

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Bakalářské kombinované studium  
2010 – 2013

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Karel Příbyl

Vzdělávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnanců

**Praha 2013**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined (Part time) Studies  
2010 - 2013

**BACHELOR THESIS**

Karel Příbyl

Training in business and professional development of employees

**Prague 2013**

**The bachelor thesis work supervisor:**

Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25.02.2013

*Jméno a příjmení autora* Karel Příbyl

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Prof. JUDr. Vojtechu Tkáči, CSc. za odborné konzultace při psaní této práce. Mé poděkování bych také rád směřoval ke společnosti MOVAUH s.r.o., která mi umožnila získat potřebné údaje a zkušenosti k úspěšnému dokončení praktické části této práce.

## **Anotace**

Předmětem této bakalářské práce je pohled na současné vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců ve firmách. Teoretická část práce je zaměřena na charakteristiku této oblasti a praktická část je zaměřena na její uplatnění v praxi. Začátek teoretické části práce obsahuje základní pojmy, důvody, metody, formy, cíle, potřeby a oblasti firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců, kdy je zde postupně uvedena i legislativní úprava této oblasti. Empirická část práce se zabývá případovou studií daného podniku.

## **Klíčové pojmy**

Firma, firemní vzdělávání, legislativa ve vzdělávání, odborný rozvoj zaměstnanců, podnik, podnikové vzdělávání, pracovník, právo na vzdělání, vzdělávací potřeby, vzdělávací proces, vzdělávání dospělých, zaměstnanec, zaměstnavatel.

## **Annotation**

The subject of my work is to look at the current training and professional development of employees in companies. The theoretical part is focused on the characteristics of the field and a practical part is focused on its application in practice. Start my theoretical part contains basic concepts, reasons, methods, forms, goals, needs and areas of corporate training and personal development, which is gradually put the legislative rules in this area. The empirical part of this paper deals with a case study of the business.

## **Key words**

The company, corporate training, legislation in education, professional development of employess, business, corporate training, worker, right to education, educational needs, the learning process, adult education, employee, employer.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚŠTNANCŮ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Důvody a cíle firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců .....	11
1.2 Vzdělávací oblasti firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců .....	12
1.2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	15
1.2.2 Povinné vzdělávání zaměstnanců dle profesního zaměření firmy.....	17
1.3 Metody a techniky firemního vzdělávání .....	18
1.3.1 Vzdělávání na pracovišti.....	18
1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště.....	20
<b>2 Odborný rozvoj zaměstnanců</b> .....	<b>23</b>
2.1 Odborný rozvoj zaměstnanců v zákoníku práce .....	23
<b>3 Proces podnikového řízeného vzdělávání</b> .....	<b>24</b>
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb firemního vzdělávání .....	25
3.2 Plánování vzdělávání .....	27
3.3 Realizace podnikového vzdělávání.....	29
3.4 Hodnocení a ověřování vzdělávání.....	29
<b>4 Politika v oblasti podnikového vzdělávání</b> .....	<b>30</b>
4.1 Ústava České republiky .....	31
4.2 Listina základních práv a svobod České republiky .....	31
4.3 Memorandum o celoživotním učení a Bílá kniha terciárního vzdělávání .....	32
4.4 Vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb.....	33
4.5 Zákon o vysokých školách.....	34
4.6 Usnesení vlády o strategii celoživotního učení.....	34
<b>5 Podniková sociální politika</b> .....	<b>36</b>
<b>6 Vzdělávací potřeby v historii a současnosti</b> .....	<b>38</b>
6.1 Předpoklad vzdělávacích potřeb v budoucnosti a budoucí podoba vzdělávání ve firmách .....	39
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>

<b>7 PŘÍPADOVÁ STUDIE DANÉ FIRMY</b> .....	<b>41</b>
7.1 Profil firmy .....	41
7.2 Cíle průzkumu a jeho hypotézy .....	42
7.3 Metody sběru dat a zpracování údajů .....	43
7.4 Postoje ve firmě ke vzdělávání .....	44
7.5 Využití vzdělávacích metod v této firmě .....	44
7.6 Proces vzdělávání této firmy.....	45
7.7 Posouzení stavu, shrnutí a doporučení v ověřených hypotézách.....	46
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>51</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>53</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>57</b>



## ÚVOD

Cíli teoretické části této práce je především zformulovat a pochopit problematiku vzdělávání ve firmách, dále se zaměřit na její formování, jakož i historický a současný vývoj vzdělávacích potřeb pracující společnosti, včetně firemního vzdělávání, zaměřeného na odborný rozvoj zaměstnanců. Po prostudování potřebných zdrojů informací, kdy zde byly velkou inspirací knihy Josefa Koubka a Michaela Armstronga, budou dále vymezeny základní pojmy a definice této oblasti a postupně rozebírány vzdělávací metody a realizace těchto metod ve firemní praxi.

Tuto problematiku nám z právního hlediska již od samotných základů, upravuje Listina základních práv a svobod zákona č.2/1993Sb., která je součástí ústavního pořádku České republiky a dává svým ustanovením článku 33. „Každý má právo na vzdělání,“ všem lidem našeho státu právo na bezplatné vzdělání. Jako první nám tuto oblast začala v historii právně formovat a udávat její směr vývoje Mezinárodní organizace práce, která již v roce 1974 v Ženevě na svém shromáždění přijala Úmluvu č.122 pod zákonem č.490/1990Sb. o politice a zaměstnanosti, kde se v článku 1. uvádí: „Mezinárodní politika našich členských států bude zajišťovat, že bude existovat svobodná volba zaměstnání a co nejširší možnost, aby každý pracovník mohl získat kvalifikaci pro zaměstnání a aby v něm mohl využívat svých schopností a nadání.“ Tato bakalářská práce se tudíž bude zabývat také sociálně politickým a legislativním formováním této oblasti, jelikož bez základní znalosti této oblasti nelze v právním státu působit jako odborník na firemní vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců.

Cílem praktické části této práce je vytvoření případové studie daného podniku s úmyslem pochopit aplikaci této vzdělávací oblasti ve firemním prostředí, a to jak z problematického hlediska, tak z výnosného. Dané téma bylo zvoleno z důvodů, že tato problematika je v moderní nekonečně se vyvíjející společnosti velmi aktuální a je již nedílnou součástí každého dospělého pracujícího člověka dnešní doby a nelze bez její, alespoň základní znalosti úspěšně řídit větší novodobé firmy.

V závěru práce bude uveden také vlastní názor na dané téma a shrnutí případové studie s případnými doporučeními dané firmě.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A ODBORNÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Firemní, nebo-li stále častěji používaný termín podnikové vzdělávání se v dnešní době technologických inovací, modernizace výroby, neustálých změn a nestabilnímu konkurenčnímu trhu stává nedílnou součástí každého podniku. Doba, kdy si zaměstnanci vystačili pouze se základním vzděláním je již minulostí. Jako firemní vzdělávání chápeme osvojování si potřebných profesních znalostí, zručností, návyků, hodnot a postojů, jejich prohlubování a rozšiřování během pracovního procesu i mimo něj, kdy tak rozvíjíme odborné znalosti zaměstnanců, jak z aktuálních potřeb firmy, tak z preventivních či osobních.

Jak říká Josef Koubek (1995): Nároky na znalosti a zručnosti na dnešního pracovníka se neustále mění, aby mohl tento pracovník žádaně fungovat, musí se v těchto změnách neustále vzdělávat, tyto znalosti si dále prohlubovat a rozšiřovat. Slova Josefa Koubka byly v této práci velkou inspirací, kdy jeho výše uvedená potvrzují i již zmíněný názor, spočívající v tom, že nároky na dnešní pracovníky se neustále zvyšují. V dnešní moderní době neustálého technologického vývoje, inovací v řízení firem a rostoucím nárokům na kvalitu zpracování výrobků se vzdělávací proces stává nedílnou součástí pracovního života každého z nás, a to jak úsilím ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance, abychom uspokojili potřeby firmy a také své. Firemní vzdělávání zařazujeme do oblasti vzdělávacího procesu dospělých, přesněji řečeno do oblasti dalšího profesního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců.

Pro lepší pochopení této problematiky uvedeme definici pojmu „Další profesní vzdělávání“ od Zdeňka Palána (2002, s. 22), který uvádí: „Dalším profesním vzděláváním jsou všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností, vyžadovaných pro výkon určitého povolání.“

Z výše uvedených definic tedy plyne, že firemní vzdělávání je cílevědomý proces dalšího profesního vzdělávání dospělých, zařazených v pracovním procese, který se zabývá osvojováním si potřebných znalostí, zručností, návyků a postojů, dále je prohlubuje a rozvíjí je. Firemní vzdělávání má mnoho podob a o tom jak bude vypadat ve větších podnicích rozhodují personální útvary a vedoucí pracovníci, kteří jeho podobu schvalují. V malých podnicích je to převážně záležitost vedoucích pracovníků, popřípadě mistrů a přímých nadřízených. Dnešní doba klade důraz také na cyklus celoživotního vzdělávání iniciovaného ze stránky jedince, za účelem přizpůsobení se vývoji společnosti.

## **1.1 Důvody a cíle firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců**

Důvodů, proč pracovníky vzdělávat a tím rozvíjet jejich odbornost je hned několik, kdy těmi hlavními z pozice podniku jsou jeho vyšší zisky, rozvoj, prestiž, výkon, maximální využití lidského potenciálu a především přizpůsobení se aktuálnímu technologickému vývoji a požadavkům spotřebního trhu. Potůček (1995, s. 87) ve své knize uvádí: „Fungování moderního průmyslu, obchodu, zemědělství a služeb je nemyslitelné bez efektivní komunikace a bez lidí schopných vykonávat specializovaná povolání vyžadující dlouhodobou přípravu“. Dlouhodobá příprava zaměstnanců tak nezahrnuje jen určitý obsah informací k osvojení, ale obsahuje i rozvoj zaměstnanců, zahrnující oblast efektivního využití těchto naučených informací s potřebným zaměřením na manuální, rétorické, organizační, týmové a psychologické schopnosti. V neposlední řadě je třeba vzdělanost pracovníků ve firmě přizpůsobit již plánovaně aktuální a ještě lépe budoucí zakázce a jejím požadavkům na nové výrobní postupy, nástroje a kvalitu. Cílem podnikového vzdělávání je tedy těchto hodnot dosáhnout, kdy ekonom by k tomuto ještě dodal „s co nejnižšími náklady a v nejkratším čase, abychom dosáhli lepší produktivity a efektivity práce.“

Koubek Josef (2004) uvedl: Jen dobře informovaný a vzdělaný pracovník ve všech odvětvích jeho práce, které se ho samotného týkají, může hrát opravdovou roli k dosažení úspěšnosti a přínosu pro podnik.

Výkon pracovní síly v podniku je ovšem závislý na mnoha proměnných faktorech, jak například uvedli Kohoutek a Štěpaník ve své knize (1999): Pracovníkův výkon není stálá veličina, z velké části závisí na jeho praxi, motivaci, schopnostech, zručnostech, postoji k firmě, vybavení firmy a jejím prostředí a kvalitě zde používaných materiálů vůbec. Ze slov Kohoutka, Štěpaníka a Koubka lze vyčíst, že úspěšnost podnikového vzdělávání není závislá pouze na vzdělaných zaměstnancích, ale také na kvalitních nástrojích, systematickém řízení společnosti, firemní kultuře a vztazích v podniku a mnoha dalších faktorech, jež ovlivňují aktuální situaci ve firmě. Těmito faktory tak může být například stav tržní ekonomiky, spotřebitelská poptávka po vyráběných výrobcích a nabízených službách, což samozřejmě souvisí s dalším faktorem, kterým je i finanční krize na světové, či podnikové úrovni. Jedním z důvodů firemního vzdělávání je vytvoření profilu pracovníka, jež bude flexibilní pro více pracovních funkcí, stane se tak univerzálnějším a bude mít přehled o chodu firmy, což mu umožní chod tohoto podniku pochopit, sžít se s jeho kulturou a pomůže mu rozvíjet jeho iniciativu. Novodobý trh proslul svou nestabilitou, a to jak vlivem výkyvu poptávky, tak i vlivem konkurenčního boje, kdy je třeba v podnikovém prostředí včasné reakce na tuto proměnu, což samozřejmě zahrnuje potřebné znalosti v tomto konkurenčním prostředí, aby právě ta naše firma byla ta, co v této proměně uspěje. Dnešní firemní vzdělávání nezahrnuje jen samotnou potřebnou kvalifikaci, ale klade důraz i na sociální formování pracovníka a jeho osobnostní rozvoj v různých oblastech, aby pochopil a přizpůsobil se nárokům dnešní moderní konzumní společnosti.

