

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu / Training and development of employees in the company DIAMO, state enterprise, division TÚU

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJObA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2016

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNI SKUPINA

Adéla Nováková / MF 14

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. dubna 2016 ve Velkém Grunově

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Lucii Vnoučkové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Haně Hornové a panu Petru Špačkovi za vstřícné jednání a poskytnutí podnikových materiálů pro vypracování praktické části.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu. Mezi dílčí cíle patří:

- identifikace klíčových aktivit systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- identifikace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku;
- identifikace nedostatků v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání v podniku.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části je provedena literární rešerše, na základě které je stanovena hlavní výzkumná otázka: „Používá podnik systematický přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců?“ Vlastní výzkum, který je zaměřen na systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku, je proveden na základě kvalitativního (polostrukturované rozhovory) a kvantitativního (dotazníkové šetření) výzkumu doplněného o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky (chí-kvadrát test). Výsledky výzkumu jsou vyhodnoceny v rámci stanovených oblastí (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání, rozvoj zaměstnanců). Rozhovory (viz příloha č. 14) jsou vedené se dvěma zaměstnanci podniku. Celkem je vyhodnoceno 415 dotazníků (83% návratnost). U vybraných otázek v dotazníku (viz příloha č. 2) je testováno 9 nulových hypotéz.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků výzkumu vyplývá, že podnik ke vzdělávání zaměstnanců přistupuje systematicky. V podniku jsou identifikovány všechny fáze cyklu systematického vzdělávání, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení efektivnosti vzdělávání. Celkem 61 % respondentů vnímá v podniku vzdělávání také jako systematické. Ačkoliv podnik deklaruje řízené a plánované vzdělávání, jsou v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání identifikovány nedostatky včetně rozvoje zaměstnanců. Z výsledků výzkumu vyplývá, že v rámci identifikace potřeb vzdělávání podnik neprovádí pravidelné hodnocení zaměstnanců a že relativně nízký počet respondentů, zejména kategorie D (50 %), není spokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit v podniku. Dále výsledky ukazují, že plán vzdělávání není v podniku dostatečně zpracován a mnoho vzdělávacích metod není v podniku vůbec využíváno (coaching, mentoring) či efektivně využíváno (e-learning). Celkem 58 % respondentů nemá zájem o větší počet vzdělávání formou e-learningu. Ve fázi realizace vzdělávání je zjištěno, že pracovní zařazení respondentů má vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku (zamítnutí  $H_{06}$ ). Celkem 38 % respondentů kategorie D a 53 % respondentů kategorie THZ považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou. Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že v podniku probíhá pouze hodnocení externích vzdělávacích akcí. Je zjištěno, že pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost ohodnotit vzdělávací akci (zamítnutí  $H_{07}$ ). Vyšší počet respondentů kategorie D (73 %) nemá možnost ohodnotit danou vzdělávací akci oproti respondentům THZ (23 %). Z výsledků výzkumu dále vyplývá, že v podniku nejsou zpracované kariérní plány zaměstnanců a že převažují povinná školení nad dobrovolnými vzdělávacími akcemi. Posledním zjištěným nedostatkem v oblasti rozvoje zaměstnanců je úloha personální poradenství, které v podniku sice existuje, ale 54 % všech respondentů o něm neví. V závěru práce jsou na základě těchto zjištěných nedostatků navržena doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

### 4. Závěry a doporučení:

V závěru praktické práce je kromě naplnění hlavního cíle práce též zodpovězeno na hlavní výzkumnou otázku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců lze v podniku považovat za systematické, protože obsahuje všechny fáze nutné pro naplnění vzdělávacích cílů, tj. identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení efektivnosti vzdělávání. Vzhledem k zjištěným nedostatkům identifikovaných v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání lze podniku doporučit, aby v rámci identifikace potřeb vzdělávání zavedl pravidelné hodnocení zaměstnanců a více se zaměřil na již prováděné anketní průzkumy. Ve fázi plánování je podniku doporučeno detailněji zpracovat plán vzdělávání, rozšířit nabídku o nevyzkoušené vzdělávací metody včetně prověření metody e-learning, jejichž nesporných výhod není zatím v podniku využito. Dalším doporučením je zvýšit informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku, a to prostřednictvím intranetu, občasníku DIAMO a nástěnky. V rámci hodnocení efektivnosti lze podniku doporučit, aby se hodnotily všechny vzdělávací akce a taktéž provést změnu v hodnotícím formuláři. V rozvoji zaměstnanců by se měl podnik zaměřit na kariérní plány klíčových zaměstnanců, uvést do povědomí existenci personálního poradenství v podniku a častěji a pravidelněji organizovat dobrovolné vzdělávací akce. Tato doporučení povedou ke zlepšení jednotlivých fází cyklu systematického vzdělávání, a tím i celého systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdělávání, rozvoj, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systematické vzdělávání zaměstnanců

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this thesis is to formulate recommendations to improve the system of employee training and development in the company DIAMO, state enterprise, division TÚU. The individual goals are:

- identification of the key activities of the systematic employee training and development;
- identification of the system of employee training and development in the selected company;
- identification of the shortcomings in the stages of the cycle of systematic training in the company.

### 2. Research methods:

There is performed a literature review in the theoretical part on its basis is determined by the main research question: "Does the company use the systematic approach to the training of its employees?" The research, which is focused on the systematic training of employees in the company, is made on the basis of the qualitative (interviews) and quantitative (survey) research, supplemented by testing of the zero hypotheses between the qualitative characteristics (chi-square test). The results of research are evaluated within the specified areas (identification of training needs, planning of training, implementation of training, evaluating of the effectiveness of training and employee development). Interviews (see attachment no. 13) are led by two employees who are engaged in training and development of employees in the company. Total of 415 questionnaires are evaluated (83% return). There are tested 9 hypotheses in the selected questions in the questionnaire (see attachment no. 2).

### 3. Result of research:

The results show the company approaches the employee training systematically. These are identified in all stages of the cycle of systematic training - identification of training needs, planning, implementation and evaluation of effectiveness of the training. A total of 61 % all of respondents perceive the training in the company as systematic. Although the company declares the controlled and planned employee training, there are in each stages of the cycle of systematic training there are identified shortcomings, including employee development. The results show that in the identification of training needs there are not processed the regular annual employee evaluation and the relatively low number of respondents, especially category D (50 %) is not satisfied with the range of training activities. Further results show that the training plan is not sufficiently processed, and many educational methods are not use at all in the company or effectively used (e-learning). A total of 58 % all of respondents are not interested in more training activities through the method e-learning. In the implementation stage of training there is determined that the job title of respondents has an impact on awareness of training activities in the company (rejecting  $H_{06}$ ). A total of 38 % of category D and 53 % category THZ consider the awareness of training activities in the company as sufficient. The research results also show that in the company there are only evaluated the external training actions. It is founded that the job title of respondents also have an impact on their opportunity to evaluate the training actions (rejection  $H_{07}$ ). A higher number of respondents Category D (73 %) have no opportunity to evaluate the training actions compared to THZ respondents (23 %). The research results also show that in the company there are not processed career plans of employees and that the compulsory training has superiority to the voluntary training actions. The last identified shortcoming in employee development, is the role of HR consulting, which in the company exists, but 54 % all of respondents do not know about it. In the conclusion of this work there are proposed recommendations to improve the system of employee training and development which are based on the identified shortcomings.

### 4. Conclusions and recommendation:

At the end of the practical work, in addition to fulfilling the main goal of the work, there is also answered the main research question. The training and development of employees in the company can be considered as systematic as it contains all the stages which are necessary for the training goals - identification of training needs, planning, implementation and evaluation of effectiveness training. Due to the identified shortcomings in the each phases of the cycle of systematic training and development can be recommended to the company: to implement the annual employee evaluation and to be focused more on the poll surveys within the identification of training needs. In the planning phase it is recommended to process the detailed training plan, to extend the range of unproven educational methods and check the method e-learning, with indisputable advantages which are not yet used in the company. Another recommendation is to raise awareness about the training activities in the company, through the intranet, the magazine DIAMO and notice-board. In the context of evaluating the effectiveness of the company can be recommended to evaluate all training actions. In the employee development it should be where the company is focused on the career plans of key employees, to bring to the awareness of the existence of HR consulting in the company and organize often and regularly voluntary training actions. These recommendations will lead to the improvement of the each stages of systematic cycle of training, and thus the improvement system of training and development in the company.

## KEYWORDS

Training, development, system employee training and development, systematic employee training

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

<b>JEL CLASSIFICATION</b>
M12: Personnel Management M53: Training

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Adéla Nováková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 14
Název DP:	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Cíl a metodika</li><li>3 Literární rešerše<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Vzdělávání a úroveň vzdělávání zaměstnanců</li><li>3.2 Rozvoj zaměstnanců</li><li>3.3 Shrnutí kapitoly</li></ol></li><li>4 Analytická / praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>4.1 Popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců</li><li>4.2 Výsledky výzkumu</li></ol></li><li>5 Doporučení</li><li>6 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky</i>. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.</li><li>• VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i>. 2. aktul. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 31. 8. 2015</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 10. 2015</li><li>• Finální verze do 15. 11. 2015</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28.6.2015

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.  
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=Vysoká škola  
ekonomie a managementu,  
o.p.s., title=Rektor,  
serialNumber=ICA - 10340169,  
serialNumber=IDCCZ 113308764  
Datum: 2015.06.28 12:45:17  
+02'00'

# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>CÍL A METODIKA</b> .....	<b>3</b>
2.1	METODIKA PRÁCE .....	3
2.1.1	<i>Polostrukturované rozhovory</i> .....	4
2.1.2	<i>Dotazníkové šetření</i> .....	4
2.1.3	<i>Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky</i> .....	6
<b>3</b>	<b>LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	<b>10</b>
3.1	VZDĚLÁVÁNÍ A ÚROVNĚ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
3.1.1	<i>System vzdelávání zaměstnanců v podniku</i> .....	11
3.1.2	<i>Systematické vzdělávání zaměstnanců</i> .....	14
3.2	ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	22
3.2.1	<i>Plánování osobního rozvoje zaměstnanců</i> .....	23
3.3	SHRNUTÍ KAPITOLY .....	25
<b>4</b>	<b>ANALYTICKÁ / PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
4.1	POPIS SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ .....	28
4.2	VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	30
4.2.1	<i>Polostrukturované rozhovory</i> .....	30
4.2.2	<i>Dotazníkové šetření</i> .....	34
4.2.3	<i>Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky</i> .....	50
<b>5</b>	<b>DOPORUČENÍ</b> .....	<b>53</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>58</b>

## Seznam zkratek

BP .....	bezpečnost práce
BOZP.....	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DIAMO, s. p.....	DIAMO, státní podnik
IEIS.....	integrováný ekonomický informační systém
Kategorie D .....	zaměstnanci dělnických povolání
Kategorie THZ .....	zaměstnanci technicko-hospodářských povolání
OMP .....	oddělení mzdově-personální
OOPP.....	osobní ochranné pracovní pomůcky
o. z. TÚU.....	odštěpný závod Těžba a úprava uranu
PM.....	pracovní místo
PPM.....	popis pracovního místa
PVZ .....	přímý vedoucí zaměstnanec
VOJ.....	vnitřní organizační jednotka
VOÚ .....	vnitřní organizační útvar
VZ.....	vedoucí zaměstnanec
ZP .....	zákoník práce
ZŠP .....	Závodní škola práce

## Seznam tabulek

TABULKA 1 PŘÍSTUPY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	14
TABULKA 2 OBSAH VZDĚLÁVACÍHO PLÁNU.....	18
TABULKY 3 ZÁVAZEK O SETRVÁNÍ V ZAMĚSTNÁNÍ.....	29
TABULKA 4 EXISTENCE PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	35
TABULKA 5 PÍSEMNÉ SEZNÁMENÍ S HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ .....	35
TABULKA 6 ZÁJEM VZDĚLÁVAT SE NAD RÁMEC PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ .....	36
TABULKA 7 DŮVOD MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	36
TABULKA 8 SPOKOJENOST S NABÍDKOU VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ .....	37
TABULKA 9 MOŽNOST PODÍLET SE NA ROČNÍM PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	38
TABULKA 10 ZÁJEM NADŘÍZENÉHO NA PLÁNOVÁNÍ A REALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ .....	38
TABULKA 11 NEJVÍCE VYHOVUJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ METODY .....	39
TABULKA 12 VZDĚLÁVACÍ METODY V PODNIKU.....	40
TABULKA 13 ZÁJEM O VĚTŠÍ POČET VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ FORMOU E-LEARNINGU.....	41
TABULKA 14 PŘÍNOŠ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT .....	41
TABULKA 15 INFORMOVANOST O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH .....	42
TABULKA 16 ZPŮSOB INFORMOVANOSTI O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH .....	43
TABULKA 17 MOŽNOST HODNOTIT VZDĚLÁVACÍ AKCE .....	44
TABULKA 18 VLIV HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ NA REALIZACI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	45
TABULKA 19 ZÁJEM NADŘÍZENÉHO O ZÍSKANÉ ZNALOSTI ZE ŠKOLENÍ .....	46
TABULKA 20 MOŽNOST ZÚČASTNIT SE DOBROVOLNÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	47
TABULKA 21 ZPRACOVANÉ PLÁNY KARIÉRNÍHO RŮSTU .....	47
TABULKA 22 ZÁJEM NADŘÍZENÉHO O KARIÉRU SVÝCH PODŘÍZENÝCH .....	48
TABULKA 23 EXISTENCE PERSONÁLNÍHO PORADENSTVÍ V PODNIKU .....	49
TABULKA 24 VNÍMÁNÍ SYSTEMATIČNOSTI KE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	50



TABULKA 25 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ TESTOVÁNÍ NULOVÝCH HYPOTÉZ.....	51
TABULKA XXVI KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 1 .....	LI
TABULKA XXVII CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{01}$ .....	LII
TABULKA XXVIII TEST SÍLY ZÁVISLOSTI PRO $H_{01}$ .....	LII
TABULKA XXIX KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 2.....	LIII
TABULKA XXX CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{02}$ .....	LIV
TABULKA XXXI TEST SÍLY NEZÁVISLOSTI PRO $H_{02}$ .....	LIV
TABULKA XXXII KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 3.....	LV
TABULKA XXXIII CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{03}$ .....	LVI
TABULKA XXXIV TEST SÍLY ZÁVISLOSTI PRO $H_{03}$ .....	LVI
TABULKA XXXV KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 4 .....	LVII
TABULKA XXXVI CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{04}$ .....	LVII
TABULKA XXXVII TEST SÍLY ZÁVISLOSTI PRO $H_{04}$ .....	LVIII
TABULKA XXXVIII KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 5 .....	LIX
TABULKA XXXIX CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{05}$ .....	LX
TABULKA XL KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 6.....	LXI
TABULKA XLI CHÍ-KVADRÁT TEST PRO $H_{06}$ .....	LXI
TABULKA XLII TEST SÍLY ZÁVISLOSTI PRO $H_{06}$ .....	LXII
TABULKA XLIII KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 7.....	LXIII
TABULKA XLIV CHÍ-KVADRÁT TEST PRO $H_{07}$ .....	LXIV
TABULKA XLV TEST SÍLY ZÁVISLOSTI PRO $H_{07}$ .....	LXIV
TABULKA XLVI KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 8 .....	LXV
TABULKA XLVII CHÍ-KVADRÁT TEST PRO $H_{08}$ .....	LXVI
TABULKA XLVIII KONTINGENČNÍ TABULKA Č. 9.....	LXVII
TABULKA XLIX CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI PRO $H_{09}$ .....	LXVIII

## Seznam grafů

GRAF I ZÁJEM VZDĚLÁVAT SE NAD RÁMEC PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ .....	XLII
GRAF II DŮVOD MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	XLII
GRAF III MOŽNOST ZÚČASTNIT SE DOBROVOLNÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ .....	XLII
GRAF IV POČET DOBROVOLNÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ ZA ROK .....	XLII
GRAF V SPOKOJENOST S NABÍDKOU VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ.....	XLII
GRAF VI PŘÍNOS VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT.....	XLII
GRAF VII INFORMOVANOST O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH .....	XLIII
GRAF VIII ZPŮSOB INFORMOVANOSTI O VZDĚLÁVACÍCH AKTIVITÁCH.....	XLIII
GRAF IX MOŽNOST PODÍLET SE NA ROČNÍM PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB .....	XLIII
GRAF X MOŽNOST HODNOTIT VZDĚLÁVACÍ AKCE .....	XLIV
GRAF XI VLIV HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ V REALIZACI DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	XLIV
GRAF XII EXISTENCE PRAVIDELNÉHO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	XLIV
GRAF XIII PÍSEMNÉ SEZNÁMENÍ S HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ.....	XLV
GRAF XIV ZÁJEM NADŘÍZENÉHO NA PLÁNOVÁNÍ A REALIZACI VZDĚLÁVÁNÍ.....	XLV
GRAF XV ZÁJEM NADŘÍZENÉHO O ZÍSKANÉ ZNALOSTI ZE ŠKOLENÍ .....	XLV
GRAF XVI ZÁJEM NADŘÍZENÉHO O KARIÉRU SVÝCH PODŘÍZENÝCH.....	XLVI
GRAF XVII ZPRACOVANÉ PLÁNY KARIÉRNÍHO RŮSTU .....	XLVI
GRAF XVIII EXISTENCE PERSONÁLNÍHO PORADENSTVÍ V PODNIKU .....	XLVI
GRAF XIX VZDĚLÁVACÍ METODY V PODNIKU .....	XLVII
GRAF XX NEJVÍCE VYHOVUJÍCÍ VZDĚLÁVACÍ METODY .....	XLVII
GRAF XXI ZÁJEM O VĚTŠÍ POČET VZDĚLÁVACÍCH AKCÍ FORMOU E-LEARNINGU .....	XLVIII
GRAF XXII VNÍMÁNÍ SYSTEMATIČNOSTI KE VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU .....	XLVIII
GRAF XXIII POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	XLVIII
GRAF XXIV VĚK RESPONDENTŮ .....	XLIX
GRAF XXV STUPEŇ VZDĚLÁNÍ RESPONDENTŮ .....	XLIX
GRAF XXVI PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ RESPONDENTŮ .....	XLIX
GRAF XXVII DÉLKA ZAMĚSTNÁNÍ RESPONDENTŮ .....	L

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 OBECNÉ SCHÉMA METODIKY PRÁCE .....	3
OBRÁZEK 2 CYKLUS SYSTEMATICKÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	15
OBRÁZEK III SYSTÉM FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA.....	XVIII
OBRÁZEK IV PRVKY PROCESU REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	XXIII
OBRÁZEK V FÁZE PLÁNU OSOBNÍHO ROZVOJE.....	XXIV
OBRÁZEK VI STRUKTURA PODNIKU DIAMO, SE SÍDLEM VE STRÁŽI POD RALSKEM .....	XXV

# 1 Úvod

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří bezesporu mezi nejdůležitější podnikové personální činnosti. V moderně řízených podnicích se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a to z několika zásadních důvodů. Mezi tyto důvody podle Koubka (2015, s. 252) patří především průběžné získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanci potřebují ke svému pracovnímu výkonu a rozšiřování kvalifikace, která vede k rozvoji jednotlivých zaměstnanců a i podniku samotného. Další důvod vzdělávání je podle autora udržet si kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kteří jsou základem úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce. V dnešní době jsou téměř na všechny zaměstnance kladeny vysoké nároky, proto je důležité, aby si zaměstnanci své znalosti a dovednosti neustále prohlubovali a rozšiřovali navzdory neustále se měnícím požadavkům, které jsou na ně kladeny v oblasti jejich odborného vzdělávání a rozvoje.

Podle Koubka (2015, s. 252) je podnikové vzdělávání významnou součástí celoživotního vzdělávání. Jde o vzdělávání, které podnik organizuje pro své zaměstnance. Autor uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zabezpečované podnikem se zaměřují na formování pracovních schopností zaměstnanců, tedy na jejich znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti. Hlavním úkolem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je podle autora zajistit jejich připravenost na změny požadavků pracovního místa včetně jejich použitelnosti jako kvalifikovaných zaměstnanců.

Dle odborné literatury (Váchal, Vochozka, 2013, s. 317) je za nejefektivnější vzdělávání zaměstnanců považováno dobře organizované systematické vzdělávání. Autoři uvádí, že jde o neustále se opakující se cyklus, který vychází ze zásad politiky státu a skládá se na sebe navazujících čtyř fází – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání. Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší spoustu výhod a dle Šikýře (2014, s. 124) úzce souvisí s rozvojem zaměstnanců, především s jejich pracovní kariérou.

Podnikové vzdělávání se dostává v personalistice do popředí již při plánování podnikových cílů. Podniky si uvědomují, že bez kvalifikovaných lidí nebude možné zajistit úspěšné fungování podniku. Vzděláváním svých zaměstnanců si podniky jednak budují pověst a jednak pomáhají lidem v jejich vzdělávání a rozvoji. Je důležité mít na vědomí, že kvalifikovaní zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem v podniku a že jejich znalosti jsou zároveň zdrojem konkurenční výhody samotného podniku. Proto by se podniky měly snažit, aby měly správně nastavený systém vzdělávání, jehož počátek tkví již při identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců v rámci procesu vzdělávání, jak popisuje Dvořáková et al. (2007, s. 290).

Tato diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním podniku. Jedná se o státní podnik DIAMO, odštěpný závod Těžba a úprava uranu, který se zabývá realizací útlumového programu uranového průmyslu a zahlazování následků těžby a úpravy uranu. Hlavním cílem práce je formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. V práci je prostřednictvím dílčích cílů dosaženo hlavního cíle a jejich přesné znění je uvedeno v kapitole 2.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část shrnuje poznatky z oblasti podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Na základě rešerše odborné literatury je v první podkapitole teoretické části popsáno vzdělávání a úroveň vzdělávání zaměstnanců. Je zde vysvětlen a popsán význam podnikového vzdělávání, jeho cíle a oblasti, kterými se podnikové vzdělávání zabývá. Následně se teoretická část zabývá popisem systému vzdělávání zaměstnanců v podniku a jednotlivými fázemi vzdělávání

zaměstnanců, ze kterých se skládá cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání.

V druhé podkapitole se teoretická část věnuje rozvoji zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců je v této části práce zaměřen na plánování osobního rozvoje zaměstnanců, konkrétně na plány pracovní kariéry a následnictví v pracovních funkcích. Na konci teoretické části je stanovena výzkumná otázka pro praktickou část vyplývající ze shrnutí poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V úvodu praktické části je představen podnik DIAMO, s. p., o. z. TÚU a následně je popsán systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku na základě studia podnikových dokumentů. Vlastní výzkum práce je proveden na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření doplněného o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky.

V závěru praktické části je na základě těchto výzkumných metod zodpovězeno na hlavní výzkumnou otázku: **„Používá podnik ke vzdělávání svých zaměstnanců systematický přístup?“** Odpověď na hlavní výzkumnou otázku vede zároveň ke splnění hlavního cíle práce, což je formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku.

## 2 Cíl a metodika

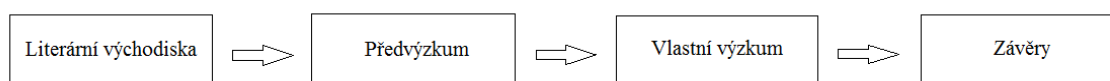
Hlavním cílem této práce je formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu. Pro naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny následující dílčí cíle práce:

- identifikace klíčových aktivit systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců;
- identifikace systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku;
- identifikace nedostatků v jednotlivých fázích cyklu systematického vzdělávání v podniku.

### 2.1 Metodika práce

Při vypracování diplomové práce je nejprve nutné definovat metodiku práce, tj. postup, jakým způsobem je téma zpracováno, jak z hlediska teoretického, tak i praktického včetně určení konkrétních metodologických nástrojů, které jsou při zpracování práce využity. Z obecného hlediska je tato práce zpracována na základě zpracování jednotlivých částí, které na sebe navazují – viz obrázek č. 1 níže.

Obrázek 1 Obecné schéma metodiky práce



Zdroj: Urbancová (2011)

První část práce se zabývá zpracováním literárních poznatků z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, druhá část práce se věnuje předvýzkumu, po kterém následuje vlastní výzkum vedoucí ke splnění hlavního cíle práce a vyvození závěrů.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části - část teoretickou a část praktickou. Jako první je zpracována teoretická část práce, a to na základě rešerše odborné literatury. Informace potřebné pro zpracování teoretické části jsou získány ze sekundárních zdrojů, tj. z odborné literatury a vědeckých článků. Při zpracování teoretické části je věnována pozornost výběru vhodné literatury a taktéž výběru aktuálních zahraničních vědeckých článků zabývajících se tematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Na základě přehledu současného stavu dané problematiky a taktéž na základě stanovených cílů práce je formulována výzkumná otázka pro praktickou část práce, která zní:

**„Používá podnik systematický přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců?“**

Na teoretickou část navazuje část praktická, která začíná charakteristikou podniku. Popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku vychází ze studia primárních zdrojů, konkrétně podnikových dokumentů získaných od vedoucího mzdově-personálního oddělení

(Strategie a politika jakosti s. p. DIAMO, systémový pracovní postup SPP-TÚU-18-01-01 „Řízení lidských zdrojů v o. z. TÚU“, řídicí postup ŘP-sp-18-01 „Řízení lidských zdrojů“, systémová instrukce SI-TÚU-18-01-01-01 „Vstupní a periodická školení, organizační norma ON-TÚU-01-02 „Organizační řád o. z. TÚU“) a webových stránek podniku. Následně je v praktické části proveden vlastní výzkum, a to na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu doplněného o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky.

### **2.1.1 Polostrukturované rozhovory**

Kvalitativní výzkum je v práci proveden metodou polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha č. 14) podle Sedlákové (2015, s. 207-208). Polostrukturované rozhovory, vedené se dvěma zaměstnanci podniku na jejich pracovišti, poskytují odpovědi na předem připravený okruh otázek a doplňujících otázek vyplývajících z rozhovorů. Předpoklady pro formulaci okruhů otázek a souvisejících otázek k daným okruhům vycházejí z výstupů literární rešerše a taktéž z informací poskytnutých z podnikových dokumentů. Okruhy stanovené pro polostrukturované rozhovory se týkají těchto oblastí: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Otázky vztahující se k daným okruhům jsou uvedeny v příloze č. 1. Pořadí otázek zůstává při realizaci rozhovoru nezměněné. Rozhovory ze dne 25. 1. a 26. 1. 2016 vedené s vybranými zaměstnanci podniku, Petr Špaček - vedoucí mzdově-personálního oddělení (respondent 1) a Hana Hornová - referent IV – personalistika (respondent 2), kteří se zabývají problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, jsou písemně zpracovány a následně interpretovány ve výsledcích kvalitativního výzkumu v podkapitole 4.2.1.

### **2.1.2 Dotazníkové šetření**

Následně je proveden kvantitativní výzkum. Metoda sběru dat kvantitativního výzkumu je zvolena metoda dotazníkového šetření. Tvorba dotazníku zahájena na začátku listopadu 2015 vychází z výstupů literární rešerše po stanovení výzkumné otázky. Sestavené otázky v dotazníku se týkají stejných okruhů otázek jako pro polostrukturované rozhovory, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. V dotazníku vytvořeném pro tento výzkum je využito celkem 27 otázek, z toho je 22 uzavřených a 5 identifikačních otázek. Identifikační otázky (otázky č. 23 - č. 27) jsou v dotazníku zařazeny na jeho konci podle Mulačové et al. (2012, s. 277), podle které se identifikační údaje respondentů řadí vždy na konec dotazníku. Výsledná podoba dotazníku je uvedena v příloze č. 2.

Sestavený dotazník je nejprve testován na malé skupině zaměstnanců z důvodu ověření správnosti, srozumitelnosti a vhodnosti formulace otázek v dotazníku. Podle Dismana (2008) jde o otestování nástrojů, které jsou ve vlastním výzkumu využity. Výsledky předvýzkumu probíhajícího od 1. 12. do 5. 12. 2015 ukazují, že všechny otázky v dotazníku jsou vyplněné a tudíž srozumitelné. Předvýzkumu se účastní: celkem 8 respondentů, z toho 6 žen a 2 muži, všichni respondenti jsou THZ, 2 respondenti patří do věkové kategorie 31 – 40 let, 2 do věkové kategorie 41 – 50 let, 3 respondenti 51 – 60 let a 1 respondent je ve věkové kategorii 61 let a více, 6 respondentů má vysokoškolské vzdělání a 2 středoškolské, 1 respondent pracuje v podniku 1 – 5 let, 1 respondent 6 – 10 let, 2 respondenti 16 – 20 let a 4 respondenti pracují v podniku 21 let a více. Vzhledem k záměrnému výběru respondentů není možné výsledky předvýzkumu zevšeobecnit.

Dotazníkové šetření probíhá anonymně, a to v období od 13. 1. do 20. 1. 2016. V době vlastní realizace dotazníkového šetření má podnik celkem 1162 zaměstnanců. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců a velké rozlehlosti pracovišť je do dotazníkového šetření zahrnuto celkem 500 zaměstnanců, což je podle Bačuvčíka (2010) dostačující počet pro reprezentativní výzkum, jehož výsledky mohou být vztaženy na celý podnik.

Vypracovaný dotazník je po krátkém vysvětlení osobně rozdán v tištěné podobě mezi 500 zaměstnanců. Po prostudování podrobného schématu organizační struktury podniku, které je součástí organizační normy ON-TÚU-01-02 „Organizační řád o. z. TÚU“, a které je uvedeno v příloze č. 3, jsou dotazníky plošně rozdány na všechny čtyři úseky podniku – úsek řízení ředitele o. z., úsek řízení náměstka pro techniku a služby, úsek řízení náměstka pro ekonomiku a obchod a úsek řízení náměstka pro výrobu a ekologii. Dotazník je distribuován osobně na všechny čtyři úseky v rámci porady jednotlivých úseků, kterých se zúčastňují jednotliví vedoucí zaměstnanci oddělení, středisek a výrobních úseků a osobně jsou vyplněné dotazníky ze sekretariátů jednotlivých úseků také vyzvednuty.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány v průběhu února 2016. Celkem je vráceno a následně vyhodnoceno 415 dotazníků. Celková návratnost činí 83 %, což podle Kohoutka (2010) přesahuje doporučenou míru návratnosti (75 %) pro velikost daného souboru respondentů. Jako první jsou vyhodnoceny otázky č. 23 – č. 27, které se týkají identifikačních údajů respondentů, tj. pohlaví, věková struktura, stupeň dosaženého vzdělání, pracovní zařazení a délka zaměstnání respondentů v podniku. Výsledky identifikačních otázek dotazníku odpovídají struktuře podniku a jedná se o toto rozložení:

- do výzkumu je celkem zahrnuto 415 respondentů, z toho je 66 žen (16 %) a 349 mužů (84 %). Rozložení pohlaví respondentů odpovídá přesně struktuře podniku, ve kterém je zaměstnána převážná většina mužů (celkem 976), neboť se jedná o podnik v těžebním průmyslu (viz příloha č. 4 – Struktura zaměstnanců o. z. TÚU);
- nejzastoupenější věkovou skupinu tvoří respondenti ve věku 41 – 50 let a 51 – 60 let, kterých je v obou kategoriích téměř stejně, a to 127 respondentů ve věkové kategorii 41 – 50 let a 129 respondentů ve věkové kategorii 51 – 60 let. Druhou nejpočetnější skupinou dotazovaných je věková kategorie 31 - 40 let. Těch je 83, tj. 20 % respondentů. Téměř stejný počet respondentů je zaznamenán ve věkové kategorii 21 – 30 let se 39 respondenty a ve věkové kategorii nad 60 let se 37 respondenty;
- nejvíce respondentů je zastoupeno v kategorii vyučen/a, a to celkem 170, tj. 41% respondentů. Hned po nich jsou nejpočetněji zastoupeni respondenti se středoškolským vzděláním (148 respondentů). V pořadí třetí nejzastoupenější kategorie je tvořena respondenty s vysokoškolským vzděláním, kterých je 83, tj. 20 %. Minimum respondentů má vyšší odborné vzdělání (7respondentů) a stejně tak základní vzdělání, které zastupuje taktéž 7 respondentů;
- více jak polovina respondentů jsou zaměstnanci kategorie D – 246 respondentů, tedy 59 %. Třetinu respondentů, tj. 137, tvoří zaměstnanci kategorie T a 32 respondentů se řadí na pozici vedoucího zaměstnance;
- nejvíce respondentů, a to celkem 165, pracuje v podniku více než 21 let. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, kteří v podniku pracují 6 - 10 let (81 respondentů) a hned po nich to jsou respondenti pracující v podniku 1 – 5 let (79 respondentů). Dalších 42 respondentů, tj. 10 %,

pracuje v podniku 16 – 20 let a dalších 32 respondentů, tj. 8 % pracuje v podniku 11 – 15 let. Minimum respondentů (4 %) zastupují kategorii do 1 roku v délce trvání pracovního poměru v podniku.

Na uzavřené otázky č. 1 – č. 22 odpovídají respondenti z dané škály možných odpovědí. Otázka č. 2 a č. 8 jsou částečně otevřené, u kterých respondenti mají navíc možnost doplnit svou vlastní odpověď. Jednotlivé otázky v dotazníku jsou vyhodnocovány v rámci stanovených okruhů otázek. Do jednotlivých okruhů otázek jsou zařazeny následující otázky:

- identifikace potřeb vzdělávání – otázka č. 1, 2, 5, 9, 12, 13;
- plánování vzdělávání – otázka č. 14, 19, 20, 21;
- realizace vzdělávání – otázka č. 4, 6, 7, 8;
- hodnocení efektivnosti vzdělávání – otázka č. 10, 11, 15;
- rozvoj zaměstnanců – otázka č. 3, 16, 17, 18;
- otázka č. 22 je hodnocena samostatně.

Výsledky všech otázek v dotazníku jsou zpracovány na základě zpracování získaných dat z dotazníků do tabulky četností vytvořené v programu Microsoft Excel 2010. Výsledky jednotlivých otázek jsou pak zpracovány pro lepší přehlednost do tabulek vytvořených v programu Microsoft Excel 2010, které jsou rozděleny dle pohlaví respondentů na muže a ženy a zároveň dle pracovního zařazení respondentů na dělníky a techniko-hospodářské zaměstnance.

Při výpočtu absolutní četnosti jsou u pracovního zařazení respondentů mezi techniko-hospodářské zaměstnance počítáni i vedoucí zaměstnanci. Z absolutní četnosti je vypočítána relativní četnost v procentech, která je dále interpretována ve výsledcích kvantitativního výzkumu. U možností odpovědí určitě ano, spíše ano, spíše ne a určitě ne jsou ve výsledcích dotazníkového šetření interpretovány hodnoty ano (součet hodnot určitě ano a spíše ano) a hodnoty ne (součet hodnot určitě ne a spíše ne). Nevyplněné odpovědi nejsou do výpočtů absolutních a tedy relativních četností započítávány.

### **2.1.3 Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky**

V souvislosti s cíli práce jsou u vybraných otázek v dotazníku (otázka č. 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 21, 22) v rámci kvantitativního výzkumu testovány nulové hypotézy o nezávislosti, resp. závislosti mezi stanovenými kvalitativními znaky. Pro testování nulových hypotéz je v práci použit tzv. „chí-kvadrát ( $\chi^2$ ) test nezávislosti“, který vychází z nulové hypotézy (Kábrt, 2011):

**$H_0$ : Mezi zkoumanými znaky neexistuje statisticky významná závislost.**

Před výpočtem tohoto testu jsou podle Kábrta (2011) nejprve konkrétní odpovědi respondentů zakódovány do kontingenční tabulky o rozměrech  $r \times s$ , kde  $r$  je počet řádků a  $s$  je počet sloupců. Do kontingenční tabulky jsou zaznamenány skutečné a očekávané četnosti odpovědí.



Očekávané četnosti jsou vypočítány jako součin příslušných okrajových marginálních četností (součty četností v řádcích a sloupcích) dělených celkovým rozsahem souboru dle následujícího vzorce 1 (Kábrt, 2011):

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} n_{\bullet j}}{n}, \quad (1)$$

kde  $n'_{ij}$  jsou hodnoty očekávaných četností,

$n_i$  a  $n_j$  - marginální četnosti (součty četností v řádcích a sloupcích),

$n$  - celkový rozsah souboru.

Podmínkou použití chí-kvadrát testu je, že podíl teoretických četností menších než 5 nesmí překročit 20 % a zároveň žádná z teoretických četností nesmí být menší než 1 (Kábrt, 2011). Po ověření těchto podmínek je vypočítáno testové kritérium  $\chi^2$  dle uvedeného vzorce 2 (Kábrt, 2011):

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \quad (2)$$

kde  $G$  je testové kritérium,

$n_{ij}$  - hodnoty skutečných četností,

$n'_{ij}$  - hodnoty očekávaných četností.

Vypočtená hodnota testového kritéria  $\chi^2$  je porovnávána s kritickou hodnotou  $\chi^2_{\alpha (r-1)(s-1)}$ , při hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . V případě, že je testová hodnota vyšší než hodnota kritická, nulová hypotéza se zamítá a přijímá se hypotéza alternativní:

**$H_A$ : Mezi zkoumanými znaky existuje statisticky významná závislost.**

Podle Neubauer et al. (2012, 194-195) se místo porovnání hodnoty testového kritéria s kritickými hodnotami pro rozhodování o nulové hypotéze používá také p-hodnota, která je v práci zjišťována pomocí statistického programu IBM SPSS Statistics verze 23. Zjištěná p-hodnota je srovnávána se stanovenou hladinou významnosti ( $\alpha = 0,05$ ). V případě, že je p-hodnota menší hladina významnosti, nulová hypotéza se zamítá a přijímá se alternativní hypotéza. V případě, že je p-hodnota větší než hladina významnosti, nulovou hypotézu nelze zamítnout. Je-li nulová hypotéza zamítnuta a je tedy prokázána statisticky významná závislost mezi dvěma kvalitativními znaky, je dále zjišťována síla zjištěné závislosti, a to pomocí Pearsonova koeficientu kontingence a Cramerova koeficientu – viz vzorec 3 a vzorec 4 níže.

Vzorec 3 pro výpočet Pearsonova koeficientu kontingence je dán vztahem (Ester, Neubauer, 2014, s. 84):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{n + \chi^2}}, \quad (3)$$

$C$  – hodnota Pearsonova koeficientu kontingence;

$\chi^2$  – hodnota testového kritéria;

kde  $C \in <0,1$  určuje míru závislosti znaků (0 - zcela nezávislé, 1 - zcela závislé).

Vzorec 4 pro výpočet Cramerova koeficientu je dán vztahem (Ester, Neubauer, 2014, s. 84):

$$C_r = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \min(r-1, s-1)}}, \quad (4)$$

kde  $C_r$  je hodnota Cramerova koeficientu;

$\chi^2$  – hodnota testového kritéria;

$n$  – celkový rozsah souboru.

Zjištěná síla závislosti mezi proměnnými je podle Cohena (2009) in Košťálová, Zajasenská (2010, s. 37) hodnocena: 0,0 – úplná závislost, 0,0-0,1 – velmi slabá závislost, 0,1-0,3 – slabá závislost, 0,3-0,5 střední závislost, 0,5-0,7 – silná závislost, 0,7-0,9 – velmi silná závislost, 0,9-1,0 – téměř úplná závislost, 1,0 – úplná závislost.

Výpočty týkající se závislosti kvalitativních znaků jsou počítány v programu IBM SPSS Statistics verze 23 při hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Dle uvedeného postupu je v práci testováno celkem 9 nulových hypotéz (znění nulových hypotéz - viz níže), které podporují hlavní výsledky diplomové práce. Výsledky testování nulových jsou zaznamenány v podkapitole 4.2.3.

$H_{01}$ : Stupeň vzdělání respondentů nemá vliv na zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností.

$H_{02}$ : Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na důvod motivace ke vzdělávání.

$H_{03}$ : Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí.

$H_{04}$ : Pohlaví respondentů nemá vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku.

$H_{05}$ : Věk respondentů nemá vliv na vnímání přínosu vzdělávacích aktivit pro pracovní pozici.

$H_{06}$ : Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku.

H<sub>07</sub>: Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost hodnocení vzdělávacích akcí v podniku.

H<sub>08</sub>: Věk respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu.

H<sub>09</sub>: Délka zaměstnání respondentů nemá vliv na vnímání systematičnosti ke vzdělávání v podniku.

Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu doplněného o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky je v kapitole 5 zodpovězeno na výzkumnou otázku, která je v diplomové práci stanovena na základě literárního východiska a stanovených cílů práce. Praktické poznatky jsou ve vyhodnocení výsledků výzkumů srovnávány s teoretickými poznatky, což v závěru práce vede ke splnění hlavního cíle práce, tj. formulace doporučení vedoucích ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu.

### 3 Literární rešerše

Teoretická část diplomové práce se skládá ze tří podkapitol. První podkapitola „Vzdělávání a úrovně vzdělávání“ je zaměřena na podnikové vzdělávání, konkrétně na jeho pojetí, význam a cíle. Dále se podkapitola zabývá systémem podnikového vzdělávání zaměstnanců, odkud přechází k popisu systematického vzdělávání, včetně jeho jednotlivých fází – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení efektivnosti vzdělávání. Druhá podkapitola se nazývá „Rozvoj zaměstnanců“ a je zaměřena na plánování osobního rozvoje zaměstnanců, konkrétně na plánování pracovní kariéry a plánování následnictví v pracovních funkcích. V poslední podkapitole jsou shrnuty poznatky z teoretické části.

#### 3.1 Vzdělávání a úrovně vzdělávání zaměstnanců

Podle Havlíčkové a Řádové (2012, s. 47) znamená podnikové vzdělávání „*permanentní péči o zkvalitňování lidských zdrojů*“. Při podnikovém vzdělávání, jak dále autorky uvádějí, je nutné brát zřetel na vzdělávací potřeby jednotlivců, které by měly být v souladu s jejich osobním zaměřením a podnikové vzdělávání označují jako součást kvalifikačního vzdělávání. Dále stejný zdroj uvádí, že podnikové vzdělávání zvyšuje jednak pocit spokojenosti a rovněž vede ke zkvalitnění života zaměstnanců.

Obdobně i Bláha et al. (2005, s. 180) uvádějí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří do celkové strategie a politiky podniku a zároveň upozorňují na to, že vzdělávání poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům a lze ho tedy označit jako zaměstnaneckou výhodu. Navíc vzdělávání, jak autoři dále píší, přináší prospěch podniku, tak i zaměstnancům.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 79-80) je podnikové vzdělávání součástí personální činnosti. Podle autorů je vzdělávání zaměstnanců velmi důležité, protože vede ke zlepšení efektivity procesů uvnitř podniku a také k jeho celkovému rozvoji. Dále k tomu Vodák a Kucharčíková píší, stejně jako Koubek (2015, s. 252), že vzdělávání, které je organizované podniky, je součástí celoživotního vzdělávání. Dále se Vodák a Kucharčíková zmiňují o tom, že na podnik působí vzdělávání pozitivně, je-li propojeno s posláním, vizí a strategií podniku a je-li profesionálně zajišťováno.

V dnešní době se klade velký důraz na vzdělávání zaměstnanců, jak ve svém článku popisují Ohotina a Lavrinenko (2014, s. 3873-3874). Podle autorů je totiž kvalifikovaný zaměstnanec nezbytným předpokladem pro úspěšné fungování podniku. Podniky potřebují motivované a kvalifikované lidi, proto investují do jejich vzdělávání a rozvoje. Vzdělávání zaměstnanců je podle autorů základem prosperity podniku a jeden z klíčových faktorů pro úspěch podniku v dlouhodobém horizontu. Podniky si podle autorů mohou získat při efektivním vzdělávání zaměstnanců konkurenční výhodu, kterou si zajistí udržitelný rozvoj podniku. Autoři dále ve svém článku označují vzdělávání zaměstnanců jako vědomě prováděnou činnost zaměřenou na zlepšení schopností a dovedností zaměstnanců, které využívají hned při výkonu práce nebo jako činnost zaměřenou na rozvoj potenciálu zaměstnanců využitelného v budoucnosti. Dále autoři píší, že investice do lidského kapitálu zajišťuje nejen formální vzdělávání zaměstnanců, ale také jejich profesionální růst. Proto se v dnešní době vzdělávání zaměstnanců stává ve své podstatě nezbytnou podmínkou úspěšného fungování podniku.

