

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**VYUŽITÍ METOD PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PRO  
ROZVOJ DOVEDNOSTNÍHO A  
INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU**

**Lenka Mužíková**

**© 2014 ČZU v Praze**

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci " Využití metod personálního řízení pro rozvoj dovednostního a intelektuálního kapitálu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2014

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph. D. za vedení mé práce, panu Ing. Ludřkovi Francovi za podporu a poskytnutí informací týkajících se Dopravního podniku města Pardubic a také paní Iloně Kynclové z personálního oddělení, která mi byla velmi nápomocna při dotazníkovém šetření.

# Využití metod personálního řízení pro rozvoj dovednostního a intelektuálního kapitálu

---

## Utilization of personnel management methods for development of skills and intellectual capital

### **Souhrn**

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu struktury vzdělávání a návrh systému pro vzdělávání a výcvik pracovníků a na to navazující systém odměňování a povyšování v Dopravním podniku města Pardubic a. s. a případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část byla založena na studiu, analýze a srovnání různých odborných dokumentů. Byly zde vymezeny základní pojmy a dále se tato část zabývala významem a cíly firemního vzdělávání, plánování vzdělávání pracovníků a analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců. V práci byly charakterizovány oblasti a metody vzdělávání a také se zabývala učením z pohledu moderního pojetí. Dalšími tématy v teoretické části bylo hodnocení výsledků vzdělávání a motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

V praktické části byl analyzován vzdělávací systém v konkrétním podniku. V práci byl využit smíšený výzkum, který byl realizován prostřednictvím studia dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů a byla také analyzována data získaná dotazníkovým šetřením a hledány odpovědi na stanovené hypotézy.

Na závěr byla stanovena celá řada návrhů a doporučení, která by měla podniku pomoci lépe využít personální řízení pro rozvoj společnosti.



## **Summary**

The aim of this thesis was to assess the current state of education structures and system design for the education and training of personnel and the related system of remuneration and promotion in the “Dopravní podnik města Pardubic a.s.” and where appropriate on the basis of identified deficiencies propose recommendations to improve the situation in this area.

The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part is based on the study, analysis and comparison of various professional documents. There were basic concepts and this part dealt with the meaning and objectives of corporate education, planning staff and analyzing training needs of employees. In this work were characterized by areas and methods of education and also engaged in teaching from the perspective of modern concepts. Other topics in the theoretical part the assessment were learning outcomes and motivation to learn.

In the practical part was analyzed the education system in a particular company. The work was used mixed research, which was carried out through the study of documents, questionnaires and semi-structured interviews were also analyzed data obtained by questionnaire investigation and the search for answers to the hypothesis. The conclusion was determined by a number of proposals and recommendations, which should help the company to make better use of personnel management for development.

**Klíčová slova:** zdroje, řízení, metody řízení, lidský kapitál, personální řízení, intelektuální kapitál, dovednostní kapitál, vzdělávání, výcvik pracovníků

**Keywords:** resources management, management techniques, human capital, human resource management, intellectual capital, skill capital, education, staff training

## Obsah

1	Úvod .....	11
2	Cíl a metodika práce .....	13
3	Teoretická východiska.....	14
3.1	Vymezení základních pojmů.....	14
3.1.1	Cyklus vzdělávání .....	14
3.1.2	Intelektuální kapitál .....	14
3.1.3	Lidský kapitál .....	14
3.1.4	Oddělení lidských zdrojů.....	15
3.1.5	Personální audit .....	15
3.1.6	Personální politika.....	15
3.1.7	Personální práce .....	15
3.1.8	Personální strategie.....	16
3.1.9	System vzdělávání pracovníků v organizaci .....	16
3.1.10	Učení .....	17
3.1.11	Vzdělávání pracovníků.....	17
3.1.12	Zaměstnanec .....	18
3.2	Význam a cíle firemního vzdělávání.....	18
3.2.1	Význam vzdělávání .....	18
3.2.2	Cíle vzdělávání.....	19
3.3	Plánování vzdělávání pracovníků .....	20
3.4	Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců.....	22
3.5	Oblasti vzdělávání.....	24
3.5.1	Funkční vzdělávání.....	24
3.5.2	Doplňkové funkční vzdělávání.....	24
3.5.3	Manažerské vzdělávání .....	24
3.5.4	Jazykové vzdělávání.....	24
3.5.5	IT školení.....	25
3.5.6	Účelové vzdělávání .....	25
3.5.7	Školení ze zákona.....	25
3.6	Metody vzdělávání .....	26

3.6.1	Metody vzdělávání na pracovišti.....	26
3.6.2	Metody vzdělávání mimo pracoviště .....	30
3.6.3	Kombinované metody vzdělávání .....	33
3.7	Moderní pojetí učení .....	35
3.7.1	Talent management .....	35
3.7.2	Učící se organizace.....	36
3.8	Hodnocení výsledků vzdělávání .....	37
3.8.1	Proces hodnocení výsledků vzdělávání.....	38
3.8.2	System metod měření .....	39
3.8.3	Příjemci vyhodnocení vzdělávací aktivity .....	43
3.9	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání.....	43
3.10	Společnosti zaměřující se na služby v oblasti lidských zdrojů.....	44
3.10.1	Accon group .....	44
3.10.2	Vox a.s.....	45
3.10.3	Training Cookbooks s. r. o. ....	45
3.10.4	QED GROUP .....	45
3.10.5	Česká cesta .....	45
3.11	Závěr teoretické části.....	46
4	Praktická část.....	47
4.1	Vzdělávání zaměstnanců v Dopravním podniku města Pardubic a. s.....	47
4.1.1	Základní informace o společnosti.....	47
4.1.2	Charakteristika společnosti.....	47
4.1.3	Politika jakosti.....	48
4.1.4	Organizační struktura .....	49
4.1.5	Personální oddělení .....	49
4.2	Analýza současného systému vzdělávání v Dopravním podniku města Pardubic a. s.51	
4.2.1	Cíle vzdělávání a rozvoje .....	51
4.2.2	Strategie vzdělávání .....	51
4.2.3	Metody vzdělávání a jejich úspěšnost.....	52
4.2.4	Plánování vzdělávacích akcí .....	53
4.2.5	Náklady na vzdělávání .....	53

4.2.6	Výběr dodavatele vzdělávacích kurzů a školení .....	54
4.2.7	Hodnocení výsledků vzdělávání (efektivnost) .....	55
4.2.8	Motivace zaměstnanců ke vzdělávání .....	55
4.2.9	System odměňování a povyšování .....	55
4.2.10	Specifické kategorie zaměstnanců a talentovaní zaměstnanci .....	56
4.2.11	Způsoby předávání znalostí a dovedností mezi zaměstnanci .....	57
4.3	Stanovení hypotéz .....	57
4.4	Dotazníkové šetření.....	58
4.4.1	Cíl dotazníkového šetření.....	58
4.4.2	Metoda šetření .....	58
4.4.3	Cílová skupina.....	58
4.4.4	Vyhodnocení dotazníků.....	58
	Charakteristika respondentů.....	59
4.4.5	Zhodnocení výsledků výzkumu.....	60
4.4.6	Analýza hypotéz .....	68
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	76
5.1	Shrnutí výsledků.....	76
5.2	Návrh na zavedení nového systému vzdělávání zaměstnanců.....	77
5.2.1	Plán vzdělávání.....	77
5.2.2	Vzdělávání, motivace, hodnocení .....	79
5.3	Aplikace moderních metod vzdělávání.....	79
5.4	Shrnutí doporučení .....	80
6	Závěr.....	82
7	Seznam použitých zdrojů .....	83
	Seznam obrázků .....	87
	Seznam grafů.....	87
	Seznam tabulek .....	87
	Seznam příloh .....	88

# 1 Úvod

Společnost se globalizuje a jde neustále směrem dopředu. Na trhu jsou nové technologie, techniky, metody výroby, informační technologie, tudíž je nutností přizpůsobovat a vzdělávat se. Je mnoho důvodů, proč se vzdělávat. Někteří lidé se chtějí učit prostě jen tak pro sebe, jiní vidí ve vyšším vzdělání větší možnosti dosažení vyššího platu a jiní jsou donuceni například svým zaměstnavatelem.

Ne jenom Robert Holman píše ve své knize Ekonomie o výrobních faktorech, které jsou nezbytné k výrobě statků a jsou jimi půda, kapitál a práce.

Pod pojmem práce si můžeme dále představit lidské zdroje, lidský kapitál či vzdělávání. Všechny tyto faktory jsou důležité jako faktory, které je potřeba pro výrobu statků a služeb.

