Význam firemního vzdělávání financovaného z dotačních titulů Evropské unie

Alena Šolcová

Bakalářská práce
2016

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Alena Šolcová**
Osobní číslo:	**H13337**
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Význam firemního vzdělávání financovaného z dotačních titulů Evropské unie**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti strategie rozvoje řízení lidských zdrojů v EU, vzdělávání zaměstnanců ve firmách a přínosu pro organizaci.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaných rozhovorů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat pomocí kódování a kategorizování, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Brno: Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-87029-56-5.
MIOVSKÝ, Michal. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
NOVOTNÝ, Petr. Učení pro pracoviště: Prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí. Brno: Masarykova universita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ a kol. Kvalitativní výzkum v pedagogockých vědách. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

L.S.

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 24. 4. 2016 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá významem vzdělávání ve výrobních firmách z dotačních titulů Evropské unie. V teoretické části si dáme za cíl vymezit teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků v pracovním prostředí, abychom se mohli následně zaměřit na Evropské fondy, které podporují finančně projekty v oblasti aktivní politiky trhu práce, zvyšování adaptability zaměstnanců i zaměstnavatelů, vzdělávání pro konkurenceschopnost a další profesní vzdělávání. Především se zaměříme na Evropský sociální fond.

V praktické části se budeme věnovat výzkumu ve vybraných výrobních firmách, ve kterých byly provedeny rozhovory (interview) s kompetentními pracovníky pro vzdělávání. Oslovené osoby mají zároveň zkušenosti s čerpáním finančních prostředků z fondů Evropské unie na vzdělávání zaměstnanců. Cílem praktické části je formou kvalitativního výzkumu zjistit, jak vnímají klíčoví pracovníci a personalisté vzdělávání z dotačních titulů, jaký plyne z tohoto vzdělávání přínos pro firmu a v konečné fázi zjistit zkušenosti firem s čerpáním dotací z Evropských sociálních fondů.

Klíčová slova: rozvoj pracovníků, odborné vzdělávání, kompetence, měkké dovednosti, tvrdé dovednosti, plánování vzdělávání, projekt, projektový cyklus, dotace

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the meaning of EU training grants in educational process of production companies. In the theoretical part we aim to define the theoretical knowledge of human resource management and education of workers in working environment in order to focus on European funds which support financial projects concerning active labour market policies, increasing of the adaptability of the employees and employers, training for competitive abilities and further professional training. We primarily focus on the European social fund.

In the practical part we concentrate on the research carried out in chosen companies by means of interviews with competent workers dealing with education. The addressed persons also have experience with drawing the European funds intended for the education of workers. The aim of the practical part is to find out how key workers and personnel

officers perceive the education financed from the training grants and how the company benefits from this kind of education. Finally, we detect the experience of the companies with drawing grants from the European social funds.

Keywords: development of workers, professional training, competence, soft skills, hard skills, education planning, project, project cycle, grants

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za jeho odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval v průběhu práce. Rovněž chci poděkovat všem účastníkům výzkumu a také mé rodině za podporu při studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU EU **13**
1.1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 14
1.2 EVROPSKÁ PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ 15
1.3 OPERAČNÍ PROGRAMY V ČR 16
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ **19**
2.1 LIDSKÝ KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ 19
2.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ 20
2.3 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NAVÁZANÉ NA DOTACE EU 25
3 SYSTEMATICKÉ PLÁNOVÁNÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ **29**
3.1 VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY 30
3.2 PROJEKTOVÝ CYKLUS 31
4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **36**
II PRAKTICKÁ ČÁST **37**
5 METODOLOGIE VÝZKUMU **38**
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A VÝZKUMNÝ CÍL 38
5.2 STRATEGIE VÝZKUMU 39
5.3 VÝZKUMNÝ SOUBOR 39
5.4 TECHNIKA ZÍSKÁVÁNÍ DAT 42
6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT **45**
6.1 „MOŽNOSTI A PŘÍNOSY VZDĚLÁVÁNÍ Z EU.“ 46
6.2 „NENÍ VŠECHNO ZLATO, CO SE TŘPYTÍ.“ 48
6.3 „VZDĚLÁNÍ JE POKLAD, ALE PRAXE JE KLÍČ K NĚMU.“ 49
6.4 „MUSÍŠ SE MNOHO UČIT, ABYS POZNAL, ŽE MÁLO VÍŠ.“ 51
6.5 „NIKDO NEMŮŽE ŘÍDIT ZMĚNY, ČLOVĚK MUSÍ BÝT JEN PŘED NIMI.“ 52
6.6 „CO SAMI NEZVLÁDNEME, S TÍM NÁM MUSÍ POMOCI JINÍ!“ 54
6.7 „A CO NOVÉ PROJEKTY?“ 55
7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI **57**
ZÁVĚR **59**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **61**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **64**
SEZNAM OBRÁZKŮ **65**
SEZNAM TABULEK **66**
SEZNAM PŘÍLOH **67**

ÚVOD

Pokrok ekonomiky, technologií i zvyšující se sociální úroveň má za následek, že se musí nejen jednotlivec, ale i organizace (např. firmy, instituce) neustále zdokonalovat v mnoha směrech, aby byli schopni udržet se na trhu a zároveň splňovali standardy dané pro země v Evropské unii. Na zaměstnavatele i zaměstnance jsou kladeny stále vyšší nároky. Od zaměstnanců se požaduje větší flexibilita, větší rozsah znalostí a dovedností. Musí se čím dál častěji přizpůsobovat novým požadavkům pracovního místa a neustále si prohlubovat pracovní schopnosti, dovednosti, znalosti. V případě potřeby musí být zaměstnanci schopni se v organizaci, či mimo ni, rekvalifikovat a zvládat nové pracovní požadavky. Zaměstnavatelé si musí udržet konkurenceschopnost a k tomu musí mít kvalifikované a kompetentní pracovníky. Jak si uvedeme již v první kapitole, Evropská unie vytyčila hlavní směry, kterými by se měly členské země ubírat, a tím stanovila kroky ke splnění stanovené strategie. Mezi hlavní cíle jsou zařazeny klíčové oblasti jako například snížení nezaměstnanosti, podpora osob sociálně znevýhodněných, podpora zvyšování kvalifikace. Těchto hlavních cílu je však možné dosáhnout pouze pokud budou do jednotlivých projektů zapojeny firmy, které zaměstnávají pracovníky a mohou tak ovlivnit jejich rozvoj.

V této práci se budeme zabývat významem vzdělávání z dotačních titulů EU a je rozdělena do dvou částí. V teoretické části se nejprve zaměříme na celoživotní vzdělávání, kde si uvedeme, proč je kladen celoživotnímu vzdělávání tak velký význam a uvedeme si jakými prostředky je tato myšlenka podporována. V další kapitole se soustředíme na podnikové vzdělávání, poněvadž právě firmy disponují lidskými zdroji. Je tedy nezbytné, aby byly podniky do těchto mezinárodních strategií zahnuty a aby vzdělávání probíhalo ve firmách tak, aby docházelo k optimálnímu souladu mezi potřebami a zájmy podniku a potřebami a zájmy jednotlivců. Pokud však má být dosaženo maximálního užitku, musí být vzdělávání zaměstnanců řízeno systematicky a v souladu se splněním předem stanovených cílů. Tímto tématem se budeme zabývat v poslední teoretické části.

Praktická část je již soustředěna na výzkum. Provedením sedmi rozhovorů s personalisty a pracovníky zabývajícími se vzděláváním zaměstnanců ve firmě jsme se snažili zjistit jejich pohled na vzdělávání z dotačních titulů EU. Našim cílem v této práci bude zjistit význam vzdělání z EU z pohledu pracovníků zajišťujících vzdělávání ve firmách.

V této práci budeme uvedené termíny firma, podnik, organizace, společnost používat synonymně a to z toho důvodu, že u různých autorů se setkáváme s různými pojmy, přestože význam slova bývá stejný. Jako synonymum budeme též používat slova zaměstnanec a pracovník, THP a administrativní pracovník.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU EU

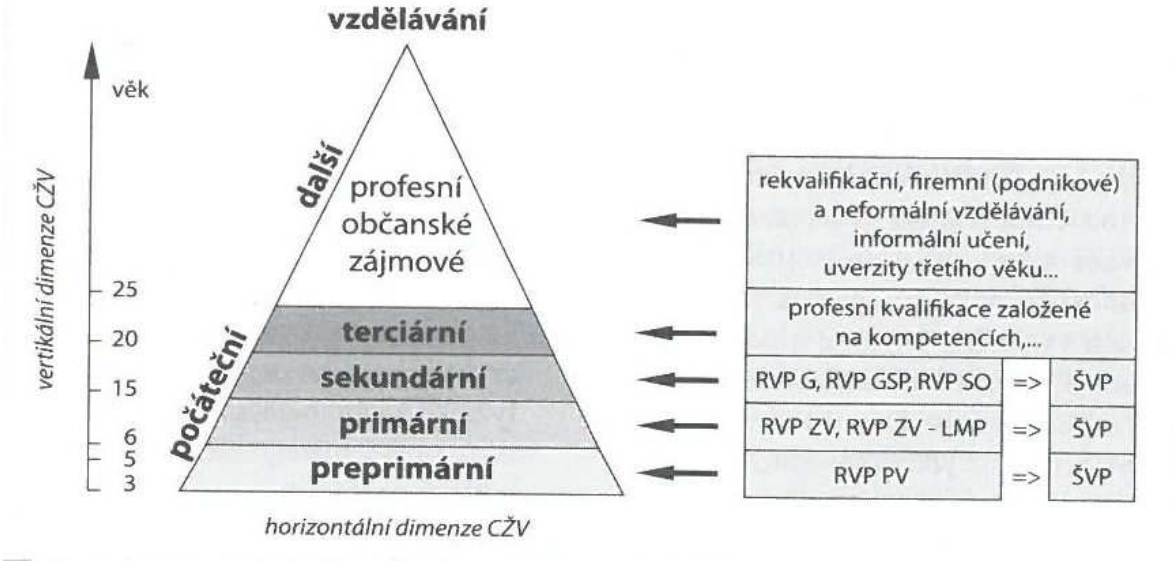
S myšlenkou celoživotního vzdělávání a učení se setkáváme již v díle Jana Ámose Komenského, který hlásal, že lidé by se měli učit všichni, všemu a všestranně bez jakékoliv diskriminace. V moderním pojetí, jak nám uvádí Veteška a Vacínová (2011, s. 43), lze říci, že učení nám představuje integrální součást života a mělo by být nikdy nekončícím procesem. V současné době je myšlenka celoživotního učení a vzdělávání jednou z hlavních priorit členských zemí Evropské unie. Důraz na celoživotní učení roste zejména v souvislosti s širším a komplexnějším úsilím sjednocené Evropy. Je důležité posilovat konkurenceschopnost ekonomiky a jejích pracovních sil v nestabilním prostoru globalizované, informační společnosti a snažit se zachovávat vysokou životní úroveň a zaměstnanost stárnoucí populace.

Česká republika fungovala do roku 1989 na základě centrálně plánované ekonomiky. Vlivem politických změn se však musela v roce 1990 transformovat na ekonomiku tržní. Firmám a organizacím se otevřela možnost vstupovat na trhy ostatních zemí, a díky tomu se musely začít přizpůsobovat požadavkům, které jsou danými zeměmi vyžadovány. Nároky na firmy, zaměstnavatele a tím samozřejmě i na zaměstnance se neustále zvyšují. Již neplatí triáda „Škola – Práce – Důchod“ jak nám uvádí Palán, Langer (2008, s. 82), ale naopak roste nezbytnost průběžného a nekončícího celoživotního vzdělávání, které se stává nedílnou součástí celého našeho života.

Pojetí celoživotního učení nám definuje Memorandum o celoživotním učení (2001), (dále jen Memorandum), které hovoří o učení jako o nekončící vzdělávací aktivitě a zavádí navíc pojem *všeživotní (lifewide) učení*, který obrací pozornost na rozšíření učení tak, aby probíhalo stále – bez ohledu na životní etapu, místo, čas a formu učení. Dle Memoranda celoživotní učení zahrnuje učení formální, neformální a informální (*Memorndum*, 2001, s. 6). ***Formální učení*** bývá realizováno v organizovaném, strukturovaném prostředí. Jedná se o učení záměrné a jeho výsledkem bývá získání certifikace, kvalifikace či diplomu. Většinou se jedná o školy a obvykle se odehrává mimo pracovní prostředí. ***Neformální učení*** probíhá mimo formální vzdělávání a často se odehrává při práci. Bývá realizováno např. formou kurzů, seminářů, školení. Probíhá dle potřeb účastníků, kteří mohou sami rozhodovat o tom, jak bude vzdělávání probíhat. Často se odehrává při práci či v pracovním prostředí. ***Informální učení*** je založeno na získávání vědomostí, dovedností,

postojů a kompetencí z každodenní zkušenosti a činnosti v práci, rodině a ve volném čase**.** Je neorganizované a nemá charakter záměrného učení.

Celoživotní učení lze také členit do dvou základních etap, které jsou označovány jako *počáteční vzdělávání* a *další vzdělávání*. Do počátečního vzdělávání je zahrnuto formální vzdělávání. Neformální vzdělávání a informální učení je součástí dalšího vzdělávání.



Obr. 1. Pyramidální pojetí kompetenčního přístupu ve vzdělávání v ČR
(Veteška a Vacínová, 2011, s. 48)

1.1 Další profesní vzdělávání

Na *Obr. 1. Pyramidální pojetí kompetenčního přístupu ve vzdělávání v ČR* jsme si ukázali členění celoživotního vzdělávání na počáteční a další vzdělávání. Dalším vzděláváním rozumíme vzdělávání osob, které již ukončili své vzdělávání v počátečním systému a dále jej dělíme na profesní, občanské a zájmové. V této práci se zaměříme na **další profesní vzdělávání,** které bývá realizováno různými subjekty (podniky, zaměstnavateli, úřady, ministerstvy, vzdělávacími institucemi, nadacemi, soukromými osobami). Toto vzdělávání bývá zpravidla vázáno na profesi, resp. pracovní pozici, roli dospělého, a tím související jeho ekonomickou aktivitu. Má sloužit k tomu, aby se udržoval pokud možno optimální soulad mezi způsobilostí jedince a nároky na výkon konkrétní profese či pozice, což v praxi znamená neustále přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.

(Mužík, 2012, s. 25; Průcha a Veteška, 2012, s. 65). Pracovníci již nesetrvávají v jedné firmě po celou svou pracovní dráhu, ale musí se umět přizpůsobovat vnějším změnám, a aby byly pro firmy přínosem, musí mít dostatečné znalosti, dovednosti, schopnosti a tyto své dispozice neustále prohlubovat a zvyšovat.

Potřeba učení v rámci profesního a pracovního uplatnění je jedním z významných pilířů vzdělávání dospělých v teorii, programových dokumentech všech úrovní i v samotné praxi.

Tyto požadavky jsou vloženy i do základních dokumentů vyjadřujících se ke vzdělávání na úrovni Evropské unie i do dokumentů českých. (Novotný, 2009, s. 30)

1.2 Evropská podpora vzdělávání

Evropská unie plně podporuje členské státy k aktivnímu zapojení do vzdělávacích programů a strategií vzdělávání. Snaží se dosáhnout určitého sjednocení, srovnatelnosti kvalifikačních kritérií, zvýšení adaptability a mobility osob mezi jednotlivými zeměmi a uvolňuje nemalé finanční prostředky na jednotlivé programy celoživotního vzdělávání. Již v roce 1995 se Česká republika stala členem Organizace pro evropskou spolupráci a rozvoj (OECD), což jí umožnilo účast v mnohostranné spolupráci členských zemí v oblasti vzdělávání. Česká republika se začala aktivně připravovat na vstup do Evropské unie a začíná vydávat strategické dokumenty. Jak jsme si již zmínili, v roce 2001 vychází Memorandum (2001, s. 4), které nám zdůrazňuje dva stejně důležité cíle: *podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnanost*. V roce 2002 je vydán Národní program rozvoje vzdělávání v ČR a v roce 2003 vychází dokument Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, který vytvořil *dlouhodobý plán na dosažení cílů v oblasti řízení, rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu v organizaci*. Stanovuje pět na sebe navazujících cílů, které vycházejí z priorit pro ČR:

- Nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi
- Připravit lidské zdroje na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost, globální ekonomika, nezbytnost udržitelného rozvoje a blížící se členství v EU
- Zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory
- Zvýšit zaměstnanost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost

- Zlepšit využití omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

(*Strategie RLZ*, 2003, s. 3)

Dalším důležitým dokumentem v ČR, který nám zdůrazňuje naléhavost celoživotního učení, je Strategie celoživotního učení ČR (2007), ve kterém máme uvedeno, že stěžejním pilířem pro úspěch České republiky je schopnost obyvatel obstát na globálním, rychle se měnícím trhu práce. Abychom však byli schopni tohoto cíle dosáhnout, musí dojít k určitým změnám a to jak na úrovni vlády, regionů, podniků, tak i jednotlivců a musí být tyto cíle všestranně podporovány.(*Strategie CU*, 2007, s. 5)

Myšlenka koncepce celoživotního učení ve společnosti se stala jednou z prioritně podporovaných aktivit a Evropská unie vynakládá nemalé finanční prostředky na realizaci Operačních programů podporujících hlavní cíle stanovené v jednotlivých strategických dokumentech, které vychází z koncepce Lisabonské strategie (2000). V dokumentu Strategie celoživotního učení ČR (2007, s. 5) je uvedeno, že investice do celoživotního učení musí být chápány jako rozvojové investice s nejvyšší prioritou, u nichž jsou ale efekty signifikantní až v dlouhodobém horizontu.

1.3 Operační programy v ČR

Vstupem do EU v roce 2004 se již i Česká republika mohla plnohodnotně zapojit do vzdělávacích aktivit podporovaných EU a jako její řádný člen, začít čerpat finanční prostředky, které mají pomoci méně prosperujícím regionům a sociálním skupinám v oblastech, které si EU stanovila jako prioritní.

