



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Bakalářská práce

# Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců

Vypracoval: Radek Chýna

Vedoucí práce: JUDr. PaedDr. Věra Švejdová

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radek CHÝNA**  
Osobní číslo: **E11690**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců**  
Zadávající katedra: **Katedra práva**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Bakalářská práce by měla vymezit základní pojmy péče o zaměstnance dané zákonem a udělat krátký historický exkurz do této oblasti.

Nejprve zmapovat všechny zákonem dané povinnosti zaměstnavatele a protože se jedná o širokou oblast, tak dále se zaměřit pouze na toto vybrané téma. To pak převést do praxe a šetřit další možnosti zaměstnavatelů, motivace stimulační, klady a zápory. Z uvedeného pak vyvodit nové návrhy a doporučení pro zaměstnance i zaměstnavatele.

#### Osnova:

1. Úvod, základní pojmy, exkurz
2. Literární rešerše, legislativní zdroje
3. Metodický postup (vymezení, vlastní šetření)
4. Závěr, doporučení
5. Přílohy, přehled literatury

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40-50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Zákoník práce 262/06 Sb., ve znění poslední novely**

**Zákon č.435/04 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění poslední novely**

**Zákon č. 2/91 SB., o kolektivním vyjednávání, ve znění poslední novely**


**Fiala,J.,: Malá právnícká encyklopedie, Linde, Praha 2008**

**Internet, odborná literatura, periodika zabývající se tématem, kolektivní smlouvy**


Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. PaedDr. Věra Švejdová**  
Katedra práva

Datum zadání bakalářské práce: **20. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JINDŘICHŮVSKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentova 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2013

## Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/ v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

## Poděkování

Děkuji paní JUDr. PaedDr. Věře Švejdové za vedení bakalářské práce, za její cenné rady a připomínky. Zároveň děkuji paní doc. Ing. Lucii Kozlové PhD. za ochotu, vstřícnost a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

# Obsah

1 Úvod. Cíl práce .....	3
1.1 Úvod .....	3
1.2 Cíl a pracovní hypotézy .....	4
2 Přehled řešené problematiky.....	5
2.1 Historický exkurz.....	5
2.1.1 Úvod .....	5
2.1.2 Baťův vzdělávací systém.....	5
2.1.3 Poválečné Československo a období vlády KSČ 1945 – 1989 .....	7
2.1.4 Období po roce 1989 do současnosti .....	9
2.2 Legislativní zdroje .....	10
2.2.1 Zákoník práce 262/2006 Sb., ve znění poslední novely .....	10
2.3 Vzdělávání úředníků veřejné správy.....	15
2.3.1 Úvod .....	15
2.3.2 Vstupní vzdělávání .....	16
2.3.3 Průběžné vzdělávání .....	16
2.3.4 Zvláštní odborná způsobilost .....	16
2.3.5 Vzdělávání vedoucích úředníků.....	17
2.4 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost .....	18
2.4.1 Interní metody.....	18
2.4.2 Externí metody .....	19
3 Metodika.....	22
4 Výsledky a jejich diskuse.....	23
4.1 Soukromý sektor .....	23

4.1.1 Profil společnosti.....	23
4.1.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	23
4.1.3 Sociologický výzkum a struktura dotazníku .....	24
4.1.4 Vyhodnocení sociologického výzkumu .....	25
4.1.5 Analýza výsledku šetření.....	30
4.1.6 Shrnutí mapování a předaná doporučení .....	32
4.2 Veřejný sektor.....	34
4.2.1 Profil města.....	34
4.2.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci.....	35
4.2.3 Sociologický výzkum a struktura dotazníku .....	35
4.2.4 Vyhodnocení sociologického výzkumu .....	36
4.2.5 Analýza výsledku šetření.....	42
4.2.6 Shrnutí mapování a předaná doporučení .....	44
4.3 Porovnání obou sektorů dle výsledků mapování .....	45
5 Závěr.....	47
I. Summary.....	49
II. Seznam použitých zdrojů .....	51
III. Seznam obrázků a tabulek.....	53
IV. Seznam příloh.....	54
V. Přílohy .....	55

# 1 Úvod. Cíl práce

## 1.1 Úvod

Podstatnou část života strávíme prací. Nezávisí na skutečnosti zda – li jsme zaměstnanec nebo podnikatel, vzdělání<sup>1</sup> a „vzdělávání se“ nám přináší konkurenční výhodu na trhu práce nebo trhu výrobků a služeb.

Investice zaměstnavatelů do lidského kapitálu<sup>2</sup> mj. ovlivňují konkurenceschopnost firmy, zvyšují produktivitu práce a nabízí větší možnosti při výběru pracovníků. Úspěšné prohloubení či zvýšení kvalifikace bývá často spojeno s pozitivním odrazem na pracovním výkonu a odměně člověka.

Svět, ve kterém v současnosti žijeme, nabízí nepřehledné množství možností dalšího vzdělávání. Můžeme si vybrat kurz, školení, přednášku, seminář nebo jinou vzdělávací aktivitu přesně na míru našim zájmům či finančním a časovým možnostem.

Některé firmy soukromého sektoru vytváří pro své zaměstnance podnikové vzdělávací systémy obsahující vyjma povinných školení či kurzů rovněž dobrovolné vzdělávací aktivity. Státní instituce nabízí občanům vzdělávání v rekvalifikačních kurzech nebo vzdělávací programy pro zaměstnance státní správy a samosprávy.

V této práci se autor zabývá problematikou vzdělávání<sup>3</sup> zaměstnanců soukromého i veřejného sektoru. Teoretická část práce obsahuje čtyři oddíly pojednávající o historii podnikového vzdělávání na našem území, právních normách ošetřujících odborný rozvoj zaměstnanců, vzdělávání úředníků a vzdělávacích metodách.

---

<sup>1</sup> systém vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností, utvoření morálních rysů a osobitých zájmů, výsledek vzdělávání (Palán, 2002, p. 233)

<sup>2</sup> duševní bohatství jednotlivce nebo skupiny formované znalostmi, zkušenostmi, talentem, tvořivostí, dovednostmi, zdravotním stavem a motivací (Holátová, p. 30)

<sup>3</sup> činnost zaměřená na získávání, rozvíjení a osvojování vědomostí, dovedností, znalostí a osobních vlastností, které umožňují člověku fungovat v hospodářství a společnosti jako celku (Palán, 2002, p. 237)



V praktické části autor mapuje prostřednictvím sociologických výzkumů vzdělávací systémy vybraných organizací ze soukromého a veřejného sektoru s cílem eliminovat nedostatky a na základě poptávky zaměstnanců, možnostech a prioritách firmy doporučit zařazení některých vzdělávacích metod a aktivit do vzdělávacího systému podniku.

## **1.2 Cíl a pracovní hypotézy**

Cílem bakalářské práce je zmapování interních vzdělávacích systémů ve vybraných organizacích soukromého a veřejného sektoru. Sekundárním cílem je porovnání těchto dvou odlišných systémů z hlediska poptávky zaměstnanců a jejich motivace ke vzdělávání. Pro výzkum byly vybrány městský úřad a velký strojírenský podnik ve městě Kaplice na Českokrumlovsku.

Pro úspěšné dosažení sekundárního cíle byly autorem stanoveny následující hypotézy:

- Zaměstnanci veřejného sektoru budou považovat vzdělávací systém veřejného sektoru spíše za horší než vzdělávací systém soukromého sektoru.
- Pracovníci strojírenského podniku budou poptávat nejvíce „školení a stáže v zahraničí“, zatímco úředníci „jazykové kurzy“.
- Pro pracovníky městského úřadu bude nejčastěji zvoleným hlavním důvodem pro neúčast na sebevzdělání „nedostatek motivace“, pro pracovníky firmy „nedostatek času“.
- Podobná poptávka po vzdělávacích aktivitách pracovníků v oboru ekonomiky a účetnictví v obou sektorech.
- Ženy se sebevzdělávají více než muži.

## **2 Přehled řešené problematiky**

### **2.1 Historický exkurz**

#### **2.1.1 Úvod**

Historický exkurz je věnován vývoji podnikového vzdělávání v českých zemích od vzniku Československa po současnost. Historie vzdělávání dospělých na našem území je velmi bohatá na vzdělávací instituce a významné pedagogy.

V této práci se autor zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců, a proto jsou následující řádky věnovány nejvýznamnějším fenoménům v oblasti podnikového vzdělávání přibližně za posledních sto let.

#### **2.1.2 Baťův vzdělávací systém**

Nejvýznamnější kapitolu v oboru vzdělávání zaměstnanců v meziválečném období tvoří vzdělávací instituce vybudované úspěšným českým podnikatelem Tomášem Baťou. Jeho zlínský podnik vyrábějící obuv se stal vzorem a průkopníkem v oblasti organizace výroby, péče o zaměstnance, vzdělávání zaměstnanců i v jiných oborech podnikání. Portfolio vzdělávacích institucí firmy Baťa bylo velmi pestré a široké. (Mužík, 2012)

##### **Baťova škola práce**

Baťova škola práce byla založena roku 1925, zprvu pouze pro chlapce, od roku 1929 rovněž pro dívky. Hlavním důvodem vedoucím k založení školy se stal pro Tomáše Baťu nedostatek kvalitních učňů splňujících kritéria pro práci v jeho závodech. „Mladí muži“ (Obrázek 1 viz níže), jak se chlapci, kteří se ve škole připravovali na budoucí povolání, nazývali, byli od svého nástupu do školy až po její ukončení podrobni tvrdé výchově. Pro každý školní den byl nastolen časový harmonogram, který musel být dodržován. Na druhou stranu nabízela tato instituce vysoce kvalitní vzdělání s jistým uplatněním. Učni se vzdělávali nejen v učebnách, ale také ve školních dílnách nebo přímo v provozu. O vzdělání v Baťově škole práce byl ohromný zájem a poptávka několikanásobně převyšovala nabídku. (Jabůrek, 2010)

Obrázek 1: „Mladí muži“ – Učni BŠP ve stejnokrojích



Zdroj: <http://batastory.net/cs/milniky/batovy-skoly-prace>

### Vzdělávání zaměstnanců v éře Tomáše Bati

Další vzdělávací instituce a možnosti vzdělávání byly věnovány především stálým zaměstnancům podniku. Každý zaměstnanec prošel obuvnickým školením, jehož prostým účelem bylo, aby každý zaměstnanec firmy bez ohledu na post byl schopen vyrobit botu. Dále bychom v nabídce firmy mohly nalézt obuvnické kurzy trvající 2 roky a úspěšný absolvent získal výuční list. Lidová škola T. Bati zajišťovala pro zaměstnance za symbolickou úplatu jazykové a odborné kurzy (autoškola, kurzy reklamy a prodeje, kurz psaní na stroji a jiné). Škola pro nově přijaté zaměstnance měla na starosti zapracování nových dělníků pomocí praktické výuky trvající několik dní nebo týdnů.

Na přelomu dvacátých a třicátých let vznikly dvě nové školy – Škola prodavačů a Exportní škola. Prvně jmenovaná vzdělávala personál pracující ve firemních prodejnách obuvi prostřednictvím krátkodobých kurzů. Prodavači nabyli nové znalosti a dovednosti v oboru účetnictví, vedení prodeje nebo provádění inventur.

Exportní škola připravovala zaměstnance firmy pro expanzi podniku do zahraničí. V kurzech se vzdělávali vedoucí prodejen, dílen a provozů nebo třeba nákupčí podniku. Náplní výuky byly především cizí jazyky a realie zemí budoucích zákazníků nebo dodavatelů. Absolvování školy trvalo dva roky.

Kromě výše zmíněných škol a kurzů se Baťa výrazně zasloužil o zřízení Knihovny Baťových závodů roku 1918, v roce 1930 tato veřejná knihovna vlastnila přes 7 000 svazků.

### Období po smrti Tomáše Bati

Na práci v oblasti vzdělávání navázal po tragické smrti Tomáše Bati roku 1932 jeho bratr Jan Antonín Baťa, který rovněž převzal vedení závodu. V roce 1939 založil Školu umění, jejímž cílem bylo vychovat z výtvarně nadaných žáků samostatné podnikatele nebo vedoucí pracovníky v uměleckém průmyslu. Výuka probíhala převážně v odpoledních hodinách, aby si studenti mohli prací v Baťových závodech vydělávat na studium.

Ve válečných letech 1939 – 1945 fungovala většina institucí Baťova podnikového vzdělání. Do poválečného období vstoupil Baťa plný nových vizí a cílů nejen v oblasti výroby a prodeje, ale také vzdělávání. Všechny snahy nakonec utnulo znárodnění podniku na podzim roku 1945. Společně s tímto aktem došlo k zániku všech výrobních, prodejních i vzdělávacích aktivit firmy Baťa na našem území. (Kašpárková, 2010)

### 2.1.3 Poválečné Československo a období vlády KSČ 1945 – 1989

V souvislosti se sílící pozicí Komunistické strany Československa a úplnému uzmutí moci v únoru 1948 došlo k mnoha změnám také v oblasti vzdělávání dospělých a zaměstnanců. Středem zájmu komunistické ideologie je dělník a nejinak tomu bylo v podnikovém vzdělávání.

Již v roce 1946 se zakládaly místní školy práce a závodní školy práce, jejichž cílem bylo dát novým pracovníkům, především dělníkům, možnost vykonávat kvalifikovanou činnost, osvojit si cizí jazyk nebo uspokojit i jiné vzdělávací potřeby a zájmy. Náplň výuky byla tvořena účetnictvím, administrativou, problematikou výrobního procesu, cizím jazykem apod. (Livečka, 1978)

Padesátá léta se stala zlomovým obdobím pro vzdělávání dospělých. Roku 1952 se z rozhodnutí vlády na většině studijních oborů vysokých škol zavedlo studium při zaměstnání.

V šedesátých letech postupně narůstalo množství studentů studujících při zaměstnání střední nebo vysokou školu. Dobová statistika říká, že v letech 1953 – 1966 se v Československu za přispění dálkového studia zvýšil počet zaměstnanců s vysokoškolským titulem o 140 tisíc. Zaměstnanci měli možnost studovat při zaměstnání ve třech různých formách – dálkové, večerní a externí. (Gallo, Škoda, 1986)

V první polovině šedesátých let vznikly podnikové technické školy a podnikové instituty, které umožňovaly pracujícím získat žádoucí stupeň vzdělání. V PTŠ bylo možné získat střední odborné nebo úplné střední odborné vzdělání, v PI vyšší odborné vzdělání. Výhodou těchto institucí bylo, že vzdělání mohli využít pracovníci, kteří nebyli členy KSČ, a také ti, kterým nebylo umožněno studovat na vysoké škole. Naopak problém spočíval v jisté dvojkolejnosti profesního vzdělávání a posilování subjektivismu v této oblasti.