## **1.2 Vzdělávací oblasti firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců**

Výše uvedené důvody a cíle vzdělávání ve firmách nám určují vzdělávací potřeby, ze kterých určujeme oblasti, ve kterých je potřeba firmu a její pracovníky odborně vzdělávat a tím je odborně rozvíjet. Vzdělávací oblasti v malých podnicích České republiky mají z velké většiny bohužel legislativou povinný zákonný charakter.

Tímto je myšleno například nezbytné školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, či počáteční profesní zaškolení nového zaměstnance a v případě nově vyráběného produktu doškolení stávajících zaměstnanců. V novodobých větších podnicích, v souvislosti s jejich požadavky již dnes existuje snaha o tvorbu ucelených systémů řízení firmy a snaha o vytvoření všestranně vzdělaného zaměstnance, jež je flexibilní ve své profesi v tomto podniku a rozvíjí své schopnosti i samostatně a iniciativně, ve snaze dosáhnout efektivní práce a svého kariérního růstu. Je zde také snaha utvářet profily zaměstnanců, kteří budou sžití s firemním prostředím a kulturou a budou tak hrdí na svůj podnik, kdy jej budou v pozitivní stránce prezentovat. Moderní české firmy již po zahraničních vzorech převzaly modely podnikového vzdělávání a celkového řízení, kdy je zde dán prostor nadaným zaměstnancům se neustále zdokonalovat a podílet se na celkovém chodu firmy a její kultuře. Vzdělávací firemní oblasti se liší především od zaměření podniku. Pokud jde například o typický malý podnik, jež vyrábí jeden druh produktu a má jednoho vedoucího zaměstnance, kde je třeba krátkého zaškolení zaměstnance u výrobní linky, aby potřebně vykonával svou práci, tak často dochází ke zmíněnému podceňování vzdělávání, což vede k nevyužití potenciálu nadaných zaměstnanců a k útlumu jejich osobního rozvoje, kdy by například mohli přispět k efektivnějšímu chodu firmy a uspokojovat své pracovní potřeby.

Oblasti podnikového vzdělávání Josef Koubek (2003) rozdělil na dvě části:

- Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), kde zařadil úvodní zaškolení nového zaměstnance, doškolování zaměstnanců a posléze jejich přeškolení,
- Oblast rozvoje zaměstnance, která již nesouvisí s aktuálními potřebami ve vzdělávání k nynějšímu chtěnému výkonu práce, ale předpokládá, že takto rozvinutého pracovníka bude podnik potřebovat v budoucnu, čímž samozřejmě formuje i jeho rozhled a osobnost.

S názorem Josefa Koubka i zde naprosto souhlasíme, kdy oblast rozvoje si málokdy mohou dovolit například nejmenší řemeslné podniky a jsou tak především záležitostí větších společností, jež mají dlouhodobě stanovené cíle, dobře fungující systém řízení a pravidelné zakázky.

K bližší představě si uvedeme schéma k vzdělávacím oblastem z knihy s názvem Řízení lidských zdrojů od Josefa Koubka (1995):

Obrázek 1: Schéma systému formování pracovních schopností člověka



Poznámka: V tučných rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Zdroj: Koubek J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. s. 209

Z výše uvedeného schématu lze příkladně v základu pochopit tematiku této práce, kdy zde oblast formování pracovních schopností člověka, což se děje právě firemním vzděláváním, Josef Koubek rozdělil na tři části, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Mezi zmiňovanou základní oblast odborného vzdělávání pracovníků, řadíme především oblasti povinného zákonného školení, jako jsou všem firmám společná školení na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

### 1.2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Tato oblast vzdělávání ve firmách, jak je již výše naznačeno, spadá do oblasti povinného a legislativně upraveného vzdělávání, kdy tento proces probíhá ve firmě jak před nástupem nového zaměstnance do přímého výkonu práce, tak i v průběhu jeho pracovního výkonu, za účelem přeškolení a doškolení této problematiky, abychom zajistili stálé, bezpečné a zdravé pracovní podmínky a prostředí, jelikož ty se neustále mění.

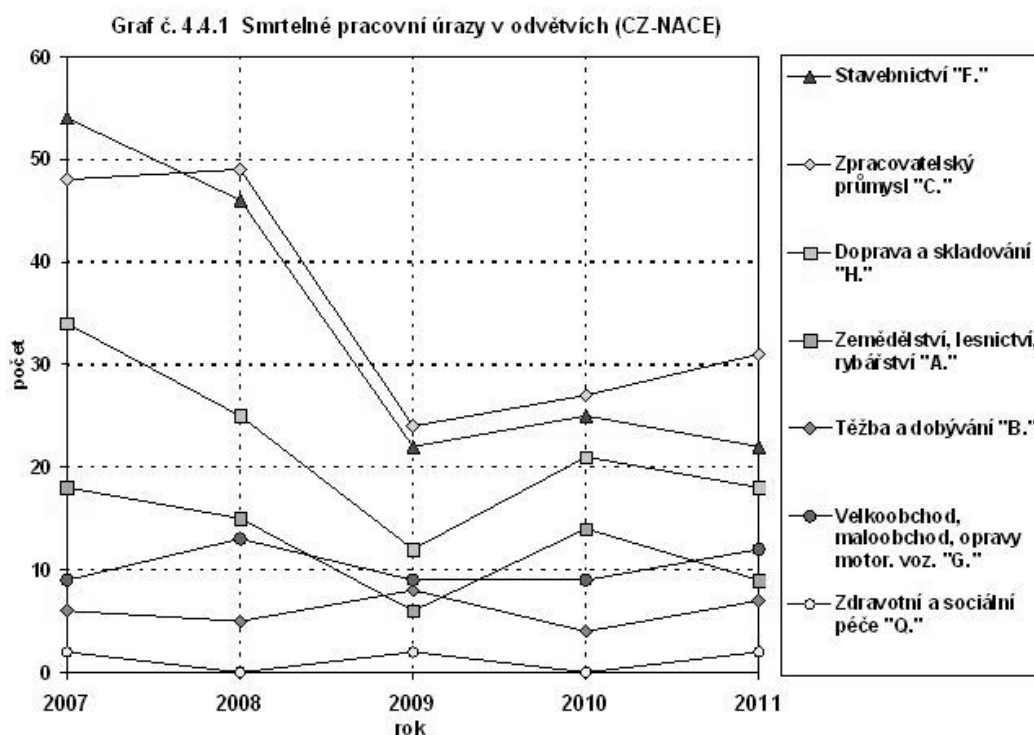
Jak uvedl Galvas (2002, s. 18) ve své knize: „Práce, kterou zaměstnanec v pracovním poměru vykonává, by měla být pokud možno taková, aby neohrožovala jeho život a zdraví. Za současného stavu vědy a techniky však není možné odstranit všechna rizika, která sebou jednotlivé pracovní činnosti nesou. Je však možné do značné míry těmto rizikům předcházet.“ Z výše uvedených řádků Galvase tedy plyne, že v ochraně zdraví zaměstnanců jde především o opatření na pracovišti, spočívající v bezpečném pracovním prostředí a pomůckách, kdy zde dále v neposlední řadě také spadá vzdělávání pracovníků v této oblasti změn a inovací, a to jak řídicích pracovníků, tak podřízených, aby se chovali při výkonu své práce bezpečně a jejich prostředí, pomůcky a nástroje byly zdravotně nezávadné. Tuto problematiku upravuje převážně Zákoník práce, kdy udává práva a povinnosti, jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Zákoník práce v ustanovení § 101 z.č.365/2011Sb. mimo jiné udává: „Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“ Z těchto řádků zákoníku práce lze vyčíst, že i ze strany vedoucích pracovníků je třeba se podílet na bezpečném pracovním prostředí, a to především tvorbou bezpečných pracovních postupů, nákupem bezpečnostních pomůcek, kvalitních nástrojů a jejich údržbou, a také dohledem nad dodržováním daných pravidel a zásad bezpečnosti práce. Dodržování těchto bezpečnostních nařízení kontrolují jak sami vedoucí pracovníci firem, tak státní a podnikové orgány, jako Státní hygienická služba, Český úřad bezpečnosti práce, který spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí, ale i odborový orgán a další státem a podnikem pověřené instituce.

Názor Kohoutka a Štěpaníka (1999, s. 44) se dokonale shoduje s těmi uvedenými v této práci a udává základní pravidlo bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež zní takto: „Zdravé a bezpečné práce není možno dosáhnout bez znalostí a důsledného dodržování platných bezpečnostních a hygienických předpisů, týkajících se ochrany zdraví při práci.“

To, že je školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu i v dnešní moderní době u nás velmi podceňováno, dokazuje i následující smutný, leč pravdivý graf Výzkumného ústavu bezpečnosti práce České republiky:

Graf 1: Graf smrtelných pracovních úrazů



Zdroj: MRKVIČKA M., Pracovní úrazovost /online/, Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2012, dostupné z WWW <[http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema\\_tydne/prac\\_urazovost120711.pusmrtelne.html](http://www.bozpinfo.cz/win/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/prac_urazovost120711.pusmrtelne.html)>

Jak plyne z uvedeného grafu, tak ve školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a dohledem nad nimi, mají nejenom české firmy velké nedostatky.



Z výše zmiňovaného tedy vyplývá, že kompletními znalostmi těchto oblastí pro daný podnik musí disponovat hlavně řídicí pracovníci, kterými jsou například mistři a stavbyvedoucí, jež jsou stavěni jako první článek dohledu nad dodržováním těchto norem v jejich působnostním teritoriu. Pokud se nebude důsledně dodržovat vzdělávání v této oblasti a kontrola bude selhávat, nebude se moci bohužel tento graf stát minulostí.

### **1.2.2 Povinné vzdělávání zaměstnanců dle profesního zaměření firmy**

Každý podnik zahrnuje ve svém profesním spektru různé profese práce a v závislosti na nich je povinen ze zákona přijímat opatření, aby tito zaměstnanci byli schopni výkonu bezpečné práce a měli pro tento výkon pracovních činností potřebnou kvalifikaci. Těmito profesemi jsou například profesionální řidiči, elektrikáři, taxikáři, učitelé autoškol, policisté a další pracovníci, kteří musí před výkonem své práce absolvovat profesní vzdělání (školení), ze kterého se dále pravidelně přezkušují, na základě čehož je jim vystaveno osvědčení, s kterým mohou svou pracovní činnost dále neohroženě vykonávat. Zmiňovaná školení a přeškolení nezahrnují jen potřebné znalosti a zručnosti, ale v mnoha případech také zdravotní a fyzické dispozice, jež se podrobují také přezkoušení. Tato povinná vzdělávání pracovníků jsou dále upravována legislativami, jakými jsou například Zákoník práce, Zákon o silničním provozu, Zákony o služebním poměru, hygienické normy a jiné zákony, normy, předpisy a vyhlášky. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů v § 92 z.č.361/2003Sb. udává tímto ustanovením jeden zdárný příklad: „Příslušník je povinen podrobovat se lékařským prohlídkám, diagnostickým zkouškám, školení a ověřování znalostí.“ Zde je stručně uveden příklad z kterého plyne, že policista je ze zákona povinen se pravidelně a profesně vzdělávat a jeho vzdělání je pravidelně ověřováno, aby mohl vykonávat svou funkci. V neposlední řadě do této oblasti také spadá povinné roční přeškolení profesionálních řidičů, které zahrnuje i jejich přezkoušení, jež je upraveno Zákonem o silničním provozu č.361/2000Sb. Abychom nezůstali jen u základních pojmů, cílů, metod a oblastí firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců, postoupíme dále k metodám a technikám firemního vzdělávání, které uskutečňují firemní vzdělávací proces v praxi.

## 1.3 Metody a techniky firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání se realizuje vzdělávacími metodami přímo na pracovišti, nebo mimo pracoviště, či kombinovanou formou těchto metod. Ve všech uvedených případech může být využito vlastních vzdělavatelů anebo externích. Ke vzdělávání může docházet také ve vzdělávacích centrech či samostudiem vzdělávaných. Výběr vzdělávací metody by měl záviset na již uvedených a námi zvolených vzdělávacích oblastech. Nově přijatí zaměstnanci bývají především zaškolováni přímo na pracovišti, pomocí následujících metod.

### 1.3.1 Vzdělávání na pracovišti

Je nejčastěji používaná metoda vzdělávání v podnicích a má mnoho výhod, jak zmiňuje opět Josef Koubek (2003): Je levná, má individuální průběh, který lze přizpůsobovat podnikovým požadavkům, přináší pracovníkovi také praktické zkušenosti, kdy se pracovník učí v konkrétních podmínkách, ve kterých bude vykonávat jeho profesi. Ze zamyšlení nad touto problematikou dospějeme také k názoru, že záleží ovšem na možnostech a zaměření podniku, zda využije tuto metodu vzdělávání na pracovišti či nikoliv, kde zpravidla této metody využívají podniky zaměřené na výrobu hmotných produktů. Záleží zde také na mnoha faktorech, jakými jsou firemní vyspělost, velikost podniku a jeho finanční či časové možnosti. Při stanovení těchto metod vzdělávání na pracovišti a mimo něj, bylo čerpáno z knih Josefa Koubka *Personální práce v malých podnicích* (2003) a *Řízení lidských zdrojů* (1995) a také z knihy Michaela Armstronga *Řízení lidských zdrojů* (2002), kdy tak byly vytvořeny formulace následujících metod vzdělávání.

