

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra jazyků**



## **Bakalářská práce**

**Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné  
správě se zaměřením na soustavu správních orgánů  
Finanční správy České republiky**

**Petr Vorlíček**

© 2023 ČZU v Praze



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Petr Vorlíček

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Litoměřice

Název práce

**Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky**

Název anglicky

**Support of language education for employees in public administration with the focus on the system of administrative authorities at the Financial Administration of the Czech Republic**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců v oblasti veřejné správy se zaměřením na specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů státní správy.

Díličními cíli jsou identifikace silných a slabších stránek tohoto systému a vlastní parciální návrhy přispívající k jeho zkvalitnění.

### Metodika

Bakalářská práce se bude skládat z teoretické a praktické části.

Teoretická část práce bude založena na studiu sekundárních zdrojů týkajících se vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě a problematiky jejich vzdělávání v jazykové oblasti.

V praktické části práce budou zvoleny kvantitativní metody shromažďování dat z vhodných databází a dotazníkové šetření. Ze získaných dat budou vytvořeny soubory statistických jednotek, které budou seříděny a analyzovány s pomocí vazeb znaků kvalitativní povahy a následně interpretovány.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

jazykové vzdělávání, metody výuky, profesní vzdělávání, management, neformální vzdělávání, lidské zdroje, profesní rozvoj, zaměstnanci, Finanční správa, legislativa, e-learning

---

## Doporučené zdroje informací

- DISMAN, M. 2021. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. 5. nezměněné vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-5053-1.
- GRENFELL, M. 2017. Language learner strategies: contexts, issues and applications in second language learning and teaching. 1. vyd. London, England: Bloomsbury. 273 p. ISBN 978-1-4742-6415-0.
- HŘEBÍKOVÁ, I. 2022. Zákon o státní službě: komentář. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 949 s. ISBN 978-80-7400-842-9.
- JANÍKOVÁ, V. a kol. 2011. Výuka cizích jazyků. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-3512-2.
- VETEŠKA, J. 2016. Přehled andragogiky – Úvod do studia vzdělávání dospělých. 1. vyd. Praha: Portál. 316 s. ISBN 978-80-262-1026-9.

---

## Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

## Vedoucí práce

PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

**PhDr. Mgr. Lenka Kučírková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní PhDr. Mgr. Lence Kučírkové, Ph.D., za její vstřícnost, ochotu, cenné připomínky a rady, které mi jako vedoucí mé bakalářské práce při jejím zpracování poskytla.

# Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky

## Abstrakt

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení procesů, výsledků a podpory profesního vzdělávání zaměstnanců v oblasti veřejné správy se zaměřením na vzdělávání v jazykové oblasti a specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů státní správy. Tento cíl je zvolen ve spojení se studovaným programem Veřejná správa a regionální rozvoj. Za účelem splnění tohoto cíle je ve výzkumné práci zařazen podrobný přehled dosavadních vědeckých poznatků v oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců, spolu s identifikací silných a slabších stránek tohoto systému a vlastními parciálními návrhy přispívajícími k jeho zkvalitnění. Struktura této výzkumné práce vychází ze zásady od obecného ke zvláštnímu a v práci jsou průběžně prováděny komparace vzdělávání ve veřejné správě se systémem vzdělávání v soukromém sektoru. V teoretické části výzkumné práce jsou podle nejnovějších poznatků identifikovány v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců ve všech sektorech spolu s problematikou vzdělávání v oblasti jazykových znalostí jakožto průřezové oblasti na všech úrovních administrativy nejen ve veřejné správě, ale i v soukromém sektoru. Dále se tato část výzkumné práce zaměřuje na systém vzdělávání jazykových znalostí ve veřejné správě v komparaci se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále také „zákon o státní službě“), kde se hovoří o „*zdokonalování nebo získávání jazykových znalostí*“, jak uvádí Hřebíková (2022, s. 594). V praktické části práce jsou zvoleny metody shromažďování dat z vhodných databází a dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní metody, kde ze získaných dat jsou následně vytvořeny soubory statistických jednotek. Setříděné soubory jsou analyzovány s pomocí vazeb znaků kvalitativní povahy, které jsou následně interpretovány slovně, tabulkově i graficky ve výsledku výzkumné práce. V závěru práce jsou pak stručně shrnuty výsledky analýz a poskytnuty odpovědi na hlavní a specifické výzkumné otázky ve spojení s předložením návrhů na zefektivnění vzdělávacího procesu.

**Klíčová slova:** jazykové vzdělávání, metody výuky, profesní vzdělávání, management, neformální vzdělávání, lidské zdroje, profesní rozvoj, zaměstnanci, Finanční správa, legislativa, e-learning.

# **Support of language education for employees in public administration with the focus on the system of administrative authorities at the Financial Administration of the Czech Republic**

## **Abstract**

The main objective of this bachelor's thesis is to evaluate the processes, results and support of professional education of employees in the field of public administration with a focus on language education and the specifics of the Financial Administration of the Czech Republic as a system of administrative authorities of state administration. This objective is chosen in connection with the study programme Public Administration and Regional Development programme. To meet this objective, the bachelor's thesis contains a detailed review of the existing scientific knowledge in the field of management and employee education, together with the identification of the strengths and weaknesses of this system and its partial proposals to improve it. The structure of this research paper is based on the principle from the general to the specific, and comparisons are continuously made between education in public administration and the education system in the private sector. In the theoretical part of the research work, the objectives and methods of employee training in all sectors are identified in a general position according to the latest findings, together with the issue of language training as a cross-cutting area at all levels, not only in the public administration but also in the private sector. Furthermore, this part of the research work focuses on the system of language training in the public administration in comparison with Act No. 234/2014 Coll., on the Civil Service, as amended (hereinafter also referred to as the Civil Service Act), which speaks of „*improving or acquiring language skills*” as stated by Hřebíková (2022, p. 594). In the practical part of the thesis, the methods of data collection from appropriate databases and questionnaire surveys are chosen. These are quantitative methods where the collected data are used to create sets of statistical units. The sorted sets are analysed using links of qualitative features, which are then interpreted verbally, tabularly and graphically in the research output. The thesis then concludes with a summary of the results of the analyses and provides answers to the main and specific research questions, together with suggestions for improving the educational process.

**Keywords:** language education, teaching methods, career education, management, non-formal education, human resources, career development, employees, Financial Administration, legislation, e-learning.

# Obsah

<b>1 ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>2 CÍL PRÁCE A METODIKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>14</b>
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	14
3.2 Plánování vzdělávání.....	15
3.2.1 Průběh vzdělávání .....	15
3.2.2 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu .....	16
3.3 Formy vzdělávání .....	17
3.3.1 On the job formy .....	18
3.3.2 Off the job formy .....	19
3.3.3 E-learning.....	20
3.4 Vzdělávání v jazykové oblasti.....	21
3.4.1 Metody jazykového vzdělávání .....	24
3.4.2 Formy výuky .....	26
3.5 Shrnutí problematiky vzdělávání.....	26
3.6 Vzdělávání osob zaměstnaných ve veřejné správě.....	28
3.6.1 Legislativní opora pro vzdělávání ve veřejné správě.....	29
3.7 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců veřejné správy .....	30
3.8 Vzdělávání pracovníků Finanční správy České republiky .....	31
3.8.1 Legislativní opora profesního vzdělávání všech zaměstnanců .....	32
3.8.2 Legislativní opora jazykového vzdělávání všech zaměstnanců .....	32
3.9 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců ve Finanční správě České republiky .....	33
<b>4 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE</b> .....	<b>35</b>
4.1 Podpora profesního vzdělávání u zaměstnavatele.....	35
4.1.1 Identifikace podpory jazykového vzdělávání u zaměstnavatele .....	36
4.2 Dotazníkové šetření o podpoře jazykového vzdělávání .....	38
4.2.1 Rozdělení účastníků dotazníkového šetření do kategorií.....	39
4.2.2 Hodnocení vymezené věcné oblasti dotazníkového šetření.....	50
4.3 Shrnutí problematiky podpory vzdělávání zaměstnavatelem.....	65
<b>5 VÝSLEDKY A DISKUSE</b> .....	<b>67</b>
5.1 Hodnocení provedeného dotazníkového šetření.....	67
5.1.1 Hodnocení šetření dle struktury jednotlivých kategorií .....	67
5.1.2 Hodnocení šetření dle vymezené věcné oblasti .....	68

5.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	70
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>74</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>76</b>
7.1	Seznam použitých literárních českých zdrojů .....	76
7.2	Seznam použitých literárních zahraničních zdrojů .....	77
7.3	Seznam použitých českých internetových zdrojů .....	77
7.4	Seznam použitých zahraničních internetových zdrojů .....	78
7.5	Seznam použitých legislativních zdrojů .....	78
7.6	Seznam použitých interních zdrojů .....	79
<b>8</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam obrázků .....	80
8.2	Seznam tabulek .....	80
8.3	Seznam grafů.....	80
8.4	Seznam použitých zkratk.....	81
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>82</b>
9.1	Seznam příloh.....	82
9.2	Příloha 1 Dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce .....	82
9.3	Příloha 2 Statistické zjišťování v rámci bakalářské práce.....	84

# 1 ÚVOD

Hlavním cílem této výzkumné práce je zhodnocení procesů, výsledků a podpory profesního vzdělávání zaměstnanců v oblasti veřejné správy se zaměřením na vzdělávání v jazykové oblasti a specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů státní správy. Tento cíl je zvolen ve spojení se studovaným programem Veřejná správa a regionální rozvoj.

V teoretické části výzkumné práce za účelem splnění hlavního cíle je zařazen podrobný přehled dosavadních vědeckých poznatků, cílů a metod v oblasti vzdělávání managementu a zaměstnanců ve všech sektorech. Nejdříve obecně charakterizuje vzdělávání zaměstnanců, popisuje analýzu potřeb vzdělávání a seznamuje s pojmem učící se organizace. Následně jsou průběžně prováděny komparace vzdělávání v soukromém sektoru se systémem vzdělávání ve veřejné správě spolu s identifikací silných a slabých stránek. V praktické části práce jsou zvoleny metody shromažďování dat z vhodných databází a dotazníkové šetření. Jedná se o kvantitativní metody, kde ze získaných dat jsou následně vytvořeny soubory statistických jednotek. Soubory jsou seříděny a analyzovány s pomocí vazeb znaků kvalitativní povahy, které jsou následně interpretovány slovně, tabulkově i graficky ve výsledku výzkumné práce. Kombinace kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu nám pomohou „*zdůraznit užitečnost interakce mezi oběma přístupy*“, jak uvádí Disman (2021, s. 9). V závěru práce pak jsou stručně shrnuty výsledky analýz a poskytnuty odpovědi na hlavní a specifické výzkumné otázky ve spojení s předložením návrhů na zefektivnění vzdělávacího procesu. Je poskytnuto zamyšlení se nad aspekty potenciálně oslabujícími platnost výsledků analýz, případně navrženo další směřování budoucího výzkumu. Celá výzkumná práce vychází z didaktické zásady postupnosti, tj. od „*obecného ke zvláštnímu*“, jak uvádí Vlčková (2022, s. 2).



## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnocení podpory jazykového vzdělávání zaměstnanců v oblasti veřejné správy se zaměřením na specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů státní správy.

Dílními cíli jsou identifikace silných a slabších stránek tohoto systému a vlastní parciální návrhy přispívající k jeho zkvalitnění.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretická část práce je založena na studiu sekundárních zdrojů a podle nejnovějších poznatků jsou zhodnoceny v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců a problematika jazykového vzdělávání ve veřejné správě.

V praktické části práce jsou zvoleny kvantitativní metody shromažďování dat z vhodných databází a dotazníkové šetření. Ze získaných dat jsou vytvořeny soubory statistických jednotek, které jsou seříděny a analyzovány s pomocí vazeb znaků kvalitativní povahy a následně interpretovány. V závěru práce pak jsou stručně shrnuty výsledky analýz a poskytnuty odpovědi na hlavní a specifické výzkumné otázky.

### 3 SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Tato část výzkumné práce je založena na studiu sekundárních zdrojů a podle nejnovějších poznatků jsou zhodnoceny v obecné poloze cíle a metody vzdělávání zaměstnanců a problematika jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě s následným zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky.

#### 3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikovat potřeby vzdělávání zaměstnance je náročný a problematický proces, osoba zodpovědná v organizaci za řízení lidských zdrojů, či jejich rozvoj (dále také „personalista“) musí posoudit úroveň jeho znalostí a dovedností. Obtíže působí především fakt, že se nejedná o jednoznačně kvantifikovatelné a uchopitelné veličiny. Užitečným nástrojem pro personalisty jsou pravidelná hodnocení pracovníků, při nichž se sleduje kvalita odvedené práce, iniciativa a samostatnost, využívání pracovní doby a fluktuace zaměstnanců jak na jednotlivých pozicích, tak i v organizaci jako celku. Vzdělávání v organizaci má tři základní úrovně cílů, respektive funkcí (Veselý, 2013):

- Educational goals - organizací explicitně či implicitně stanovené finální záměry, jichž má být vzděláváním dosaženo.
- Educational aims - cílové zaměření celého vzdělávacího systému nebo jeho částí. Jsou formulovány na specifitější úrovni než goals.
- Educational objectives - označují zamýšlené nebo očekávané výsledky edukačních procesů.

K těmto základním funkcím si můžeme rozpracovat další funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru (Hroník, 2007, s. 127):

- Orientační a adaptační
- Integrační
- Kvalifikační
- Specializační
- Inovační a změnová
- Motivační

Přičemž Egerová (2012, s. 14) uvádí, že nejvýznamnější funkcí vzdělávání je „*kvalifikační funkce*“. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 82) definují systém podnikového vzdělávání jako „*opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky,*

*sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, přeškolení, doškolení a rozvoj, iniciované a financované podnikem“.* Výsledkem identifikace by mělo být odhalení mezer, které brání zaměstnanci, a tím i organizaci dosáhnout stanovených cílů.

### **3.2 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání v rámci organizace je druhým logickým krokem po identifikaci potřeb. Při něm personalista na základě identifikovaných mezer stanoví, pro koho a jaké vzdělávání je nutné a zároveň vyhotoví individuální plán vzdělávání zaměstnance. Tento plán musí být ve shodě se strategií organizace a nesmí překračovat finanční rozpočet organizace na vzdělávání. Plán přechází do fáze schvalování v malých organizacích, kde je za vzdělávání odpovědný přímý nadřízený manažer, se tento mezikrok vynechává. Vzdělávací individuální plán při schválení má zodpovědět všechny níže uvedené otázky (Koubek, 2000, s. 327):

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

#### **3.2.1 Průběh vzdělávání**

Pro samotné vzdělávání je možné využívat mnoho různých metod, či jejich kombinací. Tato tematika je však natolik rozsáhlá, že se jí práce bude ještě širěji věnovat samostatně v jedné z následujících podkapitol. Obecně lze vzdělávání rozdělit do dvou základních skupin (Urbancová, 2018):

- Metody využívané na pracovišti v průběhu výkonu práce (on-the-job),
- metody využívané pro vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job).

Pro vzdělávání řadových zaměstnanců jsou lépe uzpůsobeny a zpravidla jim i více vyhovují metody vzdělávání na pracovišti, na rozdíl od manažerského vzdělávání, pro které jsou více vhodné metody mimo pracoviště. Urbancová uvádí (2018) „*V současné praxi lze dle provedených výzkumů sumarizovat, že je v organizacích více využíváno on-the-job metod, přičemž je kladen důraz na sebevzdělávání zaměstnanců a e-learning*“.

### 3.2.2 Vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu

Vyhodnocení je posledním krokem v rámci jednotlivých částí vzdělávání zaměstnanců. Vyhodnocování průběhu vzdělávání je jednodušší proces než vyhodnocování jeho efektivity. Hodnocení efektivity vzdělávání je důležité jak pro organizaci, tak i zaměstnance. Depoo, Šnýdrová, M., Šnýdrová, I., Ježková, Petřů a Urbancová (2021, s. 88) uvádějí, že „*umožňuje organizaci zařadit zaměstnance do takových vzdělávacích aktivit, které zvýší jeho znalosti a dovednosti, přispějí k jeho osobnímu rozvoji a tím mu umožní aspirovat na vyšší nebo složitější pozice*“. Pro organizaci je efektivita vzdělávacího programu důležitá z hlediska zvýšení výkonu a návratnosti investic, personalista by tedy měl ve fázi plánování vzdělávání určit měřitelná a kvantifikovatelná kritéria, jak již bylo uvedeno výše. Pomocí těchto kritérií personalista zhodnotí efektivitu programu vzdělávání pomocí určení poměrné velikosti změny u zaměstnance po úspěšném absolvování programu. Tato změna zřídka kdy může být vyjádřena exaktně, i když pro její vyjádření existuje několik obecně využívaných postupů (Synková, 2019, s. 12):

- Porovnání výsledků vstupních testů pracovníků se závěrečnými testy po ukončení vzdělávacího programu.
- Monitoring vzdělávacího programu.
- Hodnocení programu zúčastněnými zaměstnanci.
- Hodnocení programu bezprostředními nadřízenými vzdělávaných zaměstnanců.

Pro kvantifikaci přínosu vzdělávacího programu na základě ekonomických ukazatelů, není jednoznačně dán jeden přesný postup, jak vyhodnotit efektivitu vzdělávání. „*Každý z uvedených postupů má totiž své slabé stránky*“, uvádí Synková (2019, s. 12). Nejvíce používanou metodou vyhodnocení efektivity vzdělávacího programu využívanou mezi personalisty je „*porovnávání testů provedených před zahájením vzdělávacího programu a následně při jeho ukončení*“ tvrdí Synková (2019, s. 12). „*Aplikovatelnost naučeného by měla být v určitém časovém horizontu pozorována vedoucím pracovníkem*“, uvádí (Ježková Petřů, 2021, s. 109). Metoda porovnávání tedy sama o sobě nezohledňuje časové hledisko.

Možným řešením by bylo, kdyby se vyhodnocení efektivity provedlo ne po ukončení programu, ale s určitým časovým odstupem. Synková uvádí (2019, s. 13) „*Aby však nebyly výsledky programu zkreslené, nesměli by zaměstnanci podstoupit jiný vzdělávací program v průběhu celého tohoto období*“. Hodnocení vzdělávacího programu jeho účastníky je stejně nespolehlivou metodou, která je vždy ovlivněna subjektivním názorem zúčastněných stran a zároveň se vystavujeme riziku, že „*zaměstnanci budou mít tendenci preferovat vzdělávací programy, během nichž na ně nejsou kladeny vysoké nároky*“, uvádí Synková (2019, s. 13) a pokračuje „*Hodnocení procesu vzdělávání ze strany lektorů je také problematické*“ vzhledem k tomu, že vzdělávající především preferují své subjektivní metody, které většinou pokládají za ty nejúčinnější.

U zaměstnanců pracujících na vrcholných pozicích vedení nebo představenstev organizací se často využívá hodnocení efektivity podle změny jednotlivých předem určených ekonomických ukazatelů. Nevýhodou této formy hodnocení je, že nebere v potaz vnější mikro a makroekonomické vlivy působící na organizaci a znovu časové hledisko i vzhledem k tomu, že v době, za kterou proběhne měřitelná změna vybraných ekonomických ukazatelů, proběhne organizace často různými transformacemi, jak vnějšími, tak i vnitřními (Synková, 2019, s. 13). V návaznosti na výše uvedené je tedy nejvhodnější metody kombinovat.

### 3.3 Formy vzdělávání

Podle Zábajnicka (2019) a Daleovy pyramidy učení si „*člověk zapamatuje 10 % toho, co četl, 20 % toho, co slyšel a 30 % toho, co viděl*“, vzhledem k tomu je tou nejdůležitější fází vzdělávání vybrat správnou a vhodnou metodu vzdělávacího programu. Volba metody musí nejen reflektovat obsah a cíl celého programu, ale zároveň musí být přizpůsobena schopnostem zúčastněných zaměstnanců. Vzhledem k výše uvedenému můžeme rozlišit tři základní typy vzdělávaných podle druhů učení (Streublová, 2015):

- Vizualní typ - pro tyto pracovníky je nutné připravit program postavený na bázi textů, obrázků či filmu. Nezbytnými pomůckami jsou papír a pero, protože lidé učící se vizuálně mají tendence k zapisování a tvoření poznámek. Mužům, vizualního studijního typu, nejvíc vyhovují k učení obrázky a ženy se učí raději čtením. Vizualní studijní typ v populaci převládá, náleží k němu až 65 % lidí.
- Auditivní typ - druhá velká skupina, jejíž je nezbytné udělat ideální podmínky pro vzdělávání. Na rozdíl od první skupiny jim psaný text může dělat problémy.

Využívají diskusi, častokrát opakují instrukce nahlas. Tento studijní typ činí asi 30 % populace.

- Kinestetický typ - tyto pracovníci potřebují aktivní učení, činnost při vzdělávání, akci. Typickým znakem je, že při komunikaci nebo poslechu chodí a živě gestikulují. Snaží se znalosti spojit s určitou činností a tím si je zapamatovat. Při výuce jazyků je baví role-play aktivity, samostatné či skupinové projekty a různé scénky. Tento studijní typ tvoří jen 5 % populace a jeho výskyt je častější mezi dětmi.

Celkové hodnocení efektivity vzdělávacího procesu pak nutí personalisty metody vzájemně kombinovat. Změnu lze spatřovat v systému vzdělávacího programu pro manažery, kde se začali více používat a uplatňovat metody učení se praxí tzv. „on the job methods“.

### 3.3.1 On the job formy

Podle Kadeřábkové (2020) se formy vzdělávání na pracovišti většinou týkají „*praktických dovedností i znalostí*“.

Jedná se o následující metody (Kadeřábková, 2020):

- koučování - dlouhodobý trénink především soft skills, tj. měkkých řídicích dovedností, který probíhá formou instruování, vysvětlování a vznášení připomínek včetně průběžné kontroly ze strany personalisty nebo přímého nadřízeného,
- mentoring - je velmi podobný koučování, ale školený zaměstnanec si sám vybere mentora (poradce), který „*poskytuje rady, sdílí znalosti a zkušenosti a má na rozvoji zaměstnance osobní zájem*“, uvádí Jadrná (2019, s. 23),
- instruktáž - patří mezi nejpoužívanější postupy při vzdělávání díky své jednoduchosti a finanční nenáročnosti, kterou využívají především výrobní podniky při zaškolení nových zaměstnanců obsluhující např. výrobní linky,
- asistování - podobá se instruktáži, ale týká se náročnějších pracovních úkolů a pozic, školený zaměstnanec je přidělen k jednomu pracovníkovi, kde se podílí na plnění úkolů, čímž se učí od seniornějšího zaměstnance, který mu poskytuje zpětnou vazbu. Tato metoda má však i své záporné stránky v podobě nižšího výkonu školitele a zároveň školený přebírá špatné návyky od školitele,

- rotace práce - využívá se především u nových zaměstnanců, čerstvých absolventů a budoucích vedoucích zaměstnanců z důvodu vytvoření jejich komplexního pohledu na různá pracoviště v rámci celého pracovního procesu organizace,
- briefing - jedná se o neformální poradu členů týmu před zahájením určitého úkolu,
- porady - jsou periodické i neperiodické a dávají prostor k vyjádření názorů a vlastní iniciativě zaměstnanců, zároveň také zvyšují pocit jejich sounáležitosti ke kolektivu a organizaci,
- brainstorming - tato metoda se liší svou podstatou, od dosud zmíněných a spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování, potírá vztah školeného a školitele nebo podřízeného a nadřízeného.

### 3.3.2 Off the job formy

Ve většině případů vzdělávání mimo pracoviště poskytují externí školitelé, ale jedná se o nákladnější způsob pro organizaci. V některých případech je ale využití této možnosti nezbytné (např. situace, kdy v organizaci není nikdo, kdo by požadované školení mohl provést na požadované úrovni).