Stejný názor sdílí Koubek (2015, s. 252), který píše, že pokud chce člověk fungovat jako pracovní síla a chce být zaměstnaný, měl by neustále své dovednosti a znalosti prohlubovat a rozšiřovat, protože moderně řízené podniky v dnešní době vyžadují zaměstnance připravené

na změny požadavků na znalosti a dovednosti. Dle autora se vzdělávání a formování pracovních schopností člověka stává celoživotním procesem v moderních podnicích.

V souvislosti s podnikovým vzděláváním poukazují Antošová a Csikósová (2012, s. 2842) ve svém článku stejně jako Koubek (2015, s. 252) na důležitost celoživotního vzdělávání. Autorky uvádějí, že znalosti a dovednosti lidí jsou primárně zajištěny v rámci formálního vzdělávání ve státním školském systému a zároveň poukazují na nutnost poskytnout vzdělávání taktéž lidem v aktivním produktivním věku, jako jsou zaměstnanci v podnicích, a to prostřednictvím celoživotního vzdělávání. Podle autorek je budování podniků založených na znalostech ovlivněno nejen fyzickými zdroji, ale také kvalitními lidskými zdroji. Jedině kvalifikovaní zaměstnanci jsou totiž schopni správně využívat dostupné informační technologie, zvyšovat účinnost jejich práce v běžném pracovním životě a i ve volném čase.

Další důvod, proč by podniky měly věnovat dostatečně velkou pozornost vzdělávání svých zaměstnanců, je podle Koubka (2015, s. 252) a Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 54-28) rychlý rozvoj technologie. Autoři poukazují na současnost, která s sebou přináší rychlý informační rozvoj, technologicky náročnou výrobu a tedy i náročnost ve výrobních procesech, což vede k nárůstu konkurence a větší náročnosti výrobků a služeb. Autoři se shodují v tom, že právě z těchto důvodů se podniky zaměřují na vzdělávání svých zaměstnanců, aby byli schopni pružně reagovat na časté změny v oblasti techniky a technologie. Proto moderní podniky, jak autoři dále píší, věnují dostatečně velkou pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Tato tvrzení ve svém článku potvrzuje Sethi (2013, s. 13), který podtrhává důležitost role technologie ve vzdělávání zaměstnanců. Podle autora technologie urychluje změnu manažerského vzdělávání poskytováním informací, přístupů a vzdělávacích metod, poskytuje studijní materiály i individuální vzdělávání. Podle autora informační technologie ve vzdělávání zaměstnanců podporuje komunikaci, účinnost a rozhodování. Dále má informační technologie, jak autor uvádí, schopnost měnit podnikové vzdělávání tím, že zlepšuje výkonnost a současně šetří peníze a čas. Autor označuje roli technologie jako nezbytnou součást nejen administrativních činností v podniku, ale také jako příležitost ke zlepšení samotného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Cílem podnikového vzdělávání je podle Armstronga (2007, s. 463) připravit vzdělané, kvalifikované a schopné lidi, kteří napomáhají uspokojit v rámci podniku současné i budoucí potřeby. Ve stejném duchu vymezují cíle podnikového vzdělávání i Bieliková a Hrašková (2006). Dílčí cíle podnikového vzdělávání jsou podle autorek zaměřeny na rozvoj schopností zaměstnanců a zároveň na zlepšení jejich výkonu, dále na získání kvalifikovaných zaměstnanců z vnitřních zdrojů za podpory podniku a na zkrácení doby pro zaškolení a adaptaci nově přijatých zaměstnanců.

Palán (2002, s. 157) navíc ve svém slovníku dodává, že cíl podnikového vzdělávání nesměruje pouze k získávání nových poznatků a dovedností, ale také k seberealizaci, která je zároveň účinným motivačním nástrojem. Podle autora je důležité, aby byly propojeny podnikové cíle s cíli osobními.

### **3.1.1 Systém vzdělávání zaměstnanců v podniku**

Veteška a Svoboda (2014) na internetových stránkách České andragogické společnosti popisují systém podnikového vzdělávání jako systém, který zahrnuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kam patří povinné vzdělávání vycházející z právních předpisů, doplňování kvalifikace, rekvalifikace (změny kvalifikace) a též individuální rozvoj zaměstnanců. Stejný zdroj dále píše, že v praxi je systém podnikového vzdělávání kombinací dvou strategií, a to tréningu (vzdělávací akce), jenž je podstatný pro výkon práce, a rozvojových aktivit, které

jsou zaměřeny na budoucí rozvoj zaměstnanců a jejich kariéru. Autoři dále uvádí, že v rámci systému podnikového vzdělávání se podniky především zaměřují na doplňování a rozšiřování kvalifikace a na vzdělávání manažerů.

Ve své podstatě stejně chápe systém podnikového vzdělávání i Koubek (2015, s. 254-256), který vzdělávání zaměstnanců označuje jako formování pracovních schopností zaměstnanců. V příloze č. 5 je uvedeno schéma „Systém formování pracovních schopností člověka“, jehož součástí je i oblast odborného vzdělávání, jak uvádí Koubek (2015, s. 255). Do systému vzdělávání zaměstnanců v podniku řadí Koubek (2015, 255) a stejně i Šikýř (2012, s. 146-147) tyto vzdělávací aktivity:

- zaškolení (adaptace, orientace);
- doškolování (prohlubování kvalifikace);
- přeškolení (rekvalifikace);
- oblast rozvoje.

Šikýř (2014, s. 125) definuje **zaškolení (adaptace, orientace)** jako osvojení si znalostí a dovedností potřebných k vykonávání práce při nástupu na nové pracovní místo, nebo při změně pracovního místa v podniku.

**Doškolování (prohlubování kvalifikace)** je podle Koubka (2003, s. 145) důležité v každém podniku. Podle autora je totiž nutné, aby zaměstnanci získávali nové poznatky, dovednosti a chování jak v současnosti, tak i v budoucnosti a byli neustále seznamováni s rozvojem nové techniky a technologie a byli tak připraveni na změny. Jako příklad uvádí Šikýř (2014, s. 125) personalistu, který se průběžně vzdělává v pracovněprávních předpisech, jež se neustále mění.

Co se týče **přeškolení (rekvalifikace)**, tak podle Dvořákové et al. (2007, s. 287) jde o získávání nových znalostí a dovedností, které zaměstnanec potřebuje k vykonávání nového povolání. Stejně tak i Mužík (2012, s. 162) hovoří o rekvalifikaci jako o změně kvalifikace, což podle autora znamená získání nové kvalifikace nebo rozšíření současné kvalifikace u uchazeče o nové zaměstnání. V této souvislosti Koubek (2015, s. 256) uvádí, že rozeznáváme rekvalifikaci plnou nebo částečnou, kdy při částečné rekvalifikaci je možné využít již získané znalosti a dovednosti z předchozího povolání v novém povolání. Koubek dále uvádí, že zvláštním případem rekvalifikace je tzv. profesní rehabilitace, což podle autora znamená opětovné zařazení osob do zaměstnání z dlouhodobé pracovní absence.

**Rozvoj (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace)** se týká dle Bartoňkové (2010, s. 17) spíše kariéry zaměstnance než stávající vykonávané práci. Dle autorky se rozvojem formuje potenciál zaměstnance než jeho kvalifikace. Koubek (2015, s. 257) v této souvislosti píše, že rozvoj jedinců přispívá jednak k plnění cílů organizace a jednak ke zlepšení mezilidských vztahů v podniku. Příkladem rozvojových aktivit jsou podle Dvořákové et al. (2007, s. 287) jazykové kurzy, kurzy zaměřené na práci s počítačem, kurzy asertivity či komunikace. Rozvoji zaměstnanců je věnována zvlášť kapitola 3.2.

Na svých internetových stránkách Veteška a Svoboda (2014) uvádějí, že vzdělávání zaměstnanců je záležitostí personálního útvaru, u malých podniků i sám majitel. Dále autoři dodávají, že podnikové vzdělávání mají na starosti interní lektori nebo podnik úzce spolupracuje s externími odborníky či vzdělávacími institucemi. Stejně se vyjadřuje Koubek (2015, s. 258), podle kterého vzdělávání zaměstnanců je úzce spojeno s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.

Podle Bielíkové, Hraškové (2006) v podnicích často chybí interní školení, která jsou prováděna vlastními zaměstnanci. Výhodou interních lektorů je podle autorek předání

vědomostí většímu počtu zaměstnanců, efektivnější a levnější způsob vzdělávání. Bartoňková (2010, s. 16) v této souvislosti rozlišuje vnitropodnikové vzdělávání, které podnik zajišťuje ve vlastním vzdělávacím zařízení či na pracovišti a externí podnikové vzdělávání, které se uskutečňuje mimo podnik ve zvláštním vzdělávacím zařízení či škole.

Myšlenka o dalším odborném vzdělávání a rozvoji zaměstnanců musí být podle Antošové a Csikósové (2012, s. 2843) zachycena v podnikové filozofii pro rozvoj lidských zdrojů. Každý podnik by se měl snažit o vytvoření strategie prezentující rozvoj lidských zdrojů a vycházející z jasné vize o potenciálních pracovních schopnostech v podniku. Podle autorek je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zahájen podnikovou strategií, jejíž součástí je osobní strategie, která stanovuje počet potřebných lidí s požadovanými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Z ní pak vyplývá strategie pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, která by měla být formulována tímto způsobem a měla by být efektivní pro všechny, to znamená pro zaměstnance i pro samotný podnik. Autorky dále dodávají, že do celoživotního vzdělávání v podniku je nutné zapojit všechny kategorie zaměstnanců, dělníky, technické pracovníky a manažery, kteří potřebují vidět smysl v jejich účasti na vzdělávání a mohou být tak motivováni se vzdělávat a rozvíjet.

Podnikové vzdělávání, jak uvádí na svých internetových stránkách Matouš (2015), může zahrnovat velké množství vzdělávacích aktivit. Autor upozorňuje na fakt, že o vzdělávání zaměstnanců rozhoduje jejich zaměstnavatel, až tedy na výjimky, které stanovuje zákon. Podle zákona č. 262/2006 Sb. se určuje, že zaměstnanci se musí povinně vzdělávat v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a ochrany životního prostředí včetně zaměstnanců, jejichž profese ohrožují život (elektrikáři, řidiči, svářeči apod.).

Existují různé přístupy, podle kterých lze rozdělit odborné vzdělávání zaměstnanců v podniku. Antošová a Csikósová (2012, s. 2843-2844) rozdělují odborné vzdělávání v podniku na základě tří základních přístupů:

- vzdělávání prostřednictvím organizovaných vzdělávacích aktivit - reaguje na momentální potřeby jednotlivců nebo podniku a vede k odstranění rozdílů mezi skutečnou a požadovanou kvalifikací;
- systematický přístup ke vzdělávání - spojuje podnikovou a osobní strategii se systémem podnikového vzdělávání. Vzdělávání je vzhledem k tomuto přístupu systematický proces, ve kterém je změna v pracovním chování zaměstnanců podmíněna změnami ve struktuře jejich znalostí a dovedností;
- koncepce učící se organizace - komplexní model rozvoje lidí v rámci různých typů organizací, a tedy i podniků. V těchto učících se podnicích se zaměstnanci učí nepřetržitě v průběhu jakékoliv příležitosti, z každodenních situací. Tento řízený proces učení umožňuje učení, které rychle reaguje na změny z prostředí.

Jiný úhel pohledu na přístup ke vzdělávání uvádí Dvořáková et al. (2007, s. 287) a Koubek (2011, s. 140). Jeden z přístupů jsou podle autorů podniky bez strategie, dalším přístupem jsou podniky s nystematickou koncepcí a poslední přístup, který autoři popisují, je systematické vzdělávání zaměstnanců. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny základní charakteristiky zmíněných přístupů.

**Tabulka 1 Přístupy podnikového vzdělávání**

Podniky bez strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• podniky přijímají již kvalifikované zaměstnance;</li><li>• stávající zaměstnance dále nevzdělávají;</li><li>• přístup uplatňován spíše malými podniky.</li></ul>
Nesystematické vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"><li>• vzdělávací aktivity tohoto přístupu vznikají náhodně a pokrývají pouze potřeby vzdělávání;</li><li>• poškozují pověst podniku.</li></ul>
Systematické vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"><li>• vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších personálních činností;</li><li>• charakteristické je řízení lidských zdrojů.</li></ul>

Zdroj: Dvořáková et al. (2007)

V souvislosti s uvedenými přístupy podnikového vzdělávání Koubek (2015, s. 258-259) rozlišuje podniky, které dávají přednost při získávání zaměstnanců již odborně připraveným zaměstnancům (podniky bez strategie), dále jsou to podniky, které vzdělávají své zaměstnance jen v případě nutnosti (nesystematické vzdělávání) a jako poslední uvádí Koubek podniky, které vzdělávání svých zaměstnanců věnují trvalou pozornost, mají vypracovanou koncepci vzdělávání a též vyhrazenou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají (systematické vzdělávání).

### **3.1.2 Systematické vzdělávání zaměstnanců**

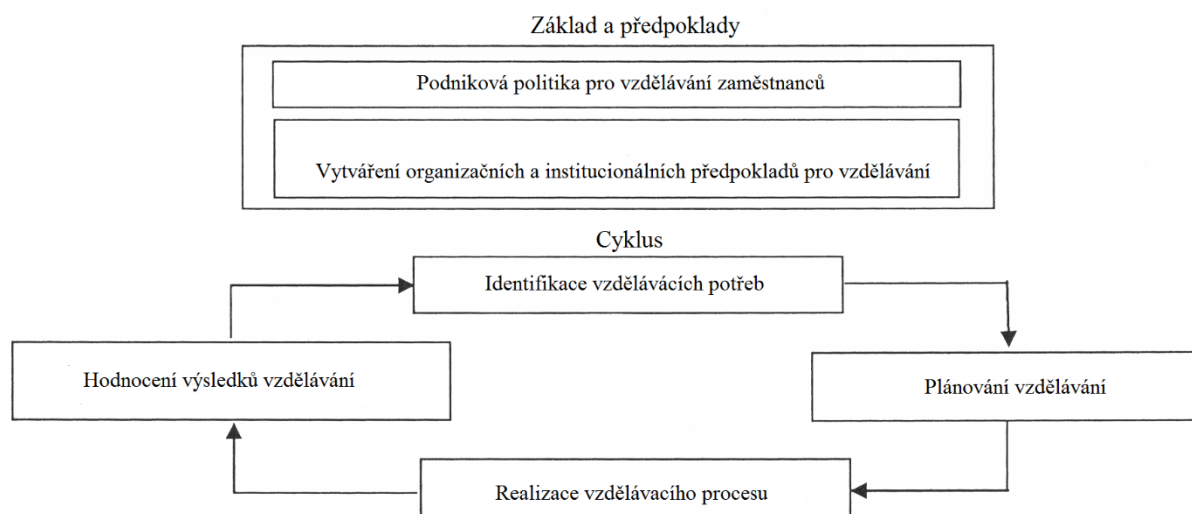
Odborná literatura (Koubek, 2015, s. 259; Bartoňková, 2010, s. 110; Dvořáková et al., (2007, s. 288-289) popisují, že nejefektivnější způsob vzdělávání zaměstnanců v podniku je dobře organizované systematické vzdělávání. Podle autorů jde o neustále se opakující cyklus, který vychází z koncepce podnikového vzdělávání.

Stejně tak i Koubek (2011) in Antošová a Csikósová (2012, s. 2845) uvádí, že odborné vzdělávání by mělo být organizováno permanentně jako neustále se opakující cyklus, vyplývající ze zásad politiky vzdělávání podniku. Předpokladem je podle autorek skupina takových lidí, kteří mají iniciativu vedoucí k poskytování odborné a organizační části profesního vzdělávání. Dále autorky zmiňují, že existence vzdělávacího programu je stejně tak důležitá jako správně vybavené pracovní místo pro školení nebo řádně vytvořené podmínky pro vzdělávání a rozvoj na pracovišti. Nejdůležitější je však podle autorek myšlenka o způsobu zajištění podnikového vzdělávání.

Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců se skládá ze čtyř fází (Váchal a Vochozka, 2013, s. 317). Podle autorů je první fází procesu vzdělávání identifikace potřeb vzdělávání, následuje plánování vzdělávání, jehož součástí je časový harmonogram, rozpočet a metody vzdělávání, další fáze je samotná realizace vzdělávání neboli vlastní proces školení a v poslední fázi se hodnotí vzdělávání a je v podstatě zpětnou vazbou efektivnosti školícího cyklu. Tyto čtyři fáze procesu vzdělávání vystihuje následující obrázek č. 2.



**Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců**



Zdroj: Antošová, Csikósová (2012)

Tureckiová (2004, s. 100) uvádí, že fáze cyklu podnikového vzdělávání – identifikace vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení efektivity podnikového vzdělávání – na sebe navazují a dodává, že vyhodnocení vzdělávání není pouze poslední fází cyklu, ale jde o průběžnou činnost, která vyhodnocuje podnikové vzdělávání jednotlivců, týmů a podniku jako celku. Podle Dvořákové et al. (2007, s. 289) je systematické vzdělávání uzavřený proces, který je založený na neustálém zlepšování. Dále autorka dodává, že jednotlivé fáze cyklu se jednak doplňují a jednak fungují samostatně, tedy nezávisle na ostatních částech cyklu, přičemž dohromady vytváří synergický efekt.

Podle Koubka (2015, s. 259-261) má systematické vzdělávání zaměstnanců v podniku mnoho výhod, mezi které autor například řadí:

- odborně připravení zaměstnanci bez obtížného vyhledávání na trhu práce;
- formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku;
- neustálé zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností a osobností zaměstnanců;
- zlepšení pracovního výkonu, kvality výrobků a služeb, produktivity práce;
- získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů na pokrytí dodatečné potřeby zaměstnanců;
- zlepšení pracovních i mezilidských vztahů;
- zlepšení vztahu zaměstnanců k podniku a zvýšení jejich motivace.

Také další autoři shledávají obdobné výhody systematického vzdělávání. Podle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 82) jsou těmito výhodami taktéž odborně vzdělaní zaměstnanci, dále dochází podle autorů k formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku či neustálé zvyšování kvalifikace, zlepšení znalostí a dovedností i osobnosti zaměstnanců. Další příklady výhod systematického vzdělávání uvádí Kociánová (2010, s. 172), mezi které započítává větší motivaci zaměstnanců, lepší pracovní i mezilidské vztahy, větší šanci zaměstnanců na povýšení, nižší průměrné náklady na jednoho vzdělaného

zaměstnance nebo získávání kvalifikovaných zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Podle Dvořákové et al. (2007, s. 288) systematické vzdělávání zaměstnanců zvyšuje atraktivitu a konkurenceschopnost podniku na trhu práce a též přispívá ke zlepšení produktivity a pracovního výkonu.

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Jak uvádí Dvořáková et al. (2007, s. 290), v rámci systematického vzdělávání je nejprve nutné určit potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tzn., určit mezeru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, a to je kvalifikace zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců. Z tohoto důvodu je podle autorky identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců velmi často jen odhadovaná. Dále autorka popisuje, že samotný proces identifikace potřeb vzdělávání musí být systematický a spjatý se strategií podniku, s plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců a také s hodnocením zaměstnanců. Pro vyhodnocení účinnosti vzdělávání je důležité podle autorky na začátku stanovit cíl, aby následně mohlo dojít k hodnocení návratnosti vynaložených prostředků. Proto je důležité, jak autorka dále uvádí, brát zřetel na požadavky vedoucích zaměstnanců i samotných zaměstnanců. Konečným výsledkem identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců má být podle Dvořákové et al. (2007, s. 292) určení zaměstnance či skupiny zaměstnanců, kteří mají být vzdělávání včetně určení obsahu vzdělávacího programu, respektive v čem se mají vzdělávat.

Stejně tak Koubek (2015, s. 261) se vyjadřuje k identifikaci potřeby vzdělávání jako ke stavu, který tvoří rozdíl mezi znalostmi, dovednostmi a přístupem ze strany zaměstnance a požadavky na pracovní místo. Dále autor uvádí tři základní skupiny údajů, které slouží především vedoucím zaměstnancům k analýze vzdělávacích potřeb:

- **údaje o podniku** - počet zaměstnanců a jejich struktura, program podniku, údaje o pracovní neschopnosti, absence zaměstnanců, apod.;
- **údaje o zaměstnancích** - údaje o vzdělávání, kvalifikaci, výsledky z hodnocení;
- **údaje o pracovních funkcích** - popis a specifikace pracovního místa, styl vedení.

Podle Koubka (2015, s. 262) výše zmíněné údaje podávají přehled o současné disproporci mezi kvalifikací a vzděláním zaměstnanců v podniku a požadavky pracovních míst v podniku. Jak dále Koubek uvádí, na základě takto zjištěných údajů dochází k analýze potřeby vzdělávání zaměstnanců v podniku, ke které se využívá řada metod. Jako příklad těchto metod uvádí dále autor, stejně i Vodák, Kucharčíková (2011, s. 91-92) analýzu dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, analyzování výsledků porad či analýza informací od vedoucích zaměstnanců, kteří podávají informace o potřebě kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených.

Při zjišťování potřeby vzdělávání zaměstnanců je možné se podle Koubka (2003, s. 145-146) opírat o:

- zkušenosti získané z procesu získávání a výběru zaměstnanců včetně informací o zapracování nových zaměstnanců;
- záznamy z hodnocení zaměstnanců;
- informace vyplývající z ankety zaměřené na potřebu vzdělávání;

- informace o potřebě vzdělávání podřízených zaměstnanců získaných od jejich nadřízených zaměstnanců;
- podnikové plány týkající se změn výroby, sortimentu, techniky a technologie;
- popisy a specifikaci pracovních míst s údaji o kvalifikaci zaměstnance odpovídající požadavku pracovního místa;
- informace týkající se fondu pracovní doby, absence, pracovní neschopnosti;
- informace z porad a diskuzí zaměřené na pracovní úkoly a aktuální pracovní problémy;
- informace o nové technice a technologie využívané v podniku;
- informace o spokojenosti zákazníků, o prodeji a reklamaci;
- informace z vnějšího prostředí, které jsou pro podnik důležité, jako je například změna zákonů.

Koubek (2015, s. 262-263) dodává, že při identifikaci potřeb vzdělávání je nutné brát v úvahu také požadavky vedoucích zaměstnanců a řadových zaměstnanců. Podle autora mají často v podnicích výhradní právo rozhodovat o potřebě vzdělávání vedoucí zaměstnanci a jejich požadavky se akceptují, přičemž se přihlíží také k požadavkům samotných zaměstnanců, protože vzdělávání v podniku neprospívá dle autora pouze podniku, ale i právě samotným zaměstnancům.

Dále Koubek (2015, s. 263) dodává, že důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání je pravidelné hodnocení zaměstnanců. Autor k tomu píše, že podrobnější hodnocení zaměstnanců se stává lepším podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání, neboť u detailního hodnocení jsou zjištěny podrobnější nedostatky. Stejný zdroj dále dodává, že moderní koncepce řízení pracovního výkonu se zabývá dohodou či smlouvou, ve které jsou sjednány nejen pracovní úkoly, které má zaměstnanec v následujícím období splnit, ale také dohoda o vzdělávání a rozvoji, které zaměstnanec absolvuje. Identifikace potřeb vzdělávání se tak podle autora stává výhradně záležitostí pravidelného hodnocení zaměstnanců, na kterém se podílejí jak vedoucí zaměstnanci, tak i samotní zaměstnanci.

Základem pravidelného (půlročního/ročního) hodnocení zaměstnanců je podle Urbana (2005), jak uvádí na internetových stránkách, průběžné hodnocení vedoucího, který sleduje výkon svého podřízeného během celého hodnotícího období. Jeden ze způsobů, jak hodnotit zaměstnance, je podle autora hodnotící rozhovor, jehož výsledky se obvykle zaznamenávají do hodnotícího formuláře, který obsahuje základní oblasti a kritéria hodnocení. Autor dále uvádí, že v rámci hodnocení zaměstnanců se hodnotí především jejich výkon (dosažené pracovní výsledky), plnění rozvojových cílů a konkrétních projevů jejich pracovního a sociálního chování. Stejně tak Koubek (2015, s. 209) uvádí, že hodnocení zaměstnanců se zaměřuje na výsledky práce a na pracovní a sociální chování zaměstnance.

Urban (2005) na internetových stránkách uvádí, že základní struktura hodnotícího formuláře pro hodnocení zaměstnanců obvykle obsahuje:

- hodnocení osobních cílů zaměstnance – pracovní a rozvojové cíle;
- hodnocení pracovního chování zaměstnance – jako je například odpovědnost, kvalita práce, iniciativa, ochota ke spolupráci apod.;

- shrnutí výsledků hodnocení – stanovení závěrů (shrnutí výkonu a pracovního chování zaměstnance);
- stanovení nových cílů a určení hlavních rozvojových potřeb – dohody se zaměstnancem (cíle manažerského rozvoje, kariérový rozvoj zaměstnance apod.).

Podle Koubka (2015, s. 209) je formální hodnocení zaměstnanců periodické, plánované a systematické a uskutečňuje se právě formou hodnotícího rozhovoru. Podle autora se z něj pořizují dokumenty, které se se zařazují do osobních spisů zaměstnanců. Jak dále autor uvádí, u všech forem hodnocení hraje klíčovou roli bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance a také sám hodnocený zaměstnanec. Stejně tak Urban (2005) uvádí, že je důležité, aby hodnocený měl možnost vyjádřit se ke svému hodnocení a mohl tak případně změnit názor hodnotícího. Hodnotící rozhovor označuje Koubek (2009, s. 225) jako oficiální, formální setkání, které má pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Podnik by se měl podle Urbana (2005) řídit základními pravidly pro provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců. Podle autora do přípravy musí být zapojeny obě strany, termín hodnotícího rozhovoru je vhodné stanovit týden předem, rozhovory by se měly odehrávat v klidném prostředí, pracovní výkon musí být hodnocen vyváženým a objektivním způsobem, výsledkem rozhovoru je souhrnné hodnocení zaměstnance a dohoda o jeho osobních cílech.

U hodnocení zaměstnanců lze podle Koubka (2015, s. 208) použít neformální hodnocení. Podle autora jde o hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Autor dále uvádí, že v případě neformálního hodnocení, jde v podstatě o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Toto hodnocení nebývá podle autora zpravidla zaznamenáno.

### Plánování vzdělávání

Šikýř (2014, s. 126) uvádí, že po identifikaci potřeb vzdělávání následuje další krok, a tím je plánování vzdělávání zaměstnanců, při kterém dochází ke zpracování plánu vzdělávání. Podle autorů (Šikýř, 2014, s. 126; Koubek, 2015, s. 265; Dvořáková et al., 2007, s. 292; Tureckiová, 2004, s. 102) dobře zpracovaný vzdělávací plán obsahuje určité náležitosti, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 2.

**Tabulka 2 Obsah vzdělávacího plánu**

Téma vzdělávání	• Co je obsahem vzdělávání
Cílová skupina	• Kdo má být vzděláván
Metody vzdělávání	• Jak bude vzdělávání probíhat
Lektor vzdělávání	• Kým bude vzdělávání realizováno
Místo vzdělávání	• Kde se bude vzdělávání odehrávat
Čas vzdělávání	• Kdy bude vzdělávání probíhat
Náklady na vzdělávání	• Kolik bude stát vzdělávání
Metody vyhodnocování výsledků	• Jak se bude hodnotit výsledky vzdělávání

Zdroj: Koubek (2015)

Šikýř (2014, s. 126) stejně jako Koubek uvádí, že dobře zpracovaný plán vzdělávání by měl vymezovat: cíl vzdělávání, cílovou skupinu zaměstnanců, metody vzdělávání, školící organizaci, formu vzdělávání – interní či externí, čas vzdělávání, metody vyhodnocování výsledků vzdělávání a náklady na vzdělávání.

Bartoňková (2010, s. 134) konstatuje, že pokud byla v podniku identifikována potřeba vzdělávání, je nutné přejít k sestavení plánu podnikového vzdělávání, ve kterém je řečeno, jaké nejvhodnější metody vzdělávání se budou používat, jestli vzdělávání zaměstnanců bude probíhat uvnitř podniku či mimo něj a popřípadě jaká vzdělávací instituce bude vzdělávání provádět, kdo bude školit a je-li školitel opravdu vhodný pro danou vzdělávací akci, kdy bude vzdělávací akce probíhat a pro koho je určena. Podle autorky se musí také naplánovat finanční a materiální zajištění.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je podle Koubka (2015, s. 265) výběr vzdělávacích metod, které autor rozděluje na **metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** a na **metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**. Mezi metody vzdělávání na pracovišti (on-the job) řadí Koubek (2015, s. 267-269) instruktáž při výkonu práce, coaching, counselling, mentoring, pověření úkolem, rotace práce, asistování, pracovní porady.

Do metod vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job) patří podle Koubka (2015, s. 271) přednáška, seminář, demonstrování, workshop, brainstorming, hraní rolí, simulace, assessment centre, outdoor training, e-learning. Popis jednotlivých vzdělávacích metod na pracovišti a mimo pracoviště včetně jejich výhod a nevýhod jsou uvedeny v příloze č. 6.

V souvislosti se vzdělávacími metodami v podniku, je podle Koubka (2011, s. 150) důležité, jaká metoda ke vzdělávání zaměstnanců v podniku bude zvolena. Autor píše, že každá metoda vyhovuje určitému druhu vzdělávání a také že každá metoda má své výhody a nevýhody, které je nutné zvážit při výběru metod ke vzdělávání zaměstnanců. Armstrong (2007, s. 463-464) uvádí, že v praxi se nevyužívá pouze jedna metoda, ale většinou právě dochází ke kombinaci více metod, jejichž správnou kombinací se dosáhne nejlepších výsledků v procesu vzdělávání.

Urban (2012) na internetových stránkách poukazuje na účinnost vzdělávacích metod. Podle autora účinnost vzdělávacích metod spočívá ve výběru témat školení, která by podle autora měla co nejvíce odpovídat povaze pracovních postupů, na které se zaměstnanci připravují. Jedině tak je podle autora motivace zaměstnanců ke vzdělávání nejvyšší. Dále dle autora platí to, že nové metody a postupy je důležité vyzkoušet ihned v rámci tréningu, ve kterém zaměstnanci mohou být za v čase upozornění na chyby a vyzkoušet si tak nové poznatky v praxi. Proto autor doporučuje vzdělávání zaměstnanců organizovat do kratších úseků a častěji.

### **Realizace vzdělávání zaměstnanců**

Po plánování vzdělávání následuje, jak uvádí Šikýř (2014, s. 127) realizace vzdělávání. Podle autora se realizace vzdělávání zaměstnanců uskutečňuje tak, že se jako první vybere vhodná metoda pro vzdělávání, vyberou se zaměstnanci, kteří se mají zúčastnit vzdělávací akce, dále pak instituce, školitel, místo, čas vzdělávání včetně zajištění materiálu a technického vybavení. Teprve poté, jak uvádí stejný zdroj, se na základě dohody určí podmínky s vybranou institucí, zajistí se doprava, ubytování, stravování pro účastníky vzdělávání a také se vybere metoda určená k hodnocení vzdělávací akce včetně stanovení nákladů na vzdělávání.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 99) obdobně uvádějí, že ve fázi realizace vzdělávání se promítá šest důležitých prvků - cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektor, které jsou zobrazeny na obrázku v příloze č. 7. Autoři k tomu píší, že cíle vzdělávání vycházejí ze stanovených potřeb vzdělávání a udávají, jakých postojů, dovedností a znalostí se účastníci naučili po absolvování vzdělávací akce. Dále autoři píší, že program obsahuje časový harmonogram, jednotlivá témata vzdělávání, místo vzdělávání a osobu, která bude vzdělávat a jaké metody budou použity. Důležitou roli hraje podle autorů motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

V souvislosti s motivací zaměstnanců ke vzdělávání Kociánová (2010, s. 171) píše, že motivace zaměstnanců působí na efektivitu vzdělávání zaměstnanců. Podle autorky je důležité, aby zaměstnanci znali cíl svého vzdělávání, aby mohli podávat lepší pracovní výkon. Kociánová dále píše, že k motivaci zaměstnanců je důležitá účast v plánovaných termínech vzdělávání a následná pozitivní zpětná vazba.

Stejný názor sdílí ve svém článku Korenková a Urbaníková (2014, s. 942-943), podle kterých by podniky měly více motivovat své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, protože mnoho vedoucích zaměstnanců si stále ještě v dnešní době neuvědomuje, že kvalifikovaný a motivovaný zaměstnanec může být hlavní konkurenční výhodou podniku. Autorky popisují, že zaměstnanci by měli cítit, že jejich vedoucí zaměstnanec se o ně zajímá a zároveň vytváří kvalitní podmínky pro jejich práci. Podle autorek je pracovní výkon zaměstnanců ovlivněn profesionální přípravou, tzn. vzděláním, zkušenostmi, schopnostmi. Ačkoliv je motivace ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců individuální záležitost, jak autorky uvádějí, o jejich aktuální a budoucí potřeby by se měl zajímat jejich nadřízený.

Mezi faktory působící na motivaci zaměstnanců v podniku, patří podle Shafique et al. (2015, s. 6-7) kromě jiného i příležitost pro osobní růst, kterou autoři zařazují do nefinančních pobídek podniku.

Peterka (2007) ve svém článku na internetových stránkách uvádí, že samotná realizace vzdělávání zaměstnanců vede sice k dočasnému zvýšení nákladů ze strany zaměstnavatele, avšak v delším časovém horizontu se tato investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vyplatí. Vzdělaní zaměstnanci jsou totiž v podniku spokojenější, podávají lepší pracovní výkon, jsou odborně zdatnější, poskytují kvalitnější služby a díky nim se tak podnik stává konkurenceschopnější. Podle autora se podnikům vyplácí plně hradit náklady na vzdělávání svým zaměstnancům. Navíc autor dodává, že pro zaměstnavatele je lepší, konají-li se kurzy a školení mimo podnik, protože tak nejsou zaměstnanci pracovníě vyrušováni a lépe pak uplatňují získané dovednosti a znalosti v praxi.

V případě, že se podnik rozhodne zvýšit nebo prohloubit kvalifikaci svého zaměstnance a při tom vynaloží velké náklady (alespoň 75.000 Kč při prohubování kvalifikace) a zároveň mu vyplácí náhradu mzdy za pracovní volno (v případě zvyšování kvalifikace), doporučuje se, jak uvádí na webových stránkách ve svém článku Jansa (2008), uzavřít mezi podnikem a zaměstnancem kvalifikační dohodu. Kvalifikační dohoda se podle autora uzavírá na základě písemné dohody a její podstatou je ošetřit rizika spojená s odchodem zaměstnance, do něhož podnik investoval velké náklady. Podle autora v kvalifikační dohodě musí být uvedena specifikace druhu kvalifikace a způsob jejího zvýšení či prohloubení, dále je to závazek zaměstnavatele zvýšit zaměstnanci kvalifikaci na náklady podniku, závazek zaměstnance zůstat u zaměstnavatele po sjednanou dobu, druhy nákladů a také povinnost zaměstnance uhradit náklady, které do něho zaměstnavatel investoval v případě zvyšování kvalifikace, pokud zaměstnanec zruší pracovní poměr před sjednanou dobou.

## Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Hlavní důvody podle Belcourt – Wright (1998) in Bartoňková (2010, s. 182), proč hodnotit výsledky vzdělávání, jsou:

- zjištění, zda konkrétní vzdělávací akce vyřešila problém a splnila očekávané cíle;
- určení silných a slabých stránek konkrétní vzdělávací akce;
- zjištění nákladů a přínosů dané vzdělávací akce;
- určení zaměstnanců, pro které měla vzdělávací akce největší užitek;
- posílení motivace zaměstnanců k dosažení očekávaných výsledků;
- získání důvěry ve smysl a hodnotu vzdělávání v podniku.

Urban (2007) na internetových stránkách uvádí, že hodnocení výsledků školení je nezbytným předpokladem efektivnosti podnikového vzdělávání, do kterého jsou zapojeni jak zaměstnanci, tak i jejich nadřízení. Stejný zdroj dále uvádí, že při hodnocení efektů vzdělávání se porovnávají skutečné výsledky s očekávanými cíli. Bez stanovených cílů, jak autor dále dodává, nelze určit, zda vzdělávání zaměstnanců splnilo svůj účel.

Urban (2007) dále uvádí, že efektivitu vzdělávání lze posoudit třemi způsoby. Jedním ze způsobů je posouzení efektivity na základě testů, kdy se zjišťuje, co se účastníci vzdělávání naučili, popř. vypracováním samostatné práce nebo případové studie u rozsáhlejší vzdělávací akce. Dále lze efektivnost vzdělávání posuzovat podle Urbana zkoumáním změn v pracovním chování zaměstnanců. Tyto změny vedou k získávání nových dovedností, znalostí či pracovních postupů.

V této souvislosti se Urban (2012) na webových stránkách zmiňuje, že toto hodnocení je však nutné provést s určitým odstupem, ve stanoveném termínu, po absolvování vzdělávací akce. Třetí způsob, jak hodnotit efektivnost vzdělávání, uvádí Urban (2007) hodnocení pracovních výsledků, které jsou měřeny konkrétními výkonovými ukazateli, jako je např. produktivita práce, objem prodeje, náklady, kvalita nebo spokojenost zaměstnanců.

Podle Urbana (2007) jsou školení a tréninky nejdůležitějším nástrojem zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců. Podniky se však podle autora mnohdy potýkají s problémem, který tkví ve špatně zorganizovaných školení a tréninků, což vede k nízké efektivitě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důvodem nízké efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku je podle autora především to, že nadřízení zaměstnanci nepovažují vzdělávání svých podřízených zaměstnanců za důležité a mnohdy žádná školení a tréninky neorganizují, dalším důvodem je ztráta odhodlání ze strany zaměstnanců se vzdělávat a rozvíjet a také nedostatečná nebo žádná kontrola průběhu a hodnocení výsledků vzdělávání. Nízká efektivita vzdělávání navíc podle autora vede k pracovní demotivaci zaměstnanců, zvýšení jejich nespokojenosti a vytváření negativních vztahů mezi zaměstnanci a podnikem. Faktory vedoucí ke zvýšení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku jsou podle autora:

- určení konkrétních zaměstnanců zodpovědných za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku;
- kontrola průběhu i hodnocení výsledků vzdělávání ze strany zodpovědných osob;
- správné stanovení cílů a vzdělávacích potřeb;
- výběr vhodných vzdělávacích metod;

- pravidelné vyhodnocování výsledků;
- využití nástrojů vedoucí k motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a jejich rozvoji.

K fázi hodnocení výsledků vzdělávání Šikýř (2014, s. 130) píše, že jde o velmi obtížný úkol, protože výsledky vzdělávání jsou těžko měřitelné a víceméně se projevují nepřímo a až s odstupem času po absolvování vzdělávací akce. V této souvislosti Folwarczná (2010, s. 168-169) uvádí, že hodnocení efektivity vzdělávání v podstatě znamená měření hodnoty, kterou vzdělávání podniku přineslo. Podle autorky je základem hodnocení správná identifikace potřeb vzdělávání, výběr vhodných metod pro vzdělávání a pravidelné vyhodnocování výsledků vzdělávání.

### 3.2 Rozvoj zaměstnanců

Podle Armstronga (2007, s. 470) znamená rozvoj vývojový proces, v průběhu kterého se postupně získává vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Rozvoj lze přirovnat podle autora ke vzdělávací aktivitě, pomocí které se lidé připravují na složitější a odpovědnější pracovní úkoly.

Obdobně i Koubek (2015, s. 257) chápe rozvoj jako další vzdělávání, tedy rozšiřování kvalifikace. Jak autor popisuje, rozvojem se rozumí získávání znalostí a dovedností nad rámec již získaných znalostí a dovedností potřebných k vykonávání stávajícího zaměstnání. Podle autora se při rozvoji formují nejen pracovní schopnosti, ale také osobnost jedince. Rozvoj je dle autora více zaměřen na kariéru zaměstnance a jeho potenciál než na jeho kvalifikaci. Rozvoj zaměstnanců realizovaný podnikem je podle autora důležitý v tom, že zaměstnanci mají větší šance se uplatnit v podniku i ve vnějším trhu. Dále Koubek dodává, že aktivity v rámci rozvoje zaměstnanců v podniku nemusí pouze zvyšovat pracovní potenciál, ale mohou vést ke zlepšení životních podmínek zaměstnanců, což vede ke zlepšení vztahu zaměstnance k podniku a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V dnešní době, jak dále autor uvádí, se klade mimořádný význam rozvoji zaměstnanců, a to zejména vedoucích zaměstnanců a specialistů.

Podniky věnují stále větší pozornost rozvoji svých zaměstnanců, jak uvádí Koubek (2011, s. 149) a snaží se jejich rozvojem zlepšit získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, neboť na trhu práce je velmi obtížné získat kvalifikované zaměstnance, zaměstnance široce použitelné a zároveň připravené na změny. Dále autor uvádí, že mimořádná pozornost se věnuje rozvoji zaměstnanců s manažerskou pozicí, popř. zaměstnanců, kteří jsou zvažováni na manažerskou funkci.

Koubek (2015, s. 252-253) uvádí několik důvodů, proč je nutné, aby se podniky věnovaly vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Těmito důvody podle autora jsou:

- objev nových poznatků a nové technologie, které nutí zaměstnance se vzdělávat a rozvíjet, proměnlivost trhu výrobků a služeb, což nutí podniky k pružné reakci a pružnosti jejich zaměstnanců;
- častá obměna techniky a technologie v podnicích, časté organizační změny, kterým musí zaměstnanci čelit, klade se větší důraz na kvalitu výrobků a služeb a na služby k zákazníkovi;
- proměnlivost podnikatelského prostředí, na které musí podniky reagovat;
- změny v organizaci práce, povaze práce včetně způsobů řízení;



- rozvoj informačních technologií v podnicích, úsporné využívání technických zařízení a technologií;
- globalizace a internacionalizace v hospodářském prostředí;
- větší orientace na kvalitu pracovního života a celkově zvýšená potřeba lidí vzdělávat se;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst a podporuje získávání a stabilizaci zaměstnanců v podniku.

Podle Šikýře (2014, s. 124) systematické vzdělávání souvisí s osobním rozvojem zaměstnanců, tedy s kariérou zaměstnanců a následnictvím v pracovních funkcích. Tomuto tématu jsou věnované následující podkapitoly.

### **3.2.1 Plánování osobního rozvoje zaměstnanců**

Plán osobního rozvoje vytváří podle Armstronga (2007, s. 471) sami zaměstnanci, přičemž jsou vedeni a podporováni manažerem. Každý zaměstnanec si ve svém plánu navrhuje kroky, které mu jsou ve prospěch jeho vzdělávání a rozvoje, je zodpovědný za přípravu a realizaci plánu a jak dále autor píše, při tvorbě plánu mu musí být poskytnuta pomoc jak ze strany manažera, tak i podniku.

Dudek (2000) na internetových stránkách uvádí, že cílem plánu osobního rozvoje je přesné určení činností, které rozšíří znalosti a dovednosti potřebných pro zlepšení pracovního výkonu a rovněž pro možný budoucí kariérový růst.

Armstrong (2007, s. 471) a Bláha et al. (2005, s. 193) vysvětlují, že plán osobního rozvoje se skládá ze čtyř kroků – analýza současného stavu, stanovení cílů rozvoje, naplánování akce a realizace akce. Armstrong (2007, s. 471) a stejně i Bláha et al. (2005, s. 193) popisují, že v první fázi u plánování rozvoje dochází k zhodnocení současné situace a určují se potřeby rozvoje. Druhá fáze se podle autorů zabývá stanovením cílů rozvoje, jako je např. zlepšování výkonu v současné pracovní funkci, rozšiřování znalostí, přechod nebo povýšení v rámci podniku. Za třetí je nutné naplánovat akce k rozvoji a zároveň určit termíny pro splnění daných činností. Poslední fází, jak autoři dále píší, je realizace naplánovaných akcí. Jednotlivé fáze plánu osobního rozvoje jsou zobrazeny v příloze č. 8.

Dle Koubka (2015, s. 119-121) plánování osobního rozvoje zaměstnanců probíhá v souladu s plánováním potřeby zaměstnanců a s plánováním pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Mezi plány osobního rozvoje zaměstnanců, jak dále autor uvádí, patří plány pracovní kariéry a plány následnictví.