Metody vzdělávání na pracovišti máme následující:

- **Instruktaž při výkonu práce:** zahrnuje především praktickou ukázkou pracovního postupu zkušenějším zaměstnancem novému pracovníkovi, kdy ten si jej posléze vyzkouší.

- **Koučování (Coaching):** jde především o dlouhodobé směřování a podněcování zaměstnance školitelem, který jeho výsledky posléze hodnotí. Školitel a zaměstnanec se informují navzájem, kdy tak mezi nimi vzniká úzká spolupráce. Jde o takzvanou dlouhotrvající instruktáž s opakovanou kontrolou a opakovaným hodnocením.
- **Counselling:** jedná se o pracovní a zároveň zpětnovazební konzultace pracovníka s jeho školitelem či nadřízeným, kdy dochází k výměně názorů za účelem zdokonalení pracovní činnosti. Zodpovědnost spočívá jak na školeném zaměstnanci, tak na školiteli.
- **Mentoring:** obdoba coachingu, kdy školený si vybere svého rádce, který je mu vzorem se kterým konzultuje svou pracovní činnost za účelem jejího zdokonalení. Zodpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi.
- **Asistování:** zde se méně vzdělaný pracovník přidělí zkušenějšímu a učí se pozorováním a napomáháním při výkonu práce, až se postupně dostane do fáze, kdy práci je schopen vykonávat samostatně.
- **Pověření úkolem:** je konečnou částí asistování, kdy pracovník je školitelem pověřen určitým úkolem a je jím při jeho výkonu usměrňován a hodnocen. Výhodou této metody je samostatnost školeného, ale v případě neplnění úkolu je zde vysoké riziko získání nedůvěřivosti ze strany školitele.
- **Delegování:** je obdobou pověření úkolem. V případě delegování se jedná o předání určitého úkolu nadřízeným podřízenému včetně všech náležitostí a odpovědnosti i s pravomocemi. Výhodou je samostatnost a nevýhodou je samozřejmě velká zodpovědnost.
- **Pracovní porada:** je pracovní schůze zaměstnanců, která probíhá zpravidla i s nadřízenými pracovníky a jsou zde probírány pracovní problémy, novinky, inovační techniky, výkony práce a jiná fakta, důležitá pro aktuální potřeby podniku. Na pracovních poradách je často využito diskuze a zpětné vazby mezi zúčastněnými.

- **Rotace práce:** zde se jedná o to, že pracovník si postupně vyzkouší různé pracovní pozice v různých částech podniku za účelem získání přehledu či předpokladu, pro kterou profesi se lidově řečeno hodí nejlépe. Takový zaměstnanec se poté stává univerzálnějším a může i například zastupovat za nemocného pracovníka. Touto metodou dosáhneme také omezení stereotypnosti náročné profese. Tato metoda je využívána i u vedoucích pracovníků a manažerů z důvodů, aby lépe pochopili chod a potřeby podniku a v neposlední řadě také potřeby zaměstnanců.

### 1.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Pokud vezmeme v potaz to, že pracovištěm myslíme například dílnu či místo, kde se přímo vykonává práce, tak vzdělávání mimo pracoviště může probíhat přímo v dalších prostorách podniku, nebo mimo něj v terénu, vzdělávacích centrech či v dalších institucích.

Metody vzdělávání mimo pracoviště máme následující:

- **Přednáška:** může probíhat i na pracovišti. Slouží k předání teoretických informací zpravidla jednostranně ze strany školitele. Výhodou je rychlé a nenákladné předání informací.
- **Semináře:** obdoba přednášky, kdy jsou posluchači aktivně zpětnovazebně zapojeni do zprostředkování problémů a informací pomocí diskuze.
- **Případová studie:** spočívá v postupné analýze určitého problému, kdy účastníci tento problém nastudují a posléze se snaží navrhnout jeho řešení. Tato metoda je spíše využívána u managementu podniku.
- **Brainstorming:** je obdoba případové studie, kdy je zde uvolněnější atmosféra v tom smyslu, že je nastolen problém k řešení, kterému účastníci navrhnou po jeho nastudování svá řešení, která se následně zveřejní a je o nich společně diskutováno. Výhodou je získání nových inovačních řešení daného případu.

- **Workshop:** je také obdoba případové studie, kde nastolený problém je po nastudování účastníky řešen v týmech, jenž navrhnou jeho celková řešení. Posléze jednotlivé týmy své varianty řešení zveřejní a je o nich postupně všemi týmy diskutováno. Výhodou je rozvoj týmové práce a tvorba nových řešení.
- **Demonstrování:** praktické a názorné vzdělávání, kdy vzdělávatel názorně i za pomoci techniky předvádí například správné pracovní postupy (obsluhování strojů například), kdy vzdělávaný si je prakticky a mimo provoz takzvaně na nečisto vyzkouší. Tato metoda se využívá jak již napovídá nadpis mimo pracoviště a tudíž je její velkou výhodou i nezmetkovost výrobků, nižší riziko úrazovosti a podobně. U demonstrování se často využívá i trenážerů, informačních a komunikačních technologií a jejich simulačních programů. Nevýhodou této metody je nižší reálnost, jako například u instruktáže.
- **Hraní rolí:** tato metoda je zaměřena na sociální formování pracovníků prostřednictvím hry s takzvanou črtou scénáře, kdy účastník dostane nástin své role a ve hře musí improvizovat. Tato metoda se opět používá spíše u vedoucích pozic a je zaměřena na potřebné sociální chování a sebeovládání se.
- **Simulování:** zde se jedná o praktické ukázky s aktivním zapojením vzdělávaných. Tato metoda spočívá v nastolení přesného scénáře, který účastníci odehrají. Metoda je často využívána u vedoucích pracovníků k vyzkoušení si běžných situací na pracovišti, jakou je například úraz podřízeného (jak by situaci adekvátně a rychle řešili a podobně).
- **Developent centre/Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program):** jde o manažerská školení (budoucích a současných manažerů), kdy jsou zde nahodile nastolovány různé problémy a úkoly k řešení, které by měl manažer denně zvládat i za obtížných a stresových situací. Jsou zde vytvářeny podmínky pro stres, časovou tíseň a jsou zde také dány řešení těchto problémů pro školitele. Zkoumá se zde, jak si vzdělávaný po celou dobu školení vedl. Často se při této metodě využívá informačních a komunikačních technologií, a to převážně počítačů, které úkoly nahodile vybírají a zároveň vyvozují zmiňovaná optimální řešení a v případě programů této metody také vyvodí okamžité výsledky.

Vezmeme-li v potaz, že řídicí pracovník může zaměstnanci naplánovat a nařídít i samostudium s poskytnutím potřebných zdrojů informací, tak do metod vzdělávání mimo pracoviště můžeme zařadit také samostudium, které může mít mnoho forem, jakou je mimo knižní studium například forma studia metodou E-learningu.

Existuje mnoho kombinací výše uvedených metod ve kterých je využito metody k vzdělávání na pracovišti i mimo místo výkonu práce. Jako příklad nám poslouží kombinace metody hraní rolí a metody simulování, ze které nám vznikne metoda outdoor training. Zde se účastníci na vzdělávání účastní přímo v přírodě a zkouší si zahrát postavení mimo pracoviště a mimo tržní prostředí. Dochází tímto k jejich odreagování od běžného pracovního vytížení. Tato metoda je využívána u řídicích pracovníků a manažerů firem. Uvedené vzdělávací metody jsou využity především k odbornému rozvoji zaměstnanců.

## **2 Odborný rozvoj zaměstnanců**

Odborným rozvojem zaměstnanců chápeme především získání potřebné kvalifikace, její zvyšování a rozvíjení, jež je potřebné pro danou profesi v podniku, a to jak z aktuálních potřeb firmy, tak z intervenčních důvodů. Mezi odborný rozvoj zaměstnanců řadíme mimo potřebnou kvalifikaci v manuálních a informačních schopnostech také rozvíjení jejich potenciálu, dále jejich motivování, podněcování, podporování týmové práce a schopnosti organizovat, čímž pomáháme také rozvíjet jejich kariéru. To vše děláme za účelem potřebného výkonu práce, dobrovolného a vysokého pracovního nasazení pracovníků, dále pro to, aby se sžili s podnikem a jeho kulturou, celkově byli spokojeni a plně oddáni podniku. Odborný rozvoj zaměstnanců je aplikován za užití výše uvedených vzdělávacích metod, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. Může mít formu také dobrovolnou a samostatnou, jakou je iniciativní sebevzdělávání zaměstnanců. Pokud chce podnik takzvaně držet krok s tržním a neustále se rozvíjejícím prostředím, musí rozvoj zaměstnanců provádět trvale a preventivně. Odborný rozvoj zaměstnanců je dán také legislativní úpravou, jakou je například Zákoník práce.

### **2.1 Odborný rozvoj zaměstnanců v zákoníku práce**

Tato kapitola legislativní úpravy rozvoje zaměstnanců spadá také do oblasti pracovního práva. Pracovní právo je utvářeno především zákoníkem práce, kdy odbornému rozvoji zaměstnanců se věnují jeho následující ustanovení hlavy druhé. Hlava druhá zákoníku práce s názvem Odborný rozvoj zaměstnanců od ustanovení § 227 do § 235 z.č.262/2006Sb. v novele zákona č.365/2011Sb. nám povinně udává obsah a podobu odborného rozvoje zaměstnanců a jaké jsou v této oblasti povinnosti a práva jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele během pracovního závazku. Obsahem zmiňovaných paragrafů zákoníku práce jsou především tato důležitá ustanovení, která nám říkají: Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení, zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a její zvyšování.

Uvedená ustanovení nám sdělují, že vzdělávání zaměstnanců a odborný rozvoj, již není jen o dobré vůli zaměstnavatele, ale je mu tato povinnost dána přímo zákonem. Podnikové vzdělávání je efektivní jen v případě, že je dobře řízeno ze strany podniku.

### 3 Proces podnikového řízeného vzdělávání

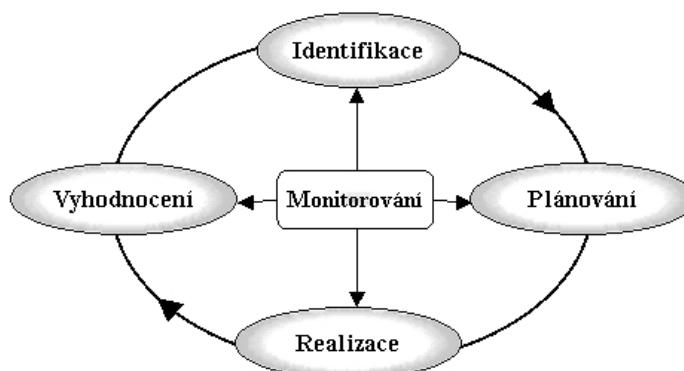
Tento proces řízeného podnikového vzdělávání spadá do oblasti oboru řízení lidských zdrojů, blíže do jeho části řízení pracovního výkonu, které v podniku realizuje personální útvar jeho činnostmi. Abychom pochopili tuto oblast řízeného vzdělávání je nejprve nutno definovat pojmy „řízení podniku“ a „řízení pracovního výkonu.“

Řízení podniku je Chromou a kolektivem (1998, s. 49) definováno jako: „Usměrňování činností v podniku tak, aby byly zajištěny všechny činnosti podniku a dosaženo stanovených cílů. Řízení provádějí vedoucí pracovníci (manažeři).“

Jako definici pojmu „řízení pracovního výkonu“ bych uvedl výklad Koubka Josefa (2004, s. 18): „Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup, založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy, mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností, potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.“ Z těchto definic vyplývá, že nejprve je nutno řídicími pracovníky identifikovat tyto schopnosti potřebné k požadovanému pracovnímu výkonu, nebo-li vzdělávací potřeby, aby mohly být následně naplánovány, realizovány, usměrňovány a zhodnoceny v pracovním procese při plnění činností zaměstnancem. Před samotnou realizací musí nastat právní dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem o podobě výkonu těchto činností, která zpravidla bývá popsána v popisu pracovního místa.

K lepšímu pochopení cyklu vzdělávacího procesu si uvedeme schéma od Dudka (2000):

Obrázek 2: Schéma čtyřfázového cyklu vzdělávání



Zdroj: Dudek M., Rozvoj způsobilosti zaměstnanců /online/, Ostrava: VSB, 2000, dostupné z WWW <[www.katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm](http://www.katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm)>



Jako hlavní úkol řízení lidských zdrojů Dědina a Cejthamr (2005) uvádí, že z dlouhodobé vize podniku je nejdůležitějším úkolem personální práce udržet rozvoj firmy v neustále měnících se podmínkách trhu. Tato myšlenka byla v této práci několikrát zmíněna, kdy říká, že hlavními posláním podniku je v dnešní kritické době být jako firma konkurence schopná a preventivně konající. Nyní bude postupně ve fázích zmiňovaného cyklu vzdělávání uveden celý vzdělávací proces s průběhy těchto fází, kdy jako první je na jeho počátku identifikace vzdělávacích potřeb.