V této práci se zaměříme na Evropský sociální fond (ESF), který je jedním z nejstarších strukturálních fondů EU a který si klade za hlavní poslání rozvoj zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podporu sociálního začleňování osob a vytváření rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů (esfcr.cz). Čerpání finančních prostředků z fondů EU je realizováno pomocí tzv. operačních programů (OP). Programové období bylo rozděleno na tři operační období:

1. Operační programy 2004 – 2006
2. Operační programy 2007 – 2013
3. Operační programy 2014 – 2020

O finanční podporu z ESF mohou žádat všechny právnické osoby zřízené v souladu s právním řádem ČR a fyzické osoby, které jsou schopny předložit kvalitní projekt. (Pavlák, 2006, s. 28)

Jednotlivé operační programy členíme vždy na tzv. horizontální témata, neboli principy, které slouží k propojení všech specifických i globálních cílů celého programu. Dále se vždy vymezují jednotlivé priority a opatření. (Pavlák, 2006, s. 29).

Následující údaje jsou většinou čerpány z internetového portálu esfcr.cz, pokud není uveden jiný zdroj.

V období 2004 – 2006 byly vyhlášeny 4 programy podporující oblast rozvoje lidských zdrojů. Jednalo se o OP Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ), Jednotný programový dokument pro Cíl 3 (JPD 3), Iniciativa Společenství EQUAL (CIP EQUAL) a Společný regionální operační program (SROP).

Nejvíce peněz bylo čerpáno na OP RLZ a to ve výši €318,82 mil. z peněz EU. Jednotlivé projekty z OP RLZ měly podporovat dosažení vysoké a stabilní úrovně zaměstnanosti díky kvalifikované a flexibilní pracovní síle**,** měly podpořit integraci sociálně vyloučených skupin obyvatelstva a napomoci konkurenceschopnosti podniků při respektování principů udržitelného rozvoje. Dle těchto stanovených cílů byly určeny 4 Priority a to: Aktivní politika zaměstnanosti, Sociální integrace a rovnost příležitostí, Rozvoj celoživotního učení a Adaptabilita a podnikání. (Pavlák, 2006, s. 30). V těchto dvou letech nebyly ještě informace o dotacích tak rozšířené a firmy věděly jen málo o tom, jakým způsobem bude vše probíhat. Tuto skutečnost jsme si potvrdili i v praktické části práce, kde oslovené firmy uvádí, že v daném období 2004 - 2006 nečerpaly dotace.

Situace se změnila již v následujícím programovém období, kdy byly vyhlášeny 3 programy a to OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK) a OP Praha - Adaptabilita (OPPA). OP LZZ měl celkem 5 Priorit, které obsahově byly téměř totožné s OP RLZ. Z tohoto operačního programu byly realizovány např. projekt „Vzdělávejte se pro růst“, „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“ (POVEZ) a „Zvyšování adaptability“. OP VK se zaměřoval na oblast rozvoje lidských zdrojů ve všech formách s důrazem na celoživotní učení. Prioritní osy se odvíjely od formy vzdělávání - učení (počáteční, terciární, další vzdělávání a systémový rámec celoživotního učení). Projekty v tomto operačním období začaly firmy využívat

převážně od roku 2009 – 2010. Již byly první zkušenosti z uskutečněných projektů a větší informovanost firem vedla ke zvýšení zájmu o finanční podporu z EU.

Prioritním programem pro zaměstnavatele v programovém období 2014 – 2020 bude OP Zaměstnanost. Hovoříme v budoucím čase, protože OP Zaměstnanost byl Evropskou komisí schválen 6. května 2015 a většina výzev pro toto období ještě není realizována a je v rané či přípravné fázi. O tomto programovém období se však zmíníme v praktické části práce, protože firmy se již připravují na projekty, které mají být realizovány v nejbližší době.

Pavlák (2006, s. 15 – 16) uvádí, že manažeři i zaměstnanci se musí naučit vstřebávat vše nové, co ve světovém podnikání probíhá. Stále častěji se mění technické vybavení pracovišť a v důsledku toho i požadavky kladené na pracovní sílu. EU na tuto „kvalifikační mezeru“ zareagovala, začala ji zdůrazňovat ve svých dokumentech a hlavně finančně podporovat projekty zaměřenými na rozvoj lidských zdrojů, protože právě pracovní výkon každého zaměstnance ovlivňuje konkurenceschopnost organizace.

Dílčí závěr:

V této kapitole jsme si vyzdvihli důležitost celoživotního vzdělávání. Zařadili si a objasnili pojem dalšího profesního vzdělávání dle pyramidálního pojetí celoživotního vzdělávání. Seznámili jsme se se vzdělávací politikou v Evropské unii a významnými dokumenty EU, ve kterých se vyzdvihuje potřeba vzdělávání a potřeba mít kvalifikovanou pracovní sílu, protože kvalita lidských zdrojů se stává rozhodujícím faktorem pro rozvoj a úspěch zaměstnavatelů a tím i potažmo celé společnosti. Rozebrali jsme si, rozebrali, jaké projekty nám poskytuje Evropský sociální fond a na co se v jednotlivých programech zaměřuje. V další kapitole se již soustředíme na firemní vzdělávání, protože právě tam se uskutečňuje převážná část dalšího profesního vzdělávání.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Důležitým faktorem pro to, aby firmy mohly žádat o finance z fondů EU je, že musí být schopny předložit kvalitní projekt. Jak nám uvádí Pavlák (2006, s. 40) je potřeba zdůraznit, že v oblasti lidských zdrojů mohou být kvalitní pouze takové projekty, které vychází z jasně formulované strategie organizace. Proto, abychom se dostali k významu pojmu personální strategie a nutnosti vzdělávat zaměstnance, si musíme však nejprve uvést důležité pojmy související s touto oblastí: lidský kapitál, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů.

2.1 Lidský kapitál a lidské zdroje v pracovním prostředí

Firmy můžeme pokládat v současné době za základní organizační jednotku na trhu. Cílem každé firmy je dosahování zisku. Aby tohoto cíle dosáhly, je nezbytný jejich neustálý rozvoj. Kromě hmotného kapitálu disponují firmy i nehmotným kapitálem, který nelze finančně zachytit, ale v současné době je nepostradatelný. Jsou to lidé se svými schopnostmi, dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi. Jak nám uvádí Novotný (2009, s. 47) rozvoj organizace stojí na připravenosti lidí v organizaci kontinuálně se vyrovnat se změnami a inovacemi. Podobný názor zastává i Smejkal (2015, s. 2): „Zvyšováním produktivity pomocí technických prostředků přináší firmám konkurenční náskok pouze několik měsíců, zatímco konkurenční náskok dosažený prostřednictvím lidského kapitálu může činit až několik let.“ Koubek (2001, s. 13) nám uvádí, že organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat tyto čtyři základní zdroje:

- Materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- Finanční zdroje
- Informační zdroje potřebné k fungování
- Lidské zdroje

Lidský kapitál je ve firmě tvořen jejími zaměstnanci**,** jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Představuje významný faktor prosperity podniku (Bartoňková, 2010, s. 67). Armstrong (2007, s. 35) uvádí, že lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti jsou nyní považováni za něco, co

výrazně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody. Firmy si musí uvědomit, že pracovník v dnešní době již nesmí být považován pouze za finanční náklad, ale kapitálové aktivum. Je třeba zdůraznit to, že lidé jsou ti, kdo vlastní tento kapitál a záleží na nich, kdy a jak a kam ho budou vynakládat. Pouze pokud je tento kapitál využívaný (investovaný), může tvořit hodnoty. Často je pojem lidského kapitálu zaměňován za pojem ***lidský potenciál***. Za lidský potenciál je však považovaný takový soubor dispozic a předpokladů člověka, které lze úspěšně rozvíjet a tím pomoci organizaci jít vpřed. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sám sebe (Bartoňková, 2010, s. 67). Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 21).

Zatímco lidský kapitál představují i lidé mimo pracovní proces, pokud chceme mluvit o ***lidských zdrojích,*** představují jej lidé, kteří jsou do pracovního procesu zapojeni. (Vodák a Kucharčíková, s. 20). Většinou tento pojem spojujeme s manažerskou a personální prací v organizaci, kdy jej používáme, jak říká Armstrong (2007, s. 27), ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci.

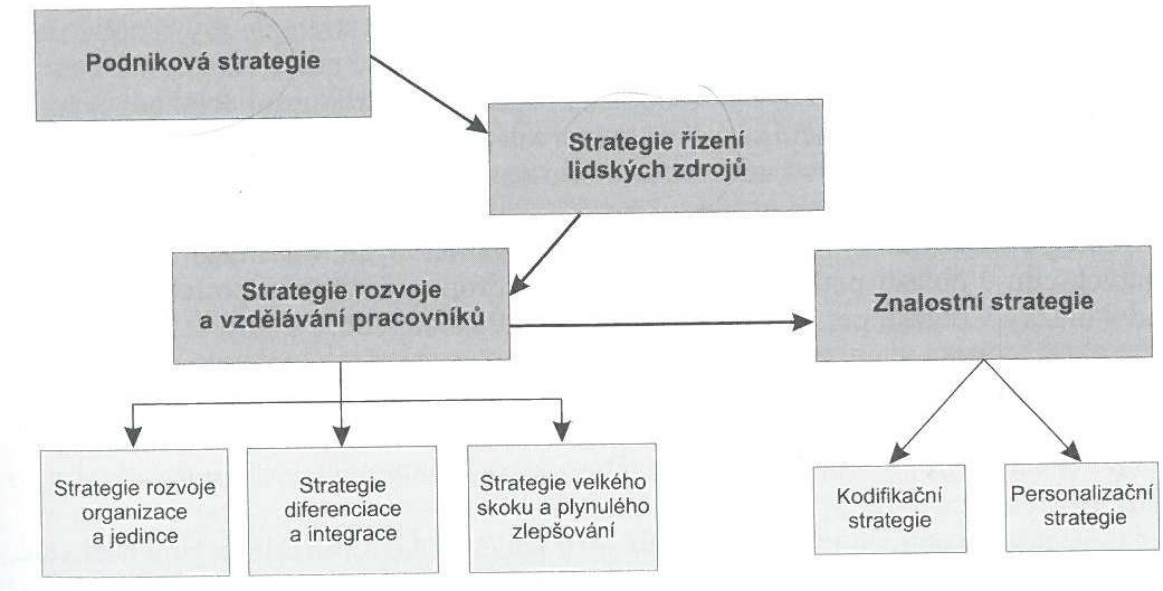
Řízení lidských zdrojů je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27). Rozvoj lidských zdrojů je považován za jeden z klíčových faktorů zvyšování konkurenceschopnosti podniků. Cílem je, aby si organizace získala, rozvinula a udržela kvalifikované, kompetentní, oddané a motivované pracovníky (Průcha a Veteška, 2012, s. 223).

Politika řízení lidských zdrojů by měla být propojena se strategickým plánováním firmy, ale zároveň přihlížet k tomu, že existuje výrazná vazba mezi spokojeností pracovníka, jeho výkonem a oddaností firmě.

2.2 Strategické plánování

Finanční kapitál nelze vygenerovat bez lidských zdrojů a zároveň nám lidské zdroje představují jeden z unikátních zdrojů pro tvorbu strategie (Bartoňková, 2010, s. 64). Jak jsme si již zmínili, firmy musí být pružné a připravené na změny. Pokud chtějí dosáhnout vytyčených cílů, musí postupovat strategicky a systematicky. Strategie by nám měla určovat směr, kterým se chce firma ubírat a měla by vycházet z analýzy získaných

informací vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Úrovně strategií (lidských zdrojů) si ukážeme v přiloženém schématu na obr. 2.



Obr. 2. Úrovně strategie
(Bartoňková, 2010, s. 51)

Firemní (podniková) strategie

Strategie firmy vychází z poslání a vize firmy, ze stanovených cílů a následně zvoleného způsobu - Jak toho chceme dosáhnout? = Strategie. (Bartoňková, 2010, s. 32 – 35)

Na každou organizaci působí vnější a vnitřní prostředí. Charakter těchto prostředí nám ovlivňuje i podobu strategie firmy a z toho také plynoucí strategii vzdělávání a rozvoje pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 23). Firemní strategie musí vycházet např. z informací o trzích, zákaznících, technologiích v oboru i mimo něj, o konkurenci. Pokud se zaměřujeme na strategii z oblasti lidských zdrojů, je třeba brát vždy na zřetel současnou situaci na trhu práce, znát konkurenční nabídky pracovních příležitostí v okolí firmy a další aspekty, které by mohly naši firmu ohrozit (např. výši mezd u konkurence, zaměstnanecké výhody atd.).

Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů se odvíjí od firemní (podnikové) strategie a někdy je také nazývána personální strategií. Měla by být v souladu s organizační strukturou. Řeší odpovědi na otázky, zda jsou v organizační struktuře vytvořena patřičná pracovní místa,

jakými cestami bude v současnosti řešen nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a skutečnou kvalifikací pracovníků atd. (Bartoňková, 2010, s. 52)

V personální strategii se podnik zabývá činnostmi, jako jsou (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 36):

- Analýza práce
- Plánování zaměstnanců, vyhledávání, výběr
- Adaptační proces
- Hodnotící systém
- Systém odměňování v závislosti na dosahované výkonnosti
- Sociální péče, ochrana zdraví a bezpečnost
- Rozvoj zaměstnanců podniku
- Personální informační systém

Propojení podnikových strategií se strategiemi řízení lidských zdrojů je založeno na pochopení směru, jímž se organizace ubírá, a na pochopení z toho vyplývajících potřeb lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 302)

Od strategie řízení lidských zdrojů se pak nově dostáváme k pojmu ***rozvoj lidských zdrojů,*** který však, jak nám uvádí Koubek (2001, s. 242), nesmíme zaměňovat s pojmem ***rozvoj pracovníků***. Rozvoj lidských zdrojů je opět orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a úzce souvisí s pojmem učící se organizace. Pojetí učící se organizace stojí na myšlence, že učení v podstatě umožňuje organizaci přežít. Učením na úrovni činnosti, politiky i strategie musí být vědomé, soustavné a integrované (Armstrong, 2007, s. 450).

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků je vázána na podnikovou strategii a měla by vždy vycházet ze strategie plánování a strategie řízní lidských zdrojů ve firmě. Zatím co, jak jsme si zmínili, je rozvoj lidských zdrojů orientován na organizaci jako celek, rozvoj a vzdělávání pracovníků je již zaměřen na jednotlivé pracovníky. Jedná se o formování jejich pracovních schopností, jejich osobnosti, na to, aby dokázali efektivně vykonávat

svoji práci (Koubek, 2001, s. 242). Rozvoj a vzdělávání pracovníků jsou jedním z podstatných nástrojů, které musíme přijímat jako implementační nástroje strategie. Firma tímto postojem jasně ukazuje svůj zájem v oblasti rozvoje a vzdělávání jednotlivců, týmů i celého podniku. (Bartoňková, 2010, s. 53; Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 64 - 65). Vzdělávání pracovníků se stalo v posledních letech ve vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností.

Samotná ***personální práce*** se pak zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou a vším, co jeho práci ovlivňuje (schopnosti, výkon, chování, vztahy ve firmě, osobní rozvoj atd.) Z tohoto pojetí nám vyplývá řada personálních činností, které musí v každé firmě někdo kompetentní zabezpečovat. Jednou z oblastí personální činnosti je vzdělávání a rozvoj pracovníků, které zahrnuje např. identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování a hodnocení vzdělávání, hodnocení účinnosti vzdělávacích programů, případně vlastní organizace procesu (Koubek, 2011, s. 17 – 18).

Organizací zabezpečované vzdělávání pracovníků je personální funkcí, pro niž je typická úzká spolupráce mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem. Jak uvádí Koubek (2001, s. 263) jsou ***vedoucí pracovníci*** rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Rozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, podle úkolů svého pracoviště, spolurozhodují o časovém harmonogramu vzdělávání a jsou i konzultanty pokud jde o výběr nejvhodnějších metod vzdělávání. Podílí se na procesu plánování a nezřídka fungují také jako vzdělavatelé. Jsou také jedním z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocení výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu. Velké podniky mívají zpravidla ***personální útvar***, který formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v organizaci. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, inicializuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání. Kontroluje průběh procesu a metodicky vyhodnocuje výsledky vzdělávání. (Koubek, 2001, s. 263) Obecně je známo, že čím je organizace větší, tím je potřeba mít propracovanější strategie a plány.