*„Nejdůležitějším druhem lidského kapitálu je vzdělání. Jako všechny formy kapitálu i vzdělání představuje výdej zdrojů v určitém okamžiku, který má zvýšit produktivitu v budoucnu. Ekonomická teorie v podání chicagské školy interpretuje proces vzdělávání jakožto proces investování do lidských schopností.“*[15]

Přehled, který vypovídá o vlivu vzdělání a příjmu vydala Společnost Profesia. Vysokoškolský titul přinese člověku měsíčně o 41 procent větší příjem. Vysokoškolák si vydělá v průměru 29 900 Kč za měsíc, středoškoláci s maturitou mají na své výplatní pásce v průměru 20 900 Kč a středoškoláci bez maturity 17 500 Kč. Vysokoškolák, studující klasicky pět let, přichází za tuto dobu studia oproti středoškolákovi o více než milion korun. Příjmy vysokoškoláka a středoškoláka se tak srovnají nejdříve za jedenáct let. Vysokoškoláci mají větší šanci získat zajímavější a lépe placenou práci, avšak podle odborníků tato situace nebude trvat dlouho. Počet absolventů vysokých škol v České republice v posledních letech velmi rychle roste, v roce 2017 bude mít diplom polovina lidí ve věku od 24 do 35 let. [46]

Nejen díky těmto zjištěním je zájmem každého člověka se vzdělávat a nejedná se pouze o formální vzdělání (na školách či universitách), ale zejména také o celoživotní vzdělání, vzdělání v rámci své profese a svého růstu a učit se využívat své získané znalosti a informace. Nejenom zaměstnanec, ale i zaměstnavatel by si měli uvědomit, že investování do vzdělávání je investice, která se vyplatí a je také zásadním faktorem konkurenceschopnosti. Na toto téma je zaměřena tato diplomová práce.

„S růstem významu a nákladovosti aktivit vzdělávání a rozvoje jsou na vzdělávání a rozvoj manažerů i zaměstnanců kladeny stále vyšší požadavky, zejména pokud jde o jejich efektivitu. Výdaje na rozvoj manažerů a zaměstnanců jsou investice do lidského kapitálu organizace, na jejichž návratnost je třeba klást stejné nároky jako na všechny ostatní výdaje organizace. Efektivita vzdělávání a rozvoje proto vyžaduje systematický přístup.,,[7, s. 168]

#### Několik citátů o vzdělání:[29]

- „Musíš se mnoho učit, abys poznal, že málo víš.“ Michel De Montaigne
- „Čím víc se učíme, tím víc odhalujeme svoji nevědomost.“ Percy Bysshe Shelley
- „Důkazem vysokého vzdělání je schopnost mluvit o největších věcech nejjednodušším způsobem.“ David Hume
- „Vědět a znát, to mnohý by chtěl, ale učit se nechce.“ Walther Von Der Vogelweide
- „Není hanbou nic nevědět, ale je hanbou, nechtít se ničemu učit.“ Neznámý autor
- „Účelem vzdělání není zaplnit mysl, ale otevřít ji. Čím více poznatků si osvojíme, tím víc si uvědomíme, co ještě neznáme.“ Neznámý autor



Obr. 1 Management organizace (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 1)

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu struktury vzdělávání a návrh systému pro vzdělávání a výcvik pracovníků a na to navazující systém odměňování a povyšování v Dopravním podniku města Pardubic a. s. a případně na základě zjištěných nedostatků navrhnout doporučení ke zlepšení situace v této oblasti.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou základních částí – teoretickou a praktickou.

Převážně teoretická část literární rešerše je založena na studiu, analýze a srovnání různých odborných dokumentů (primárních i sekundárních pramenů).

V návrhové části bude analyzován vzdělávací systém v konkrétním podniku.

K dosažení cílů praktické části výzkumu bude využita forma smíšeného výzkumu, který bude realizován prostřednictvím studia dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. V praktické části budou analyzována data získaná dotazníkovým šetřením a dalším záměrem bude hledat odpovědi na stanovené hypotézy, které budou statisticky vyhodnoceny pomocí Testu hypotézy o parametru  $p$  alternativního rozdělení. Sběr dat bude realizován prostřednictvím anketních lístků (strukturovaných dotazníků). Výběr vzorku bude náhodný a vyplňování dotazníků anonymní. Hodnocení dotazníkového šetření bude provedeno kvantitativní analýzou.

## **3 Teoretická východiska**

### **3.1 Vymezení základních pojmů**

#### **3.1.1 Cyklus vzdělávání**

Na základě dohody o rozvoji a cílech rozvoje a pochopitelně v návaznosti na strategii a na strategii podniku vzdělávání, koncipujeme jednotlivé vzdělávací aktivity podle schématu, které se nazývá cyklus vzdělávání.

Hroník [8, s. 133], v knize Rozvoj a vzdělávání pracovníků, tento cyklus dělí na čtyři fáze:

- Identifikace mezery, potřeb a možnosti (individuální potřeby x potřeby organizace) – sladit zájmy organizace a jednotlivců, stanovit předmět vzdělání a určit osobu, která se bude vzdělávat.
- Design vzdělávací aktivity (viz. Kap. 3.3 Plánování vzdělávání pracovníků)
- Realizace vzdělávací aktivity (příprava – lektora, učební pomůcky, příprava účastníků, realizace – vlastní přednáška, transfer - nabité dovednosti a zkušenosti vyzkoušet v praxi).
- Zpětná vazba – úroveň reakce (dotazníky spokojenosti), úroveň učení (testování znalostí), úroveň chování (zhodnocení dovedností), úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti), úroveň postojů.

#### **3.1.2 Intelektuální kapitál**

V knize „Chování podniku v globalizujícím se prostředí“ [10, s. 350] je intelektuální kapitál charakterizován jako kapitál podniku, který vlastní a je založený na znalostech. Intelektuální kapitál neboli nehmotný majetek zahrnuje know-how zaměstnanců a jejich zkušenosti, výzkum, vývoj a technologii, organizační strukturu, marketing, síť zákazníků a dodavatelů a software.

#### **3.1.3 Lidský kapitál**

Vodák a Kucharčíková [22, s. 20] píší, že lidský kapitál je významnou součástí tržní hodnoty podniku a je to schopnost zaměstnanců dělat věci odpovídající za úspěch podniku. Teorie lidského kapitálu klade důraz na přidanou hodnotu, jíž lidé přispívají



k rozvoji podniku. Lidský kapitál znamená zásobu vrozených a v průběhu života jedince získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a invence.

#### 3.1.4 Oddělení lidských zdrojů

Tento pojem můžeme také nahradit často používanou zkratkou HR. Tato zkratka pochází z anglického „human resources“.

#### 3.1.5 Personální audit

V Andragogickém slovníku [14, s. 201] je personální audit považován za optimální nástroj optimalizace lidských zdrojů, napomáhá k efektivnímu pracovnímu výkonu a umožňuje individuální rozvoj a kariérní plány klíčových zaměstnanců. Personální audit úzce navazuje na systém řízení lidských zdrojů a napomáhá odhalit potenciál pracovníků, dále pomáhá ke správnému nastavení kritérií pro jejich hodnocení a celkovou motivaci. Pomocí personálnímu auditu lze dosáhnout stanovených cílů společnosti a zároveň optimalizovat náklady. Mezi tři hlavní kroky patří: vyhodnocení personálních procesů, efektivita využití lidských zdrojů, stanovení optimálních personálních kapacit.

#### 3.1.6 Personální politika

Personální politiku popisuje Kociánová [11, s. 16] jako soubor relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje pravidla k přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat její zájmy i zájmy pracovníků, odráží se v ní etika organizace.

#### 3.1.7 Personální práce

Pojetí personální práce prodělalo během 20. století pozoruhodný vývoj s několika stadii. Tyto stupně jsou popsány v knize „Management lidských zdrojů“ [6, s. 5]:

- Personální administrativa (správa personální agendy a zabezpečení výkonu personálních činností, které vyplývají z povinnosti zaměstnavatele podle právních předpisů).
- Personální řízení (je zaměřeno směrem dovnitř firmy, koncentruje se na vnitřní zaměstnanecké problémy a využití vnitřní pracovní síly).