Podle Kadeřábkové (2020) se „jedná především o následující metody“:

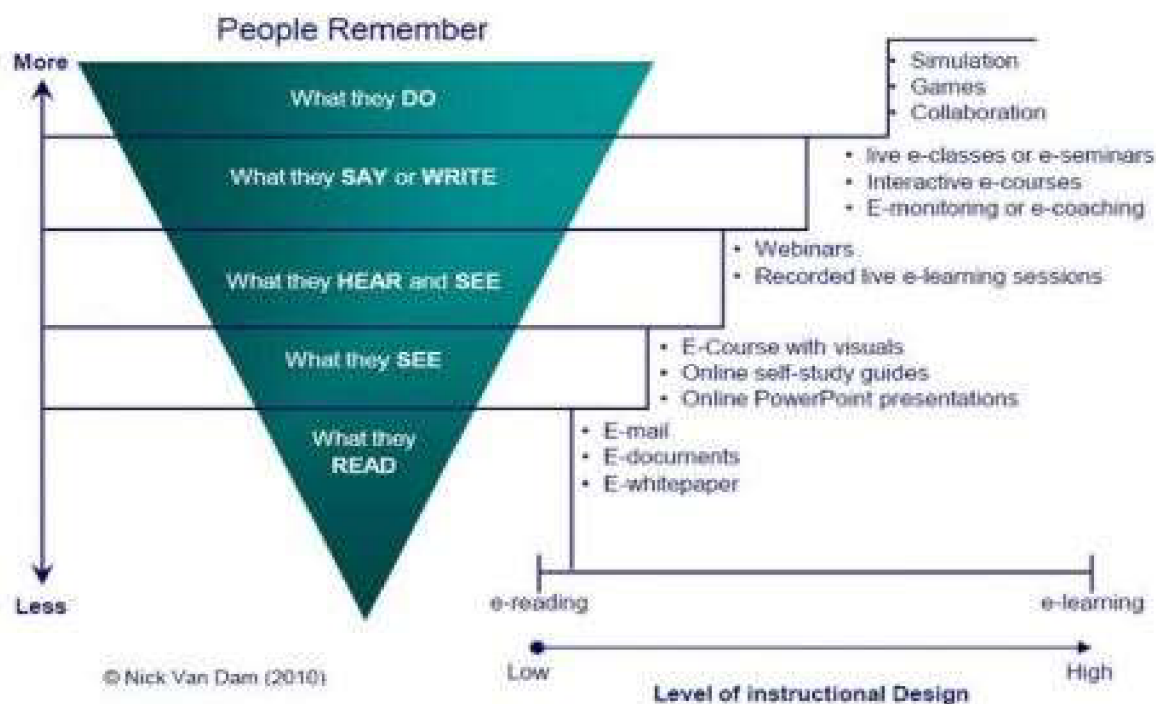
- Přednáška - je efektivní v rychlosti předání informací, ale její nevýhodou je jejich jednosměrný tok, který vede k pasivitě školených. Tuto pasivitu může odbourat diskuse na konci, která vede školené k aktivitě.
- Workshop - školení jsou, stavění před řešení reálných problémů. Zaměstnanci vnášejí do procesu týmové řešení, ke kterému každý přidává svůj pohled, a tím je problém probíráno komplexně. Nevýhodou může být slabá míra zapojení hlavně vedoucích zaměstnanců.
- Hraní rolí - je zaměřeno hlavně na rozvoj praktických znalostí. V průběhu tohoto druhu školení jsou účastníci postaveni do určité role, která může být do určité míry přizpůsobována, ale je potřeba udržet její autentičnost. Tato metoda je především určena pro vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů, pro osvojení různých sociálních pozic a k nim příslušných vlastností.
- Případová studie - je obdobou workshopu a oblíbená i pro svou nízkou nákladovost. Je určena především pro vzdělávání vedoucích pracovníků a manažerů. Zaměstnanci mají za úkol situaci probrat, zanalyzovat a navrhnout řešení.

Dále se jedná také o stáže, studium na střední či vysoké škole a rekvalifikační kurzy.

### 3.3.3 E-learning

Podle Jadrné (2019) „*e-learning, patří mezi moderní metody vzdělávání pracovníků. Zájemci mohou distanční formou absolvovat například různé jazykové kurzy, kurz školení řidičů, kurzy účetnictví a mzdové agendy a jiné*“. Organizace k ní přistupují „*pokud zaměstnanec nemůže, nebo nechce za studiem dojíždět*“, uvádí Kadeřábková (2020). Zaměstnanec komunikuje s lektory pomocí počítače připojenému k internetu a vypracovává různá cvičení, čímž si studovanou problematiku nejlépe zažije. Jak uvádí Klement a Dostál (2018, s. 11) „*E-learningové technologie jsou při zprostředkovávání přímé zkušenosti limitovány svou principiální podstatou, avšak lze využívat vizualizační prostředky, jako jsou modely, filmy, fotografie, animace, symboly atp., které jsou schopné napomoci uplatňovat princip názornosti*“ viz následující obrázek č. 1.

Obrázek 1. Modifikovaný Daleho kužel abstrakce pro e-learning



Zdroj: Klement a Dostál (2018, s. 10)

Z pyramidy učení od Edgara Daleho, která pomáhá lektorům při rozhodování o zdrojích a aktivitách, je zřetelné, že „*pro vnímání a následné zapamatování hrají aktivity studentů různě významnou roli je zřetelné, že pro vnímání a následné zapamatování (směrem dolů efektivita učení klesá)*“, uvádí Klement a Dostál (2018, s. 13), viz následující obrázek č. 2.



Obrázek 2. Vliv činnosti studenta na úroveň zapamatování poznatků.

Cone of Learning		
After 2 Weeks We Tend to Remember		Nature of Involvement
	<b>Doing the Real Thing</b>	Active
90% of What We Say and Do	Simulating the Real Experience	
	Doing a Dramatic Presentation	
70% of What We say	Giving a Talk	
	Participating in a Discussion	
50% of What We Hear and See	Seeing it Done on Location	Passive
	Watching a Demonstration	
	Looking at an Exhibit	
30% of What We See	Watching a Movie	
20% of What We Hear	Looking at Pictures	
10% of What We Read	Hearing Words	
	Reading	

Zdroj: Klement a Dostál (2018, s. 12)

### 3.4 Vzdělávání v jazykové oblasti

Pro vzdělávání se, respektive učení se cizímu jazyku, mají dospělí různé důvody, a tudíž i různě vysoký stupeň motivace k jeho osvojení si. Z ovládnutí cizího jazyka se stává stále více klíčová potřeba, jak pro profesní, tak i soukromou část života pro jakoukoliv věkovou kategorii. Přičemž Lawrence (2013, s. 49) uvádí, že v posledních výzkumech nebyly nalezeny významné rozdíly v preferovaném stylu učení mezi pohlavími „*significant differences in preferred learning by gender*“. Studium cizího jazyka je a bude považováno za stále větší nezbytnost pro jakoukoliv věkovou kategorii, je a bude obdobně jako jiné druhy vzdělávání určeno všem občanům pro celý život. V dnešní době se stále více prosazuje myšlenka, že pod jazykovými dovednostmi si společnost představuje kromě ovládnutí mateřského jazyka i dostatečnou úroveň ovládnutí cizího jazyka. V současnosti především na trhu práce je považováno zvládnutí alespoň jednoho cizího jazyka za nezbytnost, a to především při obsazování řídicích pozic, ale stále více nejen tam. Tento posun je ve srovnání

s minulostí, zejména v souvislosti se vstupem ČR do EU, jejímž oficiálním dorozumívacím jazykem je angličtina. Jednotlivé členské země EU, ale i jiné země světa, tak reagují na tuto skutečnost právě zaměřením se na intenzivnější přípravou a zvyšováním dostupnosti jazykového vzdělávání právě v anglickém jazyku pro všechny skupiny obyvatelstva. Jak již bylo zmíněno v této výzkumné práci, znalost cizích jazyků je stále více považována za součást klíčových profesních dovedností všech zaměstnanců. Anglický jazyk v posledních dekadách zaznamenává podobný rozmach jako latinský jazyk v období středověku. Ovládnutí anglického jazyka je možné považovat především za vstupenku do širšího mezinárodního společenství a předznamenává vyšší míru mobility pracovní i volnočasové. Do angličtiny se překládá stále více knižních titulů, informačních zdrojů a jiných dokumentů. S rozmachem internetu se anglický jazyk v posledních desítkách let stává hlavním informačním jazykem. Neznalost angličtiny je v současnosti možné vnímat jako handicap v oblasti seberealizace u většiny dospělých. Hlavní motivací pro dospělého jedince ke studiu cizích jazyků a zejména angličtiny, je zvyšování vlastních šancí k uplatnění se na trhu práce, jak regionálním, tak i mezinárodním.

U dospělých studentů bez předchozích možností studia cizího jazyka musí učitelé cizích jazyků někdy bojovat s nedostatkem sebedůvěry pramenící ze špatné předchozí zkušenosti, či s různými „*mýty a legendami*“ jak uvádí Sobotka (2021, s. 20 - 33):

První mýtus: Abych se naučil dobře anglicky, musím žít v anglicky mluvící zemi.

Druhý mýtus: Lepší je nemluvit vůbec než mluvit s chybami.

Třetí mýtus: Učíme se jen, když o tom víme.

Čtvrtý mýtus: Existuje jen jeden správný způsob, jak se angličtinu naučit.

Pátý mýtus: Nevidím pokrok, takže se nezlepšuji.

Šestý mýtus: Malým dětem jdou jazyky snadno, my dospělí se s nimi daleko víc natrápíme.

Sedmý mýtus: Jsem příliš starý/á.

Osmý mýtus: Nemám na jazyky buňky.

Posilování sebedůvěry a udržování motivace jsou klíčovými dovednostmi učitele cizích jazyků pro dospělé studenty, pro které je před začátkem studia důležité „*se zastavit, zamyslet se a zapsat si odpovědi*“, jak uvádí Sobotka (2021, s. 35). Důležité je pro dospělé studenty si ujasnit „*jaké jsou tři hlavní důvody*“ pokračuje Sobotka (2021, s. 35), proč si přejí anglický jazyk zlepšit. Odpovědi si zapíší do tabulky a ke každému z hlavních důvodů,

potom přidají ještě tři další dílčí důvody. Viz tabulka představená na následujícím obrázku č. 3.

Obrázek 3. Tabulka 3 x 3 proč

<b>Důvod 1:</b> Chci si zlepšit angličtinu, protože si přeji cestovat po světě.	<b>Důvod 2:</b> Chci se naučit anglicky, abych si sehnal práci v Irsku.	<b>Důvod 3:</b> Chci se naučit anglicky, protože si chci přečíst Pána prstenů v originále.
1. Protože: Je to můj velký sen.	1. Protože: Potřebuji našetřit na základ hypotéky.	1. Protože: Je to má nejoblíbenější kniha.
2. Protože: Rád si povídám se zajímavými lidmi z cizích zemí.	2. Protože: Chci zjistit, jaké je žít v jiné zemi.	2. Protože: Chci „pocítit“, jak Tolkien skutečně psal.
3. Protože: Rád ochutnávám lokální jídla i nápoje a povídám si o nich s místními.	3. Protože: Práce, kterou dělám, není perspektivní.	3. Protože: Dodalo by mi to sebevědomí a splnil bych si jeden velký životní sen.

Zdroj: Sobotka (2021, s. 35 a 36)

Dalším úkolem dospělých studentů je si představit, jaké je jejich „ideální studijní já“, uvádí Sobotka (2021, s. 37), „*Kdy, kde a jak často se učí? Jaké četbě a poslechu se věnují? S jakými materiály pracují?*“ svou úvahu dále rozvádí Sobotka (2021, s. 37).

Studium cizího jazyka se odehrává na různých místech a v různých formách, jakož i za použití různých metod vzdělávání, což potvrzují i Grenfell a Harris (2017, s. 1), kteří uvádí, že „*plethora of teaching methodologies, techniques and approaches have been used to help individuals to learn languages*“. Metody vzdělávání byly blíže popsány v bodě 3.3 této výzkumné práce. Může jít o vzdělávání na pracovišti, nebo mimo pracoviště případně e-learning, ale při studiu jazyků je možné využít i mnoha neformálních a komunitních podmínek. „*Kulturní aktivity včetně zahraniční hudby, literatury, filmů, dovolené v zahraničí, aktivity spojené s výměnou tzv. partnerských míst, či dobrovolnické služby v zahraničí lze propagovat jako příležitosti ke studiu nejen jiných kultur, ale i jazyků*“, uvádí Synková (2019, s. 29). V obecných shrnutích doplněných užitečnými komentáři se student dozví, pro koho jsou různé metody výuky cizího jazyka vhodné a zda je vhodné je kombinovat s jinými aktivitami, či nikoliv. Bez ohledu na to, jaké metody vzdělávání student

preferuje, je podle subjektivního názoru výzkumníka, vždy důležité používat cizí jazyk v každodenním životě a využívat, také podpory rodilých mluvčích.

#### 3.4.1 Metody jazykového vzdělávání

V následující části výzkumné práce jsou uvedeny různé metodologické přístupy k výuce cizích jazyků, které lze klasifikovat podle různých kritérií a zároveň se průběhu času významně mění. „V první polovině devatenáctého století se jako jedna z prvních uplatňovala zejména metoda gramaticko-překládová, spočívající v procvičování gramatických pravidel prostřednictvím překladů textů z a do cílového jazyka“, uvádí Siegllová (2020, s. 24). Nadměrné využívání rodné řeči při výuce cizích jazyků, které z podstaty této metody vyplývá, iniciovalo koncem devatenáctého století vznik přímé metody, pokračuje Siegllová (2020, s. 25) „jež namísto procvičování čtení a psaní klade důraz na rozvoj mluvních dovedností, a to i častějším využíváním cílového jazyka ve vedení výkladu“, jejíž některé prvky se na rozdíl od gramaticko-překládové metody používají dodnes. V šedesátých letech minulého století byla představena audioorální metoda, dále pokračuje Siegllová (2020, s. 25) „která akcentuje mluvený jazyk formou tzv. drilových cvičení, tedy opakovaným procvičováním modelových jazykových situací“. Každá z výše uvedených metod má však své limity, jako je jednostranný důraz kladený na izolovanou jazykovou dovednost, který dostatečně nereflektuje individualitu a učební styl jednotlivců. Proto si žádná z výše popsaných metod neudržela v jazykovém vzdělávání dominantní postavení.

K dalšímu významnému posunu v jazykovém vzdělávání dochází v sedmdesátých letech minulého století. Nově uplatňovaný komunikační přístup uvádí Siegllová (2020, s. 25) „nahlíží na jazyk jako na soubor čtyř základních řečových dovedností, kterými jsou čtení, psaní, mluvení a poslech. Na základě toho pojímá jazykové vzdělávání jako komplex gramatických, lexikálních a syntaktických struktur i pragmatických a sociokulturních funkcí, tedy strategií uplatňovaných ve skutečných komunikačních situacích. Komunikační přístup usiluje o optimální vyvážení jazykové přesnosti a plynulosti projevu, chybování nevnímá jako překážku na cestě k dosažení komunikativní kompetence, tedy schopnosti užívat cizí jazyk v různých společenských situacích“. V osmdesátých letech byla dále představena metoda zvaná přirozený přístup (The Natural Approach), říká Siegllová (2020, s. 25) „která je cestou k osvojení cizího jazyka stejným principem, jakým se děti učí řeči mateřské. Vychází z názoru, že předpokladem k osvojení jazyka je vybudování tzv. srozumitelného základu (comprehensible input), k čemuž dochází v průběhu tzv. tichého období (silent period), kdy

*se mluvčí s jazykem teprve seznamují, učí se, jej vnímat rozpoznávat jeho zvukovou a lexikální stránku a chápat jeho zákonitosti“.* Výše zmíněná metoda pracuje v této souvislosti s konceptem nazývaným v odborných kruzích *input + 1*, který upozorňuje na potřebu, zejména v počátečních stádiích učení, respektovat u mluvčích hranici bezpečné zóny a komfortu. Zvyšování náročnosti výuky má probíhat pozvolna, vystavováním se úrovním vždy jen o stupeň vyšší, než je stávající jazyková úroveň. Je důležité mít stále na zřeteli naplňování podmínky srozumitelnosti. Přílišné nároky na rychlost uplatňování jazykových dovedností, tedy překročení pravidla *input + 1*, mohou být příčinou stagnace v osvojování cizího jazyka dospělými, vzhledem k jejich neochotě vystupovat ze zóny pohodlí a opouštět bezpečný prostor srozumitelného základu. Podmínkou jazykového vzdělávání je respektování tzv. tichého období. Dobu jeho trvání ovlivňují kognitivní, společenské, osobnostní a emoční faktory každého jedince, v jejichž kombinaci se vytvářejí individuální styly učení.

Sieglová dále pokračuje (2020, s. 25), že *„Jazykové vzdělávání v devadesátých letech významně ovlivnil dodnes uznávaný tzv. lexikální přístup představený Michaellem Lewisem. Tento koncept akcentuje budování široké slovní zásoby včetně frázi, idiomů či jiných slovních spojení, a to na základě přesvědčení, že k postupnému upevňování gramatických zákonitostí dochází přes bohatý slovní základ“.* Naproti tomu *„přístup k rozvoji jazykových dovedností představuje dnes stále využívaná Nepustilova metoda postavená na principu gramatika - dril - četba. Metoda vychází z přesvědčení, že v začátcích studia je nezbytné rychle ovládnout základní gramatiku, jejíž pravidla jsou předkládána formou přehledů a tabulek. Získané znalosti jsou pak fixovány formou mluvních drilových cvičení a následnou aktivní četbou zaměřenou na rozvíjení slovní zásoby.“*, dále uvádí Sieglová (2020, s. 26).

Sieglová (2020, s. 26) hovoří také o *„prvcích komunikačního, přirozeného i lexikálního přístupu k jazykovému vzdělávání jsou také integrovány v rámci metod, jež rozvíjejí a upevňují jazykové kompetence prostřednictvím výuky různých školních předmětů v cizím jazyce. Jsou známé pod pojmy CUL (Content and Language Integrated Learning), CBI (Content Based Instruction) nebo TBL (Task-Based Learning Approach)“.* Metody CUL, CBI a TBL jsou založeny na principu učení se, a s cílem rozvíjet jazykové dovednosti přirozeně ve spojení se získáváním odborných znalostí. Bývají zaváděny především ve školách s vícejazyčným vzděláváním a postupně se stávají standardem na všech úrovních základního středoškolského i vysokoškolského vzdělávání.

### 3.4.2 Formy výuky

Různé formy výuky obecně již řešil bod 3.3 této práce. Jaké formy budou použity, zda on the job, off the job, či e-learning by měl personalista stanovit v individuální plánu vzdělávání zaměstnance na základě toho, jaké vzdělávání je nutné. Personalista spolu s vyhotovením individuálního plánu vzdělávání zaměstnance, jehož součástí může být i jeho jazykové vzdělávání, musí stanovit i metody a formy výuky. Tento plán musí být ve shodě se strategií organizace a nesmí překračovat finanční rozpočet organizace na vzdělávání.

### 3.5 Shrnutí problematiky vzdělávání

Vzdělávání „v organizaci si lze si lze představit jako proces, ve kterém se různé úrovně organizace dostávají do vzájemných interakcí a do interakce s vnějším světem, díky čemuž se od sebe navzájem učí“, uvádí Rabušicová, Brücknerová, Kamanová, Novotný, Pevná a Vařejková (2020, s. 119). Výzkumná práce v předchozích bodech načrtla možnosti, jak může zaměstnavatel přispět ke zkvalitňování poskytovaných služeb nebo jiné hlavní činnosti organizace prostřednictvím vzdělávání svých zaměstnanců. Ideálním řešením je stále budování a posilování úloh personálních útvarů tak, aby se staly řídicím centrem péče o zaměstnance každé organizace. Toto je však možné pouze tehdy, pokud by každá organizace do své firemní politiky začlenila řízení lidských zdrojů jako jednu z prioritních oblastí rozvoje organizace. Součástí personálních útvarů každé organizace by měli být profesionální pracovníci, kteří by byli zodpovědní za kariérní poradenství a systém kontinuálního vzdělávání v organizaci. Mezi jejich činnosti by kromě analýzy vzdělávacích potřeb, projektování, plánování a realizace vzdělávacích akcí patřily i činnosti spojené s kariérním růstem zaměstnanců. Vytvoření plánů kariérního rozvoje je nelehkým úkolem, jak pro samotné personalisty, tak i pro celé organizace, pokud mají snahu růst v rámci konkurenčního trhu, uchovat potřebné know-how a dále ho rozvíjet. Toto platí jak ve velkých organizacích, tak i středních a malých až rodinných firmách. Zároveň si musí uvědomovat, že za jejich úspěchem stojí především loajální a motivovaní zaměstnanci. Zároveň by plán kariérního rozvoje měl vycházet především z hodnocení těchto zaměstnanců, tak aby komplexně reflektoval jejich individuální vzdělávací potřeby. Jde především o efektivní práci s lidským kapitálem v souběhu s respektováním osobních potřeb a ambicí každého jednotlivce. V závislosti na stupni rozvoje organizace, je třeba mít informace o tom, jsou-li vytvořeny vhodné podmínky pro efektivní rozvoj zaměstnanců, tedy zda (Synková, 2019, s. 67):

- vedení organizace považuje vzdělávání a školení za důležité činnosti organizace,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje organizace,
- koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z analýzy jednotlivých pracovních míst,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových funkcí a cílevědomého vytváření využívání příležitostí k učení,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců soustavně sleduje a vyhodnocuje, zda vynaložené prostředky byly využity účelně. Ideální podmínky pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců zaznamenaly "učící se organizace", které se ztotožnily s neustálým reagováním na změny trhu, učení a rozvoj chápou jako nepřetržitý proces, respektují se potřeby a možnosti jedince.

Definici učící se organizace uvádí Kmošek (2018), jako „*organizaci, která se vyznačuje charakteristikou systémového myšlení, sdílení vize, týmového učení, osobním mistrovství a mentálním modelem. Učící se organizace je schopna pružně reagovat na prostředí, a má tak velký potenciál být úspěšná ve zvládnutí organizačních, ale i jiných změn*“.

Základními charakteristikami, díky kterým je možné odhadnout, zda se firma může zařadit mezi ty úspěšné, respektive učící se organizace jsou (ALTAXO Accounting s.r.o., 2013):

1. Učení by mělo být součástí formulace celé strategie ve firmě – vedoucí pracovníci, kteří stanovují strategii firmy, by měli myslet na to, aby nastavená strategie přímo umožňovala zaměstnancům učit se.
2. Ve firmě by měl být zavedený participativní přístup – převážná většina pracovníků ve firmě nebo alespoň ti, kteří jsou schopni vytvořit určité kroky ke zlepšení či vymyšlení nových přístupů, by se měli podílet na tvorbě strategie.
3. Ve firmě by měl být zaveden kvalitní informační systém – na základě kvalitní informační technologie se mohou všichni zaměstnanci podílet na zlepšování firemních aktivit a vymýšlet nová řešení k nastalým problémům.
4. Výměna firemních informací – velmi důležitá je informovanost a výměna informací uvnitř podniku. Zaměstnanci a ostatní pracovníci by se měli vzájemně vnímat jako partneři v celém procesu učení. Informace by měly jít napříč všemi odděleními.

5. Nastavený systém správného odměňování pracovníků – u každé učící se organizace je výhodné nastavení hodnocení individuálních výsledků zaměstnanců. V organizacích, kde je vyšší míra delegování, musí být nastavený pružný systém odměňování.
6. Podporující systém nových struktur a zavedení systémů – v případě žádoucích změn je vhodné zavést nové sítě či struktury, které mohou být dočasné, ale měly by naučit pracovníky vnímat požadavky zákazníků.
7. Průběžný sběr informací o vnějším prostředí okolo firmy – pracovníci se tímto procesem učí, jaké informace jsou pro firmu žádoucí a které ne. Důležité je také zpracování těchto zjištěných informací.
8. Využití různých metod k učení – využití informací jiných firem formou benchmarkingu, různých strategií.
9. Podpoření učení všemi nadřazenými pracovníky – vyvolat atmosféru učící se organizace formou otázek, zpětnou vazbou, vybízením k lepším výkonům.
10. Vybudovat u zaměstnanců pocit příležitosti k vlastnímu rozvoji – možnosti učení, profesního vzdělávání, získávání zkušenosti. Tyto aspekty by měly být nabídnuty a vyvolány u každého zaměstnance.

### 3.6 Vzdělávání osob zaměstnaných ve veřejné správě

Předešlé kapitoly analyzovaly vzdělávání a jazykové vzdělávání zaměstnanců obecně, jejichž efektivita je dlouhodobě prověřována v soukromém sektoru a veřejná správa konkrétní osvědčené formy profesního vzdělávání z nich recipuje a přizpůsobuje je svým specifickým podmínkám. Synková (2019, s. 33) uvádí, že do „*veřejné správy náleží zaměstnanci státních orgánů, tj. ministerstev a ostatních ústředních státních orgánů, vojáci z povolání, příslušníci bezpečnostních sborů, management, úředníci a zaměstnanci orgánů územní samosprávy a dalších institucí, na něž zákon přenáší kompetence pro výkon státní správy*“. Aby bylo možné rozebrat aktuální stav vzdělávání osob zaměstnaných ve veřejné správě je potřeba nejdříve popsat systém veřejné správy v České republice.

Dle ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v posledním znění (dále také „Ústava ČR“) ve veřejné správě rozlišujeme moc zákonodárnou, tj. Parlament, který je tvořen dvěma komorami, a to Poslaneckou sněmovnou a Senátem (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., 1992, s. 2). Dále pak na moc výkonnou, kterou představuje prezident, vláda, ministerstva, státní zastupitelství a moc soudní, která je tvořena Ústavním soudem



a soustavou nezávislých soudů. Zřízení ústředních orgánů výkonné moci upravuje zákon č. 2/1969 o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky (dále také „kompetenční zákon“). Dále pak jednotlivé zákony, jako například zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, v posledním znění (dále také „zákon o FS“), podrobněji rozdělují výkonnou moc na soustavy správních orgánů pro výkon státní správy. Ve vládou regulované sféře veřejné správy bylo k 31.12.2021 „*zaměstnáno celkem 471 325 osob*“, uvádí Zavřel a kolektiv autorů (2022, s. 58). Zavřel a kolektiv autorů (2022, s. 59) dále uvádí, že s účinností od 1.1.2021 bylo z celkového počtu zaměstnaneckých míst veřejné správy „*68 349 míst služebních*“, které byly obsazeny z „*87 %*“. Osoby zaměstnané ve veřejné správě se musí „*ztotožnit s cíli veřejné správy, udržovat občanskou bezúhonnost a odpovědnost*“, uvádí Synková (2019, s. 33). Tyto osoby pak tvoří vnitřně rozlišované skupiny, které jsou děleny podle jejich obsahových složek. Podle Synkové (2019, s. 33) jsou to skupiny:

- úředníků (odborných pracovníků veřejné správy),
- zaměstnanců samosprávy,
- vojáků a příslušníků bezpečnostních sborů,
- manuálních pracovníků.

