

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Institut vzdělávání a poradenství**

**Katedra pedagogiky**



**Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců  
v návaznosti na sociálně-právní aspekty profesního vývoje**

**Bakalářská práce**

**Autor: Pavel Kosař**

**Vedoucí práce: Ing. Kateřina Tomšíková**

2018

**Zadávací list**

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců v návaznosti na sociálně-právní aspekty profesního vývoje

vypracoval samostatně a citoval jsem všechny informační zdroje, které jsem v práci použil a které jsem rovněž uvedl na konci práce v seznamu použitých zdrojů.

Jsem si vědom, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, především ustanovení § 35 odst. 3 tohoto zákona, tj. o užití tohoto díla.

Jsem si vědom, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a to i bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Jsem si vědom, že moje bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitní databázi a bude veřejně přístupná k nahlédnutí.

Svým podpisem rovněž prohlašuji, že elektronická verze práce je totožná s verzí tištěnou a že s údaji uvedenými v práci bylo nakládáno v souvislosti s GDPR.

.....

V ..... dne .....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji tímto vedoucí mé bakalářské práce Ing. Kateřině Tomšíkové za odborné vedení, konzultace a profesionální přístup. V neposlední řadě děkuji své rodině za podporu a dodání motivace pro studium.

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce bylo na základě analýzy stávajícího odborného rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci navrhnout vlastní doporučení k možnému zlepšení současného stavu v oblasti zvyšování a prohlubování kvalifikace, včetně motivace jedince ke vzdělávání. Významné bylo porovnávání právních norem s výsledky šetření jak v oblasti korporátního segmentu reprezentovaného jednou z velmi významných a úspěšných firem v regionu Chomutov a na druhé straně státního sektoru, reprezentovaného prostřednictvím Úřadu práce Chomutov. Cílem bylo vyhledávání nových forem vzdělávání ve firmách prostřednictvím HR a ve státním sektoru potom prostřednictvím Informačního poradenského střediska rovněž v lokalitě Chomutova.

V teoretické části jsem se zabýval vymezením základních pojmů, a to na základě studia odborné literatury, včetně právních aspektů, řízení lidských zdrojů, péče o pracovníky a jejich kvalifikace. Pro zpracování praktické části bakalářské práce jsem zvolil metodu hloubkového individuálního rozhovoru s odborníkem ve vzdělávání dospělých a pracovníkem, který řídí lidské zdroje a poradenství ve vzdělávání v daných organizacích. Cílem šetření byla komparace názorů těchto osob, které jsou ve zkoumané oblasti profesionály a uvědomují si důležitost zvyšování i prohlubování kvalifikace nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich organizace.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

kvalifikace, motivace, odborný rozvoj zaměstnanců

## **ABSTRACT**

The goal of my thesis is to analyse a vocational development of employees, at the particular organization, to suggest special recommendation for education of employees, to reach better state of this issue. In Bachelor thesis I address the matters of improvement and upgrading of qualification, education and motivation, connected with very successful firm in Chomutov. On the otherhand there is the Information consulting center, which is active in Improvement and upgrading of education too. I did a comparison of this survey of both, which was very significant. The goal was also to find a new kind of Intelligence, at the same region of Chomutov.

In the theoretical part I explain essential terminology based on the relevant literature, legislation and legal aspects of leading of personal resources, education and also the care of employees and qualification.

For the practical part I chose the professional interviews conversation form survey method. The goal of this form was a reconciliation and the possibility to find out what is the otherness between view of people which are involved in this area, in order to be aware of relevance of improvement and upgrading not only for employees but for their firms too.

## **KEYWORDS**

qualification, motivation, vocational development

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA</b> .....	<b>10</b>
<b>2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>11</b>
2.1 DEFINICE .....	11
2.2 OBLAST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
2.2.1 <i>Plánování a analýza</i> .....	12
2.2.2 <i>Výběr zaměstnanců</i> .....	13
2.2.3 <i>Pracovně právní dokumentace</i> .....	13
2.2.4 <i>Nařizování</i> .....	14
2.2.5 <i>Organizování</i> .....	14
2.2.6 <i>Odměňování a kontrola</i> .....	14
2.2.7 <i>Další odměňování pracovníků</i> .....	15
2.2.8 <i>Péče o pracovníky</i> .....	15
<b>3 PÉČE O PRACOVNÍKY</b> .....	<b>17</b>
3.1 HISTORICKÉ HLEDISKO A PRACOVNÍ VZTAHY.....	17
3.1.1 <i>Péče o zaměstnance dříve</i> .....	17
3.1.2 <i>Péče o zaměstnance dnes</i> .....	17
3.1.2.1 <i>Pracovní prostředí</i> .....	18
3.1.2.2 <i>Pracovní doba a pracovní režim</i> .....	18
3.1.2.3 <i>Pracovní prostředí-pracoviště</i> .....	19
3.1.2.4 <i>Služby poskytované pracovníkům na pracovišti</i> .....	19
3.1.2.5 <i>Zvyšování a prohlubování kvalifikace</i> .....	20
<b>4 ZVYŠOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE</b> .....	<b>21</b>
4.1 ZVYŠOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE DLE ZP .....	21
4.1.1 <i>Základní charakteristika kvalifikace a rozdíly v právním pojetí</i> .....	21
4.1.2 <i>Povinnosti ze strany zaměstnavatele</i> .....	21
4.1.3 <i>Povinnosti ze strany zaměstnance</i> .....	22
4.1.4 <i>Kvalifikační dohoda</i> .....	22

4.1.5	<i>Další aspekty v právním pojetí – úlevy v práci, daňové úlevy</i> .....	23
4.2	FORMY ZVYŠOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ.....	23
4.2.1	<i>Zaškolení</i> .....	23
4.2.2	<i>Zaučení</i> .....	24
4.2.3	<i>Odborná praxe absolventů</i> .....	24
4.2.4	<i>Rekvalifikace</i> .....	24
4.2.5	<i>Řízení lidských zdrojů v oblasti rozvoje zaměstnanců</i> .....	24
4.2.5.1	Metody a způsoby vzdělávání.....	25
4.2.5.2	Moderní pojetí rozvoje zaměstnanců.....	25
<b>5</b>	<b>MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>26</b>
5.1	MOTIVACE ZE STRANY ZAMĚSTNAVATELE.....	26
5.2	MOTIVACE ZE STRANY ZAMĚSTNANCE .....	26
5.3	PŘEKÁŽKY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ZE SOCIÁLNÍHO ASPEKTU .....	27
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA REGIONU CHOMUTOV</b> .....	<b>28</b>
6.1	HISTORIE REGIONU .....	28
6.2	SOCIÁLNÍ SITUACE REGIONU .....	29
6.3	NEZAMĚSTNANOST V CHOMUTOVSKÉM OKRESE .....	31
<b>7</b>	<b>VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>33</b>
7.1	INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY – RESPONDENTI.....	33
7.2	INDIVIDUÁLNÍ HLOUBKOVÉ ROZHOVORY – VYHODNOCENÍ.....	33
7.3	ZHODNOCENÍ A KOMPARACE VÝSLEDKŮ HLOUBKOVÝCH INDIVIDUÁLNÍCH ROZHOVORŮ.....	36
<b>8</b>	<b>VLASTNÍ DOPORUČENÍ – DALŠÍ MOŽNOSTI ODBORNÉHO ROZVOJE V REGIONU CHOMUTOV</b> .....	<b>38</b>
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>40</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>41</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>43</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců v návaznosti na sociálně právní aspekty profesního vývoje.

Téma této práce jsem si zvolil ze dvou důvodů. V souvislosti s výkladem i různým pohledem v názoru na odborný rozvoj zaměstnanců, a to jak ve firmách, tak v jiných organizacích bylo třeba definovat jednotlivé pracovní-právní vztahy nejen ze zákona, ale i z další odborné literatury. V praktickém pojetí to však znamenalo realizovat šetření formou hloubkového rozhovoru na jedné straně na úřadě práce – Informačního poradenského střediska v Chomutově, na druhé straně ve výrobním podniku Sandvik materials technology, spol. s r. o. rovněž v Chomutově.

Pokusit se vyjádřit úroveň profesního vývoje, se kterou jsem se v šetření setkal, není jednoduché. Zjištění, že je nutné vzdělávat se za použití nových přístupů a metod s ohledem na vývojové tendence odborného rozvoje zaměstnanců, jsem očekával. Předpokládal jsem tedy nacházení moderních trendů v péči o lidské zdroje jako pozitivní jev.

Dalším z důvodů, proč jsem si vybral toto téma, bylo nalezení odpovědi na otázku: „Jaké jsou praktické názory a případné shody, či neshody na prohlubování a zvyšování kvalifikace u dvou rozdílných subjektů, tj. je úřadu práce a moderního výrobního podniku se zahraniční kapitálovou účastí?“

V praktické rovině mě dále zajímalo vymezení vzdělávacích potřeb jak ze strany firmy a individuálních názorů zaměstnanců, tak ze strany úřadu práce. Vzdělávání v oblasti profesního vývoje je pochopitelně nutností, ale v praxi dle mého zjištění ne vždy úplně naplněno. Rozpracování tohoto tématu pak přiblížilo jednotné i odlišné názorové proudy obou segmentů.

S využitím metody komparace informací vzešlých z hloubkových rozhovorů jsem zaznamenal částečně různé pohledy k přístupu v prohlubování a zvyšování kvalifikace jedince, což i potvrzují závěry této práce.

Na základě analýzy, následné komparace názorů odborníků a vyhodnocení těchto informací doporučuji v závěru práce i jistá řešení na zlepšení situace.

# TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 1 Cíle a metodika

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy stávající situace navrhnout další možnosti odborného rozvoje zaměstnanců. Cíl jsem se snažil naplnit na základě komparace výsledků výzkumného šetření, které se zaměřilo na porovnání právních norem zabývajících se zvyšováním a prohlubováním kvalifikace, názorů zaměstnavatele

a postojů pracovníků. V části teoretické byly definovány pojmy s tématem související, a to na základě studia odborných monografií. Dílčím cílem bylo představení moderních trendů v řízení lidských zdrojů.