- Řízení lidských zdrojů
- Řízení intelektuálního kapitálu

### 3.1.8 Personální strategie

V Andragogickém slovníku [14, s. 202] je personální strategie definována následovně: „*dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle organizace v oblasti využívání lidských zdrojů a hospodaření s nimi. Součástí personální strategie jsou i způsoby, metody a konkrétní kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů. Personální strategie je determinována celkovou podnikovou strategií*“.

V oblasti podnikové funkce řízení lidských zdrojů se strategický přístup zaměřuje na 3 úkoly, které ve své knize popisuje Tomšík a Duda [19, s. 45]:

- Zajistit soulad lidských zdrojů s celkovou strategií firmy.
- Vytýčit cíle, plány, strategie v oblasti řízení lidských zdrojů.
- Harmonizovat spolupráci manažerů při řízení lidských zdrojů.
- Účelem strategického řízení lidských zdrojů je pomáhat manažerům při jejich rozhodování o zaměstnancích, a tak působit na úspěch organizace.

### 3.1.9 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Systém vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejvýznamnějších a neefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce. Dle Koubka [12, s. 261] jsou to: uspokojování požadavků pracovních míst na pracovní schopnosti pracovníků a zařazování správných pracovníků na správné místo, optimální využívání pracovníků, formování týmů a pracovních vztahů a personální a sociální rozvoj pracovníků.

Systém podnikového vzdělávání by měl být dílčím systémem systému personální práce ve firmě, integrovaného například kolem soustavy kompetencí a propojujícího zejména následující oblasti personální práce: systém získávání a výběru zaměstnanců, systém formování pracovní síly, její stabilizace a motivování, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systém hodnocení a odměňování. Takto charakterizuje systém vzdělávání Tureckiová [21, s. 91].

Z publikace „Řízení lidských zdrojů“ [6, s. 261] vychází přednosti systematického vzdělávání pracovníků:

- Připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace (zajišťuje si potenciál pracovníků z vnitřních zdrojů).
- Umožňuje průběžné utváření schopností pracovníků v souladu s potřebami organizace.
- Napomáhá zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality.
- Je efektivním způsobem nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Umožňuje zdokonalování vzdělávacích procesů (využívají se zkušenosti z dosud realizovaného vzdělávání).
- Zvyšuje motivaci pracovníků.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce.
- Podporuje šance pracovníků na postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

### 3.1.10 Učení

*„Kim (1993) definoval učení jako proces „zvyšování schopnosti člověka konat“. Reynolds a kol. (2002) objasnili, že je třeba rozlišovat mezi učením a vzděláváním (výcvikem): „Učení je proces, v němž daná osoba získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco vzdělávání je jedním ze způsobů, které organizace podniká za účelem podpory učení.“ [1, s. 453].*

Dále bychom mohli psát o motivaci k učení, zajímavý by mohl být také pohled na křivku učení nebo na Teorii učení se učit.

### 3.1.11 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, zahrnující následující aktivity (kapitola zpracována dle Koubka) [12, s. 253]:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.

- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

### 3.1.12 Zaměstnanec

Slovník pojmů na webových stránkách Business Center [41] popisuje zaměstnance jako účastníka pracovněprávního vztahu, kterým se zavazuje vykonávat určitou závislou činnost pro zaměstnavatele. Pro účely různých zákonů se často pojem zaměstnance rozšiřuje (např. společníci a jednatelé společnosti s ručením omezeným vzhledem k sociálnímu a zdravotnímu pojištění nebo dani z příjmů). Často se používá i starší výraz "pracovník".“

## 3.2 Význam a cíle firemního vzdělávání

### 3.2.1 Význam vzdělávání

Na otázku, jaký má vzdělávání význam, je odpověď nasnadě: aby zaměstnanec byl lepším pracovníkem, ale je to pouze toto? Tureckiová ve své knize „Řízení a rozvoj lidí ve firmách“ [21, s. 91] píše o významu vzdělávání jako o účinném uplatňování systémových nástrojů řízení a vedení lidí, konkrétně systému podnikového vzdělávání, který vede v optimálním případě ke zvýšení sepětí pracovníků s firmou, které se projevuje zvýšením pracovní spokojenosti, motivovanosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, v důsledku čehož dochází:

- K růstu výkonnosti.
- Ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům.

- K celkovému zlepšení image firmy.
- K růstu atraktivnosti, lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu.
- Ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců (podnikové vzdělávání jako prostředek osobního rozvoje zaměstnanců).

### 3.2.2 Cíle vzdělávání

Z jiného pohledu se na cíl vzdělávání dívá F. Hroník [8, s. 127].

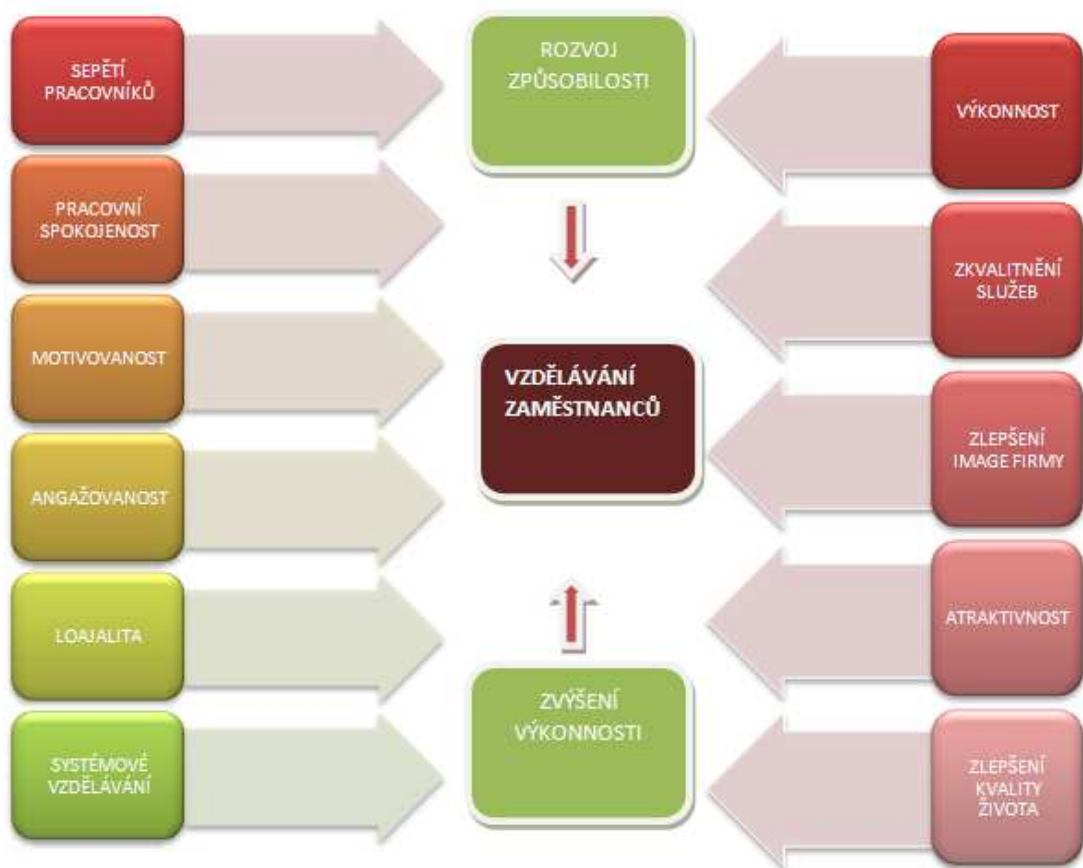
Vzdělávání v organizaci má dva cíle, respektive základní funkce:

- rozvoj způsobilosti všeho druhu
- zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti

K těmto základním funkcím náleží další funkce podle jejich obsahového a procesního charakteru:

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

Tyto funkce nejsou naplňovány v tomtéž čase a nelze je charakterizovat ve stejném množství.



Obr. 2 Význam a cíle vzdělávání (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 3.2.)