#### **Plány pracovní kariéry**

Dvořáková et al. (2007, s. 306) uvádí, že plánování kariéry jednotlivce je proces, ve kterém si sám zaměstnanec určuje a realizuje kroky ke splnění cílů kariéry. V podstatě se jedná o individualizovaný plán zpracovaný pro daného zaměstnance, jak uvádí Koubek (2015, s. 119), přičemž je toto plánování zaměřeno spíše na manažery a vysoce kvalifikované zaměstnance. Dále autor píše, že každý zaměstnanec si plánuje pracovní kariéru sám za pomoci svého nadřízeného a personalisty, kteří společně zvažují alternativy vzdělávání, stanovují cíle a vytváří plán kariéry, který obsahuje sled rozvojových aktivit, které zahrnují formální i neformální vzdělávání, získávání znalostí a dovedností, které vedou k náročnější, odpovědnější a lépe placené práci.

Podle Koubka (2015, s. 119) probíhá příprava plánů pracovní kariéry ve čtyřech krocích:

- zaměstnanec si sám stanovuje své pracovní a osobní cíle a zvažuje své zájmy;
- podnik hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého zaměstnance;
- zaměstnanec je informován o tom, jaké možnosti se mu nabízejí a jakou kariéru může v podniku udělat;
- na pracovních plánech kariéry se podílí sám zaměstnanec, jeho nadřízený a personalista.

Výsledkem těchto činností je, jak dále Koubek (2015, s. 120) popisuje, plán kariéry (plán osobního rozvoje), který podle autora představuje sekvenci jednotlivých rozvojových aktivit a osvojování si takových znalostí a dovedností, které umožní zaměstnanci získat náročnější, odpovědnější a lépe placenou práci.

Dle Pilařové (2008, s. 99) lze plánovat 3 různé typy kariérního růstu – vertikální, horizontální a diagonální kariéru. Vertikální kariéra umožňuje zaměstnancům dle autorky růst směrem „vzhůru“, tj. k vyšším pozicím. Horizontální kariéra, jak dále autorka uvádí, umožňuje zaměstnancům růst směrem do „hloubky“ (tj. prohlubovat znalosti a kompetence v rámci vykonávané pozice) nebo růst do „šířky“ (tj. rozšiřování kompetencí, znalostí, rozšíření působnosti). Poslední typ uvádí autorka diagonální kariéru, která dle autorky umožňuje zaměstnancům růst „napříč“ podnikem (tj. přechod na jiné pracoviště, jiné oddělení nebo jinou pozici).

Dále Pilařová (2008, S. 104) ke kariérním plánům uvádí, že vedoucí útvarů zabezpečí předání informací o výsledcích schválení kariérních plánů všem hodnoceným útvaru. Vedoucí útvaru jsou pak podle autorky zodpovědní za realizaci kariérního růstu svých podřízených.

Podle Dvořákové et al. (2007, s. 306) se rozvoj kariéry uskutečňuje na základě plánování kariéry a řízení kariéry. Dvořáková et al. dodává, že řízení kariéry je proces, ve kterém zaměstnavatel rozvíjí zaměstnance podle potřebného množství kvalifikovaných zaměstnanců, kteří budou splňovat budoucí požadavky.

Davis (2015, s. 28-29) ve svém článku uvádí několik důvodů špatného řízení kariéry. Prvním důvodem je fakt, že zaměstnanci v dnešní době mění nejen práci, ale i celou svou kariéru. Zaměstnanci se připravují, tedy odborně vzdělávají na novou kariéru a snaží se kupříkladu změnit své zaměstnání, kde chtějí začít novou kariéru, aniž by o tom jejich současný zaměstnavatel měl ponětí. Další důvod podle autora spočívá v tom, že v dnešní době zaměstnanci očekávají více než jen platové ohodnocení za práci. Podle autora stále více požadují povýšení, zvýšení mzdy a profesionální rozvoj. Povýšení může být motivací pro zaměstnance, pokud však je to součástí plánu jeho pracovní kariéry. Často se stává, že je povýšen špatný člověk, který postrádá nadšení v dané pracovní funkci nebo má malé pracovní zkušenosti. Dalším důvodem špatného řízení je podle autora v plánování kariéry zaměstnanců. Mnohé podniky neplánují nebo není jejich prioritou plánovat rozvoj kariéry svých zaměstnanců. Plány kariéry jsou často ponechány na samotných zaměstnancích, a jak autor uvádí, napsané plány kariéry jednotlivých zaměstnanců a strategie rozvoje kariéry bývá v mnoha podnicích vzácností. Poslední důvodem špatného řízení kariéry je to, že podniky svým zaměstnancům nabízí malé množství vzdělávacích a rozvojových aktivit. Podniky by měly zaměstnanců ukázat, že to myslí vážně s rozvojem jejich kariéry, a proto by měly organizovat vzdělávací aktivity častěji a pravidelně.

## **Plánování následnictví v pracovních funkcích**

Plánování následnictví v pracovních funkcích slouží podle Koubek (2015, s. 120-121) jako podklad pro plánování pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých pracovních funkcích z vnitřních zdrojů. Podle autora jde opět o individualizovaný plán, který se však vytváří pro konkrétní pracovní funkci. Dvořáková et al. (2007, s. 308) rozdělují plány následnictví na plány typu řetězce a plány typu pyramidy. Plány následnictví typu řetězce mají podle autorky jednoho náhradníka pro konkrétní pozici a většinou se týkají pouze určitého organizačního útvaru. Dvořáková et al. popisuje, stejně jako Koubek (2015, s. 121), že plány následnictví typu pyramida se využívají častěji a zahrnují všechny vedoucí funkce v podniku, přičemž u každé funkce je uvedeno více náhradníků, jejichž pořadí se může měnit podle jejich pracovních výsledků. Tento typ plánování, jak autoři píší, motivuje zaměstnance k lepší práci, ale zároveň může docházet k vytváření špatných vztahů na pracovištích z důvodu konkurence mezi náhradníky.

V souvislosti s personálním rozvojem je třeba zmínit personální poradenství, které je podle Kociánové (2010, s. 199) poskytováno zaměstnancům podniku za účelem řešení pracovních i osobních problémů, vzdělávání, poradenství v oblasti kariéry, psychologie i právní záležitosti.

Jak uvádí Koubek (2015, s. 343-359), poradenské služby spadají do oblasti péče o zaměstnance, proto jejich existence v podniku vede ke zvýšení motivace zaměstnanců, k jejich celkové spokojenosti i k jejich dalšímu rozvoji.

Jako další nástroj personálního rozvoje podle Prokopenko, Kubr (1996, s. 60) lze chápat systém hodnocení pracovních činností. Autoři uvádějí, že pomocí hodnocení pracovního výkonu lze zjistit informace o úrovni vzdělávání a rovněž nedostatky v kvalifikaci, z čehož se dají určit požadavky na další rozvoj zaměstnance.

### **3.3 Shrnutí kapitoly**

Teoretická část se ve své první polovině zabývá podnikovým vzděláváním, jeho pojetím, významem a taktéž jeho cílem. Dále teoretická část přechází k popisu systému podnikového vzdělávání zaměstnanců, odkud přechází v detailní popis systematického vzdělávání zaměstnanců, jako jeden z přístupů k podnikovému vzdělávání včetně popisu jeho jednotlivých fází - identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení efektivnosti vzdělávání. Druhá polovina teoretické části se věnuje rozvoji zaměstnanců, v rámci kterého je popsáno plánování osobního rozvoje zaměstnanců, a to plánování pracovní kariéry, plánování následnictví v pracovních funkcích a personální poradenství.

Z teoretických poznatků je nutné si zapamatovat několik zásadních informací, které jsou dále využity pro praktickou část.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří mezi důležité personální činnosti, které podniky v současné době věnují mnoho pozornosti. Důvody pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je několik, ale mezi ty nejpodstatnější patří podle Koubka (2015, s. 252-253) rozvoj nové techniky a technologie, informační rozvoj, připravenost zaměstnanců na změny požadavků pracovního místa, získávání a stabilizace kvalifikovaných zaměstnanců v podniku, zvýšení atraktivnosti a konkurenceschopnosti samotného podniku.

V rámci systému podnikového vzdělávání se podniky podle Šikýře (2014, s. 125) zaměřují na oblasti jako je zaškolení (adaptace, orientace), doškolení (prohlubování kvalifikace), přeškolení (rekvalifikace) a rozvoj (další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Podle

odborné literatury (Koubek, 2015, s. 259; Bartoňková, 2010, s. 110; Dvořáková et al., 2007, s. 288-289) vzdělávací a rozvojové aktivity organizované podnikem v rámci zmíněných podnikových oblastí by měly být prováděny systematicky, pokud má být vzdělávání zaměstnanců účinné.

Z teoretických poznatků v této práci vyplývá, že systematické vzdělávání zaměstnanců je považováno za nejefektivnější způsob, jak vzdělávat a rozvíjet zaměstnance. Antošová a Csikósová (2012, s. 2843-2844) ve svém článku popisují jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání zaměstnanců, který vychází ze zásad politiky vzdělávání podniku. Jako první je podle autorek nutné identifikovat potřebu vzdělávání zaměstnanců, následuje důležitá fáze plánování vzdělávání, která přechází ve fázi realizace vzdělávání a poslední fází je hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců v podniku. Podle Šikýře (2014, s. 124) systematické vzdělávání souvisí taktéž s osobním rozvojem zaměstnanců, tedy s kariérou zaměstnanců a personálním poradenstvím v podniku.

Ze systematického přístupu ke vzdělání zaměstnanců je důležité si zapamatovat jeho hlavní přednosti, jako je podle Koubka (2015, s. 259) získávání odborně připravených zaměstnanců z vnitřních zdrojů, průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců dle konkrétních potřeb podniku, soustavné zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobnosti zaměstnanců a v neposlední řadě přispívá ke zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce. Z výše uvedených shrnutých teoretických poznatků vyplývá hlavní výzkumná otázka pro praktickou část:

#### **„Používá podnik systematický přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců?“**

Tato hlavní výzkumná otázka vede zároveň ke splnění hlavního cíle práce a její odpověď je zodpovězena v praktické části práce prostřednictvím stanovených okruhů otázek (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) pro kvalitativní a kvantitativní výzkumu doplněného o testování nulových hypotéz mezi vybranými kvalitativními znaky, které podporují výsledky práce.

## 4 Analytická / praktická část

V úvodu této kapitoly je nejprve uvedena charakteristika zvoleného podniku. Poté praktická část přechází k popisu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku na základě informací získaných z podnikových dokumentů a následně přechází k vyhodnocení vlastního výzkumu, který je proveden formou polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření doplněného o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky. Na základě výsledků výzkumu je v závěru praktické části zodpovězeno na stanovenou výzkumnou otázku, která vede ke splnění hlavního cíle práce, tj. formulaci doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku DIAMO, s. p., o. z. TÚU.

DIAMO, státní podnik (2016) na svých stránkách charakterizuje DIAMO, státní podnik, Stráž pod Ralskem jako právního pokračovatele Československého uranového průmyslu a zároveň ho označuje jako jediný podnik v České republice, který realizuje vládou vyhlášený útlum uranového, rudného a části uhelného hornictví v České republice včetně zahlazování negativních následků a dopadů těžby nerostných surovin a jiných průmyslových aktivit z minulosti, tzv. starých zátěží na životná prostředí.

Stejný zdroj uvádí, že útlumový a sanační program podniku je v souladu se státní politikou postupného zlepšení kvality životního prostředí a odstraňování starých environmentálních zátěží financován státem a tvoří jej především:

- realizace útlumového programu uranového průmyslu a zahlazování následků průzkumu, těžby, úpravy a zpracování ložisek uranu, zahájeného v roce 1989;
- dokončení zahlazování následků po těžbě a zpracování rud v rámci útlumu rudného hornictví, zahájeného vládou v roce 1990 a převzatého po zaniklém státním podniku Rudné doly Příbram v roce 2001;
- likvidační a sanační práce po těžbě uhlí v rosicko-oslavanské pánvi a v oblasti lignitových dolů Hodonín, zahájené v rámci útlumu uhelného hornictví v letech 1990 a 1991 a převzatého v spolu se státním podnikem Rudné doly Příbram v roce 2001;
- likvidační a sanační práce po těžbě černého uhlí v utlumené části ostravsko-karvinského revíru, zahájeného v roce 1991 a převzatého od OKD, a. s. Ostrava v roce 2002;
- sanace ekologické zátěže po rafinérské výrobě bývalého státního podniku OSTRAMO v Ostravě, převzatého v roce 1997.

Dle internetových stránek DIAMO, státní podnik (2016) zajišťuje státní podnik DIAMO výše uvedené činnosti prostřednictvím čtyř podniků - odštěpných závodů. Struktura podniku je znázorněna v příloze č. 9.

Zkoumaným podnikem v této diplomové práci je podnik DIAMO, s. p., o. z. TÚU, který se zabývá likvidačními a sanačními pracemi souvisejícími se zahlazováním následků po těžbě a úpravě uranu.

DIAMO, státní podnik (2016) na internetových stránkách dále uvádí, že hlavním cílem podniku DIAMO, s. p., o. z. TÚU je zahlazovat škody na životním prostředí, k nimž v oblasti Hamr na Jezeře a Stráž pod Ralskem při těžbě a úpravě v minulosti došlo. Stejný zdroj podává přehled o dalších činnostech podniku:

- zahlazování následků po těžbě a úpravě uranu včetně přípravy a řízení likvidačních a sanačních činností;
- monitorování složek životního prostředí, jeho vyhodnocování a následná opatření;
- posuzování vlivů likvidačních a sanačních činností na životní prostředí;
- provozování akreditované zkušební laboratoře;
- výroba a rozvod tepla pro potřeby provozů DIAMO, s. p. i dalších odběratelů tepelné energie;
- zajištění báňské záchranné služby.

Podle informací uvedených na internetových stránkách DIAMO, státní podnik (2016) probíhá v současnosti též dotěžování rentabilních zásob ložiska uranové rudy a zároveň realizace největších objemů sanačních prací při zahlazování následků po chemické těžbě uranu v okolí Stráže pod Ralskem, které je centrum podniku.

#### **4.1 Popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců**

Z rozhovoru polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha č. 14) vyplývá, že vzdělávací systém se v podniku řídí interními závaznými dokumenty, kterými jsou:

- řídicí postup ŘP-sp-18-01 „Řízení lidských zdrojů“;
- systémový pracovní postup SPP-TÚU-18-01-01 „Řízení lidských zdrojů v o. z. TÚU“.

Podle Špačka (2015, s. 5) za vytváření podmínek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců odpovídá včetně zdrojů ředitel podniku. Stejný zdroj dále píše, že vedoucí OMP odpovídá za projednání systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s příslušnou odborovou organizací a též odpovídá za průběžnou kontrolu a vyhodnocování vzdělávání v podniku. Všichni vedoucí zaměstnanci, jak Špaček dále uvádí, mají povinnost dle interního závazného dokumentu provádět zjišťování, plánování, realizaci a hodnocení výcviku.

Jež (2013, s. 1) uvádí, že jednou ze zásad, kterými se strategie a politika jakosti podniku řídí, je vytváření podmínek v oblasti řízení podniku pro zapojení všech zaměstnanců, využívání jejich schopností a dovedností ve prospěch podniku. Dále Jež uvádí, že podnik zabezpečuje odbornou způsobilost a výcvik zaměstnanců v návaznosti na řízení lidských zdrojů pro plnění všech interních a externích požadavků na zaměstnance.

Špaček dále popisuje (2015, s. 4), že systémový pracovní postup „Řízení lidských zdrojů v o. z. TÚU“ vychází z řídicího postupu ŘP-sp-18-01 „Řízení lidských zdrojů“ a jeho hlavním cílem je stanovit konkrétní odpovědnosti a pravomoci v oblasti výcviku a taktéž stanovit základní pravidla a postupy pro proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, který zahrnuje dle Špačka zjišťování potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování a realizaci vzdělávání zaměstnanců a vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.

Jak uvádí Špaček (2015, s. 8), hlavním nástrojem pro identifikaci potřeb vzdělávání je hodnocení zaměstnance (formulář „Hodnocení zaměstnanců“ - viz příloha č. 10). Podle autora hodnocení kategorie T provádí vedoucí VOJ, resp. VOÚ a hodnocení zaměstnance kategorie D provádí PVZ.

V rámci plánování vzdělávání jsou všichni vedoucí VOJ a VOÚ, podle Špačka (2015, s. 8), povinni předložit do konce kalendářního roku na OMP požadavky výcviku, tj. periodické

školení, prohlubování a zvyšování kvalifikace, na následující rok se stručným komentářem. Dále Špaček uvádí, že OMP na základě těchto požadavků zpracuje do 15. února daného roku návrh plánu výcviku (formulář „Požadavek plánu výcviku“ – viz příloha č. 11), který poté schvaluje ředitel podniku. Špaček v rámci plánování vzdělávání dodává, že plán výcviku je možné v případě nutnosti během roku aktualizovat a za jeho plnění odpovídá vedoucí OMP.

V dokumentu je zpracována další fáze vzdělávání, kterou je realizace vzdělávání. Podle Špačka (2045, s. 8) za zajištění vzdělávací akce v podniku odpovídá vedoucí VOJ, resp. VOÚ, který daný výcvik požaduje či za danou vzdělávací akci odpovídá ZŠP. Špaček dále dodává, že při zajišťování jednotlivých vzdělávacích akcí jsou upřednostňováni interní lektori, jejichž seznam je k dispozici na OMP. V případě, že odborná způsobilost interních lektorů, jak píše Špaček, neodpovídá požadavkům na vzdělávací akci, zajišťuje vzdělávání externí dodavatel.

Kurzy a přezkoušení zaměstnanců jsou dle Špačka (2015, s. 8-9) v podniku realizovány na základě schváleného plánu výcviku. Jak uvádí dále stejný zdroj, se zaměstnancem lze sjednat kvalifikační dohodu o prohlubování kvalifikace nebo o zvyšování kvalifikace. V případě sjednání „Kvalifikační dohody o prohloubení kvalifikace vzniká zaměstnanci závazek setrvat u zaměstnavatele 5 let a v případě sjednání „Kvalifikační dohody o zvyšování kvalifikace“ je zaměstnanec povinen setrvat v podniku s ohledem na vynaložené náklady – viz tabulka č. 3.

**Tabulky 3 Závazek o setrvání v zaměstnání**

Vynaložené náklady (Kč)	Závazek o setrvání v zaměstnání
5 000 – 10 000	1 rok
10 001 – 20 000	2 roky
20 001 – 30 000	3 roky
30 001 – 40 000	4 roky
Více než 40 000	5 let

Zdroj: Špaček (2015)

Zaměstnanec je povinen u zaměstnavatele setrvat v závislosti na výši vynaložených náklady v rámci kvalifikační dohody o zvyšování kvalifikace. Pokud jsou náklady vyšší než 40 000 Kč, zaměstnanci vzniká závazek v zaměstnání setrvat 5 let.

Stano uvádí (2015, s. 6), že v prostorách ZŠP jsou realizována všechna povinná školení zaměstnanců, která se týkají vstupního školení nových zaměstnanců, zácviku zaměstnanců pro samostatný výkon práce při hornické činnosti a periodického školení z předpisů zajištění BOZP a BP. Druhy povinného školení jsou podrobně popsány v příloze č. 12.

Špaček v dokumentu dále popisuje (2015, s. 9), že jako nástroj hodnocení efektivnosti vzdělávání je v podniku používáno hodnocení konkrétní vzdělávací akce. Podle Špačka (2015, s. 9) předá absolvent formulář „Zpráva o účastni na vzdělávací akci“ (viz příloha č. 13) vyplněný v I. části svému nadřízenému zaměstnanci do jednoho týdne od absolvování výcviku. Dále Špaček popisuje, že PVZ vyplní II. část formuláře a předá celou zprávu na OMP nejpozději do konce měsíce následujícího po absolvování výcviku. Špaček dále uvádí, že u hromadných interních vzdělávacích akcí s interním lektorem se „Zpráva o účasti na vzdělávací akci“ nepožaduje.

V rámci hodnocení efektivnosti vzdělávání probíhá v podniku celkové hodnocení vzdělávání, jak uvádí Špaček (2015, s. 9). Podle autora zpracuje vedoucí OMP závěrečnou zprávu „Hodnocení výcviku“ a poskytne ji řediteli podniku před schválením návrhu plánu vzdělávání na následující rok.

## **4.2 Výsledky výzkumu**

V rámci okruhů otázek (identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání) stanovených pro polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření jsou v následujících podkapitolách interpretovány výsledky polostrukturovaných rozhovorů (viz příloha č. 14), dotazníkového šetření, které je doplněno o testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky.

### **4.2.1 Polostrukturované rozhovory**

V této podkapitole jsou uvedeny výsledky z polostrukturovaných rozhovorů vedených s respondentem 1 a respondentem 2 (viz příloha č. 14 – Záznam polostrukturovaných rozhovorů).

#### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Z výsledků polostrukturovaných rozhovorů vyplývá, že identifikace vzdělávacích potřeb v podniku probíhá následujícím způsobem. Vzdělávací potřeby stanoví vedoucí zaměstnanci, kteří porovnávají kvalifikační požadavky na pracovní místo a hodnocení zaměstnanců. Na základě výpovědi respondenta 2, je zaměstnanec hodnocený po třech měsících od nástupu na danou pracovní funkci, a pokud nejsou kvalifikační požadavky daným zaměstnancem splněny, je zařazen do plánu výcviku, aby si kvalifikaci doplnil.

Z rozhovorů a též z interních materiálů vyplývá, že jiné způsoby identifikace vzdělávacích potřeb se v podniku neprovádí, resp. nejsou předepsány žádným podnikovým dokumentem. Neboť dle výpovědi respondenta 1, průzkum „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců“, který lze podle Koubka (2003, s. 145-146) využít pro identifikaci vzdělávacích potřeb, probíhá v podniku jednou za tři roky a z dvaceti otázek jsou pouze dvě zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což pro podrobnější identifikaci lze považovat za nedostatečné, jak z pohledu množství otázek, tak frekvence průzkumu.

Identifikaci vzdělávacích potřeb v podniku lze tak označit za jednorázovou akci při nástupu do zaměstnání, kdy zaměstnanci jsou hodnoceni pouze z pohledu naplnění kvalifikačních požadavků, které vyplývají z popisu daného pracovního místa.

Lze usuzovat, že případná další identifikace vzdělávacích potřeb je spíše nahodilou aktivitou vedoucího zaměstnance, který z vlastní iniciativy doporučí k dalšímu vzdělávání svého podřízeného či jde o aktivitu vedení podniku, kdy potřebuje obsadit konkrétní pracovní místo z vnitřních zdrojů podniku. Z odpovědi respondenta 1 totiž vyplývá, že při obsazování volných pracovních míst jsou upřednostňováni zaměstnanci z vnitřních zdrojů. A protože ne vždy zaměstnanci z vnitřních zdrojů splňují kvalifikační požadavky na dané pracovní místo, je nutné, aby si kvalifikaci doplnili, popřípadě se získává zaměstnanec z vnějších zdrojů.

Z výpovědí obou respondentů vyplývá, že identifikace potřeb vzdělávání je v podniku výhradně spojena s nástupem nového zaměstnance, nikoliv tedy jako záležitost pravidelného hodnocení zaměstnanců, jak očekává Koubek (2015, s. 264).



## Plánování vzdělávání

Respondenti ve výpovědích uvádějí, že v podniku je plánování vzdělávání věnována značná pozornost. Za nejdůležitější považují plán výcviku, který je hlavním výstupem celého procesu plánování pro daný rok. V plánu jsou obsaženy náležitosti jako je druh výcviku, měsíc, ve kterém se daný výcvik uskuteční, počet účastníků, školící organizace a plánované náklady, jak uvádí respondent 2.

Z odpovědi respondenta 2 dále vyplývá, že samotné plánování vzdělávání začíná výzvou vedoucím zaměstnancům, kdy mají zaslat na OMP požadavky do plánu výcviku na další rok. OMP pak zpracovává do plánu výcviku všechny pravidelné kurzy, odborné semináře a dále pak požadavky ZŠP, která do plánu zařazuje interní vzdělávací akce, tj. kurzy odborné způsobilosti, povinná školení a přezkoušení jako je školení z BOZP, školení řidičů, svářečů, apod. Plán výcviku je zveřejněn na intranetu podniku dle výpovědi respondenta 2.

Při porovnání obsahové části dokumentu „Plán výcviku“ (viz příloha č. 15) s odbornou literaturou např. Koubek (2015, s. 265), lze konstatovat, že v podniku není zpracováván tento dokument do patřičných detailů. V plánu výcviku není uvedeno, komu je vzdělávání určeno a jakým způsobem má být vzdělávání zabezpečeno, tzn., neřeší metody vzdělávání. Na konkrétní dotaz, jaké metody vzdělávání jsou v podniku užívány, odpovídá respondent 1, že ve většině případů se jedná o semináře a přednášky a u dělnických profesí nejčastěji o instruktáž nebo asistenci nadřízeným zaměstnancem.

Lze říci, že podnik využívá více vzdělávacích metod, neboť je jasné, že určitému druhu vzdělávání vyhovuje jiná metoda vzdělávání, jak píše i Koubek (2011, s. 150). Anebo jde spíše o to, že konkrétní vzdělávací akce je spojena se zaběhlou metodou, kterou si určuje lektor, protože není zjištěno, že by podnik prováděl cílený výběr metod.

Lze se tak domnívat, že pouze pasivně přijímá metody vzdělávání od externích dodavatelů školení a v případě interního školení se omezuje na několik osvědčených metod. Více informací je zjišťováno v dotazníkovém šetření, kde respondenti odpovídají na to, s jakými metodami se v podniku setkali a které jim nejvíce vyhovují.

V dokumentu „Plán výcviku“ není též uvedeno, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů, tzn. metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy se bude hodnotit, jak uvádí Koubek (2015, s. 265). To může být nedostatkem při samotném hodnocení efektivnosti vzdělávání, neboť podnik tak nevyužívá možnosti zjistit, na kolik je konkrétní vzdělávací akce úspěšná, resp. na kolik je přínosná pro účastníky vzdělávací akce. Přichází tak o jednu z možností zdokonalit vzdělávací proces na základě zkušeností z realizovaných vzdělávacích akcí.

Další možný problém je seznam vzdělávacích akcí uvedených v „Plánu výcviku“. Převažují zde interní, tedy povinná školení, která jsou každý rok téměř totožná a která nejsou primárně zaměřená na zlepšování znalostí, dovedností či na osobnost zaměstnanců, ale spíše na bezpečnost práce, znalosti vycházející z předpisů či zákonné požadavky.

V rámci fáze plánování vzdělávání jsou respondenti dotazováni, zda podnik používá metodu e-learning. Otázka přímo na tuto metodu je zařazena, neboť Barešová (2011, s. 30) uvádí, že se jedná o důležitý trend ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Respondent 1 však uvádí, že metodu e-learning nepovažuje za výhodnou pro jejich situaci. Odkazuje se na podnikové interní školení, které probíhá ve větších skupinách, kde je zajištěn vlastní lektor a nemyslí si tedy, že je potřeba realizovat výcvik prostřednictvím metody e-learning. Doplňuje, že zaměstnanci uplatňující tuto metodu na svých pracovištích jsou

neustále rušení svými pracovními povinnostmi a že celkový výcvik touto metodou, pak není efektivní.

Lze se domnívat, že podnik neodhalil, popřípadě není schopen využít předností e-learningu, které popisuje Barešová (2011, s. 39-44) či Zounek (2006, s. 343-344), když mluví o výhodách flexibility systému e-learning, o rozmanitosti studijních materiálů, metod a postupů. Dále uvádějí rychlejší vstřebávání informací či přizpůsobování vzdělání individuálním potřebám. Zmiňují prověření znalostí na základě testů a jejich okamžité vyhodnocení, které by podniku jistě přišlo vhod při hodnocení efektivnosti vzdělávání.

## **Realizace vzdělávání**

Respondent 2 vypovídá, že samotná realizace vzdělávacích aktivit probíhá v podniku prostřednictvím ZŠP. Jde o specializované pracoviště, kde jsou realizována vstupní a periodická školení a přezkoušení zaměstnanců, tedy interní vzdělávací akce.

Vzhledem k tomu, že realizace vzdělávání se má opírat o dobře zpracovaný plán vzdělávání, jak vyplývá z Koubka (2015, s. 265), dalo by se očekávat vzhledem k výše uvedenému, že podnik bude mít velké nedostatky v realizaci vzdělávacích akcí v souvislosti se stavem „Plánu výcviku“. Zde je však nutné oddělit interní a externí školení. Jedná o podnik s dlouhou historií, který si během své existence vypracoval cyklus interních vzdělávacích aktivit, kterými se brání pochybením, jež by mohly vzniknout neplněním např. zákonných požadavků. Tato interní školení, ke kterým má ZŠP, jak uvádí respondent 2, vypracován plán výcviku se opakují každoročně, popř. v určitých pevných intervalech. Je zde jasně dán cíl vzdělávání, kde je přesně určeno, které cílové skupiny zaměstnanců se školení týká, stejně tak je jasné místo, čas vzdělávání a kdo je lektorem, tak jak popisuje Šikýř (2014, s. 127).

Dále respondent 2 uvádí, že ZŠP e-mailem obesílá vedoucí zaměstnance, mistry a v podstatě všechny, kdo mají podnikový e-mail a informuje je o dalším školení jejich podřízených zaměstnanců. Lektory, jak vyplývá z odpovědi respondenta 2, má podnik své vlastní. Jde o skupinu lektorů, kteří spadají pod ZŠP a kteří proškolují zaměstnance zejména v oblasti BOZP, jako je bezpečnostní technik, požární technik apod. Jedná se tak pravděpodobně o dobře fungující systém interního vzdělávání po stránce organizační.

Jiná situace je u externích, tedy dobrovolných vzdělávacích akcí. Protože, jak uvádí respondent 2, dobrovolné vzdělávací akce si zaměstnanci víceméně vyhledávají sami přes internet nebo využijí nabídky, které přijdou poštou či e-mailem od společnosti, u které už nějaké školení absolvovali. Respondent 1 však také uvádí, že odborné semináře a kurzy realizované externě musí být nejprve schváleny příslušným náměstkem a poté se registrují na OMP a přihláška se posléze zasílá vzdělávací firmě. Uvedený respondent též uvádí, že jakákoliv realizace vzdělávací akce vychází z plánu výcviku pro daný rok.

Výše popsaný mechanismus není zcela jasný. Jen stěží si lze představit, že zaměstnanec obdrží nabídku na vzdělávací akci rok dopředu, tak aby ji mohl projednat se svým vedoucím, byla schválena příslušným náměstkem a též se stala součástí ročního plánu, který se dle výpovědi respondentů sestavuje před začátkem roku. Možné je, že zaměstnanci si mohou sami vyhledat externí vzdělávací akci a pokud je schválena příslušným náměstkem, nebrání nic absolvování externí vzdělávací akce, aniž by byla v ročním plánu vzdělávání, popřípadě je do plánu zahrnuta dodatečně.

## **Hodnocení efektivnosti vzdělávání**

Ke způsobu, jakým podnik hodnotí vzdělávání zaměstnanců, respondent 2 uvádí, že hodnocení je prováděno zpětnou vazbou, kterou podávají sami zaměstnanci, a to formou zprávy o účasti na vzdělávací akci a dalším zdrojem jsou pak vedoucí zaměstnanci, kteří do zprávy po určité době vyplňují přínos akce pro samotného zaměstnance.

Důležité je uvést, že zprávy o účasti na vzdělávací akci se požadují pouze u externích vzdělávacích akcí a u interních hromadných vzdělávacích akcí s externím školitelem. Naproti tomu u interních školení s interním školitelem se zpráva o účasti na vzdělávací akci nepožaduje, jak uvádí respondent 2.

Všechny zprávy o účasti na vzdělávací akci se soustřeďují na OMP dle výpovědi respondenta 2. Za důležité pak považuje celkové hodnocení výcviku, které zpracovává vždy ke konci roku. V celkovém hodnocení výcviku je uveden soupis všech dodavatelů školení, kde jsou hodnoceni na základě údajů zaznamenaných zaměstnanci ve zprávách o účasti na vzdělávací akci. Respondent 1 uvádí, že pokud je zaměstnanci negativně ohodnoceno školení s externím dodavatelem, s největší pravděpodobností bude tento dodavatel v plánu výcviku na příští rok vyškrtnut a nahrazen novým dodavatelem. Na doplňující dotaz, jak často se to stává, uvádí respondent 2, že v historii se to stalo pouze jednou.

Z odpovědí respondentů vyplývá, že hodnocení externího vzdělávání se odehrává tak jak jej popisuje Koubek (2015, s. 277), který poukazuje na ústup testů či jiných formálních metod hodnocení ve vyspělém zahraničí a mluví o hodnocení spíše neformálním, založeném na informacích pocházející přímo od účastníků vzdělávání nebo od vedoucích zaměstnanců.

K hodnocení interního školení s interními lektory lze říci, že neprobíhá žádné a není žádným způsobem zjišťována třeba zpětná vazba od účastníků školení.

## **Rozvoj zaměstnanců**

Dle výpovědi respondenta 1 plány kariéry jednotlivých zaměstnanců nejsou zavedeny. Respondent 1 přímo uvádí, že podnik se nijak zvlášť nevěnuje osobnímu rozvoji zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců dává do souvislosti s odchody zaměstnanců do důchodu, které se dle respondenta 1 monitorují a kdy je nutné plánovat nástupnictví či kariéru jednotlivých zaměstnanců. Z výpovědi ani z interních materiálů však nevyplývá, zda jsou vytvářeny individualizované plány, které se vytváří pro konkrétní pracovní funkci, tak jak uvádí Koubek (2015, s. 120-121).

Na stejnou otázku, zda jsou zpracovány plány kariérního růstu, odpovídá respondent 2, že kariérní řád není v podniku zaveden.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik se řadí mezi mnohé podniky, které neplánují, nebo není jejich prioritou plánovat rozvoj kariéry svých zaměstnanců, jak uvádí Davis (2015, s. 28-29). Respondent 1 sice uvádí, že monitorují odchody do důchodu a v jejich souvislosti plánují nástupnictví, avšak nezpracovávají písemně individualizovaný plán zpracovaný pro danou pozici a určitého zaměstnance. Tento plán by měl být zpracován pro manažery a vysoce kvalifikované manažery, tak jak uvádí Koubek (2015, s. 119).

V souvislosti s rozvojem zaměstnanců je zařazena otázka, zda v podniku existuje personální poradenství, které dle Koubka (2015, s. 357-359) spadá do oblasti péče o zaměstnance a kdy takováto péče zvyšuje motivaci zaměstnanců, celkovou spokojenost a vede k dalšímu rozvoji. Na tuto otázku respondent 2 odpovídá, že zaměstnanci mají možnost se ptát a informovat na

OMP v případě, že oni sami, či jejich rodinný příslušníci mají problém v otázkách týkajících se jejich dalšího vzdělávání, kariéry apod.

Z výše uvedené odpovědi nelze usuzovat, na kolik je personálnímu poradenství v podniku věnována pozornost, zda se opravdu jedná o péči o zaměstnance, která zvyšuje motivaci, spokojenost apod. nebo zda je to pouze okrajová činnost OMP. Tato otázka by musela být podrobena bližšímu výzkumu zaměřenému na vnímání personálního poradenství v podniku zaměstnanci. Kvalitativní i kvantitativní výzkum této práce se omezuje pouze na dotazování respondentů na existenci tohoto poradenství.

Poslední dvě otázky jsou položeny na konci rozhovoru a úmyslně se dotazují respondentů na jejich názor, zda je v podniku vzdělávání řízené a plánované a zda by v rámci vzdělávání a rozvoji zaměstnanců něco změnili. První uvedená otázka se prakticky shoduje s výzkumnou otázkou této práce a je do rozhovoru zařazena z tohoto důvodu, aby zjistila názor respondentů, pro které je vzdělávání zaměstnanců náplní práce. Druhá otázka je zařazena do rozhovorů pro případnou podporu závěrů práce.

Respondent 2 odpovídá, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází z celopodnikového dokumentu, kterým je řídicí postup „Řízení lidských zdrojů“, ve kterém jsou popsány jednotlivé kroky systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku a které jsou pro podnik závazné.

Oba respondenti mluví o systémovém pracovním postupu, ve kterém je uveden způsob zajišťování potřeb kvalifikace, plán výcviku, realizace výcviku a evidence absolvování výcviku včetně hodnocení výcviku. Vzdělávání v podniku označují jako propracovaný systém počínající zaškolením nově přijatých zaměstnanců a konče hodnocením celkového výcviku.

K uvedeným výpovědím je nutné podotknout, že respondent 1 je autorem systémového postupu „Řízení lidských zdrojů“, proto ani u dotazu, zda by něco změnili v rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, neuvádějí žádné návrhy, protože je podle respondentů systém vyhovující a funkční. Pouze respondent 2 zmiňuje, že při zavádění systému SAP se uvažovalo o zavedení PPM a hodnocení zaměstnanců do tohoto systému, což však nebylo uskutečněno.

Zde se lze pouze pozastavit nad tím, že podnik zpracovává některé části procesu vzdělávání v systému SAP a jiné ne. Dává tak různou důležitost jednotlivým fázím procesu, což není dobrý základ pro dobře organizované systematické vzdělávání.

## **4.2.2 Dotazníkové šetření**

V rámci stanovených okruhů otázek – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky v dotazníku. Jejich výsledky jsou uvedeny v tabulkách níže a taktéž v grafech, které jsou součástí přílohy č. 16.

### **Identifikace vzdělávání**

Pro účely identifikace vzdělávání je možné využít mnoha zdrojů, ale za jeden z nejdůležitějších považuje Koubek (2015, s. 263-264) materiály pravidelného hodnocení, proto je v dotazníku zařazen dotaz č. 12, který se respondentů dotazuje, zda v podniku probíhá na jejich pracovní pozici pravidelné/roční hodnocení zaměstnanců – viz tabulka č. 4.

**Tabulka 4 Existence pravidelného hodnocení zaměstnanců**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	24	31	4	12
Spíše ano	32	15	1	3
Nevím	65	46	6	14
Spíše ne	49	18	6	4
Určitě ne	46	19	7	6
	216	129	24	39
<b>Celkem</b>	<b>345</b>		<b>63</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky dotazu na tuto otázku jsou rozporuplné, neboť jak u mužů, tak u žen v dělnickém i TH zařazení, jsou odpovědi celkem rovnoměrně rozloženy mezi odpovědi ano, ne a nevím. Vzhledem k jednoznačnému dotazu by se daly předpokládat výraznější výsledky buď ve prospěch „ano“, pokud pravidelné hodnocení probíhá nebo zřejmá převaha odpovědi „ne“, pokud neprobíhá. Je však možné vycházet z odpovědi dvou respondentů v kvalitativním výzkumu (viz příloha č. 14), kteří mluví o hodnocení zaměstnanců probíhajícího po třech měsících od nástupu. Nejedná se tedy o pravidelné např. roční hodnocení výkonu každého zaměstnance. Relativně početná skupina respondentů s kladnou odpovědí tak spíše má na mysli buď neformální hodnocení ze strany vedoucího zaměstnance, popř. jej zaměňují či spojují s finančním hodnocením.

Vzhledem k důležitosti správně prováděného pravidelného hodnocení pro identifikaci potřeb vzdělávání, respektive pro systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců, je do dotazníku zařazena otázka č. 13. Respondenti jsou dotazováni, pokud na předchozí otázku odpovídají kladně, jestli jsou s jejich hodnocením seznámeni písemně - viz tabulka č. 5

**Tabulka 5 Písemné seznámení s hodnocením zaměstnanců**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	26	24	5	11
Spíše ano	26	9	2	1
Spíše ne	46	24	2	6
Určitě ne	84	39	7	10
	182	96	16	28
<b>Celkem</b>	<b>278</b>		<b>44</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků plyne, že na otázku odpovídají nejen ti, co odpovídají v otázce č. 12 kladně, ale i mnozí ostatní. Z celkového počtu odpovědí na tuto otázku tak 67 % respondentů odpovídá negativně (viz příloha č. 16). A přestože 104 respondentů (tj. 33 % všech respondentů) odpovídá kladně, lze usoudit, že pravidelné hodnocení zaměstnanců, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni písemně, v podniku spíše neprobíhá či neprobíhá řádně. Zavedením

pravidelného hodnocení zaměstnanců, by se zlepšil celý proces identifikace potřeb vzdělávání.

Jedním z předpokladů pro identifikaci potřeb vzdělávání je motivace zaměstnanců vzdělávat se (Koubek, 2015, s. 263), na kterou je zaměřena 1. otázka v dotazníku. Výsledky odpovědí respondentů zobrazuje tabulka č. 6.

**Tabulka 6 Zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	66	57	3	15
Spiše ano	84	53	8	19
Spiše ne	53	17	9	4
Určitě ne	16	3	7	1
	219	130	27	39
<b>Celkem</b>	<b>349</b>		<b>66</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovídá všech 415 respondentů. Převážná většina, a to celkem 305 respondentů, tj. 74 % (viz příloha č. 16) má zájem se vzdělávat nad rámec pracovních povinností. Při bližším rozboru je vidět, že 84 % TH zaměstnanců mužů a stejně tak 87 % TH zaměstnanců žen mají zájem se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností. O něco nižší zájem vzdělávat se proklamuje 68 % mužů v dělnickém zařazení. Naproti tomu pouze 40 % žen v dělnickém zařazení má zájem vzdělávat se. Výsledek u žen v dělnickém zařazení může být ovlivněn nízkým počtem těchto respondentů, které však odpovídá celkově nízkému počtu těchto zaměstnanců v podniku.

Výsledky ukazují na vyšší uváděný zájem vzdělávat se u respondentů TH zařazení než u dělníků. Rozdíl může být dán např. různými požadavky, které pracovní místo na zaměstnance klade, protože jak uvádí Koubek (2015, s. 262), složitější práce je spojena s většími požadavky např. vyžaduje speciální znalosti, pochopení složitějších principů, speciální dovednosti apod. Uvedený rozdíl může být též ovlivněn stupněm vzdělání respondentů. Případný vztah mezi vzděláním a zájmem vzdělávat se je zjišťován při testování nulové hypotézy  $H_{01}$ .

Na konkrétní důvod motivace ke vzdělávání jsou respondenti dotazováni v otázce č. 2 - viz tabulka č. 7.

**Tabulka 7 Důvod motivace ke vzdělávání**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Plánovaný kariérní postup	25	7	4	4
Lepší platové ohodnocení	83	27	4	11
Nové požadavky na PM	52	63	3	17
Jiný důvod	17	20	5	4
	177	117	16	36
<b>Celkem</b>	<b>294</b>		<b>52</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí vyplývá, že nejčastější důvod motivace ke vzdělávání mají kategorie THZ a D odlišné. Kategorie THZ muži i ženy udávají jako motiv nejčastěji „Nové požadavky na PM“. Pro muže v dělnickém zařazení je nejčastějším důvodem „Lepší platové ohodnocení“. U žen kategorie D jsou rovnoměrně zastoupeny všechny důvody, ale jak je uvedeno výše, je zastoupení této kategorie nepočtené. Pro kategorii respondentů THZ se nabízí vysvětlení, že na jejich pracovní místo jsou kladeny vyšší nároky týkající se speciálních znalostí a dovedností než u respondentů v dělnickém zařazení, avšak toto tvrzení nelze z dostupných dat ověřit, pouze je přijímáno jako obecné povědomí. U zaměstnanců kategorie D, kde není kladeno takové množství nových požadavků na pracovní místo jak u THZ, pak může být častěji uváděným důvodem „Lepší platové ohodnocení“. Třetím nejčastěji uváděným důvodem pro obě kategorie je „Plánovaný kariéerní postup“. Mezi nejčastěji uváděné „Jiné důvody“ jsou zmiňovány – seberealizace, osobní rozvoj a získávání nových informací. Zda pracovní zařazení respondentů ovlivňuje motivaci ke vzdělávání, je testováno v nulové hypotéze  $H_{02}$ .

Další otázka v dotazníku spojená s identifikací vzdělávání se týká spokojenosti respondentů s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku, neboť podle Koubka (2003, s. 145-146) je při zjišťování potřeby vzdělávání zaměstnanců možné se opřít o informace vyplývající z ankety zaměřené na potřebu vzdělávání – viz tabulka č. 8.