Výše zmíněná fakta patří spíše k tomu lepšímu, co dokázala „vyplodit“ vládnoucí strana v oblasti vzdělávání zaměstnanců a dospělých, avšak toto období je spojeno s mnohými negativními jevy. Po nástupu KSČ došlo ke znárodnění všech podniků a na vedoucí pozice se dostávali pracovníci s nedostatečnými znalostmi a dovednostmi, kteří museli být alespoň nějak proškoleni. Vznikaly dlouhodobé kurzy s pochybnou kvalitou a s různými názvy, avšak se stejným cílem – udržení pozice v organizační struktuře podniku. Školení a výuka byly provázány marxistickou filozofií, politickou ekonomikou nebo vědeckým komunismem. (Mužík, 2012)

## 2.1.4 Období po roce 1989 do současnosti

Komunistické vzdělávací struktury pro vzdělávání zaměstnanců se po roce 1989 rozpadly. Podobně jako bylo nahrazeno centrálně plánované hospodářství tržní ekonomikou, tak i se vzděláváním dospělých si pohrávala „neviditelná ruka“ trhu. Za pozitivní jev můžeme označit rozmanitou nabídku vzdělávacích aktivit pro dospělé. Přes krátkodobé vzdělávací aktivity k náročným aktivitám až po mezinárodně uznávané zkoušky a certifikáty. Negativně lze hodnotit nekoordinovanost, pochybnou kvalitu nebo nejasný obsah aktivit. Úloha státu v oblasti vzdělávání dospělých se omezila na rekvalifikační kurzy spadající do aktivní politiky zaměstnanosti.

Období devadesátých let je spojeno s výrazným poklesem v oblasti podnikového vzdělávání. Největší podíl na tomto fenoménu měly dvě skutečnosti. První z nich byly existenční problémy řady podniků a snižování nákladů v oblasti lidských zdrojů. Za druhý důvod můžeme označit prosazování investic do kapitálu firmy (stroje, budovy, pozemky apod.) na úkor lidského kapitálu, jehož celkový význam pro podnik byl podceňován.

Změnu přinesla expanze zahraničních firem na náš trh. Tyto firmy věnovaly a věnují do vzdělávání dospělých značné finanční prostředky a pro některé české firmy se staly vzory ve vytváření podnikového vzdělávacího systému. V současnosti je lidskému kapitálu věnována větší pozornost než v nedávné minulosti. Ačkoliv ke stavu běžnému např. v západní Evropě vede ještě dlouhá cesta, v posledním čtvrtstoletí jsme udělali značný krok vpřed. (Palán, Rýznar, 2000)

## 2.2 Legislativní zdroje

### 2.2.1 Zákoník práce 262/2006 Sb., ve znění poslední novely

Za základní zákonnou normou České republiky v oblasti práce a pracovního práva považujeme Zákoník práce. Zákoník obsahuje 14 částí, které dále členíme na hlavy, jejichž součástí jsou jednotlivé paragrafy.

Tématu zvyšování a prohlubování kvalifikace se věnuje část X. Péče o zaměstnance. Konkrétně Hlava II. s názvem Odborný rozvoj zaměstnanců § 227 – § 235.

#### Rekvalifikace

Jedním ze státních nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti je rekvalifikace. Zákoník práce se tématu rekvalifikace věnuje pouze v omezené míře. Rekvalifikaci upravuje část zákona o zaměstnanosti č. 435/ 2004 Sb.

Pojem rekvalifikace můžeme definovat jako získání nové kvalifikace nebo prohloubení té stávající, včetně jejího obnovování a udržování. Obsah rekvalifikace je určen a sestaven podle dosavadní kvalifikace, zdravotního stavu, schopností a zkušeností zaměstnance, který má být rekvalifikován.

Rekvalifikaci provádí pouze rekvalifikační zařízení. Rekvalifikačním zařízením označujeme zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem, školu v rámci oboru vzdělání, vysokou školu s akreditovaným studijním programem nebo zařízení se vzdělávacím programem dle zvláštního právního předpisu. (Vysokajová, 2013)

Náklady na rekvalifikaci uchazeče o zaměstnání jsou hrazeny místně příslušným úřadem práce. V případě nedokončení kurzu bez vážných důvodů nebo odmítnutí nastoupit do zaměstnání, pro které byl rekvalifikován, je povinen uhradit náklady účastník rekvalifikace. („Rekvalifikace“, 2012)

## Zaškolení a zaučení

Zaměstnavatel je povinen zaškolit nového zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace. Zaškolení či zaučení je pracovní výkon, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

V případě převedení stávajícího zaměstnance na nový druh práce nebo nové pracoviště je zaměstnavatel povinen zaměstnance zaškolit, pokud je důvod k převedení na straně zaměstnavatele, a pokud je to nezbytné.

## Odborná praxe absolventů

Absolventa můžeme definovat jako zaměstnance vstupujícího do zaměstnání na práci shodnou s jeho kvalifikací. Současně celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po úspěšném ukončení studia dvou let.

Absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol jsou zaměstnavatelé povinni zajistit odpovídající odbornou praxi. Prostřednictvím praxe by měli absolventi nabýt praktické dovednosti a zkušenosti potřebné pro pracovní výkon. Odborná praxe by měla být finančně ohodnocena.

## Prohlubování kvalifikace

*„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.“* („Zákon č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce ve znění poslední novely“, § 230)

Jedno z práv zaměstnavatele ukládá povinnost zaměstnanci účastnit se školení a studia nebo jiných forem přípravy k prohlubování jeho kvalifikace. Zaměstnavatel může po pracovníkovi požadovat absolvování prohlubování kvalifikace, které se uskuteční mimo organizaci, tj. u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Zaměstnanci, který se v pracovní době zúčastnil školení nebo jiných forem vzdělávání, přísluší mzda nebo plat za běžný pracovní výkon.



Zaměstnavatel hradí vynaložené náklady na prohlubování kvalifikace. V případě požadavku ze strany zaměstnance o absolvování prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, se může zaměstnavatel na nákladech podílet.

### Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda

Získání, rozšíření a všeobecně změna hodnoty kvalifikace, tak lze definovat zvýšení kvalifikace. Zvyšování kvalifikace zahrnuje studium, vzdělávání, školení nebo jinou formu přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou ve shodě s potřebou zaměstnavatele.

Při účasti na vzdělávacích aktivitách pracovníkovi vzniká nárok na placené pracovní volno. Náhrada mzdy či platu by měla být ve výši průměrného výdělku.

Nárok je možné uplatnit při následujících skutečnostech:

- účast na vyučování, výuce nebo školení – nárok po nezbytně nutnou dobu,
- příprava a vykonávání zkoušky v rámci studia na vysoké školy nebo vyšší odborné – nárok na placené volno po 2 pracovní dny,
- příprava a vykonávání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria – 5 pracovních dní,
- vypracování a obhajoba absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo jiné písemné práce, kterou je zakončeno studium na vysoké škole – 10 pracovních dní,
- příprava a vykonávání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky nebo státní doktorské zkoušky – 40 pracovních dní.

Pracovník nemá nárok na placené pracovní volno k vykonávání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu.

Na základě průběžného sledování procesu zvyšování kvalifikace zaměstnance zaměstnavatelem, může zaměstnavatel přestat podporovat zaměstnance, stane – li se zaměstnanec dlouhodobě neschopným pro pracovní výkon, pro který si zvyšuje kvalifikaci, nebo delší dobu neplní své úkoly při zvyšování kvalifikace.

Zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít kvalifikační dohodu. Hlavní součástí této dohody je závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance pracovat u zaměstnavatele po sjednanou dobu (maximálně 5 let). Závazek zaměstnance k setrvání vzniká začátkem zvyšování kvalifikace. Poruší-li zaměstnanec tento závazek, má zaměstnavatel oprávnění požadovat po zaměstnanci uhrazení nákladů spojených se zvýšením kvalifikace i v případě, že pracovní poměr skončí před zvýšením kvalifikace.

Kvalifikační dohodu mohou obě strany uzavřít také v případě prohlubování kvalifikace za předpokladu, že náklady dosáhnou částky alespoň 75 000 Kč. Avšak v tomto případě nemá zaměstnavatel právo zaměstnanci prohlubování kvalifikace uložit.

Obsah kvalifikační dohody tvoří druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení. V dohodě musí být uvedena doba, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace. Nezbytnou součástí je nákladová položka zahrnující druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání. Dohoda musí být uzavřena písemně.

Doba setrvání zaměstnance v zaměstnání na základě kvalifikační dohody nezahrnuje dobu rodičovské dovolené a nepřítomnost pracovníka v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, byl – li pravomocně odsouzen.

V případě částečného nesplnění závazku ze strany zaměstnance, vzniká pracovníkovi povinnost uhradit náklady na zvýšení nebo prohloubení kvalifikace v poměrné výši.

Zaměstnanec nemusí uhradit náklady na vzdělávání v následujících případech:

- zaměstnavatel zastavil zvyšování kvalifikace, protože se zaměstnanec stal bez svého zavinění dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce
- zaměstnanec dostal výpověď nebo pracovní poměr ukončil dohodou, důvodem výpovědi nesmí být porušení povinnosti zaměstnance vyplývající z právních předpisů vztahující se k pracovnímu výkonu

- zaměstnanec nemůže vykonávat práci, pro kterou si zvyšoval nebo prohluboval kvalifikaci, ze zdravotních důvodů nebo pozbyl dlouhodobě způsobilosti konat dosavadní práci z důvodů pracovního úrazu, onemocnění nemocí z povolání apod.
- zaměstnanec neměl možnost využít znalosti a dovednosti nabyté pomocí kvalifikace v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců („Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění poslední novely“, 2014)

## 2.3 Vzdělávání úředníků veřejné správy

### 2.3.1 Úvod

Veřejná správa je správní činnost související s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Složkami veřejné správy jsou státní správa a samospráva. Státní správu ČR vykonává vláda v součinnosti s ministerstvy, jinými ústředními orgány státní správy a dalšími státními úřady vykonávajícími státní správu na místě a věcně kompetentními jednotkami na celém státním území.

Veřejná správa je vnímaná jako služba občanům a je tvořena úředníky, kteří jsou zaměstnanci úřadů a institucí, které vykonávají územní státní správu a samosprávu v ČR.

Obecným cílem vzdělávání je poskytování kvalitních služeb občanům. Vzdělávání úředníků veřejné správy je legislativně zakotveno v zákoně č. 312/2002 Sb. o úřednících územně samosprávných celků. Významná část této právní normy se věnuje právě vzdělávání úředníků. Autor níže uvádí v několika bodech nejdůležitější prvky zákona z oblasti vzdělávání:

- územní samosprávný celek vypracovává vzdělávací plán pro každého úředníka, vzdělávat úředníky je povinné a územní samosprávný celek zabezpečuje prohlubování kvalifikace podle zákona o úřednících
- obsahem plánu vzdělávání je časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníků v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů v rozmezí tří let
- prohlubování kvalifikace úředníka zajišťují vzdělávací instituce akreditované pro příslušný akreditovaný vzdělávací program

Zaměstnanec územního správního celku je povinen zúčastnit se ve lhůtě a za podmínek, které zákon o úřednících stanoví, čtyř základních úrovní systému vzdělávání:

- vstupního vzdělávání,
- průběžného vzdělávání,
- přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti,
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.

### 2.3.2 Vstupní vzdělávání

První úroveň vzdělávání úředníků je věnována nově nastupujícím zaměstnancům. Prostřednictvím vzdělávacích aktivit vstupního vzdělávání pracovníka získá základní informace o úřadu, pracovním místě, legislativě, úřednické etice a o fungování organizace obecně. Výstupem pro nového zaměstnance je kromě nabytých informací také osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání, které může být započítáno do plnění plánu vzdělávání.

### 2.3.3 Průběžné vzdělávání

Tato oblast zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. O účasti pracovníka na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu nebo personalista místní samosprávy a úředník je povinen se kurzů účastnit. Je v plné kompetenci personalistů nebo vedoucích úřadů, jaké vzdělávací kurzy z nabídky využijí a jak velkou finanční částku budou do jednotlivých zaměstnanců investovat.

### 2.3.4 Zvláštní odborná způsobilost

Vyhláška ministerstva vnitra ČR č.512/2002 Sb. stanovila správní činnosti podléhající ZOZ. Odborná způsobilost je prověřována pomocí písemných testů a ústní zkoušky. *„Úkolem přípravy ověřování ZOZ je dosažení požadovaných znalostí obecných i speciálních norem upravujících výkon státní správy na příslušných úsecích, včetně jejich aplikace v praxi.“* (Mužik, p. 126) Zkouška je v systému vzdělávání úředníků klíčovou záležitostí, jelikož se bez ní úředníci při výkonu správních činností neobejdou.

### 2.3.5 Vzdělávání vedoucích úředníků

Závěrečná úroveň vzdělávání úředníků je věnována úředníkům ve vedoucích funkcích. Na základě výběrového řízení je úředník jmenován do funkce vedoucího úředníka. Ode dne jmenování vzniká povinnost vedoucího úředníka absolvovat vzdělávací kurz pro vedoucí úředníky. Kurz skládající se ze dvou částí obsahuje školení o znalostech a dovednostech v oblasti řízení úředníků a o činnostech vykonávaných podřízenými úředníky.

Po absolvování kurzu je vedoucí úředník ke svému zaměstnavateli zavázán smlouvou, dle které musí setrvat v pracovním poměru minimálně další 3 roky. Nesplní-li tuto podmínku je povinen uhradit zaměstnavateli náklady na školení pro vedoucí úředníky, pokud byly v minulosti uhrazeny zaměstnavatelem.