Hlavní metodou použitou v praktické části byly hloubkové individuální rozhovory s pracovníky zabývajícími se řízením lidských zdrojů a odborníkem ve vzdělávání. Další metodou byla komparace zjištěných výsledků. K prezentaci vlastních doporučení byla využita metoda syntézy. Metodou použitou v části teoretické byla analýza dokumentů a odborné literatury.

## **2 Řízení lidských zdrojů**

### **2.1 Definice**

Řízení lidských zdrojů představuje koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace, vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly, kde je dovršen vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a skutečně řídicí. Významem řízení je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Charakterem těchto lidských zdrojů je pak:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Každodenní součást práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategií a plány organizace.
- Vytváření dobré pověsti podniku.

Jádrem je nejdůležitější oblast celého řízení organizace v pojetí personální práce (Koubek, 2010, s. 15-16). „Řízení lidských zdrojů a její strategie je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii“ (Koubek, 2010, s. 17).

### **2.2 Oblast řízení lidských zdrojů**

Oblastí a úkolem i cílem řízení lidských zdrojů je pojetí k prosperitě a slouží k úspěšné výkonnosti organizace a zlepšování se jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu s akcentem na efektivním využití zdrojů organizace, hlavně materiálních a finančních a nadále implementovat postupy od strategie k cílům. Mezi hlavní úkoly patří:

- Soulad mezi počtem pracovníků a strukturou pracovních úkolů, usilovat o zařazení správného pracovníka na správném místě a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Optimální využívání pracovních sil v organizaci – maximální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníka.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů na pracovišti s využitím lepšího poznávání spolupracovníků sebe navzájem.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace – rozvíjet jejich pracovních schopností, osobnost jedince, sociální vlastnosti ale i pracovní kariéry k plnému uspokojení z radosti nad vykonanou prací.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy.

Všechny oblasti řízení lidských zdrojů sledují jak zájmy organizace, tak i zájem jedince, což odráží zkušenost, že bez kvalitní péče o pracovníka není dostatečně možné realizovat celkový úspěch organizace (Dvořáková a kol, 2012, s. 6-10).

### **2.2.1 Plánování a analýza**

V zájmu plnění hlavních úkolů a vytýčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí řízení lidských zdrojů zejména:

- Definovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost.
- Provádět analýzy pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce.
- Prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.
- Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí potřeby pracovních sil a v této souvislosti provádět průzkum trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.
- Vytvářet a prosazovat vhodné systémy řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- Motivovat pracovníky.
- Vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.

- Zajišťovat fungování personálního informačního systému, komunikace s pracovníky, pořizovat, aktualizovat a uschovávat dokumenty týkajících se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy.
- Existuje i poněkud jinak definované úkoly plánování a analýz, s jinak stanovenými prioritami jako např.
  - Zlepšení kvality pracovního života.
  - Zvýšení produktivity.
  - Zvýšení spokojenosti pracovníků.
  - Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivu.
  - Zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2010, s. 18-19).

### **2.2.2 Výběr zaměstnanců**

Jednou ze základních zásad výběru pracovníků by mělo být důsledné dodržování platných zásad a zákonů, zejména je třeba dodržovat všechny zákony potlačující jakoukoliv diskriminaci v plné šíři.

Výběr je vždy řešen na základě kvality pracovníka a schopností vykonávat úspěšně pracovní nasazení na místě, pro které byl pracovník vybrán. Je třeba dávat pozor na časté praktiky v organizacích, kde v některých případech je vybrán jedinec na základě kritérií, jako je sympatie, přátelský nebo příbuzenský vztah k uchazeči.

Určitě nelze zapomínat na rovnocenný a rovnoprávný vztah uchazeče i organizace, jež je podstatnou částí výběru, kde si zaměstnanec nevybírá jen pracovníka ale i pracovník si vybírá zaměstnavatele.

Nejčastější metodou by měl být pohovor s uchazečem, je třeba se vždy dobře připravit a vést vždy kvalifikovanými pracovníky HR. Další metody výběru pracovníků: test inteligence, lékařské vysvědčení, doporučující dopis, grafologie, test osobnosti, ukázka práce, astrologie, CV, praxe v oboru, atd. (Koubek, 2010, s. 166 – 179).

### **2.2.3 Pracovní právní dokumentace**

Do určitého pracovního vztahu vstupuje pracovník v okamžiku, kdy se uchází o práci a má zájem se účastnit případně výběrového řízení, závislé dle pozice na kterou

aspiruje. Po přijetí pracovníka dochází k jistému vztahu, který je nutno ošetřit pracovně právní dokumentací. Nejdůležitější je v tomto ohledu uzavření pracovní smlouvy, smlouva má písemnou formu a náležitosti, které musí obsahovat:

1. název pozice, na kterou je pracovník přijímán,
2. pracovní podmínky,
3. kde se bude práce vykonávat,
4. datum nástupu do zaměstnání,
5. další skutečnosti.

Nutno zmínit, že pracovní vztah se nezakládá jen na základě pracovní smlouvy. Pracovní poměr může vzniknout i volbou, nebo jmenováním (Dvořáková a kol, 2012, s. 101-102).

#### **2.2.4 Nařizování**

Firma je ponejvíce vedena formou nařizování – příkazováním, tj. prostřednictvím vydávání příkazu. Jde jen o to, jakou formou je nařízení prováděno, aby bylo efektivní. Není vždy nutné vyslovovat příkaz nahlas (Thomson, 2007, s. 147-148).

#### **2.2.5 Organizování**

Velmi důležité je efektivní organizování a řízení pracovního výkonu zaměstnance, které se odráží v dobré komunikaci mezi pracovníkem a nadřízeným manažerem, hlavně úspěšná organizace při řešení problému pracovního výkonu, jde tedy o jasné kompetence vedoucích i podřízených.

Organizování tak představuje vytváření podmínek pro konkrétní plnění pracovního úkolu, především určování, kdy se bude práce provádět, jakým způsobem, v jakém postupu, jak se o ni budou pracovníci dělit (Dvořáková a kol, 2012 s. 177-179).

#### **2.2.6 Odměňování a kontrola**

Uplatňování politiky odměňování všeobecně a nákladů odměňování je založeno na:

1. jasně definované a srozumitelné platové struktury,
2. zvláštních pokynech a rozpočtech pro mzdové úpravy,

3. exaktně definovaných postupech pro zařazení prací do tříd a stanovování mzdových sazeb,
4. přesném vymezení stupně pravomoci manažerů,
5. personálním útvaru, který je schopen monitorovat uplatnění politiky odměňování,
6. monitorování realizace odměňování v porovnání s rozpočtem organizace (Armstrong, 2007, s. 606).

### **2.2.7 Další odměňování pracovníků**

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzda nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání – pochvala a také zaměstnanecké výhody/zpravidla nepeněžní / poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka as vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity užitečnosti a úspěšnosti, neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka a jeho potřebami“ (Koubek, 2010, s. 283).

### **2.2.8 Péče o pracovníky**

Patří jednoznačně do oblasti personální činnosti, je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů a je třeba na tuto oblast klást značný důraz. Projevuje se zejména v kvalitním pracovním prostředí, oblasti BOZP, vedení dokumentace, otázky pracovní doby a pracovního režimu, organizování kontroly, stravování zaměstnanců, sociálně hygienických podmínkách na pracovišti, podnikové starobní důchody, organizace

volného času, kulturní akce, služby poskytované rodinným příslušníkům apod. Evropská nadace často určuje a definuje toto pojetí jako spokojenost zaměstnanců, která vychází z celkového souhrnu pocitů zaměstnanců v rámci péče povinné, péče smluvní a péče dobrovolné (Obst a kol, 2006, s. 45-46).



### **3 Péče o pracovníky**

#### **3.1 Historické hledisko a pracovní vztahy**

Historické hledisko péče o pracovníky je zde spjato s průmyslovou revolucí v 19. století, kde dochází k značnému rozkvětu průmyslu ve městech, jistý technologický rozmach ukázal též na nutnost péče o pracovníky v začátku hlavně oblasti bezpečnosti práce, předcházení úrazů ze strany pracovních prostředků, které měly v případě úrazovosti často fatální následky. Bylo tak nutno sáhnout po systémových opatřeních ponejvíce v oblasti BOZP. Péče o zaměstnance se dále rozvíjela i v dalších sférách, a to hlavně v sociálních, kde si zaměstnavatelé dobře uvědomovali potřebu zvýšení péče o své pracovníky, pokud chtěli nejen obnovovat pracovní sílu, ale dále se začala projevovat potřeba i zvyšování výkonu, což vedlo k dalšímu rozmachu i v péči o zaměstnance a jejich spokojenost (Obst a kol., 2006, s. 45).

##### **3.1.1 Péče o zaměstnance dříve**

Z dřívějších dob je jednoznačně patrné, že v minulosti se jen velmi málo bral zřetel na oblast péče o pracovníky jak ve skupinovém pojetí, tak i v individuálním. Osobní služby a podpora zaměstnavatele při nemoci, úmrtí blízké osoby, problémy v rodině a podobně se nijak neřešily a v mnohých případech docházelo v této oblasti fatálním životním osudům. Nicméně jedna z hlavních příčin nutnosti rozvíjení péče o své pracovníky po vypuknutí průmyslové revoluce v 19. století byla nutnost tuto situaci postupně měnit. Jako příklad je možno uvést péči zaměstnavatele v podnicích Tomáše Bati, který vypracoval celkovou koncepci sociální podpory.

Další příklady jsou velmi ambiciózní počátky 20. let 20. století náznaky sepisování kolektivních smluv jako základní nástroj odborových organizací (Thomson, 2007, s. 25-26).