**Tabulka 8 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	27	19	1	9
Spíše ano	79	66	13	21
Spíše ne	89	33	7	3
Určitě ne	21	9	3	6
	216	127	24	39
<b>Celkem</b>	<b>343</b>		<b>63</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky vyplývá, že 235 respondentů, tj. 58 % (viz příloha č. 16) je spokojeno s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku. Z toho 180 respondentů je spíše spokojeno, a 56 respondentů je určitě spokojeno. Celkově vyšší spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí vykazují TH zaměstnanci, a to 67 % u mužů a 83 % u žen. U mužů v dělnickém zařazení je to 49 % a 58 % u žen v dělnickém zařazení. V souvislosti s otázkou č. 1 je možné též konstatovat, že ne všichni respondenti, kteří mají motivaci vzdělávat se, jsou uspokojeni současnou nabídkou vzdělávacích aktivit. Dále je také patrná nižší spokojenost s nabídkou u respondentů v dělnickém zařazení než u THZ. Případná závislost mezi pohlavím respondentů a spokojeností s nabídkou vzdělávacích akcí je testována u nulové hypotézy  $H_{04}$ .

Pro zlepšení fáze identifikace potřeb vzdělávání a zvýšení spokojenosti s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku, by bylo vhodné dotazovat se zaměstnanců na potřeby vzdělávání, například v rámci anketního průzkumu.

Při identifikaci potřeb vzdělávání je nutné brát v úvahu požadavky řadových zaměstnanců, jak uvádí Koubek (2015, s. 262-263). Proto je do dotazníku zařazena otázka č. 9: „Máte jako zaměstnanec podniku možnost podílet se na ročním plánování vzdělávacích aktivit?“ – viz tabulka č. 9.

**Tabulka 9 Možnost podílet se na ročním plánování vzdělávacích potřeb**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	7	42	1	11
Spiše ano	11	19	1	8
Částečně ano	39	28	5	4
Spiše ne	82	26	6	11
Určitě ne	75	14	12	5
	214	129	25	39
<b>Celkem</b>	<b>343</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto otázku odpovídá kladně, tzn., že se podílí, nebo alespoň částečně podílí, 43 % všech respondentů (viz příloha č. 16). Nejnižší procento respondentů je v dělnickém zařazení, a to 26 % u mužů a 28 % u žen. U THZ uvádí 69 % mužů, že se podílí či částečně podílí, u žen 58 %. Celkově lze však konstatovat, že méně než polovina respondentů má možnost podílet se na ročním plánování vzdělávacích aktivit, přičemž u respondentů v dělnickém zařazení je situace ještě horší, kde možnost ovlivnit plán vzdělávání uvádí pouze čtvrtina respondentů. Na tuto otázku neodpovídá 2 % respondentů.

### Plánování vzdělávání

Po identifikaci potřeb vzdělávání následuje další krok, a tím je plánování vzdělávání zaměstnanců, jak uvádí Šikýř (2014, s. 126). Zájem nadřízených zaměstnanců podílet se na plánování a realizaci vzdělávání je zjišťován v otázce č. 14 – viz tabulka č. 10.

**Tabulka 10 Zájem nadřízeného na plánování a realizaci vzdělávání**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	38	37	5	10
Spiše ano	59	46	6	14
Nevím	70	28	8	12
Spiše ne	34	8	3	2
Určitě ne	16	10	2	1
	217	129	24	39
<b>Celkem</b>	<b>346</b>		<b>63</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Na tuto poměrně složitou otázku téměř třetina respondentů odpovídá (viz příloha č. 16), že neví, zda jejich nadřízený má zájem se spolupodílet na plánování a realizaci vzdělávacích aktivit. Vyšší počet kladných odpovědí je u mužů (64 %) a žen (62 %) v TH zařazení. V dělnické zařazení u mužů je zaznamenáno 45 % a u žen 46 % kladných odpovědí. Celkově však lze konstatovat, že počet respondentů vnímající zájem vedoucích se spolupodílet na plánování a realizaci jejich vzdělávacích aktivit je nízký.



Dotazník se zaměřuje na významnou část plánovací fáze a tím jsou metody. V otázce č. 20 zkoumá, které metody respondentům nejvíce vyhovují, a z odpovědí na otázku č. 19 vyplývá, na kolik se těmito preferencím vychází při plánování vstříc. Výsledky otázky č. 20 jsou uvedeny v tabulce č. 11.

**Tabulka 11 Nejvíce vyhovující vzdělávací metody**

	Muži		Ženy		Celkem
	D	THZ	D	THZ	
Instruktáž	114	63	12	10	199
Přednášky	65	53	7	22	147
Counselling	36	43	9	13	101
Rotace práce	51	20	1	1	73
Pověření úkolem	33	29	5	4	71
Seminář	17	34	3	17	71
Workshop	16	27	5	9	57
E-learning	10	23	2	6	41
Assesment centre	13	14	1	2	30
Asistování	13	9	0	2	24
Outdoorové školení	17	4	1	0	22
Coaching	14	4	0	1	19
Mentoring	4	6	0	1	11
Hrani roli	5	3	0	1	9
	408	332	46	89	875
<b>Celkem</b>	<b>740</b>		<b>135</b>		<b>875</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Metody v tabulce jsou seřazeny podle absolutní četnosti. Žebříček nejvíce vyhovujících metod je podobný u všech kategorií zaměstnanců jak u žen, tak u mužů. Nejčastěji je zmiňována instruktáž, s výjimkou žen v TH zařazení, které uvádí na prvním místě přednášky.

Další drobnou odchylkou v žebříčcích dle kategorií je, že ženy dávají o stupeň výše než muži counselling a upřednostňují tak vzájemnou konzultaci s nadřízeným před přednáškou (ženy D zařazení) a před instruktáží (ženy TH zařazení). Celkově se však jedná o nejoblíbenější metody, které u mužů v dělnickém zařazení doplňuje metoda rotace práce. U mužů a žen TH je též vysoko uváděno vzdělávání formou semináře.

Tabulka č. 12 udává metody, se kterými se respondenti setkali a též je řadí dle absolutní četnosti.

**Tabulka 12** Vzdělávací metody v podniku

	Muži		Ženy		Celkem
	D	THZ	D	THZ	
Přednášky	92	81	11	23	207
Instruktaž	93	61	27	11	192
Pověření úkolem	49	58	8	13	128
Counselling	41	54	9	12	116
Rotace práce	56	31	4	6	97
Seminář	18	58	3	15	94
E-learning	11	47	4	11	73
Asistování	25	26	0	3	54
Workshop	11	35	1	5	52
Assesment centre	15	21	2	4	42
Outdoorové školení	11	7	0	1	19
Coaching	9	4	0	1	14
Hraní rolí	5	3	0	2	10
Mentoring	0	5	0	0	5
	436	491	69	107	1103
<b>Celkem</b>	<b>927</b>		<b>176</b>		<b>1103</b>

Zdroj: vlastní výzkum

Porovnáním s předchozí tabulkou tak lze usoudit, zda naplánované a tedy užívané metody jsou také metodami, které respondentům nejvíce vyhovují. Nejčastější metodou je u respondentů v dělnickém zařazení instruktáž a hned poté přednášky. Opačné pořadí je u respondentů v TH zařazení.

Žebříček nejčastějších metod doplňují u mužů v dělnickém zařazení metody rotace práce a pověření úkolem. U žen v dělnickém zařazení, pak dvě nejčastější metody doplňují counselling a pověření úkolem. Respondenti muži v TH zařazení uvádějí nejčastěji jako další metody pověření úkolem a seminář. Ženy TH zařazení uvádějí metodu seminář jako druhou nejčastější a často se též u této kategorie objevuje v dotazníku metoda pověření úkolem a counselling. Porovnáním s předchozí tabulkou lze potvrdit, že volené metody vzdělávání celkem korespondují s metodami, které respondentům nejvíce vyhovují.

Stejně tak na konci tabulek č. 11 a č. 12 jsou uvedeny metody outdoorové školení, coaching, mentoring a hraní rolí. Lze jen odhadovat, zda nízké využívání těchto metod je způsobeno tím, že patří mezi metody, které nejméně vyhovují respondentům nebo zda jsou nejméně oblíbené proto, že se respondenti s nimi nesetkávají a tudíž je neznají. Pokud by v podniku byly alespoň vyzkoušeny některé z těchto vzdělávacích metod, je možné, že ukáží své přednosti a zařadí se mezi oblíbené. Kupříkladu metoda coaching využitelná jak pro THZ, tak pro kategorii D.

V následující tabulce č. 13 jsou zaznamenány postoje respondentů k metodě e-learning, o které Barešová (2011, s. 30) říká, že se stává v posledních letech důležitým trendem ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

**Tabulka 13 Zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	21	14	3	5
Spiše ano	58	46	4	17
Spiše ne	93	61	12	14
Určitě ne	38	6	4	2
	210	127	23	38
<b>Celkem</b>	<b>337</b>		<b>61</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku, zda by respondenti uvítali větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu odpovídá více než polovina respondentů negativně (viz příloha č. 16). Jedinou skupinou, kde mírně převažují kladné odpovědi, jsou ženy kategorie TH. Tento výsledek potvrzuje i tabulka č. 12, kde je metoda umístěna až v druhé půlce pořadí nejvíce vyhovujících metod. Nulová hypotéza  $H_{08}$  zjišťuje, zda existuje významný vztah mezi věkem respondentů a zájmem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu.

Lze podotknout, že by podnik měl prověřit způsob provádění této metody, která podle Barešové (2011, s. 39-44) má řadu výhod.

### Realizace vzdělávání

V procesu realizace vzdělávání dle Vodáka, Kucharčíková (2011, s. 99) hrají důležitou roli cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektor. Jednotlivé fáze systematického vzdělávání se v některých ohledech prolínají. Dotazník zkoumá v otázce č. 5 spokojenost respondentů s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku. Tato otázka je již využita z pohledu identifikace vzdělávacích potřeb. Zde je zkoumána z jiného pohledu respondentů, a to na kolik je dostatečná nabídka vzdělávacích akcí v podniku, které jsou nezbytné k plnění cílů vzdělávání. Jak je již zmíněno v části identifikace, spokojenost respondentů s nabídkou vzdělávacích akcí není nijak vysoká, kdy spokojenost u respondentů D zařazení je poloviční a u TH zařazení jsou to 2/3 respondentů.

Úspěšnost naplnění cílů vzdělávání ovlivňuje výběr vzdělávacích aktivit organizované podnikem. Otázka č. 6 se dotazuje respondentů, na kolik si myslí, že vzdělávací aktivity organizované podnikem, jsou přínosné pro jejich pracovní pozici – viz tabulka č. 14.

**Tabulka 14 Přínos vzdělávacích aktivit**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	35	25	2	7
Spiše ano	62	54	7	18
Nevim	69	23	7	6
Spiše ne	40	23	4	6
Určitě ne	12	4	5	2
	218	129	25	39
<b>Celkem</b>	<b>347</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č. 14 vyplývá, že muži v dělnickém zařazení si ve 44 % případech myslím, že jsou vzdělávací aktivity organizované podnikem přínosné, třetina neví a zbytek, tj. 24 % odpovídá, že nejsou přínosné. U mužů TH zařazení si 61 % myslí, že jsou přínosné, 18 % neví a 21 % uvádí, že nejsou přínosem. U žen v dělnickém a TH zařazení je obdobná situace jako u mužů. Ženy dělnice v 36 % uvádějí, že vzdělávací aktivity jsou přínosné, 28 % neví a 36 % uvádí, že nejsou přínosné. Ženy TH zařazení uvádí, že 64 % ano, 15 % neví, 21 % ne.

Pokud jsou výsledky porovnávány s otázkou č. 5, je očekávána podobnost v odpovědích s touto otázkou, protože pokud jsou respondenti spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku, potom je očekáváno, že vzdělávací aktivity jsou přínosné pro jejich pozici. Porovnáním výsledků obou otázek je skutečně vidět podobnost v rozložení odpovědí. Celkově z vyhodnocení otázky vyplývá, že méně než poloviční spokojenost s výběrem vzdělávacích aktivit je u kategorie D. Je otázkou, na kolik jsou odpovědi ovlivněny množstvím povinných vzdělávacích aktivit, které musí respondenti absolvovat, ať z pohledu BOZP, odborné způsobilosti, např. řidiči, svářeči, které nemusí respondenti považovat za přínosné pro jejich práci.

U kategorie TH vycházejí podobné výsledky jak u mužů a žen, kdy téměř 2/3 uvádí, že považují vzdělávací aktivity za přínosné pro jejich pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že TH zaměstnanci absolvují podobné množství povinných vzdělávacích aktivit, jejichž cíl je obdobný, nabízí se vysvětlení pro vyšší spokojenost respondentů TH tím, že mají o něco širší nabídku dobrovolných vzdělávacích aktivit, než kategorie D. Podporu pro toto tvrzení poskytují výsledky otázky č. 4, kde jsou respondenti dotazováni, kolikrát byli vysláni na dobrovolnou vzdělávací akci za poslední rok. Z výsledků vyplývá, že více než 70 % D respondentů uvádějí, že nebyli vysláni ani jednou a stejnou odpověď volí méně než 40 % TH respondentů.

Vliv vnímání přínosu vzdělávacích aktivit jistě může mít i motivace respondentů ke vzdělávání nad rámec pracovních povinností, kde kategorie TH proklamuje větší zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností, než kategorie D. Zda věk respondentů ovlivňuje vnímání přínosu vzdělávacích aktivit, je zjišťováno testováním nulové hypotézy  $H_{05}$ .

Popřípadě jsou výsledky této otázky č. 6 ovlivněny celkovou informovaností o vzdělávacích aktivitách v podniku pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Tento případný vliv zkoumá otázka č. 7, kdy jsou respondenti dotazováni, zda je informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku dostatečná – viz tabulka č. 15.

**Tabulka 15 Informovanost o vzdělávacích aktivitách**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	25	20	3	8
Spiše ano	56	52	9	9
Nevím	49	20	5	9
Spiše ne	64	24	6	10
Určitě ne	25	13	2	3
	219	129	25	39
<b>Celkem</b>	<b>348</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z výstupů dotazníkového šetření vyplývá, že pouze 37 % mužů v dělnickém zařazení si myslí, že jsou dostatečně informováni o vzdělávacích aktivitách v podniku. Podobný názor má 56 % mužů TH zařazení, 48 % žen v dělnickém zařazení a 44 % TH žen.

Celkově nízká čísla ukazují na problém informovanosti o vzdělávacích aktivitách v podniku bez ohledu na kategorii respondentů. V nulové hypotéze  $H_{06}$  je testováno, zda pracovní zařazení respondentů má vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku.

Nedostatečnou informovanost mohou respondenti pociťovat jednak z pohledu cílů vzdělávání, které jim nejsou dostatečně popsány či vysvětleny, popřípadě jakým způsobem je vzdělávání zabezpečeno či postrádají jiné bližší informace konkrétních vzdělávacích akcí. Bohužel této oblasti není v dotazníku dán větší prostor a lze se jen dohadovat, které informace respondenti postrádají.

Jakým způsobem jsou respondenti informováni o vzdělávacích aktivitách, je zjišťováno v dotazníku otázkou č. 8 (viz následující tabulka č. 16). Zde je důležité uvést, že všichni zaměstnanci kategorie THZ mají vlastní podnikovou e-mailovou adresu a možnost intranetu, která zdaleka není dána všem zaměstnancům kategorie D – viz výpověď respondenta 2 v polostrukturovaném rozhovoru (viz příloha č. 14).

**Tabulka 16 Způsob informovanosti o vzdělávacích aktivitách**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Vedoucím zaměstnancem	142	56	12	23
E-mailem	17	41	2	9
Intranet	34	24	6	4
Jiné	21	6	1	3
	214	127	21	39
<b>Celkem</b>	<b>341</b>		<b>60</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z dotazníku proto vyplývá, že převážná většina respondentů kategorie D, tj. 66 % u mužů a 57 % u žen, je informována svým vedoucím a jen menší část intranetem, a přibližně desetina e-mailem. U TH kategorie též převažuje informovanost od nadřízeného zaměstnance. Je zde však o něco vyšší podíl respondentů, kteří jsou informováni e-mailem, konkrétně 32 % u mužů a 23 % u žen. Jako zdroj informací intranetem uvádí 19 % mužů TH a 10 % žen TH. U odpovědi „Jiné“ je v drtivé většině uvedeno „nejsem informován“. Zde četnost odpovědí je od 5 % do 10 % v každé kategorii respondentů.

V předchozí otázce č. 7 je zjištěno, že informovanost o vzdělávacích akcích není optimální a možným důvodem může být tedy i způsob, jakým jsou respondenti o vzdělávacích aktivitách informováni. Pokud je uvedeno, že nejčastějším způsobem je informovanost od vedoucího zaměstnance, lze se domnívat, že informovanost všech respondentů není stejná, neboť vedoucí zaměstnanci mohou informovat své podřízené odlišně. Někteří mohou plně informovat své podřízené, někteří neposkytují informace svým podřízeným například vůbec. Zejména u respondentů u kategorie D je vedoucí často jediným zdrojem pro možné informování, neboť ani z možnosti odpovědi „Jiné“ není zjištěna žádná další informační cesta o vzdělávacích aktivitách. Ve vztahu k TH respondentům dostatečnou informovanost může řešit e-mail, pokud informace poskytované e-mailem jsou dostatečné a jsou určené pro

správnou cílovou skupinu. Podkladem je však dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců, který řeší mj. informovanost o vzdělávacích aktivitách do potřebných detailů.

Je nutno dodat, že podnik musí zlepšit informovanost o vzdělávacích aktivitách, k čemuž může využít stávající informační zdroje.

### Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Poslední fází systematického vzdělávání zaměstnanců je vyhodnocování výsledků vzdělávání. Vyhodnocování efektů vzdělávání je velmi problematická a obtížná aktivita, kterou lze řešit různými metodami a přístupy, jak uvádí Koubek (2015, s. 276). Dotazník se zaměřuje na nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, kdy se zkoumá odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání samých (Koubek, 2015, s. 276).

Otázkou č. 10 jsou respondenti dotazováni, zda mají možnost ohodnotit absolvovanou vzdělávací akci. Vysvětlivkami je jim přiblíženo, že se jedná např. o aktuálnost a srozumitelnost výkladu, odbornou úroveň školitele, volba vzdělávací metody, organizační zajištění apod. – viz tabulka č. 17.

**Tabulka 17 Možnost hodnotit vzdělávací akce**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	24	60	3	27
Spiše ano	29	35	8	7
Spiše ne	90	26	7	3
Určitě ne	70	8	7	2
	213	129	25	39
<b>Celkem</b>	<b>342</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti muži v dělnickém zařazení odpovídají kladně ve 25 % a muži v TH zařazení v 74 %. Ženy v dělnickém zařazení v 44 % odpovídají kladně a THZ ženy v 87 %. Opět je zde značný rozdíl v odpovědích respondentů kategorie D a kategorie TH.

Ve výsledcích polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha č. 14) je zjištěno, že zaměstnanci mají za povinnost po absolvování vzdělávací akce ji ohodnotit. Jedná se však pouze o externí vzdělávací akce, nikoliv interní, které organizuje a realizuje podnik interními školiteli. Z výsledků lze usuzovat, že externí školení absolvují převážně respondenti TH a respondenti v dělnickém zařazení pak absolvují převážně jen školení interní. Toto tvrzení lze opřít též o výsledky dotazu č. 4, kde jsou respondenti dotazováni, zda a kolikrát jsou vysláni na externí vzdělávací akci za poslední rok. Z odpovědí vyplývá, že muži i ženy v dělnickém zařazení ve více než 70 % nebyli vysláni na dobrovolnou vzdělávací akci ani jednou za poslední rok. Na stejnou otázku stejným způsobem, tedy že nebyli vysláni, odpovídá 39 % mužů a 37 % žen v TH zařazení. Zda mezi pracovním zařazením respondentů a možností zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí existuje statisticky významná závislost, je testováno v nulové hypotéze  $H_{03}$ . Případný vliv mezi pracovním zařazením respondentů a možností hodnocení vzdělávacích akcí je testováno v nulové hypotéze  $H_{07}$ .

Efektivitu podnikového vzdělávání může zvýšit jednak zavedení hodnocení všech vzdělávacích akcí a též provedení změny hodnotícího formuláře.

Z výše uvedeného vyplývá, že respondenti nemají možnost hodnotit interní vzdělávací akce a tato skutečnost se pak promítá do výsledků otázky č. 11, kde jsou respondenti dotazováni, zda se jejich hodnocení projevuje v realizaci dalších vzdělávacích aktivit – viz tabulka č. 18.

**Tabulka 18 Vliv hodnocení vzdělávacích akcí na realizaci dalšího vzdělávání**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	8	13	2	6
Spiše ano	34	51	1	18
Spiše ne	70	47	8	10
Určitě ne	51	5	4	1
	163	116	15	35
<b>Celkem</b>	<b>279</b>		<b>50</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Nízký počet respondentů v dělnickém zařazení, kteří v otázce č. 10 uvádí, že mají možnost hodnotit vzdělávací akci, je v této otázce č. 11 ještě poníženo, protože ne všichni se domnívají, že se jejich hodnocení projeví v realizaci další akce. Číselně tak vychází, že pouze 26 % mužů kategorie D a 20 % žen kategorie D si myslí, že se jejich hodnocení vzdělávacích aktivit projevuje v realizaci dalších vzdělávacích aktivit. U respondentů kategorie TH jsou tato čísla vyšší, neboť vycházejí z větší základny (tím je myšleno, že v TH kategorii je více těch, kteří absolvují externí vzdělávací akci a tudíž ji hodnotí). U mužů v TH zařazení je to 58 % a u žen TH 68 % těch, jež se domnívají, že jejich hodnocení se projevuje v realizaci dalších vzdělávacích aktivit.

Přestože se jedná o obtížnou otázku, jejíž zodpovězení je velmi subjektivní, lze jasně vypořádat převažující názor zaměstnanců kategorie D, kteří uvádějí nemožnost hodnotit vzdělávací akci, popř. se jejich hodnocení nepromítne do dalších vzdělávacích akcí. Respondenti v TH zařazení, protože se setkávají častěji s povinností hodnotit externí vzdělávací akci, vykazují vyšší míru přesvědčení, že jejich hodnocení akce ovlivňuje vzdělávací akce příští. Nejedná se však zdaleka o přesvědčivá čísla, která by ukázala, že podnik opravdu systematicky zkoumá odezvy, postoje a názory účastníků vzdělávání. Jeden z důvodů možná tkívá v samotném hodnotícím formuláři - viz příloha č. 13, neboť účastník školení sice má možnost hodnotit všechny stránky vzdělávací akce známkami od 1 do 4, ale zdůvodnění hodnocení musí napsat jen při snížené známce, tedy vysvětlit, proč známku snížil. V konečném důsledku tento systém hodnocení vede, jak i vyplývá z polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha č. 14), k maximálnímu hodnocení, které účastník školení vysvětlit nemusí a jehož vypovídací hodnota tak není valná a pro další práci s hodnocením přínosná.

Další důvod lze spatřit v absenci zpětné vazby na hodnocení, která by hodnotitele akce informovala, zda a jak bylo naloženo s jeho zprávou o účasti na vzdělávací akci. Dle Špačka (2015, s. 9) hodnotící formulář sice obsahuje část II, kde PVZ (přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec) hodnotí s odstupem dvou měsíců účinnost výcviku, avšak nejedná se o zpětnou vazbu pro hodnocení vzdělávací akce. Lze uvést, že je vhodné provést změnu hodnotícího formuláře.

Uvedené hodnocení PVZ lze spojit s otázkou č. 15 (viz tabulka č. 19), kde jsou respondenti dotazováni, zda se jejich nadřízený či vedení podniku zajímá o znalosti, dovednosti a schopnosti, které získal na školení.

**Tabulka 19 Zájem nadřízeného o získané znalosti ze školení**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	57	44	7	13
Spiše ano	57	52	9	18
Nevím	72	15	5	3
Spiše ne	22	12	3	5
Určitě ne	8	5	1	0
	216	128	25	39
<b>Celkem</b>	<b>344</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

U této otázky je opět procentuálně vyšší počet respondentů mužů v TH zařazení, kdy 75 % z nich volí možnost „určitě ano“ či „spíše ano“, než u mužů v dělnickém zařazení, kde se kladně vyjadřuje 52 %. Obdobná situace je u žen. Kladně odpovídá 79 % respondentů žen TH a 64 % žen v dělnickém zařazení.

Odpovědi na tuto otázku jsou opět subjektivní a jen stěží lze oddělit vliv „dobrého“ vedoucího, který se přirozeně zajímá o své podřízené např. dotazy: „*Jaké bylo školení? Co nového ses dozvěděl?*“ od vlivu podnikové kultury či politiky, které nějakým způsobem určují, jakým způsobem se nadřízený zaměstnanec má zajímat o výsledky ze školení. Přesto lze opakovaně poukázat na pravděpodobně stejný vliv na rozdílné hodnoty kladných odpovědí u respondentů v TH zařazení a dělnickém zařazení a to účast na externích vzdělávacích akcích, které jsou spojeny, jak již bylo zmíněno, s povinnou zprávou o vzdělávací akci, jejíž součástí je vyjádření nadřízeného zaměstnance o účinnosti výcviku.

### **Rozvoj zaměstnanců**

Poslední oblastí, na kterou se otázky dotazníku zaměřují, je rozvoj zaměstnanců. Jak uvádí Koubek (2015, s. 257) rozvojem se rozumí získávání znalostí a dovedností nad rámec již získaných znalostí a dovedností potřebných k vykonávání stávajícího zaměstnání.

Primárně s touto oblastí je spojena otázka č. 3 v dotazníku (viz následující tabulka č. 20), která zjišťuje, zda mají respondenti možnost zúčastnit se kromě povinných vzdělávacích akcí i dobrovolných vzdělávacích akcí. Smyslem otázky je zjistit, jestli podnikový vzdělávací systém zahrnuje kromě povinných školení i vzdělávací akce, které si mohou zaměstnanci vybrat sami a mohou tak, třeba jen částečně, plánovat svůj osobní rozvoj.



**Tabulka 20 Možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	31	46	4	13
Spiše ano	80	51	9	19
Spiše ne	81	28	9	5
Určitě ne	26	4	4	2
	218	129	26	39
<b>Celkem</b>	<b>347</b>		<b>65</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky č. 20 vyplývá, že jedna polovina respondentů v dělnickém zařazení a to jak muži (51 %) tak i ženy (50 %) uvádí, že mají možnost účastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí a druhá polovina uvádí opak. U respondentů v TH zařazení je kladná odpověď v případě 76 % mužů a v 82 % případech žen. Z odpovědí respondentů je opět patrný rozdíl mezi kategoriemi D a THZ, který je možno vidět u velké části odpovědí v dotazníku. Zda pracovní zařazení respondentů závisí na možnosti zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí, je testováno v nulové hypotéze  $H_{03}$ . Rozdíl mezi kategoriemi, který je ovlivněn pravděpodobně více faktory a který se nejspíše odvíjí od externích tedy dobrovolných vzdělávacích akcí. Jedním z faktorů je menší možnost kategorie D ovlivňovat roční plán vzdělávacích aktivit, jak uvádějí respondenti (viz tabulka č. 9), což se dále může promítat v nižší spokojenosti s nabídkou vzdělávacích aktivit (viz tabulka č. 8).

Dalším faktorem ovlivňující výsledek této otázky může být i nižší motivace k dalšímu vzdělávání kategorie D (viz tabulka č. 7) a nelze zapomenout ani na vliv informovanosti o vzdělávacích akcích (viz tabulka č. 15), kde informace pro kategorii D probíhají většinou přes nadřízeného zaměstnance a je uváděna špatná informovanost o vzdělávacích akcích.

K výše uvedeným výsledkům lze uvést Davise (2015, s. 29), podle kterého je nabízení malého množství vzdělávacích a rozvojových aktivit důvodem špatného řízení kariéry. Podnik by tedy měl organizovat dobrovolné vzdělávací aktivity častěji a pravidelně.

Předchozí otázka nezjišťuje, zda je v podniku věnována systémově pozornost „Rozvoji zaměstnanců“, ale zkoumá jen jeden z předpokladů. Přímo na proces „Rozvoj zaměstnanců“ respektive na plány kariérního postupu, který je dle Koubka (2015, s. 119-121) plánem osobního rozvoje zaměstnance míří otázka č. 17, kde jsou respondenti dotazováni, zda mají zpracované plány kariérního postupu. Odpovědi jsou zpracovány v následující tabulce č. 21.

**Tabulka 21 Zpracované plány kariérního růstu**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	8	4	1	0
Spiše ano	12	11	2	0
Nevím	42	27	4	1
Spiše ne	57	32	8	8
Určitě ne	99	55	11	30
	218	129	26	39
<b>Celkem</b>	<b>347</b>		<b>65</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků vyplývá, že osobní plány kariérního postupu v podniku nejsou vytvářeny, neboť kolem 90 % respondentů mužů i žen v dělnickém zařazení a stejně tak TH zařazení (u žen dokonce 100 %) uvádějí, že nejsou. Popřípadě uvádějí, že nevědí o tom, což má u této otázky prakticky stejný význam, protože jak uvádí Dvořáková et al. (2007, s. 306), plánování kariéry jednotlivce je proces, ve kterém si zaměstnanec sám určuje a realizuje kroky ke splnění cílů kariéry. Ostatních cca 10 %, kteří odpovídají kladně, tak mohli pochopit otázku jiným způsobem, kdy za kariérním plánem nevidí podnikový dokument, na který je otázka směřována.

Teoreticky je též možné, že respondenti uvádějící kladnou odpověď skutečně mají zpracován plán kariérního postupu, protože jak uvádí Koubek (2015, s. 119) uvedené plánování je zaměřeno spíše na manažery či vysoce kvalifikované zaměstnance a těch není s ohledem na systematizaci mezi respondenty mnoho.

Ze studia interních materiálů a též z odpovědí v kvalitativním výzkumu (viz příloha č. 14) však plyne, že plány kariérního postupu nejsou v podniku systematicky vytvářeny.

Otázka č. 16 (viz následující tabulka č. 22) se dotazuje respondentů, zda s nimi nadřízený konzultuje kariérní růst. Dotaz je koncipován s ohledem na tvrzení Koubka (2015, s. 119), že každý zaměstnanec si plánuje pracovní kariéru sám za pomoci svého nadřízeného a personalisty. Vzhledem k výsledkům z předchozí tabulky č. 21 jsou výsledky víceméně předurčeny, neboť je zjišťováno, zda nadřízení pomáhají s kariérním plánem jednotlivce, ty však nejsou vytvářeny.

**Tabulka 22 Zájem nadřízeného o kariéru svých podřízených**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	19	23	4	3
Spíše ano	49	33	1	9
Spíše ne	89	42	11	13
Určitě ne	58	30	9	14
	215	128	25	39
<b>Celkem</b>	<b>343</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Ve výsledku 68 % mužů a 80 % žen v dělnickém zařazení uvádějí, že s nimi nadřízený kariérní růst nekonzultuje a stejně odpovídá 56 % mužů a 69 % žen v TH zařazení. I když výsledky nejde spojit s původním významem dotazu, lze na ně nahlédnout z pohledu článku Korenkové, Urbaníkové (2014, s. 942-943), podle kterých by podniky měly více motivovat své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, a kde autorky píší, že zaměstnanci by měli cítit zájem svého vedoucího o jejich vzdělávání.

Výsledky této otázky jsou ještě o něco horší než výsledky odpovědí na obdobnou otázku č. 14 (viz tabulka č. 10), kde je zjišťován zájem vedoucích zaměstnanců se spolupodílet na plánování a realizaci vzdělávacích aktivit svých podřízených zaměstnanců. Z odpovědí respondentů tak vyplývá názor, že nadřízení zaměstnanci spíše nemají zájem o vzdělávání a rozvoj podřízených zaměstnanců. O převažující názor jde zejména u respondentů v dělnickém zařazení a to jak u mužů, tak u žen.

V otázce č. 18 jsou respondenti dotazováni, zda v podniku existuje personální poradenství poskytující mimo jiné podporu v oblasti kariéry, tak jak píše Kociánová (2010, s. 199).

V následující tabulce č. 23 jsou uvedeny výsledky otázky, zjišťující, zda v podniku existuje personální poradenství.

**Tabulka 23 Existence personálního poradenství v podniku**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	18	7	3	2
Spiše ano	12	16	3	2
Nevím	126	64	16	15
Spiše ne	30	18	1	8
Určitě ne	30	24	2	12
	216	129	25	39
<b>Celkem</b>	<b>345</b>		<b>64</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů plyne, že jen 14 % mužů a 24 % žen v dělnickém zařazení odpovídá kladně na uvedenou otázku. Podobná situace je u respondentů v TH zařazení, muži souhlasí v 17 % a ženy v 10 %. O tom, že by existovalo v podniku personální poradenství, neví 54 % všech respondentů (viz příloha č. 16) a zbytek, tj. 28 % mužů a 12 % žen v D zařazení, 33 % mužů a 52 % žen v TH zařazení uvádí, že takové poradenství neexistuje.

Je zřejmé, že velká většina respondentů se v podniku nesetkala s personálním poradenstvím, které by jim poskytlo specializované oddělení či manažer. Existuje zde však i skupina 15% respondentů, kteří uvádí, že takové poradenství existuje. Důvodem může být, že uvedená menší skupina má osobní zkušenost s poskytnutým personálním poradenstvím v podniku. Popřípadě na dotaz nahlíží jako respondent 2 z kvalitativního výzkumu (viz příloha č. 14), který pracuje na OMP a uvádí možnost zaměstnanců, ptát se a informovat na OMP, v případě že oni sami, či jejich rodinní příslušníci mají problém v otázkách týkajících se jejich dalšího vzdělávání, kariéry apod.

Z celkových výsledků však lze prohlásit, že uvedené poradenství není v podniku poskytováno, anebo nejsou zaměstnanci o možnosti personálního poradenství poskytnutého OMP dostatečně informováni. Lze uvést, že podnik musí lépe informovat o činnostech OMP.

Závěrečnou otázkou v dotazníku jsou respondenti dotazováni, zda považují systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku za systematický, přičemž jsou jim pojmenovány jednotlivé fáze systému. Důvodem pro zařazení této otázky je zjištění subjektivního vnímání respondentů systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Jinými slovy, jak systém na respondenty působí, jak jej vnímají bez hlubšího rozboru a také zda se „vnímání“ respondentů shoduje se závěry diplomové práce. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce č. 24.

**Tabulka 24 Vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku**

	Muži		Ženy	
	D	THZ	D	THZ
Určitě ano	27	12	3	12
Spiše ano	90	70	16	12
Spiše ne	76	38	4	10
Určitě ne	19	6	4	0
	212	126	27	34
<b>Celkem</b>	<b>338</b>		<b>61</b>	

Zdroj: vlastní výzkum

Na uvedenou otázku odpovídá kladně 70 % žen a pracovní zařazení žen tento počet neovlivňuje. Obdobně odpovídají muži TH zařazení, kteří souhlasí v 66 %. Muži v dělnickém zařazení pak souhlasí v 55 %.

Vzhledem k některým výsledkům na předcházející otázky by se dalo očekávat, že míra přesvědčení o systematickosti vzdělávání v podniku bude u respondentů v dělnickém zařazení o něco menší než u respondentů v TH zařazení, neboť odpovídají více negativně na otázky k jednotlivým fázím procesu. Avšak výsledky jsou obdobné a cca 2/3 respondentů, bez patrného vlivu pohlaví či pracovního zařazení, považují systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku za systematický. Lze se domnívat, že tuto skupinu ovlivňuje především zavedený systém povinného interního školení realizovaným v ZŠP, která v pravidelných termínech na základě své evidence školí všechny zaměstnance podniku. Zda délka zaměstnání respondentů má vliv na vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku, je testováno v nulové hypotéze  $H_{09}$ .

### 4.2.3 Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky

V rámci kvantitativního výzkumu je celkem testováno 9 nulových hypotéz, jejichž výsledky podporují hlavní výsledky práce. Testování nulových hypotéz probíhá prostřednictvím chí-kvadrát testu nezávislosti v programu IBM SPSS Statistics verze 23, a to na základě výpočtů a postupů uvedených v podkapitole 2.1.3 Metodika práce. Výstupy a výsledky výpočtů testování jednotlivých nulových hypotéz jsou uvedeny v příloze č. 16.

Z vybraných nulových hypotéz je celkem zamítnuto 6 nulových hypotéz, což znamená, že mezi zkoumanými kvalitativními znaky existuje závislost a je přijata alternativní hypotéza. Další 3 nulové hypotézy nelze zamítnout a je přijata nulová hypotéza.

V následující tabulce č. 25 jsou shrnuty výsledky testování nulových hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky. Pro podporu hlavních výsledků práce jsou hypotézy zařazeny do jednotlivých okruhů otázek stanovených pro kvantitativní výzkum.

**Tabulka 25 Shrnutí výsledků testování nulových hypotéz**

H <sub>0</sub>	Stanovená nulová hypotéza	p-hodnota x <sup>2</sup>	Zamítnutí H <sub>0</sub>	Síla závislosti (hodnota)
<b>Identifikace vzdělávacích potřeb</b>				
H <sub>01</sub>	Stupeň vzdělání respondentů nemá vliv na zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností	0,000	ANO	slabá
H <sub>02</sub>	Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na důvod motivace ke vzdělávání	0,000	ANO	slabá
H <sub>04</sub>	Pohlaví respondentů nemá vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku	0,036	ANO	slabá
<b>Plánování vzdělávání</b>				
H <sub>08</sub>	Věk respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu	0,186	NE	x
<b>Realizace vzdělávání</b>				
H <sub>05</sub>	Věk respondentů nemá vliv na vnímání přínosu vzdělávacích aktivit pro pracovní pozici	0,789	NE	x
H <sub>06</sub>	Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku	0,012	ANO	slabá
<b>Vyhodnocování efektivity vzdělávání</b>				
H <sub>07</sub>	Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost hodnocení vzdělávacích akcí v podniku	0,000	ANO	střední
<b>Rozvoj vzdělávání</b>				
H <sub>03</sub>	Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí	0,000	ANO	slabá
H <sub>09</sub>	Délka zaměstnání respondentů nemá vliv na vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku	0,440	NE	x

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků výzkumu vyplývá, že v rámci okruhu otázek – identifikace vzdělávacích potřeb jsou zamítnuty všechny tři stanovené nulové hypotézy. Na základě statistických testů lze konstatovat, že stupeň vzdělání má vliv na zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností. Z celkového souboru respondentů odpovídá 73,5 % respondentů, kteří mají zájem se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností. Nejvíce respondentů (90,4 %), kteří mají zájem se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností, jsou respondenti s vysokoškolským vzděláním. Hned po nich projevují tento zájem respondenti se středoškolským vzděláním (77,7 %) a s vyšším odborným vzděláním (71,4 %). Poslední místo je zastoupeno respondenty se základním vzděláním (28,6 %), kteří mají tento zájem. Největší zájem se vzdělávat nad rámec pracovních povinností mají respondenti vysokoškolského vzdělání. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší stupeň vzdělání respondentů, tím je větší zájem respondentů se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností.

Na základě výsledků je také zamítnuta nulová hypotéza H<sub>02</sub>, že pracovní zařazení respondentů nemá vliv na důvod motivace ke vzdělávání. Jako důvod motivace ke vzdělávání uvádí nejvíce respondentů D zařazení (tj. 45,1 %) „Lepší platové ohodnocení“ a jako druhý důvod uvádí (28,5 %) „Nové požadavky na pracovní místo“. Naopak nejvíce respondentů TH zařazení (52,3 %) uvádí důvod motivace ke vzdělávání „Nové požadavky na pracovní místo“ a až poté (24,8%) „Lepší platové ohodnocení. Lze shrnout, že existuje rozdíl v důvodu motivace ke vzdělávání v podniku mezi dělníky a THZ. Největším důvodem ke vzdělávání je „Lepší platové ohodnocení“ pro respondenty kategorie D a největším důvodem ke vzdělávání jsou „Nové požadavky na pracovní místo“ pro respondenty kategorie TH.

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb se zamítá i třetí hypotéza H<sub>04</sub> výsledkem tedy je, že pohlaví respondentů má vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku. Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku závisí na pohlaví respondentů. S nabídkou vzdělávacích akcí jsou více spokojeny ženy (69,8 %) než muži (55,7 %).

Na základě výsledků výzkumu není zamítnuta nulová hypotéza H<sub>08</sub>, že věk respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu. Mezi zkoumanými kvalitativními znaky není zjištěna závislost, tzn., že věková kategorie respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích aktivit formou e-learningu.

Z výzkumu vyplývá, že vnímání přínosu vzdělávacích akcí pro danou pracovní pozici nezávisí na věku respondenta. Vzdělávací aktivity organizované podnikem jsou přínosné pro pracovní pozici pro 51,1 % respondentů (viz příloha č. 16 a č. 17). Podíl respondentů v jednotlivých věkových kategoriích, kteří vnímají přínos vzdělávacích akcí pro jejich pracovní pozici, není extrémně rozdílný, tudíž mezi věkem respondentů a vnímání přínosu vzdělávacích aktivit pro danou pracovní pozici neexistuje významný vztah.

V rámci realizace vzdělávání je také zjišťována závislost mezi pracovním zařazením respondentů a informovaností o vzdělávacích aktivitách v podniku. Z výsledků vyplývá, že pracovní zařazení má vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku. Dokladuje to fakt, že více respondentů TH zařazení (53,0 %) považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou oproti respondentům D zařazení, kterých je pouze 38,1 %. Nejvíce je respondentů TH zařazení, kteří si myslí, že informovanost o vzdělávacích aktivitách je v podniku dostatečná.

Rovněž je prokázána závislost mezi pracovním zařazením a možností hodnocení vzdělávacích akcí v podniku. Tzn., že existuje rozdíl mezi respondenty D zařazení a TH zařazení v možnosti hodnocení vzdělávacích akcí v podniku. Celkem 76,8 % TH respondentů má možnost hodnotit vzdělávací akce v podniku. Naproti tomu tuto možnost má 26,9 % respondentů D zařazení. Jsou tedy zaznamenány evidentní rozdíly, což vede k výsledku, že mezi pracovním zařazením a možností hodnotit vzdělávací akce existuje významný vztah. Nejvíce mají možnost hodnotit vzdělávací akce v podniku respondenti TH zařazení.

Na základě statistických testů lze v rámci rozvoje zaměstnanců říci, že pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí v podniku. Z výzkumu vyplývá, že více mají možnost se dobrovolných vzdělávacích akcí zúčastnit respondenti TH zařazení (76,8 %) oproti respondentům kategorie D (50,8 %).

Poslední nulová hypotéza, která je testována, se zabývá zjišťováním závislosti mezi délkou zaměstnání respondentů a vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku. Výsledkem je, že mezi délkou zaměstnání respondentů a vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku neexistuje významný vztah. U respondentů ve všech kategoriích v délce zaměstnání, kteří vnímají vzdělávání v podniku jako systematické, nejsou zaznamenány velké rozdíly.

## 5 Doporučení

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu lze na základě výsledků výzkumu zhodnotit jako zavedený systém, který vychází z podnikových závazných dokumentů. Z výsledků kvalitativního výzkumu (viz příloha č. 14) vyplývá, že systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku vychází ze systémového pracovního postupu „Řízení lidských zdrojů v o. z. TÚU“ a lze ho podle autorů Váchal, Vochozka (2013, s. 317) považovat za systematický, protože obsahuje všechny fáze nutné pro naplnění vzdělávacích cílů, tj. identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, hodnocení efektivnosti vzdělávání. Tím se dostává odpověď na hlavní výzkumnou otázku, zda podnik používá ke vzdělávání svých zaměstnanců systematický přístup.

Ačkoliv v podniku probíhají jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání, z výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu doplněného o testování nulových hypotéz vyplývá, že v rámci jednotlivých fází vzdělávacího procesu jsou identifikovány nedostatky, pro které jsou v následujícím textu navržena doporučení, která vedou ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku, čímž je naplněn hlavní cíl práce.