### **3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb firemního vzdělávání**

Je proces vymezení si nedostatků ve firemním vzdělávání, které chceme napravit prostřednictvím sběru dat s následným vyhodnocením. U identifikování vzdělávacích potřeb se nejčastěji využívá metody sběru dat kvantitativním průzkumem, či vytvoření požadovaných osobních profilů zaměstnanců, jež obsahují i požadované kompetence ve vzdělání na určité pracovní pozici, čímž nám takzvaně dle norem určují, které nové zaměstnance a na jakou úroveň musíme vzdělat. Chceme-li se dostat k identifikaci vzdělávacích potřeb a tím k určení požadované způsobilosti zaměstnance, musíme pochopit pojem „potřeby člověka“ a pojem „vzdělávací potřeby“.

Pojem „potřeby člověka“ uceleně určili a zformulovali Chromá a kolektiv (1998, s. 11) těmito řádky: „Cíle, které si lidé kladou, vznikají na základě přání, touhy a potřeb. Potřeby jsou tedy požadavky, které si člověk uvědomuje a pociťuje nedostatek, není-li požadavek splněn.“

Uvedeme-li si dále pojem „vzdělávací potřeby“ z výkladového slovníku Zdeňka Palána (2002, s. 234), který říká: „Vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí.“ Tak nám z výše uvedených definic plyne, že nauka o vzdělávacích pracovních potřebách spadá do vědy psychologie práce, kdy v dnešní době se touto problematikou především zabývá vědní disciplína psychologie řízeného učení práce. Psychologie učení totiž říká, že každá potřeba musí být motivována.

Abychom pochopili, proč zařazujeme vzdělávací potřeby do oblasti vědy psychologie práce a jaký vliv má tato oblast na tvorbu vzdělávacích programů, tak si ještě uvedeme slova Kohoutka a Štěpaníka (1999, s. 7), kteří ve své knize uvádí významy psychologie práce pro tuto oblast ze dvou hledisek, a to z praktického a teoretického: „Psychologie práce z hlediska teoretického tvoří soustavu poznatků získaných zkoumáním zákonitostí, kterými lidská psychika řídí pracovní činnost. Z hlediska praktického představuje tato disciplína soustavu poznatků významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních i vnějších (například osvětlení, teploty, hlučnosti) i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce a tak podobně.“

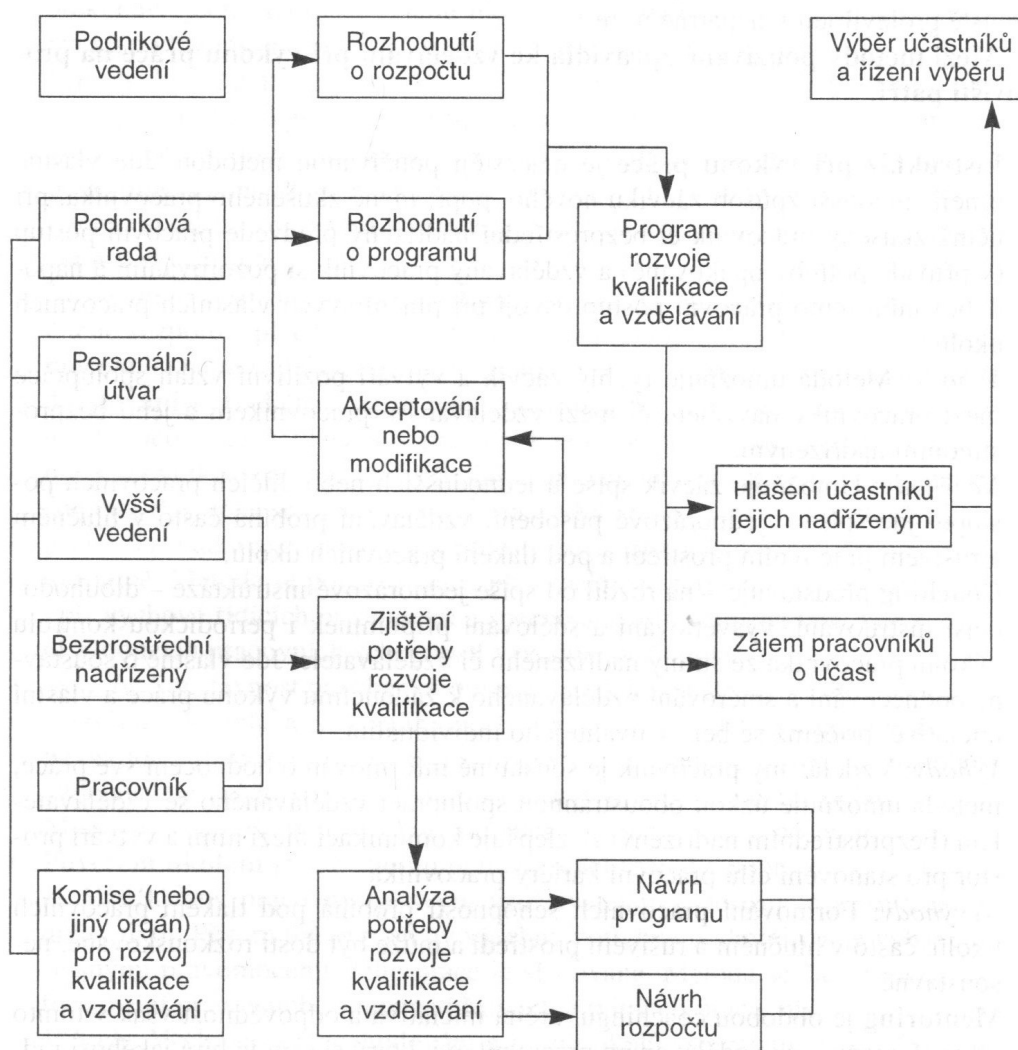
Z výše uvedeného tedy plyne, že cíle vzdělávacích programů zahrnují také velký důraz na psychologický motiv jedince k učení. Aby byl jedinec motivován, musí mít výhled sociálních jistot v budoucnosti. Je úkolem státu (případně Evropské unie, Organizace spojených národů, podniku či jeho útvarů a podobných společenství) zabezpečit tyto sociální jistoty spočívající ve stabilním trhu práce, sociálním podporování a v jistotě zaměstnání. Vzdělávací potřeby mimo deficity jednice ve vzdělávání určuje také společnost svými požadavky na tento prosperující trh práce. Dnešní společnost se snaží vzdělávací potřeby uceleně řídit a formulovat je ve vzdělávacích programech. Vzdělávací programy a jejich detailní plány obsahují dané a v budoucnu předpokládané vzdělávací potřeby, které lze plánovat a realizovat na několika úrovních, jako například na té naší firemní úrovni. Identifikace vzdělávacích potřeb se v dnešní době provádí především průzkumem v podniku, kdy se určuje předpokládaný vývoj společnosti v budoucnosti a určují se chtěné požadavky na vzdělávání pracovníka. Zde se vychází také z minulosti a ze získaných zkušeností podniku. Tyto vzdělávací potřeby, které nám určují podobu podnikového vzdělávání jsou především závislé na trhu práce, technologickém vývoji, ekonomické situaci podniku a schopnostech zaměstnance a v neposlední řadě také v jeho motivaci. V podnikovém vzdělávání jde v identifikaci těchto vzdělávacích potřeb především o určení žádaných profilů zaměstnanců v dané oblasti a o určení požadavků na ně kladených k potřebnému výkonu. Pokud máme tyto požadavky určeny, tak je třeba je naplánovat do vzdělávacích podnikových programů.

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání je tvorba plánu vzdělávacího procesu v podobě vzdělávacího programu. V našem případě v určitém podniku, kdy vzdělávací program zahrnuje především popis a časové rozvržení vzdělávacích aktivit jeho subjektů, celkový obsah kurikula (znalosti, zručnosti, návyky, postoje, potřebné zdroje informací a další jeho aspekty), vzdělávací metody, místa vzdělávání, finanční náklady a způsoby předávání informací, hodnocení vzdělávání a také ověřování získaných informací a v neposlední řadě by měl také obsahovat popisy rolí vzdělaných pracovníků a jejich výstupní certifikace. Tvorba vzdělávacího plánu v podnicích je ovlivnitelná několika faktory, a to především produktově-inovačními, ekonomickými (finančními náklady) ale i časovými (čas potřebný k absolvování programu). Nemůžeme například naplánovat v obchodu s dárkovými předměty školení pracovníků na vánoční svátky, kdy podnik nejvíce prosperuje v prodeji právě v této době a přišel by tak o velký zisk (to platí také v letním období v dobách výběrů řádné dovolené a v zimních dobách chřipek, kdy máme početně oslabený personál). Vzdělávací program by měl také zahrnovat dobu platnosti (tím i v některých případech termín opakovaného absolvování) a seznam subjektů na něm zúčastněných. Hlavním aspektem moderního vzdělávacího programu by měla být především uvedení motivace zaměstnance spočívající v jeho seberealizaci a plném využití získaných znalostí. S nahlédnutím k tomuto motivačnímu aspektu bychom měli také vybírat, které zaměstnance doplňkově či předběžně vzdělávat a které ne. Jako první se zpracovává předběžný plán, který se dále připravuje ke schválení, poté se upraví a zhotoví se na připomínky a požadavky jeho finální verze.

Koubek J. (1995) uvádí jako vzor procesu plánování vzdělávání pracovníků následující schéma:

Obrázek 3: Schéma procesu plánování podnikového vzdělávání pracovníků



Pramen: Zpracováno podle Beyer, H.-T.: *Personalexikon*. München/Wien, R. Oldenbourg Verlag 1990, s. 15.

Zdroj: Koubek J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. s. 220

Tímto schématem Koubek Josef stručně a jasně nastínil strukturu, subjekty a proces plánování podnikového vzdělávání, kdy z něj lze vyčíst všechny jeho náležitosti.

### **3.3 Realizace podnikového vzdělávání**

Realizace podnikového vzdělávání probíhá formou výše uvedených metod a technik, jako jsou školení, přednášky, workshopy, outdoor trainingy a pomocí dalších metod, kdy se zde nabízí možnost realizace vzdělávání jak v podniku, tak mimo něj, či s využitím vzdělávací instituce. Můžeme zde využít jak vlastních vzdělavatelů, tak externích, či formu sebevzdělávání zaměstnanců, nebo různých kombinací těchto možností. Vzhledem k úspěšnosti a náročnosti je nejčastěji využíváno společného vzdělávání oproti individuálnímu.

Myšlenku společného vzdělávání a jeho výhody nastínil i Jan Amos Komenský, jehož slova uvedli ve své knize Kopecký a kolektiv (1957): Společné vzdělávání má výhodu i kolektivní a navzájem povzbuzující aktivity, kdy ti méně zdatní mají stále před sebou příklad těch lepších a snaží se je napodobit. Tyto slova jsme si uvedli z důvodu, že je fascinující, jak Komenský předčil svými názory svou dobu. Nyní si uvedeme následující a poslední fázi podnikového vzdělávání, kterou je hodnocení a ověřování vzdělávání.

### **3.4 Hodnocení a ověřování vzdělávání**

Metodu hodnocení a ověřování vzdělávání volíme dle oblasti ve které jsme vzdělávali, kdy jde především o to rozlišit, zda chceme hodnotit a ověřovat zručnosti a fyzické dovednosti jedince, či jeho teoretické znalosti. Jako praktickou metodu ověřování vzdělávání v podnicích, jež jsou produktově zaměřeny v této oblasti na požadované utváření výrobku vzdělávaným nejlépe využijeme měřících a bodově hodnotících metod. Naopak na ověření získaných znalostí a hodnocení teoretických znalostí nejlépe využijeme testy, či ústní a programové zkoušení vzdělávaného. Vzdělávací program nám také určuje celkovou podobu a tím i časový harmonogram vzdělávání, hodnocení a přezkušování vzdělávání, kdy dává také určitý časový prostor vzdělávanému k osvojení si potřebných znalostí, zručností, návyků a postojů. V neposlední řadě nám ověřování vzdělávání a hodnocení pracovníků určuje také podobu systému odměňování a základní podklady pro budoucí utváření řízeného vzdělávání podniku.