##### **3.1.2 Péče o zaměstnance dnes**

V dnešních dobách žádný z profesionálů v oblasti řízení lidských zdrojů nepochybuje o potřebě institutu péče o zaměstnance a jako hlavní pilíř tedy deklarovat odborný

rozvoj a možnost celoživotního vzdělávání v celém souboru činností zaměstnavatele s důrazem na odbornou činnost zaměstnanců. „Systém služeb o pracovníky lze zabezpečit jak pomocí vnitropodnikových konzultačních služeb, tak i pomocí externích agentur provozujících programy pomoci pracovníků“ (Armstrong, 2007, s. 690).

### **3.1.2.1 Pracovní prostředí**

„Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovních činností, které spolu s dalšími podmínkami vytváří faktory – fyzikální, chemické biologické, sociálně psychologické a další ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníků. Náročná adaptace na nepříznivé pracovní prostředí vyvolává u pracovníka nespokojenost nebo odpor, který se zpravidla odrazí i v jeho vztahu k zaměstnavateli“ (Koubek, 2010, s. 353).

### **3.1.2.2 Pracovní doba a pracovní režim**

Pracovní doba jednoznačně určuje časovou využitelnost zaměstnance na pracovišti. Jeho využití a účinnost jistě záleží i na dalších okolnostech jako je jeho volný čas, celková životní úroveň, způsob života, uspokojování jeho dalších životních potřeb a v neposlední řadě i jeho zdraví a reprodukční schopnosti ale i další. Z důvodů případných konfliktů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je tato problematika řešená jednoznačně zákoníkem práce.

Hlavní kritéria, která jsou jednoznačně daná zákonem, jsou:

1. délka pracovní doby – tj. délka týdne i dne / v některých případech lze dosáhnout i kratší pracovní dobu bez snížení mzdy, a to na základě kolektivní smlouvy,
2. délka přestávek v práci a její rozvržení během pracovní doby,
3. intervaly mezi jednotlivými směny a délka nepřetržitého odpočinku 1x za týden,
4. práce v noci o víkendu a svátcích,
5. práce mladistvých,

6. zkrácená pracovní doba,
7. sdílená pracovní místa,
8. distanční práce (Dvořáková a kol., 2012 s. 544).

### **3.1.2.3 Pracovní prostředí - pracoviště**

Personalistika je jedním z klíčových hráčů v souvislosti s vytvářením pracovního prostředí, hlavně jeho kvality, jež soustřeďuje a zaměřuje se na fyzikální podmínky práce, prostorové řešení pracoviště a v neposlední řadě sociálně psychologické podmínky práce.

Je důležité vyznačit alespoň základní kritéria:

1. Přístup na pracoviště - dostatečné kapacitní přístupové cesty.
2. Optimální pohybové prostory pro práci – manipulační prostor.
3. Výšku pracovní plochy – nutno přizpůsobit postavě pracovníka.
4. Kvalitní zorné podmínky – v závislosti na zrakovou náročnost, hlavně osvětlení.
5. Vhodná pracovní plocha, tj. kompenzace jednostranné zátěže těla.

Vždy je třeba dbát na bezpečnost práce a ochrany zdraví pracovníka, kde hlavním cílem je zabránit vzniku pracovního úrazu, nebo nemoci z povolání, to vše v souvislosti s jeho pracovním nasazením. Nedílnou součástí toho procesu je i pracovní ovzduší, otázka hluku ale může být i barevná úprava pracoviště a podobně. Stejně je důležité se i zaobírat případným duševním rozpoložením pracovníků v práci, tj. zda zaměstnanec pracuje sám, či v kolektivu (Dvořáková a kol, 2012, s. 184-190).

### **3.1.2.4 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Služby spojené s poskytováním kvalitního servisu pracovníkům na pracovišti jsou dnes velmi oblíbené a stále se zdokonalují a rozšiřují, pracovník si často tento benefit uvědomuje a je i jedním z předností zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnance. Patří se zejména: stravování, zařízení sloužící osobní hygieně a oddechu, zdravotní služby-sledování zdravotního stavu pracovníků a preventivní lékařské prohlídky, hlavně pak poskytování pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek.

Významné je poskytování dopravy do zaměstnání, nezanedbatelné jsou i různé poradenské služby např. ve vzdělávání, směřování kariéry, právní poradny a podobně. V bohatších firmách se může jednat i o služby pro rodinné příslušníky, služby spojené s využíváním volného času jako kultura, cestování, sport, relaxace, které jsou hrazeny ze strany zaměstnavatele (Koubek, 2010, s. 357–359).

### **3.1.2.5 Zvyšování a prohlubování kvalifikace**

Zvyšování a prohlubování kvalifikace patří k jedné z nejdůležitějších činností a zájmů firmy hlavně v návaznosti na vzdělávání a rozvoj pracovníků jak o oblasti všeobecného vzdělání, tak i odborného vzdělávání.

Je v zájmu firmy zvyšovat vzdělanost, neboť kvalifikovaný pracovník zvyšuje i atraktivitu firmy a konkurenceschopnost na trhu práce, uvnitř organizace i mimo a přispívá k rozvoji kariéry a vyšším výdělkům. Hovoříme tedy hlavně o základní přípravě na povolání, orientaci, doškolování i přeškolování.

Jedná se vlastně o určité přizpůsobování se pracovních schopností zaměstnanců v návaznosti na měnící se požadavky vykonávané práce, tj. pracovního místa, jinak také flexibilita k pracovním schopnostem (Tomšíková, 2015, s. 78-81).

## **4 Zvyšování a prohlubování kvalifikace**

### **4.1 Zvyšování a prohlubování kvalifikace dle ZP**

„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“ (Hůrka a kol., 2012, s. 497).

„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření.“ „Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“ (Hůrka a kol., 2012, s. 499).

Zaměstnavatel je zároveň oprávněn zařídit pracovníkovi školení či jiná podobné způsoby prohlubování a tato doba se započítává do pracovní doby.

#### **4.1.1 Základní charakteristika kvalifikace a rozdíly v právním pojetí**

Je jednoznačně nevyhnutelné charakterizovat též kvalifikaci v moderní společnosti jako stále se rozvíjející obor a adaptace na nové prostředí a podmínky k tomu sloužící. Koncept celoživotního vzdělávání je podmínkou dnešní doby a na základě národního programu rozvoje nachází oporu v právních úpravách České republiky. Kvalifikace je dána nejen teoretickými vědomostmi a též praktickými dovednostmi, které člověk nabývá po celý život v rámci svého karierního působení. Existují však i zvláštní právní normy, které jsou pro určité skupiny zaměstnanců rozdílné a speciální, tedy je možné i odchýlení od obecné právní normy - zákoníku práce, např. zákon č. 111/1998 Sb., zákon č.312/2002 Sb., zákon č.95/2004 Sb., apod.

#### **4.1.2 Povinnosti ze strany zaměstnavatele**

„Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace je povinen hradit zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet. Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Při zvyšování kvalifikace přísluší zaměstnanci od zaměstnavatele pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku“ (Hůrka a kol, 2012, s. 64).

#### **4.1.3 Povinnosti ze strany zaměstnance**

„Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek z kvalifikační dohody pouze zčásti, povinnost nahradit náklady zvýšení nebo prohloubení kvalifikace se poměrně sníží, došlo-li k pravomocnému odsouzení“ (Hůrka a kol., 2012, s. 64-65).

#### **4.1.4 Kvalifikační dohoda**

„Uzavře-li zaměstnavatel se zaměstnancem v souvislosti se zvyšováním kvalifikace kvalifikační dohodu, je její součástí zejména závazek zaměstnavatele umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace a závazek zaměstnance setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po sjednanou dobu, nejdéle však po dobu 5 let, nebo uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvýšením kvalifikace, které zaměstnavatel na zvýšení kvalifikace zaměstnance vynaložil, a to i tehdy, když zaměstnanec skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Závazek zaměstnance k setrvání v zaměstnání začíná od zvýšení kvalifikace.

Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace (§ 230), jestliže předpokládané náklady dosahují alespoň 75 000 Kč; v takovém případě nelze prohloubení kvalifikace zaměstnanci uložit. Kvalifikační dohoda musí obsahovat:

- druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení,
- dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace,
- druhy nákladů a celkovou částku nákladů, kterou bude zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud nesplní svůj závazek setrvat v zaměstnání.

Kvalifikační dohoda musí být uzavřena písemně“ (Hůrka a kol., 2012, s. 65).

#### **4.1.5 Další aspekty v právním pojetí – úlevy v práci, daňové úlevy**

„Zaměstnanci dále naleží 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném vysokou školou nebo vyšší odbornou školou, a 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky, maturitní zkoušky nebo absolutoria a 10 pracovních dnů na vypracování a obhajobu absolventské práce, bakalářské práce, diplomové práce, disertační práce nebo písemné práce, kterou je zakončováno studium v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou, 40 pracovních dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky, státní rigorózní zkoušky v oblasti lékařství, veterinárního lékařství a hygieny a státní doktorské zkoušky. K účasti na přijímací zkoušce přísluší zaměstnanci pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu. Za pracovní volno poskytnuté k vykonání přijímací zkoušky, opravné zkoušky, k účasti na promoci nebo obdobném ceremoniálu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu“ (Hůrka a kol., 2012, s. 65).

„Daňové dopady z hlediska vynaložených nákladů zaměstnavatele na prohlubování a zvyšování kvalifikace pracovníků jsou považovány za daňově uznatelné, jde tedy o náklady spojené s odborným rozvojem, rovněž tak i náklady na provoz vzdělávacích zařízení ve vlastnictví zaměstnavatele“ (Zákoník práce, 2015, s. 64).

## **4.2 Formy zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců**

Formy zvyšování a prohlubování v oblasti odborného vzdělávání je jednoznačně orientována na zaměstnance. Mimo základní přípravu na povolání, která je bezpodmínečným předpokladem výkonu práce a je dále uplatňován v oblasti nového pohledu na problematiku další kvalifikace jako „Rozvoj lidských zdrojů“, který představuje nový pohled a novou koncepci vzdělávání a rozvoj organizace. (Koubek, 2010, s. 257).

