

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Bakalářská práce**

**Prohlubování a zvyšování kvalifikace v podmínkách  
konkrétního subjektu**

**Karolína Hnátová**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Karolína Hnátová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Prohlubování a zvyšování kvalifikace v podmínkách konkrétního subjektu

Název anglicky

Improvement of Qualification and Upskilling of Employees in the Condition of a Particular Entity

---

Cíle práce

Cílem práce je analyzovat vzdělání zaměstnanců, vzdělávací a kvalifikační procesy ve firmě GfK Czech s. r. o. v letech 2006 – 2016. Analýze budou podrobeny jak výsledky vnitropodnikových, tak i mimopodnikových školení.

Metodika

Postup kroků:

- 1) Popis jednotlivých vnitropodnikových a mimopodnikových školení firmy GfK Czech s. r. o.
- 2) Posouzení efektivity jednotlivých školení ve vztahu k výkonnosti pracovníků a efektivitě jednotlivých činností. Komparace jednotlivých výsledků šetření s podnikovými potřebami vzdělávání jako celku.
- 3) Data pro jednotlivá šetření za dané období budou získána z veřejných zdrojů a také z dat, která budou budou poskytnuta personálním oddělením firmy.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

kvalifikace, vzdělávání, kvalifikační dohoda, školení, zaškolení, podnikové vzdělávání, rekvalifikace

---

**Doporučené zdroje informací**

BARTÁK, J. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007, ISBN 978-80-868-5168-6.

ČESKO, – RANDLOVÁ, N. – ČESKO. ZÁKONÍK PRÁCE (1965, NOVELY 1999-2006). *Zákoník práce 2015 : redakční uzávěrka 12.1.2015*. Ostrava: Sagit, 2015. ISBN 978-80-7488-093-3.

Další literatura a odborné články po konzultaci s vedoucí BP

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1457

Nesčáková, L. Zákoník práce 2014 – s výkladem. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5125-2.

Nesčáková, L. Zákoník práce 2014 v praxi – komplexní průvodce. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5124-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Vodák, J., Kucharčíková, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Mgr. Ivana Hájková

**Garantující pracoviště**

Katedra práva

---

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 14. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Prohlubování a zvyšování kvalifikace v podmínkách konkrétního subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2017

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce Mgr. Ivaně Hájkové, za odborné vedení bakalářské práce a cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala personálnímu oddělení a Kristýně Donátové z firmy GfK Czech za poskytnutí informací k mé bakalářské práci.

# **Prohlubování a zvyšování kvalifikace v podmínkách konkrétního subjektu**

## **Souhrn**

Tato bakalářská práce se z teoretického hlediska zabývá problematikou prohlubování, zvyšování kvalifikace a odborného rozvoje jak v širším, tak užším pojetí. Obsahuje popis vzdělávacích procesů v organizacích, vzdělávacích metod, definování a rozlišení pojmů prohlubování a zvyšování kvalifikace. Práce dále vymezuje, jaká práva a povinnosti má zaměstnanec a zaměstnavatel v rámci této problematiky. Práce vychází z českých odborných a právních dokumentů, které se zaměřují na oblast pracovního práva.

Nedílnou součástí bakalářské práce je i představení zkoumané organizace GfK Czech s.r.o.. Praktická část bakalářské práce mapuje vybrané vzdělávací a kvalifikační procesy v podmínkách zkoumaného subjektu ve spojitosti s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace zaměstnanců.

**Klíčová slova:** kvalifikace, vzdělávání, kvalifikační dohoda, školení, zaškolení, podnikové vzdělávání, rekvalifikace, odborný rozvoj, vzdělávací proces

# **Improvement of Qualification and Upskilling of Employees in the Condition of a Particular Entity**

## **Summary**

This thesis in a theoretical perspective deals with the upskilling and improvement of qualifications, defining and developing these concepts both in the wider and narrower concept. It contains a description of the educational processes in organizations, using educational methods and the definition and resolution improvement of qualification and upskilling. The work also explains what rights and obligations of the employee and the employer, based on Czech juristical and scholarly documents that focus on the area of labor law.

Integral part of the thesis is the introduction of the surveyed organization GfK s.r.o. Integral part maps the selected training and qualification processes in terms of a particular entity in connection with the improvement of qualification and upskilling of employees.

**Keywords:** qualifications, education, qualification agreement, training, training course, corporate education, requalification, professional development, educational process

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Sociální politika podniku .....	13
3.2 Péče o pracovníky obecně.....	13
3.3 Péče o pracovníky v širším pojetí .....	14
3.4 Péče o pracovníky v užším pojetí.....	14
3.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	15
3.5.1 Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti .....	16
3.5.2 Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště .....	17
3.6 Právní úprava odborného rozvoje zaměstnanců.....	19
3.6.1 Zaškolení a zaučení.....	19
3.6.2 Odborná praxe absolventů škol.....	20
3.6.3 Pojem kvalifikace .....	21
3.6.4 Prohlubování kvalifikace .....	21
3.6.5 Zvyšování kvalifikace .....	22
3.7 Státní politika zaměstnanosti.....	23
3.7.1 Rekvalifikace .....	24
3.7.2 Rekvalifikace zájemců a uchazečů o zaměstnání .....	24
3.7.3 Rekvalifikace zaměstnanců.....	25
3.7.4 Instituce provádějící rekvalifikaci .....	25
3.8 Kvalifikační dohoda .....	26
3.8.1 Dohoda o rekvalifikaci u uchazeče či zájemce o zaměstnání .....	26
3.8.2 Dohoda o rekvalifikaci u zaměstnance .....	27
3.9 Odborný rozvoj zaměstnance a daňové zákony .....	28
3.9.1 Daň z příjmů fyzických osob .....	28
3.9.2 Daň z příjmů právnických osob .....	29
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>30</b>
4.1 Profil subjektu .....	30
4.2 Struktura subjektu .....	30
4.2.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	32
4.3 Vzdělání zaměstnanců v GfK.....	33
4.4 Vnitropodniková školení.....	35



4.4.1	Kurzy anglického jazyka .....	35
4.4.2	E-learning.....	37
4.4.3	Kurzy MS Office .....	39
4.5	Mimopodniková školení.....	40
4.5.1	Individuální koučky .....	40
4.5.2	Školení obchodních dovedností – SPINN SELLING.....	42
4.5.3	Osobní tréninky – Infuence Training.....	42
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>45</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>48</b>
7.1	Použitá literatura .....	48
7.2	Právní prameny .....	49
7.3	Internetové zdroje.....	49
7.4	Interní dokumentace.....	49

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 – Organizační struktura organizace GfK Czech s.r.o.....	32
---	----

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 – Přehled počtu účastníků na kurzech anglického jazyka .....	36
Tabulka 2 – Počet účastníků e-learningových školení.....	38
Tabulka 3 – Počet účastníků na školení MS Office.....	39
Tabulka 4 – Počty účastníků na individuálních koučincích .....	41
Tabulka 5 – Počty zúčastněných na Infuence tréninku a Spinn Selling školení.....	43

## **Seznam grafů**

Graf 1 – struktura zaměstnanců dle pohlaví .....	32
Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	33
Graf 3 – Náklady na vzdělávání v organizaci za roky 2006 - 2016.....	34
Graf 4 – Kurzy anglického jazyka .....	36
Graf 5 – Přínos e-learningových školení .....	38
Graf 6 – Úspěšnost účastníků na školení MS Office .....	40
Graf 7 – Vliv individuálních koučinků na práci zaměstnance.....	41
Graf 8 – Zvýšení prodeje u jednotlivých zaměstnanců.....	43

# 1 Úvod

Význam vzdělávání a vzdělanosti v současné době nabývá na síle. Pokud chce být člověk schopen reagovat na dynamický vývoj trhu práce, musí se neustále učit novým věcem, aby se stal pro společnost nezbytným. V moderní společnosti již bohužel neplatí pravidlo, že si ekonomicky aktivní jedinec vystačí celý svůj pracovní život pouze s tím, čemuž se vyučil nebo se naučil při studiích. Vzdělávání a rozvoj pracovních schopností se tedy stává naším celoživotním posláním. Schopní a vzdělaní lidé jsou základním kamenem úspěšné organizace. V dnešní době je tedy v zájmu každé společnosti starat se o vzdělání a rozvoj schopností svých zaměstnanců. Odměnou za vynaložené peněžní prostředky do vzdělání zaměstnanců je vyšší produktivita práce, větší motivace zaměstnance ke své práci a vyšší loajalita pracovníka ke svému zaměstnavateli.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců ve firmě GfK Czech s.r.o., tuto organizaci autorka popisuje na základě vlastní pracovní zkušenosti a kladnému přístupu společnosti v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. GfK Czech je nadnárodní organizací, která se na českém trhu pohybuje již 25 let. Zabývá se především výzkumy trhu a marketingovými analýzami. Jelikož má společnost široký záběr a působí také v zahraničí, je zde kladen důraz na kvalitní vzdělání, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je věnovat se problematice prohlubování a zvyšování kvalifikace, která vychází ze současné právní úpravy České republiky v oblasti pracovního práva. Dílčím cílem je popsat metody vzdělávání a moderní vzdělávací procesy.

Cílem praktické části je na základě poznatků z teoretické části, analyzovat vzdělání zaměstnanců a vzdělávací a kvalifikační procesy v podmínkách konkrétního subjektu. Výzkumnou otázkou je, zda jsou tyto vzdělávací procesy efektivní a zda mají pozitivní dopad na výkonnost pracovníků.

### **2.2 Metodika**

Předložená práce je rozdělena na dvě části: teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část práce byla zpracována především na základě prostudování aktuálních právních předpisů České republiky, a to především zákoníku práce a zákona o zaměstnanosti. Tyto dva předpisy byly klíčovým pramenem předložené bakalářské práce. Dále na základě důkladného prostudování byly použity různé odborné publikace a internetové stránky, které souvisejí s daným tématem a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Nejprve teoretická část popisuje obecně péči o pracovníky, definuje širší a užší pojetí péče o pracovníky a popisuje vzdělávací metody.

Poté se práce soustředí na stručný popis právní úpravy a definici pojmů prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Praktická část je věnována analýze, která se zaměřuje na prohlubování a zvyšování kvalifikace v podmínkách konkrétního subjektu. Zkoumání bylo provedeno ve společnosti GfK Czech s.r.o.

Relevantní data pro splnění hlavního cíle byla získána z veřejně dostupných informací o tomto subjektu, interních dokumentů, výkazů a informací, které byly poskytnuty personálním oddělením firmy.

V praktické části je nejdříve charakterizován profil subjektu a je zde uveden krátký přehled historie společnosti. Dále informuje o současné organizační struktuře a jednotlivých pracovních odděleních. Následně je na základě interních výkazů zpracován graf o struktuře zaměstnanců a jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Dále byl vytvořen graf s přehledem nákladů společnosti na vzdělávání zaměstnanců v letech 2006 – 2016.

Poté již práce podrobně rozebírá jednotlivá vnitropodniková a mimopodniková školení zaměstnanců. Posuzuje jejich efektivitu ve vztahu k výkonnosti pracovníků a usnadnění pracovních činností. Dále jsou tyto výsledky komparovány s podnikovou potřebou vzdělávání jako celku.

### **3 Teoretická východiska**

Následující část bakalářské práce se bude zabývat právními předpisy a odbornou literaturou, která se týká zvyšování a prohlubování kvalifikace. Bude rozebírána zejména právní úprava České republiky. Poté práce rozebere další problematiku spojenou se zvyšováním a prohlubováním kvalifikace.