### 3.6.1 Legislativní opora pro vzdělávání ve veřejné správě

Právní poměry osob vykonávajících ve služebních úřadech státní správu upravuje zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v posledním znění (dále také „zákon o státní službě“). Mezi tyto osoby nepatří „*člen vlády i jeho náměstek, vedoucí Úřadu vlády České republiky, člen Rady pro rozhlasové a televizní vysílání, předseda a člen Rady Českého telekomunikačního úřadu, předseda a místopředseda Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, člen Rady Energetického regulačního úřadu, předseda a místopředseda Úřadu pro ochranu osobních údajů, předseda a člen Úřadu pro dohled nad hospodařením politických stran a politických hnutí, předseda a místopředseda Českého statistického úřadu, zaměstnanec, který vykonává pouze pomocné, servisní nebo manuální práce ve správních úřadech, a na zaměstnanec, který pouze řídí, organizuje a kontroluje výkon pomocných, servisních nebo manuálních prací, ředitel a inspektor Ústavu pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod, předseda, místopředseda a další členové Rady Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství a členy Přezkumné komise Národního akreditačního úřadu pro vysoké školství, člen Etické komise České republiky pro ocenění účastníků odboje a odporu*

*proti komunismu, předseda a místopředseda Úřadu pro přístup k dopravní infrastruktuře, člen Etické komise Státního ústavu pro kontrolu léčiv, lékař orgánu sociálního zabezpečení a předseda a místopředseda Národní sportovní agentury“; uvádí v § 2 odst. 1, písm. a) – r) zákon o státní službě (2014, s. 1). Dále se nevztahuje na „zaměstnance zařazeného v bezpečnostním sboru, Generálním štábu Armády České republiky, Vojenské policii, Vojenském zpravodajství, Národním úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost a v Národním bezpečnostním úřadu“, uvádí v § 2 odst. 2, zákon o státní službě (2014, s. 2). Pravidla vzdělávání těchto osob dále upravuje služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 4 ze dne 5.11.2019, kterým se stanoví rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech (dále také „rámcová pravidla“). Článek 2, písm. a) rámcových pravidel stanovuje (Ministerstvo vnitra, 2019, s. 1) cílové skupiny osob, na která se rámcová pravidla vztahují. Jak uvádí Ministerstvo vnitra v článku 2, písm. a) rámcových pravidel (2019, s. 1) jde o osoby zařazené „ve služebním poměru podle zákona o státní službě“ (dále také „státní zaměstnanec“) a podle písm. b) rámcových pravidel (2019, s. 1) jde o osoby zařazené „v pracovním poměru podle § 178 a 178a zákona o státní službě“ (dále také „státní zaměstnanec na služebním místě“).*

Článek 5 rámcových pravidel rozděluje vzdělávání státních zaměstnanců a státních zaměstnanců na služebních místech dle druhu na vstupní vzdělávání úvodní, vstupní vzdělávání následné, průběžné vzdělávání, vzdělávání představených a jazykové vzdělávání. Hřebíková v § 25 odst. 5, písm. a) zákona o státní službě uvádí, že „*Služební orgán může služebním předpisem stanovit pro služební místo požadavek úrovně znalosti cizího jazyka potřebný pro výkon služby*“ (2014, s. 9). Ministerstvo vnitra v článku 10 rámcových pravidel pak přímo upravuje jazykové vzdělávání. Dále se dle čl. 12, bodu 2) rámcových pravidel na „*základě identifikovaných vzdělávacích potřeb každoročně zpracuje individuální vzdělávací plán státních zaměstnanců a státních zaměstnanců na služebních místech*“ (2019, s. 6).

### **3.7 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců veřejné správy**

Nedílnou součástí organizační struktury veřejné správy jsou lidské zdroje. Jak vyplývá z předchozích zjištění výzkumné práce je problematika vzdělávání státních zaměstnanců, státních zaměstnanců na služebních místech a zaměstnanců veřejné správy řešena především zákony, služebními předpisy a směrnici, což klade před personalisty i organizace nelehký úkol, který spočívá ve vytvoření plánů kariérního rozvoje právě v komparaci s těmito pravidly, jak pro zaměstnance, tak i představené. Personální práci je třeba orientovat zejména

na ty pracovníky, kteří jsou zdrojem a subjektem výkonu správy. Personální útvar jednotlivých organizací by měly být postaveny především na profesionálních pracovnících, kteří jsou zodpovědní za kariérní poradenství a systém kontinuálního vzdělávání v organizaci. Mimo analyzování vzdělávacích potřeb, projektování, plánování a realizace vzdělávacích akcí, musí k jejich neopomenutelným činnostem patřit i aktivity spojené s kariérním růstem pracovníků. Samotné vytvoření kariérních plánů rozvoje je nelehkým úkolem nejen pro samotné personalisty, ale i pro celé organizace, které chtějí být úspěšné a uvědomují si, že za jejich úspěchem stojí lidé. Mělo by vycházet především z hodnocení pracovníků představenými a jde především o efektivní práci s lidským kapitálem při respektování osobních potřeb a ambicí jednotlivců. „*V závislosti na stupni rozvoje organizace, je třeba mít informace o tom, jsou-li vytvořeny vhodné podmínky pro efektivní rozvoj zaměstnanců*“, uvádí Synková (2019, s. 66). Jde tedy především o to (Synková, 2019, s. 66):

- zda vedení organizace považuje vzdělávání a školení za důležité činnosti organizace,
- jestli se jednotlivé potřeby vzdělávání odvozují primárně z plánů strategického rozvoje organizace,
- zdali koncepce samotných vzdělávacích programů a volba učebních metod vycházejí z analýz a popisu činností pro jednotlivá pracovní místa,
- zda jsou plně respektovány potřeby a možnosti jednotlivých zaměstnanců,
- zda je v organizaci vzdělávání a osobní rozvoj chápáno, jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupů do nových funkcí a cílevědomého vytváření využívání možností k učení,
- či zda se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců soustavně sleduje a vyhodnocuje,
- zdali jsou organizací vynaložené prostředky využívány efektivně.

### **3.8 Vzdělávání pracovníků Finanční správy České republiky**

Podle zákona o FS a zákona o státní službě generální ředitel Finanční správy České republiky vydává její organizační řád a služební předpisy. Organizační řád a předpisy zavazují státní zaměstnance a státní zaměstnance na služebních místech k vykonávání činností, které zahrnuje státní služba a vyhrazují jejich práva a povinnosti. Služební předpis č. 1/2018 generálního ředitele Finanční správy České republiky ze dne 5.12.2017 (dále také „služební předpis generálního ředitele č. 1/2018“) stanovuje organizační strukturu

a požadavky na služebních a pracovních místech v orgánech Finanční správy České republiky. Tento služební předpis je závazný zároveň i pro fyzické osoby pracující pro Českou republiku – Generální finanční ředitelství Finanční správy České republiky (dále také „zaměstnavatel“) na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dále také „zaměstnanec“) podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v posledním znění (dále také „zákoník práce“). Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele Finanční správy České republiky ze dne 12.9.2018 (dále také „služební předpis generálního ředitele č. 4/2018“) stanovuje pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky. Služební předpis generálního ředitele č. 4/2018 je vydán generálním ředitelem Finanční správy České republiky, jako služebním orgánem podle zákona o státní službě pro vzdělávání státních zaměstnanců, státních zaměstnanců na služebních místech a zaměstnanců k zaměstnavateli.

### **3.8.1 Legislativní opora profesního vzdělávání všech zaměstnanců**

Služební předpis generálního ředitele č. 4/2018, který vychází z článku 5 rámcových pravidel, stanovuje v úvodní části odpovědnosti za proces vzdělávání zaměstnanců v rozsahu, že zaměstnavatel je povinen zabezpečit vzdělávání všem zaměstnancům (Finanční správa České republiky, 2018, s. 4). Dále zaměstnavatel v článku 2 tohoto předpisu uvádí, že všichni *„zaměstnanci jsou si povinni prohlubovat, rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti, a to i samostudiem“* (2018, s. 4). V první části předpisu generálního ředitele č. 4/2018 je specifikováno profesní vzdělávání státních zaměstnanců Finanční správy České republiky, ve druhé části tohoto předpisu je specifikováno profesní vzdělávání státních zaměstnanců na služebních místech ve Finanční správě České republiky a ve třetí části tohoto předpisu je dále více specifikováno profesní vzdělávání zaměstnanců Finanční správy České republiky.

### **3.8.2 Legislativní opora jazykového vzdělávání všech zaměstnanců**

Zákony, služební předpisy a směrnice tedy jasně vymezují odborné požadavky na úroveň znalostí cizího jazyka státních zaměstnanců, státních zaměstnanců na služebních místech a zaměstnanců ve Finanční správě České republiky. Článek 2 služebního předpisu generálního ředitele č. 1/2018 mimo jiné stanovuje dle bodu 1., písm. b) požadavek úrovně znalosti cizího jazyka pro služební a pracovní místa zaměstnavatele (Finanční správa České republiky, 2018, s. 3). Jazykové vzdělávání pro státní zaměstnance a státní zaměstnance na

služebních místech zaměstnavatele pak více specifikují přímo články 9 a 22 předpisu generálního ředitele č. 4/2018. Zaměstnavatel, v bodě č. 4 čl. 22 tohoto předpisu, hovoří o tom, že státní zaměstnanci a státní zaměstnanci na služebních místech „*u nichž není stanoven požadavek jazykové znalosti, mohou postupovat při výuce jazyků podle kolektivní smlouvy*“ (2018, s. 16).

Směrnice č. 3/2016 generálního ředitele, Jazyková příprava pro výkon služby v orgánech Finanční správy České republiky (dále také „směrnice generálního ředitele č. 3/2016“), se vztahuje na fyzické osoby ve služebním poměru dle zákona o státní službě. Požadavky na 2. stupeň znalosti cizího jazyka jsou upraveny v příloze č. 4 směrnice č. 3/2016 generálního ředitele, tato příloha zahrnuje „*Standardy úrovně znalosti druhého jazykového stupně AJ nebo NJ anebo FRJ*“ (2016, s. 1), které vycházejí z Rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 3.9.2019 (dále také „Rozhodnutí MŠMT“).

Dále upravuje možnost jazykového vzdělávání státních zaměstnanců a státních zaměstnanců na služebních místech Kolektivní dohoda mezi služebním orgánem a odborovými organizacemi, stav ke dni 25.3.2022 (dále také „Kolektivní dohoda pro rok 2022“). Bod č. 10, uvedený v článku V. Kolektivní dohody pro rok 2022, hovoří o tom, že služební úřad Finanční správy České republiky „*umožní jazykovou přípravu i těm státním zaměstnancům, na které se nevztahuje Směrnice č. 3/2016 generálního ředitele, a to poskytnutím svých prostor, umožní-li to provozní podmínky služebního úřadu*“ (2022, s. 12).

### **3.9 Shrnutí vzdělávání zaměstnanců ve Finanční správě České republiky**

Jak vyplývá z předchozích teoretických východisek této výzkumné práce je problematika vzdělávání všech zaměstnanců Finanční správy České republiky řešena především zákony, služebními předpisy a směrnicemi. Toto klade před personální pracovníky zaměstnavatele nelehký úkol, jak již bylo zmíněno v bodě 3.8 této práce, který spočívá ve vytvoření plánů kariérního rozvoje právě v komparaci s těmito pravidly. Personální práci je třeba orientovat zejména na ty zaměstnance, kteří jsou zdrojem a subjektem výkonu správy. Personální útvar zaměstnavatele by měl být postaven především na profesionálních pracovnících, kteří jsou zodpovědní za kariérní poradenství a systém kontinuálního vzdělávání především zaměstnanců provádějících výkon daňové správy v rámci Finanční správy České republiky. Mimo analyzování vzdělávacích potřeb,

projektování, plánování a realizace vzdělávacích akcí musí k neopomenutelným činnostem personálního útvaru patřit i aktivity spojené s kariérním růstem pracovníků zaměstnavatele.

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení podpory jazykového vzdělávání se zaměřením na specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů veřejné správy. Dalšími dílčími cíli této práce jsou identifikace silných a slabších stránek tohoto systému podpory jazykového vzdělávání u zaměstnavatele a zároveň nastínit vlastní parciální návrhy přispívající k jeho zkvalitnění.

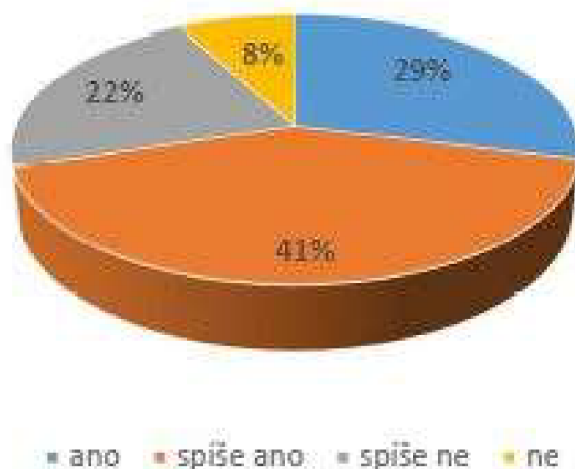
K dosažení cílů výzkumné práce jsou zvoleny kvantitativní metody shromažďování dat z vhodných databází a dotazníkové šetření. Ze získaných dat jsou následně vytvořeny soubory statistických jednotek, které jsou seříděny a analyzovány s pomocí vazeb znaků kvalitativní povahy.

### 4.1 Podpora profesního vzdělávání u zaměstnavatele

V rámci šetření spokojenosti všech zaměstnanců Finanční správy České republiky provedeného v roce 2021 (dále také „Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021“), na otázku č. 1 uvedenou ve věcné oblasti B a položenou personalisty z Odboru personální podpory, Sekce personální, Generálního finančního ředitelství (2022, s. 25) „*Domníváte se, že máte příležitost ke kariérnímu růstu v rámci Finanční správy v případě, že splňujete požadované podmínky (např. vzdělání, délku praxe, úroveň znalosti cizího jazyka)?*“, odpovědělo (2022, s. 25) „*70 % zaměstnanců, že mají příležitost ke kariérnímu růstu a 8 % zaměstnanců cítí úplnou absenci této možnosti*“. Lze tedy konstatovat, že na oblast profesního vzdělání svých zaměstnanců klade Finanční správa České republiky velký důraz. Personalisté zaměstnavatele věnují systému kontinuálního profesního vzdělávání náležitou pozornost, kterou kladně hodnotí skoro 80 % zaměstnanců, kteří se v roce 2021 účastnili prováděného šetření spokojenosti u zaměstnavatele (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 26). Odbor personální podpory dále ve Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021 uvádí, že (2022, s. 26) „*Spíše větší prostor pro odborný rozvoj, tedy vyšší procento spokojenosti, vyjadřují zaměstnanci ve věku 55 a více let a představení, resp. vedoucí zaměstnanci.*“

Níže je pak graficky vyjádřen podíl účastníků, kteří odpověděli na otázku č. 1 věcné oblasti B uvedený ve Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021 (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 25).

Obrázek 4. Otázka č. 1 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021



Zdroj: Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory (2022, s. 25)

Větší možnost kariérního růstu vnímají „zaměstnanci ve věku 55 a více let a představení, tj. vedoucí zaměstnanci“, dále uvádí Odbor personální podpory zaměstnavatele (2022, s. 25).

#### 4.1.1 Identifikace podpory jazykového vzdělávání u zaměstnavatele

Pokud je na systemizované služební místo (dále také „SSM“) ve Finanční správě České republiky nově stanoven na základě zákona o státní službě požadavek úrovně znalosti cizího jazyka, tak cílem bodu č. 1 čl. 9, uvedeným v první části služebního předpisu generálního ředitele č. 4/2018, je poskytnout státnímu zaměstnanci podporu k dosažení požadované úrovně znalosti cizího jazyka (Generální finanční ředitelství, 2018, s. 10). Cílem bodu č. 2 čl. 9 z první části výše uvedeného služebního předpisu je „*prohlubování jazykových znalostí realizované v rámci průběžného vzdělávání za předpokladu, že na služebním místě je stanoven na základě zákona o státní službě požadavek úrovně znalosti cizího jazyka*“ (2018, s. 10). V bodech č. 4 a 5 čl. 9 z první části služebního předpisu generálního ředitele č. 4/2018 jsou patrná další pravidla jazykového vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců na služebních místech, které zaměstnavatel dále řeší „*v interním aktu řízení, kterým se stanoví požadavky na služebních a pracovních místech*“ a současně „*v interním aktu řízení upravujícím jazykovou přípravu*“ (2018, s. 10).

Pokud je na SSM ve Finanční správě České republiky jmenován, nebo dosazen zaměstnanec na služební místě, je cílem bodu č. 2 čl. 22 uvedeným ve druhé části služebního předpisu generálního ředitele č. 4/2018 „*prohlubování jazykových znalostí*“



*realizované v rámci průběžného vzdělávání za předpokladu, že na systemizované pracovní místo je stanoven požadavek úrovně znalosti cizího jazyka“ (2018, s. 16).*

Počet a podíl všech systemizovaných služebních míst, tj. SSM pro státní zaměstnance a zaměstnance na služebních místech ve Finanční správě České republiky, a SSM s požadavkem znalosti cizího jazyka uvádí následující tabulka.

*Tabulka 1 Porovnání SSM a SSM s požadavkem znalosti cizího jazyka*

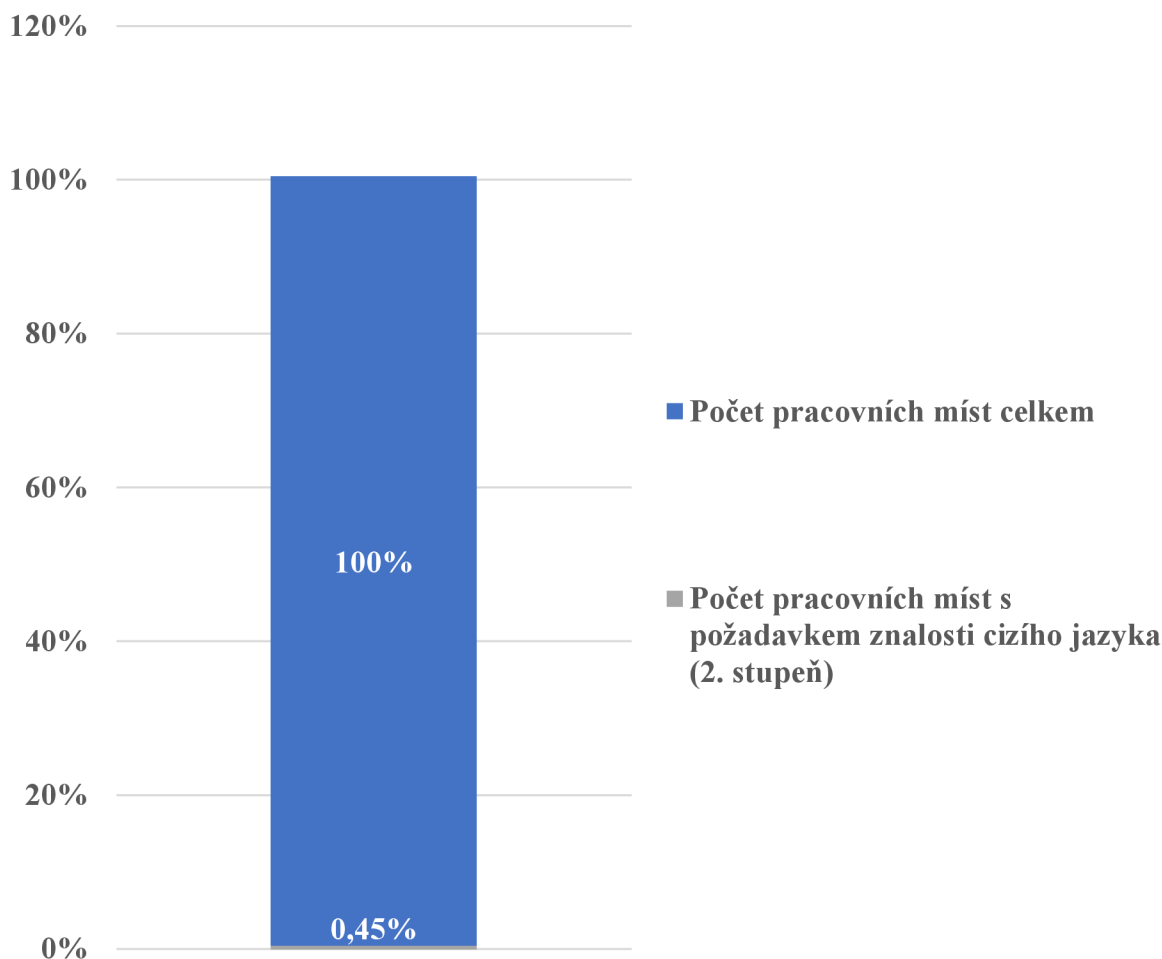
Počet míst celkem	Počet míst s požadavkem znalosti cizího jazyka (2. stupeň)
15 216	68
100 %	0,45 %

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z Příloha č. 1 služebního předpisu generálního ředitele č. 1/2018.

Z výše uvedeného šetření vyplývá, že počet SSM ve Finanční správě České republiky s požadavkem znalosti cizího jazyka 2. stupně netvoří více, jak 0,5 % z celkového počtu systemizovaných služebních míst. Lze tedy konstatovat, jak je uvedeno v bodě 4.1 této výzkumné práce, že zaměstnavatel a jeho personalisté kladou velký důraz na kontinuální vzdělávání zaměstnanců po jejich odborné stránce. Avšak vzhledem k výše uvedenému faktu, že celková potřeba zaměstnavatele, hledat a obsazovat SSM zaměstnanci se znalostí cizího jazyka, je velmi nízká, lze předpokládat, že i potřeba Finanční správy České republiky podporovat vzdělávání všech jejich zaměstnanců v rámci cizích jazyků, je velmi nízká. Hledání odpovědí, se zaměřením na specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů veřejné správy, na vznikající otázky si klade za hlavní cíl právě tato bakalářská práce. Následné zhodnocení podpory jazykového vzdělávání zaměstnavatelem je předmětem výsledků dotazníkového šetření v praktické části této práce.

Níže je graficky vyjádřen podíl systemizovaných služebních míst s požadavkem znalosti cizího jazyka na celkovém počtu SSM ve Finanční správě České republiky k 1. 4. 2022.

Graf 1 Struktura SSM s požadavkem znalosti cizího jazyka u zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z Příloha č. 1 služebního předpisu generálního ředitele č. 1/2018.

#### 4.2 Dotazníkové šetření o podpoře jazykového vzdělávání

Pro tvorbu dotazníkového šetření byla využita aplikace, která podporuje vytváření veřejných dotazníkových šetření, a to konkrétně Microsoft Forms. Otázky provedeného dotazníkového šetření nevedly k identifikaci konkrétního účastníka šetření (dále také „respondent“). Dotazník byl anonymní a účast na prováděném šetření byla nepovinná, otázky byly koncipovány jako uzavřené s možností výběru jedné z odpovědí. Dotazník je rozdělen na dvě části. První část dotazníku tvoří identifikační otázky umožňující rozdělení všech účastníků šetření do kategorií (základních dělicích kritérií), a to podle:

- 1) pohlaví,

- 2) věku,
- 3) zda jsou zaměstnanci nebo podnikatelé,
- 4) zda pracují v soukromé nebo státní sféře,
- 5) doby zaměstnání u současného zaměstnavatele,
- 6) zařazení do služebního, resp. pracovního poměru,
- 7) a podle jejich služebního/pracovního zařazení.

Pro zajištění maximální vypovídací schopnosti získaných údajů v rámci dotazníkového šetření, jsou odpovědi respondentů dle jednotlivých kategorií zásadní. Vyhodnocení odpovědí dle jednotlivých kategorií je předpokladem zjištění případného různého pohledu skupin respondentů na otázky v oblastech, na které je zaměřeno následné šetření v druhé části dotazníku.

Druhá část dotazníkového šetření se následně vztahuje k průřezové oblasti, tj. hlavnímu cíli této výzkumné práce. Je zaměřena na jazykové znalosti respondentů a jejich spokojenost s podporou jejich dalšího jazykového vzdělávání poskytovanou zaměstnavatelem. Jsou v ní zahrnuty otázky umožňující rozdělení všech účastníků šetření, dle jejich potřeby se dále vzdělávat v cizím jazyce, a to podle:

- 8) úrovně znalosti cizího jazyka,
- 9) příležitosti k využití znalosti cizího jazyka v rámci pracovního zařazení,
- 10) spokojenosti s nabídkou možností pro rozvoj cizího jazyka poskytovaných zaměstnavatelem,
- 11) zvažování změny zaměstnání v nejbližší době (horizontu 1 roku),
- 12) a je-li hlavním důvodem zvažované změny nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka u zaměstnavatele.