U malých a někdy i středních firem není personální útvar či samostatná pracovní pozice personalisty. V těchto firmách zajišťuje personální práci většinou sám majitel či vedoucí pracovník, který deleguje určité pravomoci na další pracovníky. Potřeba zřídit pracovní místo personalisty většinou nastává, když se začnou vyskytovat problémy, které mohou být různorodé (např. problémy v zajištění počtu zaměstnanců, problémy při plánu školení,

problémy v oblasti práce, nárůst fluktuace, zvýšení administrativní činnosti spojené se zaměstnanci). Koubek (2011, s. 35) nám uvádí, že není nikde přesně uvedeno, kdy je správná doba na zřízení pozice personalisty. Poukazuje však na to, že potřeba funkce personalisty bývá zpravidla naléhavější u firem, které se vyznačují vysokou kvalifikovaností práce a orientují se tedy na vysoce kvalifikované pracovní síly. Zpravidla se však tvrdí, že firma s 30 a více pracovníky již nemůže bez personalisty dobře fungovat, protože lidé jsou nejcennějším zdrojem firmy a jejich řízení by tedy nemělo být amatérské.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Jak jsme si již několikrát uvedli, musí mít pracovníci ve firmě, aby byli pro firmu přínosem, dostatečné znalosti, dovednosti, schopnosti a tyto své dispozice neustále prohlubovat a zvyšovat. Průcha a Veteška (2012, s. 204) nám definují ***firemní vzdělávání*** takto: Jedná se o souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje firma a jejichž cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit, zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. Koubek (2001, s. 237 - 239) nám však uvádí, že v současné době již nestačí pouze tradiční způsoby vzdělávání, jako jsou např. ***zácvik***, ***doškolování*** či ***přeškolování***, ale musíme se zaměřit i na ***rozvojové aktivity*** pracovníků. Jedná se hlavně o schopnosti, dovednosti, znalosti a rysy osobnosti, které mohou pracovníci využít do budoucnosti ať již u současného, či budoucího zaměstnavatele. Účelem firemního vzdělávání by neměly být pouze požadované změny ve struktuře znalostí, dovedností a postojů vedoucích ke zvýšení pracovního výkonu, ale měly by být vytvořeny i podmínky pro seberealizaci (sebeaktualizaci) a rozvoj osobního i profesního potencionálu pracovníků (motivační funkce firemního vzdělávání). (Tureckiová, 2009, s. 80)

Vzdělávání pracovníků se orientuje na tyto oblasti:

- ***Oblast odborného vzdělávání*** (kvalifikace), tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
  - *Orientaci* – zapracování nového pracovníka (adaptace na firmu, pracovní místo)
  - *Doškolování (prohlubování kvalifikace)* – jde o odbornou přípravu v oboru stávajícího pracovníka na pracovním místě z důvodu změn (např. techniky, technologií, nové požadavky, metody)
  - *Přeškolování (rekvalifikace)* – osvojení nového povolání (může být plná, nebo částečná)

- ***Oblast rozvoje*** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) – získávání širší palety znalostí a dovedností nezbytných pro současnou práci pracovníka ve firmě. Vedle formování ryze pracovních schopností se věnuje značná pozornost formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován více na budoucí použitelnost a kariéru pracovníka. Formuje spíše jeho pracovní potenciál a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. (Koubek, 2011, s. 139 – 140)

Malé a středně velké firmy nevěnují většinou velkou pozornost přeškolování (rekvalifikaci) a to z důvodu velké finanční nákladovosti, časové náročnosti a často nemají ani vhodné podmínky pro zabezpečení tohoto vzdělávání. Tyto firmy se soustřeďují především na nové pracovníky (zaškolení a adaptace), doškolování současných pracovníků a jejich rozvoj. V rozvojových aktivitách jde především podporu jazykového vzdělávání, kurzů zaměřených na práci s PC a na informační technologie, kurzy zaměřené na vedení lidí, jednání se zákazníky, kurzy směřující ke zlepšení mezilidských vztahů apod. (Koubek, 2011, s. 139 – 140).

Teď jsme si uvedli oblasti orientace vzdělávání pracovníků podle Koubka, ale v odborné literatuře se setkáváme s různým členěním, které si je však navzájem velmi podobné. Můžeme srovnat Mužík (2012. s. 26), Veteška a Vacínová (2011, s. 159) a Palán (2002, s. 23).

2.3 Vzdělávání pracovníků navázané na dotace EU

V předchozích dvou podkapitolách jsme si blíže vysvětlili pojmy řízení lidských zdrojů, rozvoji lidských zdrojů a rozvoji pracovníku. Uvedli jsme si, že cílem řízení lidských zdrojů je, aby organizace získala, rozvinula a udržela potřebné ***kvalifikované***, ***kompetentní***, ***oddané a motivované pracovníky*****.** Z tohoto pojetí budeme nadále vycházet.

Kvalifikace bezprostředně souvisí s odbornou profesní přípravou a tvoří jedincem osvojenou soustavu schopností, vědomostí, dovedností, postojů, pracovních návyků atd. (Průcha a Veteška, 2012, s. 58) Do následného kvalifikačního vzdělávání pak můžeme zahrnout, jak uvádíme výše dle Koubka, oblast odborného vzdělávání, která se řídí Zákoníkem práce § 227.

Kompetence se obvykle používá ***ve dvou základních významech***:

- jako pravomoc, rozsah působnosti, oprávnění obyčejně udělenou nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituce, jedinec)
- jako schopnost vykonávat nějakou činnost, být v příslušné oblasti kvalifikovaný

(Bartoňková, 2010, s. 84)

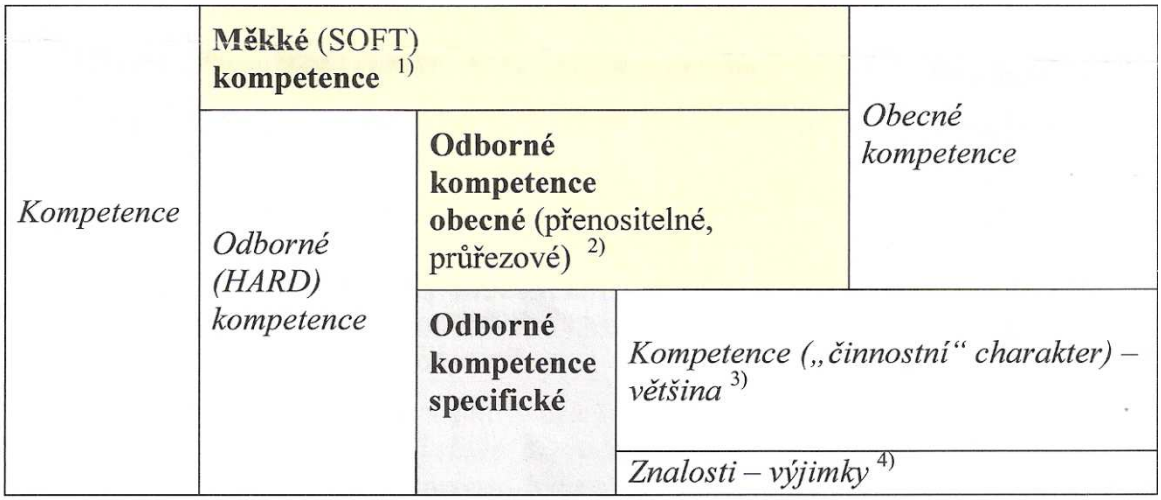
My se budeme dále zabývat druhým významem a to ve smyslu chápání kompetencí jako souboru odborných znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot, jejichž specifická kombinace v daném kontextu umožňuje kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje (Průcha a Veteška, 2012, s. 149).

S pojmem kompetence se v návaznosti na pracovní prostředí setkáváme čím dál častěji. Tento pojem, který vychází z dvou anglických názvů ***competency*** a ***competence*** je však v českém jazyce definován jako jeden, i když, jak nám uvádí Bartoňková (2010, s. 84 – 85), někteří autoři (např. Horník, Armstrong) pracují s tímto anglickým rozlišením a můžeme se též setkat s prohozením smyslu těchto dvou anglických slov.

Jak nám uvádí Tureckiová (2009, s. 40 - 41), může být význam kompetence používán synonymně s termínem kvalifikace. Kdy následně rozlišujeme anglický pojem ***competetence*** (hard skills) – požadavky spojené s kvalifikací práce a ***competency*** (soft skills) – osobní předpoklady. Tyto pojmy hard skills a soft skills se začaly užívat převážně kvůli výběru vhodných uchazečů na pracovní místo. Tyto kompetence jsou také součástí popisů pracovních míst ve firmách (Průcha a Veteška, 2012, s. 234). Z pojetí kompetencí nám také vychází kompetenční model, který je v České republice definován Národní soustavou povolání (NSP) a Národní soustavou kvalifikací (NSK). Za hard skills jsou považované takové dovednosti, znalosti, které jsou lehce měřitelné, lze je doložit, jsou to odborné znalosti pro výkon povolání, ale zároveň mohou být lehce přenositelné a uplatnitelné v různých profesích (jazyky, počítačová způsobilost, ekonomické podvědomí atd.). Soft skills jsou také přenositelné a uplatnitelné napříč obory, ale nelze je přesně změřit. Jedná se především o interpersonální kompetence (komunikativnost, samostatnost, schopnost řešit konflikty atd.) (Průcha a Veteška, 2012, s. 234; nsp.cz).

Jednotlivé kompetence musí být sledovatelné, měřitelné či hodnotitelné a trénovatelné – přístupné změně a rozvoji. Z tohoto kompetenčního modelu musí vycházet organizace,

pokud žádají o dotace na vzdělávání z ESF. Přesné popisy níže uvedených kompetencí jsou definovány na stránkách Národní soustavy povolání.



Obr. 3. Kompetence dle NSP a NSK

Před podáním každé žádosti o dotaci na vzdělávání pracovníků je potřeba specifikovat oblasti vzdělávání a správně je zařadit dle výše uvedeného modelu na obr. 3. Pokud v žádosti uvedete vzdělání, které není projektem podporováno, bude žádost automaticky zamítnuta.

Motivace ke vzdělávání – za motivaci považujeme to, co nás nutí něco udělat. Můžeme mít vnitřní motivaci, kterou motivujeme sami sebe (kariérní postup, osobní rozvoj) a vnější motivaci, kdy jsme motivováni okolními faktory (nutnost k udržení práce, zvýšení platu, uznání, povýšení). (Armstrong, 2007, s. 220 – 221)

Abychom dosáhli při vzdělávání zaměstnanců požadovaných výsledků, musí sám zaměstnanec cítit potřebu vzdělávat se v dané oblasti. Motivace u jednotlivých pracovníků bývá různá, a proto je třeba se vždy individuálně zajímat o to, co zaměstnance motivuje. Pracovníci ve středním a top managementu firmy potřebují zpravidla jinou motivaci než pracovníci na nižší úrovni organizační struktury. K identifikaci potřeb vzdělávání a zároveň k identifikaci motivačních faktorů u jednotlivých pracovníků by organizacím měly pomoci motivačně – hodnotící pohovory se zaměstnanci. Jak nám uvádí Průcha a Veteška (2012, s. 175) hodnotící pohovory bývají součástí hodnocení pracovníka a skládají se z části sebehodnocení a z části hodnocení hodnotitelem (vedoucím pracovníkem). Při hodnocení se hodnotí výsledky z minulosti, současnosti a stanovují se cíle, vize, očekávání

do budoucnosti. Většinou bývají realizovány jednou až dvakrát v roce. Výstup z hodnotícího pohovoru by měl být vždy písemný a měly by s ním být seznámeny obě zainteresované strany. Důležité však je, aby stanovené cíle byly dodrženy a existovala zpětná vazba. Jak nám uvádí Armstrong (2007, s. 458), pokud pracovníci cítí, že pro ně bude učení prospěšné, vyvinou mnohem více snahy dosáhnout cíle, který byl účelem vzdělávání. Teorie cílů nám říká, že motivace je vyšší, když mají lidé předem určený konkrétní cíl, jsou tyto cíle akceptovány, jsou dosažitelné a mají následnou zpětnou vazbu týkající se výkonu.

Dílčí závěr

Rozvoj pracovníka je pro firmu extrémně důležitý proces, do kterého musí být zahrnuti jednak personalisté či pracovníci z úseku lidských zdrojů, tak řídící pracovníci na všech úrovních řízení. Prostřednictvím rozvoje může být po určitém čase dosaženo růstu jednotlivce i firmy. Důležité je, aby se do vzdělávacího procesu aktivně zapojili obě zúčastněné strany, tedy podnik i zaměstnanec.

Vzdělávání zaměstnanců může být úspěšné pouze tehdy, pokud je v organizaci správně stanovena firemní strategie, strategie řízení lidských zdrojů (personální strategie) a je ve firmě ke vzdělávání přistupováno systematicky. Na systematické plánování se zaměříme v následující kapitole.

3 SYSTEMATICKÉ PLÁNOVÁNÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Firmy vzdělávají své zaměstnance za předpokladu, že toto vzdělávání přispěje k dosažení firemních cílů (např. zisk, zvýšení podílu na trhu, zavedení inovace, zvýšení produktivity práce). Mít kvalifikované, vzdělané a schopné lidi v organizaci je nutností. Investice do vzdělávání nám otevírá budoucí podnikatelské možnosti a rozvíjí nám zároveň ty současné. Ve většině vyspělých zemí je již podnikové vzdělávání samozřejmou součástí pracovního života.

Efektivního vzdělávání mohou organizace dosáhnout pouze za předpokladu dobře organizovaného a systematického vzdělávání. Pro systematičnost je nezbytná patřičná organizační struktura a nositeli systematického přístupu bývají buď personalisté, nebo ve velkých firmách to mohou být pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů (Horník, 2007, s. 127). Při systematickém plánování vzdělávání je nutné postupovat dle předem dobře připravené a schválené koncepce. Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou nemalé, a proto by si měla každá firma před realizací jakékoliv vzdělávací akce, a i při tvorbě vzdělávacího projektu, plánu, odpovědět na základní kurikulární otázky a umět si zdůvodnit odpovědi na ně. Jak nám uvádí Beneš (2003, s. 93) teorie kurikula se zaměřuje na cíle, obsahy a metody, na evaluaci (vyhodnocení), případnou revizi a na rámcové podmínky realizace učení a výuky. Jedná se o určité synonymum pojmu didaktika.

Můžeme říci, že v „podstatě“ ***kurikulum ve vzdělávání*** odpovídá na otázky:

- ***Proč*** – vize, očekávání, strategie, potřeby, hodnoty, perspektivy, společenské, skupinové a individuální. *Komponenty:* funkce a cíle.
- ***Koho*** – rozdíly sociální, věkové, generační, etnické, pohlavní, profesní apod. *Komponenty:* charakteristika učících se.
- ***Co*** – poznání, praktické zkušenosti. *Komponenty:* obsah vzdělávání.
- ***Kdy*** – v jakém věku, v jaké posloupnosti, časovém rozsahu, v jakých časových jednotkách. *Komponenty:* čas a forma vzdělávání.
- ***Jak*** – strategie vzdělávání, způsoby interakce, postupy, vzdělávání. *Komponenty:* metody vzdělávání.
- ***Za jakých podmínek*** – legislativní rámec, řízení, financování, učební prostředí, podpůrné aktivity a systémy. *Komponenty:* Organizace a řízení.

- ***Jak efektivně*** – funkce a kritéria hodnocení, metody a nástroje hodnocení, způsob obeznámení se s výsledky hodnocení. *Komponenty:* Kontrola a hodnocení.

(Prusáková, 2005, s. 98)

Ve vzdělávání dospělých je důležité, aby kurikulum bylo otevřené, systémově pružné, umožňovalo inovace, orientovalo se na situaci, potřeby a zájmy jak individuální, skupinové tak i společenské. (Prusáková, 2005, s. 98)

Tyto otázky, které si musíme klást při tvorbě kurikula, jsou základním pilířem veškerého plánování vzdělávacích aktivit a můžeme je také pokládat za odrazový můstek při tvorbě plánu vzdělávání z dotačních titulů EU.

3.1 Vzdělávací projekty

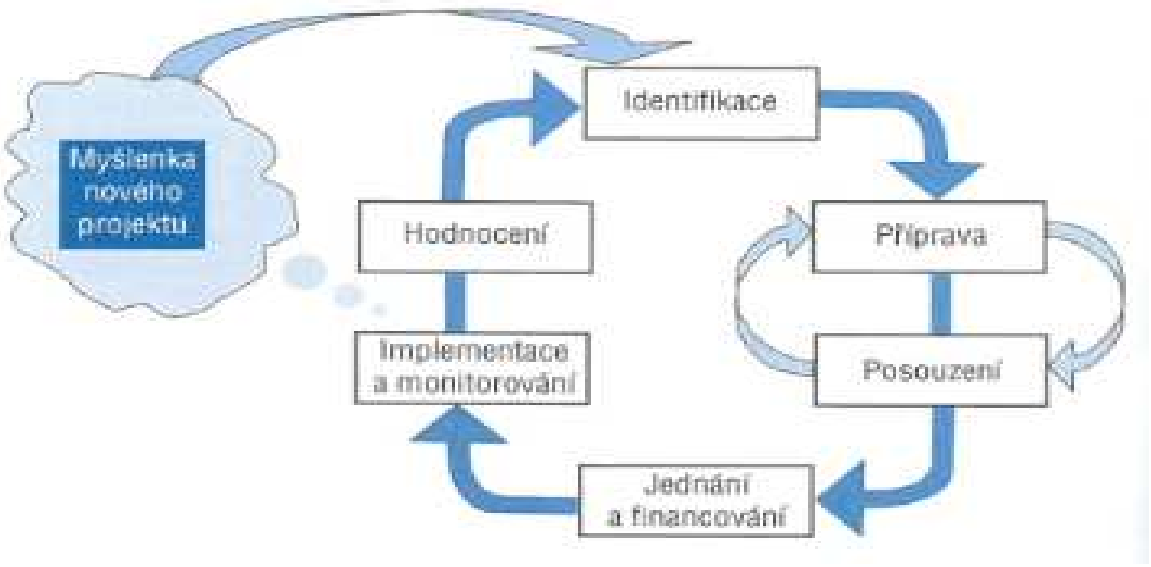
Projektem se obecně rozumí jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému a jasně definovanému cíli, která má přesně určený začátek a konec (Marek a Kantor, 2009, s. 58). Jak jsme si již uvedli, pro to, aby firma získala peníze z dotačních titulů EU, musí mít dobře zpracovaný projekt, který odpovídá předem stanoveným podmínkám. Příjemce musí splňovat daná kritéria, dodržet dané principy a striktně danou metodiku. Získání dotací z EU je pro firmy velmi lákavé, ale nese sebou i jistá rizika, a proto by každému rozhodnutí, zda budeme dotace čerpat, mělo předcházet zodpovězení následujících základních otázek:

- Čeho a jak chceme pomocí dotace dosáhnout?
- Splňujeme kritéria dané pro žadatele?
- Jsme schopni projekt financovat i v případě problémů?
- Máme dostatek lidských zdrojů na zabezpečení?
- Zvládneme přípravu a realizaci sami?

Teprve v momentě, kdy jsme schopni odpovědět na všechny otázky kladně, můžeme začít uvažovat o přípravě projektu.

3.2 Projektový cyklus

Abychom zajistili své šance na úspěšnou přípravu projektového záměru a ujistili se o jeho vhodnosti, náležité formě a obsahu, tedy, abychom dosáhli cílů, na které se projekt zaměřuje, musíme se během celého procesu plánování a řízení držet přesného a jasně strukturovaného programu. Metodickou pomůckou, definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a následné realizace projektu se dle Marka a Kantora (2009, s. 66) musí dělit do šesti částí uvedených v *Obr. 4. Úplný projektový cyklus*.