## 2.4 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Metody používané ke vzdělávání pracovníků primárně dělíme na externí a interní. Charakteristickým rysem interních metod je, že se uskutečňují při výkonu práce přímo na pracovišti. Externí metody jsou oproti interním rozdílné právě v prostoru, ve kterém se vzdělávání odehrává. Následující výčet vzdělávacích aktivit obsahuje několik nejčastěji využívaných metod pro vzdělávání pracovníků. (Mužík, 2012)

### 2.4.1 Interní metody

instruktáž při výkonu práce

- metoda používaná především pro zaškolení nového nebo méně zkušeného pracovníka
- v roli školitele je nejčastěji spolupracovník nebo přímý nadřízený
- pracovníkovi je předveden pracovní postup a pomocí pozorování a napodobování by si měl pracovní úkony osvojit

coaching

- metoda podobná instruktáži, na rozdíl od ní se však vzdělavatel věnuje pracovníkovi delší dobu a kontroluje jeho výkony a výsledky práce
- cílem je nasměrovat pracovníka k žádoucímu pracovnímu výkonu a k vlastní iniciativě
- mentoring – obdoba coachingu, pracovník si vybírá svého rádce, který jej stimuluje, usměrňuje a předává mu cenné rady

asistování

- metoda, která je často využívána pro vzdělávání budoucích vedoucích pracovníků a specialistů
- vzdělávaný asistuje zkušenému pracovníkovi, pomáhá s plněním úkolů a učí se pracovním postupům
- v závěru vzdělávacího procesu by měl být vzdělávaný pracovník schopen vykonávat většinu činností, u kterých asistoval, zcela samostatně

## rotace práce

- zaměstnanec je postupně pověřován úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích)
- postup používaný pro výchovu řídicích pracovníků nebo pro seznámení nových absolventů škol s organizací

## 2.4.2 Externí metody

### přednáška, přednáška spojená s diskusí a seminář

- přednáška je jednostranný tok informací předávaných posluchačům a je výhodná především kvůli nízkým požadavkům na podmínky (vybavení)
- negativní jev přednášky, kterým je pasivní přijímání informací posluchači, překonává přednáška spojená s diskusí
- při přednášce spojené s diskusí nebo při obdobné metodě – semináři jsou posluchači více zapojeni do vzdělávání a požaduje se jejich aktivní účast – diskuse problémů, vznášení připomínek, nápadů apod.

### demonstrování

- jedná se o názorné vyučování, které je kromě zprostředkování znalostí orientována také na jejich praktické využívání
- trénování znalostí a dovedností je prováděno prostřednictvím trenažérů, počítačů, obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, vývojových pracovištích apod.
- účastníci vzdělávání si prověřují své znalosti a dovednosti v bezrizikovém prostředí, avšak podmínky na skutečném pracovišti bývají rozdílné

### případové studie

- forma vzdělávání vhodná především pro manažery a tvůrčí pracovníky, oblíbená metoda rozvíjející analytické myšlení
- před účastníky případové studie je předložen problém nebo komplex problémů souvisejících s oblastí řízení organizace a jednotliví účastníci nebo malé skupiny řeší vzniklou situaci a navrhnou řešení problému



- na podobném principu funguje „workshop“ určený větším skupinám pracovníků a podporuje týmovou spolupráci
- problémy řešené účastníky workshopu jsou komplexnější a na řešitele jsou kladeny vyšší nároky z hlediska znalostí a zkušeností

#### assessment centre

- českým ekvivalentem pro anglický název je diagnosticko – výcvikový program
- metoda používaná pro vzdělávání manažerů – náplň programu tvoří úkoly a problémy, se kterými se každodenně manažer může setkat
- úkoly jsou náhodně generovány počítačem dle zadaných kritérií (např. úroveň stresu)
- účastníci mohou svá rozhodnutí porovnávat s optimálním řešením obsaženým v počítačovém programu a tím se zdokonalovat
- metoda překonává svou účinností případové studie a jim podobné aktivity
- manažeři se učí hospodařit s časem, zvládat stresové situace, jednat s lidmi apod. (Koubek, 2007)

#### outdoor management training

- forma mimopodnikového vzdělávání, které se odehrává nejčastěji v přírodních lokalitách a vychází z předpokladu, že člověk si zapamatuje přibližně 80 % informací z prožitých situací
- obsahem programu jsou především herní a modelové situace, které přirozeným a zábavným způsobem podněcují účastníky k vlastní aktivitě a získávání zkušeností přenositelných do reálného prostředí
- pozitivně se absolvovaný trénink odráží ve zlepšení manažerských a komunikačních dovedností nebo prevenci fluktuace (Marek, 2011)

#### e – learning

- vzdělávání prostřednictvím počítačů

- tři typy:
  - 1) samostatný e-learning – vzdělávající se osoba používá příslušnou technologii, ale není v dané chvíli spojena s lektorem nebo ostatními vzdělávanými osobami
  - 2) virtuální online komunikace – student s lektorem se setkávají ve virtuálním prostředí naživo, v reálném čase a využívají tak přímé výuky
  - 3) kolektivní e-learning – založen na výměně a předávání informací a znalostí mezi učiteli se osobami pomocí diskusních fór nebo chatu

## m – learning

- vzdělávání prostřednictvím mobilních informačních technologií (mobilů, tabletů apod.)
- jedna z nejnovějších a progresivně rostoucích vzdělávacích metod
- mezi výhody řadíme nezávislost na místě a čase, okamžitou dostupnost a zpětnou vazbu, možnost rychlého spojení s lektorem (Tokár, 2012)

Tabulka 1: Charakteristické znaky vzdělávacích metod a jejich účinnost

KONCEPCE VZDĚLÁVÁNÍ		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
CHARAKTERISTIKY		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Održené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizik
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

Zdroj: Koubek, p. 265

Výše uvedená tabulka (viz Tabulka 1) shrnuje dle vybraných charakteristických znaků účinnost jednotlivých vzdělávacích metod.

### 3 Metodika

Středem zájmu při mapování jsou především informovanost zaměstnanců, spokojenost s nabídkou podnikového vzdělávacího systému, poptávka pracovníků po vzdělávacích aktivitách.

Na základě rozhovoru s vedoucími personalisty se autor rozhodl využít ke sběru dat jednu z metod sociologického výzkumu – dotazníkové šetření. Mezi výhody tohoto nástroje získávání dat řadíme nízkonákladovost šetření, časovou nenáročnost pro respondenta a anonymitu dotázaných. Dotazníky byly rozeslány pomocí elektronických zpráv obsahujících odkaz na elektronickou verzi dotazníku na webových stránkách společnosti Vyplňto.cz.

Výsledky šetření analyzoval autor prostřednictvím tabulkového procesoru MS Excel. Na základě vytvořených grafů a filtrace sebraných dat dle různých kritérií autor vytvořil podrobnou analýzu vzdělávacího systému. Autor segmentoval zaměstnance dle náplně práce, nejvýše dosaženého vzdělání a jiných jevů za účelem komplexnějšího mapování.

Následně s výslednou zprávou autor seznámil osoby zodpovědné za vzdělávání zaměstnanců ve vybraných institucích a sdělil jim vlastní doporučení, které mohou zvýšit spokojenost pracovníků s interním vzdělávacím systémem organizace a napomohou k lepšímu a efektivnějšímu prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

## 4 Výsledky a jejich diskuse

### 4.1 Soukromý sektor

#### 4.1.1 Profil společnosti

Podnik OMEGA strojírenská spol. s.r.o. Kaplice byl založen roku 1998. Jedná se o výrobní závod stejnojmenné rakouské společnosti, která byla založena v roce 1945 v hornorakouském Schwertbergu. V současné době patří Omeze celosvětový primát v produkci a prodeji strojů na výrobu plastů. Společnost je ve stoprocentním rodinném vlastnictví a po celém světě funguje 8 výrobních závodů včetně Kaplice. Výroba v Kaplici je rozdělena do čtyř divizí – Konstrukce z lehkých kovů, Výroba ocelových konstrukcí a zpracování plechu, Elektrovýroba a Externí výrobní kancelář.

#### 4.1.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Kaplický podnik zaměstnával k začátku roku 2014 přibližně 540 lidí. Vrcholový management společnosti je obsazen výhradně Rakušany. Oddělení Human Resources je tvořeno čtyřmi pracovníky. Vedoucím oddělení je pan Mgr. Martin Jílek MBA, který ve své funkci působí od dubna roku 2013. Mezi agendu personalistů této firmy patří získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, odměňování pracovníků, péče o zaměstnance apod.

Zaměříme-li se na téma zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců podniku, zjistíme, že nabídka pro zaměstnance firmy je poměrně široká a vedle povinných školení obsahuje další zajímavé možnosti vzdělávání.

V nabídce firemního vzdělávání nalezneme jazykové kurzy – německý a anglický jazyk. Prohlubování odborných znalostí prostřednictvím počítačových kurzů, workshopů kvality a jiných odborných seminářů. Pro střední a vrcholný management jsou určeny kurzy měkkých dovedností (ang. soft skills), které zahrnují mj. komunikační dovednosti, řešení problémů, budování týmu apod.

Zaměstnancům je dále umožněno a finančně hrazeno vysokoškolské kombinované studium v oboru, který je hlavní náplní jejich pracovní pozice. V těchto případech uzavírají se zaměstnavatelem kvalifikační dohodu.

Na základě rozhovoru s vedoucím personalistou a vlastních pracovních zkušenostech ve výše uvedeném podniku autor získal několik cenných informací o výrobním závodě a jeho vzdělávacím systému. Pan Jílek pracuje v oboru několik let a má také zahraniční zkušenosti. Podle svých slov považuje vzdělávání pracovníků za nedostatečné a oddělení HR v podniku za poddimenzované. Cílem jeho práce v následujících letech je mj. zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, které by mělo přinést zvyšování lidského kapitálu společnosti, aby firma při získávání pracovníků mohla dostatečně využít interních zdrojů.

#### 4.1.3 Sociologický výzkum a struktura dotazníku

Při mapování vzdělávacího systému se autor zaměřil na vzdělávání zaměstnanců pracujících v administrativě, výrobních a konstrukčních kancelářích, příjmu, expedici a skladu. Na těchto pracovištích vykonává svou práci přibližně pětina zaměstnanců závodu.

Dotazování probíhalo pomocí dotazníku (viz Příloha č. 1), který byl rozeslán do všech mailových stránek zaměstnanců. Zhruba 60 zaměstnanců mělo možnost vyplnit dotazník online přes internet, ostatní mohli vytištěný a vyplněný dotazník odevzdat na podnikové recepci nebo do rukou pana Jílka.

Dotazník obsahoval celkem jedenáct otázek a úvodní formulí, ve které autor oslovil respondenta, představil se a zdůvodnil účel dotazníkového šetření. Většina otázek byla polouzavřených, kromě tří filtračních otázek, které byly uzavřené.

První dvě otázky byly filtračního charakteru. Jednalo se o otázky ohledně hlavní pracovní náplně a nejvýše dosaženého vzdělání. V další dvojici otázek autora zajímal, důvod, který by daného zaměstnance vedl ke zvyšování a prohlubování kvalifikace a vzdělávací aktivity, kterým se věnují ve svém volném čase. Následující dotazy byly zaměřeny na firemní vzdělávání. Autora zajímalo, zdali jsou zaměstnanci dobře informováni o vzdělávání, jestli jej využívají a jaké důvody mají k tomu, že firemní

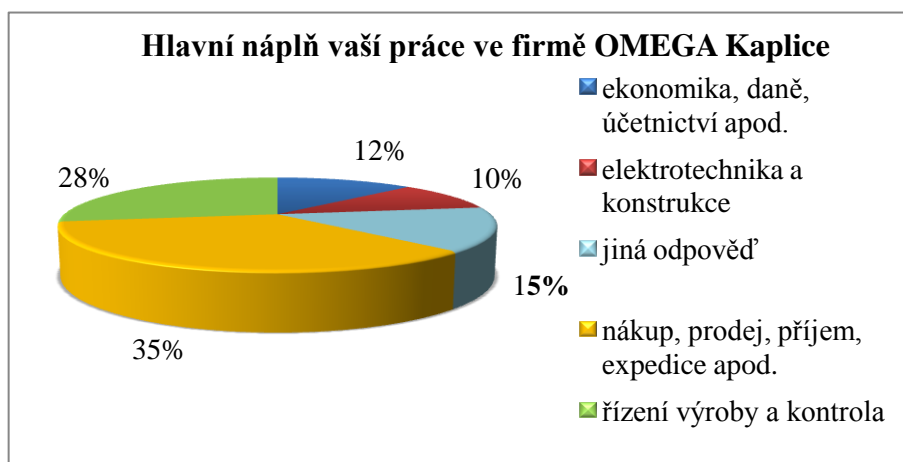
vzdělávací systém nevyužívají. Poslední stěžejní otázkou byl dotaz na poptávku ze strany zaměstnanců. Následovaly dotazy na odpracovanou dobu ve firmě, věk a pohlaví.

#### 4.1.4 Vyhodnocení sociologického výzkumu

Dotazníkové šetření proběhlo od 10.1 2014 do 17. 1. 2014. Aktivně se jej zúčastnilo 40 osob. Elektronicky bylo vyplněno 30 dotazníků, papírově 10.

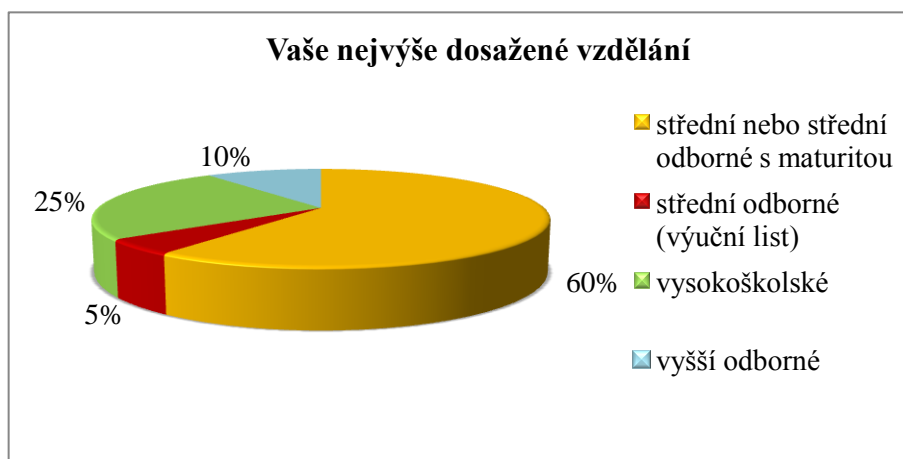
Otázky č. 1 a 2

Graf 1: Hlavní náplň vaší práce ve firmě OMEGA Kaplice



Zdroj: Autor

Graf 2: Vaše nejvýše dosažené vzdělání



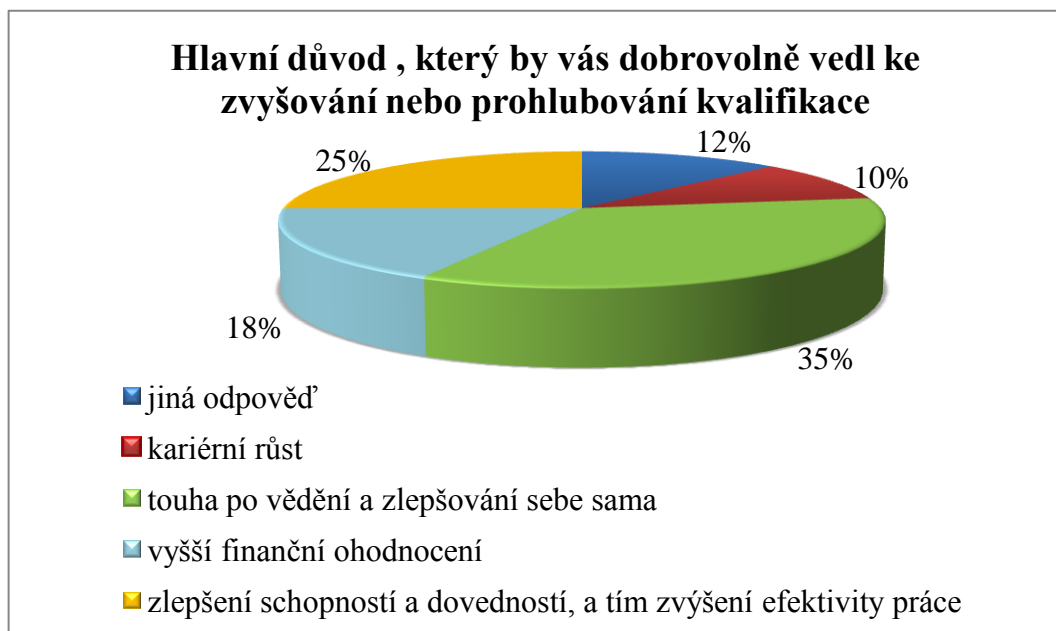
Zdroj: Autor

První otázka obsahovala kromě výše vybraných odpovědí, také odpověď IT a programování. Z tohoto oddělení nikdo dotazník nevyplnil. Náplň práce zaměstnanců, kteří zaškrtnuli jinou odpověď, byla poměrně široká. Přes řízení lidských zdrojů, koordinaci výroby, elektrotechnologické projekty až k technologii výroby, konstrukcích v programu CAD a skladu (viz Graf 1 výše).