#### **4.2.1 Rozdělení účastníků dotazníkového šetření do kategorií**

Za účelem řádného vyhodnocení, a to zejména v rovině vypovídacích schopností získaných informací, je posouzení struktury respondentů dle jednotlivých zvolených kategorií zásadní. Vyhodnocení odpovědí dle jednotlivých kategorií účastníků je předpokladem zjištění případného různého pohledu skupin respondentů na otázky v oblastech, na které je šetření zaměřeno.

##### **1) členění podle pohlaví**

Za účelem zjištění případného různého pohledu skupin respondentů na otázky v jednotlivých oblastech tohoto šetření a v důsledku potřeby vyhodnocení zpětné vazby

z pohledu genderové rovnosti je zvoleno i hodnocení výběrové skupiny respondentů z hlediska pohlaví.

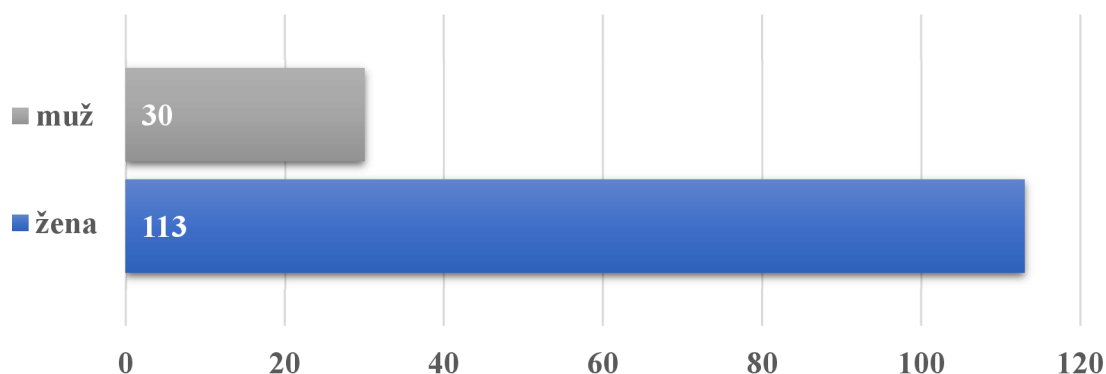
Co se týče členění dle pohlaví, lze konstatovat, že zájem respondentů nebyl genderově vyvážen. Výrazně se projevil větší zájem se šetření zúčastnit u žen, jak vyplývá z následující tabulky a grafu.

Tabulka 2 Počet a struktura respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	Účast (%)	Evidenční počet zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31. 10. 2021	
žena	113	79 %	11 968	81 %
muž	30	21 %	2 803	19 %
<b>Celkový součet</b>	<b>143</b>	<b>100 %</b>	<b>14 771</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 2 Počet respondentů dle pohlaví

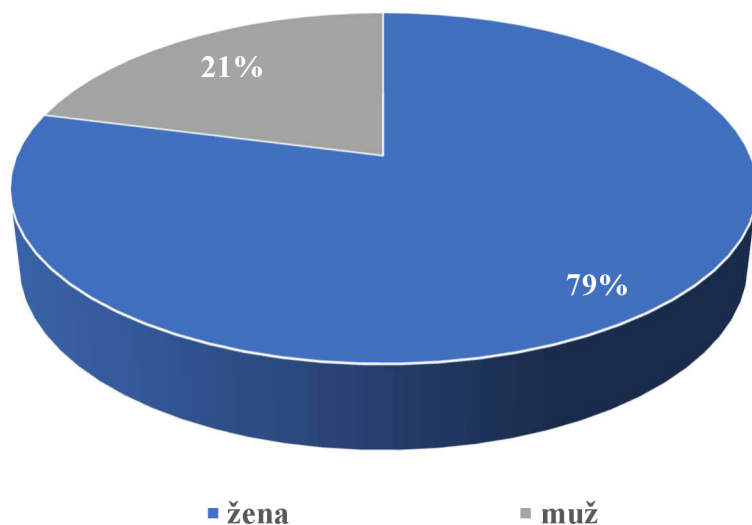


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Ve skupině 143 respondentů významně převažuje (k celkovému počtu zúčastněných respondentů) podíl žen (79 %). Toto zjištění se v porovnání shoduje s faktem, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje právě podíl žen (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 11). Výše uvedené je patrné z posledního sloupce tabulky č. 2, kde je v tomto sloupci uveden zaměstnavatelem evidovaný počet zaměstnanců v roce 2021, který právě vyplývá z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 11).

Struktura skupiny všech respondentů dle pohlaví je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 3 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Převažující podíl žen ve skupině respondentů může mít zásadní vliv na strukturu odpovědí zejména u otázek, které mají vazbu např. na společenskou roli žen v produktivním věku v rodině. Důraz je kladen na vyhodnocení podpory rovných příležitostí žen a mužů, ale všimá si i takových oblastí jako například sladování práce a soukromého života apod.

## 2) členění podle věku

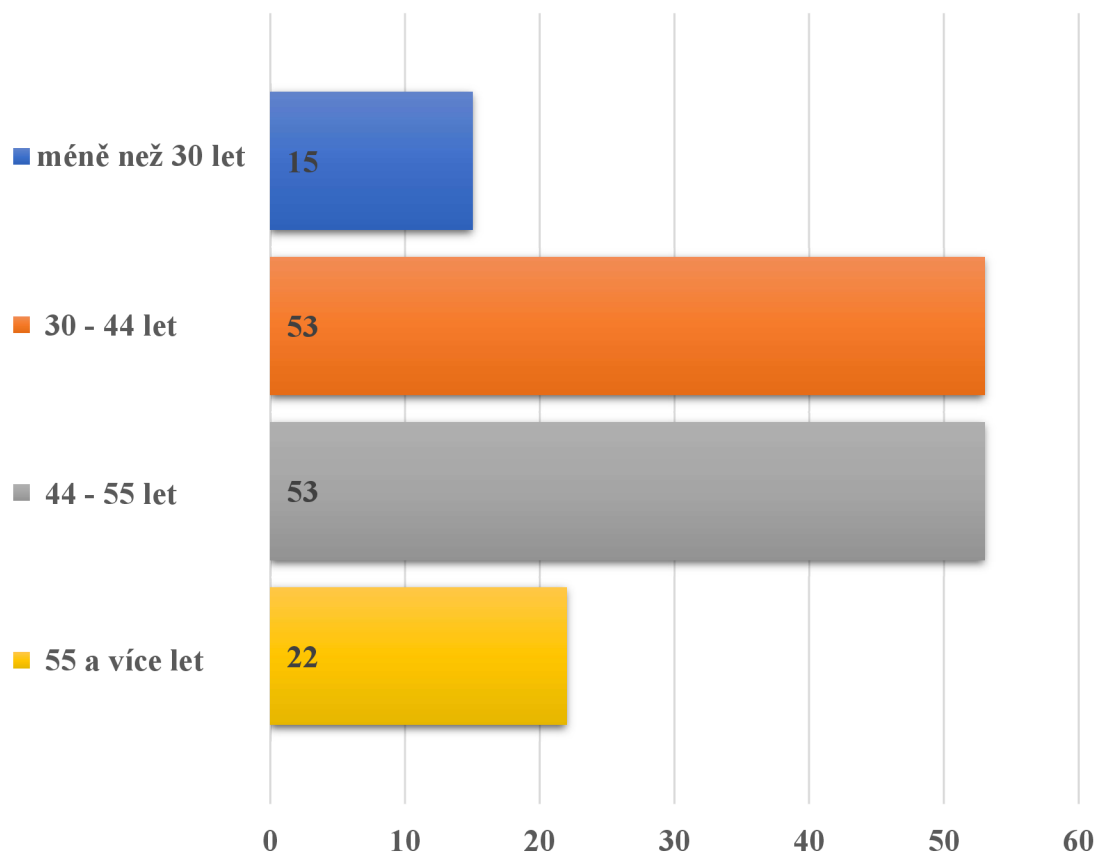
Ze všech respondentů se nejvíce do šetření zapojily dvě skupiny respondentů, a to ve věku 30 - 44 a 44 - 55 let (74 % ze všech respondentů v obou věkových kategoriích). Rozložení účasti respondentů dle jednotlivých kategorií je zobrazeno v následující tabulce a grafu.

Tabulka 3 Počet respondentů dle věku

Věková kategorie	Počet respondentů	Účast (%)	Evidenční počet zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31. 10. 2021	
méně než 30 let	15	10 %	645	4 %
30 - 44 let	53	37 %	3 440	23 %
44 - 55 let	53	37 %	6 047	41 %
55 a více let	22	15 %	4 639	31 %
<b>Celkový součet</b>	<b>143</b>	<b>100 %</b>	<b>14 771</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 4 Kategorie respondentů dle věku

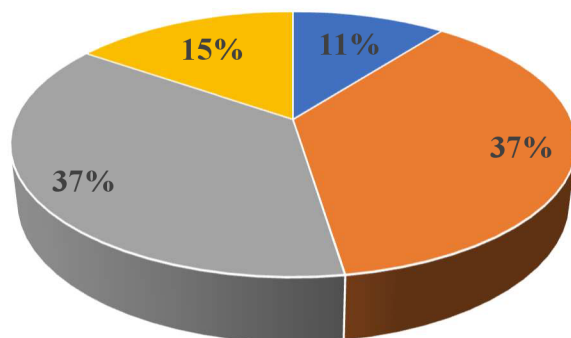


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Pokud bychom měli vyhodnotit celou skupinu 143 respondentů ve věkových kategoriích, pak největší zastoupení mezi respondenty mají věkové kategorie zaměstnanců mezi 30 a 44 lety (37 % ze všech zúčastněných respondentů) a shodně i kategorie 44 a 55 let (opět 37 % ze všech zúčastněných respondentů). Toto zjištění se v komparaci shoduje s faktem, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje právě podíl zaměstnanců v těchto věkových strukturách (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 7). Výše uvedené je patrné z posledního sloupce tabulky č. 3, kde je v tomto sloupci uveden zaměstnavatelem evidovaný počet zaměstnanců v roce 2021, který právě vyplývá z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 7).

Věková struktura skupiny respondentů dle jednotlivých stanovených věkových kategorií je zobrazena na následujícím grafu.

Graf 5 Struktura respondentů dle věku



■ méně než 30 let ■ 30 - 44 let ■ 44 - 55 let ■ 55 a více let

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

### 3) členění na zaměstnance nebo podnikatele

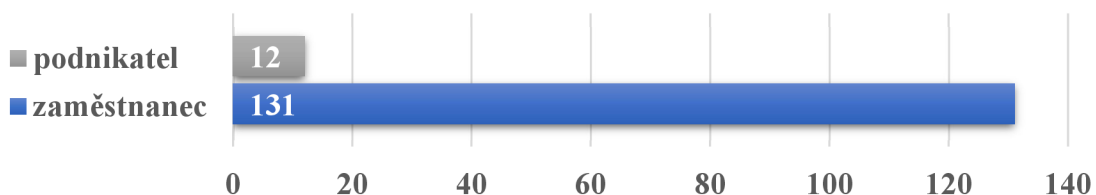
Toto kritérium bylo zvoleno primárně pro zjištění rozložení celkového zájmu respondentů zúčastnit se dotazníkového šetření. Z celkového evidenčního počtu 143 respondentů odpovědělo na otázku 131 zaměstnanců a pouze 12 podnikatelů. Rozložení účasti respondentů v šetření dle jednotlivých kategorií je zobrazeno v následující tabulce a grafu.

Tabulka 4 Členění na zaměstnance a podnikatele

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Účast (%)
zaměstnanec	131	92 %
podnikatel	12	8 %
<b>Celkový součet</b>	<b>143</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 6. Členění na zaměstnance a podnikatele

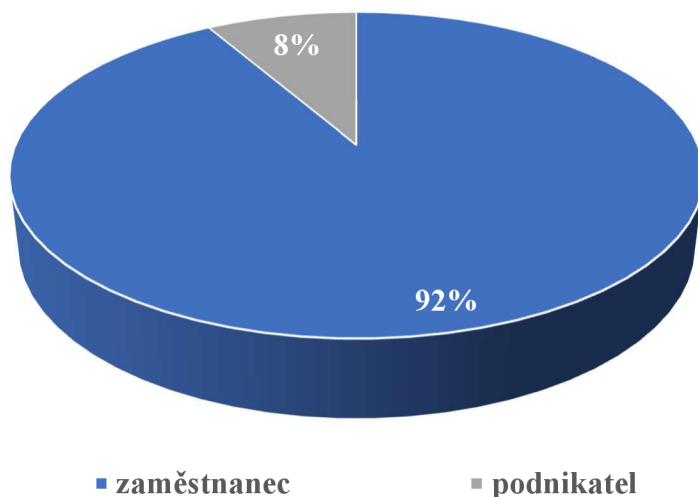


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Ve skupině 143 respondentů významně převažuje (k celkovému počtu zúčastněných respondentů) podíl zaměstnanců (92 %) oproti podnikatelům, kterých se šetření zúčastnilo pouze 8 %.

Struktura skupiny všech respondentů podle povahy jejich pracovní a ekonomické činnosti je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 7 Členění na zaměstnance a podnikatele



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Převažující podíl zaměstnanců ve skupině respondentů, kteří jsou zaměstnanci je tedy zásadní pro vyhodnocení podpory jazykového vzdělávání poskytované zaměstnavatelem a její následný vliv na strukturu odpovědí zejména u otázky, která má vazbu např. na respondentem zvažovanou změnu zaměstnání. Také zde je opět při vyhodnocení kladen důraz na podporu rovných příležitostí žen a mužů, a zároveň si vyhodnocení tohoto šetření všimá i takových oblastí jako je například sladování práce a soukromého života.

#### 4) členění na zaměstnání v soukromé nebo státní sféře

Z pohledu druhu pracovního poměru byl zájem respondentů o šetření nevyrovnaný. Ze všech zaměstnanců se v této kategorii do šetření zapojili výrazně méně respondenti v soukromé sféře oproti zaměstnancům ve státní sféře, kterých bylo celkem 108. Vzhledem k výše uvedenému je v rámci vyhodnocení celého šetření znovu kladen důraz na komparaci obou druhů zaměstnaneckého poměru v souladu s rovnými příležitostmi žen a mužů.

Rozložení účasti respondentů dle jejich druhu zaměstnaneckého poměru je zobrazeno v následující tabulce a grafu:

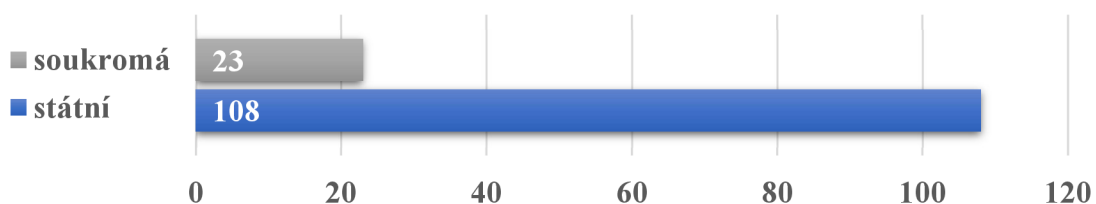


Tabulka 5 Kategorie dle sféry zaměstnání

Sféra zaměstnání	Počet respondentů	Účast (%)
státní	108	82 %
soukromá	23	18 %
<b>Celkový součet</b>	<b>131</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 8 Kategorie dle sféry zaměstnání

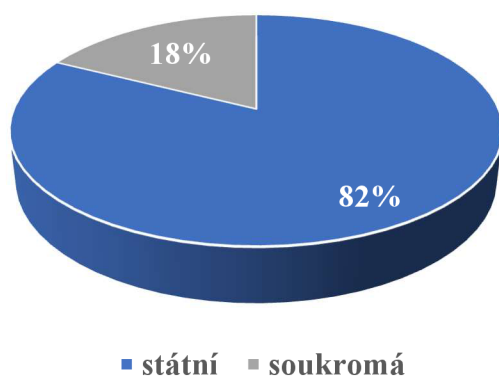


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Vzhledem k převažujícímu podílu státních zaměstnanců na celkovém počtu všech respondentů a stejné ochotě zaměstnanců z pohledu těchto kategorií se šetření zúčastnit mají naprosto převažující zastoupení mezi respondenty zaměstnanci pracující ve státní sféře (82 %), což odpovídá výše uvedenému počtu 108 respondentů z celé skupiny, která se účastnila dotazníkového šetření.

Struktura celé skupiny 131 respondentů dle sféry zaměstnaneckého poměru je zobrazena na následujícím grafu.

Graf 9 Kategorie dle sféry zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

## 5) členění podle délky zaměstnání

Ze všech zaměstnanců se do šetření nejvíce zapojila skupina, jejichž délka pracovního poměru trvá 20 a více let (48 % ze všech zaměstnanců v této kategorii). O více jak polovinu méně s 19 % respektive 21 % se zapojily skupiny zaměstnanců s délkou pracovního poměru od 9 do 20 let, resp. od 5 do 9 let. S přibývajícím délkou pracovního poměru je tedy možno sledovat zvýšení zájmu zaměstnanců se šetření zúčastnit.

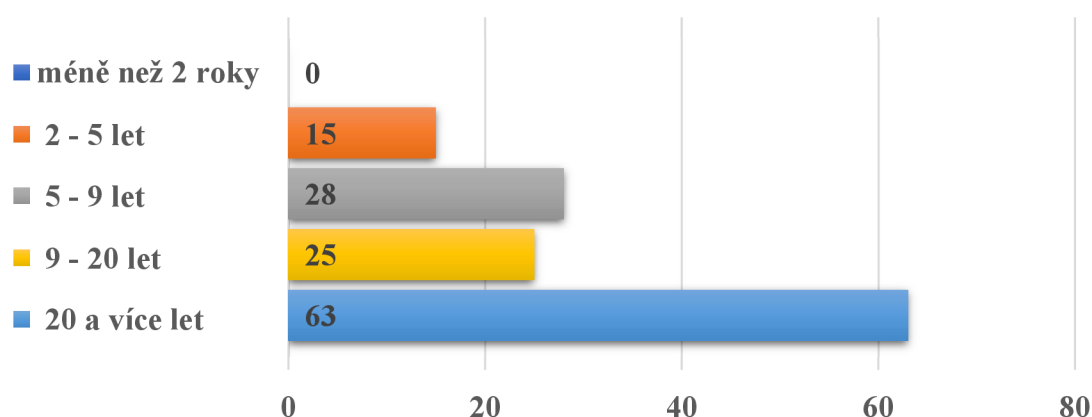
Rozložení účasti všech zaměstnanců dle délky zaměstnání je zobrazeno v následující tabulce a grafu.

Tabulka 6 Struktura dle délky zaměstnání

Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele	Počet respondentů	Účast (%)	Evidenční počet zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31. 10. 2021	
méně než 2 roky	0	0 %	1 222	8 %
2 - 5 let	15	11 %	1 810	12 %
5 - 9 let	28	21 %	2 195	15 %
9 - 20 let	25	19 %	3 705	25 %
20 a více let	63	48 %	5 839	40 %
<b>Celkový součet</b>	<b>131</b>	<b>100 %</b>	<b>14 771</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 10 Struktura dle délky zaměstnání



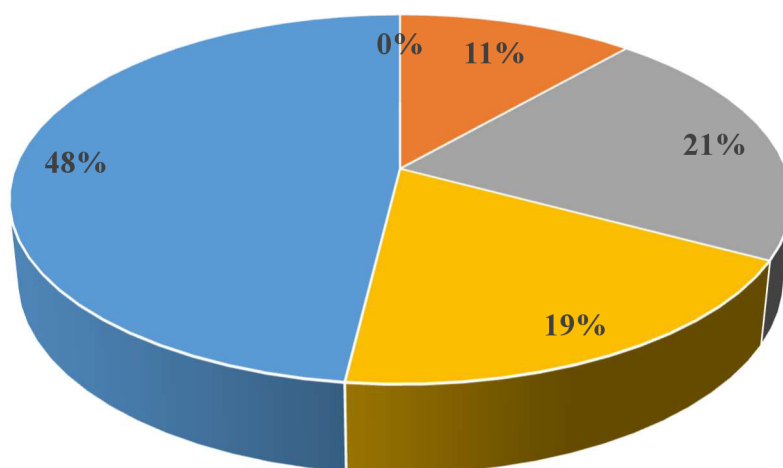
Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Pokud zhodnotíme celou skupinu 131 respondentů v kategorii délky zaměstnání u zaměstnavatele, pak největší zastoupení mezi respondenty mají zaměstnanci, jejichž délka

zaměstnání je 20 a více let (63 ze všech zúčastněných respondentů), což komparuje s „převažujícím podílem ve struktuře všech zaměstnanců ve Finanční správě České republiky“ jak uvádí Odbor personální podpory zaměstnavatele (2022, s. 9) ve Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021. Uvedené je patrné i z posledního sloupce tabulky č. 6, kde je uveden zaměstnavatelem evidovaný počet zaměstnanců v roce 2021, který následně vyplynul z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 8).

Struktura skupiny respondentů dle délky zaměstnání u zaměstnavatele je zobrazena v následujícím grafu.

Graf 11 Struktura dle délky zaměstnání



■ méně než 2 roky ■ 2 - 5 let ■ 5 - 9 let ■ 9 - 20 let ■ 20 a více let

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

## 6) členění dle druhu zaměstnaneckého poměru

Z pohledu druhu zaměstnaneckého poměru byl zájem respondentů o šetření výrazně vyšší u zaměstnanců zařazených do služebního poměru. Ze všech respondentů se v této kategorii do šetření zapojilo 80 zaměstnanců ve služebním poměru a pouze 28 zaměstnanců v pracovním poměru.

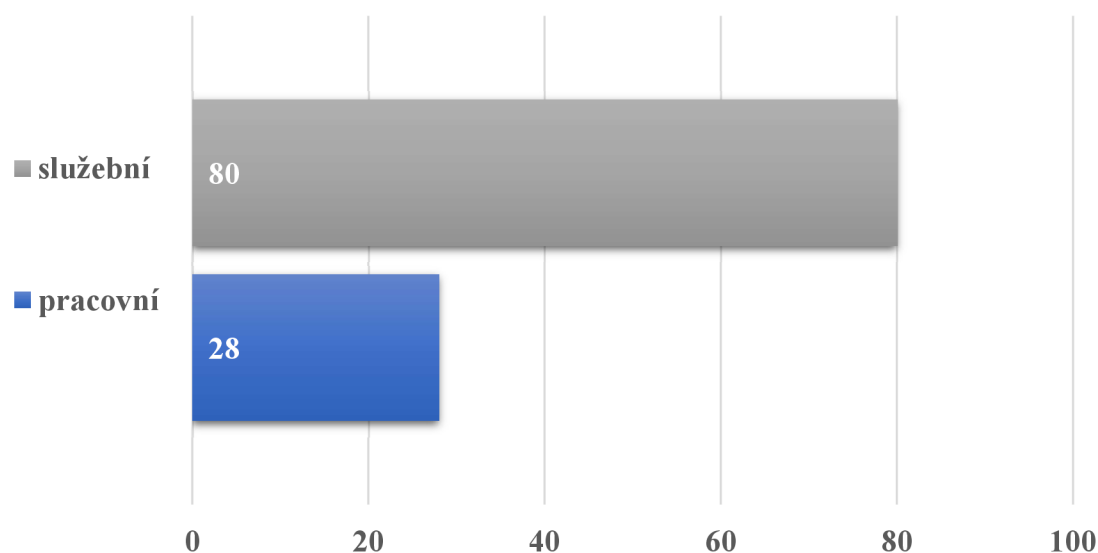
Rozložení účasti respondentů dle druhu zaměstnaneckého poměru je zobrazeno v následující tabulce a grafu.

Tabulka 7 Členění dle pracovního zařazení

Druh zaměstnaneckého poměru	Počet respondentů	Účast (%)	Evidenční počet zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31. 10. 2021	
Služební	80	74 %	13 779	93 %
pracovní	28	26 %	992	7 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>	<b>14 771</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 12 Členění dle pracovního zařazení

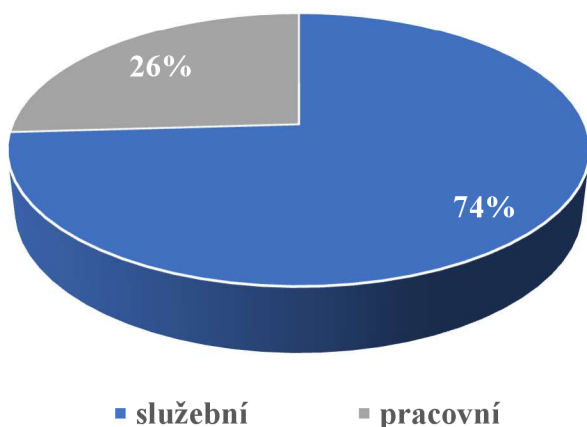


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Z pohledu ochoty těchto kategorií se šetření zúčastnit mají naprosto převažující zastoupení mezi respondenty zaměstnanci ve služebním poměru (74 %). Toto zjištění se shoduje s faktem, že v celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje podíl státních zaměstnanců ve služebním poměru, jak je patrné výše v této výzkumné práci z posledního sloupce tabulky č. 7, kde je uveden zaměstnavatelem evidovaný počet zaměstnanců v roce 2021, který vyplynul z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 9).