### Identifikace potřeb vzdělávání

Z kvalitativního výzkumu (viz příloha č. 14) vyplývá, že identifikace vzdělávacích potřeb je v podniku spojena s nástupem do zaměstnání, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni z pohledu naplnění kvalifikačních požadavků, které vyplývají z popisu daného pracovního místa popřípadě s obsazováním pracovní pozice z vlastních zdrojů, kdy si zaměstnanec musí doplnit kvalifikaci. Dalším zdrojem identifikace potřeb vzdělávání jsou pak požadavky vedoucích zaměstnanců, na které jsou e-mailem dotazováni před začátkem nového plánovacího období.

Jak ale vyplývá z obou výzkumů, není prováděno pravidelné hodnocení zaměstnanců, které Koubek (2015, s. 263) považuje za velmi důležitý podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání. Pro účinnější provádění fáze identifikace potřeb vzdělávání tak lze doporučit v souladu s tvrzením Koubka (2015, s. 263) **pravidelné hodnocení zaměstnanců**, přičemž říká, že čím detailnější toto hodnocení je, tím se stává lepším podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání. V uvedeném hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců může vedoucí zaměstnanec uvést požadavky na potřebu vzdělávání pro podřízeného zaměstnance. Je vhodné, aby se na pravidelném hodnocení podílel i sám zaměstnanec, jak uvádí Koubek (2015, s. 263-264), neboť požadavky na potřebu vzdělávání od zaměstnanců a jejich vedoucích jsou důležitým zdrojem informací.

Lze si představit, že pravidelné hodnocení zaměstnanců je administrativně a časově náročnou aktivitou, proto by podnik mohl pro začátek zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců pouze pro zaměstnance kategorie TH, kteří jednak mají větší zájem se vzdělávat, a jejich důvodem motivace pro vzdělávání jsou nové požadavky na pracovní místo, jak potvrzují zamítnuté nulové hypotézy  $H_{01}$  a  $H_{02}$ . Měli by tedy mít možnost se vyjádřit třeba u svého pravidelného hodnocení zaměstnance v hodnotícím rozhovoru. U zaměstnanců kategorie D by probíhalo neformální hodnocení, tedy průběžné hodnocení jeho nadřízeným během vykonávání práce, které se nemusí zaznamenávat a má příležitostnou povahu, jak uvádí Koubek (2015, s. 208).

Pravidelné hodnocení zaměstnanců kategorie T by se dle doporučení provádělo plánovaně, systematicky a v pravidelných intervalech – jednou ročně na konci hodnotícího období, tak jak uvádí Koubek (2015, s. 208), a to na základě hodnotícího rozhovoru mezi hodnoceným

zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Hlavní zásady pro průběh hodnocení zaměstnanců kategorie T jsou navrženy v příloze č. 18.

Pro záznam z rozhovoru hodnocení zaměstnanců kategorie T je pro podnik navržen hodnotící formulář – viz příloha č. 19.

Z kvantitativního výzkumu plyne (viz výsledky výzkumu – dotazníkové šetření podkapitola 4.2.2), že respondenti mají motivaci se vzdělávat a zároveň nejsou zcela spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku. Zjišťováním jejich názoru, ať z pravidelného hodnocení nebo z anketního průzkumu, které podnik provádí, může zlepšit identifikaci potřeby vzdělávání. Aby však identifikace potřeb vzdělávání byla v podniku účinnější, lze doporučit **provádění anketního průzkumu** více zaměřeného na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců či ankety zaměřené pouze na tuto oblast. Vzhledem k tomu, že v současné době je prováděn průzkumu „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců“ v tříletém intervalu (viz příloha č. 14 – výpověď respondenta 2), je zde časový prostor k častějšímu dotazování zaměstnanců v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje.

### **Plánování vzdělávání**

Z výsledků kvalitativního výzkumu vyplývá (viz příloha č. 14), že základním dokumentem pro plánování vzdělávání v podniku je „Plán výcviku“, který svou základní strukturou plní svou funkci. Pokud by však podnik prováděl intenzivněji identifikaci vzdělávacích potřeb, tzn. z více zdrojů, konkrétněji pro určité skupiny zaměstnanců, pak pro lepší zvládnutí celého procesu vzdělávání lze doporučit **detaillněji zpracovaný plán vzdělávání**. Jak uvádí Koubek (2015, s. 265), dobře vypracovaný plán vzdělávání obsahuje mj. komu je vzdělávání konkrétně určeno, nebo jsou uvedena kritéria výběru účastníků. Dále může podnik v plánu uvádět, jakým způsobem bude vzdělávání provedeno, tzn. doplnit jaké metody, pomůcky, učební texty apod. budou použity. Z chybějících údajů v plánu lze též doporučit doplnění, jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání. Změna formuláře „Plánu výcviku“ je navržena v příloze č. 20.

Z kvantitativního výzkumu vyplývá, že jen málo respondentů vnímá zájem vedoucích se spolupodílet na plánování a realizaci jejich vzdělávacích aktivit, což podporuje doporučení k realizaci pravidelného hodnocení zaměstnanců, které provádí vedoucí zaměstnanec za účasti hodnoceného zaměstnance a kdy obě strany mohou probrat požadavky na vzdělávání. Jeho zavedení by též mohlo zlepšit vnímání zaměstnanců ohledně možnosti podílet se na ročním plánování vzdělávacích potřeb v podniku.

Dále kvantitativní výsledky ukazují, že volené metody vzdělávání celkem korespondují s metodami, které respondentům nejvíce vyhovují. Zároveň výsledky ukazují, že s mnoha metodami se nesetkali. Například s metodou coaching, kterou Pličková (2009) označuje za moderní způsob vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, se setkala jen několik respondentů, přičemž lze tuto metodu vzdělávání na pracovišti využít jak pro THZ, tak i pro kategorii D. Z metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště je možné navrhnout metodu hraní rolí pro zaměstnance kategorie TH či spíše pro vedoucí zaměstnance.

Lze tak doporučit, aby při plánování vzdělávací akce, kde to bude vhodné, byly vyzkoušeny **nové v podniku nepoužité či netradiční metody vzdělávání**. Nové metody se mohou ukázat jako vhodnější než jiné a mohou tak zvýšit efektivnost vzdělávacího procesu.

K metodě e-learningu z obou výzkumů vyplývá spíše negativní přístup. Tento postoj, jak vyplývá z nulové hypotézy  $H_{08}$ , není ovlivněn věkem respondentů. Vzhledem k tomu, jak e-learning popisuje např. Barešová (2011, s. 39-44), která popisuje rozmanitost možností



e-learningu, se lze domnívat, že podnik nedostatečně využívá možností e-learningu. Mezi doporučení tak lze zařadit **prověření způsobu provádění metody e-learning** v podniku, ze kterého by vzešly návrhy na zatraktivnění uvedené metody. Konkrétně by pak tuto vzdělávací metodu bylo možné více využít pro interní školení realizované v Závodní škole práce, neboť jak píše Barešová (2011, 39-44), přínosem této metody je rychlejší vstřebávání informací, přizpůsobování vzdělání individuálních potřebám, poskytováním stejných informací pro všechny účastníky, ale též prověření znalostí na základě testu a jejich okamžité vyhodnocení.

### **Realizace vzdělávání**

Z kvalitativního výzkumu vyplývá (viz příloha č. 14), že realizace vzdělávacích akcí probíhá v podniku především prostřednictvím ZŠP, která se přímo specializuje na poskytování interního školení. Dalo by se předpokládat, že jen stěží lze představit doporučení týkající se provádění interního školení specializovanému středisku, přesto na základě výsledků z kvantitativního výzkumu je možné na určité nedostatky upozornit. Z výzkumu plyne, že panuje méně než poloviční spokojenost zaměstnanců kategorie D s výběrem vzdělávacích aktivit, neboť je nepovažují za přínosné, a to bez ohledu na věk respondentů, jak vychází z testování nulové hypotézy  $H_{05}$ . Vzdělávací akce jsou u této kategorie spojeny především s povinnými vzdělávacími aktivitami, které je nutné absolvovat. Je tedy důležité dbát na to, aby zaměstnanci znali cíl svého vzdělávání, jak píše Kociánová (2010, s. 171). Tedy v tomto případě vysvětlit nezbytnost prováděného školení. Dále je vhodné zamyslet se nad způsobem provádění vzdělávacích akcí. Zejména jaké metody jsou používány. Zde se právě nabízí doporučení z předchozí kapitoly, kdy lze efektivně využít metody e-learning, která se přizpůsobuje tempu jednotlivých účastníků a je schopna okamžitě prověřit a vyhodnotit jejich znalosti a tím celý proces povinného vzdělávání zefektivnit. Důležitým aspektem procesu realizace vzdělávání je dle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 99) osoba lektora. Z provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci podniku nemají možnost vyjádřit se či ohodnotit lektora interní vzdělávací akce a ovlivnit tak jeho výběr. Možnost hodnotit akci souvisí s dále uvedeným doporučením.

Realizace externích vzdělávacích akcí odráží způsob provedení úvodní fáze systému vzdělávání tedy identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se spíše o okrajovou záležitost, kdy případnou vzdělávací akci si vyhledávají zaměstnanci sami, jak vyplývá z kvalitativního výzkumu.

Z kvalitativního výzkumu (viz příloha č. 14) vyplývá, že informace o interních vzdělávacích akcích jsou rozesílány e-mailem na vedoucí zaměstnance, kde jsou informováni o dalším školení jejich podřízených. Dále z výzkumu vyplývá, že informace o externích vzdělávacích akcích nejsou poskytovány a zaměstnanci si je vyhledávají sami. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že pouze 38 % respondentů kategorie D považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou a stejného názoru je 53 % respondentů kategorie TH. Testovaná nulová hypotéza  $H_{06}$  potvrzuje vliv pracovního zařazení respondentů na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku. K výše uvedenému lze doporučit, aby **podnik zlepšil informovanost**. Podnik může využít intranetové sítě, kde by vznikla složka s názvem „Školení“, kterou by využívali zejména THZ a také občasníku DIAMO či hlavní nástěnky u jídelny, které by sloužily jako další zdroj informací jak pro THZ, tak především pro zaměstnance dělnických profesí.

## Hodnocení efektivity vzdělávání

Provádění hodnocení efektivity je v podniku zaměřeno pouze na externí vzdělávací akce, jak vyplývá z kvalitativního výzkumu (viz příloha č. 14). Provádí se pomocí zprávy o účasti na vzdělávací akci, kde mají účastníci za povinnost bodově ohodnotit vzdělávací akci a při sníženém hodnocení, pak své hodnocení vysvětlit.

Jak lze odvodit z výpovědi respondenta 2 (viz příloha č. 14), uvedená praxe vede k tomu, že hodnotitelé volí „cestu nejmenšího odporu“ a udělují plný počet bodů, tedy hodnocení při kterém nemusí poskytnout odůvodnění. Lze tak podniku velmi doporučit **změnu hodnotícího formuláře**. Pokud mají být informace získané z formuláře odrážet mínění účastníků, pak by „kladné“ i „záporné“ hodnocení mělo mít obdobnou míru náročnosti vypracování. Řešením tedy je bodové hodnocení bez odůvodňování hodnocení nebo s odůvodněním u všech hodnocení. Popřípadě lze navrhnout formulář s připravenými možnostmi odpovědí, ze kterých by účastník vybíral. Změna formuláře „Zpráva o účasti na vzdělávací akci“ je navržena v příloze č. 21.

Naproti tomu hodnocení efektivity u interních vzdělávacích akcí není prováděno žádné, jak uvádí respondent 2 (viz příloha č. 14). Od uvedené skutečnosti se odráží převažující názor zaměstnanců kategorie D absolvující ve většině případů interní školení, kteří uvádějí v kvantitativním výzkumu nemožnost hodnotit vzdělávací akci. Výsledek je podpořen zamítnutím nulové hypotézy  $H_{07}$ , kdy pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost ohodnotit vzdělávací akci v podniku. Doporučením pro podnik tak je, aby podnik prováděl **hodnocení všech vzdělávacích akcí**, nejen tedy externích, ale také interních, což pomůže odhalit případné nedostatky v provádění interních školení a může tak pozitivně ovlivnit kvalitu realizace dalšího vzdělávání.

## Rozvoj zaměstnanců

Respondent 1 v kvalitativním výzkumu (viz příloha č. 14) přímo uvádí, že se podnik nijak zvlášť nevěnuje osobnímu rozvoji zaměstnanců a stejné výsledky plynou z kvantitativního výzkumu k uvedenému tématu, neboť respondenti uvádí, že kariérní plány nejsou vytvářeny a většina též uvádí, že kariérní růst s nimi není konzultován. V souladu s tvrzením Koubka (2015, s. 119) který píše, že individualizované plány pracovní kariéry se v dobře řízených organizacích zpracovávají i pro administrativní a manuální zaměstnance by bylo možné navrhnout doporučení zpracovat kariérní plány zaměstnanců. Vzhledem k velikosti podniku a náročnosti celého procesu lze pro začátek podniku doporučit **zavedení plánů pracovní kariéry pro manažery a vysoce kvalifikované zaměstnance** a na základě získaných zkušeností, pak může kariérní plány rozšířit na celý podnik. Návrh nového formuláře „Kariérní plán zaměstnance“ je uveden v příloze č. 22.

S ohledem na Davise (2015, s. 28-29), který říká, že v dnešní době zaměstnanci očekávají více než platové ohodnocení a uvádí mimo jiné profesionální rozvoj, lze podniku doporučit **více a pravidelněji organizovat dobrovolné vzdělávací aktivity**. Neboť dotazníkové šetření ukazuje mimo jiné, že 42 % všech respondentů (viz příloha č. 16) je nespokojeno s nabídkou vzdělávacích akcí a 39 % respondentů (viz příloha č. 16) uvádí, že nemají možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí. Doporučení vychází ze skutečnosti, že 73 % respondentů kategorie D neabsolvovali ani jednu dobrovolnou vzdělávací akci za poslední rok. Lepší výsledek je u kategorie respondentů THP, kde 38 % uvedlo stejnou odpověď. Výsledek odpovídá zamítnutí nulové hypotézy  $H_{03}$ , kdy pracovní zařazení má vliv na možnosti zúčastnit se dobrovolné vzdělávací akce.

Nabízení dobrovolných vzdělávacích akcí by bylo v kompetenci OMP, které by zároveň využilo doporučených zdrojů ke zvýšení informovanosti (intranet, občasník DIAMO, nástěnka), kde by byl uveden jednak seznam povinných i dobrovolných vzdělávacích akcí organizovaných podnikem.

V souvislosti s OMP z kvalitativního výzkumu vyplývá (viz příloha č. 14), že personální poradenství je ze strany OMP zaměstnancům poskytováno, avšak z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci o této možnosti neví, jak uvádí 54 % všech respondentů (viz příloha č. 16) a tudíž ji nevyužívají. Podniku lze doporučit **zveřejnění poskytování personálního poradenství** ve více informačních zdrojích, aby se tak dostalo do širokého povědomí zaměstnanců. Podnik může opět využít výše uvedených zdrojů ke zvýšení informovanosti.

## 6 Závěr

Významnou součástí celoživotního vzdělávání představuje podnikové vzdělávání, které podnik organizuje pro své zaměstnance. Lépe vzdělaní zaměstnanci poskytují kvalitnější služby, jsou více motivovaní, méně opouštějí stávající zaměstnání, podávají lepší pracovní výkony, jsou spokojenější a jsou především odborně zdatnější. Podnikové vzdělávání přináší výhody i samotnému podniku. Podniky, které vzdělávají své zaměstnance prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a jsou schopni pružně reagovat na požadavky trhu. Aby tyto výhody podnikového vzdělávání mohly být naplněny, je nutné, aby vzdělávání v podniku bylo prováděno systematicky. Jak uvádí odborná literatura, systematické vzdělávání vychází ze strategie a politiky vzdělávání podniku a je to neustále se opakující cyklus na sebe navazujících fází – identifikace vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení efektivnosti vzdělávání. Systematické vzdělávání zaměstnanců též souvisí s jejich rozvojem, proto moderně řízené podniky se též věnují rozvoji zaměstnanců.

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu“ je formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku. Diplomová práce je kromě naplnění jejího hlavního cíle zaměřena i na získání odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, a to, zda podnik používá ke vzdělávání svých zaměstnanců systematický přístup.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá popisem podnikového vzdělávání, jeho významem, cílem, jeho oblastmi a detailně popisuje jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání, které jsou klíčovými aktivitami v této práci a zároveň se stávají podkladem pro formulaci hlavní výzkumné otázky, která zní: **„Používá podnik pro vzdělávání svých zaměstnanců systematický přístup?“** Teoretické poznatky zpracované na základě literární rešerše jsou využity v praktické části práci.

Na základě provedeného výzkumu lze říci, že podnik ke vzdělávání svých zaměstnanců přistupuje systematicky. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku vychází ze závazného podnikového dokumentu (systémový pracovní postup „Řízení lidských zdrojů v o. z TÚU“), ve kterém jsou popsány jednotlivé fáze cyklu systematického vzdělávání, jejichž hlavními aktivitami se podnik řídí. Celkem 61 % respondentů vnímá vzdělávání v podniku jako systematické, přičemž délka zaměstnání respondentů nemá vliv na vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku, jak vyplývá z testování nulové hypotézy  $H_{09}$ .

Ačkoli podnik deklaruje řízené a plánové vzdělávání v podniku, jsou v jednotlivých fázích systematického cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zjištěny na základě výsledků výzkumu nedostatky, pro které jsou formulována doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb z výsledků obou výzkumů vyplývá, že podnik neprovádí pravidelné roční hodnocení. Celkem 38 % respondentů uvádí, že na jejich pracovní pozici neprobíhá pravidelné roční hodnocení a 32 % respondentů neví, zda takové hodnocení vůbec probíhá. Vzhledem k tomu, že pravidelné hodnocení zaměstnanců je důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání, je podniku doporučeno, aby zavedl pravidelné hodnocení zaměstnanců, se kterým budou zaměstnanci seznámeni písemně. Výsledkem tohoto doporučení má být lepší identifikace vzdělávacích potřeb, možnost zaměstnanců podílet se na ročním plánování jejich vzdělávacích potřeb a tím vyšší motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

Dále výsledky výzkumu ukazují, že 42 % všech respondentů není spokojeno s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku, přičemž 50% nespokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí je zaznamenána u respondentů kategorie D. K zefektivnění fáze identifikace vzdělávacích potřeb je podniku dále doporučeno, aby prováděl již zavedené anketní průzkumy, avšak více či pouze zaměřené na oblast vzdělávání a v kratších časových intervalech. Tímto doporučením může podnik mimo jiné odhalit právě nespokojenost zaměstnanců s nabídkou vzdělávacích akcí organizovaných podnikem.

Ve fázi plánování vzdělávání jsou na základě výsledků výzkumu zjištěny nedostatky v plánu vzdělávání. Chybí mu údaje o účastnících vzdělávání, o vzdělávacích metodách a jakým způsobem se budou výsledky vzdělávání hodnotit. Podnik by se tak měl více zaměřit na plán vzdělávání a měl by zajistit jeho detailnější zpracování. Výsledkem tohoto doporučení je dobře zpracovaný plán vzdělávání, který je hlavním podkladem pro plánování vzdělávání.

Z obou výzkumů dále vyplývá, že podnik při školení využívá zavedených vzdělávacích metod. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že mnoho vzdělávacích metod na pracovišti i mimo něj nejsou v podniku využívány, proto lze podniku doporučit, aby zařadil některé tyto metody do procesu vzdělávání, zejména co se týče současných trendů ve vzdělávání, jako je metoda coaching a metoda e-learning. Vzhledem k tomu, že více jak polovina respondentů (58 %) nemá zájem o více vzdělávacích aktivit formou e-learningu v podniku, lze podniku doporučit, aby prověřil způsob provádění metody e-learning, ztraktivnil ji a poté zařadil tuto metodu vzdělávání více do vzdělávacího procesu. Doporučením je využít e-learning pro své nesporné výhody u povinných školení konaných v Závodní škole práce.

Nedostatky zjištěné v realizaci vzdělávání se týkají informovanosti o vzdělávacích aktivitách v podniku. Pouze 38 % respondentů kategorie D považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou a stejného názoru je 53 % respondentů kategorie THZ. Testovaná nulová hypotéza  $H_{06}$  potvrzuje vliv pracovního zařazení respondentů na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku. Dalším doporučením pro podnik je tak zvýšit informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku, a to vytvořením složky s názvem „Školení“ na intranetu, kterou by využívali zejména THZ a prostřednictvím občasníku DIAMO či hlavní nástěnky u jídelny, které by sloužily jako hlavní zdroj jak pro THZ, tak především pro zaměstnance dělnických profesí.

Z výsledků práce dále vyplývá, že zaměstnanci hodnotí pouze externí vzdělávací akce. Z dotazníkového šetření je zjištěno, že celkem 52 % všech respondentů nemá možnost ohodnotit danou vzdělávací akci a až 73 % respondentů kategorie D nemá tuto možnost. Výsledek je podpořen testováním nulové hypotézy  $H_{07}$ , která je zamítnuta a přijata alternativní hypotéza. Pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost hodnocení vzdělávacích akcí v podniku. Z toho plyne další doporučení pro podnik, a tím je, aby podnik prováděl hodnocení všech vzdělávacích akcí, nejen tedy externích, ale také interních, což pomůže získat zpětnou vazbu a může tak ovlivnit kvalitu realizace dalšího vzdělávání. V souvislosti s hodnocením efektivnosti vzdělávání je podniku doporučeno změnit hodnotící formulář tak, aby lépe odrážel skutečný názor hodnotitele vzdělávací akce.

V rámci rozvoje zaměstnanců z výzkumu vyplývá, že podnik nemá zpracované plány kariérního postupu. Stejná otázka je kladena v dotazníkovém šetření, kde je převážnou většinou (73 % respondentů) potvrzena tato skutečnost. Vzhledem k tomu, že kariérní plány jsou jedním z předpokladů rozvoje zaměstnanců, lze podniku doporučit, aby zavedl plány pracovní kariéry, ale pouze pro manažery a vysoce kvalifikovaní zaměstnance, tak jak popisuje současný stav Koubek (2015, s. 119).

Z výsledků dále vyplývá, že podnik téměř nenabízí svým zaměstnancům dobrovolné vzdělávací aktivity. Podniku tak lze doporučit, aby organizoval dobrovolné vzdělávací aktivity častěji a pravidelněji.

Dále je v rámci rozvoje zaměstnanců zjišťováno postavení personálního poradenství v podniku. Výsledky ukazují, že zaměstnanci mají možnost personálního poradenství na oddělení OMP. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci o této možnosti neví (54 % všech respondentů), tudíž ji nevyužívají. Z tohoto důvodu je dále podniku doporučeno, aby tuto informaci zveřejnil a dostalo se tak do širokého povědomí zaměstnanců, že oddělení OMP též poskytuje personální poradenství. Zaměstnanci by tak mohli využít této pomoci, například při rozvoji své pracovní kariéry, která není v podniku nijak řešena.

Výše zjištěné nedostatky vedou ke splnění hlavního cíle práce, tj. formulace doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku. Jednotlivé návrhy jsou doporučením pro podnik, jejichž zrealizováním by mohl podnik zlepšit, byť systematický, přístup ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

# Literatura

## Monografie

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Vox, 2011. 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, J. et al. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 368 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EVANGELU, J., E., NEUBAUER, J. *Testy pro personální práci. Jak je správně vytvářet a využívat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 142 s. ISBN 978-80-247-5056-9.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
- NEUBAUER, J. et al. *Základy statistiky: Aplikace v technických a ekonomických oborech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 240 s. ISBN 978-80-247-4273-1.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PILAŘOVÁ, I. Vedení lidí v praxi: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: Nejpoužívanější metody a techniky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2015. 548 s. ISBN 978-80-247-3568-9.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, M. et al. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 200 s. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2010. 200 s. ISBN 978-808-6723-983.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

## **Vědecké články**

ANTOŠOVÁ, M., CSIKÓSOVÁ A. Whole Life Education in Context of Knowledge Society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012, vol. 46, p. 2842-2846. ISSN 2842-2846.

DAVIS, P., J. Implementing an employee career-development strategy: How to build commitment and retain employees. *Human Resource Management International Digest*, 2015, vol. 23, no. 4, p. 28-32. ISSN 0967-0734.

HAVLÍČKOVÁ, D., ŘÁDOVÁ, H. Cesty k uznávání. *Sborník příspěvků z Konference k uznávání neformálního vzdělávání*. Praha: Comunica, 2012, s. 47. ISBN 978-80-87449-17-2.

KOŁODZIEJCZAK, M. Coaching Across Organizational Culture. *Procedia - Economics and Finance*, 2015, vol. 23, p. 329-334. ISSN 2212-5671.

KORENKOVÁ, M., URBANÍKOVÁ, M. Increase of Company Efficiency through the Investment to the Employees and its Quantitative Valuation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2014, vol. 110, p. 942-951. ISSN 1877-0428.

KOŠŤÁLOVÁ, A., ZAJASENSKÁ, O. Metodika testovanie a nezávislosti medzi kvalitatívny znakmi. *Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod*, 2010, vol. 5, no. 2, p. 29-38. ISSN 1336-8181.



NAVIMIPOUR, N. J., ZAREIE, B. A model for assessing the impact of learning system on employees' satisfaction. *Computer in Human Behavior*, 2015, vol. 53, p. 475-485. ISSN 0747-5632.

OHOTINA, A., LAVRINENKO, O. Education of Employees and Investment Climate of the region: The View of the Heads of Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 174, p. 3873-3877. ISSN 1877-0428.

SETHI R., S. Role of Technology in Enhancing the Quality of Higher Business Management Education – A Description. *International Journal of Management Excellence*, 2013, vol. 1, no. 1, p. 13-17. ISSN 2292-1648.

SHAFIQUE, M. N. et al. What are monetary and non-monetary factors to motivate employees? *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 2015, vol. 52, p. 6-14. ISSN 2300-2697.

TURECKIOVÁ, M. Podnikové vzdělávání: Metody a formy používané v rozvoji řízení lidských zdrojů. *Pedagogika*, 2006, vol. 56, no. 4, p. 373-381. ISSN 0031-3815.

ZOUNEK, J. E-learning a vzdělávání. Několik pohledů na problematiku E-learningu. *Pedagogika*, 2006, vol. 56, no. 4, p. 344-345. ISSN 0031-3815.

## **Závěrečné práce**

URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí v organizacích. Praha, 2011. Disertační práce. ČZU. Vedoucí práce Jan Hron.

## **Internetové zdroje**

BAČUVČÍK, R. *Jak na marketingové průzkumy* [online]. 2010 [cit 2015-10-24]. Dostupné z WWW: <http://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy/>.

BIELIKOVÁ, A., HRAŠKOVÁ, D. Moderní řízení: *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace* [online]. 2006 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>.

DIAMO. *DIAMO, státní podnik Stráž pod Ralskem* [online]. 2016 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z WWW: <http://www.diamo.cz/>.

DUDEK, M. *Plán osobního rozvoje zaměstnance* [online]. 2000 [cit. 2015-08-8]. Dostupné z WWW: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm>.

JANSA, L. *Jak ochránit investici do vzdělávání zaměstnanců?* [online]. 2008 [cit. 2015-08-16]. Dostupné z WWW: <http://www.pravoit.cz/article/jak-ochranit-investici-do-vzdelavani-zamestnancu>.

KÁBRT, M. Aplikovaná statistika. *Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce* [online]. 2011 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z WWW: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>.

KOHOUTEK, R. Psychologie v teorii a praxi: *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. 2010 [cit. 2015-11-13]. Dostupné z WWW: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>.

MATOUŠ, Z. *Podnikové vzdělávání v České republice* [online]. 2015 [cit. 2015-08-1]. Dostupné z WWW: <http://www.ligsuniversity.cz/o-nas/publikace-studentu/podnikove-vzdelavani-v-ceske-republice/>.

PETERKA, R. *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí* [online]. 2007 [cit. 2015-08-16]. Dostupné z WWW: [http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-podnikani.aspx?c=A070117\\_152739\\_firmy\\_rady\\_vra](http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra).

PLIČKOVÁ, M. *Koučink: heslo moderní doby* [online]. 2009 [cit. 2015-08-10]. Dostupné z WWW: <http://www.superkariera.cz/poradna/pro-firmy/koucink-heslo-moderni-doby.html>.

URBAN, J. *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 2005 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z WWW: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

URBAN, J. *Jak zvýšit efektivitu vzdělávání* [online]. 2007 [cit. 2015-08-5]. Dostupné z WWW: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3167v4159-jak-zvysit-efektivitu-vzdelavani/>.

URBAN, J. *Jaké jsou trendy rozvoje vzdělávání? Cíle, metody a hodnocení výsledků* [online]. 2012 [cit. 2015-08-5]. Dostupné z WWW: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-57771350-jake-jsou-trendy-rozvoje-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>.

VETEŠKA, J., SVOBODA, M.: *Vliv nových technologií a inovací na rozvoj vzdělávání dospělých* [online]. 2014 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z WWW: <http://www.andragogika.info/blog/vliv-novych-technologii-a-inovaci-na-rozvoj-vzdelavani-dospelych>.

## **Podnikové dokumenty**

JEŽ, J. *Strategie a politika jakosti s. p. DIAMO*. Stráž pod Ralskem: DIAMO, s. p. 2013. s. 1.

KRČMÁŘ, V. *Řídicí postup: Řízení lidských zdrojů*. 7. vyd. Stráž pod Ralskem: DIAMO, s. p. 2014. s. 28. ŘP-sp-18-01.

STANO, T. *Systémová instrukce o. z. TÚU: Vstupní a periodické školení*. 7. vyd. Stráž pod Ralskem: DIAMO, s. p., o. z. TÚU, 2015. s. 37. SI-TÚU-18-01-01.

ŠPAČEK, P. *Systémový pracovní postup o. z. TÚU: Řízení lidských zdrojů v o. z. TÚU*. 8. vyd. Stráž pod Ralskem: DIAMO, s. p., o. z. TÚU, 2015. s. 30. SPP-TÚU-18-01-01.

VOSÁHLO, J. *Organizační norma: Organizační řád o. z. TÚU*. 4. vyd. Stráž pod Ralskem: DIAMO, s. p., o. z. TÚU, 2010. s. 55. ON-TÚU-01-02.

## Seznam příloh

PŘÍLOHA Č. 1 – OKRUHY OTÁZEK PRO POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY .....	I
PŘÍLOHA Č. 2 – DOTAZNÍK .....	III
PŘÍLOHA Č. 3 – PODROBNÉ SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY PODNIKU.....	VII
PŘÍLOHA Č. 4 – VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ O. Z. TÚU.....	XVII
PŘÍLOHA Č. 5 – SYSTÉM FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ ČLOVĚKA .....	XXVIII
PŘÍLOHA Č. 6 – VZDĚLÁVACÍ METODY NA PRACOVÍŠTI A MIMO PRACOVÍŠTĚ .....	XIX
PŘÍLOHA Č. 7 – PRVKY PROCESU REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ.....	XXIII
PŘÍLOHA Č. 8 – FÁZE PLÁNU OSOBNÍHO ROZVOJE .....	XXIV
PŘÍLOHA Č. 9 – STRUKTURA PODNIKU DIAMO, SE SÍDLEM VE STRÁŽI POD RALSKEM .....	XXV
PŘÍLOHA Č. 10 – FORMULÁŘ – „HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ“.....	XXVI
PŘÍLOHA Č. 11 – FORMULÁŘ – „POŽADAVEK PLÁNU VÝCVIKU“ .....	XXIX
PŘÍLOHA Č. 12 – DRUHY POVINNÉHO ŠKOLENÍ .....	XXX
PŘÍLOHA Č. 13 – FORMULÁŘ – „ZPRÁVA O ÚČASTI NA VZDĚLÁVACÍ AKCI“ .....	XXXII
PŘÍLOHA Č. 14 – ZÁZNAM POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ .....	XXXIII
PŘÍLOHA Č. 15 – PLÁN VÝCVIKU PRO ROK 2015.....	XXXVII
PŘÍLOHA Č. 16 – GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	XLI
PŘÍLOHA Č. 17 – TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ MEZI STANOVENÝMI KVALITATIVNÍMI ZNAKY .....	LI
PŘÍLOHA Č. 18 – ZÁSADY PRŮBĚHU HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	LXIX
PŘÍLOHA Č. 19 – NÁVRH FORMULÁŘE – „HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ KATEGORIE. T“ .....	LXXII
PŘÍLOHA Č. 20 – NÁVRH ZMĚNY FORMULÁŘE – „PLÁN VÝCVIKU NA ROK XXXX“ .....	LXXIV
PŘÍLOHA Č. 21 – NÁVRH FORMULÁŘE – „ZPRÁVA O ÚČASTI NA VZDĚLÁVACÍ AKCI“ .....	LXXV
PŘÍLOHA Č. 22 - NÁVRH FORMULÁŘE – „KARIÉRNÍ PLÁN ZAMĚSTNANCŮ“ .....	LXXVII

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Okruhy otázek pro polostrukturované rozhovory

### Struktura polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci podniku

**Dotazovaní:** vedoucí OMP – Petr Špaček (respondent 1)

referent IV – personalistika – Hana Hornová (respondent 2)

**Termíny schůzek:** schůzky se zaměstnanci se konaly ve dnech od 25. 1. a 26. 1. 2016

- 25. 1. rozhovor s vedoucím OMP v 9,00 hod.
- 26. 1. rozhovor s referentem IV – personalistika v 10,00 hod.

**Místo konání schůzek:** DIAMO, státní podnik, odštěpný závod Těžba a úprava uranu, Stráž pod Ralskem (kancelář respondentů)

**Téma:** Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku DIAMO, s. p., o. z. TÚU

---

### Okruhy otázek pro polostrukturované rozhovory

#### Identifikace vzdělávacích potřeb

1. Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb v podniku?
2. Obsazují se zaměstnanci na volná pracovní místa přednostně zaměstnanci z vnitřních zdrojů?
3. Jsou v podniku realizovány průzkumy, např. formou dotazníku, kde se zjišťují názory či požadavky zaměstnanců týkající se vzdělávání?

#### Plánování vzdělávání

4. Jakým způsobem probíhá v podniku plánování vzdělávání?
5. Jaké metody jsou v rámci vzdělávání a rozvoje v podniku uplatňovány?
6. Používá podnik metodu e-learningu či jiné trendy v metodách vzdělávání?

#### Realizace vzdělávání

7. Jakým způsobem probíhá v podniku realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit?
8. Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o vzdělávacích aktivitách v podniku?
9. Využívá podnik jak interní, tak i externí školitele?

### **Hodnocení efektivnosti vzdělávání**

10. Jakým způsobem podnik hodnotí vzdělávání zaměstnanců?

### **Rozvoj zaměstnanců**

11. Mají zaměstnanci podniku zpracované plány kariérního postupu?

12. Je v podniku zřízeno personální poradenství?

### **Otázky kladené na konci rozhovoru**

13. Je vzdělávání zaměstnanců v podniku řízené a plánované?

14. Je nějaká oblast ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku, kterou byste rád změnil/a?

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 2 – Dotazník

### Dotazník

Vážení zaměstnanci,

ráda bych vás požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který je zaměřený na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku DIAMO, státní podniku, odštěpný závod Těžba a úprava uranu. Výsledky dotazníku jsou důležitou součástí výzkumu mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku DIAMO, s. p. o. z. TÚU“, na jejichž základě budou formulována doporučení vedoucí ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o vaši spolupráci.

Adéla Nováková

studentka Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze

### Prosím, zaškrtněte pouze jednu odpověď

Pozn.: vzdělávací aktivita / akce = školení, kurzy, přednášky, semináře a jiné vzdělávání zaměstnanců

#### 1) Máte zájem se vzdělávat nad rámec Vašich pracovních povinností?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

#### 2) Pokud ano, prosím zaškrtněte důvod Vaší motivace?

- plánovaný kariérní postup  
 lepší platové ohodnocení  
 nové požadavky na pracovní místo (nové zákony, postupy, technologie)  
 jiný důvod.....

#### 3) Máte možnost zúčastnit se kromě povinných vzdělávacích akcí i dobrovolných vzdělávacích akcí?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

#### 4) Pokud ano, kolikrát jste byl vyslán/a Vaším nadřízeným / vedením podniku na dobrovolnou vzdělávací akci za poslední rok?

- 1 – 2x  5x a více  
 3 – 4x  nebyl/a

#### 5) Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku?)

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

#### 6) Jsou vzdělávací aktivity organizované podnikem přínosné pro Vaši pracovní pozici?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne  
 nevím

7) Je podle Vás informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku dostatečná?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne  
 nevím

8) Jakým způsobem jste informován/a o vzdělávacích aktivitách podniku?

- vedoucím zaměstnancem  
 e-mailem  
 prostřednictvím intranetových stránek podniku  
 jiné.....

9) Máte jako zaměstnanec podniku možnost se podílet na ročním plánování Vašich vzdělávacích potřeb?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne  
 částečně ano

10) Máte možnost ohodnotit absolvovanou vzdělávací akci?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

Hodnotí se např.: aktuálnost a srozumitelnost výkladu, odborná úroveň školitele, volba vzdělávací metody, organizační zajištění apod.

11) Pokud ano, projevuje se Vaše hodnocení vzdělávacích aktivit v realizaci dalších vzdělávacích aktivit?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

12) Probíhá na Vaší pracovní pozici pravidelné / roční hodnocení zaměstnanců?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne  
 nevím

13) Pokud ano, jste s Vaším hodnocením seznámen písemně?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne

14) Má Váš nadřízený či vedení podniku zájem se spolupodílet na plánování a realizaci vzdělávacích aktivit, které se Vás týkají?

- určitě ano  spíše ne  
 spíše ano  určitě ne  
 nevím

15) Zajímá se Váš nadřízený či vedení podniku o znalosti, dovednosti a schopnosti, které jste získal/a na školení?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> nevím      |                                    |

16) Konzultuje s Vámi Váš nadřízený Vaši kariéru/kariérní růst?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> určitě ne |

17) Máte zpracované plány Vašeho kariérního postupu?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> nevím      |                                    |

18) Existuje v podniku personální poradenství, které je Vám poskytováno za účelem vzdělávání, Vaší kariéry, psychologie a právních záležitostí?

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> určitě ano | <input type="checkbox"/> spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> spíše ano  | <input type="checkbox"/> určitě ne |
| <input type="checkbox"/> nevím      |                                    |

19) S jakými metodami vzdělávání jste během Vašeho pracovního poměru v podniku setkal/a?

- |                                                                                     |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Instruktaž (ukázka pracovní činnosti)                      | <input type="checkbox"/> Přednášky (výklad lektora)                      |
| <input type="checkbox"/> Counselling (vzájemná konzultace s nadřízeným)             | <input type="checkbox"/> Hraní rolí (řešení problému dle scénáře)        |
| <input type="checkbox"/> Mentoring (vedení mentorem, kterého si sám zvolím)         | <input type="checkbox"/> Assessment centre (týmová konfrontace problému) |
| <input type="checkbox"/> Coaching (vedení přiděleným koučem)                        | <input type="checkbox"/> Seminář (možnost zapojení se do diskuze)        |
| <input type="checkbox"/> Rotace práce (poznávání různých pracovišť)                 | <input type="checkbox"/> Workshop (týmové řešení problému)               |
| <input type="checkbox"/> Pověření úkolem (splnění zadaného úkolu a zpětná kontrola) | <input type="checkbox"/> E-learning (vzdělávání pomocí internetu)        |
| <input type="checkbox"/> Asistování (asistence nadřízeného)                         | <input type="checkbox"/> Outdoorové školení (školení v přírodě)          |

20) Jaké vzdělávací metody Vám nejvíce vyhovují? (uved'te max. 3 metody)

- |                                                                                     |                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Instruktaž (ukázka pracovní činnosti)                      | <input type="checkbox"/> Přednášky (výklad lektora)                      |
| <input type="checkbox"/> Counselling (vzájemná konzultace s nadřízeným)             | <input type="checkbox"/> Hraní rolí (řešení problému dle scénáře)        |
| <input type="checkbox"/> Mentoring (vedení mentorem, kterého si sám zvolím)         | <input type="checkbox"/> Assessment centre (týmová konfrontace problému) |
| <input type="checkbox"/> Coaching (vedení přiděleným koučem)                        | <input type="checkbox"/> Seminář (možnost zapojení se do diskuze)        |
| <input type="checkbox"/> Rotace práce (poznávání různých pracovišť)                 | <input type="checkbox"/> Workshop (týmové řešení problému)               |
| <input type="checkbox"/> Pověření úkolem (splnění zadaného úkolu a zpětná kontrola) | <input type="checkbox"/> E-learning (vzdělávání pomocí internetu)        |
| <input type="checkbox"/> Asistování (asistence nadřízeného)                         | <input type="checkbox"/> Outdoorové školení (školení v přírodě)          |



21) Uvítal/a byste větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu?

- určitě ano                                       spíše ne  
 spíše ano                                         určitě ne

22) Považujete systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku za systematický? Jinými slovy: Probíhá v podniku identifikace potřeby vzdělávání, plánování a realizace vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání?