### 3.3 Plánování vzdělávání pracovníků

Dvořáková a kol. [5, s. 122] se zmiňuje o **procesu plánování**, kde dělí **dílčí plány** na:

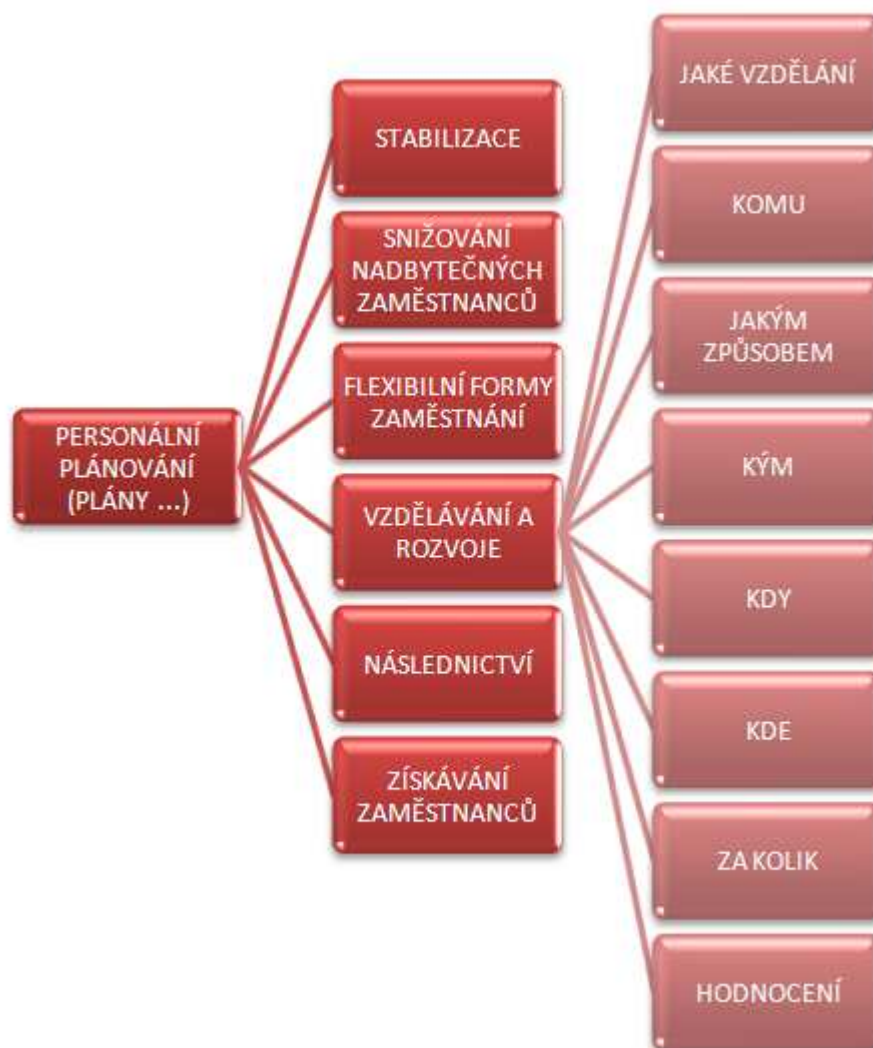
- Plán získávání zaměstnanců
- Plán snižování nadbytečných zaměstnanců
- Plán flexibilních forem zaměstnání
- Plán stabilizace
- Plán následnictví
- Plán vzdělávání a rozvoje

### **Plán vzdělávání dle Koubka [12, s. 264]:**

Identifikace potřeby vzdělávání předchází fázi plánování vzdělávání pracovníků (podklady pro identifikaci se získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků). V této fázi se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Vše se dále projednává s vedením, konzultují se možnosti zdrojů a na konci vzniká definitivní podoba programu a rozpočtu. Program se dále specifikuje a v konečné podobě se vymezí oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanoví se počty a kategorie zaměstnanců, kterých se bude vzdělávání týkat, určí se metody a prostředky vzdělávání a vznikne také časový plán vzdělávání, který se provádí s minimálním časovým výhledem na jeden rok.

**Otázky, na které by měl odpovědět plán vzdělávání pracovníků (dle Koubka)** [12, s. 265]:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- Komu? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků)
- Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- Kým? (interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)
- Kde? (místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, zajištění ubytování, stravování, dopravy, aj.)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)



Obr. 3 Plánování vzdělávání (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 3.3.)

### 3.4 Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců

Vodák a Kucharčíková [22, s. 86] uvádí, že Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení a celého podniku. Při analýze potřeb je třeba jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce.

**Analýzou získáme odpovědi na otázky:**

- Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?



- Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnání těchto dovedností?
- Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Výsledkem analýzy by mělo být zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat. Analýza by se měla zaměřit zejména na ty, které je možné odstranit vzděláváním a dále by měl být sestaven návrh vhodného vzdělávacího programu.

Analýza vzdělávacích potřeb je podkladem pro vytvoření efektivního vzdělávacího či rozvojového programu. Analýzu nevytváří pouze personální útvar, ale odpovědnost za provádění funkcí řízení lidských zdrojů včetně vzdělávání a rozvoje týmů a jejich členů, je zejména na vedoucích zaměstnancích.[5, s. 290]

**Údaje, ze kterých vychází pověřené osoby při identifikace potřeb vzdělávání:**

[5, s. 290]

- Údaje, které se týkají celé organizace (počet a struktura zaměstnanců, podnikatelský program, údaje o pracovní neschopnosti, neomluvené nepřítomnosti v zaměstnání).
- Údaje, které se týkají pracovních míst (popis pracovních míst).
- Údaje o zaměstnancích (vzdělávání, kvalifikace, výsledky hodnocení pracovního výkonu, postoje a názory).
- Údaje o okolí organizace (profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů, dosavadní zkušenosti se získáváním zaměstnanců, aktivity jiných organizací působících na tomtéž trhu).



Obr. 4 Analýza vzdělávacích potřeb (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 3.4.)

### 3.5 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání můžeme systematizovat podle vlastního obsahu. Každá z vymezených oblastí může být uskutečněna v jiné formě (viz. Metody vzdělávání kap. 3.6).

Kapitola dle Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků [8, s. 128].

#### 3.5.1 Funkční vzdělávání

Funkční vzdělávání má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace. Na pracovišti (on the job) může být příkladem rotace a mimo pracoviště (off the job) například přednáška.

#### 3.5.2 Doplnkové funkční vzdělávání

To, co je pro nějakého pracovníka funkčním vzděláváním, pro jiného je doplňkovým. Často má charakter zakázkového řešení. Příkladem vzdělávání na pracovišti je rotace, či práce na projektu a mimo pracoviště například kurz projektového řízení.

#### 3.5.3 Manažerské vzdělávání

Manažerské vzdělávání nabývá všech různých podob. Od MBA<sup>1</sup> až po dílčí aktivity jako je například nácvik skupinového, týmového řešení problémů a rozvoj dalších manažerských způsobilostí. V rámci firmy se jedná o individuální koučink či mentoring a mimo pracoviště o leadership. Manažerské dovednosti, prezentační a komunikační dovednosti, timemanagement, vedení porad a jednání, teambuilding, neverbální komunikace (řeč těla), osobní image (styling, oblečení, make-up), mediální trénink, interní komunikace, .... [50]

Firmy, které byly vyhledány na internetu ve vyhledávači na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „Manažerské vzdělávání“: Voxx, Accon, Imagelab, Tutor, Agentura Poznání.

#### 3.5.4 Jazykové vzdělávání

Stáž na zahraniční pobočce může být jedním ze způsobů vzdělávání na pracovišti a naopak firemní kurz mimo něj.

---

<sup>1</sup> MBA = Master of Business Administration

Firmy z vyhledávače na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) – klíčové slovo „Jazykové vzdělávání“: Voxx, Accon, Tutor, Krajské centrum vzdělávání a Jazyková škola, Majda agency.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „Jazyková škola“: Bohemia Institut, Jazyková škola Gulliver, Jazykovka, Jazyková škola Skřivánek, Jazyková škola Cloverleaf.

### 3.5.5 IT školení

Druhem vzdělání na pracovišti v IT oblasti je například vytváření prezentací v Power pointu (program pro vytváření prezentací pozn. autora), ale školení ve vytváření prezentací v Power pointu je již vzdělávání mimo pracoviště.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „IT školení“: S-Comp Centre CZ, ICT Pro, Gopas, OK Systém, Surman.

### 3.5.6 Účelové vzdělávání

Řada vzdělávacích aktivit obsažených v plánu vzdělávání a má podobu standardizovaných řešení. Jedná se zejména o efektivní telefonování na pracovišti a stress management nebo outdoor trénink, což je mimo pracoviště.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „stress management“: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, Pefek, Imagelab, Tutor, Global management studio.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „outdoor trenink“: Česká cesta, IJP – vzdělávací agentura, Tutor, Top vision, Levelo.