Obr. 4. Úplný projektový cyklus
(Marek a Kantor, 2009, s. 66)

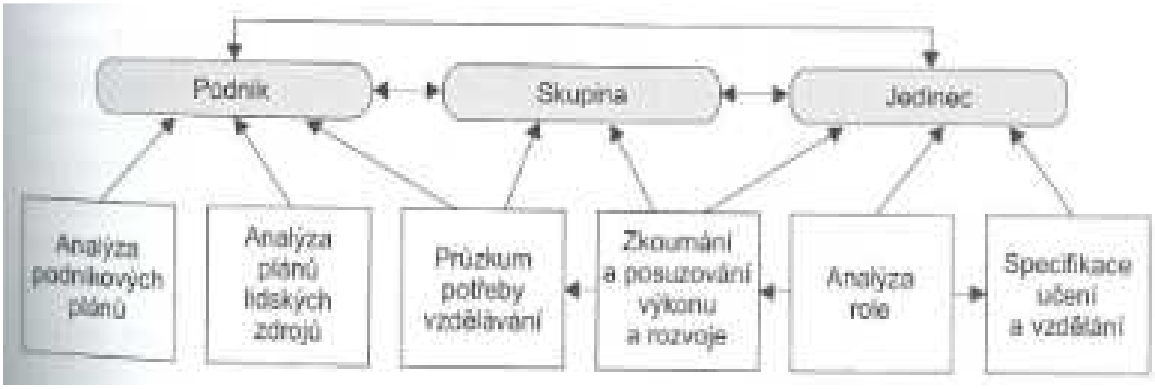
Uvedený „Úplný projektový cyklus“, můžeme použít na jakékoliv plánování projektů v organizaci.

Identifikace potřeb

Před realizací každé vzdělávací akce je třeba si odpovědět, co chceme vzdělávat, a proč. Musíme tedy identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. Metod a technik k identifikaci vzdělávacích potřeb je velké množství. Nejlépe je vždy skloubit více z nich. Konkrétní možnosti a využití dané techniky se vždy odvíjejí od konkrétní situace a od zvolené metody dané analýzy. (Bartoňková, 2010, s. 123)

Jak nám uvádí Armstrong (2007, s. 503), je potřeba provádět analýzu u všech třech zainteresovaných subjektů. Zatím co analýza podnikových potřeb povede k jejich

rozpoznání v různých útvarech nebo zaměstnáních, analýza skupinových potřeb nám odhalí potřebu vzdělávání u jednotlivých pracovníků.



Obr. 5. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody
(Armstrong, 2007, s. 503)

Pokud vytváříme analýzu pro přípravu projetu z dotací EU, je vždy dobré si předem vypracovat SWOT analýzu, abychom byli schopni zachytit všechny podněty, které nám mohou konečný projekt ovlivnit. Následně musíme zhodnotit, zda se identifikace a formulace projektového záměru shoduje s požadavky pro žadatele daného operačního programu a zda splňujeme všechny podmínky pro příjemce (Marek a Kantor, 2009, s. 63; Pavlák, 2006, s. 58). Již ve fázi identifikace bychom si měli umět odpovědět na všechny kurikulární otázky a mít zpracovanou přípravu projektového cyklu. Jen takto jsme schopni mít dobře zpracovaný projekt, který bude mít šanci na schválení k čerpání dotace. Proto, abychom byli schopni takový projekt vytvořit, musíme mít určité odborné znalosti, schopnosti a dovednosti či využít služeb externích firem, které se specializují na získávání dotací z fondů EU.

Příprava projektu

Pokud je identifikovaný problém řešitelný vzděláváním, pak je třeba rozhodnout, jakým způsobem bude vzdělávání prováděno, kým a kdy, kde a za jakou cenu (s jakými náklady). Plánovat projekt znamená posoudit jeho rozsah, rozpočet, aktivity, rozvrhnout časový harmonogram, personální obsazení, propracovat všechny jeho oblasti a promyslet jeho rizika. Hlavním účelem je potvrdit jeho proveditelnost. (Marek a Kantor, 2009, s. 62)

Přestože jsme měli již v identifikaci záměru rozpracovanou přípravnou fázi, můžeme odhalit následné problémy, které budeme buď muset odstranit, nebo projekt zastavit. Mezi možná rizika v této fázi přípravy může patřit například: špatné nebo nedostatečné

informace o programu, podcenění časové náročnosti, snaha vyhovět hodnotícím kritériím i za cenu přijetí nereálných závazků. (Pavlák, 2006, s. 91)

Posouzení projektu

Provedeme opětovné celkové posouzení vzdělávací akce a v případě, že v této fázi procesu zjistíme nedostatky, musíme se vrátit zpět k procesu přípravy, popřípadě i k první fázi procesu.

Financování projektu

Již v předchozích krocích musíme mít jasno, jak budeme projekt financovat. Musíme přesně vědět, kolik finančních prostředků potřebujeme pro realizaci činnosti, vč. propočtu všech možných vedlejších výdajů, jako je např. cestovné, stravné, mzda, náhrada mzdy, ubytování. Přípravě rozpočtu je třeba věnovat velkou pozornost a proto je nezbytnou součástí projektování vzdělávací akce i ekonomický projekt (předkalkulace). Financování projektu má ve většině organizací vliv na sestavování rozpočtu - v oblasti vzdělávacích akcí a ovlivňuje plán vzdělávání. Bartoňová (2010, s. 176) uvádí: „Konkrétní rozpočet, a také soupis položek v něm, se pak vždy musí odvíjet od vnitřních ekonomických pravidel dané firmy a od charakteru dané vzdělávací akce“.

Pokud žádáme o dotace z fondu EU, musí být rozpočet již součástí žádosti. Žadatel o dotaci si musí předem umět spočítat celkové náklady na realizaci projektu, přínos peněz z dotace a pečlivě si prostudovat podmínky financování. Na základě rozpočtu zjistí, zda je pro něj přínosné projekt realizovat, zda má dostatečnou finanční rezervu pro realizaci projektu, aby se v průběhu realizace nedostal do finančních problémů. U projektů na vzdělávání se používají dva způsoby financování: ***Ex ante*** (příjemci je poskytnuta záloha na způsobilé výdaje) a ***Ex post*** (příjemci jsou vypláceny prostředky až na základě předložených skutečně vynaložených výdajů). Každý projekt má také jiné podmínky pro získání peněz, a proto je nezbytné vždy si zjistit jednotlivé typy podpory (De minimis, Bloková výjimka), minimální a maximální výši spolufinancování. Musíme si uvědomit, že i když nám při realizaci pomáhá externí firma, odpovědnost za realizaci projektu je vždy na příjemci dotace.

Implementace

Tato část již zahrnuje skutečnou realizaci projektu. I v této fázi by měla probíhat kontrola na úrovni plnění skutečného plánu a rozpočtu pro danou akci. V případě zjištění nedostatků

by měl realizátor neprodleně reagovat na vzniklou situaci a zabezpečit, aby nebyl narušen konečný cíl akce.

Mezi rizika, která se nám mohou vyskytnout v této fázi procesu, si můžeme uvést např. špatně provedené výběrové řízení na dodavatele, nespolehliví partneři, různé nečekané události, nereálně stanovený rozpočet. (Pavlák, 2006, s. 103)

Hodnocení vzdělávání

Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, čímž by bylo vzdělávání ještě účinnější. Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) a výsledků (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovení cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv programu vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007, s. 507 - 508). Koubek (2001, s. 260) nám shrnuje oblasti, na které bychom se měli při hodnocení vzdělávání soustředit.

- Zda byly při vzdělávání použity adekvátní nástroje (metody vzdělávání, techniky vzdělávání, vybavení, časový plán) a obsahová stránka vzdělávání
- Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých (na prostředí, na lektora)
- Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností (testování po ukončení akce)
- Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi při výkonu povolání (většinou se hodnotí po delším časovém období)

Pokud hodnotíme vzdělávání u akce, která je financovaná či spolufinancovaní z fondů EU, máme přesně dané kritéria, jak musí hodnocení probíhat a jaký je požadovaný výstup z tohoto hodnocení. I v této poslední fázi musíme pečlivě dbát na dodržení všech podmínek. Názornou ukázkou nám může být bod V. 2.12 z projektu „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“, kde se uvádí, že pokud zaměstnanec neabsolvuje úspěšně závěrečné ověření získaných znalostí a dovedností, nese dodatečné náklady za opravné ověření zaměstnavatel. V případě, že bude zaměstnanec neúspěšný i u opravného termínu,

nebude zaměstnavateli příspěvek na příslušného zaměstnance vyplacen. (*Manuál POVEZ*, 2016, s. 16)

Dílčí závěr

Systém podnikového vzdělávání bývá ovlivněn velikostí organizace. Již ve středně velkých organizacích probíhá vzdělávání většinou systematicky, zatímco v malých podnicích bývá vzdělávání často nahodilé. Malé firmy nemohou realizovat hromadné, skupinové školení, ale preferují spíše individuální, průběžné školení a více reagují na aktuální (okamžitou) potřebu školení pracovníka (Koubek, 2011, s. 140 – 141). Samozřejmě i menší firmy mají mít rozpracovanou politiku a strategii vzdělávání, ale jsou většinou finančně mnohem více omezeny než velké organizace, jejichž součástí často bývá zahraniční kapitál. Díky těmto specifickým vlastnostem bývají malé podniky často znevýhodněny při čerpání dotací. Jak jsme si uvedli na začátku kapitoly, na realizaci projektu je nutné mít v organizaci pracovníka s dostatečnými znalostmi, schopnostmi, který by byl schopen celý projekt zpracovat a řídit. V organizaci musí být dostatečné množství pracovníků pro školení, aby se vyplatilo čerpat dotace, a v neposlední řadě musí firma disponovat větší finanční rezervou.

Zde vidíme, že plánování vzdělávacích akcí v organizacích je velmi důležité a je třeba mu věnovat dostatek času a pozornosti. Vyhodnocení a eliminování rizik, které mohou nastat ať již při realizaci či při ukončení projektu nám zvyšují šance na úspěšnou realizaci.

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části jsme se věnovali celoživotnímu učení, protože, jak jsme zjistili, podpora celoživotního učení patří mezi hlavní body, které jsou vyzdvihovány Evropskou unií. Celoživotním učení má probíhat po celý život (formálně, neformálně, informálně). Za celoživotní vzdělávání považujeme oblast, kdy se cíleně vzděláváme, ať již v pre-primárním, primárním, sekundárním či terciárním systému vzdělávání. Další vzdělávání nám zahrnuje profesní, občanské a zájmové a jak nám uvádí DV Monitor podnikové vzdělávání, tvoří převážnou část dalšího vzdělávání (dvmonitor.cz). Proto je třeba se na tuto oblast vzdělávání zaměřit. Jedním z cílů EU je podpořit firmy, aby vzdělávaly své zaměstnance a tak se podílely na odstranění nežádoucích ukazatelů ve společnosti. Firmy mohou získat finance od EU, ale vzdělávání z těchto peněz musí probíhat systematicky a dle předem určených pravidel. Proto jsme si ve druhé kapitole nastínili, jak by mělo probíhat vzdělávání ve firmách. Uvedli jsme si základní pojmy důležité v oblasti řízení zdrojů, ukázali si plánování vzdělávání a řekli si jakou roli hrají při vzdělávání personalisté a vedoucí pracovníci. Zhruba jsme si vysvětlili, podle jakých kritérií zařazujeme oblasti vzdělávání do jednotlivých projektů podle uvedeného Kompetenčního modelu, který je pro firmy stěžejní, pokud žádají o dotace na vzdělávání z peněz EU. Jestliže firma uvažuje, že zkusí podat projekt na vzdělávání zaměstnanců, musí znát základní projektový cyklus a umět s ním pracovat. Proto jsme se ve třetí teoretické části soustředili na tento cyklus samostatně. Postupně jsme si nastínili jednotlivé kroky, řekli si, co je jejich podstatou a uvedli si, na co je třeba dávat si v jednotlivých bodech pozor. Finance z dotací EU jsou sice lákavé, ale firmy musí vždy dopředu uvažovat, zda jsou schopny splnit vše, co se od nich očekává.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE VÝZKUMU

V teoretické části této práce jsme si přiblížili význam celoživotního vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců ve firmách a priority pro vzdělávání zaměstnanců z peněz EU. V praktické části se zaměříme na výzkum ve vybraných výrobních firmách, kde jsme prováděli interview s personalisty, či pracovníky zabezpečujícími vzdělávání zaměstnanců ve firmě.

5.1 Výzkumný problém a výzkumný cíl

Výzkum zabývající se problematikou vzdělávání z dotací EU jsme si vybrali z důvodu, že v současné době je kladen velký důraz na celoživotní vzdělávání a čerpání peněz z dotačních titulů na vzdělávání zaměstnanců je velmi aktuálním tématem.

Finanční podpora EU, která je poskytována České republice prostřednictvím projektů z Evropského sociálního fondu ČR, má podporovat firmy k tomu, aby vzdělávaly své zaměstnance a usilovaly tak o optimální soulad mezi potřebami a zájmy podniku a zájmy zaměstnanců. Možnost získat finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců z projektů přes ESF ČR je pro firmy lákavé, ale na druhou stranu, jak jsme si uvedli, může sebou samotná realizace projektů přinášet i určitá úskalí. Například na stránkách ESF ČR, DV Monitor, či na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj (MMR) si můžeme dohledat statistické údaje v číselné či procentuální podobě, například o alokaci zdrojů, kolik žadatelů zažádalo o finance v jednotlivých operačních programech, kolik žádostí bylo schváleno a kolik skutečně realizováno. Cílem této práce však nebude zjišťování numerických dat, ale našim hlavním výzkumným cílem bude popsat významy, které přikládají klíčoví pracovníci a personalisté vzdělávání zaměstnanců z dotačních titulů EU a jaké mají zkušenosti s tímto vzděláváním. Naší zvolenou metodou výzkumu je kvalitativní metodologický přístup, jehož podstatou je, jak nám uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 24 - 26), prozkoumání stanoveného problému do hloubky, prozkoumání určitého široce definovaného jevu a snaha přinést o něm maximální množství informací.

Naše hlavní výzkumná otázka zní:

- ***Jaké významy přikládají klíčoví pracovníci firem a personalisté vzdělávání z dotačních titulů EU a jaké s ním mají zkušenosti?***

5.2 Strategie výzkumu

Kvalitativním výzkumem jsme schopni získat od potencionálních účastníků nové a neotřelé názory, z čehož je zřejmé, že získané data ani nově vzniklé teorie nebudeme moci zobecňovat. Bude se jednat pouze o subjektivní vnímání každého zvoleného jedince. Avšak tímto výzkumným přístupem můžeme vytěžit informace, které bychom například z dotazníkového šetření nedostali. Jistou nevýhodou tohoto přístupu je, že musíme počítat s delší časovou náročností, jak na přípravu, tak na samotnou realizaci výzkumu i na vyhodnocování dat. Jak bylo již zmíněno, pokud chceme získat skutečný názor budoucích informantů, k danému problému, bude nejvhodnější postupovat metodou polostrukturovaného interview. Interview bude probíhat s klíčovými pracovníky, či personalisty, ve vybraných výrobních firmách, kteří zabezpečují vzdělávání pracovníků. Interview je metoda, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka s informantem. Anglický výraz interview je složen ze dvou částí, kde *inter* znamená *mezi* a *view* znamená *názor* nebo *pohled.* (Chráska, 2007, s. 182) Interview mezi výzkumným pracovníkem a informantem nám umožní hlouběji proniknout do zkoumaného problému. Zúčastní se ho kompetentní osoby, které mají v daných firmách vzdělávání v popisu práce. Informanti budou v této práci vystupovat anonymně, čímž bychom chtěli dosáhnout jejich větší otevřenosti a ochoty ke spolupráci.

5.3 Výzkumný soubor

Volba výzkumného souboru bývá popisována i interpretována mnoha autory různými způsoby, a proto si uveďme, že v této praktické části bude při výběru výzkumného souboru postupováno dle Miovského (2006).

Výběr výzkumného souboru v rámci kvalitativního přístupu bývá označován nejčastěji jako nepravděpodobnostní metoda výběru, poněvadž nevíme nikdy dopředu, jak přesně bude v konečné fázi výzkumný soubor vypadat. To se nám potvrzuje i v našem výzkumu, protože původně jsme chtěli zvolit metodu záměrného (účelového) výběru, kdy jsme si předem stanovili kritéria pro výběr výzkumného vzorku s tím, že budeme účelně vyhledávat potencionální účastníky dle předem daných kritérií. Ovšem při samotné realizaci jsme zjistili, že pouze samotnou touto metodou nebudeme schopni nalézt dostatečně velký vzorek pro výzkum, a proto jsme nakonec zvolili ***metodu sněhové koule***. Tato metoda je založena na principu kombinace účelového výběru a prostého náhodného výběru.

Pro výběr potencionálních účastníků výzkumu jsme si stanovili tyto kritéria:

- ***Pracuje ve středně velké či velké výrobní firmě:***

Prvním důvodem tohoto kritéria je, že většina středně velkých firem má již samostatné personální oddělení (útvar lidských zdrojů) a propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců. Dalším důvodem je návaznost velikosti podniku na možnost čerpat dotace z EU. Veškeré podnikatelské subjekty, které žádají o dotace z EU, musí správně stanovit, do jaké kategorie velikostně patří a od toho se následně odvíjí možnost čerpání financí z jednotlivých projektů. Velikost firmy se určuje u dotací podle: *Příloha I k nařízení Komise (ES) č. 70/2001- Definice malých a středních podniků.*

Středně velké firmy – mají 50 – 250 zaměstnanců a jejich roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo celková bilance je do 43 mil. EUR. Všechny ostatní firmy, které nejsou v této příloze definovány, jsou považovány za velké. Při definici velikosti podniku se ještě přihlíží k vazbám na jiné podniky (partnerský podnik, propojené podniky atd.).