### **4.2.1 Zaškolení**

„Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat“ (Zákoník práce, 2015, s. 64).

#### **4.2.2 Zaučení**

„Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné“ (Zákoník práce, 2015, s. 64).

#### **4.2.3 Odborná praxe absolventů**

„Zaměstnavatelé jsou povinni zabezpečit absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat“ (Hůrka a kol., 2012, s. 64).

#### **4.2.4 Rekvalifikace**

Rekvalifikaci je možno chápat jako rozšíření pracovní schopnosti jedince-povolání, kde pracovníci již pracují ve firmě na pozici, jež organizace nepotřebuje, a jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje, je patrné že taková činnost a péče o pracovníky je v zájmu firmy a je součástí organizovaného vzdělávání pracovníků, vede k dobré adaptabilitě na novou práci a je jedním z klíčových procesů personálního řízení (Dvořáková a kol, 2012, s. 88).

#### **4.2.5 Řízení lidských zdrojů v oblasti rozvoje zaměstnanců**

Důležitá stále více je oblast rozvoje zaměstnanců, hlavně dalšího vzdělávání a rozšiřování kvalifikace, je zapotřebí získávat další znalosti, pochopení problematiky komplexnosti schopností a pracovních úkolů ve firmě.

Rozvoj je více směřován do oblasti kariéry pracovníka, než na jím toho času vykonávanou práci a stává se postupně adaptabilní pracovní zdroj. Jednoznačně jasněji formuje osobnost člověka, který více přispívá k pohodě a mezilidským vztahům v organizaci a v neposlední řadě zvýšení možnosti jedince na jeho pracovní uplatnění. Rozvoj zaměstnanců se stává jedním z hlavních bodů programu úspěšné firmy (Thomson, 2007, s. 162).



#### **4.2.5.1 Metody a způsoby vzdělávání**

Jako všechno v oblasti vzdělávání lze i metody tohoto procesu zařadit a rozčlenit do několika skupin. Nejzákladnější dělení je dělení při výkonu práce tj. na pracovišti – hovoříme o metodě „on the job“, mezi tyto metody patří – instruktáž, coaching, mentoring, counseling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, i pracovní porady, více méně se jedná o individuální metody vzdělávání.

Dále vzdělávání mimo pracoviště nazýváme ji též anglicky „off the job“, mezi tyto metody patří – e-learning, outdoor training, manažerské hry, simulace, brainstorming, workshop, případová studie, demonstrování, přednáška. Z výše uvedeného nám vyplývá, že první metoda je příznačná více dělnickým profesím a druhá skupina jednoznačně profesím specializovaným a technicko-hospodářským pracovníkům a vedoucím pracovníkům. U obou případů by se dalo dlouho rozebírat a definovat danou metodu a vyjadřovat výhody a nevýhody, použitelnost a její účinnost.

Vyhodnocování procesu metody je ale jistě vždy nedílnou součástí závěru vzdělávání stejně tak i monitoring vzdělávacího systému a některých případech je vhodné i kvantifikovat přínos vzdělání pracovníků, a to i za pomoci určitých ukazatelů, i když to je ne vždy jednoduchý úkol (Koubek, 2010, s. 264).

#### **4.2.5.2 Moderní pojetí rozvoje zaměstnanců**

Moderní pojetí rozvoje zaměstnanců znamená hlavně nastolení celoživotního vzdělávání a učení jako běžnou praxi, jakožto jeden z nástrojů zvyšování výkonu firmy. Stanovení konkrétních cílů vzdělávání i jednotlivých vzdělávacích akcí. Hodnocení výsledků vzdělávání a její analýza je součástí vzdělávání.

Lidské zdroje zároveň připravit na praktické využití informačních technologií, znalostí globální ekonomie a řešení udržitelného rozvoje. Uvědomění si mezinárodní konkurenceschopnosti české ekonomiky, a možnosti přitažlivosti pro investory ze zahraničí. Zároveň lepší využití finančních prostředků pro vzdělání a rozvoj lidských zdrojů, mám na mysli smysluplné a zacílené zvyšování a prohlubování kvalifikace, nejen pro splnění formálního čerpání prostředků, které se minou účinkem. Dobrou podporou může být i vládou přijata Politika rozvoje lidských zdrojů v ČR (Thomson, 2007, s. 101-103).

## **5 Motivace ke vzdělávání**

### **5.1 Motivace ze strany zaměstnavatele**

Motivace ze strany zaměstnavatele je rovněž základní podmínkou pro aktivní účast ve vzdělávacím procesu. Je možno rozlišovat motivaci na několik kategorií např. habituální – postoj ke studiu, či aktuální - což může být například strach z uplatnění na trhu práce, ale i další. S určitostí jsou motivace a vzdělávání dva navzájem se podmiňující faktory, které si dobrý zaměstnavatel uvědomuje a motivuje své pracovníky. Studijní úspěch pracovníka zesiluje a stabilizuje motivaci zaměstnavatele. Velmi motivující je fakt, že získané vědomosti a dovednosti jedince navazují na zájmy firmy. Úkolem vedení firmy je jednoznačně posilovat motivaci zaměstnanců.

Způsoby, které mohou prohloubit motivaci:

- bližší specifikace cíle,
- vlastní uvědomění si získané prestiže,
- společenské prožívání úspěchu,
- organizace studia do logických celků (Urban, 2015, s. 66-76).

### **5.2 Motivace ze strany zaměstnance**

Motivace ze strany zaměstnance hraje vždy nejdůležitější, ale rozhodující roli, zvláště pak motivace pozitivní, tj. zvědavost, radost z úspěšného studia, předsevzetí, úspěch na trhu práce dále může být zesílena pocitem vnitřního uspokojení, ke kterému dochází hlavně ve vzdělávání pro získání výhod.

Pocit uspokojení se s věkem mění, dospělý člověk si lépe uvědomí, jaký cíl je sledován a je také jeho postoj více cílevědomý. Málo účinná je motivace strachem ze sankcí. Nicméně můžeme vyjádřit, že motivace je znakem efektivnosti studijního procesu, kde struktura motivů se může odlišovat. Vzdělávání zaměstnanců neznamená jen uspokojení potřeb poznání, ale dále také řešit potřeby a problémy jak zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

Příklady motivace:

- sociální kontakt, skupinové aktivity, pochopení osobních problémů,
- profesní důvody,
- poznávací zájmy,
- doporučení zaměstnavatele,
- vytvoření nového prostoru bez frustrace.

Motivace a pocit uspokojení je přímo úměrný se schopnostmi a nadáním jedince (Urban, 2013, s. 65-71).

### **5.3 Překážky ve vzdělávání zaměstnanců ze sociálního aspektu**

„Sociální teorie učení a vzdělávání tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci, že všichni jsme členy jakýchsi společenství praktiků a dále vzdělávání jako řady kroků procesu zpracování informací poháněných kupředu sociálními interakcemi“ (Armstrong, 2007, s. 454).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 6 Charakteristika regionu Chomutov

Město Chomutov se nachází v západní části Ústeckého kraje na křižovatce významných železničních i silničních dopravních komunikací. Město se rozkládá při okraji podkrušnohorské pánve na jižním úpatí Krušných hor. Nadmořská výška, v níž se sídlo nachází, se uvádí 330 m, nicméně reliéf katastru města je daleko členitější. Nová výstavba zasahuje až na svahy Krušných hor a rozdíl nejvyšší a nejnižší nadmořské výšky tak činí 120 m (webové stránky města Chomutov, 2018).

Svou rozlohou 935 km<sup>2</sup> patří mezi středně velké okresy České republiky a v Ústeckém kraji je po okresech Louny a Litoměřice třetím největším okresem. Na rozdíl od rozlohy patří v hustotě zalidnění se svými 133 obyvateli na 1 km<sup>2</sup> až na páté místo ze všech sedmi okresů tohoto kraje (Český statistický úřad, 2018).

Chomutov je obec s rozšířenou působností a do jeho správního území patří 1 obec s pověřeným obecním úřadem Jirkov a dalších 23 obcí. Správní území Chomutova sousedí na severu se Spolkovou republikou Německo (dále jen „SRN“). Dále sousedí se správními územími Kadaně na západě, Loun na jihu, Mostu na východě a Litvínova na severovýchodě. Obce s rozšířenou působností vykonávají státní správu v přenesené působnosti. Jsou obcemi s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti (webové stránky města Chomutov, 2018).

#### 6.1 Historie regionu

První zmínka o regionu Chomutov pochází z roku 1252, kdy Bedřich Načeradův z Chomutova daroval městečko řádu německých rytířů. Za Jana Lucemburského je Chomutov již nazýván městem a dostal výsadu, že každý, kdo navštíví trh ve městě, je osvobozen od placení mýtného na cestě z Přisečnice až do Loun. V období husitských válek byl Chomutov jednou z katolických bašt Žateckého kraje. Na přelomu 50. a 60. let 18. století byla postavena císařská silnice spojující Chomutov s Prahou, podél níž se rozvinula zástavba i na pravém břehu Chomutovky. Třebaže Chomutov ležel při této důležité spojnici do Saska, rostl až do poloviny 19. století jen pozvolna. Obrat nastal až v 70. letech 19. století napojením na železniční trať

vedoucí podél Krušných hor a ku Praze. V této době byly u Chomutova otevřeny hnědouhelné doly a roku 1870 založeny železárny; které po roce 1887 prosluly jako Mannesmannovy válcovny trub; roku 1890 se zde na prvním místě na světě začaly vyrábět bezešvé ocelové trubky (Binterová, 1997, s. 7-56).