### 3.5.7 Školení ze zákona

Řada vzdělávacích aktivit je dána ze zákona. Má nevyběrový charakter – je pro všechny. Instruktaž je prováděna na pracovišti, ale školení bezpečnosti práce může být na pracovišti i mimo něj. Např. Školení řidičů, Školení bezpečnosti a ochrany při práci, Školení požární ochrany.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „školení řidičů“: Guard7, Instructor, S-Comp Centre CZ, Autoškola King, Školení řidičů.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „školení BOZP“: Guard7, J.K.Marketing, S-Comp Centre CZ, Jiří Janoušek, Bozp – Po.

Firmy, které byly vyhledány na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) po zadání klíčového slova „školení PO“: S-Comp Centre CZ, Gopas, Exaco, La-Po fire, BOZP Věra Bačíková.



Obr. 5 Oblasti vzdělávání (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 3.5.)

### 3.6 Metody vzdělávání

Podle J. Koubka [12, s. 265] je možné metody vzdělávání rozdělit do následujících skupin:

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
- Vzdělávání mimo pracoviště
- Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj

Příloha č. 1 znázorňuje přehledný graf Metod vzdělávání

#### 3.6.1 Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti se používají při výkonu každodenní praxe a jsou úzce spjaty s pracovištěm školeného zaměstnance. Tyto metody mohou být označovány jako tzv. metody "on the job". Mezi ně patří níže uvedené.

Společným rysem metod vzdělávání při výkonu práce, na konkrétním pracovním místě a při plnění pracovních úkolů je, že při vzdělávání umožňují individuální přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost vzdělavatele, jeho ochota a schopnost učit. [6, s. 531]

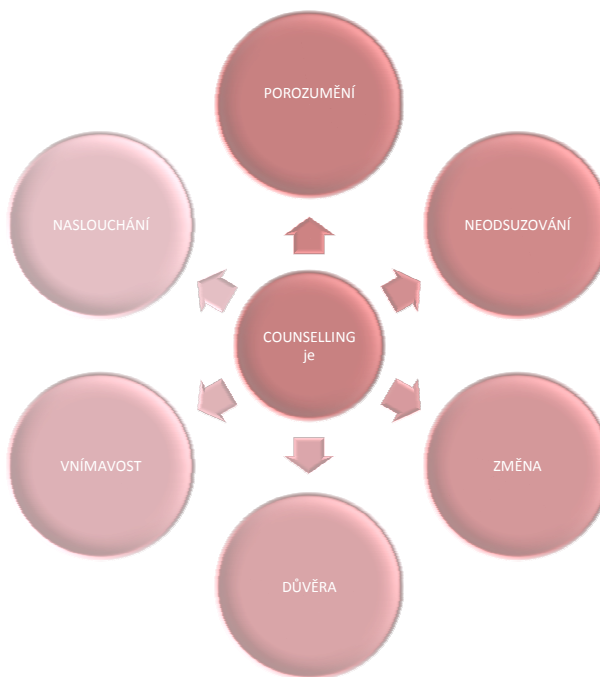
### 3.6.1.1 Asistování

Business encyklopedie [25]: „Pracovník, který se připravuje na novou pracovní pozici (zpravidla vyšší, náročnější), se učí od stávajícího držitele pozice tím, že mu asistuje. Asistující (vzdělávající se) pracovník má možnost pozorovat způsob práce zkušeného pracovníka přímo v praxi. Zkušený pracovník může nechat asistujícího vyzkoušet některé činnosti a přitom na něj dohlíží a poskytuje zpětnou vazbu.“

V praxi se s asistováním setkáme zejména u manuálního zaměstnání, ale bývá uplatňována i například v medicíně (doktor asistuje více zkušenému doktorovi).

### 3.6.1.2 Counselling

„Counselling je jednou z metod formování pracovních schopností zaměstnanců. Do češtiny bývá nepřesně překládán jako poradenství. Tato metoda je však založena na vzájemném konzultování a ovlivňování, čímž dochází k překonání jednosměrného vztahu vzdělávaný – vzdělavatel. Dochází k formování obou účastníků procesu.“ Takto popisuje Counselling Slovník pojmů [40].



Obr. 6 Counselling (Zdroj: přeloženo a vytvořeno z: <http://www.counsellin-services.co.uk/>)

### 3.6.1.3 Instruktaž při výkonu práce

*„Zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušeného školitele, který zaměstnanci předvádí výkon určité práce. Instruktaž je vhodná pro zaškolení a zaučení, kdy si zaměstnanec snadno a rychle osvojí znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* Z knihy Personalistika pro manažery a personalisty [18, s. 151].

### 3.6.1.4 Koučing

Šikýř [18, s. 151] popisuje koučing jako: *„Zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče, osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“*

#### **Kouč [30]:**

- pomáhá lidem lépe stanovit jejich cíle a následně takto stanovených cílů i dosahovat,
- chce od svých klientů vždy o něco víc, než čeho by dosáhli bez jeho podpory,
- podporuje své klienty, aby dosáhli výsledků rychleji a efektivněji,
- předkládá možnosti a nástroje, zajišťuje pomoc a strukturu pro získání větší efektivity.

### 3.6.1.5 Mentoring

Mentoring je instruktaž o tom, jak podpořit a povzbudit lidi, aby zvládli učení, maximalizovali svůj potenciál, rozvíjeli své dovednosti, zlepšili jejich výkon a stali se osobou, kterou chtějí být. Mentoring je výkonný nástroj k posílení svého rozvoje. Je to efektivní způsob, jak pomoci lidem, aby se profesně rozvíjeli. Jedná se o partnerství mezi dvěma osobami (mentor a mentee), obvykle pracujících ve stejném oboru, nebo majících podobné zkušenosti. Je to užitečný vztah, založený na vzájemné důvěře a respektu. Mentor je průvodce, který pomůže „mentee“ nalézt správný směr a může také pomoci s řešením se spousty pracovních problémů. Mentor by měl pomoci mentee věřit sám v sebe a zvýšit mu sebevědomí, poskytuje mu poradenství a podporu, snaží se vcítit do jeho situace a pomoci mu s řešením problémů a také ho pobízí k přemýšlení o možnosti kariéry a pokroku. Přeloženo a upraveno z webových stránek o Mentoringu. [47]

Formy vztahu a komunikace mezi mentorkou a mentee jsou různé a závisí na možnostech i na charakteru práce mentora. Může jít o kombinaci mentorčinych rad a doporučení, přímého pozorování práce mentorky v praxi, nebo o společné rozhovory nad různými tématy, které jsou předmětem mentoringu. [31]

**Základem mentoringu jsou:**

- Vedení a rada
- Zprostředkování kontaktů a užitečných informací
- Diskuse na téma strategie úspěchu a plánování kariéry

Jak tyto základy daná dvojice naplní, to záleží na jejich dohodě.

### **3.6.1.6 Pověření úkolem**

Šikýř [18, s. 151] dle svého díla Personalistika pro manažery a personalisty: *„Školitel pověří zaměstnance splněním určitého úkolu a zaměstnanec musí prokázat schopnost aplikovat osvojené znalosti, dovednosti a chování. Pověření úkolem vede zaměstnance k samostatnosti a odpovědnosti při vykonávání sjednané práce.“*

Vzdělávající se pracovník se učí a procvičuje určité dovednosti přímo v praxi. Přidělený pracovník mu pomáhá radou a odpovídá vzdělávajícímu na otázky, týkající se příslušné činnosti. [27]

### **3.6.1.7 Pracovní porady**

Setkání pracovního týmu za účelem komunikace, koordinace a spolupráce při řešení určitého úkolu, projektu apod. jsou funkce, které jsou základními nástroji manažera a řízení vůbec. Pracovní porady jsou metodou vzdělávání na pracovišti tehdy, pokud při poradě jeden nebo více pracovníků vzdělávají ostatní. [28]

Pracovní porada je organizovanou komunikací se členy pracovního týmu a patří k nástrojům vnitřní komunikace. Má-li být porada efektivní, musí se plnit tři základní podmínky: mít jasné cíle, dbát na organizaci a pevné vedení. Kvalitní porada pak šetří čas, motivuje, sdružuje, přináší informace a zkušenosti. [37]

### **3.6.1.8 Rotace práce**

Rotace práce představuje dočasné přemístování pracovníka na jiná pracovní místa s jinými úkoly, někdy i v jiném prostředí. Dvořáková [5, s. 104] rozlišuje rotaci dle délky pobytu na střídaném pracovním místě na krátkodobou, probíhající v průběhu pracovní směny nebo týdne, a dlouhodobou, zahrnující zpravidla cyklus několika měsíců i let.