Výrobní podniky jsme si zvolili proto, abychom mohli případně ve výzkumu zachytit rozdíly mezi vzděláváním THP a dělníků.

- ***Pracuje na pozici, kde organizace zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců:***

Zatímco vedoucí pracovníci bývají rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání na svém úseku, personální útvar (útvar lidských zdrojů), formuluje a navrhuje politiku a strategii vzdělávání pracovníků v celé organizaci, a proto jsou pro tento výzkum tito pracovníci klíčoví.

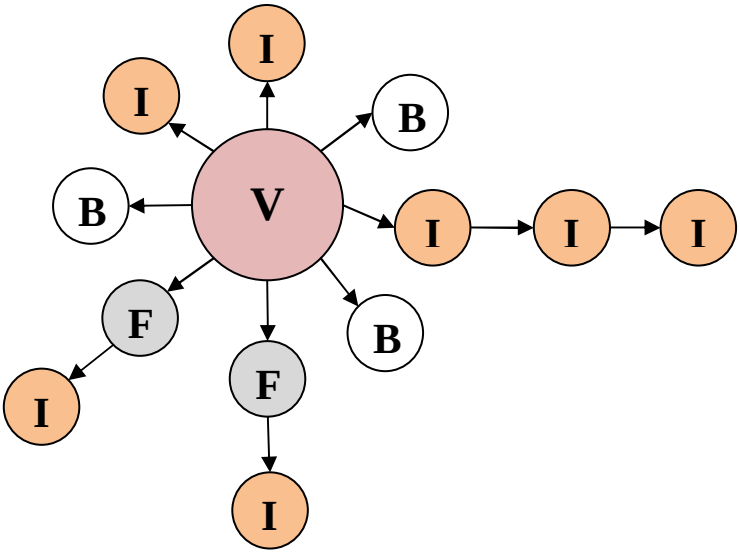
- ***Pracuje ve firmě, která čerpala dotace na vzdělávání zaměstnanců***

- ***Má praxi a zkušenosti s projekty:***

Praxe a zkušenosti s projekty jsou velmi obecnými pojmy a to z toho důvodu, že vypsaných projektů na vzdělávání není mnoho a jsou různě omezené (maximální finanční částkou, zacílením, spolufinancováním atd.). Některé projekty jsou dlouhodobějšího charakteru (např. 2 roky) a jiné krátkodobé (měsíce). Tyto „omezení“ mají za následek, že některé firmy mohly realizovat více projektů a některé realizovaly například pouze jeden či dva projekty, které se ovšem zase mohou lišit svým obsahem, délkou realizace, počtem zapojených zaměstnanců. Z tohoto důvodu si u této práce stanovíme, že pod pojmem praxe s projekty je myšleno, že potencionální účastník výzkumu sám již alespoň jeden projekt

organizoval, či se na jeho organizaci z převážné části spolupodílel (v případě, že projekt byl realizován ve spolupráci s externí firmou).

Prvního potencionálního účastníka výzkumu jsme oslovili na základě naší známosti. Stejným způsobem jsme oslovili i další dva potencionální účastníky, kteří s rozhovorem souhlasili. Následně jsme však zjistili, že z původního předpokladu osob a firem, které jsme zamýšleli oslovit, většina nečerpala dotace na vzdělávání zaměstnanců, takže jsme museli rozšířit oblast hledání potencionálních účastníků. Od prvního účastníka výzkumu jsme získali kontakt na dalšího personalistu a ten nám následně poskytl kontakt na dalšího potencionálního účastníka. Tuto metodu, jak jsme již zmínili, nazýváme metodou sněhové koule. Prostřednictvím prvního kontaktu získáváme kontakt na další potencionální účastníky. Další možnost, kterou nám také uvádí tato metoda je oslovení vybraných institucí, které nám následně poskytnou kontakt na další potencionální účastníky. My jsme oslovili e-mailem celkem pět firem, ale pouze dvě z nich nám však poskytly kontakt na další potencionální účastníky. Na *Obr. 6. Sněhová koule* jsme znázornili, jak probíhal výběr budoucích informantů zvolenou metodou v našem výzkumu.



Obr. 6. Sněhová koule
(vlastní nákres)

V – výzkumník
B – oslovená firma bez reakce
F – oslovená firma, která poskytla kontakt
I – potencionální účastník (později informant)

5.4 Technika získávání dat

Jako metodu získávání dat jsme si zvolili polostrukturované interview. Jak nám uvádí Chráska (2007, s. 182), někdy se také používá obsahově širšího českého termínu rozhovor, který však může mít mnoho podob a ne každý rozhovor je interview. Z tohoto důvodu budeme používat slovo interview, které je přesnější a výstižnější. Při interview dochází k osobnímu kontaktu mezi výzkumníkem a informantem, a proto je nezbytné se na vstup do terénu předem připravit. Podstatou je vytvořit si předem určené schéma tzv. pomocných (tazatelských) otázek, na které se budeme informanta ptát. Hlavní výhodou je, že se neodkloníme od tématu a nestane se nám, že bychom nevěděli na co se informanta zeptat. Pomocné otázky do rozhovoru se musí odvíjet od zvolené hlavní výzkumné otázky.

Jak jsme si uvedli v kapitole 5.3, probíhaly jednotlivé interview s personalisty a pracovníky, kteří zabezpečují vzdělávání ve firmách. Prvotní oslovení potencionálních účastníků probíhalo buď přímým oslovením účastníků, nebo za pomoci e-mailu. Při získání kontaktu na kompetentní pracovníky jsme vybrané firmy oslovili nejprve e-mailem s přiloženou žádostí o spolupráci, kde jsme se krátce představili a popsali případný průběh spolupráce (téma, metodu, zaměření výzkumu). V případě kladného souhlasu jsme se později již domlouvali telefonicky s konkrétním pracovníkem (potencionálním účastníkem). V této fázi byl již navázán kontakt s budoucím informantem, který byl předem seznámen s tématem výzkumu, dostal základní informace o výzkumu, byl informován, kolik času spolu přibližně strávíme. Tato předpříprava nám dopomohla získat souhlas účastníka výzkumu a následně při samotném průběhu výzkumu zkrátit čas, kdy jsme se již mohli plně soustředit na podstatné informace. Protože se výzkumné téma dotýká přímo práce informantů, byla většina rozhovoru realizována přímo na jejich pracovišti, aby nebylo narušeno jejich soukromí. Z této volby také vyplynula nutnost stanovit si orientační čas doby trvání interview. Pracovní čas vybraných informantů je často velmi omezený, a proto bylo považováno za vhodné již při domlouvání schůzky s informantem mu sdělit, kolik jeho času budeme potřebovat, aby byl schopen si na rozhovor daný čas vymezit a nebyl narušen jinými pracovními úkoly. Účelem bylo stanovit si takovou dobu, která bude pro informanta přijatelná a akceptovatelná a zároveň dostačující pro naši potřebu. Ideálním předpokladem bylo, že rozhovor s jedním informantem by neměl trvat déle jak 1hodinu. Tuto dobu nám také uvádí Švaříček a Šeďová (2007, 163- 169), kteří nám dále radí, abychom si vymezený čas rozfázovali na tři základní části:

- úvodní fázi, která trvá 10 – 20 minut (představení, seznámení s průběhem rozhovoru, získání souhlasu s nahráváním a následně začít jednoduchými otázkami)
- hlavní fázi, která trvá 30 – 40 minut (měla by obsahovat jádro výzkumu, otázky by měly mít deskriptivní podobu a měly by vycházet z hlavní výzkumné otázky)
- ukončovací fázi, která by měla trvat 5 – 10 minut (ukončení rozhovoru by mělo probíhat pozvolna, tak aby měl informant z rozhovoru dobrý pocit)

Toto rozfázování je velmi dobrou pomůckou, avšak v praxi je potřeba brát na zřetel, že pokud chceme dosáhnout maximální výtěžnosti rozhovoru, musíme se umět přizpůsobit konkrétní situaci a postupovat spíše dle citu, než předem stanoveného postupu. Jedině tak můžeme dosáhnout toho, aby se informant cítil při rozhovoru přirozeně a otevřel se nám.

První interview probíhalo s informantem, kterého jsme oslovili přímo. Zvolený informant je odborníkem v oboru personalisty a pracuje na této pozici přes 10 let. Před samotným interview jsme informanta znovu upozornili, že bude interview nahráváno na diktafon a dali jsme mu podepsat informovaný souhlas s nahráváním. Tento souhlas je přiložen jako PII. Zároveň byl informant znovu ubezpečen, že účastník výzkumu, i firma, ve které pracuje, budou v práci vystupovat anonymně.

Jednotlivé okruhy pomocných otázek jsou součástí P I. Otázky byly sestaveny tak, aby se nám postupným zodpovídáním v určité návaznosti na sebe podařilo získat dostatečné množství informací k danému tématu. První okruh otázek se soustředil obecně na vzdělávání ve firmě, následné otázky měly již spojitost se vzděláváním zaměstnanců z dotačních titulů a v konečné fázi jsme se snažili zachytit pohled informantů na vzdělávání z dotací EU. Při realizaci prvního interview bylo potvrzeno, že pokládané otázky na sebe navazují, lze na ně dostatečně široce odpovídat a tvoří logický celek. Avšak byla také zjištěna zbytečnost otázky číslo 7. Na některé původně stanovené podotázky nebylo nutné odpovídat, či na ně informanti odpověděli již v jiné otázce. Kladení otázek tedy sice probíhalo dle předem předchystaných materiálů a bodů, ale při samotném rozhovoru byly některé podotázky vynechávány, nebo naopak byly položeny doplňující otázky, abychom získali dostatečné množství informací.

Transkripce dat probíhala v co nejkratší době po rozhovoru a to nejpozději do 3 dnů. Nejprve jsme provedli převod získaných dat z diktafonu do textové podoby ručním

doslovným přepisem, a to u 6 ze 7 rozhovorů a zároveň jsme si rozhovor rozdělovali do jednotlivých sekcí dle otázek a času, abychom se mohli k jednotlivým částem textu přehledně a rychle vracet. Poslech při přepisu probíhal opakovaně a vždy znovu proběhla zpětná kontrola celého přepsaného úseku. Celý text byl znovu zkontrolován po ukončení přepisu dat. Následně jsme však zjistili, že pro systematizaci dat a následné kódování bude výhodnější, pokud přepis uděláme v textovém editoru MS Word a rozhovory jsme přepsali na PC. Konečná systematizace dat probíhala formou kódování, což si podrobně rozebereme v následující kapitole.

Tab. 1. Tabulka informantů

	Věk	**Vzdělání**	**Profese**	**Praxe s projekty** (doba od realizace prvního projektu)	**Velikost firmy**
I1	38	Vysokoškolské vzdělání	Personální specialista	5 let	Středně velká
I2	38	Vysokoškolské vzdělání	Personalista	3 roky	Velká
I3	39	Středoškolské vzdělání	Specialista vzdělávání	5 let	Velká
I4	27	Vysokoškolské vzdělání	Specialista lidských zdrojů	3 roky	Středně velká
I5	40	Středoškolské vzdělání	Personalista	3 roky	Středně velká
I6	45	Vysokoškolské vzdělání	Personalista	5 let	Velká
I7	49	Vysokoškolské vzdělání	Personalista	5 let	Středně velká

6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Data získané audio záznamem z jednotlivých interview a převedená do písemné podoby (transkripce) jsme dále analyzovali metodou otevřeného kódování. Tato metoda spočívá, jak nám uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 211 – 221), v prvotním kódování celého analyzovaného textu, kdy je celý text jako sekvence rozbit na jednotky (slovo, sekvence slov, věta, odstavec), poté následuje systematická kategorizace vytvořených kódů, které seskupujeme podle podobnosti nebo jiné vnitřní souvislosti a následně je přiřazujeme ke kategoriím. Do jedné kategorie může spadat mnoho kódů. Při analýze dat jsme vycházeli ze Švaříčka a Šeďové (2007, s. 207 - 247).

Kódování analyzovaného textu probíhalo metodou papír a tužka (tzv. v ruce). Jednotlivé texty rozhovoru, napsané v textovém editoru MS Word, jsme si vytiskli a následně jsme v textu barevně vyznačovali podobné pasáže, vpisovali jednotlivé kódy. Díky předem stanoveným pomocným otázkám, které nám pomáhaly udržet směr k dosažení zvoleného cíle, bylo pro nás kódování a následná kategorizace snadnější, protože se nám jednotlivé kódy a podstatné body v otázkách občas shodovaly, takže pak bylo jednodušší zařadit je následně pod společnou kategorii. Kódování nám pomohlo najít v celém textu společné body, pasáže celky, což bylo velmi důležité, protože otázky nebyly všem informantům pokládány stejně, všechny a odpovědi se u jednotlivých otázek vzájemně prolínaly či byly zodpovězeny v jiné otázce. Přepis jednoho kódovaného interview je součástí P IV.

Tab. 2. Schéma kategorií a kódů

	KATEGORIE	KÓDY
1.	***„Možnosti a přínosy vydělávání z EU.“***	význam, kladný dopad, příležitost, bonus, plán, EU
2.	***„Není všechno zlato, co se třpytí.“***	bariéry, negativa, plán, možnost výběru
3.	***„Vzdělání je poklad, ale praxe je klíč k němu.“*** *(T. Fuller)*	podnět, potřeby, dělníci, vliv na prac. proces, priorita pro firmu, význam, časové hledisko, finance, preference
4.	***„Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“*** *(M. De Montaigne)*	postoj, etapa prozření, kladný dopad, skepse, význam
5.	***„Nikdo nemůže řídit změny, člověk musí být jen před nimi.“*** *(P.F. Drucker)*	bonus, benefit, dělníci, časové hledisko, obsazení
6.	***„Co sami nezvládneme, s tím nám musí pomoci jiní!“***	proč ext. firmu, plán, obsazení, bariery, finance, negativa, pozitiva vítězí
7.	***„A co nové projekty?“***	pozitiva vítězí, pohled do budoucna, nové projekty, etapa prozření

6.1 „Možnosti a přínosy vzdělávání z EU.“

Kódy: význam, kladný dopad, příležitost, bonus, plán, EU

Jak jsme si uvedli v teoretické části, mohou zaměstnavatelé čerpat z fondů EU finance na další profesní vzdělávání svých zaměstnanců. Mezi podporované oblasti, které jsou zdůrazňovány v mnoha strategických dokumentech EU i ČR, patří zejména předcházení nezaměstnanosti, podpora rozvoje odborných znalostí a dovedností, zvyšování kvalifikace zaměstnanců i zaměstnavatelů, podpora zavádění nových technologií a inovací a to tak, aby byli zaměstnavatelé a zaměstnanci schopni pružně reagovat na požadavky trhu práce. Operační programy, které umožňují vzdělávání zaměstnanců přes organizace, mají podporovat zaměstnavatele v tom, aby byli ochotni vzdělávat své zaměstnance v maximální možné míře. Náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou však vysoké a firmy mají často omezený finanční rozpočet. Finance nám hrají v projektech na vzdělávání

hlavní roli. S tímto názorem se ztotožňují účastníci výzkumu. I5 říká: *„Mnoho školení by bez dotací z EU nebylo realizováno.“* a I1 také souhlasí s významem financí: *„Co si budeme říkat, je to všechno o penězích.“*

Většina vzdělávání a školení je realizována ve firmách dle předem stanovených plánů vzdělávání, které si většinou firmy vytváří na rok dopředu. Plánováním vzdělávání jsme se zabývali v teoretické části, kapitola 2. Nejprve se plánují legislativní školení dané zákonem a následně se plánují vzdělávání a školení v souladu s potřebami zaměstnavatele (odborné, rozvojové, specifické). Pokud jsou vypsané dotace na vzdělávání a firmy již ví, že budou dotaci čerpat, mohou toto vzdělávání již zahrnout do ročního plánu vzdělávání. I1: *„Plán se tvoří tak, že si řekneme na začátku roku, jaký máme finanční buget a pak se snažíme ty peníze rozpočítat. Pokud jsou nějaké ty dotace z Evropských fondů, tak si dáme část školení na ty dotace.“* I2: *„Plán se dělá na rok, ale je to samozřejmě v souvislosti s financemi. To co se dělá z dotačních projektů, tak to je plánované.“* Je třeba podotknout, že i když firmy zahrnou školení z dotací EU do svých ročních plánů, musí mít mimo tyto plány ještě přesně vypracované projekty (co, jak, kdy, koho, za kolik), které bývají samostatné.

Díky dotacím se mohou buď ušetřit náklady firmy na plánované vzdělávání, nebo jim tyto finance umožňují naplánovat více školení. Vše se většinou odvíjí od vypsaných projektů a jejich zacílení. Dle stanovených kritérií firmy posuzují, zda budou moci dotace žádat, na jaké oblasti vzdělávání a kterých cílových skupin se školení bude týkat. I2 říká: *„…spíše se berou školení, která máme naplánovaná a řešíme to tím dotačním titulem, že toho využijeme jako příležitost.“* I4 se s tímto ztotožňuje: *„My se podíváme hlavně na ty naše školení, které máme v tom našem plánu a řekneme si, dobře, to se shoduje tady s tím projektem, proč toho nevyužít.“*

Všichni informanti se shodují, že jim dotace umožňují školit ve větším rozsahu, více témat, do větší hloubky, více zaměstnanců a v kratším čase. I2: *„To je vlastně bonus navíc, že můžeme školit ve větším rozsahu, více zaměstnanců, když jsou nějaké ty peníze navíc.“*

I4: *„Pokud čerpáme z dotací, tak se snažíme dělat větší skupinové školení, abychom tam zahrnuli co nejvíce lidí…, …abychom tam zahrnuli co největší spektrum, a jakoby ty nákladnější školení…“* I7 nám vyzdvihuje nutnost školit zaměstnance i bez dotací z EU, ale zároveň říká, že díky dotacím mohou školit zaměstnance ve větším rozsahu. *„Když je vypsaný projekt, tak si ta školení uděláme takové hustější, protože žádné vzdělávání není*

zadarmo, ale i kdyby nebyly vypsané dotační projekty, tak školit budeme, akorát to třeba rozvolníme…"

V této kategorii jsme si uvedli, jaké možnosti nám dávají dotace z EU při vzdělávání zaměstnanců. Je zřejmé, že pokud jsou firmám poskytnuty finance navíc, jsou ochotny vzdělávat zaměstnance nad rámec, který je pro ně jako firmu prioritní, i když jim to občas přináší nemalé úskalí. Vzdělávání v organizacích je čím dál tím důležitější a zaměstnavatelé i zaměstnanci si to začínají uvědomovat. Jedna z nejznámějších osobností managementu P. F. Drucker (2001, s. 129) nám ve své knize již v roce 1999 říká: „Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, budou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita."