- určitě ano                                       spíše ne  
 spíše ano                                         určitě ne

Pozn.: Systematické vzdělávání = neustále se opakující se cyklus, který se skládá ze čtyř fází: zjištění potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

**Prosím, vyplňte Vaše identifikační údaje**

23) pohlaví	24) věková kategorie	25) stupeň dosaženého vzdělání
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 20 let a méně	<input type="checkbox"/> základní
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> 21 – 30 let	<input type="checkbox"/> vyučen/a
	<input type="checkbox"/> 31 – 40 let	<input type="checkbox"/> středoškolské s maturitou
	<input type="checkbox"/> 41 – 50 let	<input type="checkbox"/> vyšší odborné
	<input type="checkbox"/> 51 – 60 let	<input type="checkbox"/> vysokoškolské
	<input type="checkbox"/> 61 let a více	

26) pracovní zařazení	27) délka zaměstnání v podniku
<input type="checkbox"/> vedoucí pracovník	<input type="checkbox"/> méně než 1 rok
<input type="checkbox"/> TH pracovník	<input type="checkbox"/> 1 – 5 let
<input type="checkbox"/> DH pracovník	<input type="checkbox"/> 6 – 10 let
	<input type="checkbox"/> 11 – 15 let
	<input type="checkbox"/> 16 – 20 let
	<input type="checkbox"/> 21 let a více

**Děkuji Vám za vyplnění anonymního dotazníku!**

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 3 – Podrobné schéma organizační struktury podniku

### Podrobné schéma organizační struktury o. z. TÚU, aktuální ke dni nabytí účinnosti organizačního řádu

#### Ředitelství o. z. TÚU (včetně správy DCHT)

000 01	ředitel o. z. - závodní Dolu chemické těžby
100 00	<b>úsek řízení ředitele o. z. - závodního Dolu chemické těžby</b>
100 01	referent V - veřejné zakázky
100 02	referent V - kontrola, zvláštní úkoly
110 00	<b>oddělení sekretariátu a spisovny</b>
110 01	vedoucí oddělení - sekretariát
110 02	referent III - sekretariát, spisovna
120 00	<b>oddělení systému jakosti a dokumentace</b>
120 01	vedoucí oddělení - ZPJ, řídicí procesy
120 02	refer. V - podpůrné procesy, dokumentace
120 03	referent V - hlavní procesy, dokumentace
120 04	referent V - hlavní procesy, dokumentace
120 05	referent IV - správa dat, dokumentace
130 00	<b>oddělení právní</b>
130 01	vedoucí oddělení - právník
130 02	referent IV - právní agenda
140 00	<b>oddělení bezpečnosti a hygieny práce</b>
140 01	vedoucí oddělení bezpečnosti a hygieny práce
140 02	tech. pracovník IV - bezpečnostní technik
140 03	tech. pracovník IV - závodní škola práce
140 04	technický pracovník IV - radiometrie
140 05	tech. pracovník IV - bezpečnostní technik
140 06	technický pracovník II - zpracování dat
	2x dělník na PHP
801 00	<b>středisko závodní báňská záchranná stanice</b>
000 02	náměstek pro výrobu a ekologii
200 00	<b>úsek řízení náměstka pro výrobu a ekologii</b>
200 01	referent III - sekretariát
200 02	technický pracovník IV - inspekční služba
200 03	technický pracovník IV - inspekční služba
200 04	technický pracovník IV - inspekční služba
200 05	technický pracovník IV - inspekční služba
200 06	technický pracovník IV - inspekční služba

**210 00**

210 01  
210 02  
210 03  
210 04  
210 05  
210 06  
210 07

**oddělení technologické**

vedoucí oddělení - hlavní technolog  
 technický pracovník V - sanace  
 technický pracovník V - sanace  
 technický pracovník IV - technolog  
 technický pracovník IV - technolog  
 technický pracovník IV - technolog  
 technický pracovník IV - technolog

**220 00**

220 01  
220 02  
220 03  
220 04

**oddělení likvidačních činností**

vedoucí oddělení likvidačních činností  
 technický pracovník IV - likvidační činnosti  
 technický pracovník IV - likvidační činnosti  
 technický pracovník IV - likvidační činnosti

**230 00**

230 01  
230 02  
230 03  
230 04  
230 05  
230 06  
230 07  
230 08  
230 09  
230 10  
230 11

**oddělení geologické**

vedoucí oddělení geologického  
 technický pracovník V - hydrogeologie  
 technický pracovník V - geolog  
 technický pracovník IV - hydrogeologie  
 technický pracovník IV - hydrochemik  
 technický pracovník IV - data  
 technický pracovník IV - geolog  
 technický pracovník IV - evidence vrtů  
 technický pracovník III - přebírka vrtů  
 technický pracovník III - zpracování dat  
 technický pracovník III - zpracování dat

**240 00**

240 01  
240 02

**oddělení měřické**

vedoucí oddělení měřického  
 technický pracovník V - správa dat

**241 00**

241 01  
241 02  
241 03  
241 04  
241 05

**referát měřický**

vedoucí referátu měřického  
 technický pracovník IV - měřič  
 technický pracovník IV - měřič  
 technický pracovník III - geodet  
 technický pracovník III - měřič

2x dělník na PHP

**242 00**

242 01  
242 02  
242 03

**referát evidence pozemků**

vedoucí referátu evidence pozemků  
 technický pracovník IV - geodet  
 technický pracovník III - kartograf

<b>250 00</b>	<b>oddělení životního prostředí</b>
250 01	vedoucí oddělení životního prostředí
250 02	_____ technický pracovník IV - rekultivace
250 03	_____ technický pracovník IV - životní prostředí
250 04	_____ technický pracovník IV - odpady, ovzduší
250 05	_____ technický pracovník IV - vodohospodář
250 06	_____ technický pracovník III - zpracování dat
<b>260 00</b>	<b>oddělení matematického modelování</b>
260 01	vedoucí oddělení matematického modelování
260 02	_____ tech. prac. V - matematické modelování
260 03	_____ tech. prac. IV - matematické modelování
260 04	_____ tech. prac. IV - matematické modelování
260 05	_____ tech. prac. IV - matematické modelování
260 06	_____ tech. prac. III - matematické modelování
<b>701 00</b>	<b>výrobní úsek č. 1 - neutralizace I (DCHT)</b>
<b>702 00</b>	<b>výrobní úsek č. 2 - CHS a VP (DCHT)</b>
<b>703 00</b>	<b>výrobní úsek č. 3 - neutralizace II (DCHT)</b>
<b>704 00</b>	<b>výrobní úsek č. 4 - vrty (DCHT)</b>
<b>705 00</b>	<b>výrobní úsek č. 5 - likvidace a rekultivace (DCHT)</b>
<b>706 00</b>	<b>výrobní úsek č. 6 - SLKR (DCHT)</b>
<b>808 00</b>	<b>středisko monitorování a karotáže</b>
<b>809 00</b>	<b>středisko laboratoří</b>
000 03	náměstek pro techniku a služby
<b>300 00</b>	<b>úsek řízení náměstka pro techniku a služby</b>
300 01	_____ referent III - sekretariát
<b>310 00</b>	<b>oddělení strojů a zařízení</b>
310 01	vedoucí oddělení - hlavní mechanik
310 02	_____ technický pracovník V - mechanik
310 03	_____ technický pracovník IV - autoprovoz
310 04	_____ technický pracovník IV - mechanik
310 05	_____ technický pracovník IV - mechanik
310 06	_____ technický pracovník IV - mechanik
310 07	_____ technický pracovník IV - mechanik
310 08	_____ technický pracovník IV - správa dat

<b>320 00</b>	<b>oddělení energetiky</b>
320 01	vedoucí oddělení - hlavní energetik
320 02	technický pracovník V - energetika
320 03	technický pracovník IV - energetika
	3x provozní elektromechanik
<b>330 00</b>	<b>oddělení investic</b>
330 01	vedoucí oddělení investic
330 02	technický pracovník V - investice
330 03	technický pracovník IV - investice
330 04	technický pracovník IV - investice
330 05	technický pracovník III - dokumentace
	1x skladník
<b>802 00</b>	<b>středisko automatizovaných systémů řízení</b>
<b>803 00</b>	<b>středisko výroby a rozvodu tepla</b>
<b>804 00</b>	<b>středisko technických služeb</b>
<b>805 00</b>	<b>středisko elektrotechnických služeb</b>
<b>806 00</b>	<b>středisko dopravy</b>
<b>807 00</b>	<b>středisko sociálních služeb</b>
000 04	náměstek pro ekonomiku a obchod
<b>400 00</b>	<b>úsek řízení náměstka pro ekonomiku a obchod</b>
400 01	referent IV - rozbory, sekretariát
<b>410 00</b>	<b>oddělení mzdově-personální</b>
410 01	vedoucí oddělení mzdově-personálního
410 02	referent V - mzdově-personální
410 03	referent IV - personalistika
410 04	referent IV - mzdově-personální
410 05	referent IV - mzdově-personální
410 06	referent IV - mzdově-personální
<b>420 00</b>	<b>oddělení ekonomických informací a financování</b>
420 01	vedoucí oddělení ekonom. informací a financování
<b>421 00</b>	<b>referát provozní účtárny a daní</b>
421 01	vedoucí referátu provozní účtárny a daní
421 02	referent IV - účetnictví
421 03	referent IV - účetnictví
421 04	referent IV - daně

**422 00**

422 01  
422 02  
422 03

**referát finanční účtárny**

vedoucí referátu finanční účtárny  
referent IV - bankovní operace  
referent IV - fakturace

**423 00**

423 01  
423 02  
423 03  
423 04

**referát materiálové účtárny**

vedoucí referátu materiálové účtárny  
referent IV - materiálový účetní  
referent IV - materiálový účetní  
referent IV - materiálový účetní

**430 00**

430 01  
430 02  
430 03  
430 04

**oddělení plánování a rozborů**

vedoucí oddělení plánování a rozborů  
referent V - plánování, kalkulace  
referent IV - plánování, rozborů  
referent IV - statistika

**440 00**

440 01  
440 02

**oddělení smluvních vztahů**

vedoucí oddělení smluvních vztahů  
referent IV - smluvní vztahy

**450 00**

450 01  
450 02  
450 03  
450 04  
450 05  
450 06  
450 07

**oddělení hlavního ekonoma**

vedoucí oddělení - hlavní ekonom  
referent V - ekonom  
referent IV - ekonom  
referent IV - ekonom  
referent IV - ekonom  
referent IV - ekonom  
referent IV - ekonom

**460 00**

460 01  
460 02  
460 03  
460 04

**oddělení materiálně-technického zásobování**

vedoucí oddělení materiálně-technického zásobování  
referent IV - obchod  
referent IV - číselník  
referent III - číselník

**461 00**

461 01  
461 02  
461 03  
461 04

**referát nákupu**

vedoucí referátu nákupu  
referent IV - nákup  
referent IV - nákup  
referent III - nákup

1x fidič

**462 00**

462 01  
462 02  
462 03

**referát skladového hospodářství**

vedoucí referátu skladového hospodářství  
referent IV - příjmy, NZ  
referent III - DHM, DNM

11x skladník

## Výrobní úseky DCHT

### 701 00

#### výrobní úsek č. 1 - neutralizace I (DCHT)

701 01	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 1
701 02	mistr III - zástupce ved. výr. úseku č. 1
701 03	mistr II - strojní
701 04	mistr II - technolog
701 05	mistr I - NDS 6, HB
701 06	mistr I - NDS 6, HB
701 07	mistr I - NDS 6, HB
701 08	mistr I - NDS 6, HB
701 09	mistr I - NDS 6, HB

32x báňský úpravář, 19x provozní zámečnick, 4x strojník vodohospodářských zařízení

### 702 00

#### výrobní úsek č. 2 - CHS a VP (DCHT)

702 01	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 2
702 02	mistr III - zástupce ved. výr. úseku č. 2
702 03	mistr II - technolog VP 7
702 04	mistr II - technolog VP 9
702 05	mistr II - technolog CHS I
702 06	mistr II - technolog CHS II, sušárna UK
702 07	mistr I - CHS I a VP 7
702 08	mistr I - CHS I a VP 7
702 09	mistr I - CHS I a VP 7
702 10	mistr I - CHS I a VP 7
702 11	mistr I - CHS I a VP 7
702 12	mistr I - CHS II a VP 9
702 13	mistr I - CHS II a VP 9
702 14	mistr I - CHS II a VP 9
702 15	mistr I - CHS II a VP 9
702 16	mistr I - CHS II a VP 9

42x báňský úpravář, 26x provozní zámečnick, 6x strojník energetických zařízení, 136x těžář uranu

### 703 00

#### výrobní úsek č. 3 - neutralizace II (DCHT)

703 01	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 3
703 02	mistr III - zástupce ved. výr. úseku č. 3
703 03	mistr II - technolog
703 04	mistr II - strojní údržba
703 05	mistr II - MaR, ASŘ
703 06	mistr II - NDS ML
703 07	mistr II - NDS ML
703 08	mistr II - NDS ML
703 09	mistr II - NDS ML
703 10	mistr II - NDS ML
703 11	mistr II - odkaliště
703 12	mistr I - ukládání kalů

35x báňský úpravář, 7x provozní zámečnick, 62x strojník vodohospodářských zařízení

<b>výrobní úsek č. 4 - vrty (DCHT)</b>	
704 00	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 4
704 01	
704 02	mistr II - vrtné práce
704 03	mistr I - vrtné práce
704 04	mistr I - vrtné práce
704 05	mistr I - vrtné práce
704 06	technický pracovník I - zpracování dat
1x dělník v GP, 5x mechanik GPZ, 8x provozní zámečnick, 5x řidič, 39x vrtač	

<b>výrobní úsek č. 5 - likvidace a rekultivace (DCHT)</b>	
705 00	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 5
705 01	
705 02	mistr III - zástupce ved. výr. úseku č. 5
705 03	mistr II - likvidace, rekultivace, údržba
705 04	mistr I - vodovody a kanalizace, sklad UK
705 05	mistr I - stáčírna, chlorové hospodářství
705 06	technický pracovník IV - technolog
8x báňský úpravář, 4x dělník na PHP, 11x provozní zámečnick, 1x skladník, 16x strojník vodohospodářských zařízení, 9x těžář uranu	

<b>výrobní úsek č. 6 - SLKR (DCHT)</b>	
706 00	mistr IV - vedoucí výrobního úseku č. 6
706 01	
706 02	mistr III - zástupce ved. výr. úseku č. 6
706 03	mistr II - technolog
706 04	mistr II - údržba
706 05	mistr II - SLKR I
706 06	mistr II - SLKR I
706 07	mistr II - SLKR I
706 08	mistr II - SLKR I
706 09	mistr II - SLKR I
706 10	mistr II - MS
706 11	mistr II - SLKR II
706 12	mistr II - SLKR II
706 13	mistr II - SLKR II
706 14	mistr II - SLKR II
31x báňský úpravář, 6x provozní zámečnick, 1x skladník	



## **Střediska**

<b>801 00</b>	<b>středisko závodní báňská záchranná stanice</b>
801 01	technický pracovník VI - vedoucí ZBZS
801 02	tech. prac. V - zástupce vedoucího ZBZS
801 03	technický pracovník IV - směnový technik
801 04	technický pracovník IV - směnový technik
801 05	technický pracovník IV - hlavní mechanik
	12x báňský záchranář
<b>802 00</b>	<b>středisko automatizovaných systémů řízení</b>
802 01	technický pracovník VI - vedoucí střediska ASŘ
802 02	tech. pracovník V - správce počítačové sítě
802 03	technický pracovník V - řídicí systémy
802 04	technický pracovník V - řídicí systémy
802 05	technický pracovník V - správce databázi
802 06	technický pracovník IV - řídicí systémy
802 07	tech. pracovník IV - správa počítačové sítě
802 08	tech. pracovník IV - správa počítačové sítě
802 09	tech. pracovník IV - správa počítačové sítě
802 10	technický pracovník IV - řídicí systémy
802 11	tech. pracovník IV - programátor databázi
802 12	tech. pracovník IV - programátor databázi
802 13	technický pracovník IV - správce HW
802 14	technický pracovník IV - správa HW
802 15	technický pracovník IV - řídicí systémy
802 16	technický pracovník IV - správa HW
<b>803 00</b>	<b>středisko výroby a rozvodu tepla</b>
803 01	mistr III - vedoucí střediska výroby a rozvodu tepla
803 02	technický pracovník IV - řízení výroby
803 03	technický pracovník IV - mechanik
803 04	mistr II - kotelna
803 05	mistr II - strojní údržba
	6x provozní zámečnick, 1x skladník, 2x strojník energetických zařízení, 17x strojník v kotelně
<b>804 00</b>	<b>středisko technických služeb</b>
804 01	mistr III - vedoucí střediska technických služeb
804 02	mistr II - stavební
804 03	mistr II - strojní
804 04	mistr II - strojní
804 05	referent I - zpracování dat
	1x instalatér, 1x izolatér, 2x klempíř, 1x malíř-natěrač, 14x provozní zámečnick, 3x soustružnick kovů, 1x tesař, 2x truhlář, 6x zedník

<b>805 00</b>	<b>středisko elektrotechnických služeb</b>	
805 01	_____	mistr III - vedoucí střediska elektrotechnických služeb
805 02	_____	mistr II - elektro
805 03	_____	mistr II - elektro
805 04	_____	mistr II - elektro
805 05	_____	technický pracovník IV - dokumentace
805 06	_____	technický pracovník I - zpracování dat
		1x dělník na PHP, 38x mechanik elektronik, 35x provozní elektromechanik, 4x provozní zámečnick

<b>806 00</b>	<b>středisko dopravy</b>	
806 01	_____	mistr III - vedoucí střediska dopravy
806 02	_____	mistr II - autoprovaz
806 03	_____	mistr II - přepravy
806 04	_____	mistr II - opravy automobilů
806 05	_____	mistr II - správce vlečky
806 06	_____	mistr II - provoz vlečky
806 07	_____	mistr I - dispečer vlečky
806 08	_____	mistr I - dispečer vlečky
806 09	_____	mistr I - dispečer vlečky
806 10	_____	tech. prac. I - zpracování dat, dokumentace
		1x autoelektrikář, 12x automechanik, 2x karosář, 1x mechanik elektronik, 2x mechanik kolejových vozidel, 1x provozní elektromechanik, 31x řidič, 2x skladník, 1x soustružník kovů, 4x stroje-doucí, 2x vulkanizér, 3x zámečnick kolejových konstrukcí, 1x zámečnick kolejových vozidel, 6x železničář

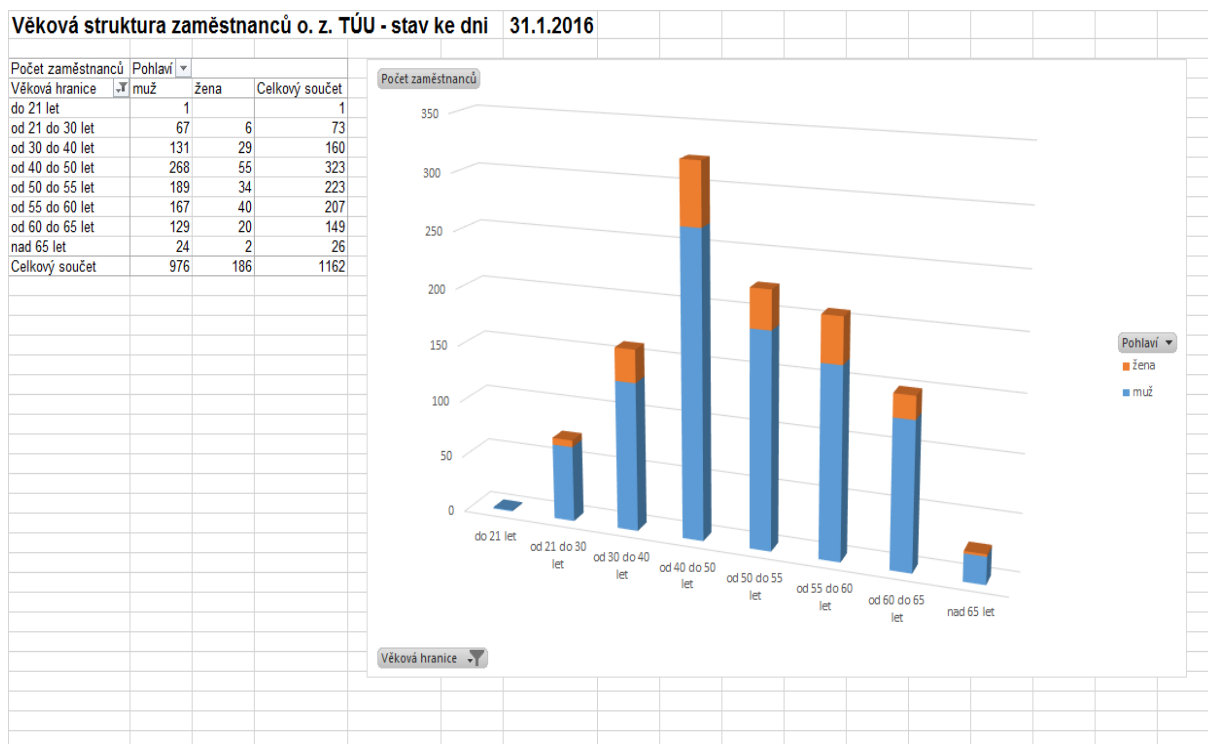
<b>807 00</b>	<b>středisko sociálních služeb</b>	
807 01	_____	referent V - vedoucí střediska sociálních služeb
807 02	_____	referent IV - obchod
807 03	_____	referent IV - ostraha
807 04	_____	referent III - stravování
807 05	_____	referent III - ostraha
807 06	_____	vedoucí provozní jednotky - SZS
807 07	_____	zástupce ved. provozní jednotky - SZS
		2x čišník, 5x dělník v prádelně, 2x domovník, 9x kuchař, 6x pomocný pracovník obchodního provozu, 5x pomocný kuchař, 8x prodavač, 4x prodavač-pokladní, 7x provozář, 1x řezník, 1x řidič, 2x skladník, 60x strážný, 26x uklízeč(ka)

<b>808 00</b>	<b>středisko monitorování a karotáže</b>	
808 01	_____	technický pracovník VI - vedoucí stf. monitorování a karotáže
808 02	_____	technický pracovník V - geofyzika
808 03	_____	technický pracovník IV - geofyzika
808 04	_____	technický pracovník IV - geofyzika
808 05	_____	technický pracovník IV - geofyzika
808 06	_____	technický pracovník IV - měření
808 07	_____	technický pracovník III - geofyzika
		5x dělník v GP, 5x mechanik elektronik, 3x provozní zámečnick, 3x strojník vodohospodářských zařízení, 3x stfelmistr

<b>809 00</b>	<b>středisko laboratoří</b>
809 01	technický pracovník VI - vedoucí střediska laboratoří
809 02	technický pracovník IV - zkušební laboratoř
809 03	technický pracovník IV - zkušební laboratoř
809 04	technický pracovník IV - provozní laboratoř
809 05	tech. pracovník IV - technologická laboratoř
809 06	technický pracovník III - analytik
809 07	technický pracovník III - analytik
809 08	technický pracovník III - analytik
	1x dělník na PHP, 34x laborant

Zdroj: Vosáhlo (2010)

## Příloha č. 4 – Věková struktura zaměstnanců o. z. TÚU

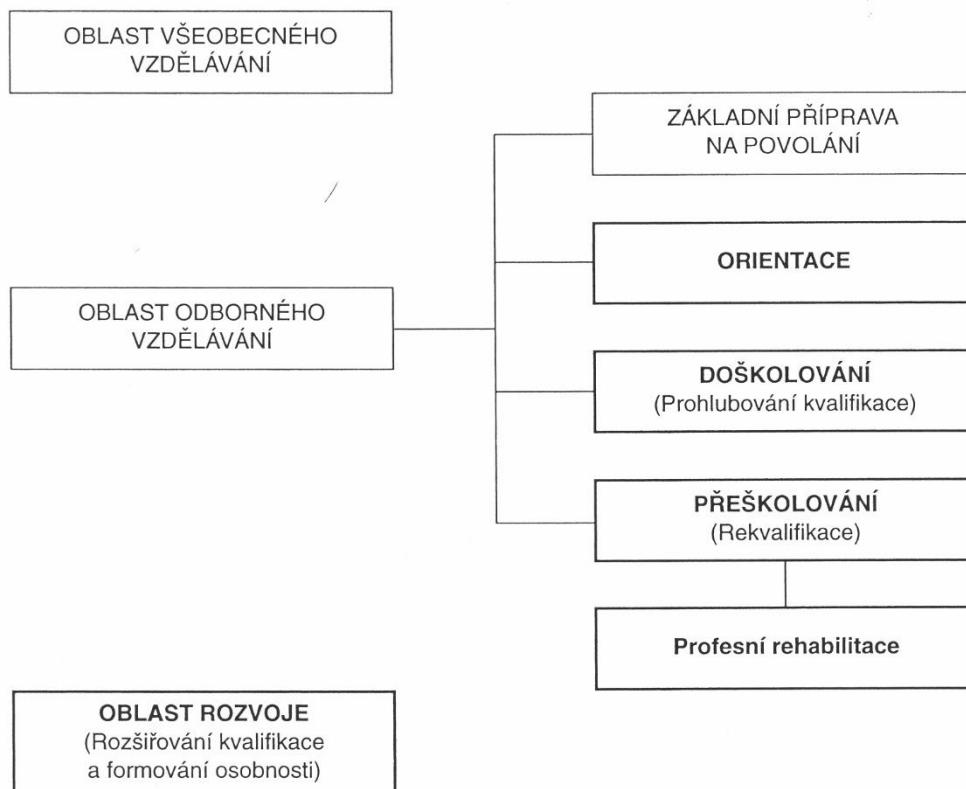


..

Zdroj: Špaček (2016)

## Příloha č. 5 – Systém formování pracovních schopností člověka

Obrázek III Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2015)

## Příloha č. 6 – Vzdělávací metody na pracovišti a mimo pracoviště

### Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (on-the-job)

Podle Šikýře (2014, s. 127) metody vzdělávání na pracovišti, při výkonu práce, probíhají převážně individuálně na pracovišti zaměstnance v průběhu výkonu sjednané práce. Koubek (2011, s. 150-152) se zmiňuje o výhodách, které tyto metody přinášejí. Podle autora jsou metody vzdělávání na pracovišti levné, jsou většinou individuálně zaměřeny, vzdělávaný zaměstnanec získává zkušenosti z praxe a snadněji si tak osvojuje dovednosti a znalosti. Další výhodou jsou podle autora konkrétní podmínky a technika, která je zaměstnanci přímo v podniku k dispozici. Autor mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti řadí:

- instruktáž při výkonu práce
- pověření úkolem
- coaching
- rotace práce
- counselling
- asistování
- mentoring
- pracovní porady

Podle Šikýře et al. (2012, s. 170) je **instruktáž při výkonu práce vhodná** pro zaškolení a zaučení zaměstnance, při kterém si rychle a snadno osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce pouhým pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele. Koubek (2015, s. 267) uvádí, že výhodou této metody je rychlý zácvik zaměstnance a navázání pozitivní spolupráce mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Nevýhodou, jak se autor dále zmiňuje, je použití metody u jednorázových a jednodušších pracovních postupů většinou probíhající v rušivém a hlučném prostředí.

Dvořáková et al. (2007, s. 299-300) označují **counselling** a **mentoring** za metody, které jsou zaměřené na rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci si pomocí těchto metod, jak uvádí autorka, dlouhodobě osvojují znalosti, dovednosti a schopnosti za podpory zkušeného lektora, což vede k lepšímu zvládnutí pracovních úkolů a zároveň k rozvíjení potenciálu zaměstnance. Dále Dvořáková et al. k tomu píší, že vztah mezi zaměstnancem a školitelem (mentorem) je v případě těchto metod méně formální a jde spíše o vzájemné konzultování, při kterém se neustále dostává zpětné vazby. Nevýhodou těchto metod je časová náročnost, nesoustavnost a přetížení školitele.

**Rotace práce** je metoda, jak uvádí Koubek (2011, s. 151), při které je zaměstnanec postupně a pouze na určitou dobu pověřován pracovními úkoly na různých pracovních místech v podniku. Mezi výhody podle autora patří zvyšování flexibility zaměstnanců v rámci podniku, jejich komplexnější vzdělávání a naopak nevýhodou může být podle autora ztráta sebevědomí zaměstnance při výkonu určité práce, která mu nemusí vyhovovat, což může vést k jeho negativnímu hodnocení jeho nadřízeným.

V dnešní době se mezi moderní metody vzdělávání na pracovišti řadí **coaching** (koučování). Pličková (2009) označuje coaching za moderní způsob vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců. Cílem této metody je podle autorky změna postojů, chování a názorů. Dále stejný zdroj uvádí, že jde o časově náročnou metodu, která je založena na úzké spolupráci mezi zaměstnancem

a lektorem (koučem), který svého svěřence motivuje, dává mu zpětnou vazbu a je mu příkladem. Podle Bělohlávka (2008, s. 74) jde o nejefektivnější nástroj rozvoje zaměstnanců, při kterém se rozvíjejí dovednosti a znalosti zaměstnance za podpory vedoucího zaměstnance. Autor dále píše, že metoda je založena na třech principech, a to na stanovení adekvátních cílů, nalezení řešení na základě kladených otázek ze strany lektora a účinné zpětné vazby.

Ve svém článku Kolodziejczak (2015, s- 329-330) se rovněž vyjadřuje o coachingu jako o moderní metodě, která navíc svým používáním v podniku může postupně změnit podnikovou kulturu. Změny v podnikových kulturách jsou podle autorky možné, protože coaching s sebou přináší změny v lidském chování, stimuluje jejich kreativitu, přichází s plány a přijímá opatření, což také dle autorky působí pozitivně na motivaci zaměstnanců. Autorka dále ve svém článku popisuje, že prvořadým cílem této moderní metody je rozvíjet podnikový potenciál prostřednictvím jednotlivých zaměstnanců i celých týmů. Cesta k tomuto cíli je podle autorky popsána v procesu coachingu, který probíhá prostřednictvím aplikace stanovených zásad a specifických technik. Dále autorka zmiňuje důležitost vztahu mezi coachem a zaměstnancem, který by měl být založený na pravosti, partnerství, důvěře a odpovědnosti obou stran. Autorka dodává, že metoda coachingu se rovněž vyznačuje omezenou dobou trvání vztahu – coach-zaměstnanec, tzn., že je předem dána struktura a pravidelnost schůzek, zaměřených na konkrétní a krátkodobé cíle.

### **Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (off-the-job)**

Podle Koubka (2011, s. 152-153) se metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště používají přímo v podniku či mimo něj a většinou ve spojení s doškolením nebo rozvojem stávajících zaměstnanců. Dále autor uvádí, že vzdělávání nejčastěji probíhá ve vzdělávacích institucích, školách či ve zvláštním zařízení, jako jsou dílny, počítačové učebny apod. Koubek (2015, s. 271) k tomu dodává, že se tyto metody používají k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a jsou zaměřeny na rozvoj znalostí, sociálních vlastností a také na rozvoj dovedností u modernějších metod. Dále podle Koubka do této skupiny patří metody:

- přednáška
- simulace
- seminář
- hraní rolí
- demonstrování
- assessment centre
- workshop
- outdoor training
- brainstorming
- e-learning

Podle Šikýře (2014, s. 128) se zaměstnanci na **přenášce**, popř. na přednášce s diskuzí, tj. seminář, vzdělávají prostřednictvím výkladu lektora. Výhodou této metody je podle autora rychlost předání informací a nevýhodou je jednostranné sdělení informací.

Metodu **brainstorming** lze podle Bartáka (2007, s. 133-134) použít na poradách, při skupinových a týmových jednání, při které jednotliví účastníci navrhnou co největší počet

nových a volně se vyvíjejících myšlenek a nápadů vedoucí k řešení konkrétního problému. Podmínkou je, dle autora, aby myšlenky během metody nebyly nikým kritizovány a hodnoceny, aby byl problém stanoven obecně a aby metoda probíhala v uvolněném a izolovaném prostředí. Metodu lze provádět také prostřednictvím brainwrittingu, tj. v psané formě.

Co se týče simulace, podle Dvořákové et al. (2007, s. 301), zaměstnanci na základě daného scénáře řeší modelové situace, které vycházejí z reality. Podle autorky je úkolem zaměstnanců v rámci simulace vytvořit řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Zaměstnanci se tak učí, jak uvádí autorka, komunikovat, argumentovat a rozhodovat.

Dále Dvořáková et al. (2007, s. 301) také popisuje metodu **hraní rolí**, při které účastníci vzdělávání si cvičí různé situace a praktické schopnosti na základě určeného scénáře. Při těchto „hrách“ dochází podle autorky ke střetům, dohadování a zároveň k poznávání mezilidských vztahů a jejich cílem je najít vlastní řešení daného problému v určité situaci. Autorka dále dodává, že se jedná o časově náročnou metodu, má však silné stránky, které spočívají v učení účastníků samostatnosti a sebeovládání.

**Assessment centre**, nebo také development centre, jak uvádí Dvořáková et al. (2007, s. 301), je metodou založenou na konfrontaci předem navrženého řešení s výsledným řešením, ke kterému zaměstnanci dochází buď jednotlivě nebo týmově při řešeních modelových nebo reálných situacích. Podle Koubka (2015, s. 272) výhoda této metody spočívá v komplexním rozvoji znalostí, dovedností a osobnosti zaměstnance a na druhou stranu nevýhodou je náročnost metody na její přípravu včetně technického vybavení.

Lze říci, že **e-learning** se stal v posledních letech důležitým trendem ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Barešová (2011, s. 30) definuje e-learning jako: „*Vzdělávací proces využívající informační a komunikační technologie.*“ E-learning jako proces se podle autorky využívá k vytváření kurzů, šíření studijního obsahu, komunikaci mezi lektorem a vzdělaným a k řízení vzdělávacího procesu.

Barešová (2011, s. 39-44) a stejně i Zounek (2006, s. 343-344) uvádějí výhody a nevýhody e-learningu. Autoři se shodují v tom, že výhoda e-learningu spočívá především v jeho flexibilitě, kdy každý zaměstnanec si může zvolit vlastní tempo vzdělávání a může si přizpůsobit vzdělávací plán svým individuálním potřebám. Další výhodou, kterou oba autoři uvádějí, je přehlednost modulů, ze kterých se skládají kurzy a rozmanitost studijních materiálů (text, zvuk, animace, simulace, video), které jsou k dispozici účastníkům a ze kterých si každý může vybrat dle svého učebního stylu. Metoda e-learningu, jak dále autoři uvádějí, je výhodná také v tom, že poskytuje informace kdykoliv, kdekoliv a je cenově výhodná. S e-learningem se zjednodušuje a automatizuje administrace a tím pádem se snižují průměrné náklady na účastníka vzdělávání. Dalším přínosem této metody je podle autorů rychlejší vstřebávání informací, přizpůsobování vzdělávání individuálním potřebám, prověření znalostí na základě testů a jejich okamžité vyhodnocení a v neposlední řadě je to poskytování stejných informací pro všechny účastníky vzdělávání.

Dále Barešová (2011, s. 44-48) a Zounek (2006, s. 344-345) zmiňují nevýhody e-learningu, kterými jsou podle nich vysoké počáteční náklady související s technickou, materiální a programovou vybaveností, nedostatečná počítačová gramotnost, žádný sociální kontakt s lektorem a ostatními vzdělanými, neschopnost samostudia, nedostatečná vůle a motivace ke vzdělávání.

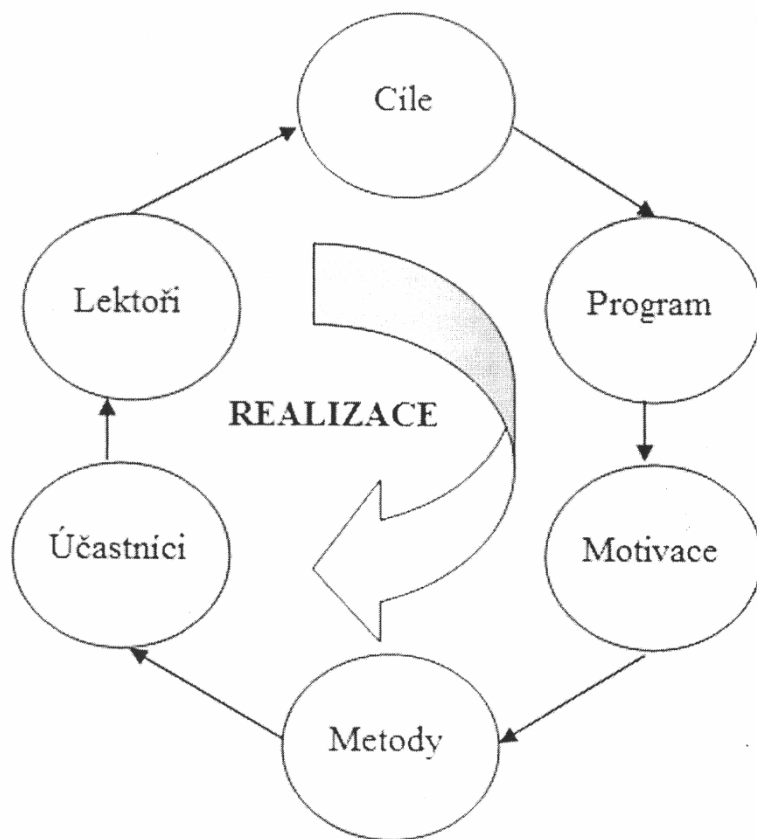
Jiný úhel pohledu na e-learning uvádí Navimipour, Zareie (2015, s. 485), podle kterých se tato metoda stává populárním vzdělávacím přístupem používaného v mnoha podnicích po celém světě. Autoři píší, že podniky po celém světě dávají přednost e-learningu nebo online



vzdělávání, protože jsou nákladově i časově efektivní pro splňování různých požadavků pro další vzdělávání. Výsledkem studie, kterou se zabývá ve svém článku Navimipour a Zareie (2015, s. 480) je koncepční model pro hodnocení dopadu e-learningu na spokojenost zaměstnance. V tomto koncepčním modelu působí na spokojenost zaměstnanců v e-learningu čtyři důležité faktory, kterými jsou: technologie vzdělávání, obsah vzdělávání, motivace a také postoj zaměstnanců ke vzdělávání. Zaměstnanci podle studie autorů, jak dále v textu píší, jsou přesvědčení o tom, že e-learning může být využíván ke zvýšení jejich dovedností, znalostí i motivace.

## Příloha č. 7 – Prvky procesu realizace vzdělávání

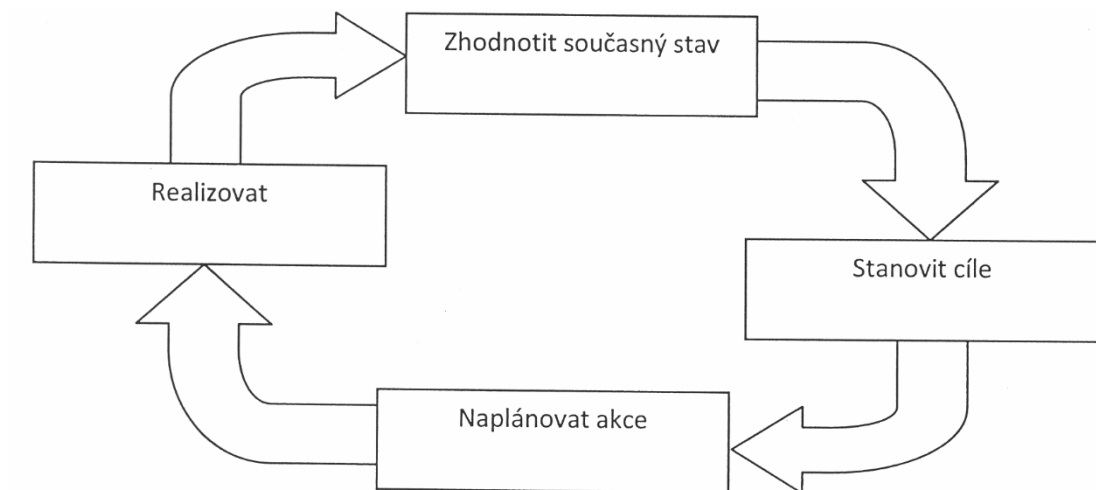
Obrázek IV Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011)

## Příloha č. 8 – Fáze plánu osobního rozvoje

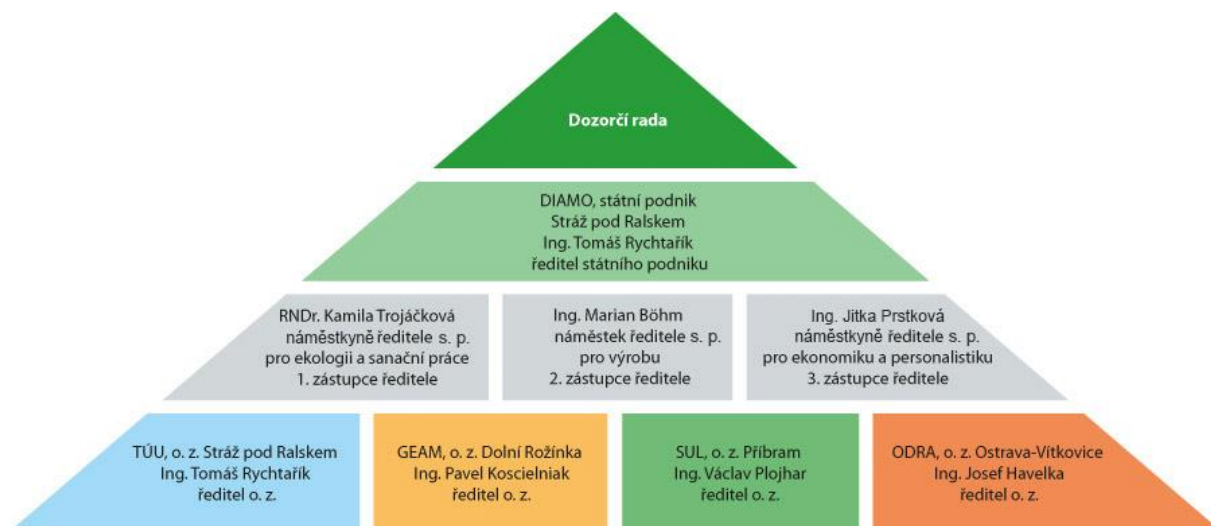
Obrázek V Fáze plánu osobního rozvoje



Zdroj: Armstrong (2007)

## Příloha č. 9 – Struktura podniku DIAMO, se sídlem ve Stráži pod Ralskem

Obrázek VI Struktura podniku DIAMO, se sídlem ve Stráži pod Ralskem



Zdroj: DIAMO, s. p. (2015)

# Příloha č. 10 – Formulář – „Hodnocení zaměstnanců“

## Hodnocení zaměstnance kategorie T

I. Číslo a název pracovního místa (shodné s „Popisem pracovního místa“)

II. Určení zaměstnance zařazeného na pracovním místě

1. Titul, jméno, příjmení

2. Osobní číslo (ve vnitřní organizační jednotce státního podniku)

III. Hodnocení zaměstnance zařazeného na pracovním místě

*Po otevření „zámku formuláře“ odpovědi na uvedené otázky provést formou označení příslušné odpovědi v nabídce v počítači na vyznačeném místě, nebo při ručním zpracování označit kladnou odpověď křížkem (tento text před vytištěním odstranit).*

1. **Vzdělání** (Dosažené, resp. ukončené. V případě, že příslušné vzdělávání v době zpracování hodnocení probíhá, uvést na příslušném místě jeho stupeň, obor, bližší specifikaci, formu atd. s poznámkou „probíhá“ a uvedením doby jeho dosavadního průběhu.)

a) **Stupeň**

(základní, vyučen, SŠ, VŠ, příp. bližší určení, např. učební obor s maturitou, SŠ s maturitou, VŠ - bakalářské studium apod.)

**Splňuje požadavky**

**Nutné doplnění** (nesplňuje-li)

b) **Obor (příp. obory)**

**Splňuje požadavky**

**Nutné doplnění** (nesplňuje-li)

2. **Další kvalifikace**

a) **Znalost cizích jazyků** (Za každý jazyk uvést v závorce upřesnění zda aktivně, pasivně, částečně apod.)

**Požadavky stanoveny**

**Splňuje požadavky**

**Nutné doplnění** (nesplňuje-li)

b) **Znalosti a dovednosti v užívání PC a ostatní výpočetní, příp. komunikační techniky** (V závorce případně konkretizovat např. software apod.)

**Požadavky stanoveny**

**Splňuje požadavky**

**Nutné doplnění (nesplňuje-li)**

**c) Jiné vědomosti a dovednosti**

(např. autorizace, osvědčení, oprávnění k řízení motorových vozidel skupiny apod.)

**Požadavky stanoveny**

**Splňuje požadavky**

**Nutné doplnění (nesplňuje-li)**

**3. Délka praxe (v letech)**

(Uvést v jakém oboru, příp. oborech, nebo v jaké funkci)

**Požadavky stanoveny**

**Splňuje požadavky**

**4. Délka zácviku zaměstnance na pracovním místě (v měsících)**

(V případě, že zácvik v době zpracování hodnocení probíhá, uvést dobu jeho dosavadního průběhu s poznámkou „probíhá“.)

**Splňuje požadavky**

**5. Fyzické vlastnosti a zdravotní stav, příp. jiné vlastnosti (psychické, charakterové, intelektuální)**

**Požadavky stanoveny**

**Splňuje požadavky**

**IV. Datum zpracování**

**V. Zpracoval**

Titul, jméno a příjmení

Pracovní zařazení

Podpis

**VI. Zaměstnanec seznámen s hodnocením**

Dne

Podpis

Zdroj: Krčmář (2014)

## Hodnocení zaměstnance kategorie D

(hodnocení z hlediska požadavků na pracovní místo, na kterém je zařazen)

1. Číslo a název pracovního místa
2. Jméno zaměstnance zařazeného na pracovním místě
3. **Hodnocení zaměstnance z hlediska požadavků na pracovní místo (splňuje, nesplňuje, není stanoveno)**
  - a) Stupeň a obor vzdělání
  - b) Zvláštní odborné znalosti, příp. zkoušky
  - c) Minimální délka praxe
  - d) Závčik
  - e) Fyzické vlastnosti a zdravotní stav
4. **Požadavky na další výcvik**
  - a) Periodická školení
  - b) Zvláštní odborná školení, příp. zkoušky
5. **Datum zpracování**
6. **Zpracoval**

Titul, jméno a příjmení  
Pracovní zařazení  
Podpis
7. **Zaměstnanec seznámen s hodnocením**

Dne:

Podpis:

Zdroj: Krčmář (2014)

## Příloha č. 11 – Formulář – „Požadavek plánu výcviku“

### Požadavek/plán/ výcviku

(Uvedené údaje jsou závazné, grafická úprava je doporučena)

#### POŽADAVEK /PLÁN/ VÝCVIKU NA ROK .... \*/

Téma (druh výcviku)	Měsíc												Účastník/ počet **/	Plánované náklady v tis. Kč	Školící organizace (pokud je známa)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				

Vypracoval:

Podpis:

Schválil:

Podpis:

Dne:

Dne:

Vysvětlivky:

\*/ nehodící se škrtnout

\*\*/ nehodící se škrtnout (v požadavcích se uvede jméno účastníka, u hromadných akcí a v plánu pouze počet účastníků)

V případě použití tohoto tiskopisu jako plán výcviku na konkrétní rok, je nutné jej doplnit o následující údaje:  
kódové označení (PL-VOJ-18-01), rozdělovník, číslo vydání a revize.