#### **3.1 Sociální politika podniku**

Pojem „sociální politika podniku“ lze chápat jako cíle společenského úsilí o vytvoření rovnoprávných podmínek práce a pracovního zařazení. Je to souhrn činností, které zabezpečují příznivé ekonomické, sociální a životní prostředí pracovníků. Sociální politika podniku vychází ze sociální politiky daného státu. Sociální politika se dělí v návaznosti na to, kdo ji provádí. Rozlišujeme sociální politiku státu, občanů, organizací, zaměstnavatelů a další.<sup>1</sup>

#### **3.2 Péče o pracovníky obecně**

Zaměstnavatelé si čím dál více uvědomují, že zaměstnanci jsou základní a nejdůležitější složkou jejich organizace. Je tedy v jejich zájmu dobře pečovat o své pracovníky. K naplnění obecných cílů zaměstnavatelů jako je zisk, upevnění pozice na trhu a konkurenceschopnost. Je potřeba mít schopné a kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopni rychle a flexibilně reagovat na rychlý rozvoj technologií, pracovních metod a postupů. Zároveň by zaměstnavatel měl hledět také na individuální potřeby a cíle pracovníků. Každá organizace je oprávněna zvolit si svůj způsob péče o zaměstnance, jelikož postupy této péče nejsou nikde závazně definovány.

#### **Péče o pracovníky může být rozdělena do těchto skupin:**

- povinná péče, která je upravena legislativou a kolektivními smlouvami uzavřenými na vyšší nadpodnikové úrovni
- smluvní péče, která je upravena vnitropodnikovými písemnostmi
- dobrovolná péče, která vychází z personální politiky zaměstnavatele<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Váchal J., Vohozka M., a kol., Podnikové řízení, 2013, str.329

<sup>2</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 343

### 3.3 Péče o pracovníky v širším pojetí

Péče o pracovníky má v posledních letech tendenci rozšiřovat svůj záběr. Tato tendence je dána neustálým zvyšováním dovednostních nároků na pracovníky, ale také tlakem odborů, mezinárodních organizací či státu.

#### Širší pojetí péče o pracovníky zahrnuje:

- pracovní dobu a pracovní režim – pohyblivá pracovní doba, délka přestávek
- pracovní prostředí – přístup na pracoviště, kvalitní pracovní podmínky, sociálně psychologické podmínky práce
- bezpečnost práce a ochrana zdraví – školení o bezpečnosti práce, pravidelná kontrola strojů
- personální rozvoj zaměstnanců – zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zvyšování odbornosti a rozvoj osobního potenciálu zaměstnanců
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti – občerstvení na pracovišti, sociální zařízení, oddechové a relaxační zóny, parkoviště na pracovišti, zdravotní služby
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám – sport, kultura, poradenské služby
- péče o životní prostředí – pracovní a přírodní prostředí organizace<sup>3 4</sup>

### 3.4 Péče o pracovníky v užším pojetí

Základní úprava českého pracovního práva a péče o pracovníky je zakotvena v Listině základních práv a svobod. Článek 28 deklaruje zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za odvedenou práci a uspokojující podmínky na pracovišti. Článek 29 zaručuje právo na zvláštní pracovní podmínky a zvýšenou ochranu zdraví při pracovních úkonech ženám, mladistvým osobám a osobám zdravotně stíženým. Dále deklaruje právo na pomoc mladistvým a osobám zdravotně postiženým osobám při jejich přípravě na povolání a zvláštní ochranu v pracovních vztazích. Článek 32 pojednává o právu těhotné ženy na ochranu v pracovních vztazích, jelikož těhotná

<sup>3</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 343

<sup>4</sup> Barták J., Vzdělávání ve firmě, 2007, str. 11

žena má dle tohoto ústavního zákona právo na odpovídající pracovní podmínky. Z článku 41 vyplývá, že pokud uvedená práva nejsou dále upravena zákony, není možné se jich dovolat.<sup>5</sup>

Péči o pracovníky se dále zabývá desátá část zákoníku práce. Ta se dělí na čtyři hlavy, přičemž každá hlava se zabývá jinou oblastí péče. Hlava první pojednává o pracovních podmínkách zaměstnanců. Hlava druhá o odborném rozvoji zaměstnanců. Hlava třetí upravuje stravování zaměstnanců a hlava čtvrtá upravuje zvláštní podmínky jen některých zaměstnanců. Tato právní úprava definuje pouze základní směry péče o zaměstnance. Záleží tedy na každém zaměstnavateli, jak tuto péči pojme a zkonkretizuje.<sup>6</sup>

### **3.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců je činnost, která zahrnuje přizpůsobení se pracovní schopnosti zaměstnance na měnící se požadavky na pracovní pozici. Jedná se tedy o prohlubování pracovních dovedností a schopností. Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje učení se změnám, rozšiřování pracovních dovedností a schopností, které vedou ke zvýšení použitelnosti zaměstnance na jiné pracovní pozice.<sup>7 8</sup>

Nejčastějšími důvody organizací, proč vzdělávat a rozvíjet dovednosti svých zaměstnanců jsou nové technologie a technika obecně. Častá proměnlivost technologií vyžaduje neustálé vzdělávání, jelikož znalosti v této oblasti velmi rychle zastarávají. Výrazně proměnlivá je i současná organizace práce, její způsob řízení i povaha práce samotné. Zaměstnavatel by se měl snažit o co nejefektivnější rozvoj svých zaměstnanců a následné udržení takových zaměstnanců, aby nedocházelo ke zbytečně vynaloženým peněžním prostředkům a aby se mu náklady na vzdělávání vrátily například v podobě lepších pracovních výsledků, větší konkurenceschopnosti nebo efektivnějšímu fungování vnitřních procesů.<sup>9</sup>

Každá organizace si volí na základě svých zkušeností takové vzdělávání, které jí nejvíce vyhovuje. Faktory, které ovlivňují výběr metody vzdělávání, jsou například rozpočet,

---

<sup>5</sup> čl. 28, 29, 32, 41 zákona č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

<sup>6</sup> §224 - §227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>7</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 253

<sup>8</sup> Hroník F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, str. 31

<sup>9</sup> Vodák J., Kucharčíková A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2007, str. 69

velikost firmy nebo lokalita, kde se daná organizace nachází. Metody vzdělávání zaměstnanců lze rozřadit na metody vzdělávání na pracovišti přímo a metody vzdělávání mimo pracoviště.<sup>10</sup>

### 3.5.1 Metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti

Jedná se o individuální metodu vzdělávání, která vychází z anglického názvu „On the job“. Provádí se přímo na daném pracovním místě za obvyklých pracovních podmínek. Tato metoda je vhodná především pro manuální práce a práce technického či stavebního zaměření. Není však výjimkou její užití i při vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků.

#### Mezi nejčastěji užívané metody patří:

- Instruktaž – řadí se mezi nejčastěji užívané metody. Spočívá v jednorázovém zácviku nově příchozího či nezkušeného zaměstnance. Tento zácvik provádí buď služebně zkušenější pracovník či přímý nadřízený. Úkolem školeného pracovníka je pečlivě pozorovat a napodobit školitele. Výhodou této metody je rychlost zaškolení do pracovní pozice a utužování vztahů mezi pracovníky. Tuto metodu lze využít pouze krátkodobě a pro lehčí pracovní úkony.
- Coaching – jedná se o dlouhodobý proces zaškolování pracovníka. Spočívá v soustavném vedení, řízení a kontrolování nadřízeným nebo školitelem, který neustále informuje pracovníka o jeho pokrocích či nedostatcích. U této metody je kladen důraz na individuální rozvoj a vlastní iniciativu školeného. V tomto procesu však vzniká tlak na pracovníka v podobě mnoha pracovních úkonů.
- Mentoring – metoda velmi podobná coachingu. Mentor vede školeného pracovníka a pomáhá mu najít správný směr, pomáhá mu rozvíjet vlastní iniciativu. Předává mu své dovednosti a znalosti v dané pracovní oblasti. Je velmi důležité, aby si pracovník zvolil vhodného mentora, aby pro něj bylo toto vzdělávání efektivní.
- Counselling – je založený na vzájemném konzultování, ovlivňování a poradenství. Jedná se o proces, kdy se školitel i školený vzájemně obohacují vlastními návrhy a náměty pro danou pracovní pozici. I přes velmi silnou časovou náročnost pomáhá překonat jednosměrný vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

---

<sup>10</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 265



- Asistování - zkušený pracovník školeného učí pracovním činnostem, nechává ho některé z těchto činností provádět, dohlíží na něj a pomáhá mu. Školený pozoruje práci svého školitele a si zároveň osvojuje tyto činnosti do té doby, než je schopen pracovat zcela samostatně.
- Pověření úkolem – zaměstnanec je pověřen samostatným úkolem, přičemž je neustále pozorován svým vedoucím pracovníkem. Metoda učí školeného tvořivosti a samostatnosti. Tento způsob školení je užíván samostatně nebo v závěrečné fázi asistování
- Cross Training – metoda se využívá při školení vedoucích či jakýchkoliv nových pracovníků, a to za účelem poznání fungování celé organizace. Spočívá v tom, že má pracovník možnost vyzkoušet si pracovní úkoly různých pracovních pozic nebo pracovišť.
- Pracovní porada – oproti ostatním uvedeným metodám jde o kolektivní metodu vzdělávání, která je v současné době hojně využívaná pro formování a tvoření pracovních schopností. Během pracovních porad si pracovníci vyměňují zkušenosti, názory a konzultují problémy napříč celou organizací.<sup>11</sup>

### **3.5.2 Metody vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště**

Metody vzdělávání mimo pracoviště neboli „Off the job“ jsou z velké části realizovány externí vzdělávací agenturou či externím školitelem. Tato školení mají většinou formu kurzu, který je určen pro větší počet účastníků.

#### **Mezi tyto metody patří:**

- Přednáška a přednáška spojená s diskusí – často využívaná forma vzdělávání, která se věnuje prezentování určitých informací, faktů a teorie. Probíhá pomocí jednosměrného a rychlého proudění informací od lektora ke školeným. V případě, že probíhá přednáška formou diskuse, musí účastníci školení vyvinout notnou dávku aktivity.
- Demonstrování – jedná se o kurz, při kterém se účastník naučí ovládat audiovizuální techniku a technické stroje, osvojí si počítačové dovednosti či nové pracovní postupy. Je zde kladen důraz na praktické využití těchto dovedností.

---

<sup>11</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 269

- Případová studie – neboli „kazuistika“ se používá při školení vedoucích pracovníků a manažerů. Jedná se o konkrétní reálnou či smyšlenou situaci, která by mohla nastat. Úkolem zúčastněných je danou situaci analyzovat a následně dobře vyřešit.<sup>12</sup>
- Workshop – nebo-li cvičení, které probíhá ve skupině. Řadí se mezi případové studie, které umožňují posuzovat a řešit reálné problémy z různých úhlů pohledu. Rozvíjí týmovou spolupráci a zároveň učí pracovníka spojovat různé oborové a mezioborovým činnostem.
- Brainstorming – tato metoda se taktéž řadí mezi skupinové případové studie, ve které se využívá nápaditost a kreativnost účastníků. Každý účastník brainstormingu má za úkol navrhnout a vypracovat řešení určitého problému. Jednotlivé návrhy se ve skupině prodiskutují a následně se hledá optimální řešení.
- Outdoor learning – metoda využívaná ke vzdělávání manažerů. Spočívá v zábavných pohybových a sportovních aktivitách, při kterých se budoucí manažeři učí žádoucím schopnostem a dovednostem. Příkladem je koordinace činností, správná komunikace a účinná spolupráce. Trénink může probíhat jak v přírodě, učebnách nebo speciálních areálech.
- E-learning – jedná se o vzdělávání prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů a internetu. Účastníci e-learningu pracují s různými výukovými programy, prezentacemi, grafy a dokumenty. E-learningový kurz bývá zakončen testem či cvičením, ve kterém má účastník možnost dokázat, že se mu podařilo získat nové schopnosti a dovednosti. E-learning řadíme do tří skupin, a to samostatný e-learning, živý e-learning a kolektivní e-learning. V samostatném e-learningu účastník využívá dané technologie a pracuje samostatně. Při živém e-learningu účastník rovněž využívá danou technologii, ale navíc je v kontaktu se školitelem či přednášejícím, který se ovšem nachází na jiném místě a školení probíhá online pomocí internetu. Kolektivní e-learning spočívá ve spolupráci účastníků kurzu pomocí chatu a informačních fór.<sup>13 14</sup>

---

<sup>12</sup> Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště [online], dostupný na <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html> [cit. 2016-10-09]

<sup>13</sup> M. Armstrong, Řízení lidských zdrojů, 2007, str.481

<sup>14</sup> Koubek J., Základy moderní personalistiky, 2015, str. 270

### 3.6 Právní úprava odborného rozvoje zaměstnanců

Dle zákoníku práce má zaměstnavatel a vedoucí pracovník povinnost pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. Zákoník zaměstnavateli již neukládá, jak přesně má při odborném rozvoji svých zaměstnanců postupovat. Zaměstnavatelem se rozumí osoba, u které se fyzická osoba zaváže k vykonávání práce na základě pracovněprávního vztahu.