6.2 „Není všechno zlato, co se třpytí."

Kódy: bariery, negativa, plán, možnost výběru

Jak jsme si naznačili, čerpání dotací sebou nepřináší pouze pozitiva, ale zaměstnavatelé se musí potýkat také s určitými problémy již při samotném výběru projektu, jeho přípravě, při podávání žádosti a při realizaci projektu. Firmy také svazují různá omezení (např. nemohou školit, co potřebují, mají zahraniční matku, oblasti školení se opakují) a byrokratizace. Informanti často uvádí, že jim vadí striktnost dodržování cílové skupiny, kdy se musí daného školení zúčastnit pouze předem nadefinovaní účastníci, což je často problematické. Plány na vzdělávání z dotačního titulu jsou často dlouhodobé (velké projekty např. 2 roky), a pro zaměstnavatele je těžké zpracovat takto dlouhodobý plán a zároveň zaručit, že se jej účastní přesně ti zaměstnanci, kteří jsou na začátku projektu nadefinováni. Tyto cílové skupiny musí být dodržovány a v případě, že se někdo školení nemůže účastnit, musí se to nejpozději den předem hlásit. Občas však nastává problém v konkrétní den (nemoc, pracovní vytížení atd.) a ten se nám potom často odráží i v postoji firmy i zaměstnanců k tomuto vzdělávání. I3 uvádí: *„Reakce nebyly vždy pozitivní, protože někdy se, z časových důvodů, účastníci nemohli těch školení zúčastnit a tím že byli nadefinováni, že tam musí jít, tak jsme měli velkou administrativní zátěž…"*

I5: *„Další problém, který nám vzniká, je v tom, že ti vedoucí pracovníci musí být dostupní jak pro zaměstnance, tak pro vedení firmy. Takže jsme při školení omezeni i časově."*

Připomenutí negativ nám nemá sloužit ke kritice, ale je potřeba, aby se pracovalo na odstranění problémů a byla snaha o zlepšení situace. I1 a I3 nám sdělují své zkušenosti:

I1 *„…představa toho, když se řekne dotační tituly, nemyslím si, že jenom mně, ale spoustě personalistům se hlavně vybaví problémy, administrativa, složitosti, vykazování, zbytečná byrokratizace, neustálé opakování tabulek, výkazů atd. Ale nutno zase říci, že na konci tady toho všeho, těch negativ, stojí pořád to, že ta firma získá ty peníze a má tu možnost něco těm lidem dát „zadarmo“.“*

I3:*„ …když jsme ten projekt definovali a zařizovali v tom roce 2010, tak se to hodně změnilo. Musím říct, že ubylo byrokratizace, administrativy a že už je to pro ty zaměstnavatele schůdnější a není s tím taková administrativní zátěž.“* K tomuto tématu se ještě vrátíme níže.

6.3 „Vzdělání je poklad, ale praxe je klíč k němu.“

Kódy: podnět potřeby, dělníci, vliv na pracovní proces, priorita pro firmu, význam, časové hledisko, finance, preference

Proč vlastně firmy své zaměstnance vzdělávají? Vzdělávání probíhá v různých etapách lidského života. Z formálního vzdělávání získává člověk převážně teoretické vědomosti. V momentě, kdy však vstoupí na trh práce, jsou po něm vyžadovány nové znalosti, dovednosti, schopnosti, které jsou vždy jiné, dle požadavků například zaměstnavatelů. Jak nám říká Armstrong (2007, s. 461), „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ V teoretické části, kapitola 2.2, jsme si uvedli oblasti vzdělávání pracovníků – legislativní školení, odborné školení a oblast rozvoje. Zde se zkusíme zaměřit na další potřeby a oblasti, proč školit zaměstnance a proč je to pro firmy tak důležité.

Při otázce, co je rozhodujícím faktorem při výběru vzdělávání pro zaměstnance, nám I2 říká: *„…to, co musí oni znát k výkonu své pozice. Takže v podstatě vezmeme to, co mají znát, co znají a ten rozdíl, který jim chybí, tak ten se snažíme pokrýt tím školením.“*

I2 nám v podstatě definoval vzdělávací potřebu, jak nám ji uvádí Bartoňková (2010, s. 119), a to, že vzdělávací potřeba je rozdíl mezi tím „co je“ a tím „co je žádoucí“. Za žádoucí se považuje ve firmách především to, co vyplývá z popisu jednotlivých pracovních míst a v něm definovaných kompetencí a to, co musí zaměstnanci znát, aby firmy byly

schopny plnit požadavky zákazníků. Tuto potřebu nám uvádí I3: *„U nás hodně záleží na zákazníkovi, od kterého máme stanovené projekty. Pro nás jsou prioritní vzdělávací potřeby, které se týkají specifických požadavků od zákazníků.“*

Požadavky na jednotlivé oblasti školení plynou především od vedoucích pracovníků, jejichž funkci v procesu vzdělávání jsme si přiblížili v teoretické části. Potřeba vyvstane často z ročních hodnotících pohovorů, ročních hodnotících dotazníků či z požadavku po školení pro konkrétního pracovníka. Dále se při plánování přihlíží ke školením, které se nestihly minulý rok a k dlouhodobě neproškoleným zaměstnancům. Vedoucí zaměstnanci nám hrají v plánování významnou roli a jsou to právě oni, kdo nám převážně rozhodují o tom, co se bude školit a na jaké školení budeme čerpat peněžní prostředky z fondů EU.

I1 říká: „ …*naplánování koho, a jak budeme školit je hlavně na nás, na personálním úseku a na finanční ředitelce, kdy oslovujeme ty ředitele jednotlivých úseků, aby si řekli, nebo jim ukážeme, co jde školit, a aby si oni řekli, jestli to chtějí školit.“*

Dále musíme vzpomenout potřebu školení pro nové zaměstnance a čerstvé absolventy škol. Tuto potřebu nám potvrzuje I3, který říká: *„Přichází k nám spousta nových zaměstnanců, přímo z VŠ, takže nemají vůbec žádné zkušenosti a je třeba je zaškolit i v rámci těch měkkých dovedností.“* V tomto se shodují s I7, který nám na otázku, jaké oblasti proškolujete z dotací EU, uvádí: „*MS Excel, MS Word, protože na těch školách je to nedostatečné a je pravdou, že někteří absolventi z VŠ a SŠ, co teď vychází, vůbec neumí pracovat s těmito programy.“* Školení pro nové zaměstnance můžeme zahrnout do školení, které není předem naplánováno, ale vzniká na základě okamžité poptávky (okamžitých požadavků – just off time). Jedná se o situaci, kdy musí zaměstnavatel zareagovat na vzniklou situaci (výroba nového produktu, změna technologie, zjištění nedostatečných znalostí zaměstnance, kumulace funkcí atd.).

Zároveň nám může školení zaměstnanců přispět ke stmelení pracovníků - Týmové vzdělávání (team building), což, jak nám uvádějí informanti, je také velmi důležité.

I7: *„…teď bych chtěla na školení naplánovat propojenou skupinu, jak techniků, tak dělníků, protože tady ty dva úseky jsou strašně oddělené a netáhnou za jeden provaz, nejsou vůbec týmové. Tak bych je tam chtěla zařadit, aby tam byli všichni a uvědomili si, že ta propojenost a spolupráce je prostě nutná.“* a s tímto názorem souhlasí i I4: *„…pokud máme výjezdní školení přes noc, tak se snažíme, aby to bylo v pěkném prostředí. Aby to bylo pro ty zaměstnance příjemné, přece jenom jsou mimo rodinu a zároveň to stmeluje kolektiv, když si mohou večer posedět…“*

6.4 „Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“

Kódy: postoj, etapa prozření, kladný dopad, skepse, význam

Postoje zaměstnanců ke vzdělávání mohou být různé, ovlivňují nám je různé faktory a můžeme se na ně dívat různými pohledy. Vždy by mělo být našim cílem, pokud už se vynakládají peníze na vzdělávání, dosáhnout toho, aby vzdělávání mělo přínos pro všechny zúčastněné. Postoj může být jiný z pohledu vedoucího pracovníka a jiný z pohledu školeného zaměstnance.

I1 říká: *„Postoj vychází od těch nadřízených pracovníků, samozřejmě ideální by bylo, kdyby ten postoj vycházel od toho nejvyššího řídícího pracovníka, toho managementu, který by měl mít zájem na tom, aby ten svůj lidský kapitál nějak vzdělával, a tím vlastně vzniká ta hodnota pro firmu.“* Nadřízení pracovníci mohou významně ovlivňovat postoj svých podřízených zaměstnanců ke vzdělávání, jak nám uvádí I2: *„Je to vždycky o tom vedoucím, jak jim to podá a jak k tomu přistupuje, zda tam musí, nebo nemusí ti zaměstnanci jít, co z toho budou mít, a jestli to bude pro ně mít nějakou přidanou hodnotu.“* Proto je vždy potřeba, aby veškerá plánovaná školení byla předem konzultována s vedoucími pracovníky, kteří dokážou nejlépe identifikovat potřebu vzdělávání pro své podřízené a zohlednit při výběru své kapacitní a časové možnosti. Jak plyne z odpovědi I1, záleží na mnoha faktorech: *„Takže ten postoj těch vedoucích je smíšený, Na odborné školení, to oni velice dobře reagují. Pokud se jim nabídne možnost nějakých měkkých dovedností, tak již nejsou úplně nadšení a to samé platí i pro školení z dotačních titulů EU, protože ty výzvy nás různě omezují…, …je to pořád to samé a už o to není zájem. Spíš to ti vedoucí berou, že je to ztráta času. Zaměstnanec není na pracovišti, školí se někde dva dny a oni pak nestíhají pracovat, vyrábět a hlavně je to problém u těch dělníků.“*

Pokud budeme mluvit o postoji samotných zaměstnanců, setkávají se informanti převážně s kladnými ohlasy. I7 na otázku „Jaké postoje mají zaměstnanci ke vzdělávání?“ říká: *„Ve skrze kladný. Myslím si, že to všichni vítají, byť tady máme pár výjimek.“*

Jak nám uvádí I1, je třeba přihlížet k tomu, zda se jedná o THP pracovníka či dělníka: *„…musíme je určitě rozdělit na postoje těch THP pracovníků a těch dělníků. Postoje THP si myslím, že jsou vesměs lepší, kladnější, že to přivítají… … Co se týká dělníků, přistupují k tomu trochu s tou skepsí, hlavně k těm měkkým dovednostem, protože si říkají, proč tam musím sedět a mně se tam nechce a nám teď stojí linka a já to musím dodělat, kdo to za mě udělá?“* O rozdílném postoji ke vzdělávání se nám vyjadřuje i I3: *„Já bych řekla, že je to*

hodně individuální. Pokud jde o nové zaměstnance, tak ti jsou většinou hodně nadšení. Pokud se to týká vedoucích zaměstnanců, tak ti potřebují vědět, proč tam mají jít, kolik času je to bude stát, kolik to bude stát peněz a je potřeba to lépe identifikovat. Jejich postoj je zpravidla pozitivní i u těch dělníků.“

Takže opět vidíme, že před každým školením se musí pečlivě zvažovat, jaký to bude mít přínos pro firmu, zaměstnance a v případě zjištění potřeby seznámit s tímto cílem i zaměstnance, vysvětlit mu, v čem mu zvolené školení pomůže. Nutnost vzdělávat zaměstnance však roste a tuto změnu si začínají uvědomovat i zaměstnanci na nižších pracovních pozicích. Důkazem nám je odpověď I4, který uvádí: *„…THP pracovníci a administrativa, tak tam to vnímají velice pozitivně. Ta školení jsou prostě koncipována tak, aby to těm zaměstnancům vždycky něco dalo. Myslím si, že je ten pozitivní ohlas i u těch dělnických pozic, protože i ti dělníci se na pohovorech už ptají, jestli je možnost nějakého vzdělávání.“*

Na tuto poslední informaci, od I4 navážeme další kategorií, kde se zaměříme na to, poskytují- li firmy vzdělávání zaměstnancům bez zacílení na strategii firmy jako benefit.

6.5 „Nikdo nemůže řídit změny, člověk musí být jen před nimi.“

Kódy: bonus, benefit, dělníci, časové hledisko, obsazení

Školení zaměstnanců, jak jsme si uvedli, vyplývá většinou z ročního plánu školení, v němž se plánuje školení pro jednotlivé skupiny pracovníků, či přímo školení pro dané pracovníky. Ve výrobních podnicích máme jak THP pracovníky, tak dělníky a mezi plánováním a výběrem vzdělávání pro tyto dvě odlišné skupiny je velký rozdíl. U dělnických pozic tvoří převážnou část vzdělávání v průběhu roku legislativní školení, které musí absolvovat a bývá časově i finančně náročnější než u THP pracovníků. Často se stává, že firmy již tyto dělníky dále nevzdělávají a neposkytují jim žádné školení nad tento rámec. To nám potvrzuje I5: *„Dělníkům jsme kromě toho co je potřeba, žádné školení neposkytovali.“*, a také I3: *„Dělníci se školí hlavně v rámci zákonných školení…dělníci se školení z dotačních titulů neúčastnili.“* Výjimkami bývají tzv. nevýrobní dělníci (seřizovači, mechanici, údržbáři atd.), kteří potřebují k své práci i odborné či specifické vzdělávání.

V roce 2009 začalo MPSV v ČR řešit dopad možných důsledků hospodářské krize a vyhlásilo projekty z ESF ČR na podporu zaměstnavatelů a hlavně zaměstnanců, aby

v případě potřeby byly obě skupiny schopny řešit nastalou situaci (např. málo práce, nutnost propouštět, nutnost převést zaměstnance na jiný druh práce, usnadnění hledání nového pracovního místa v případě propuštění). Zaměstnavatelé měli možnost poskytnout zaměstnancům různé formy dalšího profesního vzdělávání, aby získali nové odborné znalosti, dovednosti a kompetence a tím se stali flexibilnějšími. Některé firmy na tyto výzvy zareagovaly a potvrdil nám to i náš výzkum.

I1: *„ Takže my jsme čerpali tři dotační programy…ten první byl průřez celou společností, kdy se školili jak dělníci, tak i vrcholový management. Bylo to zaměřeno na to, abychom těm lidem dali takové školení pro případ, že je propustíme, aby měli možnost si najít tu práci někde jinde a bylo to pro ně lehčí…bylo to zaměřené na rozvoj. Takže tím vším procházeli i dělníci. Měli školení na počítače a jedna skupina jazyků byla také pro dělníky. Pak jsme měli v roce 2014 „Vzdělávejte se pro růst" a tam jsme to použili hlavně na výuku těch jazyků a to bylo pro administrativu. Tam už jsme ty dělníky nedávali…a teď poslední dotace byla, POVEZ, kdy to bylo na dělníky, …aby i věděli, co obnáší práce manažerská a popřípadě, když by od nás odešli, je to taková devize, kterou od nás dostali."*

Stejný přístup zvolili i ve firmě I4: *„…my to děláme napříč firmou. Snažíme se to vyrovnat, opravdu to vzdělávání by nemělo být cílené na určitou sortu lidí, ale opravdu každý…" „ …vzdělávání z EU je velice přínosné…zvyšuje to kvalifikaci zaměstnanců …i kvalifikaci té společnosti, její postavení na trhu a samozřejmě pak jsou ti zaměstnanci kvalifikovaní a nevisí jenom na té jedné firmě, ale mají těch možností více a jsou lépe uplatnitelní na trhu práce."*

I7: *„My jsme dříve také školili ty techniky, ale tím, že byl teď na ÚP, ten POVEZ vyhlášen, tak tam tlačíme všechny, protože myslím si, že i ten člověk se potom cítí lépe, tím že je tak branný, jako cenný zdroj a pak třeba i tady zůstane déle a daleko radši, než aby si hledal nové zaměstnání."*

Vidíme, že firmy se snaží zaměstnance školit a jsou si vědomy toho, že spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro firmu přínosem. Jak nám uvedl informant I4, mnozí zaměstnanci se již při pohovorech ptají, zda je možné se ve firmě vzdělávat. Možnost vzdělávání ve firmách ještě není samozřejmostí, a pokud je firma ochotna školit zaměstnance nad rámec vyplývající z jejich pracovních povinností, měli by toho zaměstnanci využívat v maximální míře a brát to jako bonus, protože získané znalosti dovednosti, schopnosti tomu dotyčnému pracovníkovi zůstanou i při odchodu z firmy. Jak

nám sdělil I4: *„…úřady práce se samozřejmě snaží vzdělávat nezaměstnané, snaží se jim poskytnout kurzy, ale myslím si, že ta firma to dokáže lépe zaměřit, lépe zacílit, protože zná ty lidi a zná jejich potřeby a nelze dát stejné školení všem. Každý potřebuje jinou péči a jinak to školení podat.“*

6.6 „Co sami nezvládneme, s tím nám musí pomoci jiní!“

Kódy: externí firma, plán, obsazení, bariery, finance, negativa pozitiva vítězí

Získání finančních prostředků z fondů EU není úplně jednoduché. Na žadatele a později příjemce dotace jsou kladeny různé nároky (znalostní, dovedností, časové). Firmy proto často při čerpání peněž z operačních programů využívají služeb externích firem, které firmám nabízí poradenství v oblasti fondů EU, pomoc při získání dotací, přípravu a zpracování projektů, realizaci vzdělávacích programů. Jejich předností je vysoká úspěšnost schválených projektů, schopnost odlehčit firmám administrativní zátěž a zároveň poskytují pomoc při realizaci vzdělávání. Jsou schopny zabezpečit akreditované lektory, dle požadavků jednotlivých řídících orgánů. Tyto výhody jsou však vykompenzovány vyššími finančními částkami, které si tyto externí firmy za své služby účtují. Kolik firem využívá externí služby a proč jsme se dozvěděli většinou z otázky: Jak velký tým se podílí na přípravě a kdo? I1 odpovídá: *„ …příprava projektu většinou probíhá tak, že si dáme nějaké výběrko firem, které by nám s tím mohly nějak pomoci, které by to školily, které se s tím zabývají a mají více zkušeností. Protože, já nejsem projektový manažer, nedokážu třeba napsat tu žádost na tu dotaci… Naplánovat koho a jak budeme školit je hlavně na nás, na personálním úseku, finanční ředitelce…“* Spolupráci s externí firmou nám potvrzují také další informanti.