Struktura skupiny 108 respondentů dle druhu zaměstnaneckého poměru je zobrazena na následujícím grafu.

Graf 13 Členění dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

### 7) členění podle služebního/pracovního zařazení respondentů

Ze skupiny všech respondentů se, do šetření zapojili ve větší míře státní zaměstnanci, resp. řadoví zaměstnanci (80 % ze všech respondentů v této kategorii).

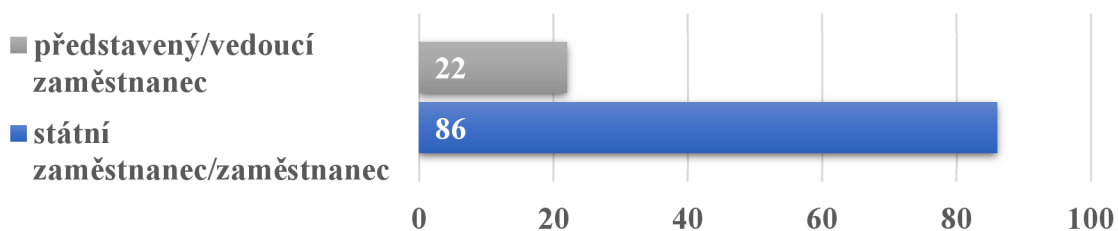
Rozložení účasti dle služebního, resp. pracovního zařazení zobrazuje následující tabulka a graf:

Tabulka 8 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení

Členění dle služebního, resp. pracovního zařazení	Počet respondentů	Účast (%)	Evidenční počet zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31. 10. 2021	
představený/vedoucí zaměstnanec	22	20 %	1 980	13 %
státní zaměstnanec/zaměstnanec	86	80 %	12 791	87 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>	<b>14 771</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 14 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení

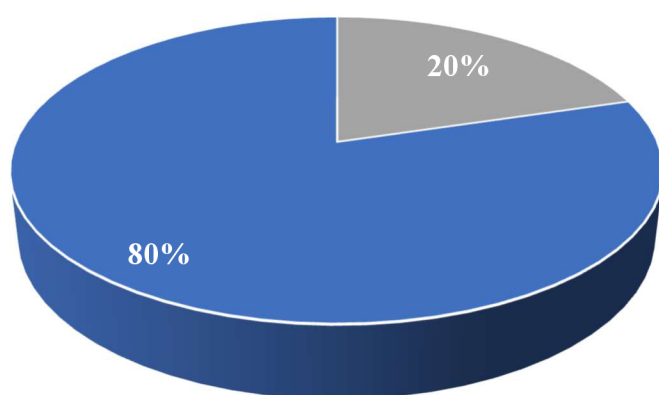


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Ve skupině 108 respondentů mají výrazně větší zastoupení řadoví státní zaměstnanci (80 %), což odpovídá i jejich převažujícímu podílu na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky. Toto je patrné z posledního sloupce výše uvedené tabulky č. 8, kde je uveden zaměstnavatelem evidovaný počet zaměstnanců k 31.10.2021, který následně vyplynul z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 10).

Struktura skupiny 108 respondentů dle jejich služebního, resp. pracovního zařazení je zobrazena na následujícím grafu.

*Graf 15 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení*



- představený/vedoucí zaměstnanec
- státní zaměstnanec/zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

#### 4.2.2 Hodnocení vymezené věcné oblasti dotazníkového šetření

U každé z otázek v této části je uvedeno souhrnné hodnocení odpovědí všech zaměstnanců (počet, procentuální zastoupení). Následně jsou odpovědi vyhodnoceny dle jednotlivých kategorií zaměstnanců (pohlaví, věk, délka zaměstnání, druh zaměstnaneckého poměru, služební, resp. pracovní zařazení), a to v závislosti na míře odchýlení se rozložení odpovědí od souhrnného hodnocení.

#### 8) úroveň znalosti cizího jazyka

Vzhledem k tomu, jak významný vliv na celkový výsledek tohoto šetření může mít tato otázka, je zařazena v úvodu druhé části dotazníkového šetření. Otázka je zaměřená na do určité míry subjektivně vnímanou okolnost.

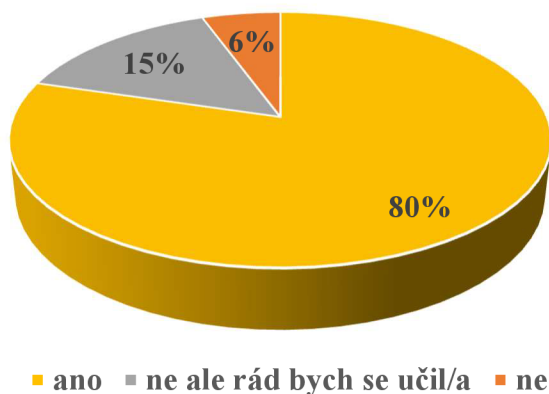
Tabulka 9 Znalost cizího jazyka

Máte alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka?	Počet respondentů	Účast (%)
Ano	86	80 %
ne ale rád bych se učil/a	16	15 %
Ne	6	6 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Struktura skupiny 108 respondentů dle jejich subjektivně vnímané okolnosti úrovně znalosti cizího jazyka je zobrazena na následujícím grafu.

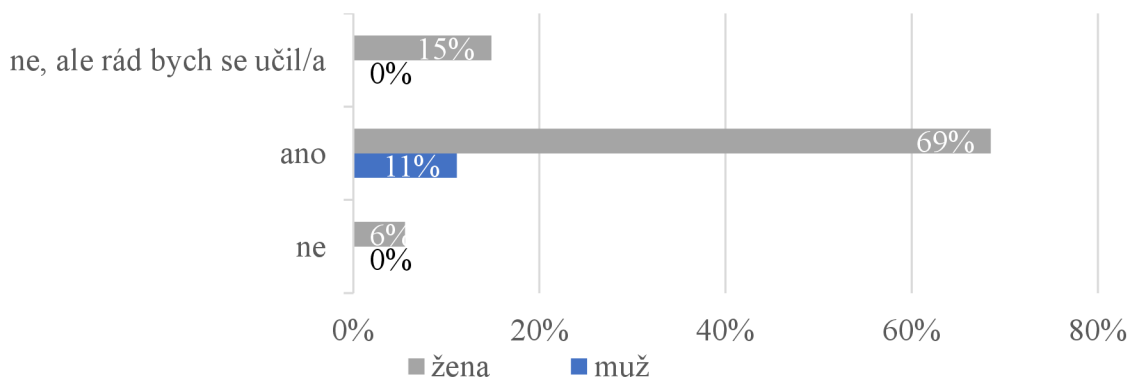
Graf 16 Znalost cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Celkem 80 % zaměstnanců vyjádřilo názor, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka. Oproti tomu 6 % zaměstnanců cítí úplnou absenci této možnosti.

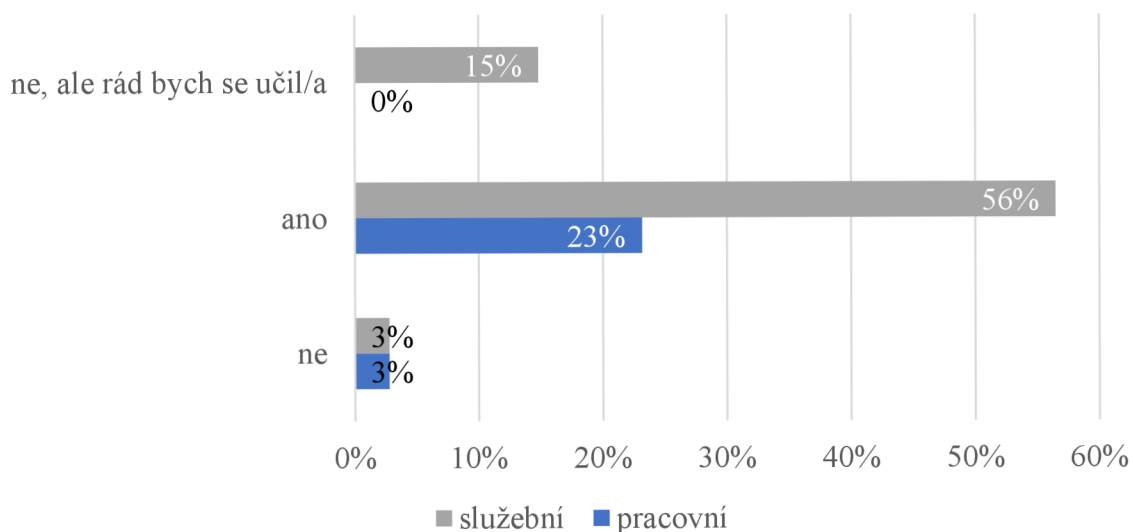
Graf 17 Znalost cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

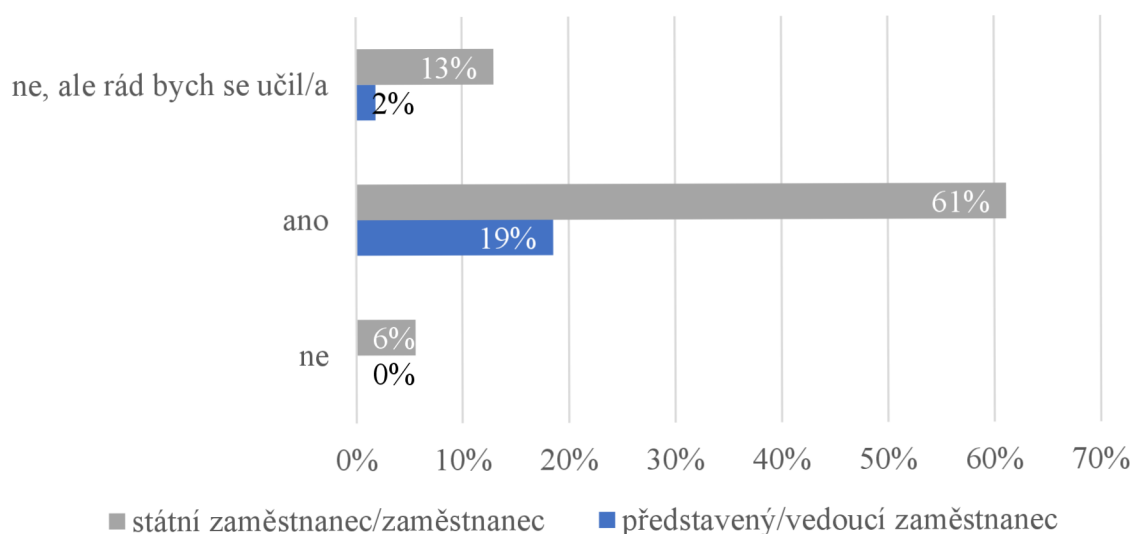
Ze skupiny 108 respondentů na otázku vyjádřilo názor, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka 69 % žen. Oproti tomu jich 6 % cítí úplnou absenci této možnosti. Naopak z mužů vyjádřilo názor, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka pouze 11 %.

Graf 18 Znalost cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 19 Znalost cizího jazyka



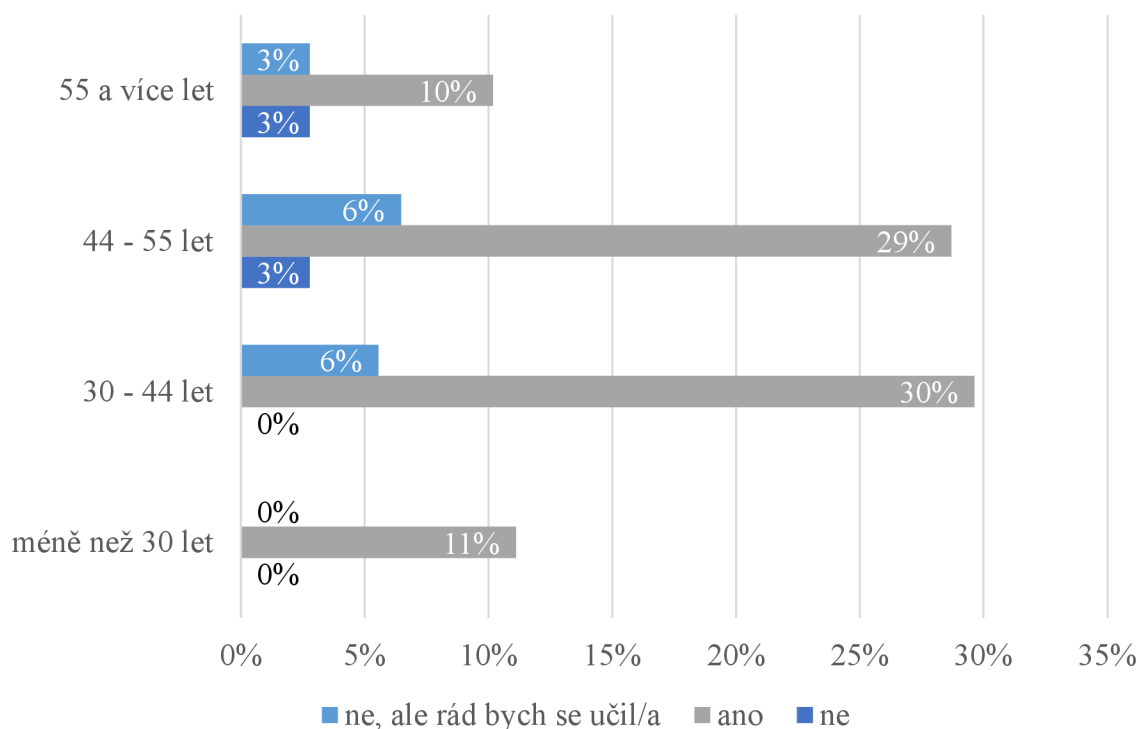
Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.



Dále z této skupiny 108 respondentů vyjádřilo názor, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka 56 % zaměstnanců ve služebním poměru a 23 % zaměstnanců v pracovním poměru. Oproti tomu 3 % zaměstnanců ve služebním poměru a v pracovním poměru cítí úplnou absenci této možnosti. Zároveň z této skupiny respondentů na otázku vyjádřilo názor, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka 61 % zaměstnanců, ale pouze 19 % představených. Oproti tomu 6 % řadových zaměstnanců cítí úplnou absenci této možnosti.

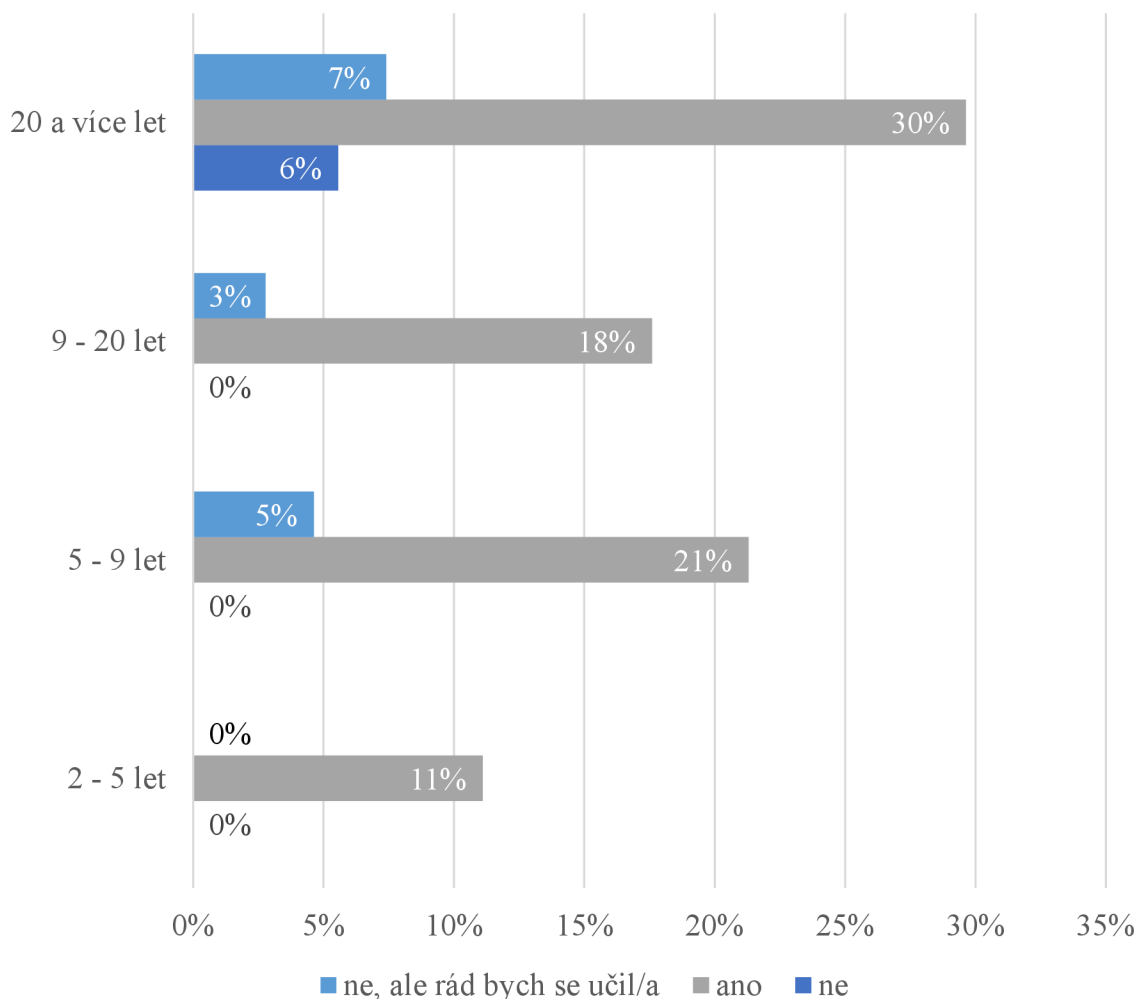
Dále z této skupiny 108 respondentů vyjádřilo názor, že má alespoň základní znalost 59 % zaměstnanců ve věku 30 - 55 let, 11 % ve věku do 30 let a 10 % ve věku nad 55 let. Tento názor vyjádřilo i 39 % zaměstnanců pracujících pro současného zaměstnavatele po dobu 5 - 20 let, 30 % pracujících pro současného zaměstnavatele déle jak 20 let a 11 % pracujících pro současného zaměstnavatele po dobu kratší než pět let. Oproti tomu 3 % zaměstnanců ve věku 44 - 55 let a starších 55 let cítí úplnou absenci této možnosti. Úplnou absenci možnosti základní znalosti cizího jazyka cítí zároveň 6 % zaměstnanců pracujících pro současného zaměstnavatele déle jak 20 let. Oproti tomu žádný zaměstnanec pracující pro současného zaměstnavatele od 2 do 20 let necítí úplnou absenci této možnosti.

Graf 20 Znalost cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 21 Znalost cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

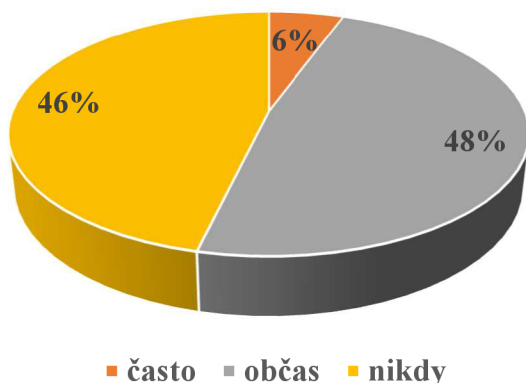
### 9) příležitost v rámci pracovního zařazení k využití znalosti cizího jazyka

Tabulka 10 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání

Domníváte se, že máte příležitost v rámci svého pracovního zařazení k využití znalosti cizího jazyka?	Počet respondentů	Účast (%)
Často	6	6 %
občas	52	48 %
Nikdy	50	46 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 22 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání

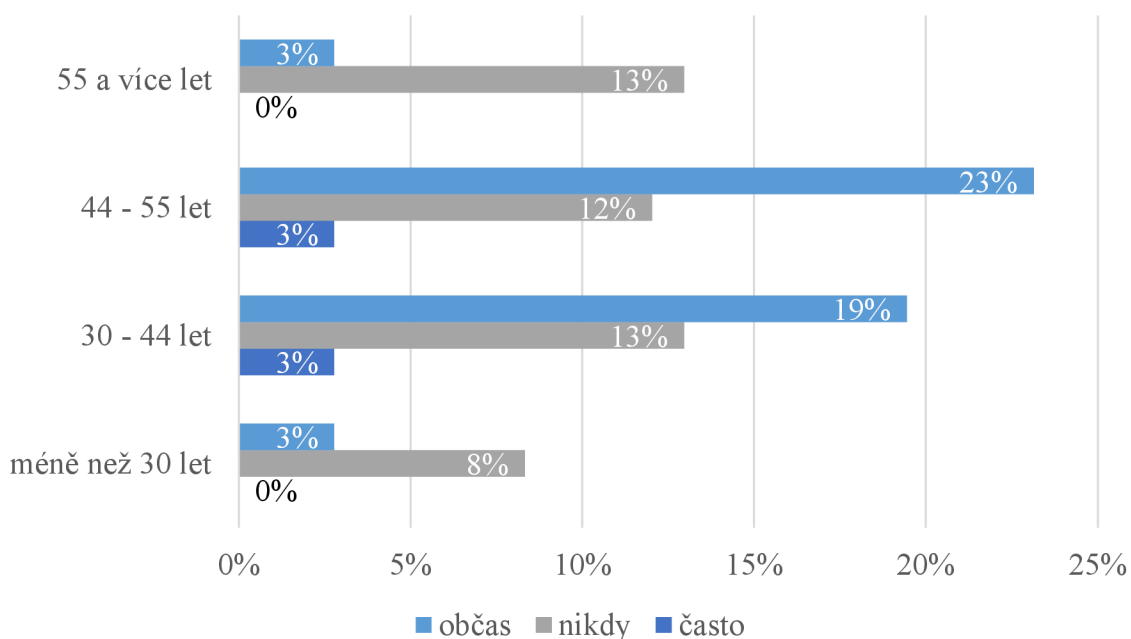


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Výše uvedená tabulka a graf vyčísluje celkem 6 % zaměstnanců, kteří vyjádřili názor, že mají dostatek příležitostí k využití znalosti cizího jazyka. Naopak 94 % zaměstnanců cítí častou nebo úplnou absenci této možnosti. Avšak rozdělení odpovědí napříč všemi kategoriemi zaměstnanců je velmi rozdílné.

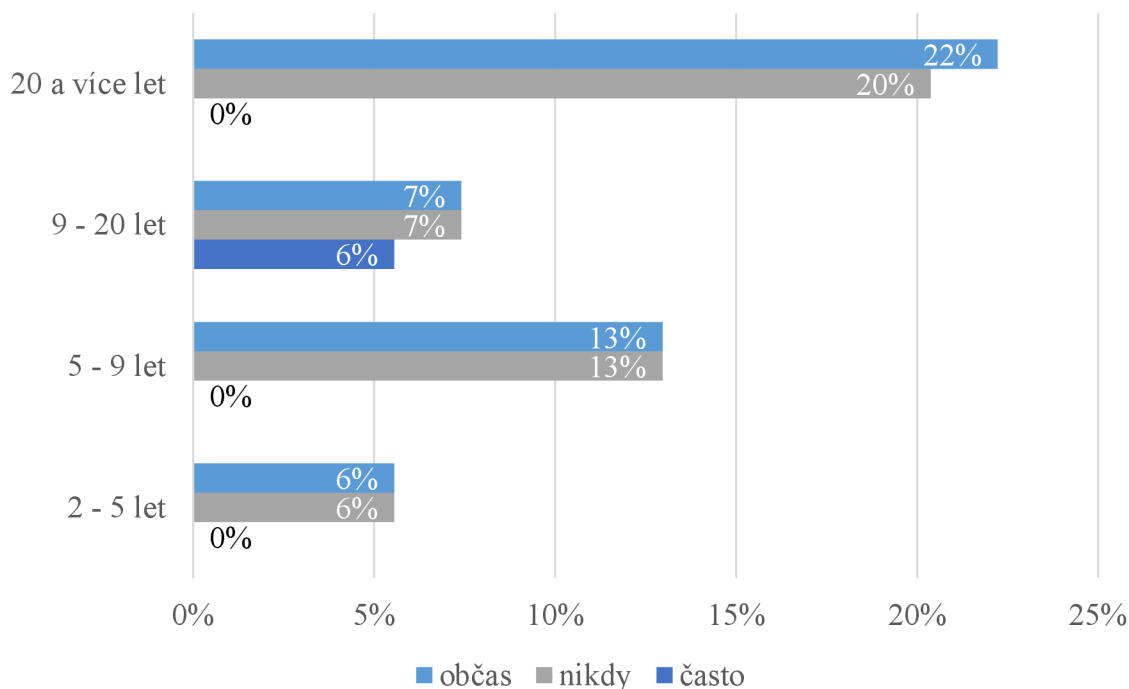
Menší prostor pro využití znalosti cizího jazyka, tedy vyšší sumu procentních bodů, vyjadřují obdobně zaměstnanci ve věkových kategoriích od 30 do 55 let a respondenti s délkou zaměstnání 20 a více let.