15 16

**Zákoník práce vymezuje tyto čtyři základní formy odborného rozvoje zaměstnanců:**

- „Zaškolení a zaučení,
- odborná praxe absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace“<sup>17</sup>

Tyto základní čtyři formy odborného rozvoje jsou pouze jakýmsi předpokládaným standardem v péči o zaměstnance. Samotný odborný rozvoj zaměstnanců má mnoho forem a podob. Další pátou formu odborného rozvoje upravuje zákon o zaměstnanosti, a tou je rekvalifikace.<sup>18</sup>

#### 3.6.1 Zaškolení a zaučení

Ze zákoníku práce vyplývá zaměstnavateli povinnost zaškolit a zaučit pracovníka, který přichází na danou pracovní pozici bez potřebné kvalifikace. Dalším důvodem pro zaučení nebo zaškolení může být překážka na straně zaměstnavatele, pro kterou je nutný přechod pracovníka na jiné pracoviště nebo přechod na jinou pracovní pozici v rámci jedné organizace. Zaučení či zaškolení se dle zákoníku práce považuje za výkon práce, za kterou zaměstnanci náleží příslušná mzda nebo plat.<sup>19 20</sup> Vzniká zde i povinnost pro zaměstnance zúčastnit se takového zaškolení či zaučení, které mu zaměstnavatel nařídí. Zaměstnavatel

---

<sup>15</sup> Nesčáková L., Zákoník práce s výkladem, 2014, str. 20

<sup>16</sup> Nesčáková L., Zákoník práce v praxi, 2014, str. 17

<sup>17</sup> §227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>18</sup> Šikýř M., Personalistika pro manažery a personalisty, 2012, str. 72

<sup>19</sup> §228 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>20</sup> L. Nesčáková, Pracovní právo pro neprávnický, 2012, str. 134

může zaměstnanci nařídit zaškolení či zaučení i v tak zvané „době přes čas“, i za tuto dobu však vzniká nárok zaměstnanci na mzdu či plat.<sup>21</sup>

Náplň, průběh a délku zaškolení a zaučení zákon neukládá. Mělo by však probíhat v období, kdy se nový zaměstnanec seznamuje s náplní své pracovní pozice, s pravidly organizace, pracovním prostředím a novými kolegy. Doba zaškolování a adaptace většinou rámcově zapadá do zkušební doby, která zpravidla trvá tři měsíce, může být však stanovena individuálně v závislosti na pracovní pozici a její náročnosti. Proces zaškolení či zaučení je většinou zakončen praktickou či teoretickou zkouškou, která má ověřit schopnost pracovníka samostatně vykonávat danou práci.<sup>22 23</sup>

Zákon dále nevysvětluje rozdíl mezi zaškolením a zaučením, je tedy opět zcela za zaměstnavatele, zda bude tyto dva pojmy rozlišovat či nikoliv.

### **3.6.2 Odborná praxe absolventů škol**

Cílem odborné praxe je, aby absolventi škol získali potřebné dovednosti a zkušenosti, které nadále využijí k výkonu práce a následujícímu odbornému růstu. Za výkon odborné praxe náleží zaměstnanci mzda nebo plat, neboť odborná praxe je dle zákoníku práce považována za určitý výkon práce. Povinností zaměstnavatele je poskytnout odbornou praxi absolventům středních škol, vyšších odborných škol, vysokých škol a konzervatoří. Absolventem je zaměstnanec nastupující na pracovní pozici, která odpovídá jeho kvalifikaci. Celková doba odborné praxe absolventa nesmí přesáhnout dva roky od řádného ukončení studia. Do této doby nelze započít mateřskou ani rodičovskou dovolenou. Délka, průběh a přesná forma odborné praxe není zákonem nijak upravena. Záleží vždy na individuální dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Absolvent musí být po nástupu k výkonu práce řádně zaškolen či zaučen.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> §127 zákona č. 262/2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>22</sup> Nové zaměstnance řádně zaškolte, firmě to prospěje [online], dostupný na <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatele-maji-povinnost-zamestnance-zaucit/> [cit. 2016-15-09]

<sup>23</sup> Zvyšování vs. prohlubování kvalifikace zaměstnance [online], dostupný na [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1625v1601-zvysovani-vs-prohlubovani-kvalifikace-zamestnance/?search\\_query=%24index%3D1121](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1625v1601-zvysovani-vs-prohlubovani-kvalifikace-zamestnance/?search_query=%24index%3D1121) [cit. 2016-15-09]

<sup>24</sup> Absolventi škol a mladiství na trhu práce [online], dostupný na <http://www.mpsv.cz/cs/20084> [cit. 2016-15-09]

### 3.6.3 Pojem kvalifikace

Pojmem „kvalifikace“ rozumíme určitý vztah mezi člověkem a prací, je to soustava dovedností potřebných k profesní způsobilosti. Kvalifikací rozumíme také schopnost ovládat danou profesi. V důsledku rychlých změn v oblasti organizace práce a nových technologií se začaly hledat tzv. klíčové kvalifikace, které se přímo nevztahují ke konkrétní pracovní pozici a pomáhají tak zvládat vysoké nároky dynamického vývoje trhu práce.

#### **Klíčové kvalifikace lze rozdělit do čtyř skupin:**

- základní kvalifikace - předpokladem jsou základní myšlenkové operace, které jsou předmětem poznávání různých situací a požadavků na trhu práce
- horizontální kvalifikace - spočívá v získávání nejrůznějších informací, jejich zpracování a v porozumění jejich specifčnosti
- rozšiřující prvky – rozšiřujícími prvky jsou základní vědomosti a znalosti vztahující se na určité povolání. Rozšiřujícími prvky jsou například práce s výpočetní technikou nebo bezpečnost práce.
- dobové faktory – osoba si musí neustále doplňovat znalosti a nové poznatky neboť to vyžaduje rychlý posun společnosti. Příkladem dobového faktoru může být studování literatury či judikatury

Tyto klíčové kvalifikace se staly od roku 1974 součástí vzdělávacích procesů a měly velký dopad vzdělávací politiky.<sup>25</sup>

### 3.6.4 Prohlubování kvalifikace

Prohlubování kvalifikace vykládá zákoník práce jako doplňování, udržování a obnovování stávající kvalifikace zaměstnance. Prohlubováním kvalifikace se nesmí změnit podstata sjednané práce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanec si udržuje a obnovuje kvalifikaci za účelem kvalitního výkonu práce, který bude v souladu se současnými technologiemi, postupy či právními předpisy.

Povinnost prohlubovat kvalifikaci zaměstnanci vyplývá z §230 zákoníku práce, dále také vyplývá z pracovního závazku. Povinnost zúčastnit se na školení či studia, které vede

---

<sup>25</sup>Veteška J., Tureckiová M., Kompetence ve vzdělávání, 2008, str. 44

k prohloubení kvalifikace, může uložit i zaměstnavatel. Zaměstnanci v takovém případě náleží mzda či plat, jelikož se jedná o plnění povinností, které vyplývají z pracovní smlouvy. V případě, že se zaměstnanec nezúčastní a řádně se neomluví, lze tuto neúčast posoudit jako porušení pracovních povinností.

Náklady spojené s prohlubováním kvalifikace hradí zaměstnavatel. V případě, že se chce zaměstnanec zúčastnit finančně náročného prohlubování kvalifikace, může se po dohodě se zaměstnavatelem na nákladech podílet. Přesnou částku finančně náročnější formy prohlubování kvalifikace si určí zaměstnavatel, zákonem tato částka uložena není.<sup>26 27</sup>

### **3.6.5 Zvyšování kvalifikace**

Zvyšováním kvalifikace se dle zákoníku práce rozumí nabytí nové kvalifikace, změna či rozšíření hodnoty stávající kvalifikace. Mezi zvyšování kvalifikace se řadí zejména studium na vysoké či vyšší odborné škole, školení nebo jakákoliv jiná forma vzdělávání za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání.<sup>28</sup>

Při studiu za účelem zvýšení kvalifikace zaměstnanci náleží pracovní volno včetně náhrady mzdy nebo platu v průměrné výši výdělku. Zaměstnanec má nárok na volno při nezbytné účasti na školení, vyučování. Dále má nárok na dva volné pracovní dny v případě přípravy a vykonání každé zkoušky na vysoké škole nebo vyšší odborné škole. Pět pracovních dní náleží zaměstnanci v případě přípravy a vykonání státní závěrečné zkoušky a absolutoria. Deset volných pracovních dní na zpracování a obhajobu absolventských, bakalářských, diplomových, dizertačních nebo jiných prací, které jsou součástí zakončení studia na vysoké škole. Čtyřicet volných pracovních dní náleží zaměstnanci v případě přípravy a vykonání státní rigorózní zkoušky v lékařské a veterinární oblasti.

Zaměstnanci nepřísluší mzda nebo plat, jestliže mu zaměstnavatel poskytne pracovní volno za účelem výkonu přijímací a opravné zkoušky nebo z důvodu účasti na promoci.<sup>29</sup>

Zaměstnavatel je oprávněn zaměstnanci pozastavit veškeré úlevy, jestliže zaměstnanec delší dobu a bez závažných důvodů neplní své pracovní povinnosti nebo se stane

---

<sup>26</sup> §230 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>27</sup> Galvas M., a kol. Pracovní právo, 2. vyd. Brno: Doplněk, 2004, str. 527

<sup>28</sup> §235 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>29</sup> §232 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

dlouhodobě nezpůsobilým k výkonu práce. Zaměstnavatel má také právo dohlížet na průběh zvyšování kvalifikace a zaměstnancovi výsledky.<sup>30</sup>

### **3.7 Státní politika zaměstnanosti**

Cílem státní politiky zaměstnanosti je především zabezpečovat právo člověka na zaměstnání. Toto právo nesmí být dotčeno bez ohledu na barvu pleti, rasu, jazyk, národnost, pohlaví, náboženství, politický názor, zdravotní stav a majetek. K dosažení tohoto cíle je třeba neustálé monitorování a hodnocení stávající situace na trhu práce, plánování i předpovídání vývoje trhu práce. Státní politiku zaměstnanosti uskutečňuje stát spolu se zaměstnavateli a odborovými organizacemi. Správu státní politiky zaměstnanosti zabezpečuje Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce České politiky, které v případě potřeby mohou spolupracovat i s jinými institucemi.