## **6.2 Sociální situace regionu**

Chomutov je možné charakterizovat jako obec, která realizuje velmi vstřícnou sociální politiku, má funkční a široké spektrum nástrojů a propracovaný systém s řadou uskutečněných i naplánovaných aktivit. Město disponuje poměrně dobře saturovaným spektrem a dostačujícími kapacitami v oblasti sociálních služeb. Zaměřuje se na všechny cílové skupiny, ať už se jedná o seniory, zdravotně postižené, rodiny s dětmi nebo osoby v krizových situacích v souladu s prioritami vyplývajícími z komunitního plánu sociálních služeb. Do poskytování jsou zapojeny také aktuální neziskové subjekty, které v rámci své činnosti nabízejí rozmanité druhy sociálních a souvisejících služeb pro občany města a okolí, ale největším poskytovatelem je příspěvková organizace města Sociální služby Chomutov.

Dlouhodobým problémem města i regionu je relativně vysoký počet osob ohrožených sociálním vyloučením. Jejich eliminace je řešena především cílenou terénní prací. Město realizuje řadu cílených projektů, na které získalo finanční prostředky a které zajišťuje především prostřednictvím Odboru sociálních věcí a zdravotnictví Magistrátu města Chomutova se zapojením neziskových organizací.

Mezi základní subjekty sociální politiky patří:

- **Odbor sociálních věcí Magistrátu města Chomutova**

Výkonný orgán Rady města provádí činnost na úseku samosprávy, přenesené působnosti a výkonu státní správy obce s rozšířenou působností. Zajišťuje základní sociální poradenství, sociálně-právní ochranu dětí, opatrovnictví a další činnosti v oblasti samosprávy dle platné legislativy. Odbor je členěn na oddělení terénní sociální práce a oddělení sociálně-právní ochrany dětí.

- **Sociální služby Chomutov, příspěvková organizace**

Náplní činnosti organizace zřizované městem je poskytování a zabezpečování širokého spektra registrovaných sociálních služeb a dalších aktivit v oblasti sociální, výchovné, poradenské a zdravotní v zájmu občanů města a regionu.

- **Soukromé a neziskové subjekty**

Efektivita činnosti nestátních neziskových organizací se odvíjí od principu, který zásadně uplatňuje neziskový sektor, a tím je dosažení užítku majícího zpravidla podobu veřejné služby. V Chomutově je dlouhodobě vytvořena funkční síť poskytovatelů sociálních a souvisejících služeb, kteří pracují na principu partnerství a vzájemného respektování.

- **Komise pro sociálně právní ochranu dětí**

Koordinuje výkon sociálně právní ochrany na území správního obvodu obce s rozšířenou působností.

- **Záchranný kruh Chomutov**

Podstatou Záchranného kruhu Chomutov je soubor preventivních a represivních bezpečnostních a sociálních opatření, namířených na potírání pouliční prostituce a kriminality, řešení záškoláctví, boj proti neplatičům, aj. Do systému je zapojena státní i městská policie a příslušné odbory magistrátu města tj. sociální, školský a ekonomický odbor.

- **Komunitní plán**

Komunitní plánování je metoda, prostřednictvím níž je plánován rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase. Charakteristickým znakem metody je důraz kladený na zapojování všech, kterých se zpracovávaná oblast týká, na dialog a vyjednávání a na dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků.

- **Úřad práce České republiky-krajská pobočka Ústí n. Labem, kontaktní pracoviště Chomutov**

Činnost se orientuje na problematiku trhu práce, poradenství a rekvalifikace, vede evidenci uchazečů o zaměstnání a vyplácí podpory v nezaměstnanosti. Do jeho kompetence také spadá oblast nepojistných sociálních dávek, která zahrnuje dávky

státní sociální podpory a nově od 1. 1. 2012 také dávky hmotné nouze, příspěvek na péči a dávky pro osoby se zdravotním postižením (Faiglová, 2012, s. 5-7).

### 6.3 Nezaměstnanost v Chomutovském okrese

Otázka zaměstnanosti je jednou z klíčových oblastí charakterizujících kvalitu života. Je příčinou i důsledkem celé řady aspektů ovlivňujících sociální situaci obyvatelstva daného regionu. Dnes v lokalitách Chomutova neexistuje výrazně vysoká míra nezaměstnanosti, stále se však ve větší intenzitě projevují problémy s výskyty rizikových jevů jako je prostituce, gamblerství, trestná činnost, atd., občané se dostávají do dluhové pasti, což se projevuje v kvalitě bydlení, zdravého životního stylu, ve vytváření živné půdy pro nelegální zaměstnávání a v charakteristických rysech šedé a černé ekonomiky. Mezi dlouhodobě nezaměstnanými jsou častěji zastoupeni lidé se zdravotními problémy, se základním a nižším vzděláním a starší 50 let.

**Tabulka 1: Rizikové skupiny ohrožené dlouhodobou nezaměstnaností**

Skupina uchazečů	Stav k	
	31. 12. 2016	31. 12. 2017
Dlouhodobě nezaměstnaní	3 492	2 704
Občané s nízkou úrovní kvalifikace nebo s neuplatnitelnou kvalifikací na trhu práce	2 973	2 965
Uchazeči bez kvalifikace	77	82
Uchazeči pečující o děti do 15 let	1 132	1 162
Uchazeči do 20 let věku	469	514
Uchazeči nad 50 let věku	1 411	1 214

Zdroj: webové stránky města Chomutov, Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání, 2018

Město Chomutov, státní úřady a další organizace zaměřující se na problematiku zaměstnanosti, si uvědomují potřebnost a aktuálnost aktivit, které povedou dále ke snížení podílu nezaměstnanosti. Společnou snahou je udržovat investiční toky do

ekonomiky města, reagovat na požadavky trhu práce školskými a rekvalifikačními programy, motivovat a vybízet zahraniční investory. Také pomáhat a podporovat žadatele při čerpání prostředků z dotačních titulů, a to ve zcela konkrétních projektech zaměřených na vybrané skupiny obyvatel Chomutova, příp. na jednotlivé lokality, které se v současné době jeví jako nejvíce ohrožené (Faiglová, 2012, s. 9-11).



## **7 Vlastní výzkumné šetření**

### **7.1 Individuální hloubkové rozhovory – respondenti**

A) respondent A - pracuje jako HR Business Partner 25 let ve společnosti Sandvik materials technology, spol. s r. o., Vítězslava Nezvala 5502, 430 01 Chomutov, rozhovor realizován dne 16. 10. 2018 od 9:15 do 10:55 hodin.

B) respondent B - pracuje jako vrchní referent 9 let na Informačním poradenském středisku IPS Chomutov, Cihlářská 4107, 430 03 Chomutov, rozhovor realizován dne 16. 10. 2018 od 12:05 do 13:25 hodin.

Autentický přepis rozhovorů je umístěn do Přílohy 1.

### **7.2 Individuální hloubkové rozhovory – vyhodnocení**

#### **Otázka 1): Co podle Vás motivuje zaměstnance se dále vzdělávat?**

Respondenti:

**A)**

U dělnických profesí a udržitelnost a setrvání ve firmě a platové ohodnocení.

U technicko-hospodářských pracovníků karierní růst, zvýšení platu a osobní prestiž.

**B)**

U žáků základních škol z 90 % není motivaci vůbec – špatný příklad rodičů.

U nezaměstnaných potřebu se socializovat, vrátit do pracovního procesu a dostupnost slušného výdělku.

#### **Vyhodnocení:**

Respondenti vybraní se shodují jen částečně, a to pouze ve věci finančního ohodnocení u dospělých nezaměstnaných a u dělnických profesí ve firmě. U ostatních zaměstnanců dochází k jinému členění kategorií, srovnání odpovědí obou respondentů je tak nereálné.

Vzdělávání jedinců v základních školách, a o to více u žáků ze sociálně slabých rodin a rodin romské populace je motivace velmi nízká. U dalších kategorií jasně převládá

motivace ke vzdělávání jako cesta k úspěchu v životní dráze jedince s převahou sociálního kontaktu.

**Otázka 2): Je podle Vašeho názoru nabídka v celoživotním vzdělávání ve Vašem regionu dostatečná?**

Respondenti:

A)

Rekvalifikační kurzy a jejich systém je dostatečný, u středních škol je nabídka dostatečná, u vysokých škol není nabídka dostatečná, Chomutov nemá VŠ.

B)

Nabídka celoživotního vzdělávání je dobře rozpracována hlavně v oblasti rekvalifikace a je na vysoké úrovni. Pro obory vysokých škol je možnost využití přílehlého Ústí nad Labem na VŠ J. E. Purkyně.

**Vyhodnocení:**

Oba respondenti se shodují v názoru na nabídku celoživotního vzdělávání regionu Chomutov s drobnými rozdíly, a to v přístupu na vysoké školy, což je dáno skladbou činnosti v regionu a průmyslovým odvětvím a potřebami které z tohoto vyplývají. Jistě i sociální prostředí, obyvatelé znevýhodněných skupin, sociálně slabí spoluobčané se nestávají cílovou skupinou pro vysokoškolská studia. Potřeba vysokoškolsky vzdělaných jedinců je zatím naplněna a v případě že by byla více realizována, došlo by patrně k odlivu těchto absolventů z regionu.

**Otázka 3): Jaké jsou dle Vašich zkušeností konkrétní podoby profesního rozvoje zaměstnanců?**

- a) „zaškolení a zaučování“
- b) „odborné praxe absolventů odborných škol“
- c) „rekvalifikace“
- d) „prohlubování kvalifikace“
- e) „zvyšování kvalifikace“
- f) „uved'te nejčastěji používané metody rozvoje zaměstnanců“

g) "které považujete za moderní,,

Respondenti:

**A)**

Profesní rozvoj je jednou z nejdůležitějších oblastí úspěchu firmy. Častý jev je zaškolování a zaučování. Důležitý předpoklad je však odhodlání pracovat a jisté morálně volní vlastnosti. Dobrá spolupráce je se Střední průmyslovou školou v Chomutově v rámci odborné praxe studentů. Rekvalifikaci pracovníka je multifunkčnost pracovníka v různorodosti výroby. Pro oblast prohlubování kvalifikace, je spojena s rekvalifikaci v RD centrum v evropských pobočkách.