## 4 Politika v oblasti podnikového vzdělávání

Politika do oblasti podnikového vzdělávání zasahuje především formováním vzdělávacích soustav, rozdělováním financí a tvorbou zákonných legislativ v závislosti na aktuálních vzdělávacích potřebách, finanční situaci země, a to v souvislosti s požadavky a stavem trhu práce. Bez politického vyjednávání by se moderní průmysl neobešel, jak říká Potůček (1995, s. 87) ve své knize: „Fungování moderního průmyslu, obchodu, zemědělství a služeb je nemyslitelné bez efektivní komunikace a bez lidí schopných vykonávat specializovaná povolání vyžadující dlouhodobou přípravu.“ Z uvedeného tedy plyne, že přizpůsobení vzdělávacích systémů aktuálnímu stavu trhu práce je dnes zcela na místě, kdy hlavním úkolem vzdělávací politiky moderní doby je tvorba a podpora takového pracovníka, který bude sám iniciativně toužit po informacích a vzdělání, kdy tato politika umožní nediskriminační vzdělání všem, takzvaně na každém kroku. Tyto myšlenky vzdělávání na každém kroku jsou již dnes v běžném životě aplikovány, a to především využíváním masmédií jako je internet, která mimo jiné slouží k uspokojení vzdělávacích potřeb a informovanosti jedinců. Politická vyjednávání v rámci celého světa v této oblasti vzdělávacích práv a povinností již několik desetiletí zajišťuje Mezinárodní organizace práce, která sídlí v Ženevě a vytváří závazné úmluvy se svými členskými státy, tím i Českou republiku o budoucí podobě politiky v této oblasti. Dále tyto práva přebírá a formuje v dnešní době především Evropská unie, která tyto právní úpravy přenáší na politiku České republiky, kdy se tak řetězově, legislativně a závazně působí na utváření podnikové sociální politiky. Politickým vyjednáváním na těchto různých úrovních se utváří závazná legislativa, která nám udává podobu firemního prostředí. Abychom pochopili postupnou tvorbu legislativ, které firemní kulturu, sociální potřeby v péči o zaměstnance, firemní prostředí celkově a tím i firemní vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců ovlivňují, uvedeme si zde právní základy této oblasti, z nichž musí vycházet jakákoliv tvorba firemní legislativy.

## 4.1 Ústava České republiky

Ústava České republiky zákona č.1/1993Sb. ovlivňuje podobu firemního prostředí a tím i vzdělávání, především stanovením základních principů práva, ze kterých jsou vytvářeny další legislativy, které jsou této ústavě podřízeny a musí plnit všechny její aspekty. Ústava nám tak udává v kostce základní práva a povinnosti občanů České republiky, jakož i základní strukturu moci státu. Mezi zmiňovaná právní základní ustanovení ústavy patří především její článek druhý, který říká: „Státní moc slouží občanům a lze ji uplatňovat jen v případech, v mezích a způsoby, které stanoví zákon.“ V článku desátém této ústavy se mimo jiné uvádí: „Stanoví-li mezinárodní smlouva něco jiného než zákon, použije se mezinárodní smlouva.“

Na těchto ustanoveních si lze utvořit názor jak vznikají jakékoliv normy, právní předpisy, zákony, vyhlášky a další legislativy, ať už na státní, či podnikové úrovni a jaké základní právní principy žádaného lidského chování, jež jsou stanoveny v této ústavě by měli obsahovat. Součástí ústavního pořádku v České republice je také Listina základních práv a svobod.

## 4.2 Listina základních práv a svobod České republiky

Do oblasti firemního vzdělávání Listina základních práv a svobod České republiky zákona č.2/1993Sb. zasahuje především těmito ustanoveními uvedených článků, jež ovlivňují tvorbu firemní legislativy:

- Článek 1. Listiny základních práv a svobod říká: „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i právech.“
- Článek 3. říká: „Základní práva a svobody se zaručují všem, bez rozdílu, věku, pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu, nebo jiného postavení.“
- Článek 13. říká: „Nikdo nesmí porušit listovní tajemství ani tajemství jiných písemností a záznamů.“

- Článek 25. říká: „Občanům, tvořícím národní nebo etnické menšiny se zaručuje všestranný rozvoj a právo na vzdělání v jejich jazyku.“
- Článek 26. je zásadní pro tuto oblast a říká: „Každý má právo na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu. Zákon může stanovit podmínky a omezení pro výkon určitých povolání.“
- Článek 29. zasahuje i do uvedené oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kdy říká: „Ženy, mladiství a osoby zdravotně postižené mají právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a na zvláštní pracovní podmínky.“
- Článek 31. opět upravuje i oblast školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kdy říká: „Každý má právo na ochranu zdraví.“
- Článek 33. Je pro oblast vzdělání zásadní a říká: „Každý má právo na vzdělání. Občané mají právo na bezplatné vzdělání, podle schopností občana také a možností společnosti též na vysokých školách.“

Tyto uvedené články listiny základních práv a svobod nám vzhledem k tématu této práce závazně určují, jakými hodnotami a zákonnými pravidly se musíme řídit při tvorbě jakýchkoliv předpisů, norem, či vzdělávacích plánů, pracovních smluv, popisů pracovních míst a při tvorbě dalších interních legislativ ve firmě. Nesmíme opomenout žádná zmiňovaná ustanovení, jelikož nedodržení těchto zásad je protiprávní a mohlo by mít za následek právní stíhání.

### **4.3 Memorandum o celoživotním učení a Bílá kniha terciárního vzdělávání**

Oblast podnikového vzdělávání náš stát nejvíce v současnosti ovlivnil ratifikovanými programy, a to především národním vzdělávacím programem o vzdělávání, takzvanou Bílou knihou terciárního vzdělávání a Memorandem o celoživotním učení. Takzvaná Bílá kniha je strategickým dokumentem české vlády, vytvořeným na doporučení Mezinárodní organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (se zkratkou názvu OECD), kdy nám určuje na období deset až dvacet let dopředu směr vývoje terciárního vzdělávání.



Bílá kniha obsahuje oblasti aktuálních vzdělávacích potřeb české společnosti i z mezinárodního hlediska, které je potřeba rozvinout a formovat v budoucnu. Velká část Bílé knihy je věnována také financování terciárního vzdělávání mimostátními i soukromými subjekty a propojení studia s praxí. Tímto Bílá kniha dává možnost podnikům se na vzdělávání výrazně podílet. Politických důvodů, proč tak činí je několik, kdy mezi hlavní patří především prosperita a růst trhu práce a zvýšení míry zaměstnanosti i na mezinárodní úrovni. Na uvedené mezinárodní úrovni, především té evropské se na podnikovém vzdělávání podílelo a stále podílí v utváření dnešní podoby celoživotního učení takzvané Memorandum neboli sněm, či jednání členských států Evropy, a to Evropské rady o celoživotním učení z roku 2000, které se konalo v Lisabonu a jeho předmětem bylo určit budoucí podobu celoživotního učení v Evropě na desetiletí dopředu, jehož podoba byla Evropskou komisí sepsána do zmiňovaného dokumentu Memorandum o celoživotním učení.

#### **4.4 Vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb**

Vyhláška zákona č.310/1995Sb. v novele zákona č.365/2010Sb. schválená vládou České republiky a vydaná Ministerstvem financí o fondu kulturních a sociálních potřeb nám upravuje firemní vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců, jakožto součást sociální péče státu o zaměstnance, prostřednictvím zřízených fondů státem a jemu podřízených příspěvkových organizací. Základní ustanovení § 4 v této vyhlášce nám sdělují, kdo může z těchto fondů čerpat a k čemu slouží: „Z fondu mohou například čerpat zaměstnavatelé, při dočasném využívání zařízení jiných subjektů, pokud slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců.“ Lze tak i dle ustanovení § 9 této vyhlášky čerpat finanční prostředky z tohoto fondu i na vzdělávací kurzy zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, či hradit náklady pracovníkům, vykonávajícím studijní pobyt. Tento fond zde byl uveden z důvodů, že vzdělávání může mít podobu kulturní, tím i sociální, či podobu všeobecného přehledu a také z důvodu, že může být nově zaměstnavatelem fond od roku 2011 využit k finančnímu příspěvku na vzdělávací kurzy, pokud se splní dané podmínky.

## 4.5 Zákon o vysokých školách

Tato oblast v možnosti studování pracovníků firmy na vysokých školách je legislativně upravena v zákoně o vysokých školách č.111/1998Sb. ve změně zákona č.261/2008Sb., který nám v ustanovení § 1 přímo říká: „Vysoké školy poskytují další formy vzdělávání a umožňují získávat, rozšiřovat, prohlubovat, nebo obnovovat znalosti z různých oblastí poznání a kultury a podílejí se tak na celoživotním vzdělání, kdy přispívají k rozvoji na národní a regionální úrovni a spolupracují s různými stupni státní správy a samosprávy s podnikovou a kulturní sférou.“ Tyto ustanovení jen potvrzují výše uvedené legislativy, jako je Memorandum o celoživotním učení a takzvaná Bílá kniha terciálního vzdělávání České republiky, které podnikům umožňují se podílet na utváření podoby určitého vzdělávacího systému školského subjektu, zejména v jeho profesním zaměření oborů, kdy nám tak zákonodárci dávají možnost vzniku odborných vysokých škol, jak je již výše zmíněno v této práci. Jako příklad bych uvedl Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, která si vychovává své studenty od středních škol, až po vysoké učení a disponuje obory vhodnými pro Zlínský, již bohužel neúplný takzvaný Baťův průmysl.

## 4.6 Usnesení vlády o strategii celoživotního učení

Usnesení vlády vydané Ministerstvem školství České republiky o strategii celoživotního učení pod zákonem č.761/2007Sb. nám legislativně určuje zaměření Evropské unie a vlády České republiky, které má za cíl dosáhnout již zde mnohokrát zmiňovaného profilu iniciativního člověka, jež bude sám toužit po informacích a neustále se na každém kroku vzdělávat, aby takzvaně držel krok s dnešním technologickým vývojem společnosti.

Uvedené usnesení vlády o strategii a celoživotním učení nám nově vymezuje základní pojmy a definice učení, kdy rozděluje etapy získaného vzdělání na následující:

- **Základní vzdělávání:** povinná školní docházka na základních školách,
- **Střední vzdělávání:** všeobecný nebo odborný charakter, formou studia na středních odborných učelištích a středních školách, či gymnáziích,

- **Terciální vzdělávání:** studium na vyšší odborné škole, jazykové škole a vysoké škole, za možností denního, dálkového, či kombinovaného studování,
- **Další vzdělávání:** zde patří profesní, občanské a osobní zkušenosti, získané prostřednictvím firemního vzdělávání a samostudiem jedinců.

Ze zmiňovaných etap vzdělávání nám vznikají tímto usnesením vlády o strategii celoživotního učení také tyto formy vzdělávání:

- **Formální vzdělávání:** studium na institucích, zpravidla na školách, zahrnující získání stupně vzdělání od základního, středního, až po uvedené vyšší vzdělání,
- **Neformální vzdělávání:** zahrnuje zpravidla pracovní vzdělání ve firmě, či mimo ni i na vzdělávacích institucích, školských zařízeních a další formy vzdělávání, které zaměstnanci umožní získat potřebnou kvalifikaci. Patří sem například i kurzy na počítačích, jazykové a rekvalifikační kurzy,
- **Informální vzdělávání:** tímto vzděláváním je myšleno uvedené vzdělávání jedince na každém kroku, a to jak mimo práci na veřejnosti, tak v rodinném prostředí. Do této oblasti spadá také sebevzdělávání pomocí internetu, médií, kdy jako příklad si uvedeme kazetu s výukou angličtiny.

Cílem tohoto usnesení vlády o celoživotním učení bylo určit podobu celoživotního učení v České republice na několik let dopředu a závazně tak formulovat cíle a strategické plány pro tvorbu dalších legislativ v této oblasti a přiblížit české vzdělávací prostředí světovému měřítku a jeho požadavkům ze strany Evropské unie a okolního světa. Jako poslední zmínku z této legislativní oblasti si uvedeme Zákon č. 435/2004 o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, který udává možnosti nezaměstnaným jedincům se profesně vzdělávat či rekvalifikovat se i během doby, kdy nejsou zaměstnáni, a to za pomoci státní podpory. Tento zákon o zaměstnanosti také určuje základní povinnosti státu a jeho orgánů v této oblasti (úřadů práce), kterými jsou zabezpečení práva občanům na zaměstnání, monitorování trhu práce a učinění dalších opatření v souvislosti s mezinárodními dohodami, poradenské a informační služby nezaměstnaným a hospodaření s financemi pro tuto oblast.

Všechny výše uvedené legislativy nám výrazně zasahují do chodu firmy a tím i z části určují podobu podnikové sociální politiky.