*„Zaměstnanec se učí (rozšiřuje si kvalifikaci a zlepšuje se jeho přizpůsobivost) během postupného a dočasného přemísťování na jiná pracovní místa s jinými pracovními úkoly a jinými pracovními podmínkami v organizaci, popřípadě mimo organizaci.“ [18, s. 151]*

### 3.6.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávací proces nemusí nutně probíhat pouze na pracovišti. Neméně významnou složkou vzdělávání jsou i aktivity provozované mimo prostory firmy. Tato forma je většinou organizována externími firmami a vzdělávacími zařízeními. Vzdělávání je zde koncipováno většinou jako rozšíření znalostí, dovedností a sociálních vlastností účastníků.

Metody, které jsou používány ke vzdělávání mimo pracoviště, v organizaci nebo mimo ni jsou řízeným vzděláváním, které je zaměřeno na získávání a používání odborných znalostí. Tyto metody se používají ke vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech úrovních řízení, specialistů a pracovníků technických profesí. [6, s. 531].

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme níže uvedené.

#### 3.6.2.1 Brainstorming

*„Brainstorming je metoda, která napomáhá k iniciování nových způsobů řešení problémů na základě skupinové komunikace. Pokud například prezentujeme řešení určitého problému a chceme využít nápady a názory účastníků, je brainstorming zcela namístě. Přispívá nejen ke generování nápadů, ale také k jejich přijetí a zapamatování. Poskytuje každému účastníkovi příležitost podílet se na konstrukci možných řešení a závěrů. Brainstorming nasazujeme zvláště v situaci, kdy lze využít (byť jen elementární) znalosti a zkušenosti účastníků a současně je chceme pro řešení problému získat za předpokladu, že se na výsledné „konstrukci“ řešení může podílet (i když ne zcela kvalifikovaně) většina zúčastněných.“ [9, s. 133]*

Cílem Brainstormingu je, aby každý jednotlivec ve skupině navrhl vlastní způsob řešení daného problému. Jednotlivé návrhy jsou poté hodnoceny v diskuzi, kde se společně hledá optimální řešení.

**Brainstorming má dvě fáze** [4, s. 263]:

- vlastní brainstorming - každý člen přispěje tolika nápady, kolik jich dokázal vymyslet, nápady se zapisují na tabule – fáze trvá 15 – 20 minut.



- vyhodnocení vzniklých nápadů - nepoužitelné se vyřazují ze seznamu, slibné se uchovávají a hodnotí dále.

### 3.6.2.2 Hraní rolí

Armstrong [1, s. 479] popisuje hraní rolí následovně: *„Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav do ní zapojených. Jde o situaci, v níž se projevuje vzájemné působení mezi dvěma lidmi nebo uvnitř skupiny. Hraní rolí může vyplynout z případové studie, kdy školitel požádá účastníky, aby ji zkusili řešit tak, že budou hrát role osob uváděných případovou studií. Hraní rolí se využívá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládání takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících pohovorech, konzultování, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůze.“*

Metoda hraní rolí je velmi účinná, přestože je lektory málo používaná vzhledem k náročnosti přípravy. [24]

### 3.6.2.3 Metoda demonstrování

Při této metodě školitel předvádí zaměstnancům určitý pracovní postup v modelových nebo reálných pracovních podmínkách a zaměstnanci si názorně osvojují znalosti a dovednosti k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. [18, s. 152].

Dle Dvořákové [6, s. 300] je demonstrování popisováno jako názorné nebo praktické vyučování, zprostředkovává znalosti a dovednosti ve výukových dílnách, vývojových pracovištích a na pracovních zařízeních. Výhodou je praktičnost školení, nevýhodou je odlišnost podmínek od skutečného provozu.

### 3.6.2.4 Distanční vzdělávání

Distanční vzdělávání je, dle Andragogického slovníku [14, s. 76], forma studia založená na řízeném samostudiu s využitím informačních a komunikačních technologií. Hlavním cílem je umožnit vzdělávání jedincům, kteří se nemohou zúčastnit prezenční výuky, nejčastěji z důvodu velké vzdálenosti od vzdělávací instituce či pro pracovní a rodinné vytížení, ale i z důvodu sociálního či fyzického handicapu. Učitel, nazývaný tutor, není v bezprostředním přímém kontaktu se studentem. Jejich komunikace nejčastěji probíhá elektronicky.

### 3.6.2.5 Nácvik asertivity

*„Asertivita představuje schopnosti přiměřeného, "neagresivního" sebeprosazení a interaktivního jednání. Předpokládá možnost a schopnost vyjádřit své vlastní myšlenky, pocity, potřeby a zároveň možnost a schopnost přijmout totéž u druhých. Asertivní lidé jsou citliví na manipulace, rozeznávají je a umí se jim účinně bránit. Asertivní chování je přiměřené, není pasivní ani agresivní. Cílem asertivity je docílit "zdravého" sebevědomí, umění prosadit se a být citlivý na své vlastní pocity a potřeby, získat víru ve své vlastní síly a zároveň převzít zodpovědnost za to, co dělám, za sebe samotného se snahou řešit situace.“ [44]*

Pro nácvik asertivního chování existují **speciální techniky**, jejichž zvládnutí na úrovni chování umožní člověku asertivně reagovat v běžných situacích. Dle Lahnerové [13, s. 95] jsou to především:

- Techniky obranné, které umožňují bránit se manipulativnímu nátlaku a omezit agresi, zejména v reakci na kritiku (otevřené dveře, negativní dotazování).
- Techniky sebeprosazovací, podporující rozvoj schopnosti sebeprosazení (pokažená gramofonová deska).

### 3.6.2.6 Outdoor trénink

*„Zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit ve volné přírodě, kdy bezprostředně využívají a rozvíjejí své přirozené schopnosti (analyzovat, rozhodovat, realizovat, plánovat, organizovat, vybírat, vést, hodnotit, komunikovat, koordinovat, kooperovat, apod.), které následně snáze uplatňují na běžném pracovišti při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ [18, s. 152]*

Outdoor training bývá zaměřen na tvorbu týmu a zvýšení motivace zaměstnanců, a proto se zaměřuje s pojmem teambuilding, který má však užší význam. Nejčastěji využívané aktivity při outdoor trainingu jsou cyklistika, slaňování, lukostřelba, střelba z kuše, vodní turistika, lanová centra a další. Outdoor training lze zaměřit různým způsobem podle potřeb organizace - na odreagování, relaxaci, zlepšení týmové spolupráce, meditaci a řešení různých krizových situací, výběr vhodných spolupracovníků do různých týmů, vytipování talentů, sebepoznání a další. [26]

### 3.6.2.7 Přednáška

*„Zaměstnanci se učí prostřednictvím výkladu školitele. Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný*

*výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných a sdílených znalostí a dovedností.*“ [18, s. 152]

### **3.6.2.8 Případové studie**

*„Zaměstnanci se učí, když společně podle určitého zadání hledají možná řešení modelového nebo reálného problému. Řešení případových studií rozvíjí analytické a systémové myšlení zaměstnanců, podporuje jejich týmovou práci.*“ [18, s. 152]

### **3.6.2.9 Simulace**

Simulace je hra, která cvičí klíčové manažery v dynamických aspektech strategického plánování a umožňuje jim prožít si fiktivní situaci. Manažeři, jsou postaveni do situace, kde musí použít strategické myšlení, aby firma přežila. Simulace zlepšuje schopnost strategického myšlení a naučí, jak vyčlenit více času a zdrojů na úkol, který mají plnit. Takto charakterizuje Simulaci Cajthamr [2, s. 256].

### **3.6.2.10 Workshop**

Definice workshopu: [48] *„Workshop je vzdělávací aktivita, při které vyučující připraví program tak, že prostřednictvím různých technik (například brainstorming nebo zpětná vazba) účastníci kurzu pomocí vlastních zkušeností a schopností došli k výsledku, který je pro ně užitečný a použitelný v další práci či praxi. Vyučující je při tom většinou v roli moderátora, pozorovatele. Cíl workshopu se formuluje díky předem danému tématu. Workshop není vhodný pro začátečníky, ale slouží k dalšímu vzdělání a prohloubení znalostí. V průběhu workshopu není probírána teorie, protože se předpokládá, že každý má teoretický základ a je schopen o něm s ostatními hovořit.*“

Jiný zdroj uvádí, že Workshop je vzdělávací seminář nebo řada schůzek s důrazem na interakci a výměnu informací, obvykle s malým počtem účastníků. Či skupina lidí zabývající se studiem nebo prací na kreativních projektech. Přeloženo ze slovníku [49]

## **3.6.3 Kombinované metody vzdělávání**

Kombinovaných metod vzdělávání je možno využít na pracovišti školeného zaměstnance, stejně jako mimo něj. Jde například o níže uvedené metody.