Graf 23 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

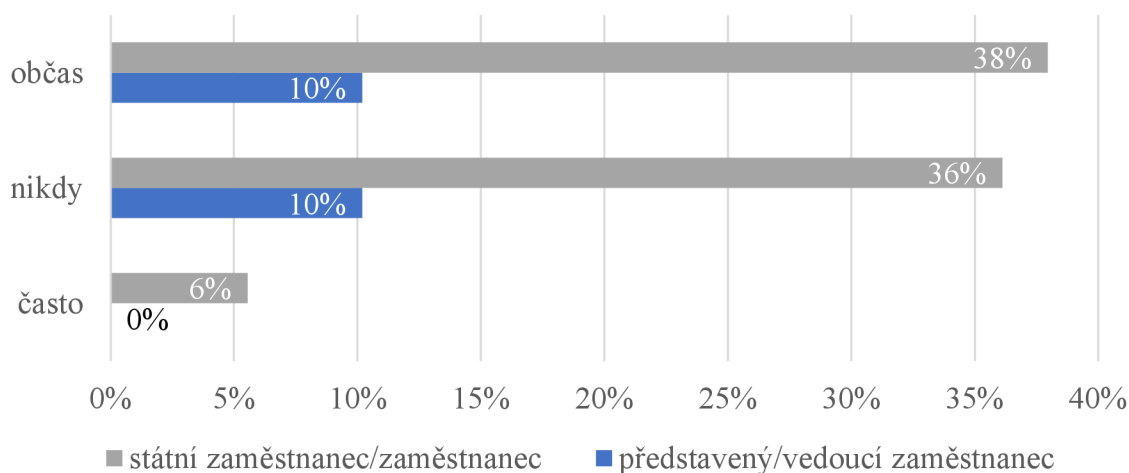
Graf 24 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

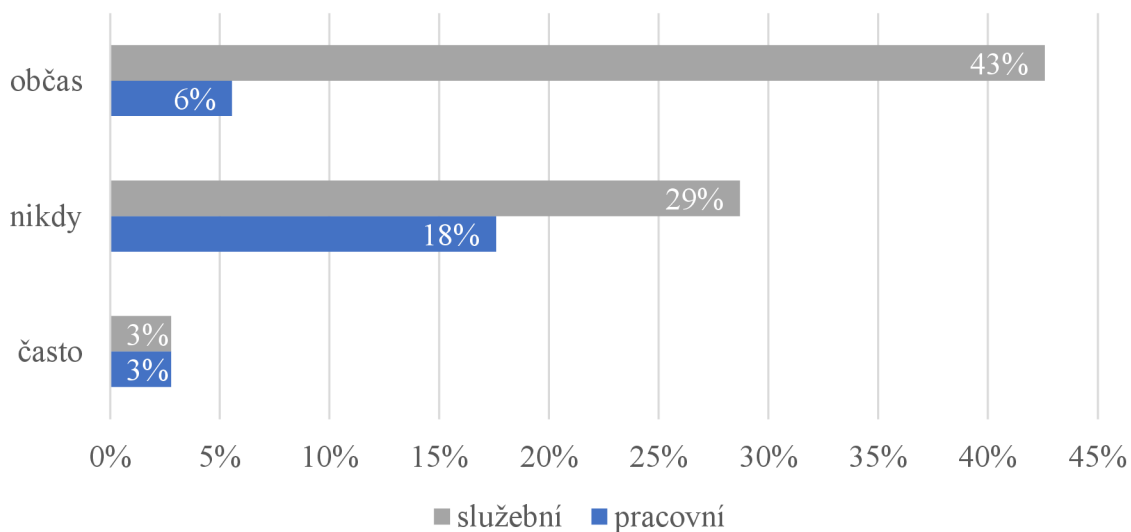
Dostatek příležitostí k využití znalosti cizího jazyka v rámci pracovního zařazení cítí pouze 6 % státních zaměstnanců shodně v součtu s oběma kategoriemi zaměstnanců zařazenými jak ve služebním, tak i pracovním poměru. Uvedené je znázorněno v následujících grafických vyjádřeních.

Graf 25 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

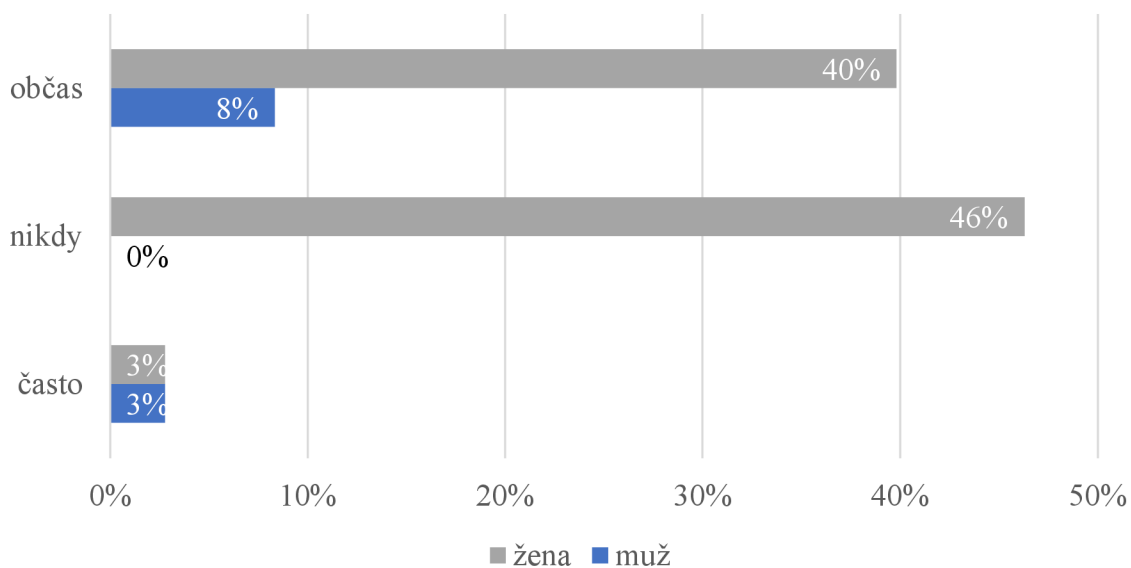
Graf 26 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Shodu s výše uvedeným tvrzením personálního odboru zaměstnavatele, že ve Finanční správě České republiky je zaměstnáno více žen než mužů (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022 str. 12), podporuje i fakt, že na tuto otázku odpovědělo 89 % žen a pouze 11 % mužů, jak vyplývá z následujícího grafického vyjádření

Graf 27 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

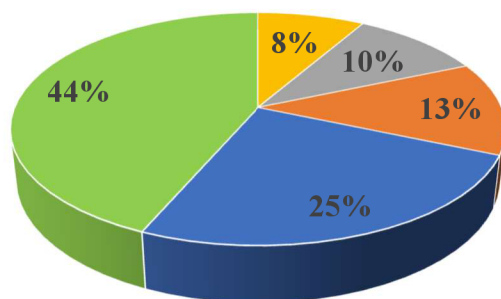
## 10) je respondent/ka spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka

Tabulka 11 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka

Jste spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka?	Počet respondentů	Účast (%)
ano	9	8 %
spíše ano	11	10 %
spíše ne	14	13 %
ne	27	25 %
nevím o žádných možnostech	47	44 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Graf 28 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka



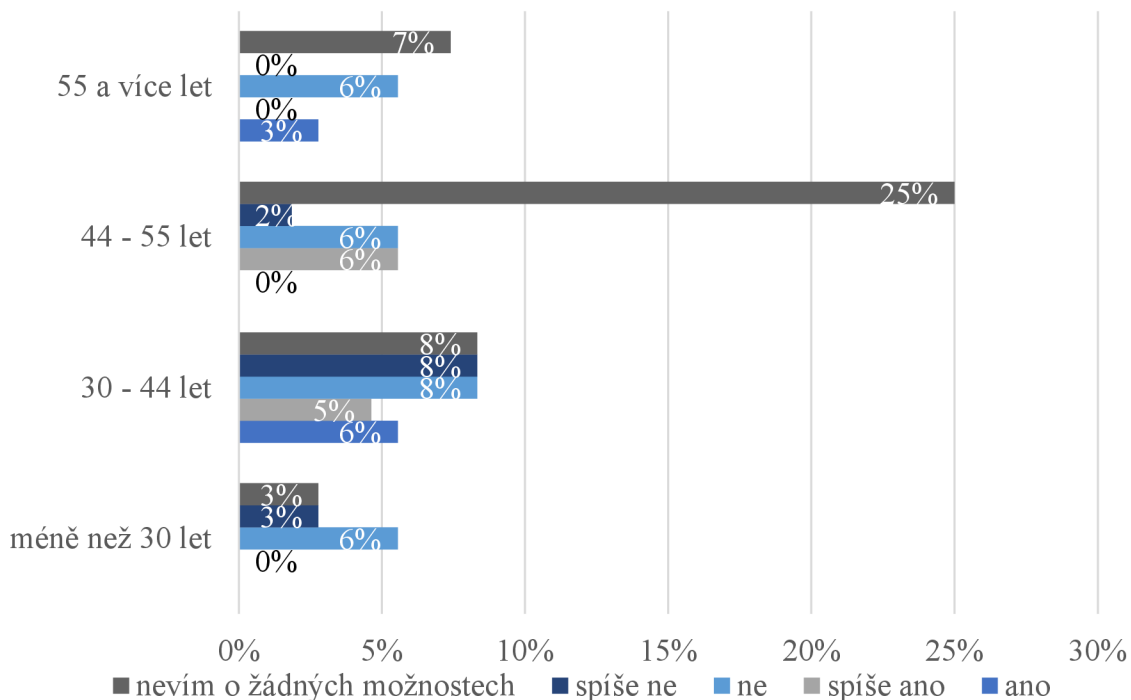
■ ano ■ spíše ano ■ spíše ne ■ ne ■ nevím o žádných možnostech

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Celkem 18 % zaměstnanců vyjádřilo spokojenost s nabídkou podpory poskytované zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka, z toho 8 % bez výhrad. Naopak 25 % zaměstnanců vyjádřilo naprostou nespokojenost. Avšak 44 % zaměstnanců neví o žádných možnostech, kterými by zaměstnavatel podporoval jejich rozvoj cizího jazyka. Srovnatelné rozdělení odpovědí je napříč všemi kategoriemi zaměstnanců.

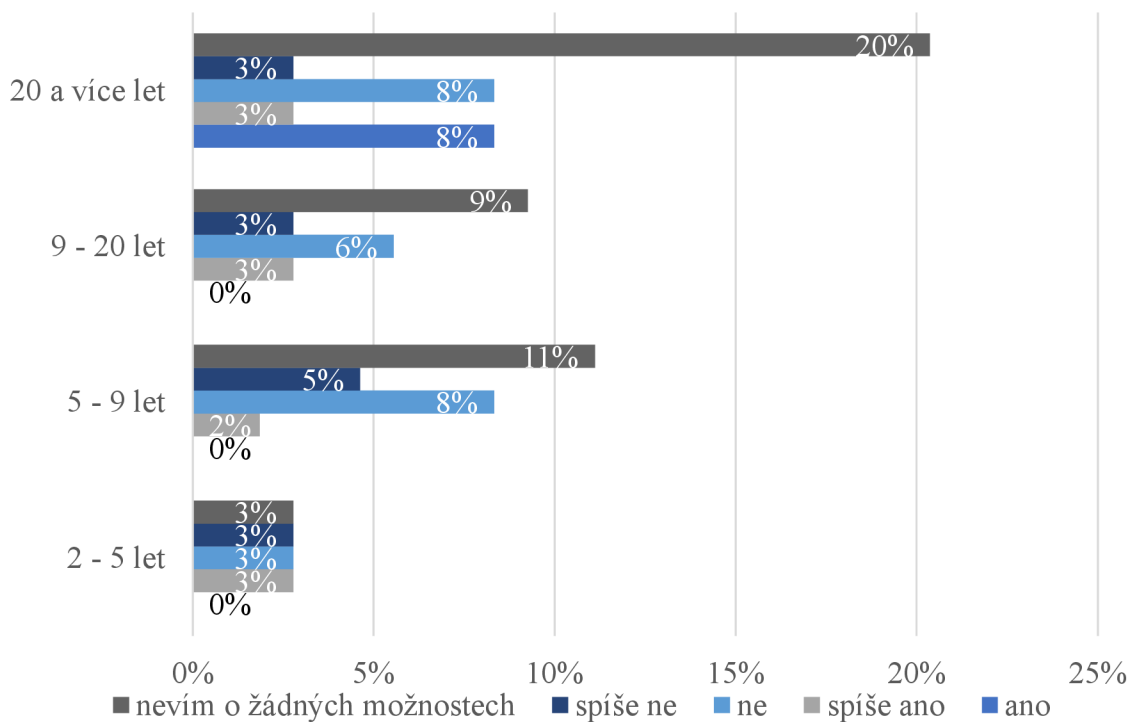
Vyšší procento bezvýhradné spokojenosti vyjadřují zaměstnanci ve věkové kategorii 30 - 44 let, zaměstnanci s délkou zaměstnání více než 20 roků a zaměstnanci ve služebním poměru. V kategorii představených, resp. vedoucích pracovníků se 15 % respondentů vyjádřilo, že neví o žádných možnostech, kterými by zaměstnavatel podporoval jejich rozvoj cizího jazyka. V ostatních kategoriích je rozložení odpovědí s nepatrnými rozdíly.

Graf 29 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka



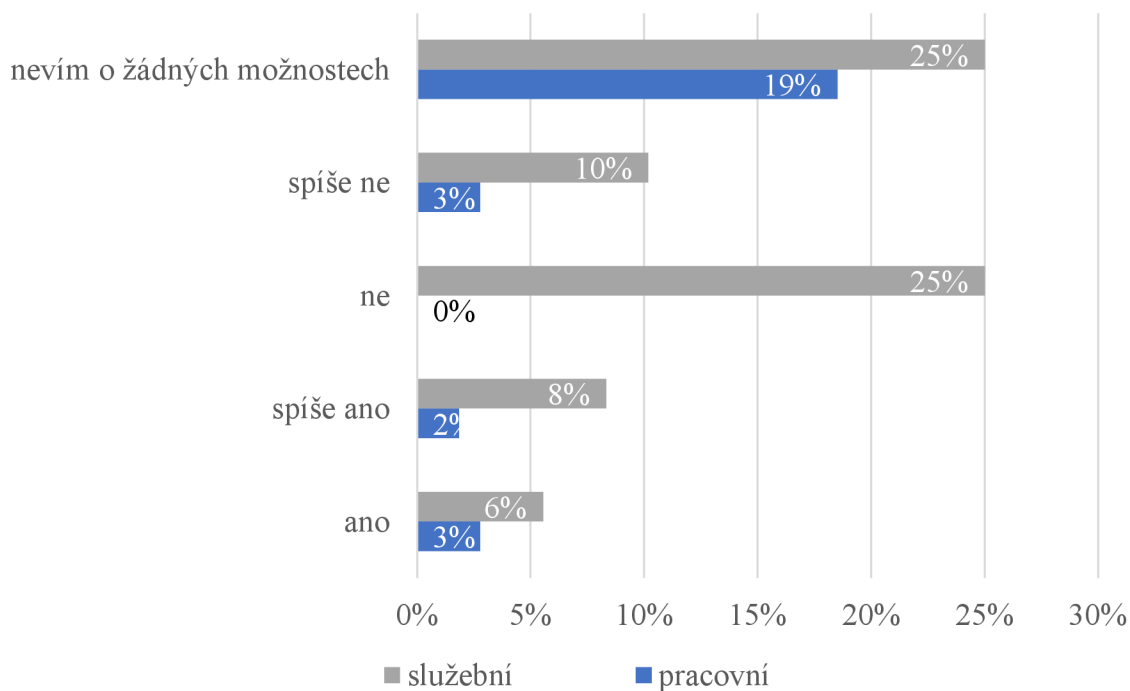
Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Graf 30 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka



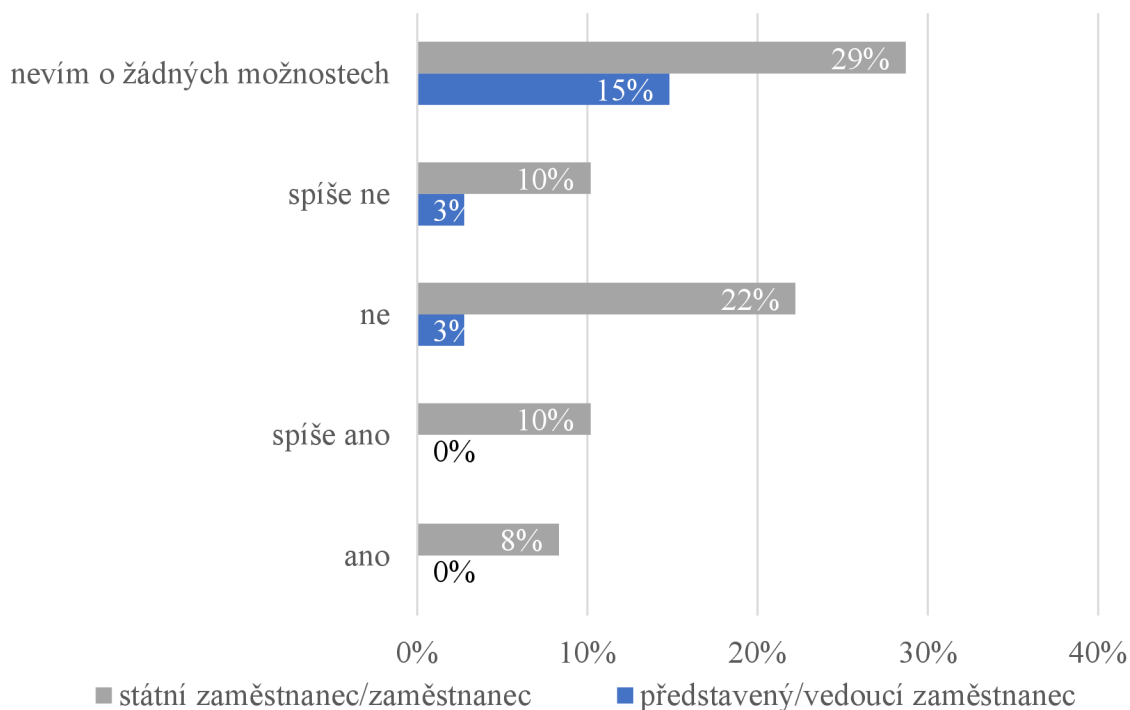
Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Graf 31 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Graf 32 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka

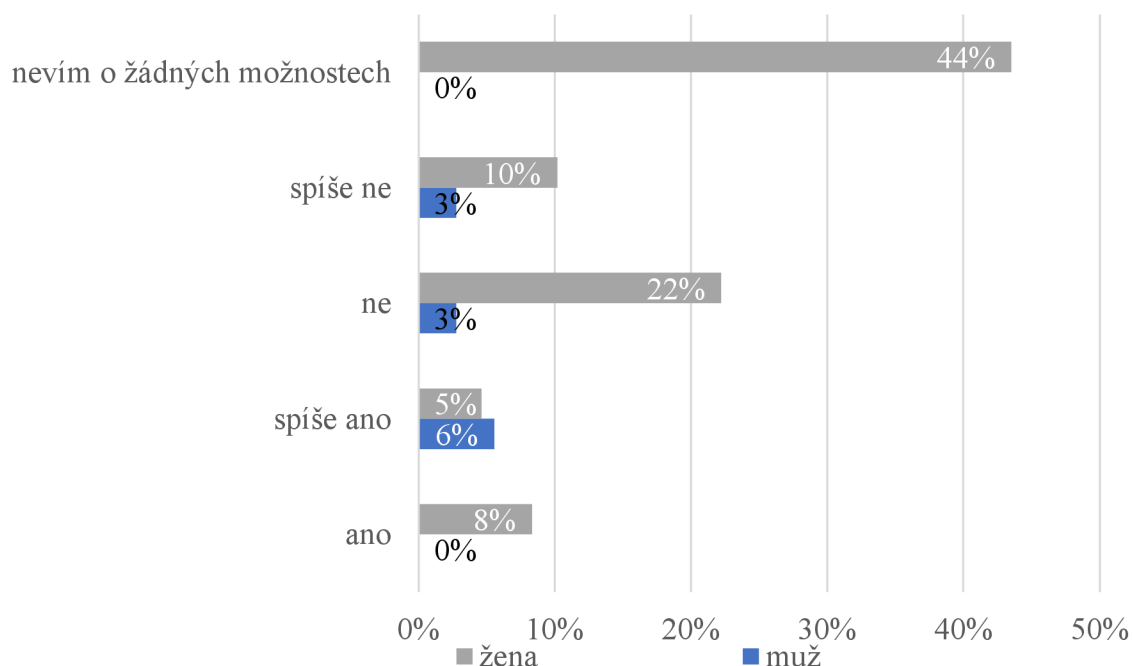


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.



Celkem 13 % žen vyjádřilo spokojenost s nabídkou podpory poskytované zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka, z toho 8 % bez výhrad, oproti tomu jich 32 % nebylo spojeno. Na otázku odpovědělo opět 89 % žen a 12 % mužů, jak vyplývá z následujícího grafického vyjádření. Vyhodnocení tedy znovu podporuje návaznost na výše uvedené tvrzení personalistů, že k 31.10.2021 pracovalo ve Finanční správě České republiky více žen než mužů (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, str. 12).

Graf 33 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

### 11) zvažuje respondent/ka v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání

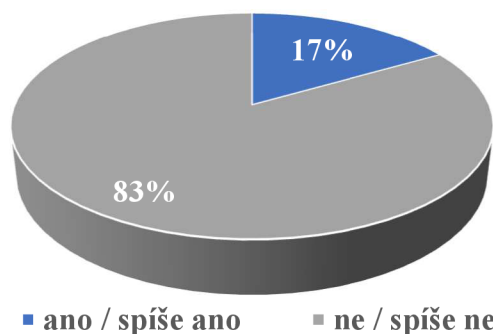
Tabulka 12 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání

Zvažujete v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání?	Počet respondentů	Účast (%)
ano / spíše ano	18	17 %
ne / spíše ne	90	83 %
<b>Celkový součet</b>	<b>108</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

Pokud bychom měli odpovědi respondentů hodnotit ze základního pohledu, zda připouštějí či nepřipouštějí změnu současného zaměstnání, pak celkem 83 % zaměstnanců uvedlo, že v nejbližší době (horizontu 1 roku) vůbec neuvažuje či spíše neuvažuje o změně.

Graf 34 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

### 12) je hlavním důvodem zvažované změny nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka u současného zaměstnavatele

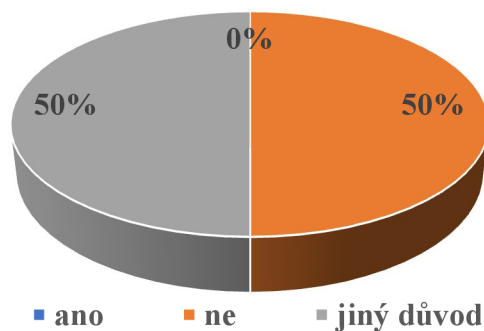
Podrobnější rozpad, zda hlavním důvodem zvažovaného odchodu je nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka u zaměstnavatele, pro odpovědi respondentů na předchozí otázku ano, spíše ano a spíše ne znázorňuje následující tabulka a graf.

Tabulka 13 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání

Je hlavním důvodem zvažované změny nebo odchodu nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka u současného zaměstnavatele?	Počet respondentů	Účast (%)
ano	0	0 %
ne	25	63 %
jiný důvod	15	38 %
<b>Celkový součet</b>	40	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce - Dotazníkové šetření.

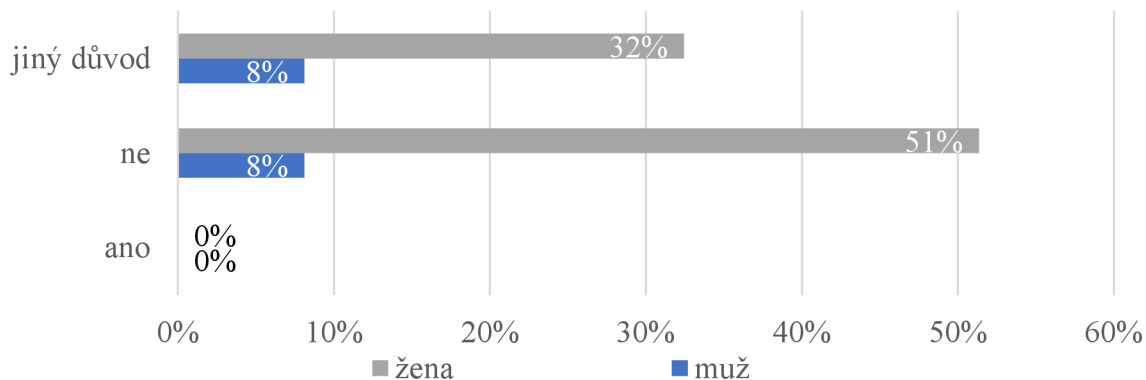
Graf 35 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Celkem 63 % respondentů uvedlo, že nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka není tím hlavním důvodem a zbylých 38 % respondentů uvedlo, že sice zvažuje v horizontu 1 roku změnu zaměstnání, ale z jiných důvodů.