## 5 Podniková sociální politika

Podnikovou sociální politikou Armstrong (2002) definuje jako personální politiku, ve které se jedná o stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Z tohoto názoru tedy vyčteme, že podniková sociální politika je vlastně soubor pravidel, které nám určují sociální prostředí ve firmě, zejména v oblasti péče o zaměstnance. Podniková sociální politika nám tak pomáhá vytvářet a udržovat firemní kulturu, kterou žádáme. Mezi oblasti péče o zaměstnance v podnikové sociální politice řadíme také jednání o zdravotní, důchodové, mzdové a další zaměstnanecké sociální péči, které mají za cíl zdokonalit pracovní podmínky pracovníkům tak, aby byli spokojeni. Formální podobu podnikové sociální politiky nám převážně určují kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavatelem, ze kterých vznikají uzavřené kolektivní smlouvy, jejichž obsahem jsou vyjednané pracovní podmínky, které chtějí zaměstnanci či zaměstnavatelé prosadit ve firmě. Finanční zdroje v této oblasti mohou být využity jak ze zisku firmy (například k příspěvku na stravování a penzijní pojištění), tak ze zmiňovaného fondu sociálních a kulturních potřeb (například k příspěvkům na rekreaci a kulturní akce).

Celkový pohled na sociální politiku podniku Armstrong (2002) definoval jako způsob, jakým podnik plní svou sociální odpovědnost vůči svým zaměstnancům a vyjadřuje své postoje k nim, kdy hlavní hodnoty, kterými by se politika v řízení lidský zdrojů ve firmách měla řídit stanovil na následující:

- Spravedlnost,
- Ohleduplnost,
- Kvalita pracovního života,
- Pracovní podmínky.

Z uvedeného rozdělení hodnot tedy lze pochopit, že sociální politika podniku je vlastně vyjednáváním o vhodných podmínkách pracovního prostředí firmy, kterého dosahuje podnik již zmiňovaným vyjednáváním, nebo i vlastní snahou utvářet požadovanou pozitivně-prezenční firemní kulturu, což zahrnuje například benefity pro zaměstnance v podobě darů, příspěvků na rekreaci, služebních vozů, telefonů a dalších výhod, které ovlivňují kvalitu pracovního života.

Mezi vyjednávání o zmiňovaných podmínkách prostřednictvím sociální politiky ve firmě patří také vyjednávání o vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoji, kdy zde hrají hlavní úlohu vzdělávací potřeby, a to jak ze strany podniku, tak pracovníků.

Nyní pro pochopení aktuálního stavu vzdělávacích potřeb si uvedeme, jak se vzdělávací potřeby postupně historicky vyvíjeli a jak na tom dnes jsou.

## 6 Vzdělávací potřeby v historii a současnosti

V minulosti byly vzdělávací potřeby vnímány spíše jako nutnost k pochopení základních principů fungování nástrojů, zákonitostí přírody a opracování materiálů, za účelem obživy a přežití jedinců. Vzdělávací potřeby například v počátku civilizace v období prvobytně pospolné společnosti znamenali pro jedince naučit se principy fungování přírody, vytvářet si vlastní nástroje, osvojit si lov a naučit se dorozumívat s druhými.

Podobný názor na počátky vzdělávacích potřeb uvedli i Somr a kolektiv (1987, s. 359) ve své knize těmito slovy: „Společná beztřídní výchova v prvobytně pospolné společnosti znamenala v procesu práce pomocí nápodoby připravovat děti na práci a život dospělých, kdy šlo především o praktické poučování o zvyklostech, mravech a tradicích kmene.“

S postupem času tvořením prvních říší, království, států a vývojem jejich vědních oborů a technologií se začaly vzdělávací potřeby postupně rozvíjet, na což společnost reagovala tak, že zřídila první univerzity a začala využívat první soukromé učitele. V období starého Egypta, Řecka, Indie a Číny šlo především o vzdělávání v matematice, geometrii, teologii, rétorice, lékařství, právu a astronomii. Jak čas ubíhal a společnost se vyvíjela, tak přibývaly nové obory a technologie, které vždy ovlivňovaly aktuální vzdělávací potřeby. Přeskočíme-li několik tisíciletí dopředu, tak počátek dnešní podoby vzdělávacích potřeb můžeme zařadit do období 19. století našeho letopočtu.

Jak je uvádí Sak a spol. (2007, s. 106): „Obsah vzdělávání se v 19. a 20. století rozvíjel především tak, aby splňoval potřeby průmyslové společnosti, a to jak v oblasti elementárního, tak v oblasti odborného a všeobecného vzdělávání. Na postupný vývoj vědy se reagovalo tak, že se aditivně přidávaly nové předměty, případně nová témata.“ Tento princip je aplikován i dnes, kdy se postupem rozvoje společnosti, přidávají nové inovační metody a postupy ve vzdělávání.

Každá země, její společnost a jedinec mají své potřeby se vzdělávat, jelikož jsou tyto potřeby formovány a závislé na aktuálním trhu práce, jeho kapitálu a touze se na něm uplatnit. Vzdělávací potřeby vždy plynou ze sociálních potřeb jedince. Dnešní společnost a jedinec se v rámci rozvoje již neobejdou bez základních ekonomických a konkurenčních znalostí.

Zde si uvedeme pár vět z knihy Saka a spol.(2007, s. 109), kteří vystihli dnešní situaci na trhu práce a požadavky na jedince s tím spjaté těmito řádky: „Z pozic pedagogiky nelze přehlédnout, že pojem lidský kapitál v kontextu globalizačních tendencí posunuje výrazně do popředí utilitární racionalitu a je nezřídka spojován s velmi úzkou ekonomickou vizí. Ta je popularizována představou, že je třeba připravit jednotlivce, aby fungoval na různých úrovních produkce jako norma pružných specialistů.“ Tato myšlenka flexibilního pracovníka v této práci je také zmíněna a nemůžeme nic, než jen s ní po zamyšlení souhlasit. Nyní bude uveden předpoklad vzdělávacích potřeb společnosti do budoucna.

## **6.1 Předpoklad vzdělávacích potřeb v budoucnosti a budoucí podoba vzdělávání ve firmách**

Charakteristiku budoucí podoby vzdělávacího procesu příkladně vystihla těmito řádky Skalková (2007, s. 254). „V současné době se v měřítku světových trendů uplatňuje tendence, která s perspektivami do budoucnosti prosazuje využívání hypermediálních prostředků v oblasti vzdělávání a vyučování. Zkoumají se zde možnosti interaktivity technologických prostředků a vytváření systémů, které vedou k aktivnímu zapojování vzdělávaného.“ Ze zamyšlení nad těmito slovy a touto problematikou se nám dostane názoru, že budoucnost vzdělávání je závislá především na požadavcích a vývoji trhu práce, aktuálním vývoji technologií a nových poznatcích věd. Z toho plyne, že budoucí podoba vzdělávání je také závislá na ekonomické situaci země, její hospodářské a průmyslové vyspělosti, ekonomické stálosti, válkách, kultuře a na dalších faktorech s tímto souvisejících, jakož je konkurenceschopnost dané země, která ovlivňuje daný trh práce, například dovozem levnějších produktů ze zahraničí, čímž se tato daná země připravuje o možnost být produktivní z vlastních výrobků a ztrácí tím zisk, přichází o pracovní pozice, peníze na danění a oslabuje tak svůj trh práce.

Ze zmiňovaných uvedených faktů plyne, že v první řadě je budoucnost vzdělávání závislá na politických jednáních na mezinárodní a národní úrovni, dále na trhu práce a technologickém a vědeckém vývoji společnosti.

Jak uvedl Průcha (1999, s. 15) „Vzdělávání ve světě se dnes globalizuje. Podobně jako dochází ke stále silnější globalizaci ve sféře ekonomické, to je ke sbližování, propojování a integrování výroby, obchodu a spotřeby na mezinárodní úrovni, také ve sféře vzdělávání dochází k procesům sbližování a propojování na mezinárodní úrovni.“ Lze tak můžeme z Průchového názoru a faktů dnešní doby usoudit, že globalizace již není jen vzdáleným pojmem ale stává se dnes realitou. Neustálými inovacemi v řídicích a vzdělávacích metodách nám tak nabývá objem informací, jež si je třeba osvojit, z čehož vyplývá, že nároky na pracovníky neustále porostou. Tato skutečnost sebou nese také větší riziko tvorby stresu, který je potřeba se naučit zvládat.

Nyní po pochopení celé problematiky této práce v praktické realizaci si uvedeme případovou studii daného podniku.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 7 PŘÍPADOVÁ STUDIE DANÉ FIRMY

Případová studie byla zvolena z důvodů menší velikosti a uspořádání řídicích funkcí vybrané společnosti a z důvodu lepšího porozumění realizace firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v praxi.

### 7.1 Profil firmy

Obrázek 4: Logo firmy MOVAUH s.r.o. Společnost MOVAUH s.r.o. byla založena



Zdroj: hlavní strana internetových stránek společnosti MOVAUH s.r.o. /online/ 2013, dostupné z WWW <[www.movauh.cz](http://www.movauh.cz)>

v roce 2001, kdy jejím původním zaměřením byla účetní kancelář, která se dále rozšířila o realitní kancelář a podnikatelské finanční poradenství. V této společnosti jsou využívány profesní obory jako účetní, asistent, ekonomický poradce a realitní makléř, kdy společnost často spolupracuje a najímá živnostníky ze svého okolí. Počet

živnostníků ke spolupráci je zde pravidelně najatých okolo dvaceti. Tyto počty najatých živnostníků a dalších firem se ovšem neustále dle daných zakázek mění. V současnosti je společnost nejvíce úspěšná ve vedení účetnictví regionálním živnostníkům a s tím spojeným finančním poradenstvím.

Dále, jak jsem již zmínil se společnost v posledních letech rozvinula v oblasti realitního makléřství, kdy nabízí kompletní služby v této oblasti, jako jsou:

- Odhady prodejních cen nemovitostí,
- Inzerování nemovitostí v regionu za pomoci místních deníků a internetových portálů,
- Zajištění prohlídky, doprovodu a poradenství při schůzce zájemce s prodejcem nemovitosti,

- V případě většího počtu zájemců zajištění prodejci veřejné dražby nemovitosti,
- Bezplatné zpracování návrhu na vklad vlastnického práva do katastru nemovitostí,
- Bezplatné zpracování daňového přiznání při převodu nemovitosti,
- Poradenství při vyřizování pojištění nemovitosti i osob,
- Zajištění kontaktu s bytovými družstvy, katastrálním úřadem a jinými úřady,
- Zajištění znaleckého posudku o ceně nemovitosti, včetně jejího tržního ocenění,
- Zpracování podkladů pro hypotéky a půjčky,
- Bezplatné konzultace při vyřizování výše uvedených služeb.

Společnost MOVAUH s.r.o. nabízí mnoho služeb, kdy našemu okolí mnohokrát pomohla profesionálním přístupem. S jejími kvalitními službami a přijatelnými cenami je tak v našem regionu špičkou ve svých službách.

## **7.2 Cíle průzkumu a jeho hypotézy**

Cílem průzkumu je především zjistit, jak je realizován vzdělávací proces a odborný rozvoj zaměstnanců v této firmě. Tohoto pochopení aplikace metod vzdělávání v praxi dosáhneme průzkumem v této společnosti, a to získáním potřebných podkladů pro vyhodnocení případové studie metodou řízeného rozhovoru, čímž stanovíme vzdělávací strukturu uvedeného podniku se všemi jeho náležitostmi, jako jsou vzdělávací potřeby, využití metody vzdělávání, náklady i výnosnost vzdělávání, postoje firmy ku vzdělávání a podobně. Hlavní hypotéza praktické části této práce tedy spočívá v tom, že si utvoříme názor, zda je ve firmě MOVA UH s.r.o. využito efektivně možností firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců, či nikoliv.

Další hypotézy této praktické části k ověření tedy zní:

- Má odbornost a iniciativa zaměstnanců v této společnosti vliv na jejich kariérní postup a zisk firmy, či nikoliv?
- Plánování firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců je zde realizováno organizovaně, či nahodile?

- Je v této společnosti nejvíce využíváno nejstarší vzdělávací metody asistování u nových pracovníků, či nikoliv?
- Opomíjí tato společnost moderní vzdělávací metody jako jsou například hraní rolí, Workshop a další, či neopomíjí?
- Je zde aktivně utvářena žádaná pozitivně-prezenční firemní kultura, nebo se zde nechává firemní kultuře volný průběh?
- Podniková sociální politika ve vzdělávání má zde jen manažerský průběh, nebo jsou akceptovány i názory zaměstnanců jako je tomu u podniků větší kategorie se zřízenými odbory?
- Je pro tuto společnost aktuální stav firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců dostačující a nechce inovovat, či si zakládá na preventivním vzdělávání a rozvoji?
- Lze zefektivnit vzdělávací systém pracovníků této firmy, či nikoliv?
- Propaguje tato společnost své služby efektivně, či nikoliv?

### **7.3 Metody sběru dat a zpracování údajů**

Jako metoda sběru dat byla zvolena řízený rozhovor s ředitelkou společnosti a osobní pohovor se zaměstnanci firmy. Otázky k řízenému rozhovoru byly voleny dle získaných zkušeností ze psaní teoretické části této práce, kdy byly směřovány zejména k využitým metodám, plánování a celkovému průběhu firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců tohoto podniku. Ředitelka společnosti byla nejprve oslovena osobně, kdy s ní a zaměstnanci byla poté domluvena přes emailovou komunikaci na vhodném termínu schůzka k řízenému rozhovoru. Této schůzce předcházela pečlivá příprava, kdy byl vytvořen soubor otázek ze získaných teoretických znalostí. Tyto otázky jsou přiloženy v příloze této práce.