Zvyšování kvalifikace v pojetí českého Zákoníku práce a v návaznosti na český školský systém, není časté. U THP výjimečně uzavření kvalifikační dohody s firmou.

Nejčastěji používané metody rozvoje zaměstnanců, doškolování při výkonu práce, koučování, workshopy, školení v učebnách, pro špičkové technology a THP jsou jako metody rozvoje též organizovány konference a stáže v evropských partnerských závodech. Moderní metody rozvoje jsou technologické porady, simulace, studium analýz, semináře a e-learningové programy.

**B)**

Jsou dány literou zákona - Zákoníkem práce. Jedná se o zcela běžnou a nevyhnutelnou podobu, jak začlenit pracovníka do pracovního procesu. S odbornou praxí studentů není na IPS zkušenost. Rekvalifikace je nejběžnější způsob, jak rozšířit pracovní schopnosti. Prohlubování kvalifikace zaměstnance je, v zájmu organizace, problémem zůstává proplácení času při školení.

Zvyšování kvalifikace zaostává hlavně v oblasti VŠ, není požadováno, lépe zůstat jen u prohlubování kvalifikace je politika firem.

**Vyhodnocení:**

Oba respondenti se shodují ve více kategoriích otázek, různé podoby profesního vývoje, záleží jen na tom, pro jakou cílovou skupinu je ta, či ona podoba užita. Komparace obou respondentů vychází z jejich praktických zkušeností, což je velmi přínosné pro tuto práci.

**Otázka 4) pro HR: Jaké jsou konkrétní další možnosti zaměstnance na vzdělávání ve Vaší firmě? Existuje v regionu podnikové vzdělávání?**

**Respondent A):**

Ve firmě existuje vlastní vzdělávací centrum pro pravidelná a odborná školení, možnost karierního růstu, zahraniční stáže a praxe a kurzy angličtiny.

**Otázka 4) pro IPS: Jaká je efektivita a přínos pro region v oblasti prohlubování či zvyšování kvalifikace v rámci odborného vzdělávání?**

**Respondent B):**

Efektivita a přínos v oblasti nezaměstnanosti, pocit úspěchu, snížení kriminality, inspirace pro ostatní.

**Otázka 5) pro HR: Jaké jsou ve firmě využívány moderní trendy v řízení lidských zdrojů při procesu zvyšování kvalifikace?**

**Respondent A):**

Edukační programy naší mateřské společnosti ve Švédsku. „Talent management“, víceleté studium a stážování. Osobní zainteresovanost na hospodářském výsledku.

**Otázka 5) pro IPS: Jaký vliv má zvyšování kvalifikace v chomutovském regionu na nezaměstnanost?**

**Respondent B):**

Velmi pozitivní odezvu u firem a podniků, které vyhledávají dělníky s kvalifikací. Úspěšná spolupráce s investory a nově otevřenými firmami v současné době, kdy je velká poptávka po kvalitě pracovníků.

### **7.3 Zhodnocení a komparace výsledků hloubkových individuálních rozhovorů**

Oba respondenti vycházejí z jiných cílových skupin, s kterými pracují, a v nichž se profesionálně pohybují, v některých kategoriích otázek pracovnice IPS nemá praktické zkušenosti, protože nepracuje ve výrobním podniku. Působí dostatečně erudovaně a kvalifikovaně ve své profesi jako odborný referent s dlouholetou praxí, s dobrou znalostí problematiky úřadu práce a speciálně informačního a poradenského

střediska, v oblasti karierního poradenství, rovněž tak i odborného školení a vyhledávání pomoci těm, kteří mají snahu uplatnit se na trhu práce. Je dobrým partnerem pro nezaměstnané, kteří hledají možnosti uplatnění na trhu práce. Působí jistě a zná místní poměry.

Na informačním a poradenském středisku není využívána společná služba v oblasti vzdělávání a rozvoje. Na druhou stranu pracovnice HR Sandvik, s. r. o. dobře zná problematiku položených otázek a reaguje na ně jasně. Je nanejvýše patrné, že řízení lidských zdrojů ve výrobním podniku je její doménou, má letité zkušenosti. Způsob, jak je HR odbor veden, je metodicky i praktickým přístupem příznačný moderní zahraniční kapitálové společnosti, která se nenechá ničím a nikým ovlivnit a má jasnou vlastní vizi na profesní vývoj. Pracovnice HR zná dobře firmu, ve které pracuje, její jasnou koncepci, k firmě je loajální. Společnost ví, co od svých pracovníků chce, co může očekávat a jaký je přínos a efektivita z prohlubování kvalifikace svých lidí, kterou si sami organizují, ale méně již ze zvyšování vzdělávání a kvalifikace pracovníků mimo firmu. Využívání vnějších poskytovatelů vzdělávacích služeb je minimální.

## **8 Vlastní doporučení – další možnosti odborného rozvoje v regionu Chomutov**

Níže uvedené doporučení vychází z celkové analýzy teoretické i praktické části bakalářské práce s přihlédnutím k specifiku daného regionu Chomutova. Jedná se o poněkud ne úplně standardní prostředí, což je v první řadě způsobeno skladbou obyvatelstva s poměrně vysokým počtem sociálně znevýhodněných i nepřizpůsobivých spoluobčanů. V návaznosti na tento fakt je potřeba uvést, že značnou část populace tvoří romští spoluobčané, kteří v některých lokalitách města zaujímají vysoké procento osídlení, kde zatím kvalifikace a vzdělání není prioritou jejich potřeb.

Nezanedbatelnou skutečností je historické hledisko Chomutova, kdy v době minulých byl region průmyslovým odvětvím s malou přidanou hodnotou, která se vyznačuje zpracováním výrobku, jež každý výrobce přidá svým úsilím k hodnotě určitého meziprojektu. Tento stav tak nevyvolával velkou potřebu po prohlubování či zvyšování kvalifikace, neboť se jednalo pouze o dělnické profese s jednoduchou opakující se těžkou prací. Zaučení pracovníka do provozu, který vykonával stejnou činnost léta, tak stačilo.

V sociálně právní oblasti bych více zaměřil pozornost na mládež a její zapojení do procesu vzdělávání, je třeba spolupracovat se základní školou, získávat pracovníky i dobrovolníky pro mentoring, a to již pro mladší žactvo, aby již v relativně útlém věku zažívalo potřebu vzdělání a následné socializace. Rovněž popularizovat školu formou mediálních a vzdělávacích kampaní u studentů. Vytvářet prostředí i pro sociálně slabé rodiny, a to hlavně rodiče za účelem organizování workshopů s tematikou „získávání společenské prestiže“ a přednášek např. „sociální kontakt a prožívání společenského úspěchu“ a podobně. Možnosti, které vyplývají z moderního pojetí dnešního vzdělávání i za podpory zákonných norem, je třeba využívat i opakovaně. Metoda syntézy v prezentaci mých doporučení jasně definuje podmínky pro trvalé prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Další zlepšení a doporučení možností odborného rozvoje charakterizují následovně:

- zajistit lepší propojení informačního a poradenského střediska s podnikatelskou sférou a vytvořit kvalitní podmínky spolupráce hlavně ve využívání společné služby v oblasti vzdělávání a využívání vnějších poskytovatelů (outsourcing),
- zvýšit vědomí potřeby kultury učení a vzdělávání, které vede k soustavnému zlepšování přístupu ke vzdělávání (využití mediální kampaně ústeckého kraje),
- zformovat schopnosti manažerů tak, aby se stali lidmi aktivně zapojenými do učení a vzdělávání vedoucího k vytváření znalostí,
- vytvářet lepší komunikační kanály ve firmách – např. dobře fungujícího Intranetu,
- rozšířit v širokém povědomí možnost a potřebu učit se a vzdělávat v celém regionu a více prezentovat moderní trendy v řízení lidských zdrojů (více využívat služby poradenských firem),
- využít institutu hlasu zaměstnanců, naslouchání názorů na podnikové vzdělávání a její formy zdola nahoru,
- více otevřít přístup na Informační poradenské středisko (rozšířit otevírací dobu úřadu),
- zaměřit se na všechny vzdělané pracovníky organizace a začlenit je do procesu vzdělávání, nikoliv jenom na klíčový personál,
- zapojit IT technologií ve vzdělávání, doporučuji vnímat jen jako prostředek, nikoliv jako cíl,
- zvýšit podíl zvyšování kvalifikace mimo firmu i více za účasti vzdělávacích institucí českého školského systému hlavně v oblasti vysokých škol,

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající situaci a navrhnout řešení vedoucí k jejímu vylepšení, rovněž definovat další nové možnosti a přístupy profesního vývoje zaměstnanců. Dosažením komparací výsledků výzkumného šetření a zmíněné analýzy jsem se snažil dopracovat k určitým závěrům. Tyto závěry jsem vyjádřil v doporučeních, včetně dílčích cílů v představení moderních přístupů a trendů v řízení lidských zdrojů.

Odborný rozvoj zaměstnanců v rámci profesního vývoje se tak ukazuje jako záměr zvýšit schopnost lidských zdrojů s přesvědčením, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody a celkového úspěchu firmy na trhu. Toto zjištění je charakteristické hlavně ve výrobním podniku Sandvik, s. r. o.

Dále v mých závěrech však upozorňuji na problematiku nízkého podílu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Téma v této oblasti není nijak řešeno. Z hloubkových rozhovorů mi tak vychází zarážející nepotřebnost vysokoškoláků, s čímž se nemohu ztotožnit. Pokud nebude mít region dostatek inteligence, nezíská tak firmy s vyšší přidanou hodnotou, tj. přidaným úsilím na změnu surovin, materiálů, polotovarů na dotvoření výrobku nebo vývoj špičkových služeb například Hi-tech firmy, konzultační společnosti, IT firmy, poradenské společnosti, marketingové agentury, obchodní společnosti a jiné podobné činnosti.