I2: *„Spolupracujeme s externí firmou, i v minulosti jsme vždy měli externí firmu a v podstatě ony dělají veškerou administrativu, no veškerou, jak se to vezme, když vím, jakou s tím máme práci my. Oni dělají tu hlavní administrativu, ale vždy se vše dolaďuje tady a je to úplně šílené. A tyto firmy spolupracují ještě s jinou firmou, takže jsou to vlastně tři firmy propojené a pořád se ty informace vyměňují a dolaďuji… …My nevíme jak to napsat tak, aby tam bylo všechno, co tam na tom ministerstvu chtějí, takže je to pro nás těžké, abychom žádali sami.“*

I3: *„Na ty dotační tituly jsme měli přímo externí firmu a ta nám poskytovala ty další externí firmy, které školily jakoby přes ně, takže to pro nás bylo vícenákladové. V rámci*

toho projektu nám byla přidělena jedna pracovnice na plný úvazek, která se starala o celý projekt.“

I4: *„Takže my na tom většinou spolupracujeme se společností, která nám ty projekty zpracovává, protože nemáme kapacity na to, abychom si to zpracovávali tady sami, takže většinou zpracováváme podklady z naší strany, co očekáváme od toho projektu, jaké vzdělávací programy bychom v tom chtěli realizovat, konkrétní typ školení…“*

Naopak I6 nám uvádí: *„Měli jsme spíše konzultační firmu, a potom, při vyloženě nějakých nejasnostech nám radili, ale jinak jsme si z velké části dělali vše sami…“* Informant I6 nám v návaznosti na to, že si projekt řídili sami, sdělil své zkušenosti: *„…profesně se člověk seznámil i s jinými oblastmi, jako je financování, psaní žádostí a vedení těch projektů, spíše i ten projektový management a další věci… po absolvování těch projektů jsem profesně někde jinde než předtím.“* A protože má informant I6 zkušenosti jak s realizací projektu bez externí firmy, tak i s ní, zeptali jsme se na jeho názor: *„Zkoušeli jsme obě varianty, řekla bych, že když jsme si dělali ten projekt sami, že velkou podporou nám byli jednak třeba na Czechinvestu a na ÚP, že ty pracovnice, pracovníci, tak jako cíleně poradili a byly ochotní, že to kolikrát bylo jednodušší na komunikaci, než když jsme to tady zkoušeli, třeba přes nějaké externí firmy zadávat ty projekty.“*

Dva informanti, které jsme si zde neuvedli, čerpali dotace z operačního projektu POVEZ (či předchozího projektu „Vzdělávejte se pro růst“), který je realizován MPSV přes jednotlivé Úřady práce. Oba se shodli na tom, že realizace přes ÚP není administrativně až tak náročná, jako u velkých projektů a firmy jsou schopny tyto projekty realizovat sami pouze s využitím externích lektorů.

6.7 „A co nové projekty?“

Kódy: pozitiva vítězí, pohled do budoucna, nové projekty, etapa prozření

V roce 2016 se mají začít realizovat dva významné projekty na vzdělávání zaměstnanců a to projekty z OP Zaměstnanost (programové období 2014 – 2020) Výzva 43 (projekt na 24 měsíců) a POVEZ II. Oba tyto projekty bude zastřešovat MPSV. Firmy, které chtějí žádat o finance z těchto dotačních titulů, se již začaly na projekty připravovat, a proto samozřejmě vyvstalo toto téma i při jednotlivých interview s informanty.

I1 nám uvedl: *„Vždycky si říkám, že už do toho nepůjdu, už žádnou dotaci nechci, no ale víceméně teď se chystáme na další čtvrtý dotační titul… …Zase budu nadávat, zase budu*

naštvaná, ale prostě je to zase o tom, že třeba tato výzva je trošku lepší na administrativu, je tam víc odborného školení, takže zas si říkáme, je to fajn, dostanou to i dělníci, protože to musí být zase napříč společností.“

I3: *„…nebráním se do budoucna opět se nějakého projektu z dotačního titulu zúčastnit. Ovšem za předpokladu, že nás to administrativně nezatíží, tak jako to bylo u prvního projektu.“*

I5: *„Rozhodně je to přínosné. Někdy je okolo toho vysoká administrativa, bohužel. Ten přínos je tam jednoznačný… …hodláme v tom pokračovat. Možná by bylo dobré, když už něco vyhlásí, uvést to do provozu nebo účinnosti co nejdříve, ne že se čeká dalšího čtvrt roku a pořád nic.“*

Z této kategorie nám vyplývá, že přes všechna negativa plynoucí ze vzdělávání financovaného EU, se chystají všichni informanti v čerpání dotací pokračovat. Je to ovlivněno i tím, že MPSV slibuje, že u nových projektů bude menší administrativní zátěž (nebudou se muset zdůvodňovat výdaje, zjednodušené hodnocení, mohou čerpat i firmy ve ztrátě).

7 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na začátku praktické části jsme si uvedli hlavní výzkumnou otázku, která zněla: **„Jaké významy přikládají klíčoví pracovníci firem a personalisté vzdělávání z dotačních titulů a jaké s ním mají zkušenosti?“**

V rámci výzkumu jsme provedli sedm interview s pěti personalisty, jedním specialistou lidských zdrojů a s jedním specialistou na vzdělávání. Z jednotlivých rozhovorů jsme získali informace, jak probíhá vzdělávání ve firmách a jakou kontinuitu nám tvoří vzdělávání zaměstnanců bez dotačních titulů EU a s nimi.

Zjistili jsme, že všechny firmy, jejichž pracovníci nám poskytli rozhovor, tvoří plány vzdělávání. Toto zjištění nám koresponduje s Koubkem (2011, s. 140), který uvádí, že ve velkých firmách bývá zpravidla prováděno tzv. systematické vzdělávání a střední podniky, které jsou orientované na náročnou práci a jejichž cílem je poskytovat profesionální služby, často přebírají vzdělávací modely uplatňované ve velkých firmách. Při systematickém plánování je třeba vždy nejdříve přihlížet k zákonným školením, která mají danou periodicitu. Další vzdělávání bývá již plánováno dle potřeb zaměstnavatele. Jak jsme si uvedli ve výzkumu, potřeby vzdělávání mohou být různé, jako např. nový zaměstnanci, okamžitá poptávka, kumulace funkcí, organizační změna, dlouho neproškolení zaměstnanci. Bylo zjištěno, že většina firem by své zaměstnance školila nad rámec svých povinností i bez dotací EU. Ovšem rozsah školení a počet proškolených zaměstnanců by byl menší. Spoluúčast EU na financování vzdělávání firmám umožňuje školit efektivněji, rychleji a ve větší míře. Pokud je možnost čerpat dotace z fondů EU, plánují firmy školení tak, aby z dotací pokryly co nejvíce školení, které mají stanoveny již v plánu vzdělávání. Informanti uváděli, že když se začalo žádat o dotace, školilo se většinou vše, na co bylo možné finance získat. V současné době se situace mění. Firmy pečlivě zvažují, než podají nový projekt, jestli je to pro ně finančně výhodné a zda budou schopny kapacitně projekty zabezpečit, jak ze strany společnosti, tak i zaměstnanců.

Pokud si máme shrnout odpovědi na naši výzkumnou otázku, zjistili jsme, že na první místo všichni informanti staví získání financí na vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání ve firmách je vysoce nákladové a tzv. „finanční bonus“ je velkou motivací k tomu, aby firmy žádaly o dotace i přes mnohá úskalí, která to sebou přináší. Firmy i zaměstnanci si uvědomují význam vzdělávání, na čemž se shodli všichni informanti a díky financím navíc si mohou tyto organizace dovolit často školit i takové oblasti vzdělávání, které jim

nepřinesou okamžitou návratnost. Zároveň tímto vzděláváním vytváří image firmy. Pokud funguje v organizaci dobrá komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, je zřejmé, že i zacílení oblastí potřebných pro vzdělávání daného pracovníka bude mít pozitivní účinek a přinese oboustranné uspokojení. Zaměstnanec bude motivován, bude mít pocit, že je součástí firmy, což se odráží na pracovním výkonu, na chování zaměstnance, na jeho ochotě udělat něco navíc. Kvalifikovaných, schopných zaměstnanců je na trhu práce v současné době nedostatek a vysoká fluktuace ve firmách je nežádoucím trendem. Udržení si schopných a vyškolených pracovníků je pro firmy stěžejní úlohou.

V konečné fázi bylo zjištěno, že negativa jsou vyvážena pozitivy a všichni informanti uvedli, že hodlají v žádostech o dotace pokračovat a budou žádat o další dotace na vzdělávání svých zaměstnanců. Doufají ve splnění slibů, že se zjednoduší administrativa, že se budou moci projekty podávat elektronicky, zjednoduší se prokazování výše nákladů atd..

Krásně nám to shrnul informant I6, který říká: *„Řekla bych, že je to velká konkurenční výhoda, když firmy umějí žádat a využít dotace na školení, že je nevýhoda těch firem, které nežádají a nemají další přínos prostředků, takže vzniká taková disproporce mezi firmami, které si umí třeba samostatně požádat nebo prostřednictvím nějakých poradenských firem a využijí všechny ty "nabídky, co se poskytují“.“*

V našem výzkumu jsme se zaměřili na firmy, které již dotace z EU čerpali. Při samotné realizaci výzkumu, jak jsme si uvedli v kapitole 5.3, jsme však zjistili, že mnoho firem o dotace nežádá a proto by bylo jistě velmi zajímavé provést konfrontační výzkum společností, které se na dotace z EU zaměřily a organizace, které se touto myšlenkou nezabývají.

Důležitým poznatkem je, aby řídící orgány ČR (např. MPSV, MŠMT, MMR), více spolupracovaly s organizacemi a snažily se podporovat takové projekty a oblastí vzdělávání, které jsou pro firmy klíčové.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zjistit, jaký význam má vzdělávání zaměstnanců ve firmách z dotačních titulů Evropské unie. Tuto oblast výzkumu jsme si vybrali z důvodu, že v současné moderní době se na vzdělávání zaměstnanců klade mnohem větší důraz, než tomu bylo dříve. Koncepce celoživotního učení je součástí mnoha strategických dokumentů, ve kterých se vyzdvihuje nutnost vzdělávání. Další profesní vzděláváním tvoří převážnou část dalšího vzdělávání, které je realizováno mimo školský vzdělávací systém a probíhá po celou dobu naší profesní dráhy, která se vlivem ekonomických a sociálních změn neustále prodlužuje.

Na začátku teoretické části jsme si uvedli, proč je kladen tak velký význam celoživotnímu učení a vzdělávání. Celoživotní učení se stává nutností doby, a proto je nezbytné, aby bylo podporováno všemi možnými prostředky. Evropská unie tuto potřebu již dříve definovala v Lisabonské smlouvě a přijala podporu celoživotního učení jako jeden z hlavních cílů pro následující dlouholeté období. Jako další, stejně důležitý cíl, byla identifikována potřeba udržet a zvyšovat konkurenceschopnost podniků, a protože právě podniky jsou těmi, kdo disponují lidskými zdroji, je podpora zaměstnavatelů nezbytná. Právě přes zaměstnavatele dochází k naplňování obou cílů. Dalším podnikovým vzděláváním jsme se zabývali v druhé části práce, kde jsme si ukázali, jak by mělo správně probíhat plánování vzdělávání. Vysvětlili jsme si oblasti vzdělávání v podniku a ukázali si kompetenční model, dle kterého určujeme okruhy vzdělávání, na které žádáme dotace z EU. Od plánování jsme se následně dostali až k samotnému projektovému cyklu, který jsme si analyzovali po jednotlivých etapách.

V praktické části jsme se pokusili propojit teoretické poznatky podnikového vzdělávání s výzkumem, který jsme realizovali metodou interview s personalisty a kompetentními pracovníky na vzdělávání ve firmách. Našim cílem bylo zjistit význam vzdělávání z dotačních titulů EU a zkušenosti, které klíčoví pracovníci mají s tímto vzděláváním.

Jak jsme si uvedli v kapitole 7 Shrnutí praktické části, výzkumem bylo zjištěno, že finanční prostředky z EU umožňují vzdělávat zaměstnance tak, aby to mělo všestranný přínos. Do procesu vzdělávání je třeba však zapojit všechny tři složky: společnost – podnik – jednotlivce. Memorandum (2001, s. 4) nám zdůrazňuje dva stejně důležité cíle: podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnanost. Po provedení výzkumu můžeme říci, že firmy, kterých se týkal náš výzkum, se převážně snaží naplňovat tyto cíle a vzdělávají své

zaměstnance i nad rámec jejich potřeby. Jsou si vědomi toho, pokud umožní zaměstnancům vzdělávat se, přinese to většinou oboustranný užitek. Z rozhovorů nám však vyplynuly informace, o problémovosti vzdělání z dotací EU, kdy mezi hlavní patří administrativní zátěž, striktní pravidla a malá možnost flexibilnějšího rozhodování o tom, které oblasti školit a jaké jsou priority jednotlivých firem.

Díky této práci jsme se více ponořili do problematiky vzdělávání z peněz EU. Říkáme problematiky, protože, jak jsme již uvedli, mnoho firem dotace nečerpá a ani do budoucna neplánuje čerpat. Po provedeném výzkumu vnímáme možnost čerpání financí z dotací EU jako šanci, která není nerealizovatelná. Bylo by však přínosné, pokud by mezi řídícími orgány a příjemci dotací existovala propracovanější zpětná vazba, která by dokázala lépe identifikovat oblasti, jež je potřeba upravit, změnit, rozšířit. Přes všechna zmíněná negativa se hodlají účastníci výzkumu do budoucna k čerpání financí z EU vracet a využívat tak prostředků z dotačních titulů EU k dalšímu vzdělávání svých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2914-5.

[3] BENEŠ, Milan, 2003. *Úvod do andragogiky*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4542-6.

[4] DRUCKER, Peter F, 2001. *Výzva managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X

[5] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1457-8.

[6] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.

[7] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

[8] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.

[9] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister. ISBN 978-80-87029-56-5.

[10] *Memorandum o celoživotním učení*, 2001[online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf

[11] MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-738-4.

[12] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

[13] NOVOTNÝ, Petr, 2009. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5116-4.

[14] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Základy andragogiky*: *Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského.

[15] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.

[16] PAVLÁK, Miroslav, 2006. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7139-0.

[17] *Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II*, 2016 [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci/celorep/povez-ii/povez_ii_-_manual_pro_zajemce_v1.pdf

[18] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

[19] PRUSÁKOVÁ, Viera, 2005. *Základy andragogiky*. Bratislava: Gerlach Print. ISBN 80-89142-05-2.

[20] SMEJKAL, Josef, 2015. Manažerské kompetence a požadavky podnikové praxe. *Andragogika*. Zlín: Academia Economia. **2015** (2 - 3), s. 56. ISSN 1211-6378.

[21] *Strategie celoživotního učení ČR*, c2007. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-254-2218-2.

[22] *Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku: Strategy of human resources development for the Czech republik*, 2003 [online]. Praha: Úřad vlády ČR. [cit. 2016-04-25]. ISBN 80-867-3402-1.

[23] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

[24] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

[25] VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ, 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-012-9.

[26] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

Elektronický zdroj:

[27] *DV Monitor* [online]. NÚV a Trexima, ©2006 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: http://www.dvmonitor.cz/

[28] *Evropský sociální fond ČR* [online]. MPSV, ©2008 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: http://www.esfcr.cz/

[29] *Národní soustava kvalifikací* [online]. MPSV, © [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: http://www.narodnikvalifikace.cz/

[30] *Národní soustava povolání* [online]. MPSV, © [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: http://www.nsp.cz/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATD.	A tak dále
CIP EQUAL	Iniciativa Společenství EQUAL
ČR	Česká republika
DV Monitor	Informace a data o dalším vzdělávání
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
JPD 3	Jednotný programový dokument pro Cíl 3
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
NAPŘ.	Například
NSK	Národní soustava kvalifikací
NSP	Národní soustava povolání
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
OECD	Organizace pro evropskou spolupráci a rozvoj
OP	Operační program
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP RLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
OPPA	Operační program Praha - Adaptabilita
POVEZ	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců
SROP	Společný regionální operační program
THP	Administrativní zaměstnanec

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pyramidální pojetí kompetenčního přístupu ve vzdělávání v ČR 14
Obr. 2. Úrovně strategie 21
Obr. 3. Kompetence dle NSP a NSK..... 27
Obr. 4. Úplný projektový cyklus..... 31
Obr. 5. Analýza potřeb vzdělávání – oblasti a metody 32
Obr. 6. Sněhová koule 41

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Tabulka informantů 44
Tab. 2. Schéma kategorií a kódů 46

SEZNAM PŘÍLOH

P I Pomocné otázky

P II Informovaný souhlas

P III Doplňující dotazník

P IV Kódovaný rozhovor

PŘÍLOHA P I: POMOCNÉ OTÁZKY

<u>Hlavní výzkumná otázka:</u>

Jaké významy přikládají klíčoví pracovníci firem a personalisté vzdělávání z dotačních titulů EU a jaké s ním mají zkušenosti.