### **3.6.3.1 E-learning**

E-learning dle Active school [42]:

- Zkratka pro electronic learning - elektronické vzdělávání a jako pojem se začal v literatuře používat koncem osmdesátých let.
- Vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia.
- Využívání multimediálních technologií a Internetu ke zvyšování kvality vzdělávání cestou zpřístupňování zdrojů a služeb, k jejich vzdálené výměně a ke spolupráci.
- Efektivní využívání informačních technologií ve vzdělávacím procesu.

#### **Přínosy a výhody E-learningu (dle Active school) [43]:**

- Časová nezávislost studia - většina dnes dostupných E-learningových kurzů je uživatelům přístupná 24 hodin denně. Student má tedy volbu kurz absolvovat v době, kdy má k tomu vyhrazený čas a chce se učivu věnovat.
- Individuální tempo - studenti mohou studijním materiálům věnovat tolik času, kolik mají k dispozici. Rychlost učení a absolvování jednotlivých kurzů je přizpůsobena jejich schopnostem. Kurz si také mohou kdykoliv zopakovat.
- Snížení nákladů - jedná se především o snížení přímých nákladů za dopravu, provoz učeben, tisk studijních materiálů, atd. Z nepřímých nákladů to je především eliminace zbytečného cestování na místo školení či kurz.
- Možnost využití multimediálního a interaktivního obsahu - E-learningové kurzy lze tvořit zajímavou i zábavnou formou s využitím multimediálního obsahu jako jsou videa a zvukové nahrávky či pomocí interaktivních modelů.
- Okamžitá kontrola získaných znalostí - uživatelé E-learningových kurzů si mohou kdykoliv ověřit nabyté znalosti pomocí automatických testů.

#### **3.6.3.2 Interaktivní video**

Interaktivní video kombinuje video metodu s využitím nejmodernější výpočetní techniky.

#### **3.6.3.3 Multimediální vzdělávání**

Multimediální vzdělávání využívá vzájemného propojení audio a video techniky, animací, fotografií a textu. Ve většině případů probíhá výuka za pomoci výpočetní techniky. Pokud je internet používán k distančnímu vzdělávání, lze do vzdělávání

zakomponovat prvky interaktivity a zvýšit dostupnost standardních vzdělávacích programů. Máme-li navíc k dispozici přijatelně široké komunikační pásmo, které umožňuje do kabelů natáhnout multimediální nástroje, a jsou-li účastníci vybaveni moderním hardwarem, který je schopen s těmito nástroji pracovat, mohou být výsledky uchvacující.

Upraveno z knihy Moderní personální management [23, s. 95].

#### **3.6.3.4 Studium doporučené literatury**

Vzdělanost lze zvyšovat i poskytnutím literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů, podle nichž si školený sám doplňuje své znalosti. Je na každém zaměstnanci, jak podrobně a cílevědomě se bude daným tématem zabírat a také na vedoucím pracovníkovi, zda si získané informace „samostudiem“ následně prověří.

#### **3.6.3.5 Učení se akcí**

Učení se akcí představuje přístup, kterým se lidé učí tím, že něco dělají nebo se na nějaké činnosti podílí. Učení by nemělo být něčím, čemu se věnujeme čas od času účasti na specializovaném kurzu, ale mělo by být každodenní činností. Dále se o tomto tématu píše v knize Management znalostí. [20, s. 79]

### **3.7 Moderní pojetí učení**

#### **3.7.1 Talent management**

Tomšík a Duda [19, s. 110] považují talent management neboli řízení talentů za koncepci, která se týká plánování a rozvoje talentů, pomocí vzájemně propojeného souboru personálních činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidské zdroje, které potřebuje dnes i v budoucnosti. Řízení talentů by nemělo být zaměřeno na několik málo favorizovaných jedinců, ale na všechny schopné zaměstnance s velkým potenciálem, kteří mohou mít vliv na rozvoj podniku. Každý zaměstnanec má v podniku talent, ale někteří jej mají více než jiní.

Talent management je proces náborů, řízení, hodnocení, rozvoje a udržování nejdůležitějšího zdroje v organizaci a tím jsou lidé a to správní lidé, se správnými dovednostmi a na správných místech. Procesy talent managementu se obvykle nacházejí v mnoha částech organizace, přestože má tendenci být na vedoucích a řídicích pozicích. [16, s. 5]

**4 pilíře talent managementu** jsou [16, s. 5]:

- nábor
- řízení výkonnosti
- řízení vzdělávání
- kompenzační vedení.

**Strategie talent managementu zahrnuje:** (přeloženo a upraveno dle The 30-Minute Guide to Talent and Succession Management) [17]

- Identifikace nově vznikajícího talentu.
- Obsazení volných pozic.
- Rozvoj specifických kompetencí pro zajištění nových talentů.
- Uchovávání klíčových talentů v rámci organizace.
- Zvyšování rozmanitosti v rámci klíčových talentů a vedoucích lidí v organizaci.
- Snižování vysokých nákladů spojených s externím náborem.
- Rozvoj kariérního pohybu a pracovních zkušeností v rámci organizace a zvyšování znalostí a dovedností ve firmě.

### 3.7.2 Učící se organizace

V knize „Management a organizační chování“ [2, s. 249] je učící se organizace charakterizována **podle Garatta:**

- Podporuje lidi na všech úrovních, aby se pravidelně a přesně ze své práce učili.
- Má systémy k získávání a učení se informací a k jejich předávání tam, kde jsou zapotřebí.
- Své učení hodnotí.
- Je schopna se průběžně měnit.

### Učící se organizace podle Cummingse a Worleyho:

- Struktura – důraz na týmovou práci, silné vedlejší vztahy a síť vztahů přes hranice organizace, poměrně plochá manažerské hierarchie, příležitost pro zaměstnance.
- Informační systémy – shromažďování a zpracovávání informací zajišťujících infrastrukturu pro učení, pro vyšší úroveň učení potřebuje organizace sofistikovanější informační systémy.
- Lidské zdroje – systém hodnocení a odměn, který zajišťuje dlouhodobé výkony a rozvoj znalostí.
- Organizační kultura – silná kultura, která u svých členů podporuje otevřenost, kreativitu a experimenty, tyto hodnoty a normy zajišťují sociální podporu potřebnou pro úspěšné učení.
- Vedení – vedoucí formuje otevřenost, podstupování rizika a úvahy nutné k učení, musí komunikovat přesvědčivou vizi organizace.

### 3.8 Hodnocení výsledků vzdělávání

*„Hodnocení výsledků vzdělávání, zjišťování jeho dopadu na výkon jednotlivců i organizace jako celku tvoří nezbytnou součást systematického přístupu k rozvoji manažerů i zaměstnanců. Systematický přístup je důležitý nejen pro ověření přínosu programu vzdělávání, ale i proto, aby zejména vrcholový management chápal výdaje na rozvoj a vzdělávání.“* Folwarczná [7, s. 170].

Vzdělávání a rozvoj je velmi problematické kvantifikovat, vyjádřit jejich efekt vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů a obzvláště obtížné je vyhodnotit přínos vzdělávání a rozvoje manažerů.

Folwarczná ve své publikaci [7, s. 172] popsala **otázky pro hodnocení**:

- Jak měřit změny chování, zlepšení schopnosti vést lidi, vyjednávací dovednosti či zefektivnění rozhodování?
- Jak ohodnotit v tvrdých číslech efekty jejich aplikace?
- Kdy vůbec zkoumat přínosy rozvoje – okamžitě po rozvojovém procesu, nebo s jistým časovým odstupem?

Vyhodnocení je dlouhodobý analytický proces (stanovení nějaké hodnoty – výsledku), který zjišťuje, zda byly čas a peníze strávené vzděláváním a rozvojem

vynaloženy na dosažení požadovaných cílů. Zpětná vazba je zjišťována bezprostředně po ukončení programu vzdělávání a rozvoje.

Jak je popsáno v knize „Personalistika pro manažery“ [18, s. 150]: Hodnocení vzdělávání navazuje na realizaci vzdělávání. Jedná se o hodnocení přípravy, průběhu a výsledků vzdělávání (obtížně měřitelné a zpravidla se projeví nepřímo s odstupem času v přístupu a chování zaměstnanců). Zvláště důležité je hodnocení výsledků vzdělávání během pravidelného hodnocení zaměstnanců.