Jednoznačně po prostudování a analýze všech zjištění, jak z části teoretické, tak i části praktické, musím konstatovat, že prohlubování a zvyšování kvalifikace v návaznosti právě na sociálně právní aspekty profesního vývoje jsou zde velice opodstatněné a je zapotřebí se touto problematikou v Chomutově více zabývat. Celkově nevidím výrazné nedostatky, ani v práci HR, ani na úřadu práce IPS. Je patrná snaha a úsilí o zlepšování rozvoje lidských zdrojů i zavádění modernějších přístupů, avšak některá doporučení je potřeba mít na mysli stále.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BINTEROVÁ, Zdeňka a kol. *Dějiny Chomutova*. Chomutov: Městský úřad, 1997. 115 s. ISBN 80-238-1756-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 2012, 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HŮRKA, Petr a kol. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Olomouc: Anag, 2013. 1007 s. ISBN 978-80-7263-727-0.

KOLEKTIV AUTORU. *Zákoník práce - novela účinná od 1.10.2015*: Ostrava: Sagit, 2015. 143 s. ISBN 97-8-80-7488-129-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2010. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

OBST, Otto a kol. *Základy obecného managementu*. 1. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého - Pedagogická fakulta 2006. 74 s. ISBN 80-244-1365-5.

SCHMIED, Zdeněk a JAKUBKA Jaroslav. *Zákoník práce, 2013 – s výkladem*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. 104 s. ISBN 978-80-247-4628-9.

TOMPSON, Rosemary. *Řízení lidí*. 1. vydání. Praha: nakladatelství ASPI, a.s., 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TOMŠÍKOVÁ, Kateřina. *Personální řízení ve vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství 2014. 90 s. ISBN 978-80-213-2458-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

### Elektronické zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Charakteristika okresu Chomutov*. [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/charakteristika\\_okresu\\_chomutov](http://www.czso.cz/xu/redakce.nsf/i/charakteristika_okresu_chomutov)

DLOUHODOBÝ ZÁMĚR ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVY A PODPORY ZAMĚSTNANOSTI NA ÚZEMÍ MĚSTA CHOMUTOVA DO ROKU 2020. *Webové stránky města*. [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <https://www.chomutov-mesto.cz/cz/ostatni-dokumenty>

FAIGLOVÁ, Kamila. *Koncepce sociální politiky statutárního města Chomutova se zaměřením na sociální začleňování 2013 – 2015*. . [online]. [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <https://www.socpom.cz/komunitni-plan>

CHOMUTOV. *Webové stránky města*. [online]. [cit. 2018-10-25]. Dostupné z: <http://chomutov-mesto.cz/poloha/d-106510/p1=36868>

## SEZNAM PŘÍLOH

### **Příloha 1: Autentický přepis odpovědí respondentů**

#### **Otázka 1/ Co podle Vás motivuje zaměstnance se dále vzdělávat?**

**A/**

V našem případě u nás ve firmě je třeba nejprve rozlišovat zaměstnance na dvě kategorie, a to na dělnické profese a THP pracovníky, neboť mají zjevně jiné motivace ke vzdělávání.

U dělnických profesí jde o možnost zařazovat zaměstnance na více kvalifikovaných prací, což vyžaduje rekvalifikace, další zaškolování a možnost tedy pracovníka využívat na vícero prací, a to v případě zavedení dalšího, nového výrobního programu využití tedy stávajícího zaměstnance, hovoříme o tzv. „multifunkčnosti pracovníka“, kterého motivuje jistota setrvání ve firmě i při změně či rozšiřování výroby.

Finanční ohodnocení je rovněž důležité a jistě motivuje, je však zapotřebí podotknout, že v naší společnosti jakožto dceřiné firmy švédské společnosti je na místní poměry ohodnocení již velmi slušné a pracovníkům vyhovuje.

Důležitý fakt k motivaci je na první pohled zřejmý, a tím je sounáležitost ke kvalitnímu zaměstnavateli v regionu a úspěch a smysl vykonané práce, stejně tak i pocit uspokojení.

U technicko-hospodářských pracovníků je motivace ke vzdělávání velmi vysoká. Je totiž dána možností karierního růstu, který je patrný hlavně u mladších, kreativních pracovníků, kteří se chtějí vzdělávat a rovněž absolvovat i zahraniční stáže v rámci firmy SANDVIK v EU. Je na místě motivace nejen v prohlubování kvalifikace ale i zvyšování kvalifikace a studium na vyšších typech hlavně technických škol i v zahraničí, s tím souvisí poznávací zájmy a sociální kontakt.

Motivace ke vzdělávání u nás ve firmě z důvodu lepšího finanční ohodnocení není na prvním místě, nebo se o ní nehovoří, nicméně není tajemstvím, že hlavně u špičkových managerů je finanční ohodnocení vysoké.

Značnou motivací ke vzdělávání u THP je touha se něco nového dozvědět, mít informace a dobrou pozici ve firmě, uznání spolupracovníků a prestiž, že je jako jedinec součástí úspěšné firmy a společnosti, a to platí o to více na malém městě.

**B/**

Na IPS /Informačním poradenském středisku/ máme tři typy klientů a podle toho je třeba motivaci ke vzdělávání rozlišovat. Nejprve jde o žáky základních škol, absolventy středních škol a nezaměstnané, ev. postižené spoluobčany.

U žáků základních škol, hlavně ve vyšších ročnících, se snažíme pracovat jako karierní poradci a motivovat žáky ke vzdělání a pomoci při výběru povolání, které se jim snažíme přiblížit různou formou. Není jednoduché v této sociální skupině zjistit, co motivuje žáky ke vzdělávání, a jestli je vůbec něco motivuje. V našem regionu Chomutov se často jedná i o žáky ze sociálně znevýhodněných rodin, kteří nemají o potřebách a motivaci ke vzdělávání žádnou představu a co se velmi špatně překonává, je fakt, že po ukončení základního vzdělání nám také místo na střední školu odcházejí raději na pracovní úřad pro podporu či jiné dávky v nouzi a podobně. Tuto praxi vidí u svých rodičů, což je smutné.

Jestliže se dá mluvit o nějaké motivaci, tak více tato sociální skupina vidí důležitost ve vzdělání pro potřebu zaměstnání a vydělání peněz, u mládeže je to ponejvíce skupinová aktivita.

Další skupinou jsou absolventi středních odborných škol, kterým se nedaří nastoupit do práce z různých důvodů, a tak vidí motivaci ke vzdělávání jako šanci se uchytit na pracovním trhu a dále se začleňovat do společnosti.

Poslední skupinou klientů jsou nezaměstnaní i postižení spoluobčané, kteří vidí možnost vzdělání třeba v podobě určité i rekvalifikace jako možnost uchytit se do pracovního procesu, což je značně motivuje a dále získání tím vlastní sebejistotu a důvěru i uznání ostatních, a velmi časté i určité pochopení vlastní osobnosti.

**Otázka 2/ Je podle Vašeho názoru nabídka v celoživotním vzdělávání ve Vašem regionu dostatečná?**

**A/**

V případě rekvalifikací dělnických profesí, eventuálně doplnění si středního odborného vzdělání, středního vzdělání s maturitou myslím, že nabídka je dostatečná. Využívání této možnosti je jasně vidět na změně a potřebách regionu v Chomutově i značné zmírnění nezaměstnanosti, které je historicky na nízké úrovni. Díky možnostem celoživotního vzdělávání si celá řada obyvatel regionu může stále doplňovat vzdělání, pouze však na středoškolské úrovni.

Pro případy celoživotního vzdělávání na vysokoškolské úrovni je region Chomutova nedostatečně připraven na tuto funkci, nicméně se domnívám, že vytvoření podmínek pro vysoké školství by neodpovídalo potřebám a zájmu místních. Byly zde jisté pokusy o otevření určitých oborů vysokoškolského studia v rámci technických oborů ČVÚT, nebyly však naplněny a zájem byl minimální.

## **B/**

Nabídka celoživotního vzdělávání je dobře rozpracována a je i jedním z hlavních pilířů naší práce jako kariérového centra při IPS, možnosti zájemců jsou značné. Hlavně v oblasti učebních oborů je celá řada možností, jak se vzdělávat a doplňovat si kvalifikaci v návaznosti na nové možnosti výrobních provozů v Chomutově podporovány zahraničními investicemi a novými firmami, které se v Chomutově rozvíjí. Značnou část vzdělávání jsme orientovali do oblasti rekvalifikací v oborech jako svářečství, obsluha vysokozdvíhových vozíků, řidičské kurzy, gastro – vzdělávání, účetnictví a podobně.

Významnou možností jsou i rekvalifikace tzv. zvolené, kdy sám žadatel požádá o konkrétní obor činnosti, který individuálně studuje, v případě že je mu daný obor schválen.

Studium středních škol je rovněž podporováno a možno studovat různou formou, např. Střední škola energetická a stavební, Obchodní akademie, Střední zdravotnická škola, Střední škola technická, gastronomická a automobilní, Střední průmyslová škola a Vyšší odborná škola.

Pro obory vysokých škol je možnost využití přilehlého Ústí nad Labem na VŠ J.E.Purkyně.

**Otázka 3/ Jaké jsou dle Vašich zkušeností konkrétní podoby profesního rozvoje zaměstnanců ?**

- a/ „zaškolování a zaučování“
- b/ „odborné praxe absolventů odborných škol“
- c/ „rekvalifikace“
- d/ „prohlubování kvalifikace“
- e/ „zvyšování kvalifikace“
- f/ „uved'te nejčastěji používané metody rozvoje zaměstnanců“
- g/ „které považujete za moderní „

**A/**

Profesní rozvoj je jednou z nejdůležitějších oblastí úspěchu firmy. Zaškolování a zaučování je jev velmi častý a jako organizace velmi moderního typu máme plán, který pravidelně aktualizujeme pro potřeby zaškolování a kratšího zaučení pracovníků v souvislosti na výrobní plány podniku, což je určující pro nábor nových uchazečů. Pro příchod nových dělnických adeptů není rozhodující, jak dalece a v jakém oboru se vyučili či pracovali. Důležitým předpokladem je však odhodlání pracovat a jisté morálně volní vlastnosti. Firma je schopna bez problémů nově příchozí zaškolit a zaučit na potřebnou úroveň pozice, na kterou byli přijati. Takováto doba zaškolování trvá 3 měsíce i více. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou vykonávanou již pod dozorem školitele a ukončení je realizováno formou závěrečného testu.