Druhá otázka částečně vypovídá o struktuře zaměstnanců dle vzdělání. Pravděpodobně největší část zaměstnanců podniku se může chlubit maturitní zkouškou jako nejvýše dosaženým vzděláním (viz Graf 2 výše).

### Otázka č. 3

Graf 3: Hlavní důvod, který by vás dobrovolně vedl ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace

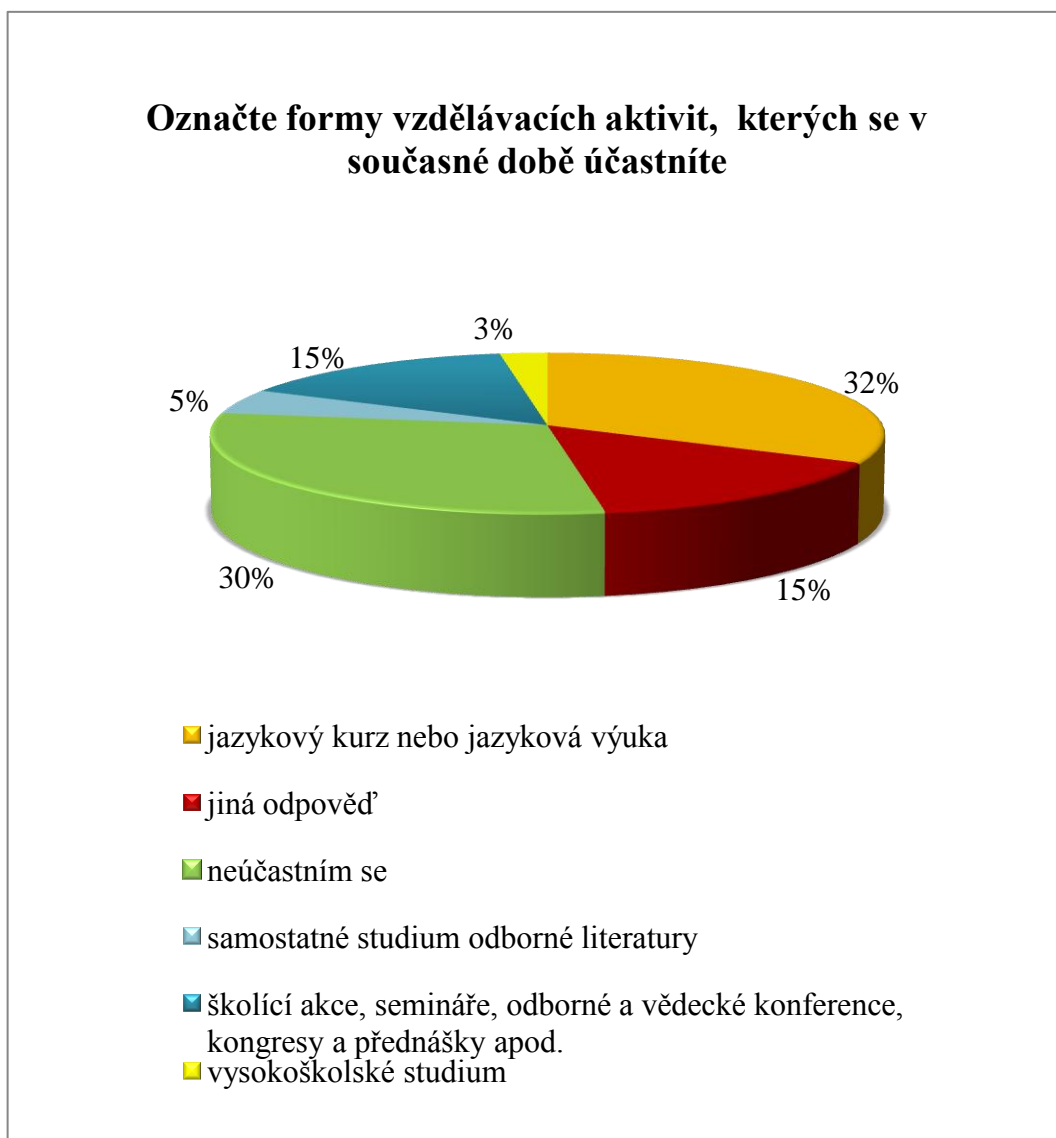


Zdroj: Autor

Třetí dotaz segmentoval zaměstnance na základě hlavního důvodu, který by dotázaného pracovníka vedl ke zvýšení nebo prohloubení kvalifikace. Největší skupina respondentů se chce vzdělávat především za účelem zlepšování sebe sama a zvýšení efektivity práce. Tato část zaměstnanců převážila nad skupinou zaměstnanců, kteří se chtějí vzdělávat především s vidinou kariérního růstu nebo vyšší finanční odměny. V jiné odpovědi nejčastěji respondenti uváděli kombinace důvodů uvedených v dotazníku. (viz Graf 3 výše).

#### Otázka č. 4

Graf 4: Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte



Zdroj: Autor

V této otázce autora zajímalo, jakým vzdělávacím aktivitám se zaměstnanci věnují bez ohledu na fakt, zda-li se jedná o součást firemního vzdělávání nebo volnočasových aktivit (viz Graf 4 výše).



## Otázky č. 5 + 6 a jejich podotázky

Otázka „Víte jaké možnosti vzdělávání a osobního rozvoje vám firma nabízí?“ měla za úkol zjistit informovanost zaměstnanců o vzdělávacím systému podniku, ve kterém pracují. Většina pracovníků je dle výsledku šetření dobře informována, 70 % zvolilo možnost „ano“, zbývajících 30 % možnost „ne“(graf viz Příloha č. 3). Pro respondenty, kteří odpověděli kladně, následoval dotaz „Jaké možnosti to jsou?“. Většina si vzpomněla na jazykové kurzy nebo na odborná školení související s pracovní náplní zaměstnance.

Následující otázka zjišťovala využití podnikového vzdělávacího systému zaměstnanci. Poměr odpovědí na otázku „Využíváte v současné době některé nepovinné možnosti firemního vzdělávání?“ byl velmi vyrovnaný (48 % „ano“ k 52 % „ne“, graf viz Příloha č. 3). Otázka se dále větvila a respondenti uváděli vzdělávací aktivity, kterých se v rámci podnikového vzdělávání účastní (především jazykové kurzy). Následná otázka se věnovala dotázaným, kteří odpověděli na otázku č. 6 „ne“.

## Otázka č. 7

Graf 5: Důvod/y, pro které nevyužívám možnosti firemního vzdělávání

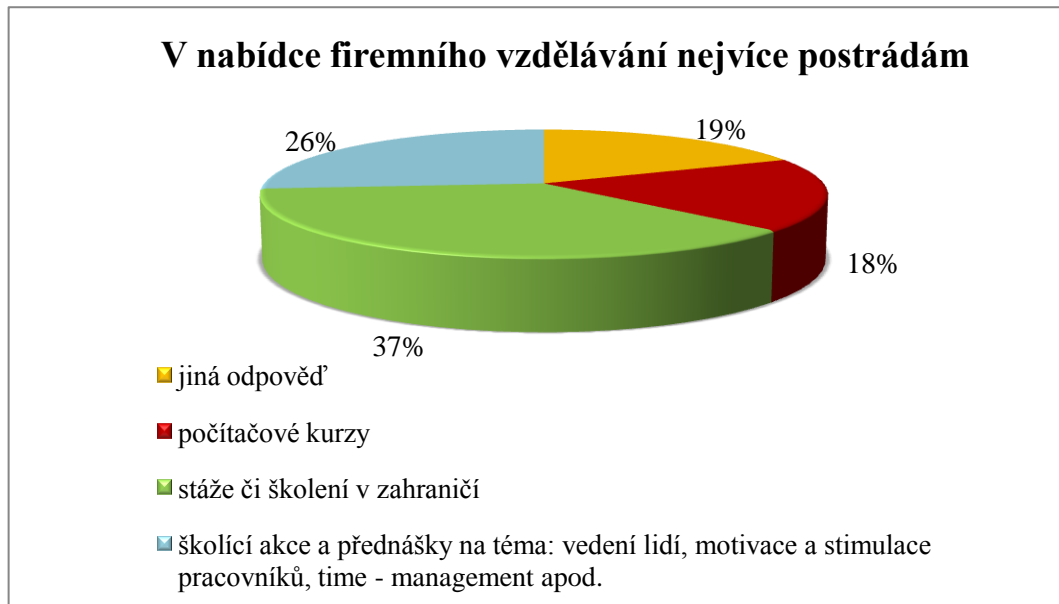


Zdroj: Autor

Nejvíce dotazovaní volili možnost „jiná odpověď“, ve které uváděli nejčastěji kombinaci ostatních možností (viz Graf 5 výše).

#### Otázka č. 8

Graf 6: V nabídce firemního vzdělávání nejvíce postrádám



Zdroj: Autor

V této poslední polouzavřené otázce se autor zaměřil na individuální poptávku pracovníků po vzdělávacích aktivitách, které by rádi viděli ve vzdělávacím programu firmy. Nejvyšším procentem byla zastoupena odpověď „stáže a školení v zahraničí“ (viz Graf 6 výše). Pod tímto slovním spojením měl autor na mysli stáže a školení v rakouských závodech společnosti OMEGA. Tato vzdělávací aktivita by podle názoru autora mohla posílit sounáležitost pracovníka s firmou, umožnila vzájemnou výměnu pracovního know-how a předání zkušeností dlouholetých zaměstnanců rakouské firmy českým kolegům.

#### Otázky č. 9; 10; 11

Poslední otázky byly pouze filtračního charakteru. Nejvíce respondentů pracuje v závodu 5 – 10 let. Více než polovina pracovníků se zařadila do věkového intervalu 21 – 35 let a tři čtvrtiny navrácených dotazníků vyplnili muži (grafy viz Příloha č. 3).

#### 4.1.5 Analýza výsledku šetření

Respondenty se rozhodl autor rozdělit dle filtračních otázek do kategorií dle náplně práce, nejvýše dosaženého vzdělání a ostatních jevů (věk, pohlaví, odpracované roky ve firmě).

##### **Náplň práce**

Ekonomika, daně, účetnictví a apod.

Navracené dotazníky byly výhradně od žen. Hlavním důvodem pro dobrovolné „vzdělávání se“ je pro pracovnice tohoto oddělení především „touha po vědění a zlepšování sebe sama“. O nabízených vzdělávacích aktivitách jsou dobře informovány a možnosti všechny dotázané využívají. Z nabídky využívají jazykové kurzy a školicí akce. Na otázku č. 8 „V nabídce firemního vzdělávání nejvíce postrádám:“ nejčastěji odpověděly „školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.“.

##### **Řízení výroby a kontrola**

Tento vzorek na rozdíl od předchozího byl tvořen především muži, objevila se pouze jedna ženská zástupkyně. Odpovědi na otázku „Hlavní důvod, který by vás dobrovolně vedl ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace?“ nelze generalizovat, jelikož žádná z odpovědí neměla výraznější převahu. Zaměstnanci tohoto oddělení se vzdělávacích aktivit spíše neúčastní a nejčastějším uváděným důvodem je nedostatek času. O nabídce jsou dobře informováni a poptávají především školení a stáže v zahraničí a počítačové kurzy.

##### **Elektrotechnika a konstrukce**

Tento vzorek tvořili výhradně muži. Zásadním argumentem pro sebevzdělávání je pro ně „touha po vědění a zlepšování sebe sama“ ve stejném poměru s „zlepšení schopností a dovedností, a tím zvýšení efektivity práce“. O nabízených možnostech jsou všichni informováni a nabídku využívá polovina z nich. Druhá polovina uvádí jako hlavní důvod neúčasti nedostačující nabídku. Mezi vzdělávací aktivity, kterým se dobrovolně věnují, jmenovali školicí akce, semináře, odborné a vědecké konference, kongresy a přednášky apod. a jazykové kurzy. V nabídce postrádají rovným dílem

„školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.“ a „stáže či školení v zahraničí“.

**Nákup, prodej, příjem, expedice apod.**

V tomto vzorku převažovali opět muži. Jako klíčový důvod motivující je k dobrovolnému vzdělávání se vybírali především „touha po vědění a zlepšování sebe sama“, každý z důvodů se objevil alespoň jednou včetně kombinací důvodů v „jiné odpovědi“. Většina dotázaných se dále vzdělává, nejčastěji uveden jazykový kurz. Informovanost pracovníků je spíše dobrá, ale možnost firemního vzdělávání využívá sotva třetina respondentů. V důvodech navazujících na předchozí otázku nejčastěji uváděli nedostačující nabídku, nebo že se žádné vzdělávání pro jejich pozici nenabízí, což je v podstatě stejná odpověď jako „nedostačující nabídka“. Odpovědi na otázku č. 8: „V nabídce firemního vzdělávání nejvíce postrádám:“ byly rovnoměrně zastoupeny a požadavky jsou tedy spíše individuálního charakteru a nemůžeme je zevšeobecňovat.