## **7.4 Postoje ve firmě ke vzdělávání**

Postoj vedoucích pracovníků k firemnímu vzdělávání a odbornému rozvoji zaměstnanců je velmi kladný, kdy mimo potřebné znalosti zaměstnanců, závislé na jejich profesi, požadují i všeobecný přehled zaměstnanců o společenském a profesním dění, pozitivní přístup k práci a výborné prezentování jejich společnosti. Zaměstnanci této firmy mají též kladný vztah ke vzdělávání, kdy někteří z nich se i sami iniciativně vzdělávají studiem na vysokých školách, jazykových školách, kurzech informační a komunikační technologie, a také samostudiem problematik jejich profese, prostřednictvím dostupných literatur a prostřednictvím veřejně či firemně dostupných informací.

## **7.5 Využití vzdělávacích metod v této firmě**

Získanými údaji bylo zjištěno, že společnost MOVAUH s.r.o. využívá metody asistování, koučování, pověření úkolem, pracovních porad, seminářů a přednášek. Společnost také využívá kurzů v oblasti informačních a komunikačních technologií, účetnictví, oblastech realitního makléřství, pojišťovnictví a finančního poradenství, a to vše prostřednictvím externích odborných školitelů. Povinné školení na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci firma školí externí najatou firmou mimo pracoviště. V některých oblastech si vedoucí pracovníci své zaměstnance vzdělávají také sami, při každodenním kontaktu. Náklady na vzdělávání všech zaměstnanců společnost stojí ročně 24 000,-Kč. Většina zaměstnanců je profesním vzděláním z ekonomické oblasti. Ve společnosti jsou denně operativně prováděny zpětnovazební porady, kdy jsou zde rozebírány s přímými nadřízenými firmy konkrétní problémy, novinky a další fakta, důležitá pro optimální chod firmy. Plánování vzdělávání firma provádí jen na polovinu roku dopředu, kdy oblast školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci plánuje na jeden rok dopředu. Vzdělávací potřeby firmy vedoucí pracovníci konzultují se svými zaměstnanci a poté s ředitelkou společnosti, kdy na dotazy manažerům společnosti, zda jsou spokojeni s vědomostmi svých zaměstnanců, převážně odpověděli, že ano.

## 7.6 Proces vzdělávání této firmy

Jak jsme již výše zmínili, tak identifikování vzdělávacích potřeb v této firmě provádí vedoucí pracovníci, kde mimo konzultace s řadovými zaměstnanci o vzdělávacích potřebách provádí pozorování těchto zaměstnanců při práci a také uskutečňují průzkum okolního trhu, aby zjistili jeho požadavky, včetně konkurenčních aspektů. Dále vedoucí pracovníci společnosti připraví předběžný vzdělávací plán, který poté předloží k vyjednávání s ředitelkou společnosti ke schválení. Příprava těchto podkladů pro předběžný vzdělávací plán zahrnuje mimo požadované vzdělání také časové a finanční plánování. Poté, co jsou tyto podklady zpracovány do vzdělávacího plánu jsou konzultovány s ředitelkou společnosti, popřípadě vráceny k předělání a doplnění, před samotným schválením a ratifikováním.

Jakmile je firemní vzdělávací program schválen, jsou s ním seznámeni zaměstnanci oproti podpisu. Zároveň s tímto vzdělávacím plánem je utvářen plán výdajů na benefity podniku, který zahrnuje využívání služebních výhod, jako jsou služební automobily, služební telefony a také je zde uveden předběžný plán objemu financí na příští pololetí pro dary a reklamní předměty, ať už pro zaměstnance, tak pro zákazníky. Ve firmě je možnost také dobrovolného dálkového samostudia zaměstnanců na vysokých školách a kurzech, jež vzdělávací program nezahrnuje, kdy podnik tuto formu vzdělávání podporuje a uděluje v případě schválení ředitelkou společnosti neplacené volno studujícím, aniž by si museli brát dovolenou, či zůstat povinně v práci.

Samotné vzdělávací povinné aktivity probíhají povětšinou přímo na pracovištích ve firmě, či u externích školitelů za pomoci uvedených metod asistování, přednášek, porad, koučování a podobně. Průběh realizace vzdělávacího programu je průběžně kontrolován vedoucími pracovníky, kdy ředitelka společnosti si také osobně ověřuje znalosti svých zaměstnanců, a to především na jejich pracovních výsledcích. Zaměstnanci jsou průběžně během každého roku hodnoceni přímými nadřízenými, kdy na těchto hodnoceních jsou také závislé výše jejich odměn na platu a budoucí rozsah rekvalifikací, či kariérní postup a v opačném případě i sestup.

Z uvedeného hodnocení zaměstnanců a ze zpráv vedoucích pracovníků o průběžném chodu jejich úseku firmy se zpracovává také půlroční zpráva ředitelkou společnosti, která má také nemalý vliv na utváření budoucí podoby podniku a tím i dalšího programu vzdělávání.

## **7.7 Posouzení stavu, shrnutí a doporučení v ověřených hypotézách**

Vzhledem k tomu, že vedoucí pracovníci a ředitelka společnosti mají k firemnímu vzdělávání a odbornému rozvoji zaměstnanců velmi kladný vztah, jelikož se sami neustále vzdělávají, věříme, že tato společnost bude nadále úspěšná jako doposud. Jelikož služby, které firma nabízí se neustále rozšiřují a vyvíjí, jakož i legislativa upravující činnosti této firmy, je vzdělávání nedílnou součástí každodenního života všech zaměstnanců tohoto podniku.

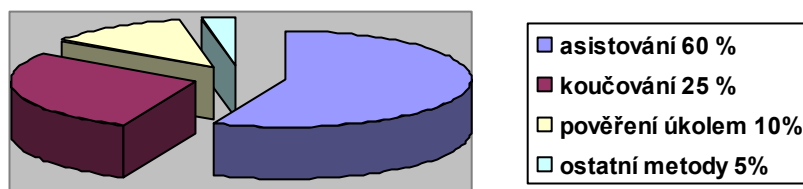
Nyní přejdeme k ověření uvedených hypotéz.

- *Má odbornost a iniciativa zaměstnanců v této společnosti vliv na jejich kariérní postup, či nikoliv?* Průzkumem bylo zjištěno, že dosazování pracovníků do vyšších pozic probíhá formou volby ze stávajících zaměstnanců, kteří schopnostmi této pozici odpovídají nejlépe. Je zde tímto dávána přednost stávajícím zaměstnancům, před nábohem nových pracovníků s lepší kvalifikací, kdy je jim nabídnuto požadované doškolení či rekvalifikace. Tudíž vzdělání pracovníků a jejich iniciativa má jak velký význam na zisk firmy, tak i pro jejich kariéru.
- *Plánování firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců je zde realizováno organizovaně, či nahodile?* V této společnosti je plánování vzdělávání prováděno organizovaně, ale najdeme zde určité výhrady, zejména v časovém plánování vzdělávání, které probíhá jen zpravidla na půl roku dopředu. Výjimkou je školení na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které se plánuje na rok dopředu.

- *Je v této společnosti nejvíce využíváno nejstarší vzdělávací metody asistování u nových pracovníků či nikoliv?* Jak bylo již autorem předpokládáno, využívá firma v největší míře metodu asistování, poté postupně koučování a nakonec pověření úkolem. Nový zaměstnanci se samozřejmě účastní s ostatními zaměstnanci pracovních porad, seminářů a přednášek.

Pro bližší představu si uvedeme graficky znázorněný procentuální podíl vzdělávacích metod, používaných v této firmě:

Graf 2: Využití vzdělávacích metod v této firmě v procentuálních podílech



Popis: orientační hodnoty, stanovené na základě pohovorů s pracovníky firmy

Zdroj: autor práce (vlastní šetření v roce 2013)

- *Propaguje tato společnost své služby efektivně, či nikoliv?* Bylo zjištěno, že tato firma propaguje veřejně jen jednu svou službu, a to realitní makléřství prostřednictvím internetových portálů.
- *Opomíjí tato společnost moderní vzdělávací metody, jako jsou například hraní rolí, workshopy a další, či neopomíjí?* Je smutné, že vzhledem k profesem finančních poradců a realitních makléřů této firmy zde není využito moderních metod, jako jsou hraní rolí, simulování, outdoor training a další metody, jenž přinejmenším rozvíjí mezilidskou komunikaci, rétorické umění, sociální chování a další žádané profesní schopnosti, které například pomáhají čelit běžným nástrahám těchto profesí.

- *Je zde aktivně utvářena žádaná pozitivně-prezenční firemní kultura, nebo se zde nechává firemní kultuře volný průběh?* V této firmě je pozitivně-prezenční kultura podporována jak benefity, jimiž jsou dary, firemní předměty, služební vozidla a telefony, tak tolerancí vedoucích pracovníků k soukromému studiu zaměstnanců, či poskytováním kvalifikačních a rekvalifikačních kurzů společností zaměstnancům.
- *Podniková sociální politika ve vzdělávání má zde jen manažerský průběh, nebo jsou akceptovány i názory zaměstnanců jako je tomu u podniků větší kategorie se zřízenými odbory?* Jak je již popsáno v procesu vzdělávání v tomto podniku jsou zde akceptovány i názory řadových pracovníků, tudíž i oni mají na utváření vzdělávacího plánu svůj nemalý podíl.
- *Je pro tuto společnost aktuální stav firemního vzdělávání a odborného rozvoje zaměstnanců dostačující a nechce jej inovovat, či si zakládá na preventivním vzdělávání a rozvoji?* Průzkumem bylo zjištěno, že jak vedoucím pracovníkům, tak většině zaměstnancům aktuální stav vzdělávacího systému v jejich firmě vyhovuje, kdy se ovšem mezi řadovými zaměstnanci našly i malé výjimky, které uvedly opak.
- *Lze zefektivnit vzdělávací systém pracovníků této firmy či nikoliv?*

Ano lze, těmito doporučeními:

K uvedenému školení na oblast bezpečnosti ochrany zdraví při práci v této firmě bychom rádi doporučili, že v dnešní době není třeba již dojíždět za tímto školením k externí firmě a hradit cestovní náklady každému zaměstnanci a mzdu školiteli jako je tomu zde několikaletým zvykem. V dnešní moderní době je již výhodné využívat formu tohoto školení například prostřednictvím E-learningu, či externích školitelů, kteří přijedou až na firemní pracoviště.

Naše doporučení a závěr vyvozený z uvedené hlavní hypotézy tedy zní, že firma MOVAUH s.r.o., by vzhledem ke svému zaměření mohla možností firemního vzdělávání využívat efektivněji, a to především v odborném rozvoji zaměstnanců v oblasti realitního makléřství a finančního, či pojišťovacího poradenství, kde nejen základní znalosti v oboru, ale také rétorické a psychologické umění, získané například využitím moderních vzdělávacích metod, hrají v konkurenčním boji velký význam.



Dále bychom zde doporučili preventivní kvalifikování a rekvalifikování zaměstnanců v souvislosti s budoucími předpoklady vývoje trhu, a to plánováním na delší dobu jak půl roku dopředu. Naše nadcházející doporučení zní, že jen spokojení zaměstnanci s dobrou náladou a schopností týmově přátelsky pracovat, kdy jsou sžiti s firemní kulturou a hodnotami firmy, jsou schopni podat nejlepší pracovní výkony. Tudíž bychom zde doporučili metody takzvaného stmelování kolektivu a utváření týmové práce a dobré nálady, jako jsou například zmiňované společné volnočasové aktivity.

Případovou studií bylo také zjištěno, že firma chystá do budoucna rozvoj své společnosti, spočívající v rozšíření nabízených služeb a případném nábore nových zaměstnanců. Z těchto důvodů bychom doporučili zvýšit propagaci nabízených služeb, která v současnosti zaostává a je zaměřena pouze na propagaci realitních služeb, prostřednictvím internetových stránek společnosti.

Jako úspěšnou propagaci služeb této firmy navrhuje tyto kroky:

- Prezentování inzerátu nabízených služeb v regionálním tisku týdeníku Dobrý den s Kurýrem (redakce Slováckého deníku) s odkazem na internetové stránky a telefonní číslo společnosti,
- Rozšíření internetových stránek o ostatní nabízené služby, ceník služeb a profil společnosti s jejími vizemi,
- Zřízení reklamní cedule u hlavní silnice v okresním městě Uherské Hradiště, kde budou stručně uvedeny nabízené služby, telefonní kontakt a adresa internetových stránek firmy,
- Vyhlášení nabízených služeb v místních vesnických rozhlasech,
- Letáky vhazované do schránek místním podnikatelům a v případě realitních služeb do poštovních schránek trvale neobydlených domů,
- Umístění reklamního letáku na obecní nástěnky,
- Zaplacení vyhlášení reklamy v místním rádiu,
- Vytvoření vizitek a jejich distribuce přes najaté živnostníky a stávající zákazníky.