Pomocné otázky

V první části rozhovoru se chci zaměřit na vzdělávání ve firmě.

1) **Prosím popište mi, jak tvoříte plán vzdělávání?**

   (na jak dlouho dopředu, jak volíte oblasti, rozpočet, co má ještě vliv na plán – otázky jen případe nejasností)

   a) ***Co je rozhodující faktor při výběru vzdělávání pro THP a proč?*** (zeptám se, pokud nebude zodpovězeno)

   b) ***Co je rozhodující faktor při výběru vzdělávání pro dělníky a proč?***

2) **Popište mi postoje ke vzdělávacím aktivitám u jednotlivých skupin pracovníků?**

   (nadřízení pracovníci, THP, dělníci)

V druhé části rozhovoru se chci již zaměřit na čerpání dotací.

3) **Co si představíte, pod pojmem dotační tituly z EU?**

   a) Jaké oblasti (projekty) jsou zajímavé, pro vaši společnost zajímavé?

   b) Co je pro vás při výběru projektu rozhodující?

   c) Co je hlavní důvod pro školení u THP a u dělníků?

4) **Přibližte mi prosím vaše zkušenosti s přípravou projektů?**

   a) Jak u vás ve firmě probíhá přípravná fáze?

   Pouze pokud nebudou vědět - (identifikace potřeb, cílové skupiny, vzdělávací plány, personální zabezpečení…)

   b) Jak velký tým se podílí na přípravě projektu a kdo?

   c) Jak stanovujete oblasti vzdělávání, které se budou školit?

5) **Na jaké oblasti vzdělávání jste čerpali dotace?**

   a) U THP – v čem spatřujete přínos pro firmu z tohoto vzdělávání

   b) U dělníků – v čem spatřujete přínos pro firmu z tohoto vzdělávání

Nyní se zaměříme na průběh vzdělávání financovaného z EU

6) **Jaké metody výuky jste nejčastěji používali?**
   a) *Jak výuka probíhala?* (ve firmě, mimo ni, externí či interní pracovníci, pomůcky)
7) **Přibližte mi jeho průběh, popište a zhodnoťte jej?**
   a) *Prosím popište mi, jak přistupovali ke školení svých podřízených jejich nadřízení pracovníci.*
   b) *Jak přistupovali ke školení samotní zaměstnanci?*
8) **Jakými metodami hodnotíte efektivnost vzdělávání po ukončení akce a po delším časovém úseku?**
9) **Jaký vidíte význam ve vzdělávání z EU z pohledu své pracovní pozice u vás ve firmě a proč?**

Závěrečná část:

10) **Povězte mi něco o tom, jak jste pohlížel/a na dotace před prvním projektem a jak na mě pohlížíte teď?**

PŘÍLOHA P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS

INFORMOVANÝ SOUHLAS S ROZHOVOREM

SOUHLAS S NAHRÁVÁNÍM ROZHOVORU

Jméno a příjmení: ……..

Datum narození:……..

(*dále jen informant*)

souhlasím s mou účastí na rozhovoru k bakalářské práci **Aleny Šolcové (***dále jen výzkumník***)**, studentky fakulty humanitních studií, obor Andragogika v profilaci řízení lidských zdrojů v neziskové sféře s názvem ***Význam firemního vzdělávání financovaného z dotačních titulů Evropské unie***.

Souhlasím s tím, že výzkumník bude mít uvedeny mé osobní údaje: jméno a příjmení, věk, pohlaví, vzdělání, firma, pracovní pozice, praxe s projekty na doplňujícím dotazníku (archu).

Byla jsem informována o tom, že mé jméno a příjmení bude v bakalářské práci změněno kvůli anonymitě a bude s nimi nakládáno bez vazby na mou osobu či firmu, ve které pracuji.

Uděluji také souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon.

Souhlasím se zpracováním osobních údajů a dávám svým podpisem souhlas, aby poskytnuté osobní údaje byly zpracovány a uchovány pouze pro účely zpracování uvedené bakalářské práce.

V ……dne:……..

……

podpis informanta

PŘÍLOHA P III: DOPLŇUJÍCÍ DOTAZNÍK

DOPLŇUJÍCÍ DOTAZNÍK

1. **Jméno a příjmení:** ……..
2. **Anonymní jméno v BP:** ……...
3. **Pohlaví:** ……
4. **Věk:** ……
5. **Vzdělání:** ……
6. **Pracovní pozice** …….
7. **Praxe s projekty:** …….

8. **Datum rozhovoru:**
9. **Místo rozhovoru:**
10. **Čas zahájení rozhovoru:**
11. **Čas ukončení rozhovoru:**

PŘÍLOHA P IV: KODOVANÝ ROZHOVOR

OT1	Prosím popište mi, jak tvoříte plán vzdělávání?	
OD1	Máme tady hodnocení zaměstnanců. Každý vedoucí si dělá na svém úseku minimálně jednou za rok hodnocení. Z toho vyplývají jednak cíle pro ty lidi, ale i jednak se domlouvají na nějakém vzdělávání, jednak co by chtěli ti zaměstnanci pro svoji profesi, pro rozvoj anebo co jim doporučují ti vedoucí a vlastně z toho potom z těch podkladů se dostanou do podkladu personální ho plánu a tam to asistentka zpracuje a pak se vytvoří plán vzdělávání pro celou firmu. Snažíme se každý rok zpracovat plán, ale někdy je to takové hektičtější, ale cíl je každý rok na začátku roku si postavit plán. Plán na začátku roku není samozřejmě dogma, v průběhu roku nám sem může dojít nový člověk, můžou vyvstat nové potřeby, nové požadavky takže to vlastně jenom rozšíříme.	Plán Podnět Podnět.
	A máte nějakou směrnici na vzdělávání?	
	Na vzdělávání jako že by to tam bylo, tady směrnice není. Vyloženě tak detailně ne, máme ale např. adaptační plány. Zatím ještě směrnici přímo na vzdělávání nemáme. Máme nově aktualizované adaptační plány.	Směrnice NE.
OT1b	Co je rozhodující faktor při výběru vzdělávání, třeba když plánujete takto dopředu? Jak se to liší u THP a u dělníků?	
OD1b	Tady je to vždycky poměr cena, výkon. Každý zaměstnanec když jde na školení, tak hodnotí jednak to školení, jednak obsah školení, jednak lektora, abychom věděli, jestli plánovat tady tyto aktivity nebo s nějakou jinou firmou školící se domlouvat. Vzděláváme to, co zaměstnancům chybí, ta dovednost která by je posunula, potažmo tím celou firmu posunula dopředu.	Finance Hodnocení Potřeba
OT2	Zeptám se, jaké mají postoje zaměstnanci ke vzdělávání?	
OD2	Ve skrze kladné. Myslím si, že všichni to rádi vítají, byť tady máme pár výjimek, kteří se domnívají, že třeba když jsou na nějaké té pozici jakoby vedoucího, tak se domnívají, že nepotřebují mít znalosti měkkých dovedností. Že prostě jsou vyloženě jenom technicky zaměření, já teďka dělám toto, tak se prostě v rámci toho software budu rozvíjet dál, ale nic víc nepotřebuji. A s tím se teda těžko pracuje,	Postoj Skupina

	potom nějaké přesvědčování, když někoho nutíte na školení, a když se nedá normálně přesvědčit, že potom uzná, že je to dobré, tak i ten výsledek z toho školení je potom nulový. Ale jsou to výjimky tady toto.	
	U těch dělnických jsme toto zas tak moc neřešili, když řešili jsme to v rámci toho dotačního projektu přes úřady práce (POVEZ) a tam vlastně byly do toho zapojeni i ti dělníci, kdy jsme školili třeba i ty ... základy znova, protože ne všichni jsou ....a my jsme .....firma a myslím si, že to bylo pozitivně vnímáno. Já si myslím, že i ten dělník je rád, že je poslán na nějaké to školení.	Dělníci - pozitivum
OT3	A když se teď přesuneme již k dotačním titulům. Co si představíte pod pojmem dotační tituly z EU?	
OD3	Vyhlášení dotace a možnost, že se EU spolupodílí na nákladech, na našich nákladech na vzdělávání (chacha).	Financa
OT3a	A jaké oblasti jsou zajímavé pro vaši společnost, když vybíráte projet nebo když se připravuje nějaký projekt?	
OD3a	Vybíráme to, co potřebujeme. To co potřebujeme, školíme ale i mimo tyto dotace. Jsme si vědomi toho, že pokud budeme investovat do lidí, tak se nám to vrátí. Když je vypsaný projekt, tak si to uděláme takové hustější, protože žádné vzdělávání není samozřejmě zadarmo, ale i kdyby nebyly vypsané dotační projekty, tak prostě školit budeme pořád, akorát to třeba rozvolníme, budeme třeba hledat nějakou, ani ne tak levnější, prostě nebudeme to tak hrotit.	Potřeba - i mimo dotace. Výzva Příležitost.
OT4	A jak u vás probíhá příprava projektu? Když je vypsaný nějaký projekt?	
OD4	Například v rámci třeba těch POVEZ, co vypisují ÚP to není až administrativně tak náročné. Nemyslím, že by se to muselo nějak hodně zdůvodňovat, je to takové jednodušší pro mě. Já to tedy nevypisuju, je tady kolegyně, která se tomu věnovala, takže to prostě připravíme sami. Teď, jak má být vyhlášena někdy v osmém měsíci (tuším) výzva 43, tak tam už teda oslovíme firmu, která by nám s tím pomohla.	Projekt POVEZ sami => ext. firma pohled do budoucna
	A když potom připravujete ten projekt, jak volíte cílové skupiny, které se projektu zúčastní?	

	Cílové skupiny pro školení volíme podle toho co je to za školení. Teď jsem měla trošku naplánované, nevím ještě, jestli to tam zařadím, nějakou propojenou skupinu jak technici, tak dělníci, protože nevím jak u vás v práci, ale u nás tady tak nějak je to pořád to dělnictvo a technici jakoby, neboli tady ty dva úseky jsou strašně oddělené a netáhnou jako by za jeden provaz, nejsou vůbec týmové. Tak bych je tam chtěla zařadit, aby tam byly všichni a aby si uvědomili, že ta propojenost a spolupráce je prostě potřebná.	dělníci Podnět, Potřeba
	A jaké jsou třeba hlavní důvody pro školení THP z těch dotačních titulů?	
	Excel, Word, protože na těch školách je to nedostatečné a je pravdou, že některé děcka z vysokých a středních škol co teď vychází, vůbec neumí pracovat s těmito programy. Jinak je to potom podle zaměření. Obchod - nějaké obchodní dovednosti, nákup – nákupní dovednosti, holky v účtárně – něco z ekonomické nebo mzdové oblasti co potřebují.	Podnět.
	A u těch dělníků třeba?	
	Tam je to v rámci toho odborného vzd. Tam nějaké ty znalosti, odbornosti, hlavně tedy odborné. I když jsme jeden rok školili ten Word a Excel tak tam byly i normálně z dělnických pozic, protože my jsme moderní firma a i ten dělník nám odvádí na PC a musí umět, i když je dělník ve skladu, musí umět nějakou tu tabulku zpracovat, udělat ze systému, poradit si. Takže i oni tam byly. Neříkám, že úplně všichni, ale byly tam, ti kteří k tomu počítači nebo k těm výstupům ze systému, co tam jsou, mají blízko.	Potřeba => Excel dělníci
	A jaké máte zkušenosti s přípravou? Třeba co pro vás bylo jednoduché a co těžší?	
	Nemůžu říct, že by to bylo nějak náročnější, mně se to nezdá.	
	A jak volíte tu identifikaci potřeb?	
	Je to právě z toho hodnocení, co tam vypadne. A někdy taky, nechci říci pocitově, ale člověk tady dělá 15 16 let, takže už vím, co která pozice potřebuje, co by tam mělo být a kam by se měli posunout.	Potřeba

OT4b	Zeptám se, jak veliký tým se na přípravě projektu podílí?	
OD4b	U nás tady maximálně 3 lidi, více ne. Ekonomický úsek, když nepočítáme, že ti vedoucí si tam dají nějaké požadavky, což je tak jediné, co od nich dostanu. Já, teďka nově personální co tady je se zapojí a ta účetní, která to měla předtím na starosti , tak určitě poradí, nějakou podporu udělá.	
OT5a	A v čem spatřujete přínos pro firmu?	
OD5a	Umožní nám to v kratším čase získat od těch zaměstnanců dovednosti. Vidím v tom určitě přínos pro firmu i pro ty lidi, protože člověk nikdy neví, co se stane a třeba se tady změní struktura té výroby a bude se řešit, jestli se budou potřebovat všichni zaměstnanci, jestli se nebudeme muset s někým rozloučit a vlastně jim ty znalosti, dovednosti zůstanou. Takže i oni mají potom na trhu práce daleko větší šanci.	Časové hledisko Příležitost => Bonus
OT6	Zeptám se, jaké metody výuky nejčastěji využíváte při vzdělávání z EU? Je to spíše na pracovišti nebo spíše přednáškou?	
OD6	Je to zase školení od školení. Když jsme školili konstrukci, tak jsme tady měli nějakého lektora, bylo to tady u nás to školení, řešili tam i nějaký výrobní problém a jinak samozřejmě máme rádi praktiky. Teoretiky nemáme rádi, protože teorii si člověk načte, ale je potřeba toho praktika, který si to dokáže propojit a ukázat to na té praxi jak to funguje.	Praktici
	A míváte to spíš na pracovišti nebo mimo firmu?	
	Máme tady školící místnost, takže se snažíme školit tady, protože ti zaměstnanci, byť se teda nebrání školení, tak pro ně je třeba to dvoudenní výjezdní takové né moc oblíbené. Například, ale střední management mívá i to výjezdní. U středního a vyššího managementu jsme teda standardně dělali i ty dvoudenní výjezdní školení. Řešili jsme to pátek a sobota a bylo to pro nás příjemné, ale protože nejsme velká firma a stáhneme si třeba ten střední management ty mistry a těm dělníkům nemá potom kdo velet, tak se snažíme to nějak přizpůsobit, aby nebyly hodně dní bez velení. A u nich se to ještě dá, že ten pátek a sobota na to slyší, ale u těch dělníků a u těch	Časové hledisko Skupiny =>

	řádových zaměstnanců by to asi neprošlo, že by obětovali sobotu. Což já třeba nechápu, protože fakt, to každé školení je pro toho člověka víceméně, tomu to dá nejvíc.	
	A máte nějaké interní školitele nebo máte jenom externí?	
	Interní školitele máme pouze na školení bezpečnosti práce, vstupní kvalitu. Ale protože jsem se dívala, že v novém dotačním programu má být i Interní lektor, tak si říkám, že tam zahrnu třeba ty mistry, protože zjišťuji, že oni vůbec neumí komunikovat s těmi lidi. Takže i v rámci toho, protože oni taky mají školit různé věci i bezpečnost na pracovišti a co je vlastně potřeba. Zatím teda nemáme, ale uvažujeme o tom. Jinak využíváme externí lektory a školitele.	interní školitel/ zatím ne.
	Lektory si potom vesměs oslovujeme sami. Jak školíme ty lidi jak v měkkých tak tvrdých dovednostech, tak už máme ten trh trochu zmapovaný, neříkám, že úplně, to ne, ale vím, třeba s kým bych neškolila nebo zase s kým bych školila ráda.	
OT8	Jakými metodami hodnotíte efektivitu vzdělávání? Když třeba školíte z EU, tam bylo striktně dané, ty podmínky vyhodnocování, ale jestli děláte hodnocení jen po skončení akce, nebo hodnotíte i po delší době?	
OD8	Tam nám to vázne. Tam to máme opravdu slabé místo. Tam to prostě nejsme schopni s těch vedoucích, byť to určitě někde máme ve směrnici, že mají zhodnotit, nějaký testík udělat, tak prostě není možné to z nich dostat.	Hodnocení
	A když uděláte nějakou tu akci děláte hodnocení hned po tom školení?	
	Hodnocení toho školení, to vždycky je a většinou ta firma, když je to externí, celodenní, tak potom tam nějaký ten testík je. Hodnotíme tam všechno lektora i úroveň školení. Ty znalosti, to hodnocení je potom na těch vedoucích pracovnících a toto hodnocení vedoucích pracovníků, po nějaké době nám kolabuje. To musím přiznat. Máme to sice popsáno ve směrnici, ale neděje se to tak.	
OT9	Jaký význam vidíte ve vzdělávání z EU z pohledu své pracovní pozice u vás ve firmě a proč?	
OD9	Jaký význam? Přinese nám to finanční prostředky, takže můžeme školit různé oblasti, které bychom si museli roztáhnout od toho delšího časového úseku a jinak všichni	význam finance příležitost

	víme, že dotace nám kříví trhy. Vzdělávání je potřebné, protože v dnešní době si člověk stroj pořídí, peníze získá, ale lidi na trhu nejsou. A vy potřebujete ty lidi mít, aby ti zaměstnanci měli nějaké znalosti a dovednosti a tím, že na trhu je nezískáte, tak je prostě potřeba si je takto vychovávat.	kladný dopad Potřeba
OT10	Ještě se vás na konec zeptám, povíte mi něco o tom, jak jste na dotace pohlížela před prvním projektem a jak na ně pohlížíte teď?	
OD10	Pořád stejně. Já to fakt vidím, že je to pro mě přínosné v tom, že můžeme ty akce zrealizovat dřív a finanční náročnost se mi nezdá nějaká extrémní. Postoj k projektům mám tedy veskrze kladný.	Čas Finance Postoj
	Takže takové celkové hodnocení, k těm dotací, můžete mi říci?	
	Mám ve skrze kladný postoj k těm dotacím.	Postoj k dotacím
	My jsme taky dříve více školili ty techniky, ale tím, že byl teď na těch ÚP ten POVEZ vyhlášen – tak tam tlačíme všechny, protože myslím si, že i ten člověk se potom cítí lépe, tím že jako by branný, jako cenný zdroj a pak třeba i tady zůstane déle a daleko radši než aby si hledal nové zaměstnání.	Bonus - všichni
	Některé pozice jsou velmi těžce obsaditelné.	