Státní správa uplatňuje aktivní politiku zaměstnanosti, která je souhrnem opatření vedoucích k nejvyšší možné úrovni zaměstnanosti, snaží se také o dosažení rovnovážného vztahu mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce a co nejefektivnější využití pracovních sil.

#### **Aktivní politika zaměstnanosti je realizována následujícími nástroji:**

- rekvalifikací
- investičními pobídkami
- veřejně prospěšnými pracemi,
- společensky účelnými pracovními místy,
- překlenovacími příspěvky,
- příspěvky na zapracování,
- příspěvky při přechodu na nový podnikatelský program<sup>31 32</sup>

---

<sup>30</sup> §233 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>31</sup> §104 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>32</sup> Rekvalifikace [online], dostupný na <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace> [cit. 2016-21-09]

### **3.7.1 Rekvalifikace**

Rekvalifikace je jedním nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, který je popsán v zákoně č. 435/2004 Sb. v druhé části, v hlavě druhé. Rekvalifikace spočívá v nabytí nové kvalifikace či prohloubení, rozšíření a zvýšení kvalifikace stávající. Rekvalifikací se také rozumí v neustálé obnovování a udržování stávající kvalifikace.

Náplň rekvalifikace musí být přizpůsobena stávající kvalifikaci dané osoby, zdravotnímu stavu a jejím schopnostem a dovednostem, lze však rekvalifikovat i osobu, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.

Cílem je, aby rekvalifikovaná osoba získala nové teoretické i praktické zkušenosti. Pomáhá tedy osobám nalézt nová pracovní místa nebo si stávající pracovní pozice udržet.<sup>33</sup>

### **3.7.2 Rekvalifikace zájemců a uchazečů o zaměstnání**

Rekvalifikační kurz probíhá na základě kvalifikační dohody mezi Úřadem práce a osobou, která je na tomto úřadě evidována jako zájemce či uchazeč o zaměstnání. Daná osoba musí splňovat vstupní kvalifikační předpoklady k pozici, na kterou má být rekvalifikována, jedná se zde především o určitý stupeň vzdělání nebo specifické dovednosti. Dále musí být zdravotně způsobilá k absolvování rekvalifikačního kurzu a k následnému výkonu dané profese. Žádost o rekvalifikaci je schválena pouze v případě, že uchazeč o zaměstnání nemůže nalézt se současnou kvalifikací uplatnění a tudíž je rekvalifikace potřebná. Po absolvování rekvalifikačního kurzu musí mít tato osoba reálnou šanci uplatnit se na trhu práce.<sup>34</sup>

Uchazeč o zaměstnání, který se účastní rekvalifikace zprostředkované Úřadem práce má nárok na tzv. „podporu při rekvalifikaci“. Podpora je uchazeči o zaměstnání vyplácena po celou dobu trvání rekvalifikace, přičemž účastník nesmí pobírat starobní důchod.

Procentní sazba podpory je 60% průměrného čistého měsíčního výdělku či vyměřovacího základu pro stanovení pojistného. V případě, že uchazeč o zaměstnání není schopen doložit

---

<sup>33</sup> §108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>34</sup> §108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů



průměrný měsíční výdělek ani vyměřovací základ je výše podpory stanovena na 14% průměrné mzdy v národním hospodářství.

Maximální možná výše podpory v roce 2016 se rovnala 65% průměrné mzdy v národním hospodářství. Výsledná vypočtená částka se zaokrouhluje na koruny nahoru.<sup>35 36</sup>

### **3.7.3 Rekvalifikace zaměstnanců**

Za účelem zvýšení pracovního uplatnění se může rekvalifikačního kurzu zúčastnit i zaměstnanec na základě kvalifikační dohody se svým zaměstnavatelem. Krajská pobočka Úřadu práce poté může s tímto zaměstnavatelem uzavřít dohodu, na základě které mohou být zaměstnavateli částečně nebo plně hrazeny náklady na realizaci rekvalifikace zaměstnance.

Zaměstnanci vzniká po celou dobu rekvalifikace nárok na náhradu ušlé mzdy, jelikož rekvalifikace probíhá v rámci pracovní doby a tudíž jedná o překážku na straně zaměstnance. Náhrada je proplácena zaměstnavatelem ve výši průměrného výdělku zaměstnance. Rekvalifikace mimo pracovní dobu probíhá pouze tehdy, je-li to nezbytně nutné.<sup>37</sup>

### **3.7.4 Instituce provádějící rekvalifikaci**

Na základě zákona o zaměstnanosti mohou provádět rekvalifikaci pouze zařízení, kterým byla udělena akreditace na určitý vzdělávací program. Akreditaci uděluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy na základě žádosti, ve které musí být vymezena činnost, obsah, forma, metoda vzdělávání a forma ověření konečných výsledků vzdělávacích procesů. Ministerstvo rozhodne o udělení či neudělení akreditace do 90 dní od podání žádosti. Akreditaci ministerstvo odejme v případě, že daná instituce nedodrží vzdělávací program, na který mu byla akreditace udělena nebo nezabezpečí - li kvalitní vzdělávání. Akreditace může být odejmuta také v případě, že o to instituce sama požádá.

---

<sup>35</sup> §50 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>36</sup> §51 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>37</sup> §110 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Provádět rekvalifikaci jsou oprávněny také školy či vysoké školy, které jsou vedeny v rejstříku školských zařízení. Dále rekvalifikaci provádí zařízení, která vedou vzdělávací programy dle zvláštních ustanovení.<sup>38</sup>

### **3.8 Kvalifikační dohoda**

Kvalifikační dohodu upravuje zákoník práce v §234 - §235 a zákon o zaměstnanosti v §109 - §110. Je uzavírána za účelem zvýšení či prohloubení kvalifikace. Zákony rozlišují dohodu o rekvalifikaci u uchazečů či zájemců o zaměstnání a dohodu o rekvalifikaci zaměstnanců.

#### **3.8.1 Dohoda o rekvalifikaci u uchazeče či zájemce o zaměstnání**

Dohodu o rekvalifikaci uzavírá Úřad práce a uchazeč či zájemce o zaměstnání, je –li to nutné k jejich uplatnění na trhu práce. Úřad práce se touto výhradně písemnou dohodou zavazuje uhradit uchazeči nebo zájemci o zaměstnání náklady rekvalifikaci a nutné náklady spojené s rekvalifikací. Rekvalifikaci zaštiťuje příslušný krajský Úřad práce. Příslušnost se určuje podle bydliště účastníka kvalifikační dohody.

#### **Rekvalifikační dohoda musí obsahovat:**

- identifikaci obou účastníků dohody
- pracovní pozici, na kterou je účastník rekvalifikován
- dobu, způsob a místo rekvalifikace
- jakým způsobem budou ověřeny nově nabyté dovednosti a znalosti
- jakým způsobem bude uchazeč nebo zájemce o zaměstnání hradit náklady na rekvalifikaci, jestliže rekvalifikaci nedokončí bez závažných důvodů nebo po ukončení rekvalifikace odmítne nastoupit do zaměstnání, které odpovídá nově nabyté kvalifikaci. Uchazeč či zájemce o zaměstnání hradí náklady poměrně, jestliže v průběhu rekvalifikace nastoupí do zaměstnání
- jak lze smlouvu vypovědět

Zájemce či uchazeč o zaměstnání si může rekvalifikaci zajistit sám, musí však krajské pobočce Úřadu práce doložit cenu rekvalifikace. Uchazeč si může zvolit druh práce

---

<sup>38</sup> §108 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

nebo rekvalifikační zařízení, ve kterém bude rekvalifikace probíhat. Pokud se Úřad práce zaváže, že uhradí náklady spojené s rekvalifikací, vydá uchazeči o rekvalifikaci potvrzení. Uchazeč naopak musí doložit, že úspěšně absolvoval rekvalifikační kurz. Celková částka rekvalifikace na jednoho uchazeče nesmí za období 3 posledních měsíců překročit 50 000 Kč.<sup>39</sup>

### **3.8.2 Dohoda o rekvalifikaci u zaměstnance**

Dohoda o rekvalifikaci zaměstnance je smluvní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Uzavřením této výhradně písemné smlouvy se zaměstnavatel zavazuje, že zaměstnanci umožní zvýšení kvalifikace a zároveň zaměstnanci vzniká závazek, že u zaměstnavatele v zaměstnání setrvá po sjednanou dobu. Kvalifikační dohodu lze uzavřít výjimečně i na prohloubení kvalifikace, a to v případě, že předpokládané náklady přesáhnou 75 000 Kč. Tato částka může být zvýšena dodatečným nařízením vlády.<sup>40</sup>

Sjednaná doba v kvalifikační dohodě může být maximálně 5 let. Do této doby se nezapočítává rodičovská dovolená a nepřítomnost v zaměstnání z důvodu výkonu nepodmíněného trestu odnětí svobody. V případě, že zaměstnanec nesetrvá v zaměstnání po sjednanou dobu, je povinen uhradit svému zaměstnavateli veškeré náklady, které byly v souvislosti s rekvalifikací vynaloženy. Tato podmínka je platná, i když zaměstnanec ukončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace. Zaměstnanec je vázán k setrvání u zaměstnavatele ode dne zvýšení kvalifikace. Pokud zaměstnanec nesplní závazek pouze částečně, je povinen uhradit náklady v poměrné částce.<sup>41</sup>

**Zaměstnanec není povinen zaplatit náklady plynoucí z kvalifikační dohody v případě, že:**

- zaměstnavatel ukončil zaměstnanci pracovní poměr, výjimkou je výpověď z důvodu vážného porušení povinností zaměstnance nebo ukončení pracovního poměru dohodou
- se zaměstnanec stane bez svého zavinění dlouhodobě nezpůsobilým k práci, na kterou si zvyšoval nebo prohluboval kvalifikaci

---

<sup>39</sup> §109 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>40</sup> §234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>41</sup> §234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

- zaměstnanec se stane nezpůsobilým k výkonu práce ze zdravotního hlediska nebo není schopen vykonávat práci z důvodu pracovního úrazu, nemoci zapříčiněnou povoláním nebo zaměstnanec dosáhne nejvyšší možné expozice
- zaměstnavatel za posledních 12 měsíců po dobu minimálně 6 měsíců nevyužil nově nabyté kvalifikace zaměstnance <sup>42</sup>

**Kvalifikační dohoda musí obsahovat:**

- osobní údaje obou účastníků
- popis druhu kvalifikace a způsob, jakým je prováděno zvyšování nebo prohlubování kvalifikace
- sjednanou dobu setrvání zaměstnance v zaměstnání po skončení zvyšování a prohlubování kvalifikace
- celkové a dílčí náklady, které se zaměstnanec zavazuje nahradit zaměstnavateli, jestliže nesetrvá v zaměstnání po sjednanou dobu<sup>43</sup>
- začátek a konec rekvalifikačního procesu<sup>44</sup>

Dohodu o rekvalifikaci zaměstnanec může uzavřít také s Úřadem práce. Podmínkou je písemné vyhotovení. Náplň rekvalifikační dohody je téměř totožná s dohodou, kterou lze uzavřít se zaměstnavatelem. Podmínkou navíc je zde uvedení základních kvalifikačních předpokladů, které jsou potřeba k zavedení zaměstnance do rekvalifikačního procesu. <sup>45</sup>

### **3.9 Odborný rozvoj zaměstnance a daňové zákony**

Daňové zákony poskytují řadu úlev pro odborný rozvoj. Poskytují úlevy jak u daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, tak i u daně z příjmů právnických osob.