Graf 36 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání

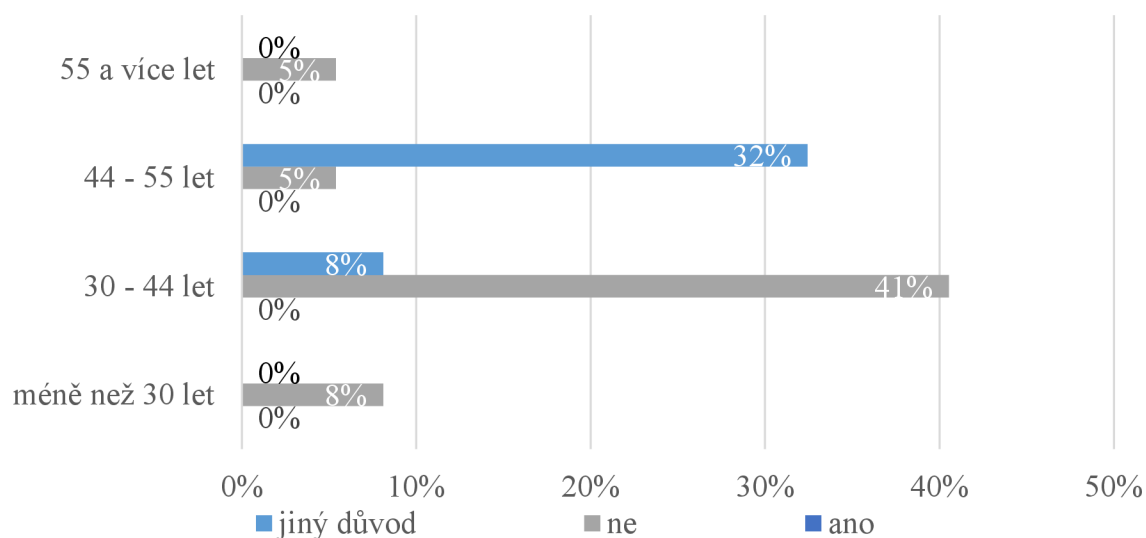


Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

51 % žen neuvádí jako hlavní důvod změny zaměstnání nedostatečnou možnost rozvoje cizího jazyka vůbec, což o devatenáct procentních bodů převažuje možnost změny z jiných důvodů. U mužů naopak (než u žen) jsou obě zmíněné možnosti ve shodě, tj. 8 %.

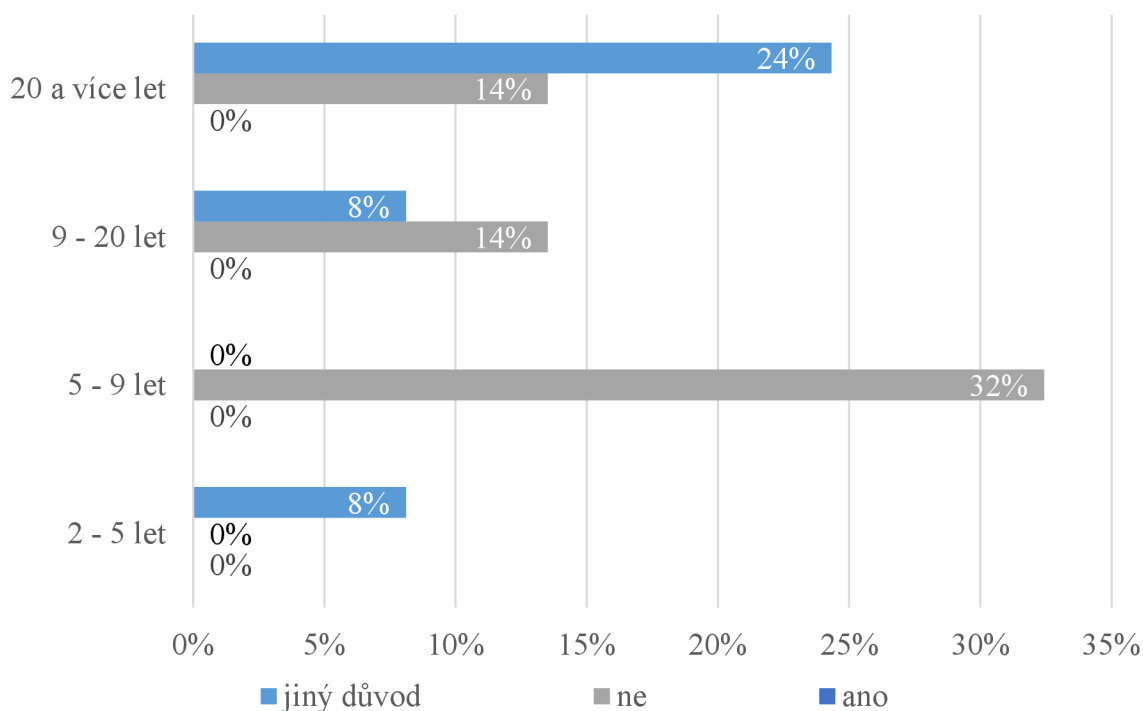
V rámci věkových kategorií zaměstnanců o změně z důvodu nedostatečné podpory rozvoje cizího jazyka současným zaměstnavatelem nejméně uvažují zaměstnanci ve věkové kategorii 30 - 44 let, a naopak zaměstnanci z kategorie 44 - 55 let o ní uvažují nejvíce, ale z jiných důvodů.

Graf 37 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

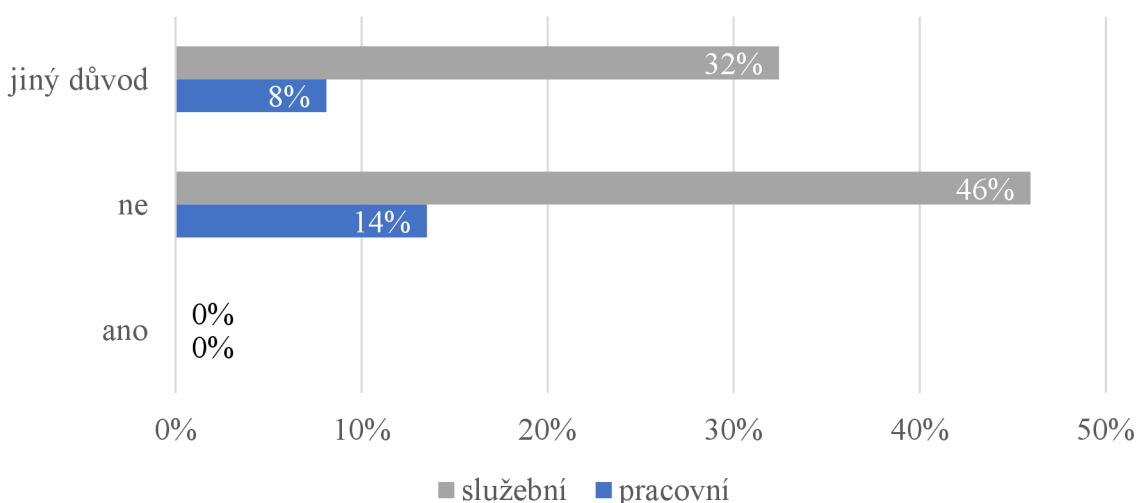
Graf 38 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

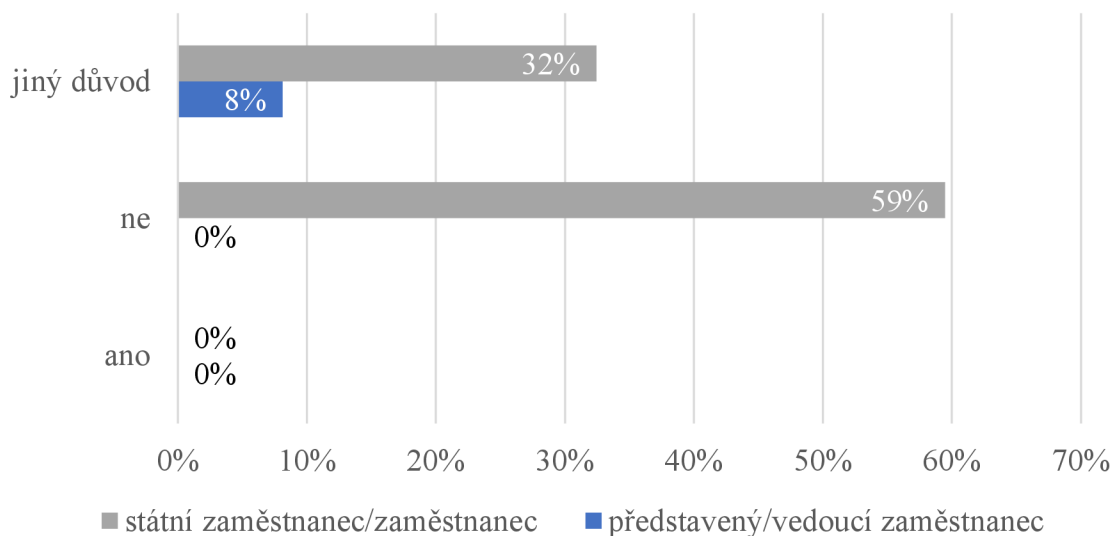
Z pohledu délky zaměstnaneckého poměru neuvádí tento důvod změny jako hlavní nejvíce zaměstnanců s délkou zaměstnání do 9 let jeho trvání, následována kategoriemi s délkou trvání zaměstnání 9 - 20 a 20 a více let.

Graf 39 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

Graf 40 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, dostupné z přílohy č. 1 této bakalářské práce – Dotazníkové šetření.

V kategoriích současného druhu poměru a služebního, resp. pracovního zařazení je rozložení odpovědí srovnatelné.

### 4.3 Shrnutí problematiky podpory vzdělávání zaměstnavatelem

Nedílnou součástí organizační struktury Finanční správy České republiky jsou lidské zdroje. Intenzita potřeby zaměstnavatele podporovat jazykové vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců na služebních místech v komparaci s intenzitou podpory profesního vzdělávání je velmi nízká, jak vyplývá z předchozích zjištění této bakalářské práce. Toto dovozujeme z faktu, že celkový potřebný počet těchto SSM je u zaměstnavatele velmi nízký.

Následné zhodnocení podpory jazykového vzdělávání poskytované zaměstnavatelem je předmětem výsledků dotazníkového šetření z předchozí části této bakalářské práce. Hledání odpovědí na vznikající otázky, včetně zaměření se na specifika Finanční správy České republiky jakožto soustavy správních orgánů, si klade za hlavní cíl právě tato výzkumná práce.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 143 respondentů. Šetření bylo provedeno anonymně, přičemž přísná anonymita byla všem respondentům deklarována již v samém úvodu. Otázky nevedly k identifikaci respondentů a účast na šetření byla nepovinná. Pro účely řádného vyhodnocení, a to zejména v rovině vypovídacích schopností získaných údajů,

bylo zásadní rozdělení respondentů dle jednotlivých kategorií. Vyhodnocení odpovědí dle jednotlivých kategorií je předpokladem pro splnění samotného cíle šetření spokojenosti s podporou jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky, tj. srovnávací analýzy negativně vnímaných podmínek pro výkon služby, resp. práce a celkového zmapování podpory jazykové vzdělávání státních zaměstnanců a zaměstnanců na služebních místech u současného zaměstnavatele.

## 5 VÝSLEDKY A DISKUSE

Hlavním cílem výzkumné části bakalářské práce a uskutečněného dotazníkového šetření je zmapování a zhodnocení celkové spokojenosti pracovníků s podporou jazykového vzdělávání u současného zaměstnavatele. Následně je provedena srovnávací analýza negativně vnímaných podmínek pro výkon služby, resp. práce. Získaná data mohou přispět k následné realizaci navrhovaných opatření zvyšujících celkovou spokojenost zaměstnanců.

### 5.1 Hodnocení provedeného dotazníkového šetření

Pro zajištění maximální vypovídací schopnosti získaných údajů jsou odpovědi respondentů nejdříve rozděleny dle jednotlivých kategorií. Následně jsou odpovědi vyhodnoceny dle porovnání vymezené věcné oblasti v jednotlivých kategoriích (pohlaví, věk, délka zaměstnání, druh zaměstnaneckého poměru, služební, resp. pracovní zařazení).

#### 5.1.1 Hodnocení šetření dle struktury jednotlivých kategorií

Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření dle jednotlivých kategorií je zásadním předpokladem zjištění případného různého pohledu skupin respondentů na otázky vztahující se k vymezené věcné oblasti, na kterou je šetření zaměřeno. Následně u každé z otázek je uvedeno souhrnné hodnocení odpovědí všech respondentů (procentuální zastoupení). Toto vede k řádnému vyhodnocení jednotlivých struktur účasti respondentů, a to zejména v rovině vypovídacích schopností získaných informací a posouzení struktury respondentů dle zvolených kategorií. Poté je dotazníkové šetření vyhodnoceno z pohledu jednotlivých kategorií, které jsou následně komparovány k celkovému evidenčnímu počtu k 31.10.2021 všech zaměstnanců Finanční správy České republiky.

Co se týče členění dle pohlaví, lze konstatovat, že zájem respondentů nebyl genderově vyvážen. Výrazně se projevil větší zájem se šetření zúčastnit u žen (79 %), než u mužů (21 %). Toto zjištění se v porovnání shoduje s faktem, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje právě podíl žen (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 11).

Podle věku se ze všech respondentů nejvíce do šetření zapojily skupiny ve věku 33 - 44 a 44 - 55 let (obě skupiny shodně 37 % v těchto věkových kategoriích). Toto zjištění se v komparaci částečně shoduje s faktem, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje právě podíl zaměstnanců ve věkové

strukturu 44 - 55 let (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 7)

Kritérium členění na zaměstnance a podnikatele je zájem se šetření zúčastnit výrazně vyšší u zaměstnanců (92 %), než u podnikatelů (8 %). Z pohledu členění podle sféry zaměstnání se do šetření zapojili více zaměstnanci ze státní sféry (82 %) oproti zaměstnancům ze soukromé sféry (18 %).

Za kategorií délky zaměstnání u současného zaměstnavatele se ze všech respondentů do šetření nejvíce zapojila skupina zaměstnanců, jejichž délka služebního, resp. pracovního poměru trvá 20 a více let (48 % ze všech zaměstnanců v této kategorii). Toto zjištění se opět v porovnání shoduje s tvrzením z Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021, ve kterém uvádí Odbor personální podpory zaměstnavatele (2022, s. 9) „*největší zastoupení mezi respondenty, stejně jako v roce 2020, mají zaměstnanci, jejichž délka zaměstnání ve FS je 20 a více let*“.

Z pohledu druhu zaměstnaneckého poměru je zájem respondentů o šetření nevyvážený ve prospěch zaměstnanců ve služebním poměru (služební poměr 74 % oproti pracovnímu poměru 26 %). Toto zjištění se znovu v komparaci shoduje s faktem, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje podíl státních zaměstnanců ve služebním poměru.

Ze všech respondentů se do šetření, zapojili ve větší míře řadoví státní zaměstnanci, resp. zaměstnanci (80 % ze všech respondentů v této kategorii). Na rozdíl od kategorie představených, resp. vedoucích zaměstnanců, kteří projeví menší ochotu se šetření zúčastnit. Uvedený fakt v porovnání zase odpovídá skutečnosti, že právě řadoví státní zaměstnanci tvoří převažující podíl na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky, což vyplynulo z provedeného šetření spokojenosti zaměstnanců (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 10).

### 5.1.2 **Hodnocení šetření dle vymezené věcné oblasti**

Vyhodnocení odpovědí dotazníkového šetření ve vymezené věcné oblasti jednak souhrnně za skupinu všech respondentů, následně pak ve vztahu k jednotlivým kategoriím (pohlaví, věk, délka zaměstnání, druh zaměstnaneckého poměru, služební, resp. pracovní zařazení) a to v závislosti na míře odchýlení se rozložení odpovědí od souhrnného hodnocení. Podrobně je vyhodnocení zpracováno v předcházející části této bakalářské práce



vždy jednotlivě u každé z položených otázek. V následujícím textu je uvedena souhrnná rekapitulace.

Na otázku vztahující se ke znalostem cizího jazyka uvedlo celkem 80 % respondentů, že má alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka, že neovládá žádný cizí jazyk odpovědělo 6 % všech respondentů a 15 % vyjádřilo názor, že sice nemají základní znalost cizího jazyka, ale rádi by se učili. Z pohledu pohlaví odpovídalo 88 % žen a 12 % mužů. Ve věkových kategoriích se na šetření nejvíce podílely kategorie 44 - 55 let (38 %) a 30 - 44 let (35 %). V kategorii délky zaměstnání na tuto otázku nejvíce odpovídali respondenti, kteří pracují pro současného zaměstnavatele 20 a více let a to 43 % z celkového počtu. Z pohledu zaměstnaneckého poměru odpovědělo 74 % zaměstnanců ve služebním poměru a 26 % v pracovním poměru. Z pohledu pracovního zařazení se šetření zúčastnilo 80 % řadových zaměstnanců a 20 % představených, resp. vedoucích zaměstnanců.

Na otázku vztahující se k využití cizího jazyka v rámci pracovního zařazení uvedlo celkem 6 % respondentů, že příležitost mají často. 48 % všech respondentů odpovědělo, že tuto příležitost k využití cizího jazyka v rámci pracovního zařazení mají občas a 46 % vyjádřilo názor, že tuto příležitost nemají vůbec. Z pohledu pohlaví nejvíce odpovídaly ženy (89 %). Ve věkových kategoriích se na šetření nejvíce podílely kategorie 30 - 44 a 44 - 55 let (v souhrnu 73 %). V kategorii délky zaměstnání na tuto otázku nejvíce odpovídali respondenti, kteří pracují pro současného zaměstnavatele 20 a více let a to 43 % z celkového počtu. Z pohledu zaměstnaneckého poměru odpovědělo 74 % zaměstnanců ve služebním poměru a 26 % v pracovním poměru. Z pohledu pracovního zařazení se šetření zúčastnilo 80 % řadových zaměstnanců a 20 % představených, resp. vedoucích zaměstnanců.

Na otázku vztahující se ke spokojenosti s nabídkou možností pro rozvoj cizího jazyka poskytovaných zaměstnavatelem uvedlo celkem 18 % respondentů, že jsou s nabídkou plně nebo spíše spokojeni. 38 % všech respondentů odpovědělo, že s nabídkou nejsou vůbec nebo spíše spokojeni a 44 % vyjádřilo názor, že neví o žádných možnostech. Z pohledu pohlaví nejvíce odpovídaly opět ženy (89 %). Ve věkových kategoriích se znovu na šetření nejvíce podílely kategorie mezi 30 a 50 lety (v souhrnu 73 %). V kategorii délky zaměstnání na tuto otázku opět nejvíce odpovídali respondenti, kteří pracují pro současného zaměstnavatele 20 a více let a to znovu 43 % z celkového počtu. Z pohledu zaměstnaneckého poměru odpovědělo opět 74 % zaměstnanců ve služebním poměru a 26 % v pracovním poměru. Z pohledu pracovního zařazení se do šetření opět zapojilo 80 % řadových zaměstnanců a 20 % představených, resp. vedoucích zaměstnanců.

Celkem 83 % respondentů uvedlo, že v nejbližší době (horizontu 1 roku) vůbec neuvažuje či spíše neuvažuje o odchodu, ani přechodu k jinému zaměstnavateli a 17 % o odchodu či změně uvažuje.

Z pohledu délky zaměstnaneckého poměru nejméně uvažují o odchodu zaměstnanci s délkou trvání zaměstnaneckého poměru 20 a více let, následně pak s délkou 5 - 9 let jeho trvání. Podobně jako zaměstnanci ve věku nad 44 let již o odchodu od současného zaměstnavatele neuvažují. Úvahy o změně zaměstnání ovlivňuje věk a sociální postavení zaměstnanců, ke kterému se více či méně přirozeně váže hledání jiných a lepších možností uplatnění a řešení aspektů osobního a rodinného života, což lze z pohledu zaměstnavatele jen stěží ovlivnit.

Nedostatečnou možnost rozvoje cizího jazyka, jako zásadní důvod pro zvažovaný odchod od současného zaměstnavatele, nevedl žádný respondent. 32 % žen, zaměstnanců ve služebním poměru a řadových zaměstnanců uvedlo jiný důvod pro zvažovanou změnu. Stejně jako 8 % mužů, zaměstnanců v pracovním poměru a představených, resp. vedoucích pracovníků. Jiný důvod pro zvažovanou změnu zaměstnání uvádějí nejvíce i zaměstnanci ve věkové kategorii 44 - 55 let a zaměstnanci s délkou zaměstnaneckého poměru 20 a více let.

## 5.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno anonymně, přičemž přísná anonymita byla všem respondentům deklarována již v samém úvodu. Otázky nevedly k identifikaci respondentů a účast na šetření byla nepovinná. Pro účely řádného vyhodnocení, a to zejména v rovině vypovídacích schopností získaných údajů, bylo zásadní rozdělení respondentů dle jednotlivých kategorií. Jednotlivé kategorie dotazníkového šetření, a to včetně kategorie pohlaví, byly zvoleny v souladu s genderovou perspektivou a vyhodnocením podpory rovných příležitostí žen a mužů v organizaci, přičemž primárně byl zaměřen na prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Vyhodnocení odpovědí dle jednotlivých kategorií zaměstnanců je předpokladem pro splnění samotného hlavního cíle šetření spokojenosti zaměstnanců, tj. srovnávací analýza pozitivně, či negativně vnímaných podmínek pro výkon služby, resp. práce a celkové zmapování spokojenosti se zaměstnáním z pohledu podpory jazykového vzdělávání zaměstnavatelem.

Dotazníkového šetření o podpoře jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky se zúčastnilo celkem 143 respondentů, z toho 81 % žen a 19 % mužů. Což se v komparaci

s tvrzením Odboru personální podpory zaměstnavatele, že na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 převažuje právě podíl žen (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 11) shoduje. Výše uvedené je prezentováno v posledním sloupci tabulky č. 2 a grafu č. 3 této bakalářské práce.

Ze všech respondentů se nejvíce do šetření zapojila skupina zaměstnanců ve věkových kategoriích od 30 do 55 let (74 % ze všech respondentů), což opět podporuje tvrzení Odboru personální podpory zaměstnavatele o převažujícím podílu v těchto věkových strukturách všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021 (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 7). Výše uvedené je opět patrné z posledního sloupce tabulky č. 3 a grafu č. 5 této bakalářské práce.

Pokud zhodnotíme celou skupinu respondentů v kategorii délky zaměstnání u zaměstnavatele, pak největší zastoupení mezi respondenty mají zaměstnanci, jejichž délka zaměstnání je 20 a více let (48 % ze všech zúčastněných respondentů), což je dáno *„převažujícím podílem ve struktuře všech zaměstnanců ve Finanční správě České republiky“*, jak uvádí Odbor personální podpory zaměstnavatele (2022, s. 9) ve Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021. Uvedené je patrné i z posledního sloupce tabulky č. 6 a grafu č. 11 této bakalářské práce.

Z pohledu druhu zaměstnaneckého poměru byl zájem respondentů o šetření nevyrovnaný (služební poměr 93 %, pracovní poměr 7 %). Naprosto převažující zastoupení ve skupině respondentů dotazníkového šetření zaměstnanců ve služebním poměru opět kopíruje převažující podíl státních zaměstnanců na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky k 31.10.2021, který vyplynul z šetření provedeného Odborem personální podpory zaměstnavatele (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 9) Uvedené je také patrné z posledního sloupce tabulky č. 7 a grafu č. 13 této bakalářské práce.

Ze všech respondentů se do šetření, zapojili ve větší míře řadoví státní zaměstnanci oproti představeným, resp. vedoucím pracovníkům (80 % ze všech respondentů v této kategorii), což odpovídá i jejich převažujícímu podílu na celkovém počtu všech zaměstnanců Finanční správy České republiky, který následně vyplynul z šetření provedeného Odborem personální podpory zaměstnavatele (Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory, 2022, s. 10). Uvedené je patrné z posledního sloupce tabulky č. 8 a grafu č. 5 této bakalářské práce.

Ve věcné oblasti šetření byly odpovědi na otázky hodnoceny jednak souhrnně za skupinu všech respondentů, následně pak dle jednotlivých kategorií, a to v závislosti na míře odchýlení se rozložení odpovědí od souhrnného vyhodnocení. Podrobně je vyhodnocení zpracováno v materiálu vždy jednotlivě u každé z položených otázek. V následujícím textu je uvedena souhrnná rekapitulace. V oblasti znalosti cizího jazyka nadpoloviční většina respondentů uvedla, že mají alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka, že neumějí žádný cizí jazyk odpovědělo pouze 6 % všech respondentů a 15 % jich vyjádřilo názor, že sice nemají základní znalost cizího jazyka, ale rádi by se učili.