Zdroj: Krčmář (2014)



## Příloha č. 12 – Druhy povinného školení

### Povinný výcvik

Jak uvádí Stano (2015, s. 6) v systémové instrukce „Vstupní a periodická školení“ součástí povinného výcviku jsou:

- vstupní školení nových zaměstnanců;
- zácvik zaměstnanců pro samostatný výkon práce při hornické činnosti;
- periodická školení a přezkušování k zajištění BOZP a BP.

Stano (2015, s. 7) dále popisuje, že **Vstupní školení nových zaměstnanců** je povinné pro všechny zaměstnance přijatých do pracovního poměru a uskutečňuje se zásadně předtím, než je zaměstnancům přidělena práce, kterou mají konat podle pracovní smlouvy. Dále stejný zdroj uvádí, že vstupní školení se provádí první pracovní den v měsíci a ve výjimečných případech, kdy je termín nástupu nového zaměstnance mimo výše uvedený termín, zodpovídá za provedení vstupního zaškolení vedoucí VOJ nebo VOÚ. Podle Stana (2015, s. 9) je záznam o provedení vstupního školení součástí „Nástupního listu Zaměstnanec“, který vedoucí VOJ či VOÚ předá na OMP a kopii na ZŠP.

Vstupní školení nových zaměstnanců se dle Stana (2015, s. 6) skládá ze tří částí - teoretická část I, teoretická část II a praktická část. Vstupní školení v teoretické části I, dle autora, spočívá v získání základních poznatků a znalostí zaměstnance a tedy jeho odborného vzdělání, které je nezbytné pro jeho pracovní náplň. Jedná se o soubor právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP, aby se zaměstnanec mohl orientovat v novém pracovním prostředí. Jak dále stejný zdroj uvádí, vedoucí ZŠP vystaví zaměstnancům dělnických povolání ZBP, jehož obsahem jsou následující povinné náležitosti:

- osobní údaje zaměstnance;
- zápis o provedeném vstupním školení a periodickém školení z předpisů k zajištění BOZP a BP;
- zápis o provedeném školení při změně pracovního zařazení nebo druhu práce zaměstnance, při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických či pracovních postupů, a v případech, které mají nebo mohou mít vliv na BOZP;
- prominutí zácviku.

Stano (2015, s. 8) v dokumentu „Vstupní a periodická školení“ dále uvádí, že neprokáže-li uchazeč o zaměstnání při testu vyhovující znalosti, musí tuto část školení opakovat v termínu stanoveném vedoucím ZŠP, přičemž termín opakování je vždy stanoven před ukončením teoretické části II a praktické části vstupního školení.

Stano (2015, s. 8-9) dále popisuje, že nový zaměstnanec se v teoretické části II seznamuje s provozní dokumentací týkající se BOZP a BP svého budoucího pracoviště, strojů a zařízení a ochranných bezpečnostních prvků. Dále zahrnuje konkretizaci naplňování základních norem hygieny práce, užití OOPP, požární ochrany apod., jak dále stejný zdroj uvádí.

Praktická část vstupního školení dle Stana (2015, s. 8-9) znamená seznámení nového zaměstnance s jeho pracovištěm, s konkrétními stroji a zařízení, používáním OOPP, s prostředky havarijního zabezpečení a únikovými cestami.

Jak uvádí dále Stano (2015, s. 9), **zácvik zaměstnanců** se týká pouze zaměstnanců vykonávající hornickou činnost nebo činnost prováděnou hornickým způsobem. Za dodržení stanoveného postupu zácviku odpovídá vedoucí zaměstnanec VOÚ, do něhož byl zaměstnanec zařazen. Zácvik zaměstnanců probíhá, dle autora, pod dohledem kvalifikovaného zaměstnance, kterého písemně určí vedoucí VOJ nebo VOÚ, jak stejný zdroj dále uvádí.

Po absolvování zácviku se podle Stana (2015, s. 10) zacvičovaný zaměstnanec podrobí přezkoušení ze znalostí a dovedností nezbytných k samostatnému výkonu práce. Toto přezkoušení znalostí a dovedností zaměstnance probíhá, dle stejného zdroje, před zkušební komisí, kdy předseda zkušební komise vypracuje na konci zácviku „Záznam o přezkoušení způsobilosti zaměstnance“. V případě, že zaměstnanec neprokáže při zkoušce dostatečné znalosti, jak uvádí dále Stano, je zaměstnanci zácvik prodloužen a je mu umožněno přezkoušení 1x opakovat. Stano dále uvádí, že doklad o absolvování zácviku je založen v osobním spisu zaměstnance.

**Periodická školení a přezkušování** jsou podle Stana (2015, s. 11) zaměřena na periodická školení a přezkušování z BOZP a PO a dále pak na speciální odborná školení a přezkušování. Povinnost zaměstnance absolvovat tato školení ve stanovených lhůtách je dána obecně závaznými právními předpisy, jak uvádí dále Stano.

Nově přijatí zaměstnanci kategorie T nebo zaměstnanci přecházející z dělnických profesí do technicko-hospodářské funkce absolvují podle Stana (2015, s. 11) nejpozději do šesti měsíců od přijetí do zaměstnání nebo přechodu do technicko-hospodářské funkce přezkoušení THZ v rozsahu periodického přezkušování.

Periodické přezkušování z předpisů k zajištění BOZP a BP se dle Stana (2015, s. 12) nevztahuje na THZ, kteří jsou ustanoveni k zajištění odborného a bezpečného výkonu hornické činnosti a jejichž odborná způsobilost je dle vyhlášky č. 298/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů ověřována orgány státní báňské zprávy. Podle autora má zaměstnanec kategorie D v případě neúspěšného přezkoušení možnost periodické školení a přezkoušení opakovat do jednoho měsíce od předchozí neúspěšné zkoušky, a to nejvýše 1x. O opětovném nevyhovění informuje vedoucí ZŠP příslušného zaměstnance OMP.

Podle Stana (2015, s. 12) je při změně zařazení nebo druhu práce zaměstnance, při zavedení nové technologie, při změně výrobních a pracovních prostředků či postupů provedeno mimořádné školení v rozsahu periodického školení. Provedení tohoto školení je dle autora zaznamenáno vedoucím VOJ či VUÚ do „Souhrnného hlášení“.

Stano uvádí, že pro přezkušování THZ určuje ředitel podniku složení zkušební komise, způsob a rozsah provedení přezkoušení. Dle stejného zdroje může ředitel podniku přezkoušení z odborné způsobilosti nařídit i mimo pravidelný 3letý interval, a to v případě, že došlo ke změně funkčního zařazení, zásadní změně pracovní náplně, platné legislativy či byly u zaměstnance zjištěny závažné nedostatky v dodržování předpisů na úseku BOZP a BP.

Zdroj: Stano (2015)

## Příloha č. 13 – Formulář – „Zpráva o účasti na vzdělávací akci“

### Zpráva o účasti na vzdělávací akci

#### I.

Jméno a příjmení účastníka:

Organizační útvar na nejnižším stupni, kde je zaměstnanec zařazen:

Název vzdělávací akce:

Pořadatel:

Lektor:

Termín a místo konání:

Zhodnocení vzdělávací akce - známkování 4 (výborné) až 1 (nedostatečné) :

- program
- úroveň školitele
- prostředí
- studijní materiály
- přínos a využitelnost získaných poznatků na pracovišti

*[Důvod snížení hodnocení (3 - 1) uvést stručně slovně]*

Bylo vystaveno osvědčení (označte): ANO (přiložit ke zprávě) - NE

Datum:

-----  
podpis účastníka

#### II.

##### **Hodnocení účinnosti výcviku:**

*(Vyplní PVZ, známkování 4 (výborné) až 1 (nedostatečné), v případě sníženého hodnocení uvést důvod.)*

-----  
jméno, funkce, podpis PVZ

Zdroj: Krčmář (2014)

## Příloha č. 14 – Záznam polostrukturovaných rozhovorů

### Identifikace vzdělávacích potřeb

Jakým způsobem probíhá identifikace vzdělávacích potřeb v podniku?

„Stanovení vzdělávacích potřeb je záležitostí vedoucích zaměstnanců, kteří zjišťují potřebu vzdělávání na základě kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo v jejich PPM a též vychází z hodnocení jednotlivých zaměstnanců z hlediska kvalifikačních požadavků na dané pracovní místo“ (respondent 1).

„Hodnocení každého zaměstnance probíhá po třech měsících od nástupu na danou pracovní funkci a provádí ho vždy nadřízený konkrétního zaměstnance. Pokud nejsou kvalifikační požadavky daného zaměstnance splněny, je zařazen do plánu výcviku, aby si doplnil kvalifikaci“ (respondent 2).

Obsazují se zaměstnanci na volná pracovní místa přednostně zaměstnanci z vnitřních zdrojů?

„Zaměstnanci se získávají přednostně z vnitřních zdrojů, byť problém často nastává u volných pozic s technickým zaměřením, na které se zpravidla dělají výběrová řízení z důvodu nedostatečné kvalifikace vlastních zaměstnanců“ (respondent 1).

Jsou v podniku realizovány průzkumy, např. formou dotazníku, kde se zjišťují názory či požadavky zaměstnanců týkající se vzdělávání?

„V podniku probíhá tzv. „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců“, v rámci kterého jsou na zaměstnance kladeny otázky i v souvislosti se vzděláváním a rozvojem. Dříve toto hodnocení probíhalo jednou za rok, nyní probíhá jednou za tři roky. Poslední „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců“ proběhlo v roce 2013, takže letos na podzim bude probíhat další. Na intranetu jsou zpřístupněna tato hodnocení z roku 2007, 2010 a 2013. Když se podíváme na intranet, tak vidíme, že dotazník obsahuje z 20 otázek 2 otázky, které jsou zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Konkrétně je zjišťováno, jestli je podle zaměstnanců vzdělávání v podniku dobře plánováno a jestli si zaměstnanci během svého pracovního poměru v podniku prohloubili či zvýšili kvalifikaci“ (respondent 2).

### Plánování vzdělávání

Jakým způsobem probíhá v podniku plánování vzdělávání?

„Plán výcviku je jedna z hlavních věcí, které musí být splněny v rámci plánování výcviku. Plán výcviku je v podstatě hlavním výstupem plánování výcviku pro daný rok. Musí ho schválit ředitel a je to jedna z prvních věcí, o kterou se zajímají auditoři“ (respondent 1).

„Plán výcviku na daný rok obsahuje náležitosti jako je druh výcviku, měsíc, ve kterém se daný výcvik uskuteční, počet účastníků, školící organizace a plánované náklady. Je k dispozici pro všechny zaměstnance na intranetu. Sami zaměstnanci mají možnost se tedy podívat, kdo jakých školení se v daném roce zúčastní, ať už tedy interních školení, což jsou povinná školení

nebo externích školení, které tam jsou uvedeny pod názvem odborné semináře“ (respondent 2).

„Před koncem roku e-mailem vyzváni všichni vedoucí zaměstnanci, aby dali požadavky plánu výcviku na další rok. Požadavky výcviku jsou nejprve schváleny vedoucím zaměstnancem a poté jsou zpracovány do plánu výcviku jednak ze strany OMP, které do plánu zpracovává všechny pravidelné kurzy, odborné semináře a jednak ze strany ZŠP, která do plánu zpracovává kurzy odborné způsobilosti, které zaměstnanci potřebují pro výkon své práce a dále všechna povinná školení a přezkoušení, jako je školení z BOZP, školení řidičů, svářečů, apod.“ (respondent 2).

„Podnik k evidenci školení požívá SAP v modulu „Personal development“. Ten slouží k evidenci školení, kvalifikačních požadavků, mezi které se počítají také preventivní prohlídky“ (respondent 1).

„Do modulu mají přístup všichni vedoucí zaměstnanci, kteří si tak například mohou zadat výběr zaměstnanců, kteří mají propadlé zkoušky, přezkoušení či propadlou preventivní prohlídku. Vedoucí zaměstnanci mají pouze pasivní přístup, tzn., že se mohou koukat, ale nemohou nic měnit. Kdo může dělat změny, jsou pouze personalisti“ (respondent 2).

Jaké metody jsou v rámci vzdělávání a rozvoje v podniku uplatňovány?

„Metody odpovídají charakteru daného výcviku. Ve většině případů se jedná o semináře a kurzy, které podnik zajišťuje pro své zaměstnance. U dělnických profesí je to nejčastěji instruktáž a asistence nadřízeným zaměstnancem“ (respondent 1).

Používá podnik metodu e-learningu či jiné trendy v metodách vzdělávání?

„Metoda e-learningu není v našem případě moc výhodná. Většinou podnikové školení probíhá ve větších skupinách, kde je zajištěn vlastní lektor a není tedy potřeba realizovat výcvik prostřednictvím metody e-learningu. Zaměstnanci navíc tuto metodu uplatňují na svých pracovištích, kde jsou neustále rušeni svými pracovními povinnostmi a pak celkový výcvik touto metodou není až zas tak efektivní“ (respondent 1).

## Realizace vzdělávání

Jakým způsobem probíhá v podniku realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit?

„Závodní škola práce je specializované pracoviště, které slouží pro školení zaměstnanců. Jsou zde realizována vstupní a periodická školení a přezkoušení zaměstnanců. Ostatní odborné kurzy a školení jsou realizovány většinou mimo podnik“ (respondent 1).

„Odborné semináře a kurzy realizované externě musí být nejprve schváleny příslušným náměstkem a poté se registrují tady u mě na OMP. Přihláška se posléze zasílá vzdělávací firmě. Nabídky dodavatelů výcviku jsou soustředovány na OMP. Jakákoliv realizace vzdělávací akce vychází z plánu výcviku pro daný rok. Na základě plánu výcviku, jsou pak školení či odborné semináře v dostatečném předstihu realizovány, což je tedy v kompetenci OMP či vedoucího ZŠP, kde se konají povinná školení, jako je vstupní a periodické školení. Externí školení zajišťuje taktéž OMP společně s nadřízeným zaměstnancem“ (respondent 2).

Jakým způsobem jsou zaměstnanci informováni o vzdělávacích aktivitách v podniku?

„Co se týče odborných způsobilostí, tak ty má na starosti ZŠP, která e-mailem obesílá vedoucí zaměstnance, mistry a v podstatě všechny, kdo mají podnikový e-mail a informuje je o dalším školení jejich podřízených. Tato povinná školení si hlídá ZŠP dle sestaveného plánu výcviku. Dobrovolné vzdělávací akce si zaměstnanci více méně vyhledávají sami přes internet nebo využijí nabídky, které přijdou poštou či e-mailem od společnosti, u které už nějaké školení absolvovali. Když například někdo ví, že je změna v legislativě, vyhledá si školení sám“ (respondent 2).

Využívá podnik jak interní, tak i externí školitele?

„Podnik má své vlastní lektory. Jde o seznam lektorů, kteří spadají pod ZŠP a kteří proškolují zaměstnance zejména v oblasti BOZP, jako je bezpečnostní technik, požární technik apod. Podnik však využívá i externích školitelů, a to především na odborné semináře a kurzy. Jako třeba na kurz angličtiny“ (respondent 2).

## Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Jakým způsobem podnik hodnotí vzdělávání zaměstnanců?

„Hodnocení výcviku je zpětnou vazbu, kterou podávají sami zaměstnanci, a to formou zprávy o účasti na vzdělávací akci, tak i vedoucí zaměstnanci, kteří do zprávy po určité době vyplňují přínos akce pro samotného zaměstnance. Zprávy o účasti na vzdělávací akci se požadují pouze u interních hromadných vzdělávacích akcí s externím školitelem. U interních hromadných školení s interním školitelem se zpráva o účasti na vzdělávací akci nepožaduje. A co se týče povinných školení, které se konají v ZŠP, tak u nich vedoucí ZŠP vystavuje prezenční listinu a tzv. výkaz školení, zde není v tomto případě nutné provádět hodnocení vzdělávací akce. Všechny zprávy o účasti na vzdělávací akci se soustřeďují pak na mém pracovišti a slouží jako podklad pro hodnocení celkového výcviku. Pro podnik je důležité celkové hodnocení výcviku, které zpracovávám vždy ke konci roku. V celkovém hodnocení výcviku je uveden soupis všech dodavatelů školení, kde jsou hodnoceni na základě údajů uvedených od zaměstnanců ve zprávách o účasti na vzdělávací akci, obsahem je také rozpočet, úroveň lektora apod.“ (respondent 2).

„Jde o hodnocení celoroční práce, tedy hodnocení výcviku za daný rok, ve kterém se odráží to, jestli byl splněn plán výcviku, odborná úroveň školitelů, zajištění vzdělávacích akcí a samozřejmě jejich rozpočet a dále jsou také do celkového hodnocení zahrnuty zprávy o účasti na vzdělávací akce. Tzn., že pokud je zaměstnanci negativně ohodnoceno školení s externím dodavatelem, s největší pravděpodobností bude tento dodavatel v plánu výcviku na příští rok vyškrtnut a nahrazen novým dodavatelem. To se stalo ale historicky pouze jednou. To vše se uvádí v závěrečné zprávě o hodnocení výcviku za příslušný rok, který osobně zpracovávám a předávám řediteli ještě před tím, než schválí návrh plán výcviku na další rok“ (respondent 1).

## Rozvoj zaměstnanců

Mají zaměstnanci podniku zpracované plány kariérního postupu?

„Plány kariéry jednotlivých zaměstnanců nejsou zavedeny. Podnik se nějak zvlášť nevěnuje osobnímu rozvoji zaměstnanců. Na druhou stranu vždy monitorujeme problém, tzn., že, v podniku je dost lidí před důchodovým věkem a samozřejmě se plánuje nástupnictví či další kariéra jednotlivých zaměstnanců. Někdy tento problém lze vyřešit získáváním zaměstnanců z vnitřních zdrojů, někdy se musí udělat výběrové řízení. Jak už jsem říkal, to se ale jedná spíše o pracovní pozice s technickým zaměřením“ (respondent 1).

„Kariérní řád v podniku není zaveden“ (respondent 2).

Je v podniku zřízeno personální poradenství?

„Zaměstnanci podniku mají samozřejmě možnost se ptát a informovat na oddělení mzdově-personálním“ v případě že oni sami, či jejich rodinní příslušníci mají problém v otázkách týkajících se jejich dalšího vzdělávání, kariéry apod. Rádi jejich dotazy zodpovíme a poradíme“ (respondent 2).

## Otázky kladené na konci rozhovoru

Je vzdělávání zaměstnanců v podniku řízené a plánované?

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vychází z celopodnikového dokumentu, kterým je řídicí postup „Řízení lidských zdrojů“, který je dále rozpracovaný na odštěpný závod. Toto jsou hlavní dokumenty, ve kterých jsou popsány jednotlivé kroky systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku a které jsou pro podnik závazné. Podnik se dokumenty samozřejmě řídí a vzdělávání v podniku je tedy řízené“ (respondent 2).

„Jednotlivé fáze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tj. způsob zajišťování potřeb kvalifikace, plán výcviku, realizace výcviku a evidence absolvování výcviku včetně hodnocení výcviku jsou zpracované v systémovém pracovním postupu. Vzdělávání v podniku funguje pomocí propracovaného systému, tzn. od zaškolení nově přijatých zaměstnanců po hodnocení celkového výcviku. To je také předmětem auditora, který kontroluje, jestli se vrací nástupní listy, jestli se dělá hodnocení, jestli splňuje kvalifikaci hodnocení apod.“ (respondent 2).

Je nějaká oblast ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v podniku, kterou byste rád změnil/a?

„Nastavený systém je plně vyhovující a funkční“ (respondent 1).

„Při zavádění SAPU se rozhodovalo o tom, zda se do modulu zahrnou také popisy pracovních míst a hodnocení zaměstnanců. Nakonec se tato varianta zdála být velmi náročná a v modulu jsou uvedeny pouze požadavky kvalifikace, vzdělání jednotlivých zaměstnanců a evidence školení, podle které mají vedoucí zaměstnanci možnost si zjistit propadlé zkoušky u svých podřízených. Systém vzdělávání je zcela jistě účinný a nemyslím si, že bychom potřebovali systém měnit“ (respondent 2).

Zdroj: vlastní zpracování

# Příloha č. 15 – Plán výcviku pro rok 2015

## PLÁN VÝCVIKU NA ROK 2015 – o. z. TÚU Stráž pod Ralskem

Téma (druh výcviku)	Měsíc												Počet	Školící organizace	Plánované náklady v tis. Kč	Poznámka
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Kurz – Angličtina pro začátečníky	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	37	Swallow School LBC	150	
Kurz – Angličtina pro pokročilé	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	8	Swallow School LBC	50	
Kurz – Aktualizace normy ISO 9001	x												4	ČSJ Praha	12	
Kurz – Změny v ISO 9001 – Podpora systému managementu		x											5	ČSJ Praha	15	
Kurz – Aktualizace ISO 19011													1	ČSJ Praha	3	termín nestanoven
Školení – Bezpečnostní poradce RID			x	x	x	x	x	x					1	DEKRA Praha	10	
Školení – Bezpečnostní poradce ADR			x	x	x	x	x	x					1	DEKRA Praha	10	
Kurz – Pracovní právo pro personalisty	x												1	UK Praha	0	
Studium VŠ - VŠEM	x	x	x	x	x	x			x	x	x		1	VŠEM Praha	23	
Studium VŠ - OEAEIP	x	x	x	x	x	x			x	x	x		1	OEAEIP Praha	22	
Odborné semináře	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	200	Externě	600	
Kurz – svářeč ZK 111		x	x	x	x								4	Svářecká škola LBC	48	
Kurz – svářeč – TIG		x	x	x	x								3	Svářecká škola LBC	36	
Kurz – svářeč – D-G2		x											3	Svářecká škola LBC	36	
Kurz – svářeč – ČSN EN 287-1			x	x	x								4	Svářecká škola LBC	48	
Přezkoušení – svářeč – ČSN EN 287-1													6	Svářecká škola LBC	36	
Kurz – AutoCAD LT					x								2	GOPAS Praha	20	
Kurz – ruční motorová řetězová pila													2	ZŠP	0	
Kurz – řidič – profesní způsobilost			x										3		18	
Kurz – řidič – skupina C					x	x							2		20	



PLÁN VÝCVIKU NA ROK 2015 – o. z. TÚU Stráž pod Ralskem

Téma (druh výcviku)	Měsíc												Počet	Školící organizace	Plánované náklady v tis. Kč	Poznámka
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
	Kurz – řidič – skupina E			x		x										
Kurz (rozšíření) – strojník – čelní nakladač kolový				x									1	Krolop Doksy	4	
Kurz – vazač, jeřábík		x											15	ZŠP	0	
Studium – SPŠ a VOŠ Příbram	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	11	SPŠ a VOŠ Příbram	66	
Kurz – zvláštní odborná způsobilost – radiální ochrana				x									2	SÚJCHBO Kamenná	7	
Kurz – obsluha plošin			x										8	ZŠP	0	
Kurz – instruktor ČČK					x								1	ČČK Česká Lípa	3	
Kurz – zdravotník ČČK						x							1	ČČK Česká Lípa	4	
Kurz – Jazyk SQL pro pokročilé v MySQL													4	GOPAS Praha	54	
Kurz – Jazyk C# - programování II	x				x								4	GOPAS Praha	76	
Kurz – Vývoj ASP.NET webových aplikací I (GOC330)													1	GOPAS Praha	18	
Kurz – Vývoj ASP.NET webových aplikací II (GOC331)								x					1	GOPAS Praha	14	
Kurz – HTML5 a CSS3			x						x				1	GOPAS Praha	6	
Kurz – IP kamery					x					x			4	Koukaam Praha	0	
Kurz – IP Corder					x					x			4	Koukaam Praha	0	
Kurz – VMware			x	x									5	Fujitsu Praha	50	
Kurz – Windows Internals – Část 2:IO													1	GOPAS Praha	25	
Kurz – Metodiky měření na XRF Xepos					x								1	Spectro CS Ostrava	20	
Školení a přezkoušení – svářeč základní oprávnění			x		x								96	ZŠP	12	p. Matějka

PLÁN VÝCVIKU NA ROK 2015 – o. z. TÚU Stráž pod Ralskem

Téma (druh výcviku)	Měsíc												Počet	Školící organizace	Plánované náklady v tis. Kč	Poznámka
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Školení a přezkoušení – řidič motorového vozíku	x	x	x	x		x			x	x	x	x	228	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – ruční motorové řetězové pily			x								x		63	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – VTZ plynová					x								47	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – VTZ tlaková								x					71	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – vazač, jeřábník			x					x					152	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – obsluha pohyblivé zdvihací plošiny					x								150	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – lešenář												x	33	ZŠP	10	p. Zbraněk
Školení a přezkoušení – strojník – zemní stroje			x										31	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – svářeč plastů „na tupo“									x				35	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – řidič referent	x	x	x			x			x	x	x		314	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – profesní způsobilost řidičů										x			200	ZŠP	50	p. Hancín
Školení a přezkoušení – radiální pracovník A, B			x										484	ZŠP	0	
Školení a přezkoušení – svářeč plastů ZK 11, 15, 16		x			x								3	Svářecí škola Liberec	2	
Školení a přezkoušení před OBÚ – VTZ tlakové a plynové		x											2	OBÚ Liberec	1	

PLÁN VÝCVIKU NA ROK 2015 – o. z. TÚU Straž pod Ralskem

Téma (druh výcviku)	Měsíc												Počet	Školící organizace	Plánované náklady v tis. Kč	Poznámka	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
<b>Celkem</b>														2267		1607	

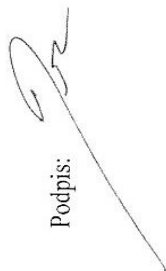
Vypracoval: **Petr Špaček**  
Dne: 2. února 2015

Podpis:



Schválil: **Ing. Tomáš Rychtařík**

Podpis:

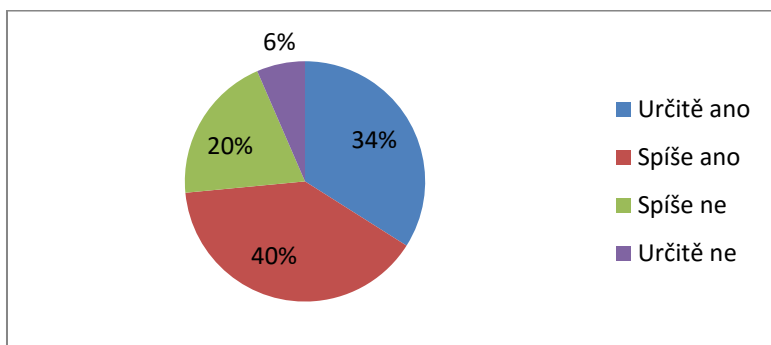


Dne: 2. února 2015

Zdroj: Špaček (2015)

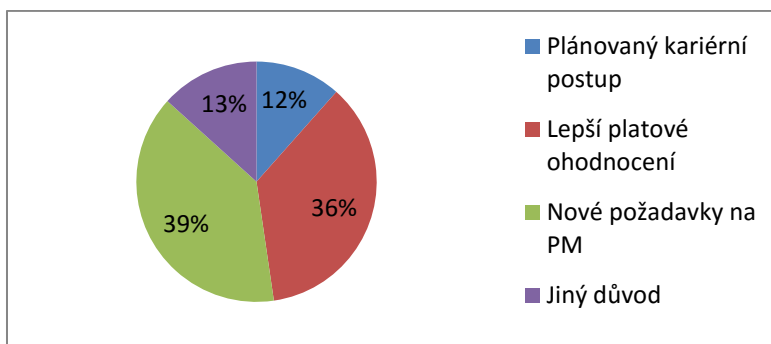
## Příloha č. 16 – Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření

**Graf I Zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností**



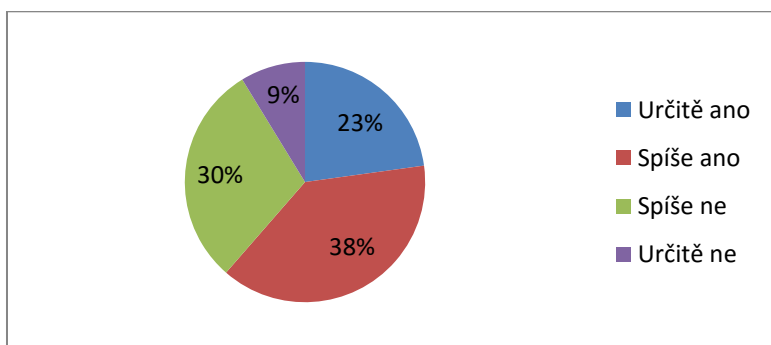
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf II Důvod motivace ke vzdělávání**



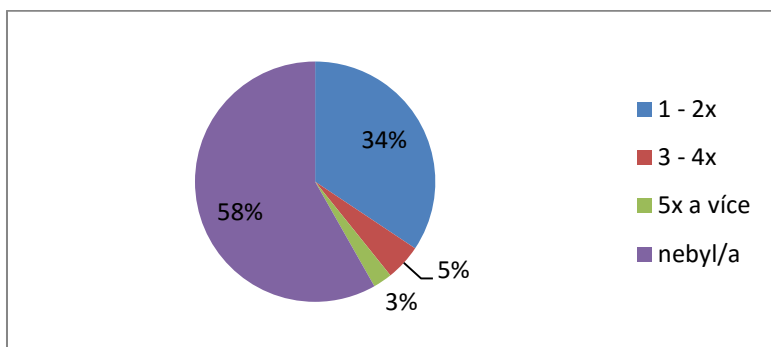
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf III Možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí**



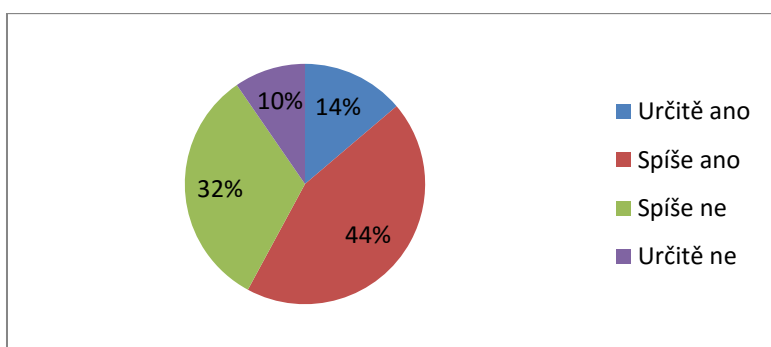
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf IV Počet dobrovolných vzdělávacích akcí za rok**



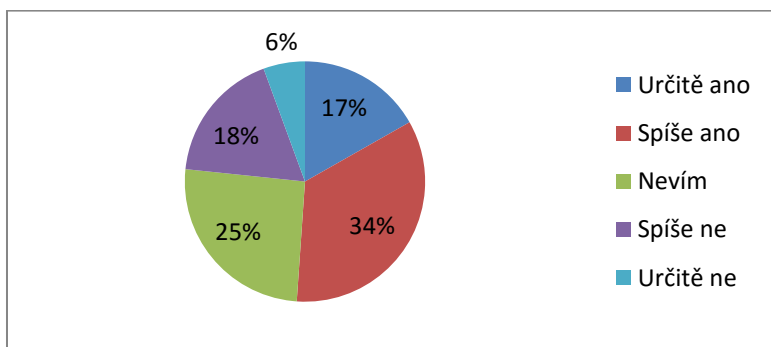
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf V Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí**



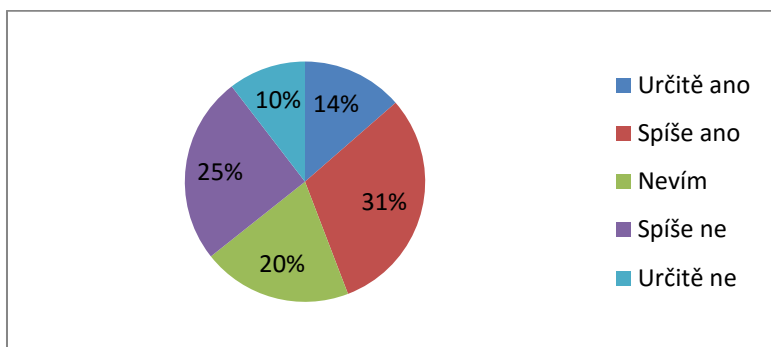
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf VI Přínos vzdělávacích aktivit**



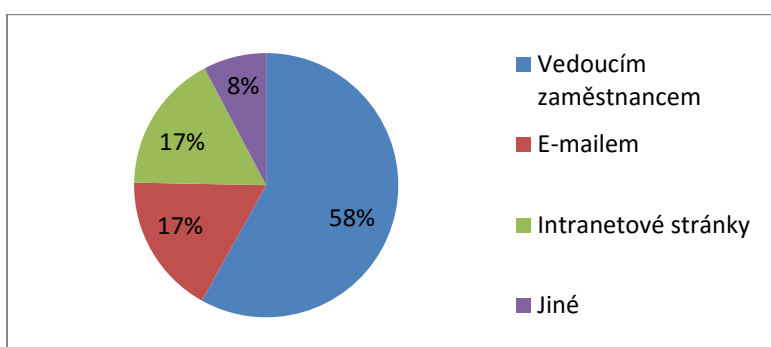
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf VII Informovanost o vzdělávacích aktivitách**



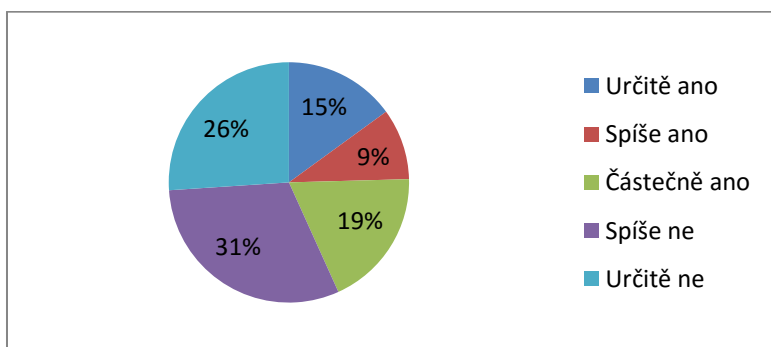
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf VIII Způsob informovanosti o vzdělávacích aktivitách**



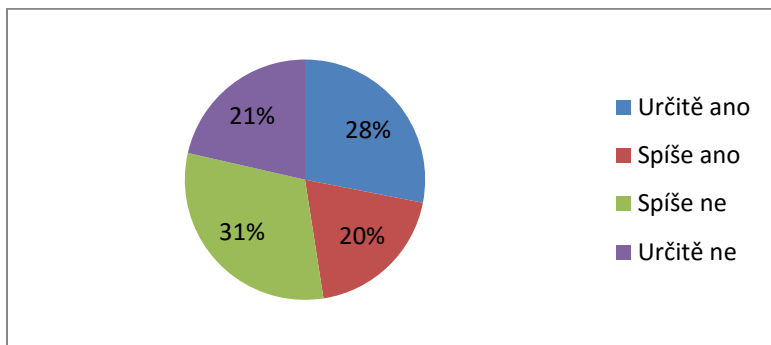
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf IX Možnost podílet se na ročním plánování vzdělávacích potřeb**



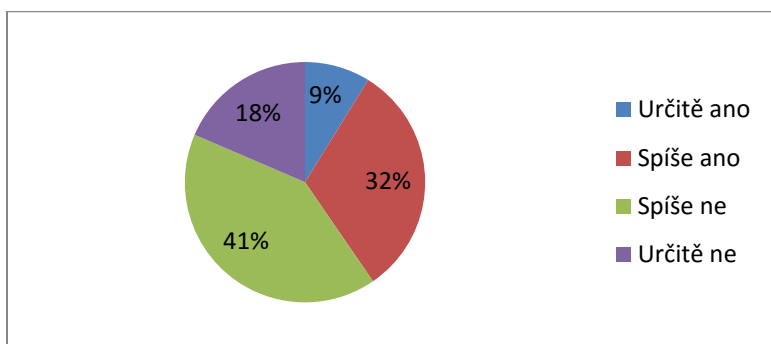
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf X Možnost hodnotit vzdělávací akce**



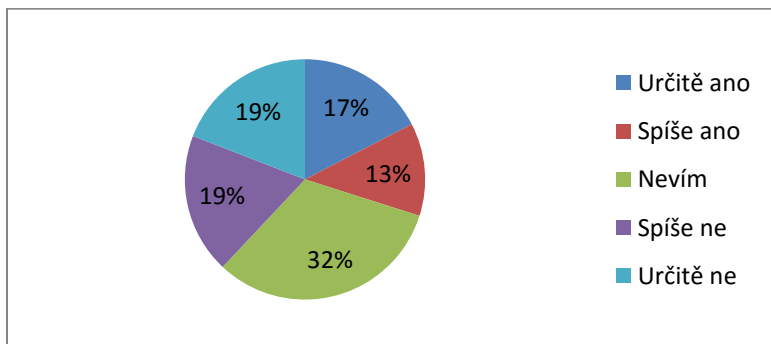
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XI Vliv hodnocení vzdělávacích akcí v realizaci dalšího vzdělávání**



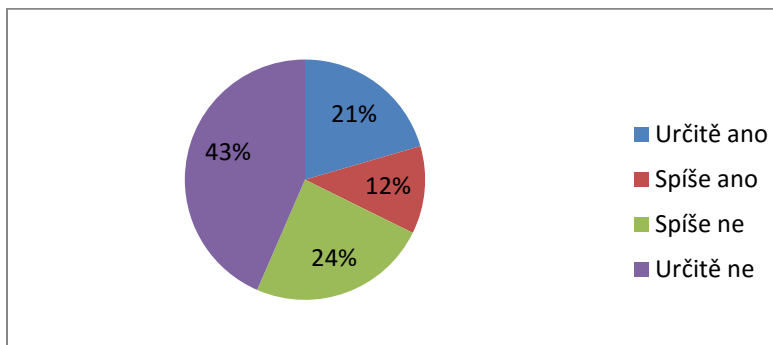
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XII Existence pravidelného hodnocení zaměstnanců**



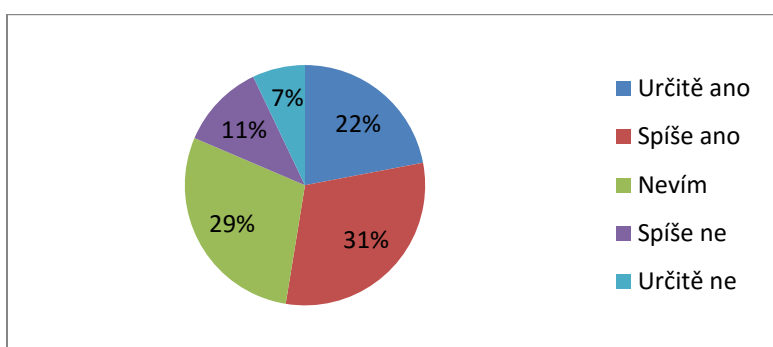
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XIII Písemné seznámení s hodnocením zaměstnanců**



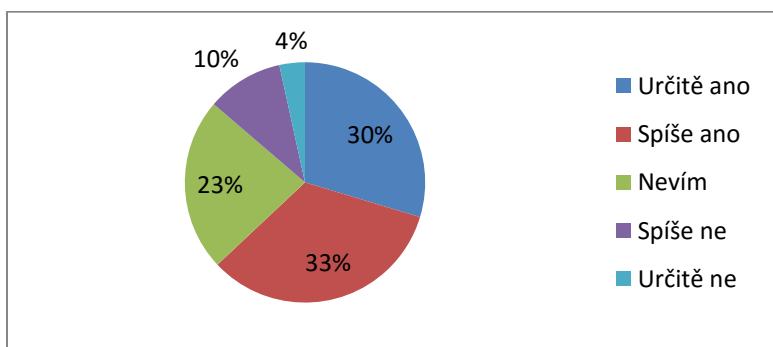
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XIV Zájem nadřízeného na plánování a realizaci vzdělávání**



Zdroj: vlastní výzkum

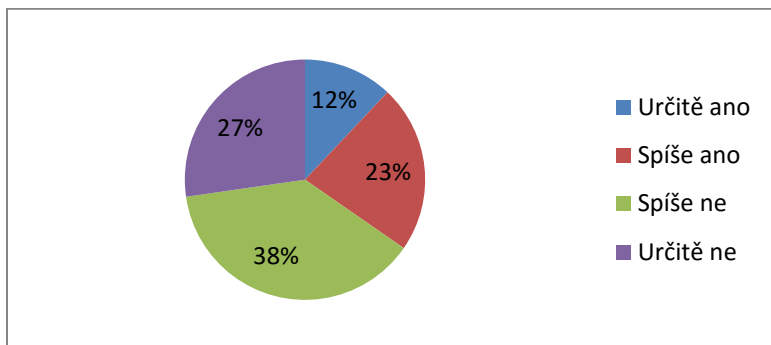
**Graf XV Zájem nadřízeného o získané znalosti ze školení**



Zdroj: vlastní výzkum

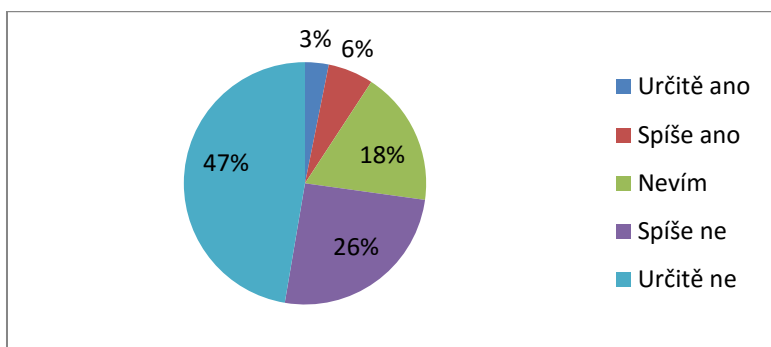


**Graf XVI Zájem nadřízeného o kariéru svých podřízených**



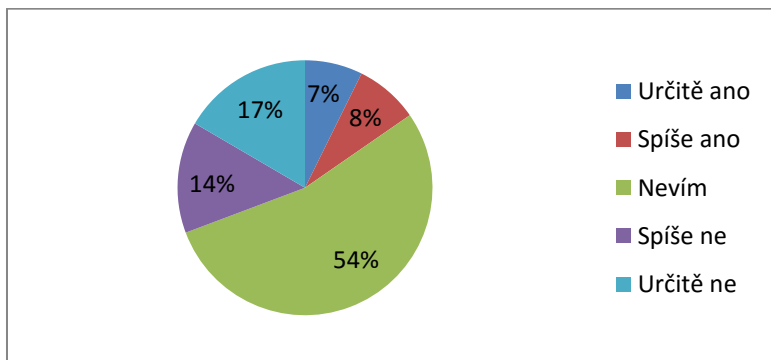
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XVII Zpracované plány kariérního růstu**



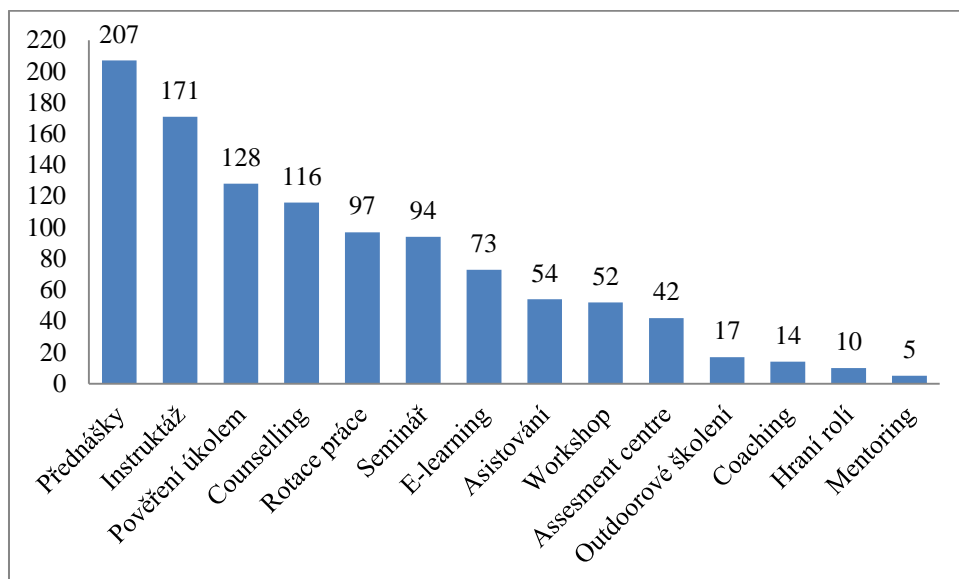
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XVIII Existence personálního poradenství v podniku**