#### **3.9.1 Daň z příjmů fyzických osob**

Na základě zákona o dani z příjmů ze závislé činnosti jsou osvobozeny od daně bezúplatné příjmy, které poplatník využije k prohloubení či zvýšení kvalifikace. Osvobození je podmíněno využitím tohoto příjmu do konce roku následujícího po roce,

---

<sup>42</sup> §235 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>43</sup> §234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

<sup>44</sup> §110 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

<sup>45</sup> §110 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

kdy poplatník přijal tento bezúplatný příjem. Poplatník musí být schopen prokázat, že tento bezúplatný příjem vynaložil na změnu kvalifikace.<sup>46</sup>

### **3.9.2 Daň z příjmů právnických osob**

U daně z příjmů právnických osob lze uplatnit při zúčtování daně tzv. odpočet na podporu odborného vzdělávání. Tento odpočet je součtem odpočtu na pořízení majetku, který je využíván pro odborné vzdělávání a součtem odpočtu výdajů, které zaměstnavatel vynaloží v průběhu odborného vzdělávání na žáka či studenta.<sup>47</sup>

Vzdělávací činnost, na kterou lze uplatnit odpočet musí být prováděna v rámci středního vyučování prostřednictvím praktické výuky nebo vyššího odborného vzdělávání prostřednictvím odborné praxe. Odborná praxe či praktické vzdělávání je uskutečňována na pracovišti osoby, jež je oprávněná provádět činnost, která přímo souvisí s oborem daného vzdělání. Tato osoba musí uzavřít smlouvu o podmínkách a rozsahu praktického vyučování a odborné praxe. Vzdělávací činnost může také probíhat v části studijního programu na vysoké škole. Vzdělávání pak opět může probíhat pouze na základě smlouvy s osobou, která provozuje činnost, jež souvisí s daným studijním programem.

Smlouvu lze nahradit prohlášením, které musí taktéž zahrnovat podmínky konání praktického vyučování či odborné praxe a jejich rozsah a obsah. Toto prohlášení může poplatník učinit pouze v případě, že praktické vyučování nebo odbornou praxi vykonává na svém pracovišti. Toto pracoviště však musí sloužit k jiným činnostem než k činnostem školy.

Aby byl poplatník schopen prokázat dobu provozu majetku využívaného k odbornému vzdělávání, počet hodin praktického vzdělávání a odborné praxe či vzdělávací činnost v rámci studijního programu vysoké školy, musí vést evidenci či třídní knihu. Tyto evidence musí obsahovat informace o daném vzdělávacím procesu a jeho průběhu.

Obdobím, ve kterém si poplatník může uplatnit tento odpočet, je buď zdaňovací období či období, za které poplatník podává daňové přiznání.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> §4 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>47</sup> §19 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>48</sup> §19 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

## 4 Vlastní práce

Vlastní práce je zpracována v podmínkách konkrétního subjektu, a to v organizaci GfK Czech s.r.o. na základě interních dat a materiálů, které byly poskytnuty personálním oddělením firmy.

### 4.1 Profil subjektu

Společnost Czech dodává služby v oblasti výzkumu trhu a veřejného mínění. První GfK byla založena v roce 1934 v Německu, odtud se pak rozšířila do více než 100 zemí světa. Společnost se zabývá získáváním, analýzou a interpretací marketingových informací z oblasti průmyslu, obchodu, potravinového průmyslu, médií a služeb soukromého i veřejného sektoru.

GfK je spoluzakladatelem společnosti SIMAR – Sdružení agentur pro výzkum trhu v ČR. Dále má ve svých řadách několik výzkumníků, kteří jsou členy ESOMAR – Celosvětové asociace odborných pracovníků trhu.

GfK Praha byla založena v únoru roku 1991, v roce 2000 se spojila s nezávislou výzkumnou agenturou Incoma, která vznikla též roku 1991 a postupem času dosáhla silného postavení na českém i slovenském marketingovém trhu. V červenci 2009 se společnosti přejmenovaly na GfK Czech a Incoma GfK. V roce 2012 převzala GfK Czech management slovenské společnosti GfK Slovakia.

Dne 1. září 2015 proběhla fúze společnosti GfK Czech a INCOMA GfK, od tohoto dne nadále používají jednotný název GfK Czech.<sup>49 50</sup>

### 4.2 Struktura subjektu

Organizace GfK Czech je rozdělena na tři velké segmenty, a to Consumer Choices, Consumer Experiences a Corporate Functions, ty se nadále dělí na jednotlivé týmy. Firmu zastřešuje ředitel Tomáš Drtina, který firmu vede od roku 2015.

---

<sup>49</sup> O společnosti GfK [online], dostupné na: <http://www.gfk.com/cz/o-nas/overview/> [cit. 2017-02-01]

<sup>50</sup> Interní dokumentace, Welcome Book GfK, 2016, str. 5

Consumer Choices průběžně monitoruje průmyslový a spotřební trh. Pravidelně podává zprávy o velikosti trhu, prodeji a tržních cenách. Součástí tohoto segmentu je komerční tým – Commercial, dále Retail Service, který zajišťuje administrativní podporu celému segmentu. Třetím týmem je Operations, který zodpovídá za včasné zpracování dat pro vyhodnocování situace na trhu.

Consumer Experiences se zabývá o stávající klienty a vyhledávání nových zákazníků. GfK se zaměřuje na potenciální klienty z oblastí finanční správy, rychloobrátkového zboží a zdravotnictví. Součástí tohoto segmentu jsou oddělení Field, Qualitative Research a Consumer Panel Services, které zajišťují sběr dat pro výzkumy.

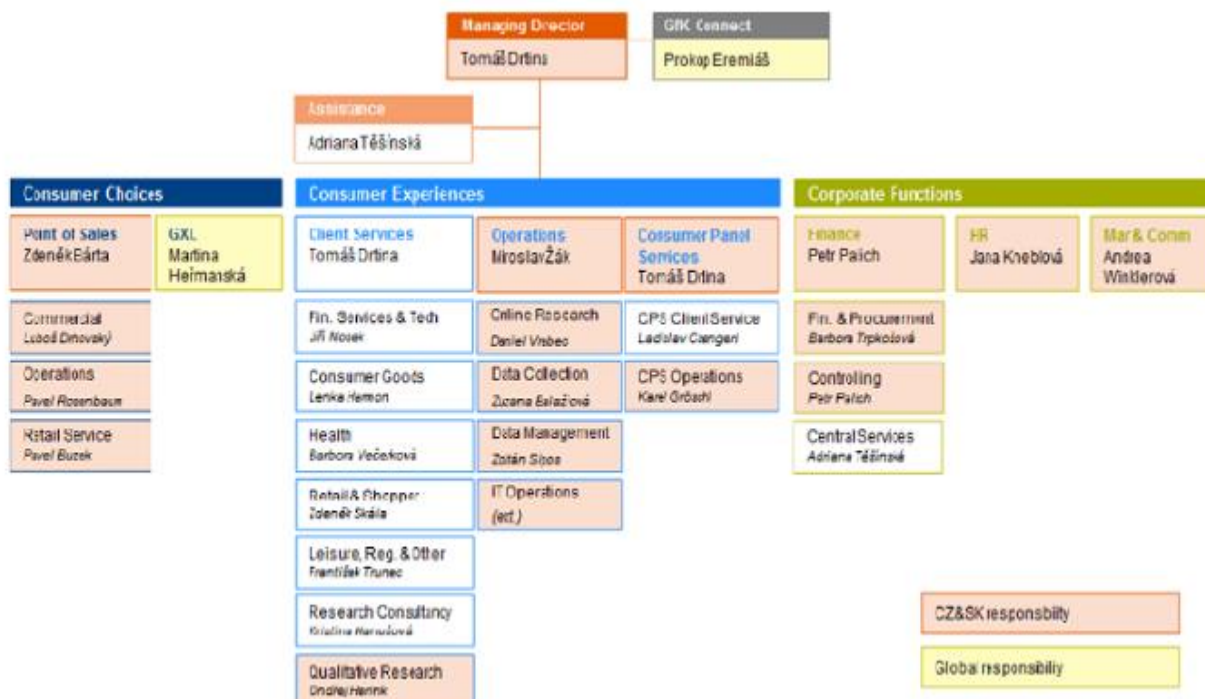
Třetím segmentem je Corporate Functions, kam patří personální oddělení, finanční oddělení, marketing a PR a IT oddělení.

Zcela separátně pracuje oddělení GfK Connect, které je samostatným týmem. Toto oddělení zajišťuje prezentaci dat konečnému zákazníkovi. Zřizuje online knihovny, kam zákazníkovi nahrává data. Zákazník tak má nepřetržitý přístup k datům a výsledkům projektů.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Interní dokumentace, Welcome Book GfK, 2016, str. 12

Obrázek 1 – Organizační struktura organizace GfK Czech s.r.o.



Zdroj: interní dokumentace GfK Czech s.r.o.

#### 4.2.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Ve společnosti pracuje celkem 159 zaměstnanců, tento stav je platný ke konci roku 2016. Následující graf vypovídá o struktuře zaměstnanců dle pohlaví.

Graf 1 – Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazu zaměstnanců

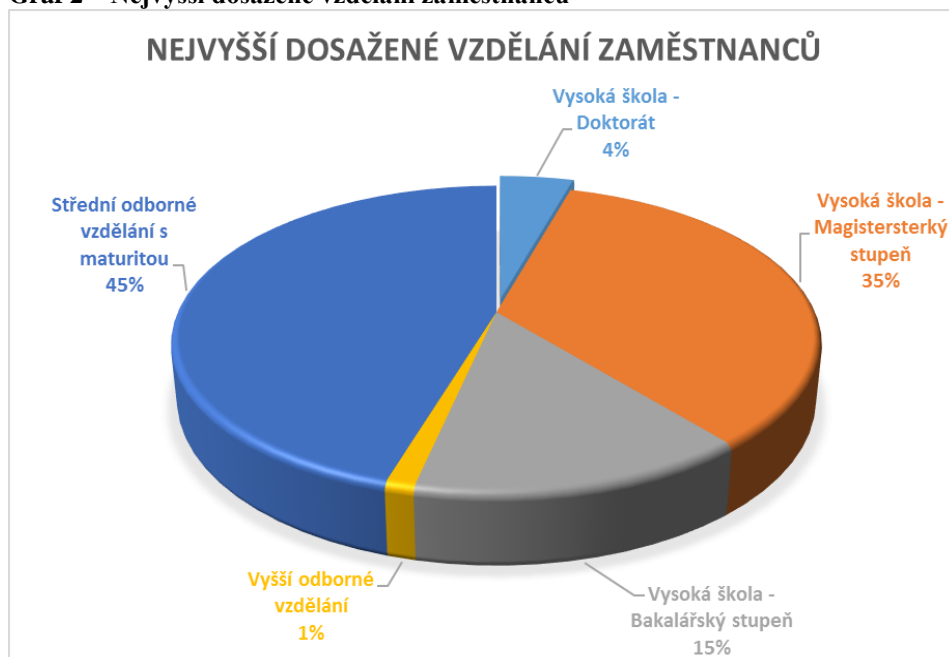


Graf č. 1 zobrazuje procentuální podíl mezi ženami a muži. Mezi zaměstnanci převládají muži s 53%, ženské pohlaví pak má 47% podíl zaměstnanců ve firmě.

### 4.3 Vzdělání zaměstnanců v GfK

Jelikož společnost GfK Czech působí nejen na území České republiky, ale i na mezinárodním trhu, je v jejím zájmu vybírat si spolehlivé zaměstnance, kteří pomohou posunout společnost blíže k jejím cílům. Při výběru zaměstnance je pro firmu velmi důležité jeho vzdělání, jazykové dovednosti, praxe a motivace k práci. GfK si na kvalitním vzdělání zakládá, požaduje, aby uchazeči o zaměstnání měli dokončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou. Na některé vyšší pozice, mohou být obsazováni pouze absolventi vysokých škol.

**Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců**



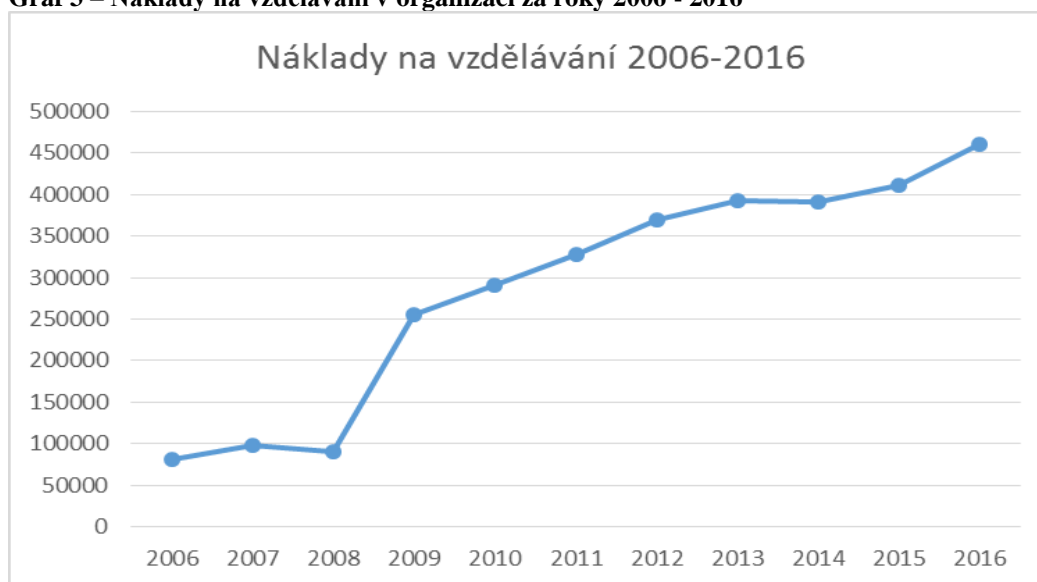
**Zdroj: vlastní zpracování na základě interních výkazů**

Na grafu č. 2 je vidět procentuální rozdíl mezi nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců dosáhlo středního odborného vzdělání, jejich podíl je 45%, tedy 72 zaměstnanců. Druhým nejvyšším dosaženým vzděláním je magisterský stupeň na vysoké škole s podílem 35%, tedy 55 zaměstnanců. Třetí největší skupinou je celkem 23 zaměstnanců, tedy 15% zaměstnanců, kteří mají vystudovanou vysokou školu bakalářského stupně. Dále lze z grafu vyvodit, že 4% zaměstnanců absolvovala a ukončila

doktorské studium. Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním, kteří tvoří pouze 1% ze všech zaměstnanců. Z grafu č. 2 vyplývá, že 53% zaměstnanců absolvovalo vysokou školu, z čehož lze usoudit, že zaměstnanci disponují vysokou vzdělaností úrovní.

Personální oddělení společnosti GfK Czech pomáhá zaměstnancům rozvíjet jejich potenciál a umožňuje zaměstnanci účastnit se vnitropodnikového i mimopodnikového vzdělávání. Vrací tak svým způsobem zaměstnanci své vysoké požadavky na jeho přijetí a dává mu najevo, že si cení jeho úsilí a práce.

**Graf 3 – Náklady na vzdělávání v organizaci za roky 2006 - 2016**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě interních výkazů**

Na grafu lze pozorovat, že náklady na vzdělávání zaměstnanců mají rostoucí charakter. Na počátku pozorování v roce 2006 činily výdaje 80 652 Kč, až do roku 2008 byly zhruba na stejné úrovni. V roce 2009 náklady prudce stouply z důvodu zavedení kurzů angličtiny a zřízení e-learningové platformy Saba, meziročně se zvětšily téměř trojnásobně. Od roku 2009 se peněžní prostředky na vzdělávání každý rok zvyšují. V roce 2016 byly náklady ve výši 460 587 Kč, v porovnání s rokem 2006 se zvětšily téměř 6krát.

## **4.4 Vnitropodniková školení**

V rámci GfK probíhají jak zákonná školení jako je například bezpečnost práce, tak i školení, která mají zaměstnanci pomoci zvládat a usnadnit jejich každodenní práci nebo případně prohloubit jeho znalosti. V následujících kapitolách budou shrnuta tři vnitropodniková školení.

### **4.4.1 Kurzy anglického jazyka**

Od roku 2009 využívá GfK pravidelných kurzů angličtiny pořádaných Institutem jazykového vzdělávání vždy v období přibližně od začátku září do konce července. Vždy před začátkem výuky vyplní zaměstnanci dotazník se svými požadavky a představou o průběhu jazykových kurzů. Dle tohoto dotazníku jsou pak jednotlivé kurzy angličtiny nastavovány.

Kurz angličtiny navštěvují standardně 4 studenti. Výuka trvá dle požadavků 60 nebo 90 minut, přičemž se tato doba výuky nezapočítává do pracovní doby. Studenti jsou do jednotlivých kurzů rozřazeni dle jejich aktuální jazykové znalosti a úrovně. Noví studenti před rozřazením musí absolvovat jazykový audit.

V případě, že má zaměstnanec speciální požadavky na podobu výuky, lze mu umožnit individuální výuku, kde je možné využít hned několika typů kurzů, jako například konverzační kurz, klasický kurz, který se skládá z gramatiky a konverzace, dále může využít studia z několika různých výukových materiálů, kurzů obchodní angličtiny a případně dalších speciálních kurzů.

Na začátku kurzu je stanovena počáteční a konečná úroveň znalostí v jednotlivých kurzech. Vždy na konci studijního období, tedy ke konci června společnost zhodnotí pokrok a úroveň angličtiny všech studentů na základě písemného testu. Zařazení nebo vyřazení z kurzů je možné pouze na začátku a na konci měsíce.

Náklady na jazykové kurzy si z poloviny hradí zaměstnanci a druhou polovinu hradí zaměstnavatel. Část nákladů na lekce hrazená studenty se dělí jejich počtem v kurzu,

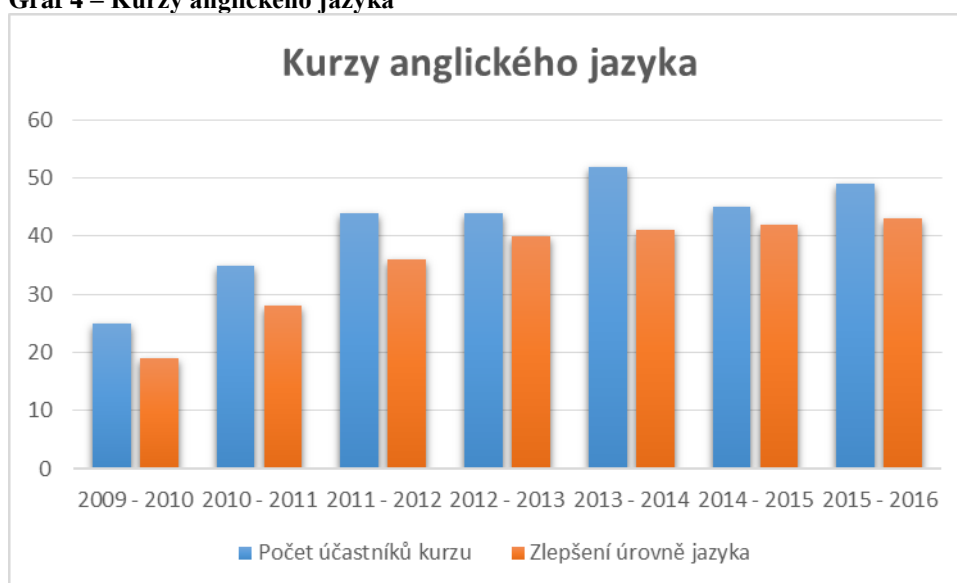
aniž by záleželo na účasti na dané hodině. Maximální částka za jednu lekci minimálně o čtyřech studentech je 100 Kč na jednotlivce.<sup>52</sup>

**Tabulka 1 – Přehled počtu účastníků na kurzech anglického jazyka**

Semestry září - červen	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015	2015 - 2016
Počet účastníků kurzu	25	35	44	44	52	45	49

**Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace**

**Graf 4 – Kurzy anglického jazyka**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků z interních jazykových auditů**

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že počet účastníků na kurzech angličtiny od roku 2009 do 2013 rostl, v semestrech 2011 – 2012 a 2012 – 2013 se kurzu zúčastnil stejný počet zaměstnanců, a to 44. Nejvíce účastníků bylo evidováno v semestru 2013 – 2014, kdy na kurzy docházelo 52 zaměstnanců. Poté následoval v semestru 2014 – 2015 propad na 45 účastníků. Nejméně účastníků je evidováno v prvním semestru v letech 2009 – 2010, kdy se kurzy navštěvovalo pouze 25 zaměstnanců.

Zlepšení úrovně angličtiny je každoročně zjišťováno pomocí testů vždy na konci daného semestru. Z grafu vyplývá, že zlepšování jazykové úrovně má rostoucí tendenci. Nejvyšší jazykové úrovně bylo dosaženo na konci posledního sledovaného semestru 2015 – 2016,

<sup>52</sup> Interní dokumentace, Směrnice jazykového vzdělávání, 2016

kdy si jazykovou úroveň zlepšilo 43 zaměstnanců. Naopak nejnižší jazykové úrovni dosahovali zaměstnanci na konci prvního semestru výuky 2009 – 2010.

#### **4.4.2 E-learning**

Pro školení práce na jednotlivých odděleních využívá GfK Czech e-learningovou platformu SABA. V rámci této platformy má každý zaměstnanec přidělenou tzv. Path to Expertise podle oddělení, kde pracuje. V rámci této „path“ pak má přidělené kurzy ke studiu. Pro splnění těchto kurzů nejsou žádné striktní termíny pro splnění. O tom, jaké kurzy a případně v jakém termínu mají být splněny, rozhoduje vždy manažer oddělení. Systém generuje pouze doporučené kurzy ke studiu.

Saba funguje také podobně jako intranet, funguje tedy na principu vnitropodnikové sociální sítě. V rámci platformy si každý zaměstnanec spravuje svůj profil sám. Zaměstnanec se může připojovat do různých diskusí, komunit, tzv. sledovat profily ostatních zaměstnanců firmy nebo s nimi sdílet informace.

E-learningovou platformu Saba GfK využívá od roku 2009. Vstupní informace o zaměstnanci, se do tohoto systému vkládají automaticky z globálního systému Core HR. Saba má za úkol proškolit uživatele o vnitropodnikových procesech, jednotlivých činnostech a fungování firmy.

#### **E-learning se dělí na šest kategorií, které obsahují další podkapitoly:**

1. Základní informace o GfK – tento modul poskytuje základní informace o GfK, seznámí uživatele s organizační strukturou, jednotlivými pozicemi, ale i základními hodnotami GfK. Dále informuje o ochraně osobních a důvěrných dat jednotlivých uživatelů a firmy jako celku.
2. Produkty – tato část seznamuje uživatele s jednotlivými produkty společnosti.
3. Nástroje – učí uživatele jak používat MS Office Outlook a lync. Informuje o vnitropodnikových systémech, aplikacích a programech.
4. Postupy – tato kapitola názorně předvádí, jak získat informace na internetu a posoudit jejich kvalitu.
5. Konzultování a porozumění – tento modul učí uživatele základním komunikačním dovednostem.

6. Osobní rozvoj – poslední e-learningový modul učí uživatele tzv. „měkkým“ dovednostem. Uživatel má možnost v tomto modulu využít i kurzů angličtiny.

