6: POČET PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTU NA 1000 OBYVATEL SE SÍDLEM
VE SPRÁVNÍCH OBVODECH OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PUSOBNOSTÍ KRAJE
VYSOČINA K 31.12.2009

OBRÁZEK 7: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ - POSTAVENÍ V ZAMĚSTNÁNÍ – ŽENY PODNIKATELKY

OBRÁZEK 8: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ - POSTAVENÍ V ZAMĚSTNÁNÍ –PODNIKATEL

OBRÁZEK 9: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ – MÍRA ÚČASTI PRACUJÍCÍCH OSOB NA DALŠÍM
VZDĚLÁVÁNÍ PODLE VĚKOVÝCH SKUPIN

OBRÁZEK 10: GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ HODNOTOVÉHO ŽEBŘÍČKU ŽÁKŮ 9. TŘÍD

Seznam tabulek

TABULKA 1: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU

TABULKA 2: GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKU

Seznam grafů

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věra Kronovetová

Obor: 7501R022 - Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání v soukromém sektoru v Kraji Vysočina

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: -

Počet titulů české literatury a pramenů: 14

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: -

Počet internetových zdrojů: 10

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Kocián