V části vztahující se k využití cizího jazyka v rámci pracovního zařazení uvedlo celkem 6 % respondentů, že příležitost mají často. Ze všech respondentů 46 % odpovědělo, že tuto příležitost k využití cizího jazyka v rámci pracovního zařazení mají občas a 48 % vyjádřilo názor, že tuto příležitost nemají vůbec.

V oblasti spokojenosti s nabídkou možností pro rozvoj cizího jazyka poskytovaných zaměstnavatelem uvedlo pouze 18 % respondentů, že jsou s nabídkou plně nebo spíše spokojeni a 44 % vyjádřilo názor, že neví o žádných možnostech. Více než třetina všech respondentů odpověděla, že jsou s nabídkou spíše nebo úplně nespokojeni. Informace získané šetřením ukazují spíše na převládající nespokojenost zaměstnanců s podmínkami pro rozvoj cizího jazyka v zaměstnání.

Vzhledem k minimální potřebě většího počtu zaměstnanců se znalostí cizího jazyka ve veřejné správě, což dokládá i fakt, že ve Finanční správa České republiky je potřeba pouze 0,45 % ze všech SSM, jak je uvedeno v tabulce č. 1 této výzkumné práce. Veřejná správa, resp. Finanční správa České republiky necítí potřebu své zaměstnance ve velké míře o poskytovaných možnostech rozvoje cizího jazyka informovat. Výše uvedené podporuje i fakt, že 44 % respondentů v rámci dotazníkového šetření vyjádřilo názor, že neví o žádných možnostech vzdělávání se v cizím jazyce poskytovaných zaměstnavatelem. Uvedené má svůj význam i z hlediska konkurenceschopnosti státní služby na trhu práce a také z hlediska kvality výkonu služby/práce, což se na míře spokojenosti zaměstnanců nepochybně projevuje.

V části vztahu k úřadu a možného odchodu nebo změny zaměstnavatele z důvodu nedostatečné možnosti rozvoje cizího jazyka uvedlo celkem 63 % respondentů, že v nejbližší době (horizontu 1 roku) vůbec neuvažuje či spíše neuvažuje o odchodu, 38 % o odchodu uvažuje, ale z jiného důvodu.

Z pohledu délky zaměstnaneckého poměru nejméně uvažují o odchodu zaměstnanci s délkou trvání zaměstnaneckého poměru 20 a více let, podobně jako zaměstnanci ve věku nad 44 let, kteří již o odchodu od současného zaměstnavatele neuvažují vůbec. Úvahy o změně zaměstnání ovlivňuje věk a sociální postavení zaměstnanců, ke kterému se více či méně přirozeně váže hledání jiných a lepších možností uplatnění a řešení aspektů osobního a rodinného života, což lze z pohledu zaměstnavatele jen stěží ovlivnit.

Nedostatečnou možnost rozvoje cizího jazyka, jako zásadní důvod pro zvažovaný odchod od současného zaměstnavatele, neuvedl žádný respondent. Ze všech respondentů uvedlo jiný důvod pro změnu zaměstnavatele 32 % žen, zaměstnanců ve služebním poměru a řadových zaměstnanců, stejně jako 8 % mužů, zaměstnanců v pracovním poměru a představených, resp. vedoucích pracovníků.

Zda existuje významná závislost mezi zvažovanou změnou zaměstnání z důvodu nedostatečné možnosti rozvoje cizího jazyka, řeší statistické zjišťování uvedené v příloze č. 2 této bakalářské práce. V rámci jeho vyhodnocení bylo zjištěno, že s 95 % pravděpodobností existuje spíše slabě silná závislost mezi zvažovanou změnou zaměstnání a nedostatkem možnosti rozvoje cizího jazyka u zaměstnavatelů dotazovaných respondentů. Lze tedy konstatovat, že hypotéza, zda mezi sledovanými znaky existuje významná statistická závislost, se potvrdila.

## 6 ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání především v oblasti jazykových znalostí, jakožto vymezené věcné oblasti a průběžně předkládá komplexní přehled systému vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky. Cílem této práce je zhodnocení podpory jazykového vzdělávání zaměstnavatelem. Dílčími cíli jsou identifikace silných a slabších stránek tohoto systému s vlastními parciálními návrhy přispívajícími k jeho následnému zkvalitnění.

Za účelem splnění tohoto hlavního cíle byl v práci zařazen jednak relativně podrobný přehledný popis dosavadních vědeckých poznatků z oblasti vzdělávání zaměstnanců, jak soukromé, tak i státní sféry. Tato teoretická východiska a poznatky důležité pro vymezené téma jsou shrnuty ve třetí kapitole této výzkumné práce. Jak vyplynulo z předchozích zjištění je problematika vzdělávání všech zaměstnanců veřejné správy, tj. i Finanční správy České republiky řešena především zákony, služebními předpisy a směrnicemi, což klade před personalisty zaměstnavatele nelehký úkol při vytváření plánů kariérního rozvoje právě v komparaci s těmito pravidly.

Výzkumná část práce se zabývá průzkumem, který byl realizován pomocí dotazníkového šetření, do kterého se zapojilo celkem 143 respondentům, jak je uvedeno v tabulce č. 2. Šetření se také, v rámci otázek vztahujících se k vymezené věcné oblasti, zabývá hypotézou, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou možností rozvoje cizího jazyka poskytovaných zaměstnavatelem, případně za zásadní důvod pro zvažovaný odchod od zaměstnavatele považují nedostatečnou možnost rozvoje cizího jazyka. Na základě provedeného statického zjišťování a jeho vyhodnocení lze konstatovat, že se tato hypotéza potvrdila a jedná se spíše o slabší závislost. Což dokládá i fakt, že nedostatečnou možnost rozvoje cizího jazyka, jako důvod pro zvažovaný odchod od současného zaměstnavatele, neuvedl žádný respondent dotazníkového šetření. Z realizovaného šetření také vyplynulo, že všechny SSM ve Finanční správě České republiky s požadavkem znalosti cizího jazyka netvoří ani 0,5 % z celkového počtu pracovních míst, jak je uvedeno v tabulce č. 1 této práce. Lze tedy také konstatovat, že pro zaměstnavatele v rámci profesního vzdělávání jeho zaměstnanců není podpora jazykového vzdělávání hlavní prioritou. I přesto Finanční správa České republiky umožňuje všem svým zaměstnancům v rámci bodu č. 10 z článku V. Kolektivní dohody pro rok 2022 jazykovou přípravu, a to poskytnutím svých prostor,

pokud to umožňují provozní podmínky služebního úřadu (Generální finanční ředitelství, 2022, s. 12). Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření také vyplynul pro zaměstnavatele další návrh na zlepšení, a to lépe komunikovat tuto možnost mezi všechny zaměstnance např. zařazením do skupiny jím poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Získaná data a zpracované informace včetně jejich výstupů v rámci této bakalářské práce a provedeného dotazníkového šetření, mohou být přínosem nejen pro personalisty z Odboru personální podpory Finanční správy České republiky, ale i pro další studenty při jejich studiu, případně také pro širokou veřejnost, která je může využít v rámci svého celoživotního vzdělávání. Personalisté zde mohou získat potřebné informace o preferovaných a oblíbených metodách nebo formách vzdělávání především v jazykové oblasti, případně s jakými nedostatky se respondenti setkávají. Tyto informace mohou být samozřejmě také přínosem při tvorbě individuálních vzdělávacích plánů pro všechny zaměstnance nejen ze státní, ale i soukromé sféry.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 7.1 Seznam použitých literárních českých zdrojů

DEPOO, L., ŠNÝDROVÁ, M., ŠNÝDROVÁ, I., JEŽKOVÁ PETRŮ, G. a URBANCOVÁ, H. 2021. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 164 s. ISBN 978-80-88330-20-2.

DISMAN, M. 2021. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 5. nezměněné vyd. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. 372 s. ISBN 978-80-246-5053-1.

EGEROVÁ, D. 2012. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 141 s. ISBN 978-802-6101-390.

HROŇ, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HŘEBÍKOVÁ, I. 2022. *Zákon o státní službě: komentář*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 949 s. ISBN 978-80-7400-842-9.

JANÍKOVÁ, V. a kol. 2011. *Výuka cizích jazyků*. 1. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-3512-2.

JEŽKOVÁ PETRŮ, G. 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 150 s. ISBN 978-80-88330-37-0.

KLEMENT, M. a DOSTÁL, J., 2018. *E-learning a možnosti jeho aplikace prostřednictvím aktivizace studujících*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita palackého v Olomouci, 60 s. ISBN 978-80-244-5354-5.

LOJOVÁ, G. a VLČKOVÁ, K. 2011. *Styly a strategie učení ve výuce cizích jazyků*. 1. vyd. Praha: Portál, 231 s. ISBN 978-80-7367-876-0.

RABUŠICOVÁ, M., BRÜCKNEROVÁ, K., KAMANOVÁ, L., NOVOTNÝ, P., PEVNÁ, K., VAŘEJKOVÁ, Z. 2016. *Mezigenerační učení: teorie, výzkum, praxe*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 294 s. ISBN 978-80-210-8460-5.

SIEGLOVÁ, D. 2020. *Cesta k cizím jazykům: 100 + 10 metod, strategií, cvičení a rad pro učitele i samostudium*. 1. vyd. Praha: Grada, 272 stran. ISBN 978-80-271-1382-8.

SOBOTKA, B. 2021. *Zamilujte se do angličtiny: neprůstřelný návod, jak se naučit anglicky a užít si to*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 296 s. ISBN 978-80-7555-142-9.

VETEŠKA, J. 2016. *Přehled andragogiky - Úvod do studia vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál. 316 s. ISBN 978-80-262-1026-9.



VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZAVŘEL, F. a kolektiv autorů. 2022. *Výroční zpráva o stavu veřejné správy České republiky za rok 2021* 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 116 s. ISBN: 978-80-7616-148-1 (tisk).

## 7.2 Seznam použitých literárních zahraničních zdrojů

GRENFELL, M., HARRIS, V. 2017. *Language learner strategies: contexts, issues and applications in second language learning and teaching*. 1. vyd. London, England: Bloomsbury. 273 s. ISBN 978-1-4742-6415-0.

## 7.3 Seznam použitých českých internetových zdrojů

JADRNÁ, M. *Personální práce v organizaci* [online]. EKONOM, o.p.s., 2019, datum poslední revize 13. 02. 2019 [cit. 2022-06-22]. HTML formát 42 s. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz>

KADERÁBKOVÁ, M. *Metody vzdělávání zaměstnanců: Víte, jaké lze použít?* [online]. Orange Academy s. r. o.: Newsletter, 2020, datum poslední revize 14. 12. 2020 [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/>

ALTAXO Accounting s.r.o. *Charakteristika učící se organizace* [online]. Office Place CZ s.r.o.: Blog, 2013, datum poslední revize 27. 08. 2013 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy>

STREUBLOVÁ, D. *Učte se efektivně podle svého studijního typu* [online]. Praha: Jazyková škola Tandem, 2015, datum poslední revize 27. 03. 2015 [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.tandem.cz/blog>

KMOŠEK, P. *Učící se organizace* [online]. Horní Ředice: Mgr. Petr Kmošek, 2018, datum poslední revize 25. 5. 2018 [cit. 2022-11-02]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník>

SYNKOVÁ, J. *Další vzdělávání managementu a zaměstnanců veřejné správy* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Katedra andragogiky a managementu vzdělávání, 2019. 127 s. [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle>

URBANCOVÁ, H. *Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích* [online]. Práce a mzda 7-8/2018. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018, datum poslední revize 22. 06. 2018 [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky>

VLČKOVÁ, K. *Didaktické zásady* [online]. 2003 [cit. 2022-08-18]. DOC formát. 8 s. Dostupné z: <https://is.muni.cz>

VESELÝ, A. *Co to jsou cíle vzdělávání? Víme to?* [online]. Praha: EDUin, o. p. s., 2013, datum poslední revize 18. 04. 2013 [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: <https://www.eduin.cz/clanky>

ZAVŘEL, F. a kolektiv autorů. *Výroční zpráva o stavu veřejné správy České republiky za rok 2021* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra, odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2022, 116 s. ISBN: 978-80-7616-149-8 (on-line PDF), [cit. 2022-08-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/vyrocní-zpravy-o-stavu-verejne-spravy>

ZÁBOJNÍK, M. *Pyramida učení - Je to nesmysl. Odkud se tento psychologický mýtus vzal a kdo má zájem na jeho šíření?* [online]. Mindlab s.r.o.: psychologie.cz, 2019, datum poslední revize 22. 02. 2019 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/pyramida-uceni/>

#### **7.4 Seznam použitých zahraničních internetových zdrojů**

LAWRENCE, W. K. *The experience of contrasting learning styles, learning preferences, and personality types in the community college English classroom* [online]. Boston, Massachusetts: Northeastern University, 2013, datum poslední revize 21. 11. 2013 [cit. 2022-06-22]. Dostupné z: <https://repository.library.northeastern.edu/files/>

#### **7.5 Seznam použitých legislativních zdrojů**

Usnesení vlády ČR č. 899 ze dne 7. září 2020 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech (usnesení vlády o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech).

Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v posledním znění (Ústava ČR).

Zákon č. 2/1969 o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky (kompetenční zákon).

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, v posledním znění (zákon o státní službě).

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v posledním znění (zákoník práce)

Zákon č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, v posledním znění (zákon o FS).

## 7.6 Seznam použitých interních zdrojů

Generální finanční ředitelství. *Kolektivní dohoda na rok 2022, stav k 25. 3. 2022*. Praha: Finanční správa České republiky, 2022. 15 s.

Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 1/2018 generálního ředitele, kterým se stanoví organizační struktura a požadavky na služebních a pracovních místech v orgánech Finanční správy České republiky, stav k 1. 4. 2022*. Praha: Finanční správa České republiky, 2022. 4 s.

Generální finanční ředitelství. *Příloha č. 1 Služebního předpisu č. 1/2018 generálního ředitele – Požadavky na systemizovaných služebních a pracovních místech v orgánech Finanční správy České republiky, stav k 1. 4. 2022*. Praha: Finanční správa České republiky, 2022. 170 s.

Generální finanční ředitelství. *Služební předpis č. 4/2018 generálního ředitele, kterým se stanoví pravidla vzdělávání v orgánech Finanční správy České republiky, stav k 15. 6. 2021*. Praha: Finanční správa České republiky, 2021. 37 s.

Generální finanční ředitelství. *Směrnice č. 3/2016 generálního ředitele, jazyková příprava pro výkon služby v orgánech Finanční správy České republiky, stav k 5. 4. 2018*. Praha: Finanční správa České republiky, 2018. 13 s.

Generální finanční ředitelství, Sekce personální, Odbor personální podpory. *Vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců Finanční správy České republiky v roce 2021*. Praha: Finanční správa České republiky, 2022. 53 s.

Ministerstvo financí. *Služební předpis č. 6/2020 státního tajemníka, kterým se stanoví pravidla vzdělávání v Ministerstvu financí, stav k 26. 8. 2020*. Praha: Ministerstvo financí v Praze, 2020. 11 s.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Rozhodnutí Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterým se stanoví Seznam standardizovaných jazykových zkoušek pro účely systému jazykové kvalifikace zaměstnanců ve správních úřadech ze dne 3.9.2019*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v Praze, 2019. 35 s.

Ministerstvo vnitra. *Služební předpis č. 4/2019 náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání ve služebních úřadech, stav k 5. 11. 2019*. Praha: Ministerstvo vnitra v Praze, 2019. 9 s.

## 8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK

### 8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1. Modifikovaný Daleho kužel abstrakce pro e-learning .....	20
Obrázek 2. Vliv činností studenta na úroveň zapamatování poznatků. ....	21
Obrázek 3. Tabulka 3 x 3 proč .....	23
Obrázek 4. Otázka č. 1 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců pro rok 2021 .....	36

### 8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání SSM a SSM s požadavkem znalosti cizího jazyka .....	37
Tabulka 2 Počet a struktura respondentů dle pohlaví .....	40
Tabulka 3 Počet respondentů dle věku .....	41
Tabulka 4 Členění na zaměstnance a podnikatele .....	43
Tabulka 5 Kategorie dle sféry zaměstnání .....	45
Tabulka 6 Struktura dle délky zaměstnání .....	46
Tabulka 7 Členění dle pracovního zařazení .....	48
Tabulka 8 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení .....	49
Tabulka 9 Znalost cizího jazyka .....	51
Tabulka 10 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	54
Tabulka 11 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	58
Tabulka 12 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	61
Tabulka 13 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	62
Tabulka 14 Kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností .....	84
Tabulka 15 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností .....	84
Tabulka 16 Sloučená kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností .....	85
Tabulka 17 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností .....	85
Tabulka 18 Sloučená kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností .....	85
Tabulka 19 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností .....	86

### 8.3 Seznam grafů

Graf 1 Struktura SSM s požadavkem znalosti cizího jazyka u zaměstnavatele .....	38
Graf 2 Počet respondentů dle pohlaví .....	40
Graf 3 Struktura respondentů dle pohlaví .....	41
Graf 4 Kategorie respondentů dle věku .....	42
Graf 5 Struktura respondentů dle věku .....	43
Graf 6. Členění na zaměstnance a podnikatele .....	43
Graf 7 Členění na zaměstnance a podnikatele .....	44
Graf 8 Kategorie dle sféry zaměstnání .....	45
Graf 9 Kategorie dle sféry zaměstnání .....	45
Graf 10 Struktura dle délky zaměstnání .....	46
Graf 11 Struktura dle délky zaměstnání .....	47
Graf 12 Členění dle pracovního zařazení .....	48
Graf 13 Členění dle pracovního zařazení .....	49
Graf 14 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení .....	49
Graf 15 Kategorie dle služebního/pracovního zařazení .....	50

Graf 16 Znalost cizího jazyka .....	51
Graf 17 Znalost cizího jazyka .....	51
Graf 18 Znalost cizího jazyka .....	52
Graf 19 Znalost cizího jazyka .....	52
Graf 20 Znalost cizího jazyka .....	53
Graf 21 Znalost cizího jazyka .....	54
Graf 22 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	55
Graf 23 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	55
Graf 24 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	56
Graf 25 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	56
Graf 26 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	57
Graf 27 Příležitost k využití znalosti cizího jazyka v zaměstnání .....	57
Graf 28 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	58
Graf 29 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	59
Graf 30 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	59
Graf 31 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	60
Graf 32 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	60
Graf 33 Nabídka zaměstnavatele pro rozvoj cizího jazyka .....	61
Graf 34 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	62
Graf 35 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	62
Graf 36 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	63
Graf 37 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	63
Graf 38 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	64
Graf 39 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	64
Graf 40 Zvažuje respondent/ka změnu zaměstnání .....	65

#### 8.4 Seznam použitých zkratk

SSM systemizované služební místo

## 9 PŘÍLOHY

### 9.1 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník .....	82
Příloha 2 Statistické zjišťování .....	84

### 9.2 Příloha 1 Dotazníkové šetření v rámci bakalářské práce

#### *Příloha 1 Dotazník*

Vážené dámy, Vážení pánové,

jmenuji se Petr Vorlíček a rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci na téma „Podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě se zaměřením na soustavu správních orgánů Finanční správy České republiky.“ Vaše účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž

žena

2. Jaký je Váš věk?

méně než 30 let

30 - 44 let

44 - 55 let

55 a více let

3. Jste zaměstnán nebo podnikáte?

zaměstnanec

podnikatel

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a u současného zaměstnavatele?

méně než 2 roky

2 - 5 let

5 - 9 let

9 - 20 let

20 a více let

5. Jste zaměstnán/a ve státní nebo soukromé sféře?

státní

soukromá

6. Jaký je druh Vašeho zaměstnaneckého poměru?

služební

pracovní

7. Jaké je Vaše služební/pracovní zařazení?

představený/vedoucí zaměstnanec

státní zaměstnanec/zaměstnanec

8. Máte alespoň základní znalost nějakého cizího jazyka?

ano

ne ale rád bych se učil/a

ne

9. Domníváte se, že máte příležitost v rámci svého pracovního zařazení k využití znalosti cizího jazyka?

často

občas

nikdy

10. Jste spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka?

ano

spíše ano

spíše ne

nevím o žádných možnostech

11. Zvažujete v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání?

ne

spíše ne

ano

spíše ano

12. Je hlavním důvodem zvažované změny nebo odchodu nedostatečná možnost rozvoje cizího jazyka u současného zaměstnavatele?

ano

ne

jiný důvod

### 9.3 Příloha 2 Statistické zjišťování v rámci bakalářské práce

Zda existuje s alespoň 95 % spolehlivostí významná statistická závislost mezi zvažovanou změnou zaměstnání z důvodu nedostatečné možnosti rozvoje cizího jazyka. Řeší následující statistické zjišťování pomocí kontingenčních tabulek.

*Příloha 2 Statistické zjišťování*

Hypotéza:

H<sub>1</sub> - mezi sledovanými znaky existuje závislost?

H<sub>0</sub> - mezi sledovanými znaky neexistuje závislost?

*Tabulka 14 Kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností*

Zvažujete v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání?	Jste spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka?				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)	
ano	0	0	0	0	0
spíše ano	0	6	10	15	31
ne	9	5	11	43	68
spíše ne	0	13	3	16	32
celkem	9	24	24	74	131

Zdroj: vlastní zpracování

*Tabulka 15 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností*

teoretické četnosti	ano	spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)
ano	0	0	0	0
spíše ano	2,12977	5,67939	5,67939	17,5115
ne	4,67176	12,458	12,458	38,4122
spíše ne	2,19847	5,8626	5,8626	18,0763

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že je počet očekávaných, respektive teoretických četností, které jsou menší než pět vyšší než 20 %. Musí se provést sloučení slabých skupin. V tomto případě sloučíme řádky, kde se nachází nejvíce malých očekávaných četností. Hodnoty sloučených marginálních, tj. skutečných četností výskytů uvádí následující tabulka.



Tabulka 16 Sloučená kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností

Zvažujete v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání?	Jste spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka?				celkem
	ano	spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)	
ano / spíše ano	0	6	10	15	31
ne	9	5	11	43	68
spíše ne	0	13	3	16	32
celkem	9	24	24	74	131

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností

teoretické četnosti	ano	spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)
ano / spíše ano	2,12977	5,67939	5,67939	17,5115
ne	4,67176	12,458	12,458	38,4122
spíše ne	2,19847	5,8626	5,8626	18,0763

Zdroj: vlastní zpracování

Protože je počet očekávaných četností menších, než pět znovu vyšší než 20 %, je nutné provést další sloučení slabých skupin. V tomto případě sloučíme sloupce, kde se nachází nejvíce malých očekávaných četností. Hodnoty sloučených marginálních, tj. skutečných četností výskytů uvádí následující tabulka.

Tabulka 18 Sloučená kontingenční tabulka marginálních, resp. skutečných četností

Zvažujete v nejbližší době (horizontu 1 roku) změnu zaměstnání?	Jste spokojen/a s nabídkou možností poskytovaných zaměstnavatelem pro rozvoj cizího jazyka?			celkem
	ano / spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)	
ano / spíše ano	6	10	15	31
ne	14	11	43	68
spíše ne	13	3	16	32
celkem	33	24	74	131

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 Kontingenční tabulka teoretických četností, tj. očekávaných četností

teoretické četnosti	ano / spíše ano	spíše ne	ne (nevím o žádných možnostech)
ano / spíše ano	7,80916	5,67939	17,5115
ne	17,1298	12,458	38,4122
spíše ne	8,06107	5,8626	18,0763

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní již můžeme přikročit k výpočtu hodnoty testového kritéria  $\chi^2 = 10,01893553$ . Kritickou hodnotu  $\chi^2_{\alpha(4)}$  nalezneme ve statických tabulkách. Počet stupňů volnosti určíme dle počtu opakování, tj.  $k = 3$  a  $m = 3 \rightarrow k - 1 = 2$  a  $m - 1 = 2 \rightarrow 2 \times 2 = 4$ . Vzhledem k tomu, že testujeme obě hypotézy na 95 % pravděpodobnost je tedy hladina významnosti  $\alpha$  v našem případě  $0,05 \rightarrow \chi^2_{0,05(4)} = 9,488$ .

Protože vypočtená hodnota testového kritéria je větší než kritická hodnota, můžeme na hladině významnosti 0,05 hypotézu  $H_0$  o nezávislosti zamítnout. Lze tedy konstatovat, že s 95 % pravděpodobností existuje významná statistická závislost mezi zvažovanou změnou zaměstnání a nedostatkem možností rozvoje cizího jazyka u zaměstnavatelů dotazovaných respondentů.

Určení síly závislosti provedeme pomocí Cramérova koeficientu kontingence, který nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím blíže je 1, tím je závislost mezi sledovanými znaky těsnější a čím blíže je 0, tím je tato závislost volnější. Výpočet Cramérova koeficientu je uveden níže.

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(q-1)}}, \text{ kde } q = \min(r, s) \rightarrow V = 0,401989719.$$

V návaznosti na výsledek výpočtu lze konstatovat, že se jedná spíše o slabší než střední sílu závislosti.