Jiná odpověď (HR, technologie výroby, koordinace výroby, sklad, konstrukce, ...)

Tento vzorek byl rozmanitý z hlediska pracovní náplně respondentů a také odpovědí na jednotlivé otázky. Hlavními důvody vedoucími k dobrovolnému vzdělávání se jsou „touha po vědění a zlepšování sebe sama“ nebo „vyšší finanční ohodnocení“. Ta část, která vyplnila dotazník papírově, přesně polovina, není o možnostech firemního vzdělávání informována. Druhá polovina je plně informována.

Ve svém volném čase se vzdělávají především prostřednictvím jazykových kurzů. Z ostatních odpovědí nelze generalizovat další výsledky, jelikož už se neobjevují jevy, které by se daly zevšeobecnit.

## Vzdělání

### Vysokoškolské a vyšší odborné

Při výběru hlavního důvodu dávali respondenti z tohoto vzorku přednost více dvojici odpovědí „touha po vědění a zlepšování sebe sama“ a „zlepšení schopností a dovedností, a tím zvýšení efektivity práce“ než před kariérou a větším výdělkem. Většina z této skupina dotazovaných se dále vzdělává a o firemním vzdělávání je velmi dobře informována, téměř všichni si vzpomněli na jazykovou výuku. Velká část firemního vzdělávání aktivně využívá a v nabídce by rádi viděli „stáže či školení v zahraničí“ nebo „školící akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.“.

### Střední nebo střední odborné s maturitou nebo výučním listem

„Hlavní důvody“ jsou v odpovědích zastoupeny přibližně stejnou měrou. Vzdělávají se nejčastěji pomocí jazykových kurzů nebo se vzdělávání nevěnují. Většinová část má dobré informace o podnikovém vzdělávacím systému, ale nabídku spíše nevyužívají. Obvykle z důvodu nedostatku času či nedostačující nabídky. Ti, kteří vzdělávání využívají, zpravidla docházejí na hodiny firemních jazykových kurzů. Poptávají nejvíce školení a stáže v zahraničí. Ve srovnání se zaměstnanci, kteří vystudovali VŠ nebo VOŠ, poptávají více počítačové kurzy.

### Ostatní jevy (věk, pohlaví, odpracované roky ve firmě,...)

Ženy se v poměru k mužům poptávají více počítačové kurzy. Další jevy, které by byly typické pro určitý segment respondentů, nebylo možné vydedukovat.

## 4.1.6 Shrnutí mapování a předaná doporučení

Společnost OMEGA má kvalitní podnikový vzdělávací systém, který dává zaměstnancům poměrně široké možnosti zvyšovat a prohlubovat si svoji kvalifikaci. Dotazníkové šetření neodhalilo významné nedostatky ve vzdělávání zaměstnanců.

Autor diskutoval s HR manažerem výsledky výzkumu. Ve výzkumu bylo nejčastěji poptávanou vzdělávací aktivitou „stáže a školení v zahraničí“. Dle vedoucího personalisty není pro podnik uvedená aktivita prozatím hlavní prioritou ve vzdělávání zaměstnanců.

Výsledky výzkumu plánuje využít pan Jílek v budoucnu při dalším vylepšování podnikového vzdělávacího systému (viz Příloha č. 5). Dle autora může být dotazník nebo jeho část v budoucnu úspěšně využitelná při dalším výzkumu s podobným cílem.

## 4.2 Veřejný sektor

### 4.2.1 Profil města

Město Kaplice leží přibližně 30 kilometrů jižně od Českých Budějovic. Město spadá do okresu Český Krumlov. V Kaplici a přilehlých osadách žilo k 31. 12. 2013 6485 obyvatel.

Městský úřad Kaplice má dvě pracoviště a celkem 9 odborů včetně kanceláře tajemníka. Úřad zaměstnává přibližně 60 úředníků (organizační struktura viz Obrázek 2).

Obrázek 2 : Organizační struktura – Městský úřad Kaplice



Zdroj: <http://www.mestokaplice.cz/mestsky-urad-3/organizacni-struktura/>

## 4.2.2 Řízení lidských zdrojů v organizaci

Školení a vzdělávání zaměstnanců má v kompetenci kancelář tajemníka, konkrétně personalistka Ing. Martina Nová. V náplni její práce je především realizace vzdělávacích programů zaměstnanců podle potřeb organizace a personální agenda.

Vzdělávání ve veřejném sektoru je dáno zákonem o úřednících. Během roku se paní personalistce dostane do rukou několik nabídek na školení pro úředníky, ale velkou část musí odmítnout, nejčastěji z nedostatku finančních prostředků. Na druhou stranu u některých odborů je nabídka nedostačující a zákonnou povinnost tak není možné splnit.

Paní Nová průběžně informuje zaměstnance o možnostech školení, konzultuje vzdělávání s vedoucími odborů a čas od času zjišťuje, o jaký druh vzdělávacích aktivit by měli zájem.

V nedávné minulosti byla zaměstnancům nabízena možnost výuky německého jazyka, kterou využilo několik jednotlivců. Dále například e-learningové kurzy zaměřené na ovládání programů MS Office a jiných programů využívaných úředníky.

## 4.2.3 Sociologický výzkum a struktura dotazníku

Dotazování probíhalo pomocí online dotazníku (verze pro tisk viz Příloha č. 2). Odkaz na dotazník byl rozeslán do všech mailových stránek pracovníků jednotlivých odborů úřadu. Všichni zaměstnanci mají přístup k internetu a měli možnost dotazník vyplnit elektronicky.

Dotazník obsahoval celkem jedenáct otázek a úvodní formulí, ve které autor oslovil respondenta, představil se a zdůvodnil účel dotazníkového šetření. Pět otázek bylo uzavřených, jednalo se o otázky filtračního charakteru. Další dvě otázky byly uzavřené, ale součástí otázky bylo zdůvodnění vybrané odpovědi. Jednalo se o otázky, ve kterých respondenti porovnávali dvě skutečnosti nebo hodnotili uvedenou hypotézu. Dvě otázky byly polozavřené. Jedna otázka měla větvící charakter, v případě odpovědi „ano“ odpovídal na otázku č. 7 a dále pokračoval otázkou č. 9, v případě záporné odpovědi se vyhnul otázce č. 7, odpověděl na polozavřenou otázku č. 8 a pokračoval na devítku.



Ve skutečnosti tedy každý respondent musel reagovat na desatero dotazů, aby dotazník úspěšně dokončil.

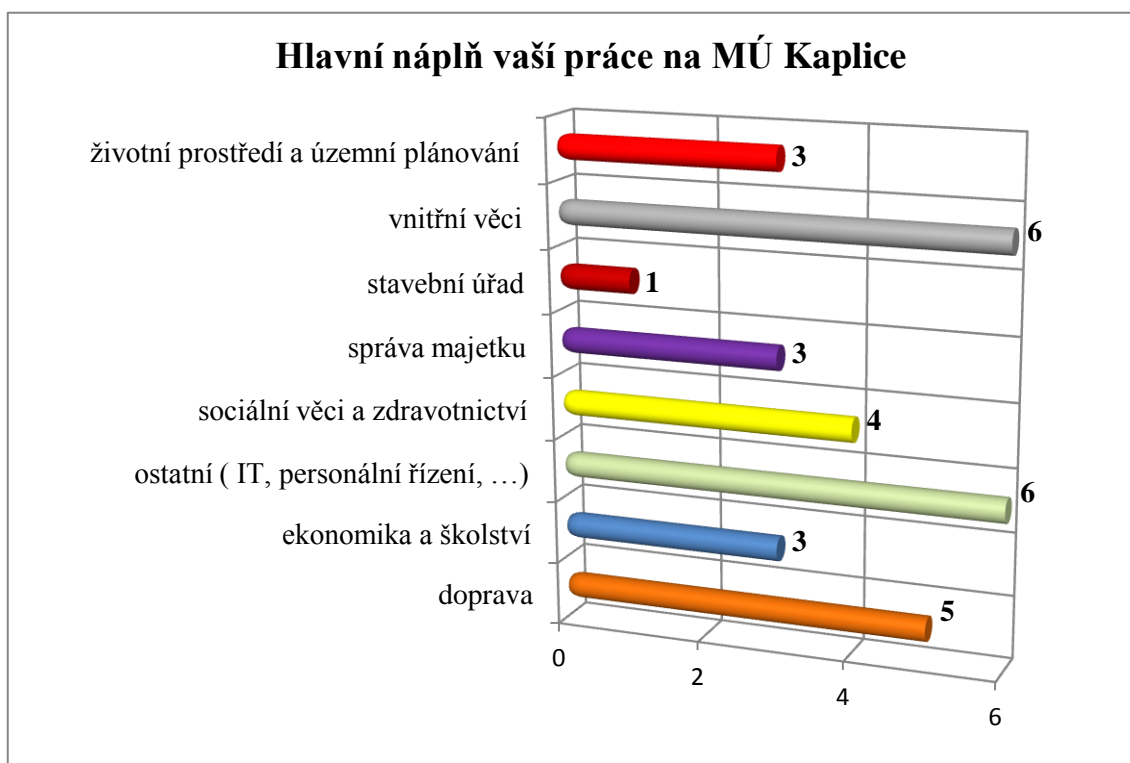
#### 4.2.4 Vyhodnocení sociologického výzkumu

Dotazníkové šetření probíhalo od 15.1 2014 do 24. 1. 2014. Aktivně se jej zúčastnilo 31 osob, všechny dotazníky byly vyplněny elektronicky a průměrná doba vyplňování byla pět minut a třicet sekund. Návratnost dotazníku dosahovala padesáti procent.

##### Otázky č. 1 a 2

Odpovědi na první dva filtrační dotazy nám segmentují pracovníky dle pracovní náplně a nejvýše dosaženého vzdělání (viz Graf 7 a Graf 8 níže).

Graf 7: Hlavní náplň vaší práce na MÚ Kaplice



Zdroj: Autor

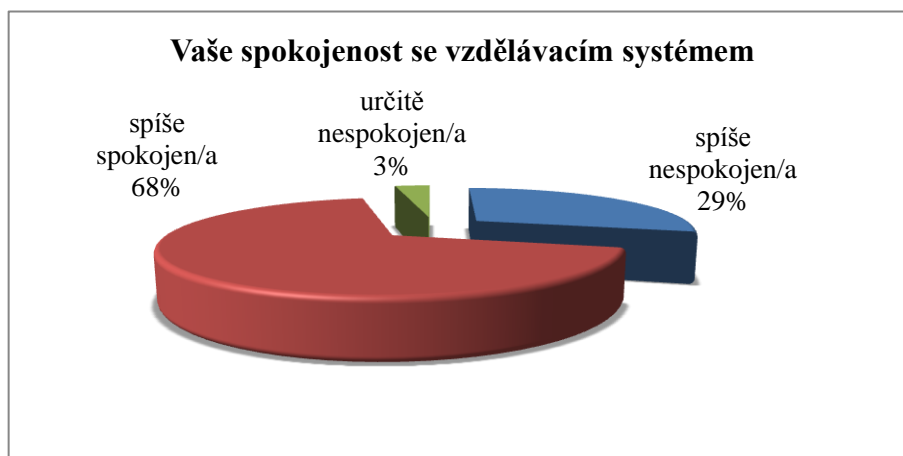
Graf 8: Vaše nejvýše dosažené vzdělání 2



Zdroj: Autor

Otázka č. 3

Graf 9: Vaše spokojenost se vzdělávacím systémem



Zdroj: Autor

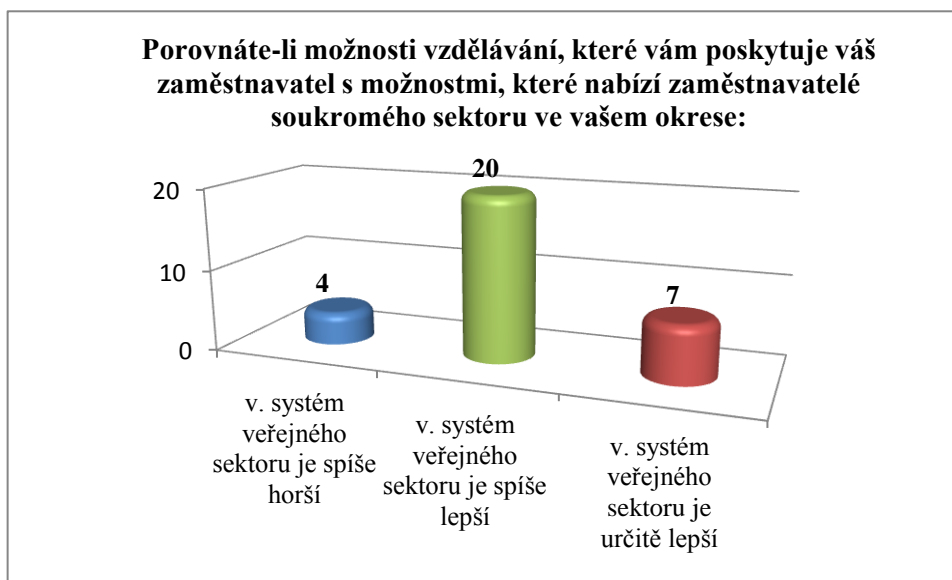
Na třetí dotaz (viz Graf 9 výše) navazovala podotázka, ve které se autor ptal na důvody spokojenosti či nespokojenosti každého respondenta.

Co člověk, to názor, a proto i odpovědi na tuto podotázku byly velmi různé. Pracovníci úřadu, kteří systém spíše kritizovali, si stěžovali na nedostatek školení, nesystematičnost vzdělávání, kvalitu školících lektorů, omezené finanční zdroje zaměstnavatele a nedostačující nabídku školení na krajské úrovni. Pozitivně hodnotící zaměstnanci jsou

spokojeni s dostatečnou nabídkou školení a s jeho intenzitou. Dále kvitují, že vzdělávání je hrazeno zaměstnavatelem nebo umožnění studia při práci.

#### Otázka č. 4

Graf 10: Porovnání vzdělávacího systému veřejného a soukromého sektoru



Zdroj: Autor

V této otázce úředníci porovnávali vzdělávací systém veřejné a soukromé sféry (viz Graf 10 výše). V podotázce následně měli zdůvodnit výběr odpovědi.