Doporučení bychom také směřovali k stanovení dlouhodobých vizí podniku, které zde chybí.

Vedoucím pracovníkům společnosti bychom také doporučili, aby získaly potřebný přehled a vzdělání v této vzdělávací oblasti a poté je aplikovali na své podřízené, jelikož bylo případovou studií zjištěno, že někteří z nich ani netuší, co je například metoda workshop a jiné moderní vzdělávací metody.

Doporučili bychom této společnosti také větší časový úsek na budoucí plánování vzdělávání zaměstnanců, kdy půl roku (mimo vzdělávání na oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež se plánuje na rok do předu) je dle nás velmi málo. Nelze tak úspěšně tuto oblast realizovat z preventivních důvodů.

V této firmě ovšem postrádáme další důležité věci, které bychom doporučili změnit, jako je podporování pozitivně-prezenční kultury, například firemními večírky, pravidelnými společnými setkáními při sportovních aktivitách a podobných akcích, které by utužovaly kolektiv, vytvářely dobrou náladu a přátelské pracovní vztahy, což má velký vliv také na firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců.

Jak bylo již zmíněno, chystá firma do budoucna svůj rozvoj v oblasti rozšíření nabízených služeb a navýšení počtu zaměstnanců. Z těchto důvodů bychom doporučili zpracování podnikatelského plánu, jež by zahrnoval zmiňované stanovení cílů a vizí s formulací klíčových bodů plánu společnosti do budoucna, dále by plán zahrnoval průzkum okolního konkurenčního trhu a analýzu dat tohoto průzkumu, finanční plánování výdajů na několik let dopředu a analýzu možných rizik, kterým může firma čelit při realizaci tohoto plánu.

Další drobné výhrady v chodu této firmy a celkovém řízení bychom zde jistě ještě našli, ale musíme vzít do úvahy dnešní ekonomickou situaci země a stav, který si každý ředitel společnosti stanoví jako strop úspěchu na čemž chce setrvat a nepokládá za důležité či motivující stoupat výše.

## ZÁVĚR

Cílem teoretické části práce bylo pochopit a zformulovat problematiku vzdělávání ve firmách a odborného rozvoje zaměstnanců, včetně historického vývoje a současné podoby i z legislativního hlediska.

Cílem praktické části práce bylo pochopit aplikaci vzdělávacích metod ve firemní praxi a zpracovat případovou studii daného podniku se zaměřením na problematiku této realizace, dále vyhodnocení této studie a stanovit případná doporučení této firmě. Jak jsme si již po prostudování této práce povšimli, tak všechny cíle byly splněny.

Z počátku jsme si dle plánu uvedli základní pojmy, definice, cíle a metody této vzdělávací oblasti ve firmách, kdy jsme dále zformulovali oblast odborného rozvoje zaměstnanců, a to jak v závislosti na zákonech České republiky, mezinárodních úmluvách, tak jiných přijatých legislativách českou vládou na národní a mezinárodní úrovni.

Jak vyplynulo z této práce, tak firemní vzdělávání v současnosti prochází velkou inovací, kdy vzhledem k neustálému vývoji společnosti je dán velký předpoklad, že metody a nároky této vzdělávací oblasti se budou nadále vyvíjet a rozrůstat. Získanými zkušenostmi při psaní této práce a tvorbou případové studie bylo zjištěno, že firemní vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců jsou v dnešní době nedílnou součástí každé firmy, a to jak pro její výkonnost, prevenci rizik a prestiž, tak pro její zákonnou povinnost zaměstnance vzdělávat. K této finální verzi práce bylo prostudováno mnoho literatur a jsme velmi rádi, že jsme zvolili takové téma.

Z výše uvedené práce tedy plyne, že firemní vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců hrají svou velkou roli v moderním úspěšném řízení firmy a nelze se bez základních znalostí této problematiky v personálním prostředí dnes obejít, kdy se tak stává tato oblast firemního vzdělávání dobrou investicí, nejen v konkurenčních bojích.

Případovou studií a získanými názory z prostudovaných knih při psaní této práce jsme ovšem zjistili, že tato firma znalosti této problematiky bohužel téměř nevyužívá, kdy je usedlá na zažitých tradicích a mohla by této oblasti využívat efektivněji pro svůj prospěch.

Dále bylo zjištěno, že naše předpoklady spočívající v tom, že je stále nejvíce využíváno ve firemní praxi nejstarších vzdělávacích metod, jako je asistování a jsou opomíjeny moderní vzdělávací metody, se bohužel potvrdily i na této případové studii. Dalším smutným zjištěním ze zpracování případové studie bylo, že tento podnik ačkoliv se chce v budoucnu rozvíjet, opomíjí preventivní opatření ve vzdělávání a jeho dlouhodobější plánování. Z propagačního hlediska bylo zjištěno, že podnik je málo v reklamní oblasti rozvinut, kdy propaguje veřejně jen jednu ze svých několika služeb.

Jako podmínky k dalšímu zkoumání v této firmě doporučujeme zvolit oblast personálních činností a motivace zaměstnanců.

K závěru práce můžeme jen doporučit, aby vedoucí pracovníci firem v dnešní době neopomíjeli znalosti této oblasti a sami se v ní vzdělávali, jelikož se stala nezbytností dnešního moderního řízení podniku a je na ní závislá jejich firemní prosperita.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- DĚDINA J., CEJTHAMR V., *Management a organizační chování*. Vyd. Praha Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- GALVAS M., *Pracovní právo*. Vyd. Praha Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-817-1.
- CHROMÁ D. a kolektiv., *Základy podnikové ekonomiky*. Vyd. Praha Fortuna, 1998. ISBN 80-7168-359-0.
- KOHOUTEK R., ŠTĚPANÍK J., *Psychologie práce a řízení*. Vyd. Brno VUT, 2000. ISBN 80-214-1552-5.
- KOPECKÝ J. a kolektiv., *J.A.Komenský, nástin života a díla*. Vyd. Praha SPN, 1957.
- KOUBEK J., *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. Praha Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. Praha Management press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK J., *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. Praha Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LIVEČKA E., KUBÁLEK J., *Podniková pedagogika*. Vyd. Praha SPN, 1978.
- LÖWE H., *Úvod do psychologie učení dospělých*. Vyd. SPN Praha, 1977.
- PALÁN Z., *Základy Andragogiky*. Vyd. Praha UJAK, 2002. ISBN 978-80-86723-58-7.
- POTŮČEK M., *Sociální politika*. Vyd. Praha SLON, 1995. ISBN 80-85850-01-X.
- PRŮCHA J., *Vzdělávání a školství ve světě : Základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. Vyd. Praha Portál, 1999. ISBN 80-7178-290-4.
- SAK P. a kolektiv., *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Vyd. Portál Praha, 2007. ISBN 978-80-7367-230-0.
- SCHMIED Z., JAKUBKA J., *Zákoník práce 2012*. Vyd. Praha Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4031-7.
- SKALKOVÁ J., *Obecná didaktika : vyučovací proces, učivo a jeho výběr, metody, organizační formy vyučování*. Vyd. Praha Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1821-7.
- SOMR M. a kolektiv., *Dějiny školství a pedagogiky*. Vyd. Praha SPN, 1987.
- STÝBLO J., *Personální management*. Vyd. Praha Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠTVERÁK V., *Stručné dějiny pedagogiky*. Vyd. Praha SPN, 1983.

VELAS M., SVOBODOVÁ L., *Andragogika a personální řízení*. Vyd. Praha Fragment, 2008. (Přijímací zkoušky na vysoké školy). ISBN 978-80-253-0594-2.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ADAIR J., (překlad Lenka Vorlíčková) *Efektivní motivace (Effective motivation)*. Vyd. Praha Alfa Publishing (Pan Books), 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG M. (překlad Josef Koubek) *Řízení lidských zdrojů (Human Resource Management)*. Vyd. Praha Grada (London Kogan Page), 2002. ISBN 80-247-0469-2.

WEIHRICH H., KOONTZ H. (překlad Václav Dolanský) *Management (Management)*. Vyd. Praha East Publishing (McGraw-Hill), 1993. ISBN 80-7219-014-8.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

*Memorandum o celoživotním učení*, dokumenty Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky v internetovém věstníku [online] dostupné z WWW:

<<http://www.msmt.cz/search.php?action=results&query=memorandum&x=0&y=0>> .

*Národní vzdělávací program o vzdělávání*, takzvaná *Bílá kniha terciálního vzdělávání*,

Databáze Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky v internetovém věstníku [databáze online] dostupné z WWW:

<<http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategicke-a-koncepcni-dokumenty-cerven-2009>>.

Databáze sbírky zákonů České republiky [databáze online]. Praha, 2013. Dostupné z WWW: <<http://www.sbcz.cz/>>.

### **Zákonné normy a interní předpisy**

Zákon č.1/1993Sb. Ústava České republiky.

Zákon č.2/1993Sb. Listina základních práv a svobod České republiky.

Zákon č.261/2007Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.361/2003Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.361/2000Sb. o silničním provozu na pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška ministerstva financí č.365/2010Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.365/2011Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 435/2004Sb. o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

Usnesení vlády č.761/2007 Sb. o strategii celoživotního učení v České republice.

Memorandum o celoživotním učení: Evropská komise, 2000.

Národní vzdělávací program o vzdělávání, takzvaná Bílá kniha terciárního vzdělávání, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001.

Úmluva Mezinárodní organizace práce č.122 o politice a zaměstnanosti.

Příručka pro vypracování bakalářské, diplomové, rigorózní a disertační práce:

Univerzita J.A. Komenského Praha, 2010.

### **Zkratky zákonných norem**

Paragraf = §

Sbírky = Sb.

Ustanovení = ust.

Zákon číslo = z.č.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma systému formování pracovních schopností člověka.....	14
Obrázek 2: Schéma čtyřfázového cyklu vzdělávání.....	24
Obrázek 3: Schéma procesu plánování podnikového vzdělávání pracovníků.....	28
Obrázek 4: Logo firmy MovaUH s.r.o. ....	41

## Seznam grafů

Graf 1: Graf smrtelných pracovních úrazů.....	16
Graf 2: Využití vzdělávacích metod v této firmě v procentuálních podílech.....	47



## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha A- Otázky pro řízený rozhovor .....</b>	<b>I</b>
--	----------

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Otázky pro řízený rozhovor

1. Kdy vznikla Vaše společnost?
2. V jakých oblastech Vaše firma podniká a jaké nabízíte služby?
3. Kolik máte zaměstnanců a v jakých oborech je zaměstnáváte?
4. Jaké původní profese mají Vaši zaměstnanci?
5. Jak zaškolujete nové zaměstnance? ve firmě, či mimo ni?
6. Bezpečnost a ochranu zdraví při práci a požární ochranu školíte jakou formou?
7. Aplikujete i pracovní porady s podřízenými? Jestli ano, tak jak často?
8. Jakými metodami vzděláváte své stávající zaměstnance, či rozšiřujete jejich kvalifikace?
9. Kolik Vás vzdělávání zaměstnanců stojí finančně orientačně za jeden rok?
10. Využíváte externí školitele nebo z vlastních řad, či sama si pracovníky vzděláváte?
11. Plánujete si školení, či vzdělávání zaměstnanců časově, po případně na jakou dobu dopředu?
12. Máte předpoklady vizi do budoucna jaké vědomosti by měl mít Váš ideální zaměstnanec?
13. Ověřujete si nějak u zaměstnanců jejich znalosti potřebné k výkonu jejich práce, jak popřípadě hodnotíte a ověřujete tyto získané znalosti. Má to vliv na jejich kariérní postup, či sestup?
14. Určujete si nějakým způsobem vzdělávací potřeby a podobu firemní kultury Vaší společnosti?
15. Vyžadujete od svých zaměstnanců i všeobecný přehled, aby Vaši firmu reprezentovali?
16. Jste spokojeni se znalostmi Vašich zaměstnanců?
17. Myslíte, že by Vám prospělo preventivně rekvafikovat své pracovníky i za pomoci nových vzdělávacích metod jako je hraní rolí, Workshop a jiné, aby jste vyhověli požadavkům trhu a svým zákazníkům do budoucna? Znáte tyto metody?
18. Vzděláváte se dále i Vy?
19. Počítáte z rozšířením Vaší společnosti do budoucna?
20. Souhlasíte se zveřejněním těchto informací?
21. Jak Vaše společnost propaguje své služby?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

Jméno autora: Karel Příbyl

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání ve firmě a odborný rozvoj zaměstnanců

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 4 + 2x obrázek, 1x graf

Počet ostatních zdrojů: 15 (zákonné normy a interní předpisy)

Vedoucí práce: Prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.