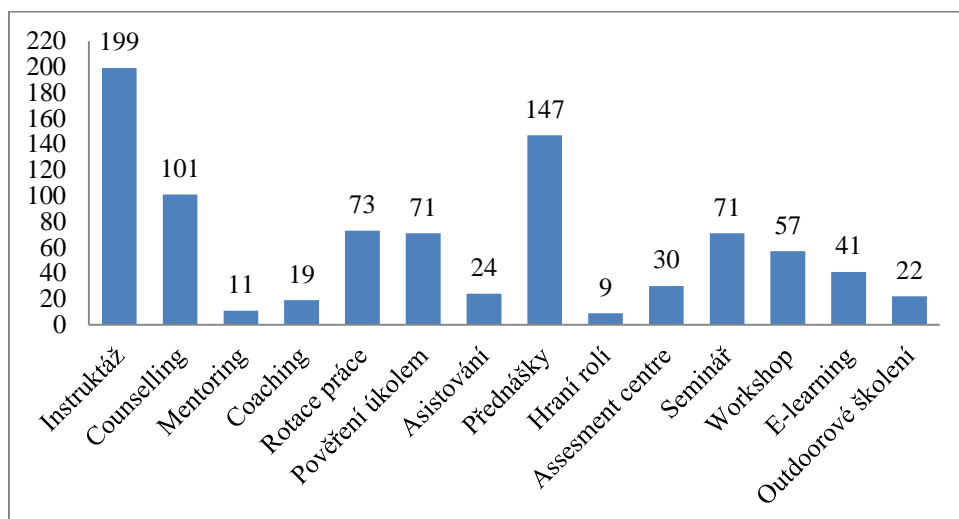
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf IX Vzdělávací metody v podniku**



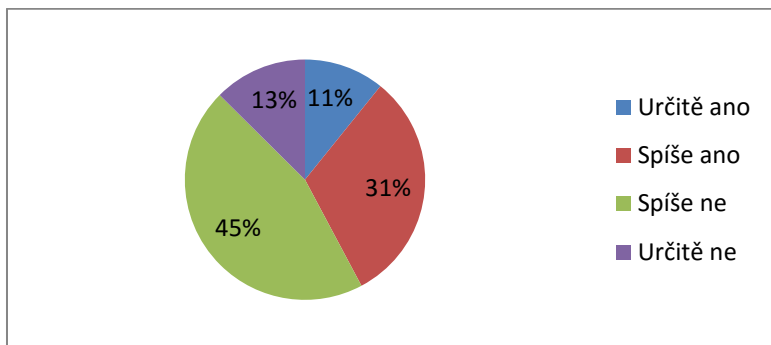
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XX Nejvíce vyhovující vzdělávací metody**



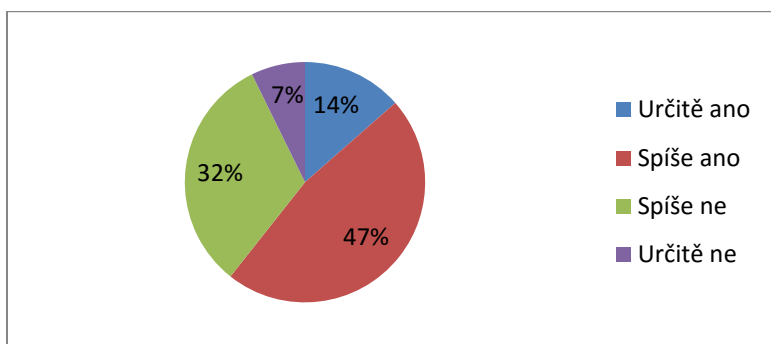
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXI Zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu**



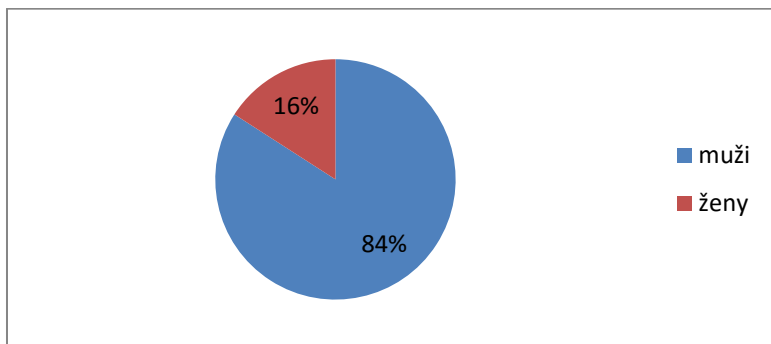
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXII Vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku**



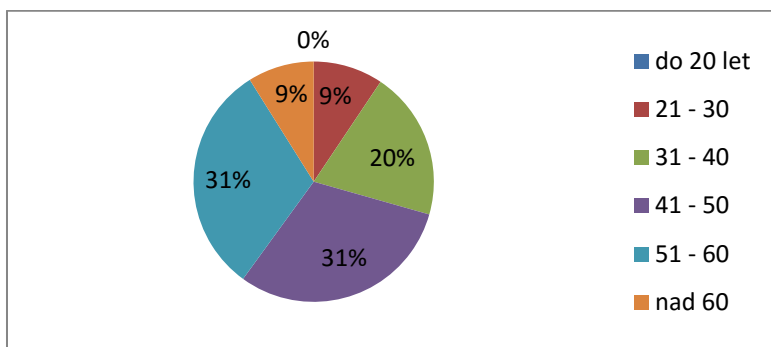
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXIII Pohlaví respondentů**



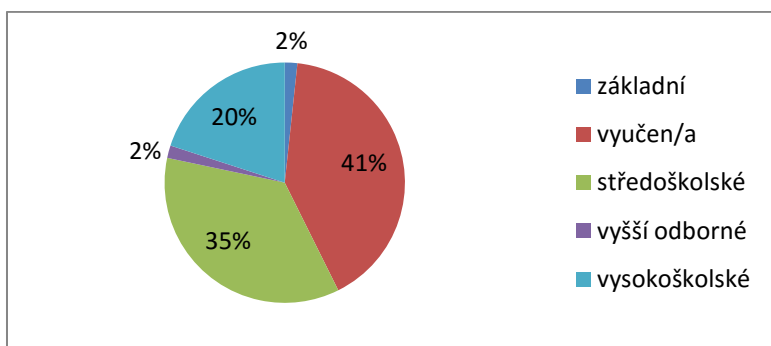
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXIV Věk respondentů**



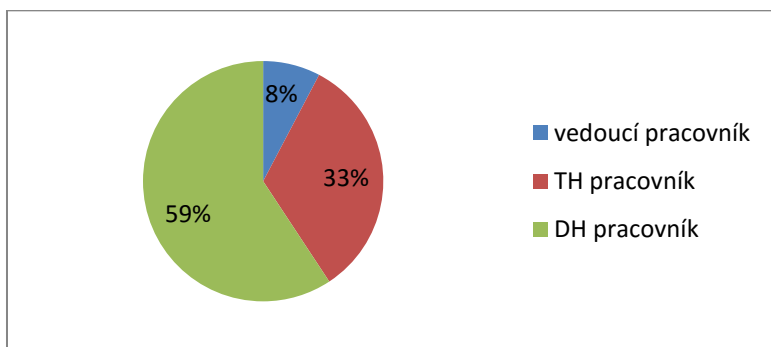
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXV Stupeň vzdělání respondentů**



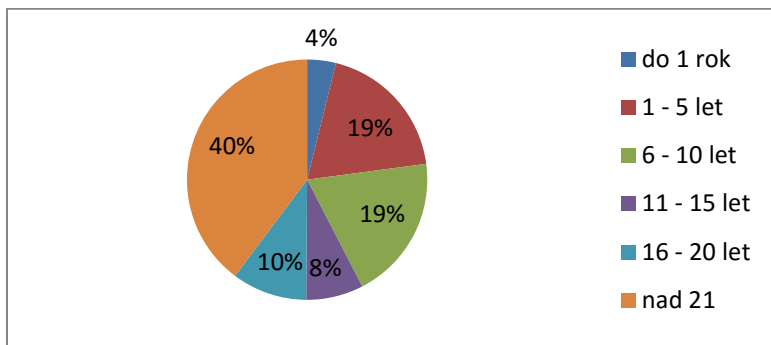
Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXVI Pracovní zařazení respondentů**



Zdroj: vlastní výzkum

**Graf XXVII Délka zaměstnání respondentů**



Zdroj: vlastní výzkum

## Příloha č. 17 – Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky

V příloze č. 16 je testováno celkem 9 nulových hypotéz. Výstupy vychází z programu IBM SPSS Statistics verze 23 dle výpočtů a postupů uvedených v podkapitole 2.1.3 Testování hypotéz mezi stanovenými kvalitativními znaky.

**H<sub>01</sub>: Stupeň vzdělání respondentů nemá vliv na zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>01</sub>.

**Tabulka XXVI Kontingenční tabulka č. 1**

Nejvyšší dosažené vzdělání \* Zájem se vzdělávat Crosstabulation

			Zájem se vzdělávat		Total
			ano	ne	
Nejvyšší dosažené vzdělání	sš	Count	115	33	148
		Expected Count	108,8	39,2	148,0
		% within Nejvyšší dosažené vzdělání	77,7%	22,3%	100,0%
		% of Total	27,7%	8,0%	35,7%
	vš	Count	75	8	83
		Expected Count	61,0	22,0	83,0
		% within Nejvyšší dosažené vzdělání	90,4%	9,6%	100,0%
		% of Total	18,1%	1,9%	20,0%
	vyšší odborné	Count	5	2	7
		Expected Count	5,1	1,9	7,0
		% within Nejvyšší dosažené vzdělání	71,4%	28,6%	100,0%
		% of Total	1,2%	0,5%	1,7%
	vyučen/a	Count	108	62	170
		Expected Count	124,9	45,1	170,0
		% within Nejvyšší dosažené vzdělání	63,5%	36,5%	100,0%
		% of Total	26,0%	14,9%	41,0%
	základní	Count	2	5	7
		Expected Count	5,1	1,9	7,0
		% within Nejvyšší dosažené vzdělání	28,6%	71,4%	100,0%
		% of Total	0,5%	1,2%	1,7%
Total	Count	305	110	415	
	Expected Count	305,0	110,0	415,0	
	% within Nejvyšší dosažené vzdělání	73,5%	26,5%	100,0%	
	% of Total	73,5%	26,5%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 1 charakterizuje vztah mezi nejvyšším dosaženým vzděláním a zájmem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností. Z tabulky je možno vyčíst, že mezi respondenty s vysokoškolským vzděláním je nejvíce těch, kteří mají zájem se vzdělávat nad rámec pracovních povinností, tj. 90,4 %. Další skupinou respondentů, kteří projevují velký zájem se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností je zaznamenán u respondentů se středoškolským vzděláním (77,7 %), s vyšším odborným vzděláním (71,4 %) a též v kategorii

vyučen (63,5 %). Pouze 28,6 % respondentů se základním vzděláním má zájem se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností. V kontingenční tabulce č. 1 lze tak zaznamenat větší rozdíly v kategoriích respondentů se základním vzděláním a ostatními stupni vzdělání, kteří mají zájem se vzdělávat, a proto lze očekávat závislost mezi sledovanými znaky. Zda se jedná o staticky významnou závislost mezi sledovanými znaky je zjištěno chí–kvadrát testem nezávislosti, resp. závislosti kvalitativních znaků – viz tabulka níže.

**Tabulka XXVII Chí-kvadrát test nezávislosti pro  $H_{01}$**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	29,400 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	30,453	4	,000
N of Valid Cases	415		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,86.

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky provedeného chí-kvadrát testu ukazují, že zjištěná p-hodnota (Pearson Chi-Square) 0,000 je nižší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Tzn., že nulová hypotéza se zamítá a je přijata alternativní hypotéza. **Stupeň vzdělání respondentů má vliv na zájem vzdělávat se nad rámec pracovních povinností.** Z výše uvedeného vyplývá, že čím vyšší dosažené vzdělání, tím je větší zájem respondentů se vzdělávat nad rámec jejich pracovních povinností. Závislost mezi nejvyšším dosaženého vzdělání respondentů a zájmem vzdělávat se je staticky významná na 5% hladině významnosti. Jaká síla závislosti je mezi sledovanými znaky, zobrazuje tabulka níže prostřednictvím Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

**Tabulka XXVIII Test síly závislosti pro  $H_{01}$**

**Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,266	,000
	Cramer's V	,266	,000
	Contingency Coefficient	,257	,000
N of Valid Cases		415	

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě koeficientu kontingence 0,266 lze tvrdit, že závislost je slabá.

## H<sub>02</sub>: Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na důvod motivace ke vzdělávání.

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>02</sub>.

**Tabulka XXIX Kontingenční tabulka č. 2**

Pracovní zařazení \* Důvod motivace ke vzdělávání Crosstabulation

			Důvod motivace ke vzdělávání				Total
			jiný důvod	lepší platové ohodnocení	nové požadavky na pracovní místo	plánovaný kariérní postup	
Pracovní zařazení	D	Count	22	87	55	29	193
		Expected Count	25,7	69,7	75,3	22,3	193,0
		% within Pracovní zařazení	11,4%	45,1%	28,5%	15,0%	100,0%
		% of Total	6,4%	25,1%	15,9%	8,4%	55,8%
	THZ	Count	24	38	80	11	153
		Expected Count	20,3	55,3	59,7	17,7	153,0
		% within Pracovní zařazení	15,7%	24,8%	52,3%	7,2%	100,0%
		% of Total	6,9%	11,0%	23,1%	3,2%	44,2%
Total	Count	46	125	135	40	346	
	Expected Count	46,0	125,0	135,0	40,0	346,0	
	% within Pracovní zařazení	13,3%	36,1%	39,0%	11,6%	100,0%	
	% of Total	13,3%	36,1%	39,0%	11,6%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 2 charakterizuje vztah mezi pracovním zařazením respondentů a jejich důvodem motivace ke vzdělávání. Z tabulky vyplývá, že mezi dělníky je nejvíce těch, kteří jako důvod motivace ke vzdělávání uvádí „Lepší platové ohodnocení“ – 45,1 %. Dalších 28,5 % respondentů dělnického zařazení uvádí jako důvod motivace ke vzdělávání „Nové požadavky na pracovní místo“. Pro nejvíce respondentů TH zařazení (52,3 %) jsou důvodem ke vzdělávání „Nové požadavky na pracovní místo“ a o něco méně respondentů (55,3 %) v této kategorii je důvodem motivace „Lepší platové ohodnocení“. Lze říci, že „Lepší platové ohodnocení“ je uváděno od více respondentů dělnického zařazení a naopak „Nové požadavky na pracovní místo“ jsou jako důvod motivace ke vzdělávání zaznamenány u více respondentů TH zařazení. Zda je tento vztah, mezi pracovním zařazením a důvodem motivace ke vzdělávání statisticky významný, je zjišťováno chí-kvadrát testem – viz následující tabulka.



**Tabulka XXX Chí-kvadrát test nezávislosti pro  $H_{02}$** **Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,771 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	28,240	3	,000
N of Valid Cases	346		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,69.

Zdroj: vlastní výzkum

Z provedeného chí-kvadrát testu vyplývá, že kritická hodnota na hladině významnosti 0,05 a 3 stupních volnosti je 7,815. Hodnota Personova chí-kvadrát testu z programu IBM SPSS verze 23 činí 27,771. Kritická hodnota je v tomto případě nižší než testové kritérium (Pearson Chi-Square), což znamená, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu, která říká, že zde určitá závislost existuje. **Pracovní zařazení respondentů má vliv na důvod motivace ke vzdělávání.** Je proveden test síly závislosti – viz tabulka níže.

**Tabulka XXXI Test síly nezávislosti pro  $H_{02}$** **Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,283	,000
	Cramer's V	,283	,000
	Contingency Coefficient	,273	,000
N of Valid Cases		346	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu (0,283) lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako slabou.

**H<sub>03</sub>: Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>03</sub>.

**Tabulka XXXII Kontingenční tabulka č. 3**

Pracovní zařazení \* Účast na dobrovolných vzdělávacích akcí Crosstabulation

			Účast na dobrovolných vzdělávacích akcí		Total
			ano	ne	
Pracovní zařazení	D	Count	124	120	244
		Expected Count	149,8	94,2	244,0
		% within Pracovní zařazení	50,8%	49,2%	100,0%
		% of Total	30,1%	29,1%	59,2%
	THZ	Count	129	39	168
		Expected Count	103,2	64,8	168,0
		% within Pracovní zařazení	76,8%	23,2%	100,0%
		% of Total	31,3%	9,5%	40,8%
Total	Count	253	159	412	
	Expected Count	253,0	159,0	412,0	
	% within Pracovní zařazení	61,4%	38,6%	100,0%	
	% of Total	61,4%	38,6%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 3 charakterizuje vztah mezi pracovním zařazením a možností účastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí. Z tabulky je možno vyčíst, že 50,8 % respondentů kategorie D má možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí a u kategorie TH je tento podíl vyšší, tj. 76,8 %. Zda je tento podíl statisticky významný, je zjišťováno chí-kvadrát testem v následující tabulce.

**Tabulka XXXIII Chí-kvadrát test nezávislosti pro  $H_{03}$**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	28,307 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	27,222	1	,000		
Likelihood Ratio	29,264	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	412				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 64,83.

b. Computed only for a 2x2 table

Zdroj: vlastní výzkum

V kontingenční tabulce č. 3 jsou zobrazeny výsledky provedeného chí-kvadrát testu nezávislosti, resp. závislosti mezi kvalitativními znaky. Vzhledem k tomu, že je zjištěná p-hodnota chí-kvadrát testu (Pearson Chi-Square) 0,000 nižší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , nulová hypotéza se tudíž zamítá a je přijata alternativní hypotéza **Pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí**. Závislost mezi pracovním zařazením možnosti zúčastnit se dobrovolných vzdělávacích akcí je statisticky významná na 5% hladině významnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že respondenti TH zařazení mají větší možnost se zúčastnit dobrovolných vzdělávacích akcí v podniku. Jaká je síla závislosti mezi sledovanými znaky, znázorňuje tabulka níže pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

**Tabulka XXXIV Test síly závislosti pro  $H_{03}$**

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,262	,000
	Cramer's V	,262	,000
	Contingency Coefficient	,254	,000
N of Valid Cases		412	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu (-0,262) lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako slabou.

**H<sub>04</sub>: Pohlaví respondentů nemá vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>04</sub>.

**Tabulka XXXV Kontingenční tabulka č. 4**

Pohlaví \* Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí Crosstabulation

			Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí		Total
			ano	ne	
Pohlaví	muž	Count	191	152	343
		Expected Count	198,5	144,5	343,0
		% within Pohlaví	55,7%	44,3%	100,0%
		% of Total	47,0%	37,4%	84,5%
	žena	Count	44	19	63
		Expected Count	36,5	26,5	63,0
		% within Pohlaví	69,8%	30,2%	100,0%
		% of Total	10,8%	4,7%	15,5%
Total	Count	235	171	406	
	Expected Count	235,0	171,0	406,0	
	% within Pohlaví	57,9%	42,1%	100,0%	
	% of Total	57,9%	42,1%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Z kontingenční tabulky č. 4 je možno vyčíst, že na tuto otázku odpovídá 343 mužů, z nichž 191 (tj. 55,7 %) je spokojeno s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku, žen odpovídá 63, z nichž 44 (tj. 69,8 %) je spokojeno s nabídkou vzdělávacích akcí. Lze vidět, že rozdíl výskytu se spokojeností vzdělávacích akcí v podniku je u mužů a žen malý. Zda je vztah pohlaví respondentů a spokojeností s nabídkou vzdělávacích akcí staticky významný, je zjišťováno chí-kvadrát testem – viz tabulka níže.

**Tabulka XXXVI Chí-kvadrát test nezávislosti pro H<sub>04</sub>**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,375 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,814	1	,051		
Likelihood Ratio	4,512	1	,034		
Fisher's Exact Test				,038	,024
N of Valid Cases	406				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,53.

b. Computed only for a 2x2 table

Zdroj: vlastní výzkum

Z provedeního chí-kvadrát testu vyplývá, že kritická hodnota na hladině významnosti 0,05 a 1 stupně volnosti je 3,841. Hodnota Personova chí-kvadrát testu vypočteného z programu IBM SPSS verze 23 činí 4,375. Kritická hodnota je v tomto případě nižší než testové

kritérium, což znamená, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu, která říká, že zde určitá závislost existuje. **Pohlaví respondentů má vliv na spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku.** Z výše uvedeného vyplývá, že ženy projevují větší spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí v podniku. Jaká je síla závislosti mezi sledovanými znaky, znázorňuje tabulka níže pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

**Tabulka XXXVII** Tet síly závislosti pro  $H_{04}$

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,104	,036
	Cramer's V	,104	,036
	Contingency Coefficient	,103	,036
N of Valid Cases		406	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu (-0,104) lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako slabou.

**H<sub>05</sub>: Věk respondentů nemá vliv na vnímání přínosu vzdělávacích aktivit pro pracovní pozici.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>05</sub>.

**Tabulka XXXVIII Kontingenční tabulka č. 5**

**Věk \* Přínos vzdělávacích aktivit Crosstabulation**

			Přínos vzdělávacích aktivit			Total
			ano	ne	nevím	
Věk	21-30	Count	23	5	11	39
		Expected Count	19,9	9,1	10,0	39,0
		% within Věk	59,0%	12,8%	28,2%	100,0%
		% of Total	5,6%	1,2%	2,7%	9,5%
	31-40	Count	45	18	19	82
		Expected Count	41,9	19,2	20,9	82,0
		% within Věk	54,9%	22,0%	23,2%	100,0%
		% of Total	10,9%	4,4%	4,6%	20,0%
	41-50	Count	60	33	34	127
		Expected Count	64,9	29,7	32,4	127,0
		% within Věk	47,2%	26,0%	26,8%	100,0%
		% of Total	14,6%	8,0%	8,3%	30,9%
	51-60	Count	62	31	34	127
		Expected Count	64,9	29,7	32,4	127,0
		% within Věk	48,8%	24,4%	26,8%	100,0%
		% of Total	15,1%	7,5%	8,3%	30,9%
	61-	Count	20	9	7	36
		Expected Count	18,4	8,4	9,2	36,0
		% within Věk	55,6%	25,0%	19,4%	100,0%
		% of Total	4,9%	2,2%	1,7%	8,8%
Total		Count	210	96	105	411
		Expected Count	210,0	96,0	105,0	411,0
		% within Věk	51,1%	23,4%	25,5%	100,0%
		% of Total	51,1%	23,4%	25,5%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 5 charakterizuje vztah mezi věkem a vlivem vnímání přínosu vzdělávacích aktivit na danou pracovní pozici. Z tabulky je možno vyčíst, že větší část respondentů ve všech věkových kategoriích považuje vzdělávací aktivity organizované podnikem za přínosné pro jejich pracovní pozici. U věkové kategorie 21 – 30 let je to 59 %, u věkové kategorie 31 – 40 let je to 54,9 %, u věkové kategorie 41 – 50 let je to 47,2 %, u věkové kategorie 51 – 60 let je to 48,8% a u věkové kategorie 61 let a více považuje 55,6 % respondentů vzdělávací aktivity za přínosné. Kontingenční tabulka č. 5 nevykazuje žádné extrémní hodnoty, které poukazují na významnou závislost mezi sledovanými znaky. Jestli tomu tak je, je zjišťováno pomocí chí-kvadrát testu v následující tabulce.

**Tabulka XXXIX Chí-kvadrát test nezávislosti pro  $H_{05}$**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,704 <sup>a</sup>	8	,789
Likelihood Ratio	5,084	8	,749
N of Valid Cases	411		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,41.

Zdroj: vlastní výzkum

V e výše uvedené tabulce jsou zobrazeny výsledky provedeného chí-kvadrát testu nezávislosti, resp. závislosti mezi kvalitativními znaky. Vzhledem k tomu, že zjištěná p-hodnota chí-kvadrát testu (Pearson Chi-Square) 0,789 je vyšší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , nulová hypotéza se tudíž nezamítá. **Věk respondentů nemá vliv na vnímání přínosu vzdělávacích aktivit pro pracovní pozici.** Přijetí nulové hypotézy znamená, že mezi sledovanými znaky neexistuje s 95% určitostí statisticky významná závislost.

**H<sub>06</sub>: Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>06</sub>.

**Tabulka XL Kontingenční tabulka č. 6**

**Pracovní zařazení \* Informovanost o vzdělávacích aktivitách Crosstabulation**

			Informovanost o vzdělávacích aktivitách			Total
			ano	ne	nevím	
Pracovní zařazení	D	Count	93	97	54	244
		Expected Count	107,8	87,1	49,2	244,0
		% within Pracovní zařazení	38,1%	39,8%	22,1%	100,0%
		% of Total	22,6%	23,5%	13,1%	59,2%
	THZ	Count	89	50	29	168
		Expected Count	74,2	59,9	33,8	168,0
		% within Pracovní zařazení	53,0%	29,8%	17,3%	100,0%
		% of Total	21,6%	12,1%	7,0%	40,8%
Total	Count	182	147	83	412	
	Expected Count	182,0	147,0	83,0	412,0	
	% within Pracovní zařazení	44,2%	35,7%	20,1%	100,0%	
	% of Total	44,2%	35,7%	20,1%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky je možno vyčíst, že na tuto otázku odpovídá 244 respondentů dělnického zařazení, z nichž 93 (tj. 38,1 %) považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou, THZ odpovídá 168, z nichž 89 (tj. 53 %) si myslí, že informovanost je dostatečná. Lze vidět, že rozdíl výskytu o informovanosti vzdělávacích akcí v podniku je u THZ vyšší než u respondentů D zařazení. K výpočtu dosažené hladiny statistické významnosti je opět použit chí-kvadrát test – viz tabulka níže.

**Tabulka XLI Chí-kvadrát test pro H<sub>06</sub>**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,930 <sup>a</sup>	2	,012
Likelihood Ratio	8,931	2	,012
N of Valid Cases	412		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33,84.

Zdroj: vlastní výzkum

Z provedeného chí-kvadrát testu vyplývá, že kritická hodnota na hladině významnosti 0,05 a 3 stupních volnosti je 5,991. Hodnota Personova chí-kvadrát testu z programu IBM SPSS



verze 23 činí 8,930. Kritická hodnota je v tomto případě nižší než testové kritérium, což znamená, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme alternativní hypotézu, která říká, že zde určitá závislost existuje. **Pracovní zařazení respondentů má vliv na informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku.** Z výše uvedeného vyplývá, že větší počet respondentů TH zařazení považuje informovanost o vzdělávacích aktivitách v podniku za dostatečnou než respondenti D zařazení. Jaká je síla závislosti mezi sledovanými znaky, je znázorněno v tabulce níže pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

**Tabulka XLII Test síly závislosti pro  $H_{06}$**

Symmetric Measures		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,147	,012
	Cramer's V	,147	,012
	Contingency Coefficient	,146	,012
N of Valid Cases		412	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu (0,147) lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako slabou.

**H<sub>07</sub>: Pracovní zařazení respondentů nemá vliv na možnost hodnocení vzdělávací akcí v podniku**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>07</sub>.

**Tabulka XLIII Kontingenční tabulka č. 7**

Pracovní zařazení \* Možnost ohodnotit vzdělávací akci Crosstabulation

			Možnost ohodnotit vzdělávací akci		Total
			ano	ne	
Pracovní zařazení	D	Count	64	174	238
		Expected Count	113,1	124,9	238,0
		% within Pracovní zařazení	26,9%	73,1%	100,0%
		% of Total	15,8%	42,9%	58,6%
	THZ	Count	129	39	168
		Expected Count	79,9	88,1	168,0
		% within Pracovní zařazení	76,8%	23,2%	100,0%
		% of Total	31,8%	9,6%	41,4%
Total	Count	193	213	406	
	Expected Count	193,0	213,0	406,0	
	% within Pracovní zařazení	47,5%	52,5%	100,0%	
	% of Total	47,5%	52,5%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 7 charakterizuje vztah mezi pracovním zařazením a možností ohodnotit vzdělávací akci v podniku. Z tabulky je možno vyčíst, že větší počet respondentů TH zařazení má možnost ohodnotit vzdělávací akci, tj. 76,8 %. Na druhou stranu má tuto možnost pouze 26,9 % respondentů D zařazení. Uvedené četnosti naznačují závislost mezi sledovanými znaky. Jestli tomu tak je, je zjišťováno pomocí chí-kvadrát testu v následující tabulce.

**Tabulka XLIV Chí-kvadrát test pro  $H_{07}$** **Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	98,308 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	96,317	1	,000		
Likelihood Ratio	102,675	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
N of Valid Cases	406				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 79,86.

b. Computed only for a 2x2 table

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky provedeného chí-kvadrát testu ukazují, že zjištěná p-hodnota (Pearson Chi-Square) 0,000 je nižší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Tzn., že nulová hypotéza se zamítá a je přijata alternativní hypotéza. **Pracovní zařazení respondentů má vliv na možnost hodnocení vzdělávací akcí v podniku.** Z výsledků vyplývá, že více THZ má možnost hodnotit vzdělávací akce v podniku oproti respondentům dělnického zařazení. Závislost mezi pracovním zařazením respondentů a možností hodnotit vzdělávací akci je staticky významná na 5% hladině významnosti. Jaká je síla závislosti mezi sledovanými znaky, je znázorněno v tabulce níže pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

**Tabulka XLV Test síly závislosti pro  $H_{07}$** **Symmetric Measures**

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	-,492	,000
	Cramer's V	,492	,000
	Contingency Coefficient	,442	,000
N of Valid Cases		406	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu (-0,492) lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako střední.

**H<sub>08</sub>: Věk respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>08</sub>.

**Tabulka XLVI Kontingenční tabulka č. 8**

**Věk \* Zájem o větší počet školení formou e-learningu Crosstabulation**

			Zájem o větší počet školení formou e-learningu		Total
			ano	ne	
Věk	21-30	Count	18	21	39
		Expected Count	16,5	22,5	39,0
		% within Věk	46,2%	53,8%	100,0%
		% of Total	4,5%	5,3%	9,8%
	31-40	Count	37	44	81
		Expected Count	34,2	46,8	81,0
		% within Věk	45,7%	54,3%	100,0%
		% of Total	9,3%	11,1%	20,4%
	41-50	Count	57	61	118
		Expected Count	49,8	68,2	118,0
		% within Věk	48,3%	51,7%	100,0%
		% of Total	14,3%	15,3%	29,6%
	51-60	Count	43	84	127
		Expected Count	53,6	73,4	127,0
		% within Věk	33,9%	66,1%	100,0%
		% of Total	10,8%	21,1%	31,9%
	61-	Count	13	20	33
		Expected Count	13,9	19,1	33,0
		% within Věk	39,4%	60,6%	100,0%
		% of Total	3,3%	5,0%	8,3%
Total		Count	168	230	398
		Expected Count	168,0	230,0	398,0
		% within Věk	42,2%	57,8%	100,0%
		% of Total	42,2%	57,8%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 8 charakterizuje vztah mezi věkem a zájmem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu. Ve všech věkových kategoriích obecně převažuje nezájem o větší počet vzdělávacích aktivit formou e-learningu. Nejvíce projevují nezájem respondenti ve věkové kategorii 51 – 60 let (tj. 66,1 %) a respondenti ve věku 61 let více (tj. 60,6 %). Ve zbylých věkových kategoriích je podíl respondentů, kteří nemají zájem o tuto vzdělávací metodu, více jak 50%. Z tabulky vyplývá, že uvedené hodnoty nevykazují extrémní rozdíly a tudíž nenaznačují žádnou závislost mezi sledovanými znaky. Zda je tento

vztah, mezi věkem a zájmem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu, statisticky významný, je zjišťováno chí-kvadrát testem – viz následující tabulka.

**Tabulka XLVII Chí-kvadrát test pro  $H_{08}$**

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,184 <sup>a</sup>	4	,186
Likelihood Ratio	6,247	4	,181
N of Valid Cases	398		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,93.

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky provedeného chí-kvadrát testu ukazují, že zjištěná p-hodnota (Pearson Chi-Square) 0,186 je vyšší než zvolená hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ . Tzn., že nulová hypotéza se nezamítá. **Věk respondentů nemá vliv na zájem o větší počet vzdělávacích akcí formou e-learningu.** Přijetí nulové hypotézy znamená, že mezi sledovanými znaky neexistuje s 95% určitostí statisticky významná závislost.

**H<sub>09</sub>: Délka zaměstnání respondentů nemá vliv na vnímání systematickosti ke vzdělávání v podniku.**

V následující tabulce jsou uvedeny údaje k nulové hypotézy H<sub>09</sub>.

**Tabulka XLVIII Kontingenční tabulka č. 9**

Délka zaměstnání \* Systematicčnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku Crosstabulation

			Systematicčnost vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku		Total
			ano	ne	
Délka zaměstnání	-1	Count	11	5	16
		Expected Count	9,7	6,3	16,0
		% within Délka zaměstnání	68,8%	31,3%	100,0%
		% of Total	2,8%	1,3%	4,0%
1-5	1-5	Count	45	32	77
		Expected Count	46,7	30,3	77,0
		% within Délka zaměstnání	58,4%	41,6%	100,0%
		% of Total	11,3%	8,0%	19,3%
11-15	11-15	Count	20	11	31
		Expected Count	18,8	12,2	31,0
		% within Délka zaměstnání	64,5%	35,5%	100,0%
		% of Total	5,0%	2,8%	7,8%
16-20	16-20	Count	19	22	41
		Expected Count	24,9	16,1	41,0
		% within Délka zaměstnání	46,3%	53,7%	100,0%
		% of Total	4,8%	5,5%	10,3%
21-	21-	Count	98	59	157
		Expected Count	95,2	61,8	157,0
		% within Délka zaměstnání	62,4%	37,6%	100,0%
		% of Total	24,6%	14,8%	39,3%
6-10	6-10	Count	49	28	77
		Expected Count	46,7	30,3	77,0
		% within Délka zaměstnání	63,6%	36,4%	100,0%
		% of Total	12,3%	7,0%	19,3%
Total	Total	Count	242	157	399
		Expected Count	242,0	157,0	399,0
		% within Délka zaměstnání	60,7%	39,3%	100,0%
		% of Total	60,7%	39,3%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti považují vzdělávání v podniku za systematické, tj. 60,7 % respondentů z celkového souboru respondentů považuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za systematický. U respondentů v kategorii délce zaměstnání do 1 roku tento podíl činí 68,8 %, v kategorii 1-5 let to je 58,4 % respondentů, kteří vnímají vzdělávání jako systematické, v kategorii 6-10 let

je to 63,6 %, v kategorii 11-15 let je to 64,5 %, 16-20 let je to 46,3 % a v poslední kategorii 21 let a více tento podíl činí 62,4 %. Z tabulky je možno vyčíst, že rozdíly mezi respondenty s odlišnou délkou zaměstnání v podniku nejsou velké a nelze tedy očekávat žádnou závislost mezi sledovanými znaky. K výpočtu dosažené hladiny statistické významnosti je opět použit chí-kvadrát test – viz tabulka níže.

**Tabulka XLIX Chí-kvadrát test nezávislosti pro  $H_{09}$**

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,803 <sup>a</sup>	5	,440
Likelihood Ratio	4,725	5	,450
N of Valid Cases	399		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,30.

Zdroj: vlastní výzkum

Z provedeného chí-kvadrát testu vyplývá, že kritická hodnota na hladině významnosti 0,05 a 5 stupních volnosti je 11,07. Hodnota Personova chí-kvadrát testu z programu IBM SPSS verze 23 činí 4,803. Kritická hodnota je v tomto případě vyšší než testové kritérium, což znamená, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme. **Délka zaměstnání respondentů nemá vliv na vnímání systematičnosti ke vzdělávání v podniku.** Přijetí nulové hypotézy znamená, že mezi sledovanými znaky neexistuje s 95% určitostí statisticky významná závislost.

# **ZÁSADY PRŮBĚHU HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ**

---

DIAMO, s. p., odštěpný závod Těžba a úprava uranu

## **Popis systému hodnocení zaměstnanců**

- Hodnocení je plánované – má formální podobu
- Hodnocení probíhá na základě hodnotícího rozhovoru
- Hodnocení provádí vždy přímý nadřízený zaměstnanec (hodnotitel)
- Hodnotí se pracovní cíle
- Hodnotí se pracovní a sociální chování zaměstnanců
- Výstupem hodnocení je zápis do hodnotícího formuláře
- Cíle a chování jsou hodnoceny dle příslušné hodnotící škály
- Hodnotící pohovor se provádí 1x ročně na konci hodnotícího období



## **Pravidla hodnocení - příprava**

### **Příprava**

- Na hodnocení se připravují obě strany
- Hodnocení probíhá v kanceláři nadřízeného
- Hodnocení probíhá dostatečně dlouhou dobu (obvykle 45 minut až 1 hodinu)
- Hodnocení probíhá v klidném prostředí – nenechat se ničím rušit (telefony)

## **Pravidla hodnocení - průběh**

### **Průběh**

- Nadřízený dává zaměstnanci možnost poskytnout zpětnou vazbu na hodnocení
- Témata zpětné vazby jsou pro obě strany důvěrná
- Záznam z rozhovoru hodnocení se provádí závazně do formuláře
- Formulář podepisují obě strany
- Zpětná vazba zaměstnance se zaznamená do formuláře (komentář hodnoceného)

# **Pravidla hodnocení - závěr**

## **Závěr**

- Stanovení nových cílů
- Dohody o pracovních cílech

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 19 – Návrh formuláře – „Hodnocení zaměstnanců kategorie. T“

### Hodnocení zaměstnanců kategorie T

Jméno a příjmení zaměstnance (hodnoceného):	
Organizační útvar:	
Pracovní pozice:	
Hodnotící období: M/R	
Nadřízený: hodnotitel	

#### Hodnocení dle cílů

Pracovní cíl č. 1 (stručný popis)	Stupeň hodnocení			
	1	2	3	4
<i>Vysvětlete své hodnocení</i>				
Pracovní cíl č. 2 (stručný popis)	1	2	3	4
<i>Vysvětlete své hodnocení</i>				
Pracovní cíl č. 3 (stručný popis)	1	2	3	4
<i>Vysvětlete své hodnocení</i>				
<b>Úroveň:</b> 1 – vynikající, 2 – optimální, 3 – přijatelná, 4 - nepřijatelná				
<b>Průměrné hodnocení podle cílů:</b>				

#### Hodnocení dle kritérií

Pracovní a sociální chování zaměstnance	Stupeň hodnocení			
	1	2	3	4
Odpovědnost:	1	2	3	4
Iniciativa:	1	2	3	4
Schopnost a ochota ke spolupráci:	1	2	3	4
Odbornost/seberozvoj:	1	2	3	4
Zpracování úkolů:	1	2	3	4
<b>Úroveň:</b> 1 – vynikající, 2 – nadprůměrná, 3 – podprůměrná, 4 - nízká				
<b>Průměrné hodnocení podle kritérií:</b>				

### Shrnutí výsledků hodnocení

Souhrnný přínos zaměstnance pro podnik:	Stupeň hodnocení			
	1	2	3	4
<i>Vysvětlete své hodnocení</i>				
<b>Úroveň:</b> 1 – vynikající, 2 – velmi dobrý, 3 – uspokojivý, 4 - neuspokojivý				
<i>Návrhy na zlepšení práce zaměstnance a rozvojové potřeby</i>				
<i>Komentář hodnoceného zaměstnance</i>				

### Stanovení nových cílů

Dohodnuté pracovní cíle:
<i>Cíle zvyšování odpovědnosti:</i>
<i>Cíle rozvoje a vzdělávání:</i>
<i>Další dohodnuté cíle:</i>

Podpis (hodnoceného) zaměstnance:

Datum:

Podpis nadřízeného zaměstnance (hodnotitele):

Datum:

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 20 – Návrh změny formuláře – „Plán výcviku na rok XXXX“

Plán výcviku na rok "X" - o. z. TÚU Stráž pod Ralskem																					
Poř. číslo	Téma (druh výcviku)	Měsíc (x)												Forma (x)		Určeno pro/kritéria výběru	Počet účastníků	Školící organizace	Plánované náklady (tis. Kč)	Metoda vyhodnocování výsledků	Učební pomůcky
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	interní	externí						
Vypracoval:														Datum:			Podpis:				
Schválil:														Datum:			Podpis:				

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 21 – Návrh formuláře – „Zpráva o účasti na vzdělávací akci“

Zpráva o účasti na vzdělávací akci	
<b>Část A:</b> vyplní zaměstnanec bezprostředně po absolvování vzdělávací	
<b>Jméno a příjmení účastníka:</b>	
<b>Organizační útvar na nejnižším stupni, kde je zaměstnanec zařazen:</b>	
<b>Název vzdělávací akce:</b>	
<b>Pořadatel:</b>	
<b>Lektor:</b>	
<b>Termín a místo konání:</b>	
<b>Zhodnocení vzdělávací akce:</b> Ohodnoťte prosím absolvovanou vzdělávací akci označením jedné z možností. Případně uveďte návrhy a připomínky na vylepšení.	
<b>1. Do jaké míry splnil program vzdělávací akce vaše očekávání?</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> úplně z větší části z poloviny jen z části vůbec	
<b>2. Do jaké míry byla vzdělávací akce přínosná pro vaši pracovní pozici?</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> úplně z větší části z poloviny jen z části vůbec	
<b>3. Úroveň školitele bych hodnotil/a:</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> výborně velmi dobře dobře dostatečně nedostatečně	
<b>4. Prostředí, kde kurz probíhal, bych hodnotil/a:</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> výborně velmi dobře dobře dostatečně nedostatečně	
<b>5. Jaká byla úroveň technického vybavení?</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> výborná velmi dobrá dobrá dostatečná nedostatečná	
<b>6. Celkově bych úroveň vzdělávací akce hodnotil/a:</b> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> výborně velmi dobře dobře dostatečně nedostatečně	
<b>V čem byla pro Vás osobně tato vzdělávací akce přínosná?</b>	
<b>Co konkrétně využiji:</b>	

Máte nějaká doporučení pro další vzdělávací akci?	
---------------------------------------------------	--

Účastník vzdělávací akce:

Podpis:

Datum:

<b>Část B:</b> vyplní přímý vedoucí zaměstnanec do dvou měsíců od absolvování vzdělávací akce	
<p><b>1. Do jaké míry byli zaměstnanci po absolvování vzdělávací akce obohaceni o nové a potřebné informace?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> úplně      <input type="checkbox"/> z větší části      <input type="checkbox"/> z poloviny      <input type="checkbox"/> jen z části      <input type="checkbox"/> vůbec </p>	
<p><b>2. Výsledky vzdělávací akce hodnotím jako:</b></p> <p> <input type="checkbox"/> výborné      <input type="checkbox"/> velmi dobré      <input type="checkbox"/> dobré      <input type="checkbox"/> dostatečné      <input type="checkbox"/> nedostatečné </p>	
<p><b>Které nové dovednosti a poznatky zaměstnanec již uplatnil nebo souvisle uplatňuje ve své práci?</b></p>	
<p><b>Návrhy na změnu – slovní komentář:</b></p>	

Přímý vedoucí zaměstnanec:

Podpis:

Datum:

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha č. 22 - Návrh formuláře – „Kariérní plán zaměstnanců“

Kariérní plán zaměstnance			
Jméno a příjmení:			
Titul:			
VOÚ/VOJ:			
Pracovní pozice:			
Délka PP:			
Rok:			
Krátkodobé cíle v kariéře:			
Název vzdělávací akce	Vzdělávací instituce	Výstup ze vzdělávací akce	Datum
Dlouhodobé cíle v kariéře:			
Stávající pracovní pozice	<i>Získané kompetence:</i>	<i>Rozšíření kompetencí:</i>	
Rozšíření pracovní pozice	<i>Získané kompetence:</i>	<i>Rozšíření kompetencí:</i>	
Změna pracovní pozice	<i>Získané kompetence:</i>	<i>Rozšíření kompetencí:</i>	
Rozvojová část:			
<i>Identifikace znalostí a dovedností, na které se zaměstnanec zaměří</i>			
Plán:			
<i>Postup, jak dosáhnout identifikovaných znalostí a dovedností (vzdělávací aktivity)</i>			
Podpis Zaměstnance:		Datum:	
Podpis přímého nadřízeného:		Datum:	

Zdroj: vlastní zpracování