Dle většiny dotázaných je vzdělávací systém veřejného sektoru lepší než ten v soukromém sektoru. Následující výběr odpovědí prezentuje názor většiny dotázaných:

- „Soukromé firmy více šetří náklady na vzdělávání.“
- „Aspoň co se týče studia při práci, je, řekl bych státní sféra lepší. V soukromé sféře toto není kolikrát vůbec umožněno, zato ve státní sféře ano.“
- „Máme víc školení a víc porad.“

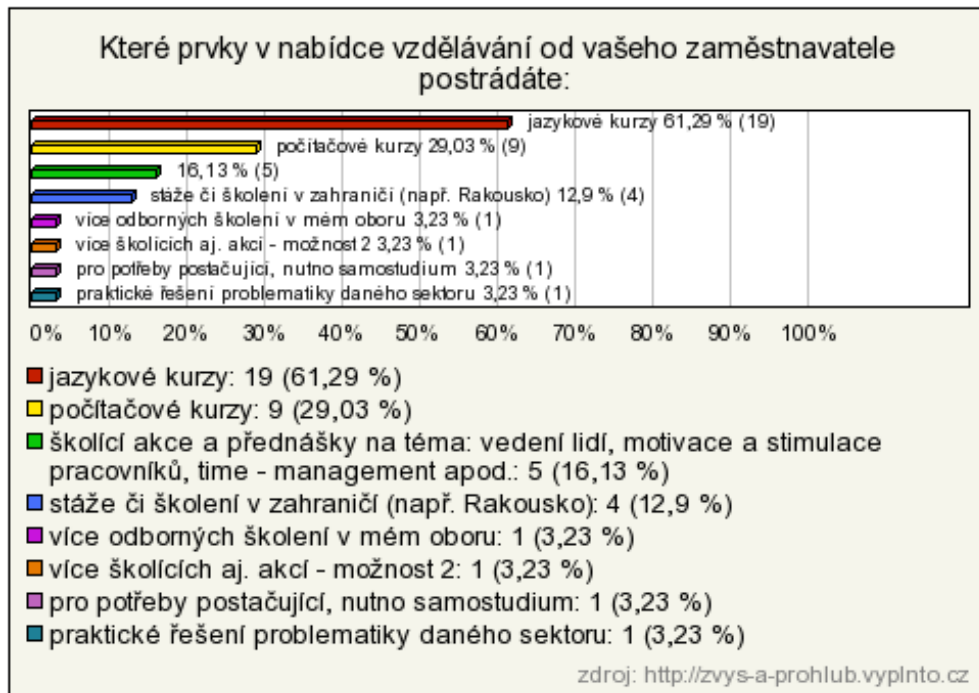
Ti, kteří uvedli, že vzdělávací systém veřejného sektoru je spíše horší než vzdělávací systém soukromého sektoru ve zdůvodnění např. uvedli:

- „V soukromém sektoru mají školení vyšší efektivitu přidané hodnoty.“

- „Ve veřejném sektoru je nám umožňováno účastnit se pouze omezeného množství školení (z úsporných důvodů).“
- „Nabízí další možnosti vzdělávání, ale veřejný sektor nikoliv (mimo kurzů v oboru v důsledku legislativních změn). „

#### Otázka č. 5

Graf 11: Které prvky v nabídce vzdělávání od vašeho zaměstnavatele postrádáte



Zdroj: <http://zvys-a-prohlab.vyplnto.cz>

Pátá otázka vypovídá o poptávce zaměstnanců po vzdělávacích aktivitách. Ve vzdělávací nabídce postrádají nejvíce jazykovou výuku a počítačové kurzy (viz Graf 11 výše).

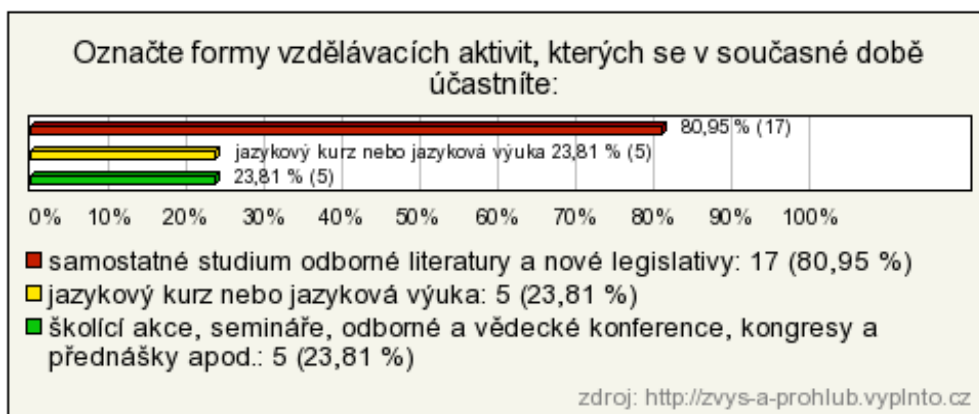
#### Otázka č. 6

Šestý dotaz „Věnujete se ve volném čase osobnímu rozvoji a vzdělávání souvisejícímu s výkonem vaší profese?“ měl za cíl zjistit sebevzdělávací aktivitu úředníků. V případě odpovědi „ano“ pokračoval respondent na otázku č. 7, pokud odpověděl „ne“ následoval dotaz č. 8.

### Otázka č. 7

Odpověď „ano“ zvolilo 68 % dotázaných (viz graf Příloha č. 4), kteří se nejčastěji věnují studiu odborné literatury nebo nové legislativy (viz Graf 12 níže).

Graf 12: Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte

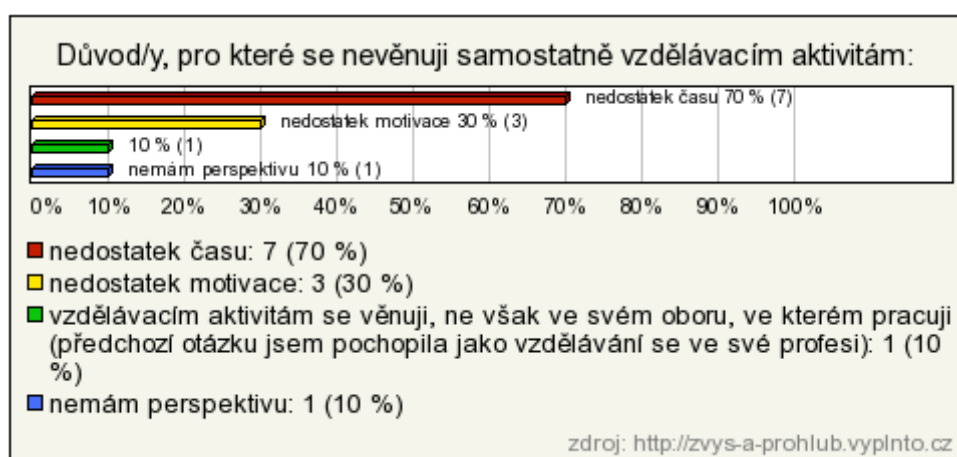


Zdroj: <http://zvys-a-prohlab.vyplnto.cz>

### Otázka č. 8

Deset dotázaných (32 %) se vzdělávacím aktivitám nevěnuje. Důvody uvádí níže přiložený Graf 13.

Graf 13: Důvod/y, pro které se nevěnuji samostatně vzdělávacím aktivitám



Zdroj: <http://zvys-a-prohlab.vyplnto.cz>

## Otázky č. 9, 10 a 11

Závěrečné otázky byly opět filtračního charakteru a respondenti volili odpovědi podle toho, jak dlouho pracují ve veřejném sektoru, kolik jim je let a jakého pohlaví jsou.

Nejpočetnější skupina dotázaných pracuje ve veřejné správě 9 -15 let (cca 35 %), téměř 42 % respondentů se zařadilo do věkové skupiny 35 – 50 let. Poměr mezi muži a ženami výrazně vyzněl pro ženy (71 % k 29 %), grafy viz Příloha č. 4.

## 4.2.5 Analýza výsledku šetření

Respondenty se autor rozhodl rozdělit dle filtračních otázek do kategorií dle odboru, na kterém vykonávají svou práci, nejvýše dosaženého vzdělání a ostatních jevů (věk, pohlaví, odpracované roky ve firmě).

### **Odbory**

#### **Ekonomika a školství**

Vzorek obsahoval dotazníky vyplněné pouze od žen, které ve státní správě pracují 9 a více let. Ty jsou se vzdělávacím systémem spokojeny a vzdělávání zaměstnanců veřejného sektoru považují spíše za lepší v porovnání se soukromým sektorem.

#### **Správa majetku**

Tato část respondentů byla tvořena ženami ve věku od 36 do 50 let. Na tomto odboru také vládne spokojenost se vzdělávacím systémem hodnotí jej lépe než systém v soukromém sektoru. Poptávají stáže a školení v zahraničí a ve volném čase se vzdělávají prostřednictvím jazykových kurzů a samostudia odborné literatury a nové legislativy.

#### **Vnitřní věci**

Výsledky šetření na tomto odboru jsou velmi podobné jako u předchozích dvou odborů. Opět je vzorek tvořen ženami, které hodnotí vzdělávací systém stejně pozitivně jako jejich kolegyně z odboru ekonomiky a školství a správy majetku. Pokud by měly tu možnost, rády by využily jazykové kurzy.

#### **Sociální věci a zdravotnictví**

Vzorek je tvořen výhradně ženami, většina se zařadila do věkové skupiny od 21 do 35 let. Spokojenost se vzdělávacím systémem je nižší v porovnání s jinými odbory. Polovina dotázaných je spíše spokojena, druhá polovina spíše nespokojena. Hlavním důvodem nespokojenosti je především málo školení. Ve volném čase se vzdělávají samostudiem. Vyjma školení se poptávají především počítačové kurzy.

## Životní prostředí a územní plánování

Pracovníky tohoto odboru jsou výhradně muži. Se vzděláváním ve veřejném sektoru jsou spíše nespokojeni, ale považují jej za lepší než v soukromém sektoru. Důvodem nespokojenosti je nedostatek školení. Mají zájem o jazykové kurzy.

## Doprava

Zastoupení mužů a žen je tři ku dvěma. Ženy jsou se vzdělávacím systémem spíše spokojeni, muži naopak spíše nespokojeni. Důvody spokojenosti/nespokojenosti byly různé, cituji např.: „Omezené finanční možnosti zaměstnavatele na školení zaměstnanců.“, „Preferuji hlubší a konkrétnější řešení problémů k dané problematice. Myslím tím – vydaný "příkaz", který lze jen v praxi těžko plnit a nejsou jasně stanovená pravidla a proto si každý úřad příkaz plní po svém.“. Mají zájem o jazykové kurzy.

## Ostatní (IT, personální řízení, stavební úřad)

Ze živnostenského úřadu se dotazníkového šetření nikdo nezúčastnil, ze stavebního úřadu pouze jediný respondent, kterého autor zařadil do této skupiny. V této skupině jsou další pracovníci, kteří pracují pod hlavičkou kanceláře tajemníka. Soubor byl tvořen ženami a muži v podobném poměru, velká část zaměstnanců pracuje ve státní správě více než devět let.

Většina pracovníků je spíše spokojena, ovšem objevila se i odpověď „určitě nespokojen“. Zaměstnanci jsou spokojeni s faktem, že mají možnost školení a vzdělávání je hrazeno zaměstnavatelem, kriticky se vyjádřili o odbornosti lektorů, kteří vedou semináře. Všichni se shodli na tom, že vzdělávací systém veřejného sektoru je spíše lepší než systém soukromého sektoru. Většina se věnuje ve svém volném čase vzdělávání a rádi by využili možnosti vylepšit si své jazykové dovednosti pomocí jazykových kurzů.



## **Vzdělání**

### **Střední odborné nebo střední odborné s maturitou**

Vzorek je tvořen 45 % ze všech respondentů. Shodují se na tom, že vzdělávací systém veřejného sektoru je lepší než toho soukromého. Muži poptávají především jazykové kurzy, ženy rovněž. Druhá poptávaná možnost u žen jsou školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod..

### **Vysokoškolské nebo vyšší odborné**

V porovnání s předcházející skupinou je tato skupina věkově mladší a také má v průměru kratší pracovní zkušenosti ve státní správě. Více se věnují vzdělávání ve volném čase než pracovníci pouze s maturitním vysvědčením. První příčku v poptávaných vzdělávacích aktivitách obsadily jazykové kurzy před počítačovými kurzy.

#### **4.2.6 Shrnutí mapování a předaná doporučení**

Limitujícím faktorem znemožňujícím naplnění zákonné povinnosti vzdělávat úředníky místní samosprávy jsou pravděpodobně nejen v Kaplici finanční možnosti samosprávného celku. Přesto na základě výsledku šetření plánuje personalistka (viz Příloha č. 6) oslovit zaměstnance úřadu s cílem specifikace nejvíce poptávaných vzdělávacích aktivit (jazykové kurzy) a při dostatečném zájmu budou mít úředníci možnost je využít.

### 4.3 Porovnání obou sektorů dle výsledků mapování

Dotazníkové šetření vyvrátilo první z hypotéz, ve které se autor domníval, že úředníci vyhodnotí vzdělávací systém veřejného sektoru spíše jako horší než vzdělávání v soukromém sektoru. Více než čtyři pětiny dotázaných zaměstnanců úřadu uvedly, že vzdělávací systém veřejného sektoru je určitě lepší nebo spíše lepší.

Druhá z hypotéz byla zaměřena na poptávku zaměstnanců. Ve veřejném sektoru by měly být nejvíce poptávány jazykové kurzy, v soukromém „školení a stáže v zahraničí“. Predikce byla přesná, když na otázku „Které prvky v nabídce vzdělávání od vašeho zaměstnavatele postrádáte?“ odpovědělo 19 z 31 úředníků „jazykové kurzy“. U podobné otázky určené pro zaměstnance strojírenské firmy, odpovědělo 14 ze 40 pracovníků „stáže a školení v zahraničí“.

Ke třetí hypotéze se vztahovala k otázce „Důvod/y, pro které se nevěnuji samostatně vzdělávacím aktivitám:“ Pro největší část zaměstnanců je hlavním důvodem nedostatek času, mnohdy se objevovala i kombinace s možností „nedostatek motivace“.

Autor se domníval, že pro úředníky bude hlavním důvodem nedostatek motivace a pro pracovníky podniku nedostatek času. Původní hypotéza byla výzkumem vyvrácena.

Čtvrtá hypotéza zabývající se zaměstnanci pracujícími v oboru ekonomiky a účetnictví, předpokládala podobnou poptávku po vzdělávacích aktivitách. Dotazník vyplnilo celkem osm žen (5 z firmy a 3 z úřadu), jejichž náplň práce je ekonomického rázu. Ženy ze soukromého sektoru poptávaly především „školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.“. Zatímco každá pracovnice úřadu zvolila jinou možnost a stejná odpověď (školicí akce a přednášky...) se objevila pouze jednou. Můžeme říci, že hypotéza byla vyvrácena.