Vždy po ukončení jednotlivých modulů musí zaměstnanec projít testem, ten prověří, zda dané problematice porozuměl. E-learningové školení musí zaměstnanec absolvovat znovu v případě, že nedosáhne 100% správných odpovědí.

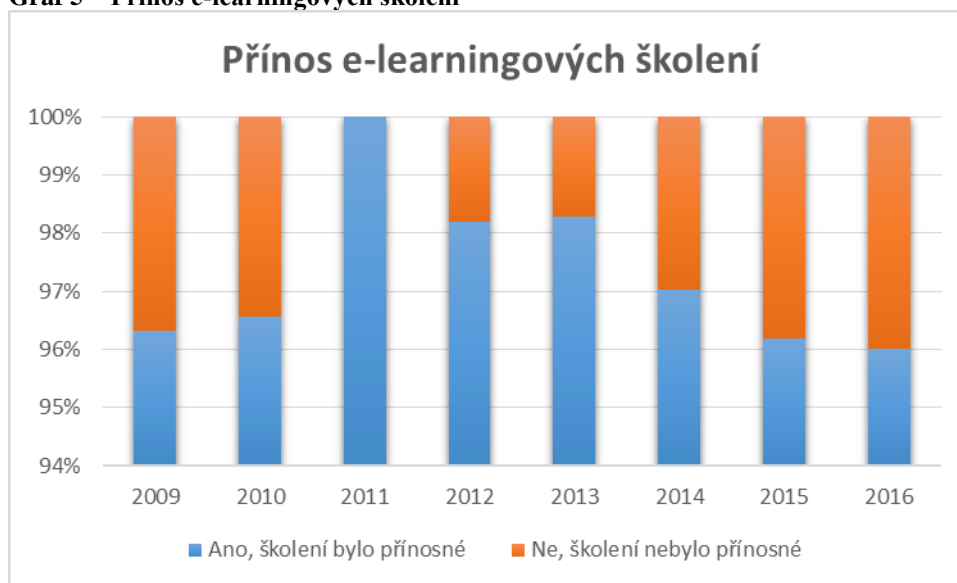
Na základě krátkého dotazníku, který zaměstnanec musí vyplnit po ukončení všech e-learningových školení firma zjišťuje, zda bylo toto školení pro zaměstnance přínosné, pomohlo mu se zorientovat v dané problematice a zda mělo školení vliv na jednotlivé činnosti zaměstnance.<sup>53</sup>

**Tabulka 2 – Počet účastníků e-learningových školení**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet účastníků elearningu	109	87	95	111	117	101	105	124

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

**Graf 5 – Přínos e-learningových školení**



Zdroj 1 – vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Z grafu č.5 vyplývá, že po všechny zkoumané roky vždy alespoň 96% zaměstnanců uvedlo, že e-learningové školení pro ně bylo přínosem, pomohlo jim se zorientovat

<sup>53</sup> Interní dokumentace, Saba Software for GfK, 2009

v problematice jejich oddělení a že školení mělo pozitivní vliv na jejich jednotlivé pracovní činnosti. Nejvíce zaměstnanců zhodnotilo e – learning jako nepřínosný v roce 2016, kdy se k tomuto rozhodnutí přiklonila 4% zúčastněných. Naopak v roce 2011 uvedli všichni zúčastnění, že pro ně bylo školení přínosné.

#### 4.4.3 Kurzy MS Office

Od roku 2006 GfK užívá ke školení zaměstnanců v oblasti počítačových dovedností firmu AbecedaPC. Společnost využívá především školení na kancelářské balíčky MS Excel, Word a PowerPoint, jelikož s těmito programy přijde každý zaměstnanec denně do styku. Je tedy nutné, aby tyto nástroje dobře ovládal.

Školení se koná dle potřeby jednou ročně v sídle firmy GfK Czech. Je zaměřeno primárně na individuální potřeby zaměstnanců. Na přesném obsahu a použitých příkladech se zaměstnanci domlouvají přímo s lektorem před zahájením nebo i v průběhu školení. Mezi hlavní témata školení patří základní funkce Excelu, databáze, kontingenční tabulky a načítání externích dat. Mezi hlavní témata školení Wordu patří formátování odstavců, formátování dokumentů, vkládání dokumentů a šablony. Další složkou školení je PowerPoint, kde je hlavní náplní příprava prezentace, práce s textem a práce se snímky.

Intenzivní kurz trvá 8,5 hodiny s půl hodinovou přestávkou. Doba kurzu se počítá do pracovní doby.

Výstupem z tohoto školení je certifikát, který dokládá, jakou úroveň Excelu, Wordu či PowerPointu by měl zaměstnanec po tomto školení ovládat. Možnosti úrovní jsou základní, mírně pokročilý, pokročilý a expert.<sup>54</sup>

**Tabulka 3 – Počet účastníků na školení MS Office**

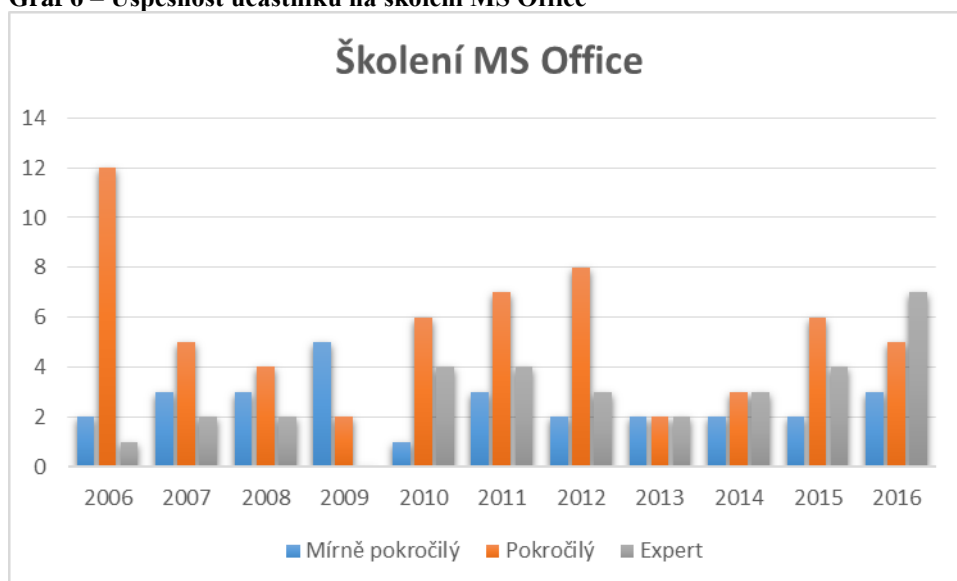
Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Počet účastníků	15	10	9	7	11	14	13	6	8	12	15

**Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace**

---

<sup>54</sup> Interní dokumentace, Školení na míru pro GfK, 2006

**Graf 6 – Úspěšnost účastníků na školení MS Office**



**Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace**

Z grafu č.6 vyplývá, že nejčastěji dosahovanou úrovní je pokročilý, této úrovně dosáhlo celkem 60 zaměstnanců ze 120, tedy 50% zúčastněných. Druhou nejvíce dosahovanou úrovní je expert, této úrovně dosáhlo celkem 32 zaměstnanců, tedy 26,66% ze zúčastněných. Na třetím místě je mírně pokročilý, této úrovně dosáhlo celkem 28 zaměstnanců, tedy 23,33%. Lze pozorovat, že prvních čtyřech letech převládají nižší znalostní úrovně, od roku 2010 však přibývá dosažení úrovně experta. Z tohoto pozorování lze vyvodit, že úroveň počítačové gramotnosti zaměstnanců stoupá.

## **4.5 Mimopodniková školení**

Zaměstnanci GfK navštěvují několik mimopodnikových školení. Jedná se především o koučinky, workshopy a osobní tréninky s pohybovými aktivitami. V následujících kapitolách budou shrnuta tři nejnavštěvovanější mimopodniková školení.

### **4.5.1 Individuální koučinky**

Individuální koučinky patří v GfK k nejvyužívanějším školením mimo pracoviště. Na tomto školení GfK spolupracuje s koučem z agentury Towers Consulting již od roku 2014. Individuální koučinky využívají zaměstnanci napříč celým GfK.

Zaměření jednotlivých školení doporučuje zaměstnanci manažer oddělení. K nejvíce navštěvovaným školením patří prezentační dovednosti, time management a komunikace.



Kouč během lekce upozorňuje zaměstnance na jeho slabiny, ale zároveň zaměstnanci pomáhá rozvíjet jeho pracovní i osobní potenciál prostřednictvím jednoduchých cvičení.

Individuální koučinky se pořádají dvakrát ročně. Lekce trvá 75 minut, přičemž tato doba se započítává do pracovní doby a zaměstnanci za ní přísluší mzda či plat.

Výsledky těchto koučinků sumarizuje manažer zaměstnance. Pozoruje, zda koučinky pomohly zaměstnanci lépe zorganizovat vlastní práci, zlepšit jeho projev či komunikaci v rámci týmu. Zaměstnanec je o svých výsledcích a pokrocích informován prostřednictvím ročního hodnocení, které probíhá koncem kalendářního roku nebo v průběhu ledna. Na základě tohoto ročního hodnocení manažer zaměstnanci případně doporučí další školení. Kompletní roční hodnocení manažer odevzdává na personální oddělení.<sup>55</sup>

**Tabulka 4 – Počty účastníků na individuálních koučinkách**

Rok	2014	2015	2016
Počet účastníků	32	45	47

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

**Graf 7 – Vliv individuálních koučinků na práci zaměstnance**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Z grafu č. 7 vyplývá, že až u 73% zúčastněných zaměstnanců se projevilo zlepšení v činnostech, které byly jejich manažerem stanoveny jako problémové a na které absolvovali daný individuální koučink.

<sup>55</sup> Interní dokumentace, CC kurzy Towers Consulting, 2014

#### **4.5.2 Školení obchodních dovedností – SPINN SELLING**

Na školeních obchodních dovedností Spinn Selling spolupracuje GfK s agenturou Towers Consulting od roku 2014. Tohoto školení se účastní pravidelně každých 6 měsíců zaměstnanci z komerčního týmu.

Hlavními cíli tohoto školení je sjednocení pohledu obchodníka na prodej a dodání postupů pro vysoce efektivní obchodní komunikaci. Školení učí zaměstnance užívat nástroje, které vedou k získání klíčových informací a jejich plného využití, dále je učí technické a obchodní komunikaci. Pomáhá v plánování jednotlivých kroků obchodu a jejich vyhodnocení. Zaměstnanci se na školení učí také pracovat s různými typy zákazníků a rozvíjet s nimi dlouhodobé obchodní vztahy.

Toto školení probíhá ve formě workshopu a trvá 8,5 hodiny s půlhodinovou přestávkou na oběd. Doba tohoto školení se zaměstnanci započítává do pracovní doby.<sup>56</sup>

Výsledky tohoto školení budou shrnuty v kapitole 4.5.4., jelikož se Spinn Selling školení a Influence tréninky účastní stejní zaměstnanci.

#### **4.5.3 Osobní tréninky – Influence Training**

Osobní tréninky probíhají v GfK ve spolupráci s firmou Influence a jejími trenéry od roku 2013. Tohoto tréninku se kromě zaměstnanců GfK Czech z komerčního týmu účastní i zaměstnanci GfK z Maďarska, Polska, Rakouska a Rumunka.

Cílem tohoto tréninku je, aby se zaměstnanci naučili pravidlům správného tzv. feedbacku, tedy zpětné vazbě, pravidlům správné sebereflexe, součástí tohoto školení je také zefektivnění týmové práce. Primárně je školení zaměřeno na motivaci a rozvoj prodejního potenciálu.