Dobrá spolupráce se též ukazuje se střední průmyslovou školou v Chomutově, kam každoročně přichází na praxi jistý počet studentů i absolventů, které si rovněž vytipujeme a buď u nás již zůstávají, nebo se po absolvování studia vracejí na plný pracovní úvazek.

Hovoříme-li o rekvalifikaci pracovníka, je tento výraz v naší firmě vždy spojen s pojetím multifunkčnosti pracovníka, neboť výrobní program vysoce technologicky náročných materiálů, které SANDVIK vyrábí, je rovněž spojen s různorodostí výrobního procesu, na který se již stávající pracovníci přeškolí. Není již zapotřebí

nabírat nové zájemce, seznamovat je s pracovištěm a školit je jako nové jedince např. BOZP, PO apod. I pro takovéto zaměstnance je lepší zůstat ve firmě a být nepostradatelnou součástí kolektivu a cítit se potřebný.

Pro oblast prohlubování kvalifikace, která často navazuje právě na rekvalifikaci, je naše společnost velmi progresivní a klade jednoznačný důraz na tuto sféru profesního rozvoje. Jako švédský investor a majitel firmy si tento zájem drží a jsou jí dobrým vzorem právě její evropské pobočky. Důkazem je centrum RD-centrum pro školení zaměstnanců ve vlastních prostorách s vlastními lektory, což samo o sobě dává důraz na profesní rozvoj více než 500 dělnických profesí a 100 technicko-hospodářských profesí. Samotná rekvalifikační činnost je nejvíce zaměřena na nové technologie výroby a úpravy velmi kvalitní oceli, spojená s válcováním, svařováním a expedicí, která jsou realizována formou pravidelných školení, nebo dle potřeby na návaznost nového výrobního programu.

Zvyšování kvalifikace v pojetí českého Zákoníku práce a v návaznosti na český školský systém není časté. V případě zájmu o samostatné studium na českých středních či vysokých školách a získání maturitního vysvědčení či diplomu je víceméně záležitostí osobního rozhodnutí jedince. Výjimkou je u THP pracovníků uzavření kvalifikační dohody s firmou.

Nejčastěji používané metody rozvoje zaměstnanců v naší firmě jsou zapracovávání nového pracovníka, doškolení při výkonu práce, koučování, workshopy, školení v učebnách, pro špičkové technology a THP jsou jako metody rozvoje též organizovány konference a stáže v evropských partnerských závodech.

Jednoznačně za moderní metody rozvoje považujeme technologické porady, simulace, studium analýz, semináře a výstavy v oblasti ocelářství doma i v zahraničí, v neposlední řadě e-learningové programy.

## **B/**

Profesní rozvoj zaměstnanců má své jednoznačné podoby, které jsou dány jak zákoníkem práce, tak i dalšími atributy zaměstnavatele, zaškolení a zaučování je jedna z podob, kdy jedinec bez významné kvalifikace vstupuje na trh práce a potřebuje získat potřebné dovednosti tak, aby mohl vykonávat jistou, řekněme, opakující se nenáročnou práci pro svého zaměstnavatele. V podmínkách

chomutovského regionu se často setkávám se zájemci, kteří buď přes úřad práce nebo přímo zde na Informačním a poradenském středisku Chomutov mají zájem o sjednání pracovního poměru a také předpokládají, že ho nový zaměstnavatel zaměstná. Jedná se tedy o zcela běžnou a nevyhnutelnou podobu, jak jednoduše začlenit pracovníka do pracovního procesu.

S odbornou praxí absolventů se na našem pracovišti málo setkáváme, více však se značným množstvím zájemců z řad absolventů již o možnost nastoupení do práce nebo zájem o poradenství v kariérové oblasti, jak dál postupovat, případně rekvalifikovat a podobně.

Rekvalifikace je nejběžnější způsob, jak rozšířit pracovní schopnosti a přejít na jinou práci ať už v dané organizaci, nebo prostřednictvím úřadu práce. Z našich zkušeností vyplývá i poznatek, odkud přichází i jedinci, kteří mají zájem o trvalé rekvalifikace, a to i v režimu zvolené rekvalifikace, což je finančně neúnosné.

Prohlubování kvalifikace zaměstnance je často v zájmu organizace tak, aby pracovník vykonával dobře a kvalitně svou práci, a to platí hlavně u těch nutných, zákonem daných proškolení a školení i rekvalifikací. U některých menších organizací z důvodů povinnosti vyplácet v průběhu školení a rekvalifikací mzdy, jako by byl zaměstnanec v pracovním procesu, se jeví jako nevyhovující, někdy i neúnosné z hlediska financování. Nejen že menší firma nechce proplácat dobu školení, nutí své pracovníky, aby se účastnili školení mimo pracovní dobu, nebo toto jinak obcházel, hlavně v případech BOZP, PO apod., ale nemá prostě dostatek finančních prostředků na úhradu školení, a to v případě hlavně externí školící firmy. Pracovník je často i nucen jít na školení, jen aby se zúčastnil a přístup k prohlubování kvalifikace se tak stává velmi formální.

Zvyšování kvalifikace..., jestliže se tímto pojmem dle Zákoníku práce rozumí změna hodnoty a jednoznačně zvýšení stupně vzdělání, pak se nedá v regionu Chomutov hovořit o úspěších. Tato kategorie jistě zaostává částečně díky době minulé a částečně skladbě obyvatel se silným sociálním akcentem, který je v našem regionu charakteristický a dosti výrazný. Vzdělání zde u rozhodující části populace nemá velkou váhu. V některých případech zvyšování kvalifikace pracovníků v regionu, v úspěšných podnicích myslím není ani požadováno, neboť by vyšší stupeň vzdělání



mohl ohrozit stávající vedení. Z tohoto titulu je často lépe zůstat jen u prohlubování kvalifikace.

**Otázka 4/ pro HR, Jaké jsou konkrétní další možnosti zaměstnance na vzdělávání ve Vaší firmě? Existuje v regionu podnikové vzdělávání?**

**A/**

Ve firmě existuje vlastní vzdělávací centrum pro pravidelná a odborná školení, pro vytipované pracovníky možnost karierního růstu, zahraniční stáže a praxe, dále odborné kurzy vedené externími lektory hlavně na cizí jazyk – angličtina. Všechny možnosti a přístupy jsou orientovány pro potřeby pracovníků v návaznosti na kvalitní profesní rozvoj. V případě elitního pracovníka je možnost individuálního rozvoje jedince ve všech vzdělávacích směrech.

**Otázka 4/ pro IPS, Jaká je efektivita a přínos pro region v oblasti prohlubování či zvyšování kvalifikace v rámci odborného vzdělávání?**

**B/**

Dle mého názoru efektivita a přínos jakéhokoliv zlepšení vzdělání a získání kvalifikace pro region má podstatný význam. Důležité je vidět tuto efektivitu v souvislostech, které se projevují ve více oblastech, i když to tak na první pohled nevypadá. Podstatný dopad je patrný v oblasti nezaměstnanosti, která se rapidně snížila, a i když tento ukazatel není jen úspěchem zvýšení kvalifikace a je dán rovněž i ostatními vlivy zvyšující se ekonomiky obecně, je tento přínos pro region důležitý. Jistě pracující spoluobčan nezatěžuje ani mandatorními výdaji stát, což je rovněž nezanedbatelné v případě velkého počtu nezaměstnaných. Poslední a neméně důležitá je vlastní spokojenost a pocit úspěchu z prohloubení vzdělání jedince samého a posílení sebevědomí, což vede třeba i ke snížení kriminality, prostituce, patologického hráčství a podobně. Každý dobrý příklad úspěšného jedince může být i inspirací pro ostatní.

**Otázka 5/ pro HR, Jaké jsou ve firmě využívány moderní trendy v řízení lidských zdrojů při procesu zvyšování kvalifikace**

**A/**

Jsme především výrobní společností s moderní technologií, která má více dceřiných závodů po světě a moderní trendy při zvyšování kvalifikace v rámci řízení lidských zdrojů jsou prioritou a jsou řešeny naším „edukačním programem“ naší mateřské společnosti ve Švédsku. Tento trend je představován programem „Talent management“, kde podstatou je programové víceleté studium a stážování ve všech našich firmách, a to jak v teoretické rovině, tak v praktické rovině. Investice takto vložené jsou nemalé a předpokládá se jejich návratnost, neboť pracovníci takto vyškoleni se pohybují nadále v nejvyšších patrech společností, tj. představenstev a dozorčích radách a není výjimkou jejich osobní zainteresovanost na hospodářském výsledku.

**Otázka 5/ pro IPS, Jaký vliv má zvyšování kvalifikace v chomutovském regionu na nezaměstnanost?**

**B/**

Vliv zvyšování kvalifikace má velmi pozitivní odezvu u firem a podniků, které vyhledávají pracovníky s potřebnou kvalifikací, a tím se snižuje i nezaměstnanost, která dnes již není zdaleka fatální, jak k tomu bylo v minulých letech. Na druhé straně je zvyšování kvalifikace dlouhodobě omezeno většinou na dělnické profese, které končí osvědčením, někdy výučním listem a málo kdy maturitním vysvědčením a o vysokoškolském diplomu se hovořit nedá. Jinak zásadní předpoklad pro vzdělanost a potřeby je státní koncepce zaměstnanosti regionu v návaznosti na celkový rozvoj Chomutovska. Úspěšná spolupráce s investory a nově otevřenými firmami, nebo přímo podnikání samotné je jistě výsledkem zdravého řešení zvyšování kvalifikace jako rozhodujícího předpokladu pro zaměstnanost.