Závěrečná, pátá hypotéza „Ženy se sebevzdělávají více než muži.“ je spíše otázkou pro zpestření tématu. Výsledek je možné vyčíst z dat získaných odpověďmi na otázku č. 4 (viz Příloha č. 1) a otázka č. 6 (viz Příloha č. 2). Výzkumu se aktivně účastnilo celkem 32 žen a 39 mužů. Přibližně 68.75 % žen uvedlo alespoň jednu vzdělávací aktivitu, které se v současnosti věnuje v rámci podnikového vzdělávání nebo volného času. U mužů bylo číslo o něco málo vyšší – 69.23 %. Tyto údaje vyvrací původní

domněnku. Mužští i ženští respondenti se dle autorem provedeného mapování věnují sebevzdělávání přibližně ve stejném poměru účastněných a neúčastněných.

## 5 Závěr

Cílem práce s názvem „Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců“ bylo mapování vzdělávacího systému dvou organizací, jedné z veřejného sektoru a jedné ze soukromého sektoru. Sekundárním cílem bylo srovnání těchto dvou odlišných systémů s důrazem na porovnání skutečností, které lze v těchto odlišných oblastech hodnotit a porovnat.

První mapování proběhlo ve velkém strojírenském podniku, jež je dceřinou společností rakouské firmy produkující stroje na výrobu plastů. Firmě se z hospodářského hlediska daří velmi dobře a významnou část peněžních prostředků investuje do vzdělávání svých pracovníků. Vzdělávací systém firmy dle autorem získaných dat a informací funguje velmi dobře a ze strany zaměstnanců se neobjevila vážnější připomínka. Vedoucímu personalistovi společnosti bylo autorem doporučeno zamyslet se nad možností zařadit některé poptávané prvky do portfolia podnikového vzdělávacího systému, uzná – li to vedení závodu za prospěšné pro osobní rozvoj zaměstnanců a prosperitu společnosti.

Mapování na městském úřadě přineslo výsledek, že místní samospráva nemá dostatek finančních prostředků pro vzdělávání pracovníků. Zaměstnanci nejsou dostatečně proškolení, což převažuje jako hlavní důvod jejich nespokojenosti se vzdělávacím systémem veřejného sektoru. Velká část zaměstnanců by ráda využila nabídky jazykových kurzů financovaných zaměstnavatelem, někteří již do tohoto typu vzdělání investovali a investují vlastní prostředky. Personalistka úřadu odsouhlasila požadavek ze strany zaměstnanců, a pokud bude dostatečný zájem o jazykovou výuku, budou si brzy pracovníci úřadu moci prohloubit znalosti cizího jazyka.

Při porovnání firmy a úřadu se projevila jedinečnost vzdělávacích systémů obou sektorů. Úředníci v subjektivním porovnání obou vzdělávacích systémů povýšili ten svůj nad firemní systémy podniků působících na Českokrumlovsku. Společným rysem, což je potěšující fenomén, se stala aktivita zaměstnanců v sebevzdělávání ve svém volném čase. Zaměstnanci bez ohledu na dosažené vzdělání, věk nebo pohlaví si plně uvědomují důležitost vlastních znalostí, dovedností a schopností a investují čas a finance do svého osobního rozvoje.

Výsledky a postupy použité při mapování jsou dále využitelné při dalších šetření, ať už pro novu analýzu vzdělávacích potřeb pracovníků nebo jako podklad pro hlubší

výzkum zaměřený na informovanost, spokojenost a poptávku zaměstnanců z hlediska vzdělávání.

## I. Summary

The first part of the bachelor thesis named Increase and deepening of employee's qualification deals with history of employees education in our country, labour law, education of officials and methods of employees education.

In the practical part the education system of two chosen objects was analysed. One is a large successful company and the other is a municipality in the same town. Secondary aim was to try to compare the results of the analysis of both objects.

For the analysis questionnaires to discover facts about awareness, satisfaction and demand of employees were used. Next employees were divided by responsibilities and maximum level of education attained. On the basis of this distribution requirements of employees on the education system were determined.

For the comparison of both objects five hypotheses were created and data showed whether they were true or false.

- Public sector employees will consider the educational system of the public sector rather than inferior educational system of the private sector. – FALSE
- Company employees want "training and internships in the parent company" the most, while officials "language learning". – TRUE
- For the staff of the municipal authority will be chosen most often the main reason for non-participation in self-education "lack of motivation" for employees of "lack of time". – FALSE
- A similar demand for the educational activities of workers in the field of economics and accounting in both sectors. – FALSE
- Women are educating themselves more than men. – FALSE

Results of data show that the officials want to learn foreign languages and the employees of the company ask for internships and training in parent company.

Results were discussed with human resource managers of chosen objects and managers can use the data for improvements in the education system.

## Keywords

Education system

Questionnaire

Officials of the municipality

Labour law

Employees of the company

## II. Seznam použitých zdrojů

Gallo, J., & Škoda K.. (1986). *Dejiny pedagogiky dospelých*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

Hajný, P. (2005). *Baťovy školy práce*. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/milniky/batovy-skoly-prace>

Holátová, D., & Krninská, R. (2012). *Lidské zdroje v rozvoji venkova*. Praha: Alfa Nakladatelství.

Jabůrek, S. (2010). *Baťova škola práce*. Dostupné z: <http://www.staryzlin.cz/batova-skola-prace.php>

Kašpárková, S. (2010). *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu: Historická tradice a současnost*. Brno: Paido.

Koubek, J. (2007). *Rízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Livečka, E. (1978). *Podniková pedagogika*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.

Marek, J. (2011). *Zážitek jako rozvoj týmů – laciný prodejní trik nebo skutečnost? Andragogika 2/2011*.

*Městský úřad Kaplice: organizační struktura*. Dostupné z: <http://www.mestokaplice.cz/mestsky-urad-3/organizacni-struktura/>

Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: WoltersKluwer Česká republika.

Palán, Z., & Rýznar, L. (2000). *Vzdělávání dospělých a Evropa*. Hradec Králové: Gaudeamus

Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník : výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia



Palán, Z. (2012) *Andragogický slovník*. Dostupné z:  
<http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>.

*Rekvalifikace*. (2012). Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace>

Tokár, M. (2012). M – learning a vzdělávání dospělých. *Andragogika 1/2012*.

Vysokajová, M., & Kahle, B., & Randlová N. , & Hůrka P., & Doležilek J. (2013).  
*Zákoník práce: Komentář*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

*Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. (2014). Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

### **III. Seznam obrázků a tabulek**

Tabulka 1: Charakteristické znaky vzdělávacích metod a jejich účinnost

Obrázek 1: „Mladí muži“ – Učni BŠP ve stejnokrojích

Obrázek 2: Organizační struktura – Městský úřad Kaplice

Graf 1: Hlavní náplň vaší práce ve firmě OMEGA Kaplice

Graf 2: Vaše nejvýše dosažené vzdělání 1

Graf 3: Hlavní důvod, který by vás dobrovolně vedl ke zvyšování a prohlubování kvalifikace

Graf 4: Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte

Graf 5: Důvod/y, pro které nevyužívám možnosti firemního vzdělávání

Graf 6: V nabídce firemního vzdělávání nejvíce postrádám

Graf 7: Hlavní náplň vaší práce na MÚ Kaplice

Graf 8: Vaše nejvýše dosažené vzdělání 2

Graf 9: Vaše spokojenost se vzdělávacím systémem

Graf 10: Porovnání vzdělávacího systému veřejného a soukromého sektoru

Graf 11: Které prvky v nabídce vzdělávání od vašeho zaměstnavatele postrádáte

Graf 12: Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte

Graf 13: Důvod/y, pro které se nevěnuji samostatně vzdělávacím aktivitám

## **IV. Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník pro firmu

Příloha č. 2 – Dotazník pro městský úřad

Příloha č. 3 – Grafy – firma

Příloha č. 4 – Grafy – městský úřad

Příloha č. 5 – Komentář vedoucího personalisty společnosti OMEGA

Příloha č. 6 – Komentář personalistky městského úřadu

# V. Přílohy

Příloha č. 1

Dobrý den,

jmenuji se Radek Chýna a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích. Anonymní dotazník, který máte před sebou a jeho následné vyhodnocení bude jednou z částí mé bakalářské práce na téma „Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců“. Vámi vybranou odpověď zakroužkujte. V některých otázkách lze vybrat více odpovědí.

Předem děkuji za vyplnění.

## **1) Hlavní náplň vaší práce ve firmě OMEGA Kaplice:**

- a) řízení výroby a kontrola
- b) IT a programování
- c) ekonomika, daně, účetnictví apod.
- d) nákup, prodej, příjem, expedice apod.
- e) elektrotechnika a konstrukce
- f) jiné: (prosím uveďte):

## **2) Vaše nejvýše dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) střední odborné (výuční list)
- c) střední nebo střední odborné s maturitou

d) vyšší odborné

e) vysokoškolské

**3) Hlavní důvod, který by vás dobrovolně vedl ke zvyšování nebo prohlubování kvalifikace?**

a) kariérní růst

b) vyšší finanční ohodnocení

c) zlepšení schopností a dovedností, a tím zvýšení efektivity práce

d) touha po vědění a zlepšování sebe sama

e) jiné (prosím uveďte):

**4) Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte:**

a) vysokoškolské studium

b) jazykový kurz nebo jazyková výuka

c) samostatné studium odborné literatury

d) školící akce, semináře, odborné a vědecké konference, kongresy a přednášky apod.

e) jiné (prosím uveďte):

f) neúčastním se

**5) Víte jaké možnosti vzdělávání a osobního rozvoje vám firma nabízí?**

a) ano (prosím uveďte):

b) ne

**6) Využíváte v současné době některé nepovinné možnosti firemního vzdělávání?**

a) ano (prosím uveďte):

b) ne

V případě, že jste odpověděli „ne“, odpovězte také na otázku č.7. V případě odpovědi „ano“ pokračujte na otázku č. 8.

**7) Důvod/y, pro které nevyužívám možnosti firemního vzdělávání:**

a) nedostatek času

b) nedostatek motivace

c) nedostačující nabídka

d) nedostatečná informovanost

e) jiné (prosím uveďte):

**8) V nabídce firemního vzdělávání nejvíce postrádám:**

- a) stáže či školení v zahraničí
- b) školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.
- c) počítačové kurzy
- d) jiné (prosím uveďte):

**9) Ve firmě OMEGA Kaplice pracuji (v letech):**

- a) 0 – 1
- b) 2 – 5
- c) 5 – 10
- d) 10 +

**10) Váš věk:**

- a) 15 – 20
- b) 21 – 35
- c) 36 – 50
- d) 50 +

**11) Vaše pohlaví:**

- a) muž
- b) žena

KONEC DOTAZNÍKU

## Příloha č. 2

Dobrý den,

jmenuji se Radek Chýna a jsem studentem 3. ročníku Ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích. Anonymní dotazník, který máte před sebou a jeho následné vyhodnocení bude jednou z částí mé bakalářské práce na téma „Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců“. Vámi vybranou odpověď zakroužkujte. V některých otázkách lze vybrat více odpovědí.

Předem děkuji za vyplnění.

### **1) Hlavní náplň vaší práce na MÚ Kaplice:**

- a) ekonomika a školství
- b) správa majetku
- c) vnitřní věci
- d) sociální věci a zdravotnictví
- e) životní prostředí a územní plánování
- f) stavební úřad
- g) doprava
- h) živnostenský úřad
- i) ostatní ( IT, personální řízení, ...)



**2) Vaše nejvýše dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) střední odborné (výuční list)
- c) střední nebo střední odborné s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**3) Vaše spokojenost se vzdělávacím systémem ve veřejné správě:**

- a) určitě spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) určitě nespokojen

Důvody spokojenosti /nespokojenosti:

.....  
.....

**4) Porovnáte-li možnosti vzdělávání, které vám poskytuje váš zaměstnavatel s možnostmi, které nabízí zaměstnavatelé soukromého sektoru ve vašem okrese:**

(Pozn.: Vycházejte z osobní zkušenosti a z informací z doslechu.)

- a) v. systém veřejného sektoru je určitě lepší
- b) v. systém veřejného sektoru je spíše lepší
- c) v. systém veřejného sektoru je spíše horší
- d) v. systém veřejného sektoru je určitě horší

Zdůvodnění vybrané odpovědi:

.....  
.....

**5) Které prvky v nabídce vzdělávání od vašeho zaměstnavatele postrádáte:**

- a) stáže či školení v zahraničí (např. Rakousko)
- b) školicí akce a přednášky na téma: vedení lidí, motivace a stimulace pracovníků, time – management apod.
- c) počítačové kurzy
- d) jazykové kurzy
- e) jiné (uved'te):

**6) Věnujete se ve volném čase osobnímu rozvoji a vzdělávání souvisejícímu s výkonem vaší profese?**

a) ano

b) ne

V případě odpovědi „ano“ zodpovězte otázku č.7, v případě odpovědi „ne“ zodpovězte otázku č.8.