Trenéři využívají tzv. outdoor learningu, školení probíhá pomocí intenzivních pohybových a sportovních aktivit v přírodě a za jakéhokoliv počasí. V roce 2015 probíhal trénink v areálu hotelu Equitana resort.

---

<sup>56</sup> Interní dokumentace, Workshops GfK, 2014

Týmový trénink se pořádá každoročně a je vždy plánovaný na víkend. Doba strávená na tomto školení se nezapočítává do pracovní doby.

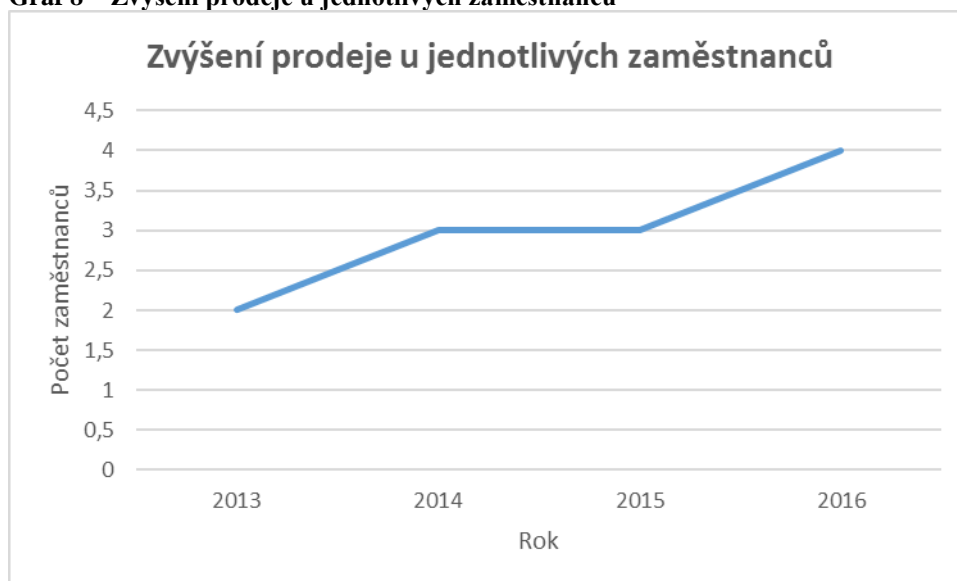
Efektivitu Influence tréninků a Spinn Selling školení posuzuje manažer týmu. Vychází zejména ze zvýšení či snížení prodejů u jednotlivých zaměstnanců, dále také hodnotí, jakým způsobem se zlepšila týmová soudržnost a spolupráce. Manažer výsledky sumarizuje a poté je dává k dispozici personálnímu oddělení.<sup>57 58</sup>

**Tabulka 5 – Počty zúčastněných na Influence tréninku a Spinn Selling školení**

Rok	Počet zúčastněných - Influence Training	Počet zúčastněných - Spinn Selling školení
2013	16	0
2014	16	16
2015	16	16
2016	16	16

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

**Graf 8 – Zvýšení prodeje u jednotlivých zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace

Graf č. 8 znázorňuje, že v návaznosti na Spinn Selling školení a Influence tréninky ve sledovaných letech se průměrně zvedl prodej u 3 zaměstnanců, tedy u 18,75% zúčastněných. Zvyšování prodeje má rostoucí charakter. Za sledované roky se nejvíce zvýšil prodej u 4 (25%) zaměstnanců v posledním sledovaném roce 2016, při sledování

<sup>57</sup> Interní dokumentace, Workshops GfK, 2014

<sup>58</sup> Interní dokumentace, Hodnocení zaměstnanců – Influence Training, 2013 - 2016

výsledků za tento rok se ale musí brát v potaz i fakt, že společnost GfK začala v roce 2016 nabízet nové produkty, takže zvýšení počtu prodejů může být ovlivněno i tímto faktorem. V roce 2013 se zvýšil prodej u nejméně zaměstnanců za celé období, a to celkem u 2, tedy u 12,5%. Tento nejmenší nárůst prodejů v roce 2013 u jednotlivých zaměstnanců může být způsoben i faktem, že školení na obchodní dovednosti bylo v tomto roce teprve zavedeno a zaměstnanci tak neměli možnost plně využít nově nabytých dovedností. Nárůst v roce 2014 oproti roku 2013 lze přisuzovat nově přidanému školení Spinn Selling.

## 5 Výsledky a diskuse

Teoretická část práce slouží pro seznámení čtenáře s problematikou zvyšování či prohlubování kvalifikace zaměstnanců. Autorka práce popisuje tuto problematiku pomocí odborné literatury a právních předpisů.

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce bylo analyzovat vzdělání zaměstnanců, vzdělávací a kvalifikační procesy ve společnosti GfK Czech. Dílčími cíli bylo popsat a analyzovat vnitropodniková a mimopodniková školení zaměstnanců společnosti.

Analytická část bakalářské práce, která byla zaměřena na vzdělání zaměstnanců, odhalila, že nadpoloviční většina zaměstnanců má vyšší vzdělání než střední odborné vzdělání. Podnikovou potřebou v oblasti vzdělání zaměstnanců je, aby zaměstnanci měli minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Stávající stav vzdělání zaměstnanců tedy převyšuje potřebu podniku.

Na základě analýzy vnitropodnikových školení bylo zjištěno, že díky těmto školením dochází k prohlubování znalostí zaměstnanců. U kurzů anglického jazyka bylo na základě každoročních jazykových auditů zjištěno, že zaměstnanci, kteří navštěvují tyto kurzy, se neustále zlepšují. Pravidelné kurzy přináší zaměstnancům schopnost například komunikace se zahraničním klientem nebo rychlé odpovědi na obchodních jednáních, tím se tyto kurzy stávají efektivním nástrojem ve vzdělávání zaměstnanců. Podnikovým cílem je, aby všichni zaměstnanci dosáhli alespoň mírně pokročilé úrovně jak v psané, tak i mluvené angličtině.

Z provedené analýzy e-learningového školení vyplynulo, že e-learningová platforma Saba pomáhá zaměstnancům se zorientovat v základních informacích o GfK, jejích odděleních, náplni zaměstnancovi práce a případně rozvinout jejich tzv. měkké dovednosti. Naprostá většina zaměstnanců uvedla, že e-learning pro ně byl přínosný, lze ho tedy vyhodnotit jako efektivní.

Z provedeného výzkumu plyne, že školení MS Office prokazatelně zlepšuje u zaměstnanců jejich počítačovou gramotnost. Každým rokem se jejich úroveň vzdělanosti zvyšuje. Společnost od svých zaměstnanců požaduje, aby dosahovali v oblasti užívání MS Office

alespoň mírně pokročilé úrovni, jelikož práce s těmito kancelářskými balíčky jsou každodenní činností každého zaměstnance společnosti. Z tohoto porovnání lze vyvodit, že současná školení jsou efektivní a pomáhají zaměstnancům naplnit podnikové potřeby vzdělávání.

Dále byla podrobena analýze mimopodniková školení, ze které vyplynulo, že absolvování individuálních koučinků má u zaměstnanců za pozitivní vliv na organizaci jejich práce či na komunikaci v rámci týmu. Toto školení vykazuje vysokou efektivitu, jelikož bylo prokázáno, že po jeho absolvování se až 77% zaměstnanců zlepšilo v problémových činnostech.

Posledními zkoumanými školeními byly osobní tréninky a Spinn Selling školení, kde lze efektivitu těchto školení prokázat na zvýšení prodejů jednotlivých zaměstnanců, kteří tato školení absolvovali.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala důležitým tématem z oblasti pracovního práva, a to prohlubováním a zvyšováním kvalifikace. Tato tematika je velmi aktuální, jelikož bez zaměstnanců s kvalitním vzděláním a kvalifikací by se dnes těžko obešla jakákoliv organizace. Zkušený a vzdělaný zaměstnanec podává kvalitnější výkony a vytváří tak základ znalostního potenciálu podniku.

Teoretická část byla zaměřena na studium a rozbor odborné literatury a aktuálních právních pramenů České republiky. Dále byly definovány základní pojmy související s danou tematikou.

Na základě aktuálnosti problematiky zvyšování a prohlubování kvalifikace byl v praktické identifikován současný stav vzdělání, vzdělávacích a kvalifikačních procesů u konkrétního subjektu – GfK Czech s.r.o. Smyslem analýzy vzdělávání podniku bylo popsat a vyhodnotit vybraná vnitropodniková a mimopodniková školení. Zjišťovalo se, zda jsou školení zkoumaného subjektu efektivní a zda nějakým způsobem působí na práci zaměstnanců.

Cíle práce byly naplněny, výsledky všech prováděných postupů vyšly pozitivně, jelikož všechna školení byla zhodnocena jako efektivní. Dochází díky nim ke zlepšení situace v podnikovém vzdělávání jako celku a podporují růst hospodářského výsledku díky zvyšujícím se prodejům. Společnost GfK umožňuje svým zaměstnancům navštěvovat školení různého charakteru na pracovišti i mimo něj. Tímto dává společnost najevo, že si svých zaměstnanců váží a podporuje je v profesním i osobním růstu.

Závěrem bakalářské práce autorka uvádí několik doporučení na zlepšení podnikového vzdělávání. Bylo zjištěno, že v organizaci chybí jazykové kurzy zaměřené na jiný jazyk než je angličtina. Vzhledem k tomu, že organizace působí i v zahraničí, bylo by vhodné nabídnout zaměstnancům další jazykové kurzy jako je němčina nebo francouzština. Další školení, která by mohli zaměstnanci ocenit, jsou například kurzy zvládání stresu či kurzy emoční inteligence.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Použitá literatura

1. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
3. BARTÁK, Jan. Vzdělávání ve firmě. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
4. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
5. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
6. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. NESČÁKOVÁ, Libuše. Zákoník práce s výkladem. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5125-2
8. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. Zákoník práce .. - v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů. Praha: Grada, 2009-. Právo pro praxi. ISBN 9788024751245.
9. NEŠČÁKOVÁ, Libuše. Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. Praha: Grada, 2012. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-247-4091-1.
10. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
11. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
12. GALVAS, Milan. Pracovní právo. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5852-1.



## 7.2 Právní prameny

1. Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny Základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
3. Zákon č.435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
4. Zákon č.586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

## 7.3 Internetové zdroje

1. Vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště [online], dostupný na <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-zamestnance/metody-vzdelavani-zamestnancu-mimo-pracoviste.html> [cit. 2016-10-09]
2. Rekvalifikace [online], 2016, dostupný na <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/rekvalifikace> [cit. 2016-21-09]
3. Nové zaměstnance řádně zaškolte, firmě to prospěje [online], dostupný na <http://www.podnikatel.cz/clanky/podnikatele-maji-povinnost-zamestnance-zaucit/> [cit. 2016-15-09]
4. Zvyšování vs. prohlubování kvalifikace zaměstnance [online], dostupný na [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1625v1601-zvysovani-vs-prohlobovani-kvalifikace-zamestnance/?search\\_query=%24index%3D1121](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1625v1601-zvysovani-vs-prohlobovani-kvalifikace-zamestnance/?search_query=%24index%3D1121) [cit. 2016-15-09]
5. O společnosti GfK [online], dostupný na <http://www.gfk.com/cz/o-nas/overview/> [cit. 2017-02-01]

## 7.4 Interní dokumentace

1. Welcome Book, 2016
2. Směrnice jazykového vzdělávání, 2016
3. Saba Software for GfK, 2009
4. Školení na míru pro GfK, 2006
5. CC kurzy Towers Consulting, 2014
6. Workshops GfK, 2014
7. Proposals for Training with Influence, 2013
8. Hodnocení zaměstnanců – Influence Training, 2013 – 2016