**7) Označte formy vzdělávacích aktivit, kterých se v současné době účastníte:**

a) vysokoškolské studium

b) jazykový kurz nebo jazyková výuka

c) samostatné studium odborné literatury a nové legislativy

d) školicí akce, semináře, odborné a vědecké konference, kongresy a přednášky apod.

e) jiné (uved'te):

**8) Důvod/y, pro které se nevěnuji samostatně vzdělávacím aktivitám:**

a) nedostatek času

b) nedostatek motivace

c) jiné (uved'te):

**9) Ve veřejné správě pracuji (v letech):**

a) 0 – 2

b) 3 – 8

c) 8 – 15

d) 15 +

**10) Váš věk:**

a) 15 – 20

b) 21 – 35

c) 36 – 50

d) 50 +

**11) Vaše pohlaví:**

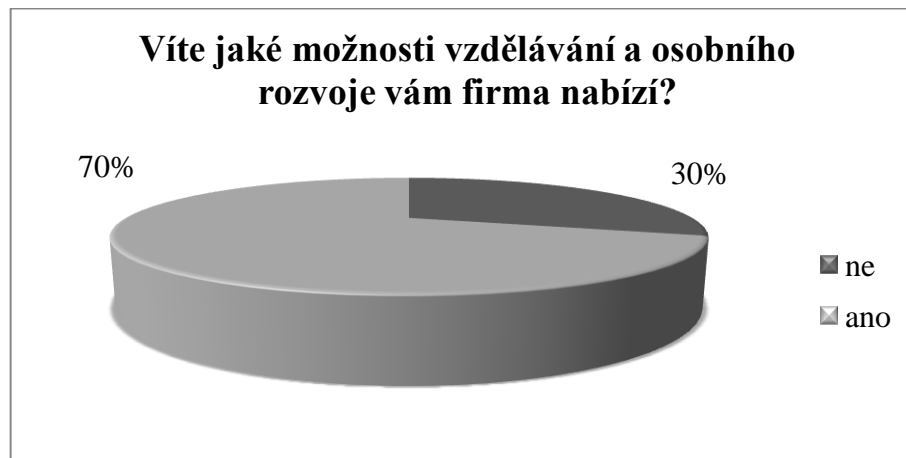
a) muž

b) žena

KONEC DOTAZNÍKU

Příloha č. 3

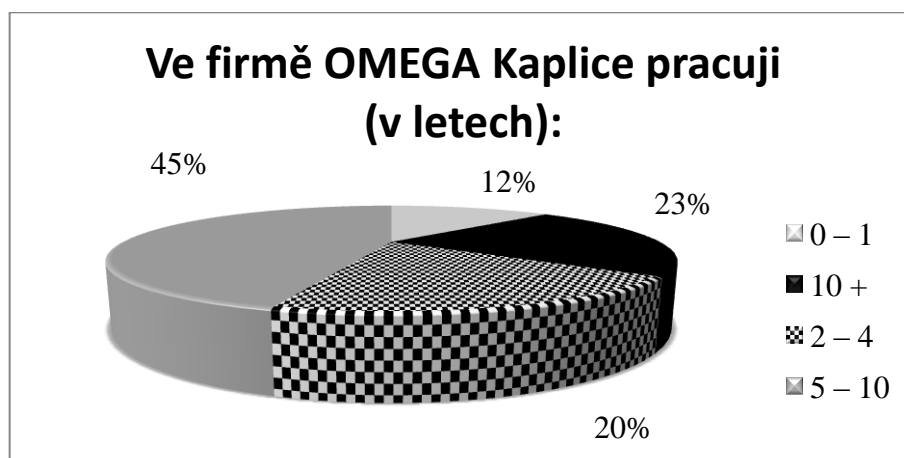
Graf – Otázka č. 5



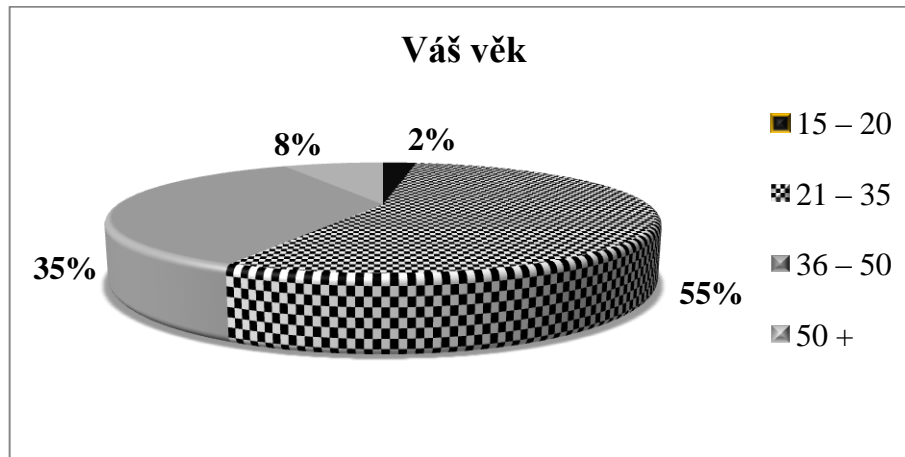
Graf – otázka č. 6



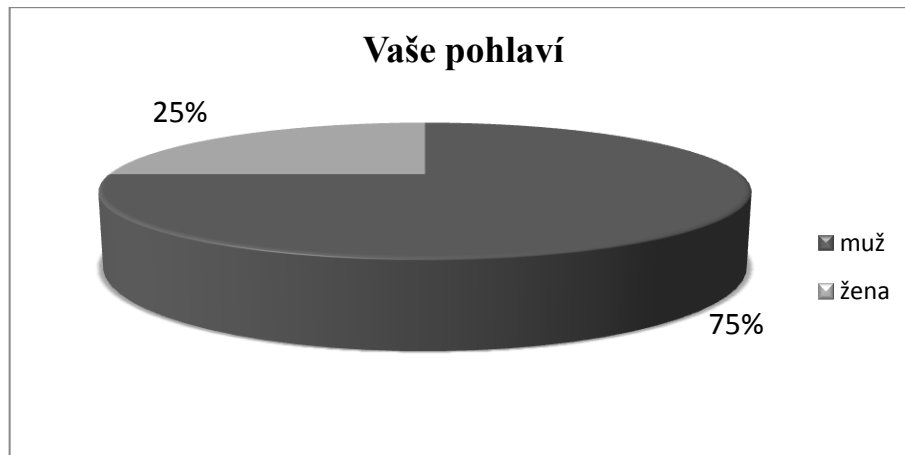
Graf – otázka č. 9



Graf – otázka č. 10

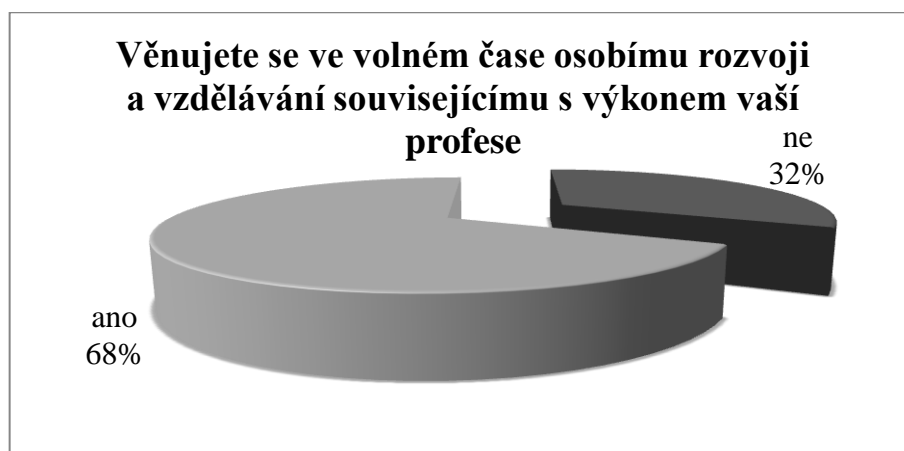


Graf – otázka č. 11

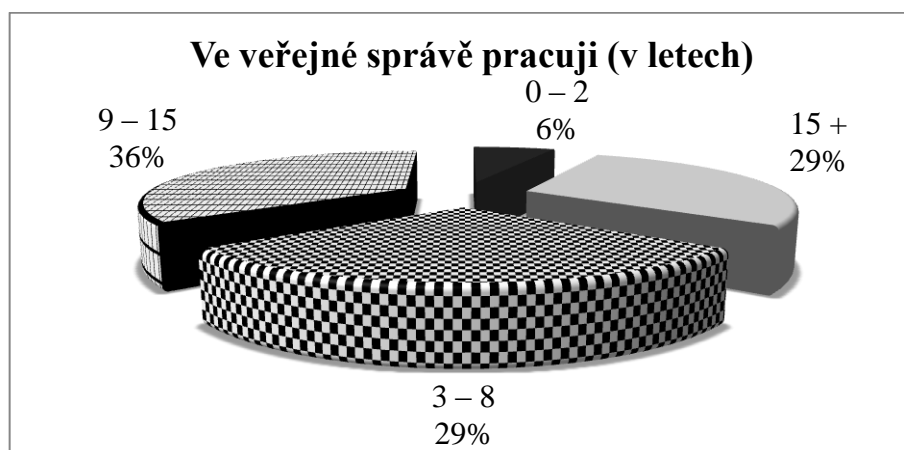


Příloha č. 4

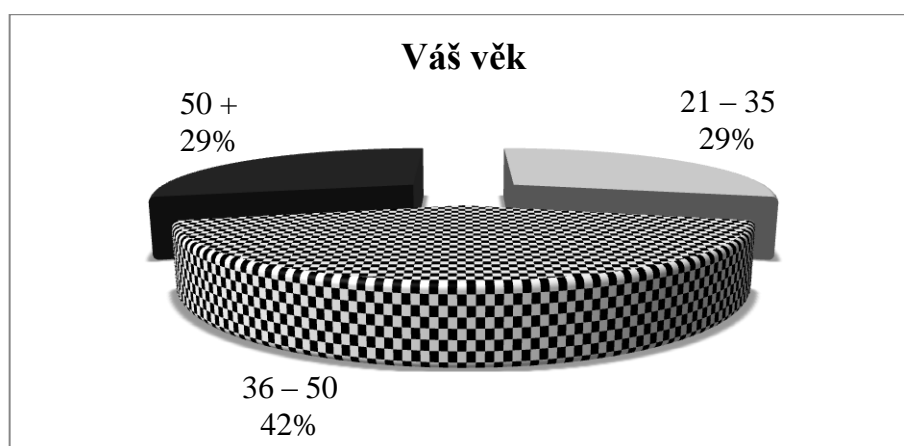
Graf 1 – otázka č. 6



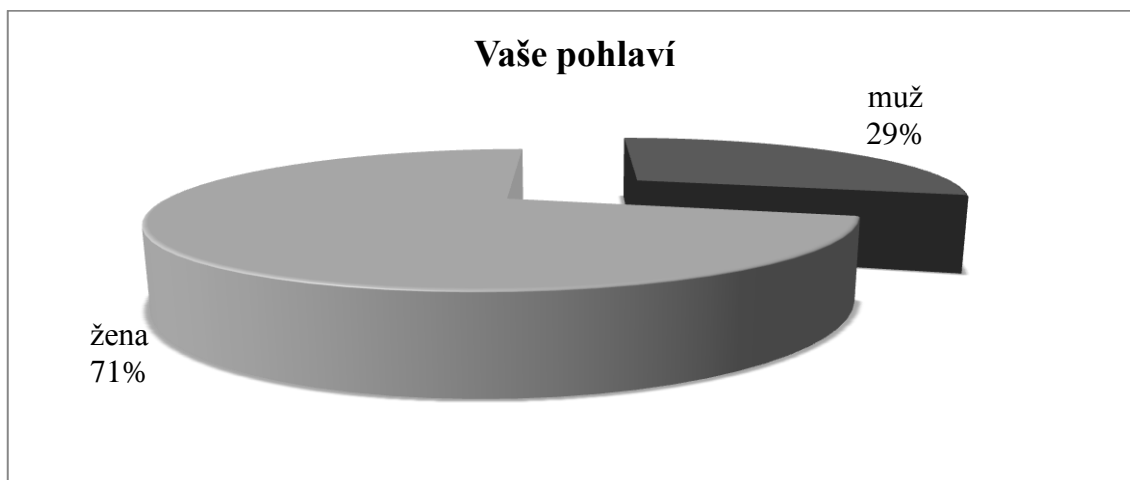
Graf 2 – otázka č. 9



Graf 3 – otázka č. 10



Graf 4 – otázka č. 11





## Příloha č. 5

Komentář HR manažera společnosti OMEGA strojírenská spol. s.r.o. pana Jílka

V průběhu měsíce ledna a února připravil a provedl v naší společnosti pan Radek Chýna v rámci své bakalářské práce dotazníkové šetření s cílem zjistit úroveň „Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců“.

Zvolené téma je pro naši společnost důležité, neboť firma je ve fázi poměrně rychlého růstu (nábor nového personálu a přebírání nových projektů od mateřské společnosti v Rakousku) a vzhledem k tempu růstu je málo času na rozvoj personálu zejména v oblasti tzv. „soft skills“. Dalším limitujícím faktorem je personální poddimenzování oddělení řízení lidských zdrojů.

Přesto ve společnosti existuje velká vůle k rozvoji lidských zdrojů a rovněž tak ochota vedení alokovat na rozvoj finanční prostředky. Právě proto má práce pana Chýny velký význam v této době – ukazuje do jaké míry jsou prostředky investované do kvalifikace zaměstnanců chápány jednotlivými zaměstnanci jako vhodně orientované a současně jak je chápán celkový systém zvyšování a prohlubování kvalifikace ve vztahu k pracovní náplni zaměstnanců a jejich volnému času.

Pan Chýna odvedl dobrou práci, přínosná byla on-line verze dotazníku, která výrazně zefektivnila vyplňování zaměstnanci. Velmi pozitivně hodnotím i vlastní dotazník, který byl optimálně sestaven co do množství otázek (relativně krátký, při jeho vyplnění necítí respondent potřebu vyplňování již urychlit, ukončit...) a jejich obsahu (směřují ke zjištění podstatných faktů). I vyhodnocení dotazníku má dobrou vypovídací schopnost, kvantitativní data jsou doložena řadou grafů a rovněž tak slovní interpretace výsledků má dobrou úroveň.

Další interní kroky spojené s šetřením:

- představení výsledků vedení společnosti
- poděkování a zaslání stručného shrnutí účastníkům
- využití výsledků při dalším nastavení procesu vzdělávání ve společnosti

## Příloha č. 6

### Komentář personalistky městského úřadu paní Nové

Na základě dotazníkové šetření bylo zjištěno, že úředníci jsou vcelku spokojeni se vzdělávacím systémem ve veřejné správě. I když je stále nedostatek finančních prostředků na vzdělávání úředníků, snažíme se naše úředníky vzdělávat, co nejvíc to jde, abychom plnili dle zákona o úřednících (312/2002 Sb.) nejméně 18 pracovních dnů v rámci 3 let.

Úředníci nejčastěji požadují počítačové a jazykové kurzy. Toto jsem i očekávala. Na počítačové a jazykové kurzy neposíláme, v tomto se vzdělává každý sám.

Co se týká odborných seminářů souvisejících s pracovní náplní úředníka, preferujeme semináře, které se konají v Českých Budějovicích, abychom ušetřili na cestovních nákladech.

Od května budou probíhat na městském úřadě e-learningové kurzy. Každý úředník má možnost si vybrat dva kurzy, které chce absolvovat. Nejvíce žádaným školením je správní řád a počítačový kurz Excel a Word. Co se týká jazykových kurzů, chtěli bychom tu znovu obnovit výuku cizího jazyka. V minulosti probíhala v prostorách městského úřadu 2 hodiny týdně výuka německého jazyka. Jelikož o to nebyl dostatečný zájem, po roce se výuka zrušila. Vzhledem k velkému zájmu o jazykový kurz oslovíme zaměstnance, abychom zjistili, zda chtějí německý nebo anglický jazyk. Na základě jejich přání bychom domluvili spolupráci s nějakým místním lektorem.