#### **Otázky k hodnocení výsledků vzdělávání:**

- Byly použity a dodrženy adekvátní metody?
- Jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků?
- Jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností?
- Jaké jsou uplatnění v každodenní práci?

„Hodnocení efektivity aktivit vzdělávání a rozvoje je měřením hodnoty, kterou aktivita jako popularity, zábavnost, zkoumání rozsahu učení a přenosu dovedností, firmě přinesly.“ Folwarczná [7, s. 168]

#### **Tři faktory hodnocení [7, s. 168]:**

- Volba zaměření vzdělávání a rozvoje organizace – správné stanovení potřeb.
- Výběr vhodných metod a principů vzdělávání a rozvoje.
- Pravidelné vyhodnocování výsledků, které vzdělávání a rozvoj přinesly.

### **3.8.1 Proces hodnocení výsledků vzdělávání**

Dle Folwarczné [7, s. 172] má proces hodnocení výsledků vzdělávání tyto **cíle**:

- Definovat výsledky, kterých má rozvojová aktivita dosáhnout (vytvořit nový projekt, zlepšit komunikaci se zákazníky, ...).
- Vybrat vhodné metody pro porovnání skutečných výsledků s cíli (formuláře, dotazníky, check-listy, setkání, statistické údaje) – okamžitá zpětná vazba x delší časový odstup?
- Vyhodnotit vstupy – okamžité reakce (co se dozvěděli, jak jim to bylo podáno, v jaké míře, porovnání výsledku s očekáváním) – nevýhoda: nevypovídají o tom, zda došlo k procesu učení, zda došlo k přenosu nově nabytých poznatků do pracovního prostředí – otázky: Jak hodnotíte lektora, co se vám nejvíc líbilo, co vás zaujalo, považujete podkladové materiály za relevantní pro tento



typ vzdělávání a rozvoje, jak hodnotíte lokalitu a organizaci vzdělávání a rozvoje?

- Vyhodnotit výstupy – ověřuje, zda dlouhodobá a trvalá zlepšení či změny výkonu, které byly stanoveny jako cíle vzdělávání a rozvojové aktivity, opravdu nastaly či právě nastávají.
- Využít výsledky – kritické vstupní údaje do příštího cyklu vzdělávání a rozvoje – neustále se opakující cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení efektivnosti.

### 3.8.2 Systém metod měření

Hroník [8, s. 178] systematizuje metody měření podle různých hledisek. Nejčastěji se dělí podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až po určitém odstupu, a podle toho, kdo je autorem hodnocení (samotný účastník nebo pozorovatel). Jiné hledisko se uplatní podle formy záznamu. Hodnocení můžeme mít ve formě „tužka – papír“ nebo v elektronické podobě.

Rozšířeným a známým členěním metod měření je **model, který vychází z Kirkpatrickova<sup>2</sup> příspěvku** a popisuje ho rovněž Hroník [8, s. 178]:

- Úroveň reakce (dotazníky spokojenosti)
- Úroveň učení (testování znalostí)
- Úroveň chování (zhodnocení dovedností)
- Úroveň výsledků (měření dopadu do reálné výkonnosti)
- Úroveň postojů

#### 3.8.2.1 Reakce účastníků

Na webových stránkách společnosti Outward Bound [45] firma popisuje, jak a pomocí čeho se měří reakce účastníků. Reakce účastníků se měří v návaznosti na realizovaný program, zaměřuje se na jejich spokojenost, dojmy a naladění, vnímání přínosu vzdělávání v danou chvíli. Ačkoli pozitivní reakce neznamena automaticky dobré výsledky v dalších úrovních měření, je důležitým parametrem vnímání a přijímání vzdělávání účastníky.

---

<sup>2</sup> Donald L Kirkpatrick – zasloužilý profesor na Universitě ve Wisconsinu

**Dotazníky** - výhodou dotazníků je možnost jejich širšího záběru (od technicko-provozních záležitostí po přínos programu) a zároveň snadnost vyhodnocení a prezentace získaných údajů. Nevýhodou je větší časová náročnost.

**Škály** (grafické, prostorové...) - nástroj k rychlému vyhodnocení situace v průběhu programu; výhodou je rychlost a neotřelá podoba, jejich nevýhodou je nutnost záznamu a dodatečného zpracování.

**Samostatná hodnotící aktivita** zařazená ve scénáři kurzu, zaměřená na zpracování a vyjádření reakce na kurz, např. formou výtvarných činností nebo obrazových asociací; tyto aktivity často zároveň zahrnují reflexi a sdílení mezi účastníky; výhodou této metody je neinvazivnost, může přinést zcela nový pohled, jejich nevýhodou je nutnost větší časové dotace a dodatečného zpracování.

### 3.8.2.2 Změna znalostí

V této úrovni se hodnotí velikost změny znalostí či dovedností účastníků rozvojového programu. Vyhodnocení může probíhat již mimo kurz, s výsledky jsou účastníci seznámeni buď osobně, nebo elektronicky. Kapitola byla zpracována dle webových stránek společnosti Česká cesta. [45]

**Testy znalostí**, konstruované specificky pro jednotlivá vzdělávací témata. Výhodou je jednoduchost, rychlost. Pro objektivní výsledek se musí udělat minimálně dvojici testů – jeden před tréninkem, druhý po něm. Velmi se doporučuje udělat třetí test s odstupem několika měsíců po kurzu, který zjišťuje, nakolik byl trénink efektivní i z hlediska dlouhodobé paměti.

**Hodnocení účastníků lektorem** (případně se zapojením účastnické skupiny) na základě projevů při modelových situacích v rámci kurzu. Hodnocení usnadňuje a zpřehledňuje „checklist“ (průvodce hodnocením jednotlivých parametrů výkonu) Nevýhodou této metody je především riziko subjektivity.

**Sebehodnocení (sebereflexe)** - účastník hodnotí sám sebe ve stanovených parametrech. Získané výstupy slouží ke srovnání jeho náhledu na sebe sama s pozorováním odborných hodnotitelů (lektorů). Toto srovnání může zajímavým způsobem vypovídat o schopnosti seberozvoje účastníka, neboť jedním ze základních předpokladů kvalitního seberozvoje je i schopnost reálně posoudit své silné stránky, potenciál a limity.

### 3.8.2.3 Změna chování

Na této úrovni se sleduje dlouhodobější promítnutí vzdělávacího programu do činností účastníka kurzu v rámci běžného pracovního života a praxe organizace. Očekávaným stavem je, že se chování přiblížilo nebo se rovná požadovanému stavu. Toto hodnocení je možné provádět s časovým odstupem v řádu týdnů až měsíců od ukončení vzdělávacího programu. Kapitola byla zpracována dle webových stránek společnosti Česká cesta. [45]

**Strukturované hodnocení činností pracovníka** (účastníka kurzu) v reálných pracovních situacích, v běžném pracovním procesu. Je potřeba, aby byly jasně nastaveny parametry výkonu a hodnocení, struktura pomáhá přehlednosti a objektivitě. Nezbytné je zapojení managementu, lektor může pomoci především v přípravné fázi při nastavování parametrů a struktury, jako hodnotitel při sledování pracovníka během jeho činnosti a v závěrečné fázi při objektivní a citlivé interpretaci informací.

**Sebehodnocení** – sebereflexe je cenným nástrojem rozvoje nejen ve fázi tréninku, ale především v reálných pracovních situacích. V kombinaci s hodnocením nadřízených umožňuje nastavit reálné a konkrétní rozvojové cíle. Role lektora spočívá především v interpretaci výstupů a formulaci doporučení směrem k pracovníkovi i managementu.

**Hodnotící rozhovor.** Vedení hodnotícího rozhovoru je zpravidla rolí manažera. Lektor může být nápomocen jednak poskytnutím tréninku vedení hodnotícího rozhovoru, jednak v rámci rozhovoru citlivou podporou přijetí rozvojových podnětů pracovníkem.

**360° zpětná vazba** (popř. 180° zpětná vazba), zahrnující pohled na pracovníka ze všech stran: od nadřízených, podřízených, kolegů i zákazníků a dodavatelů (ať externích nebo interních) a také pohled pracovníka na sebe sama; výhodou metody je právě tento komplexní pohled, nevýhodou celková organizační a časová náročnost.

**Mystery techniky** (mystery shopping, mystery calling atp.) umožňují otestovat účastníky v běžném provozu organizace např. pomocí falešného klienta (vhodné např. pro obchodníky, pracovníky call center, projektové manažery apod.).

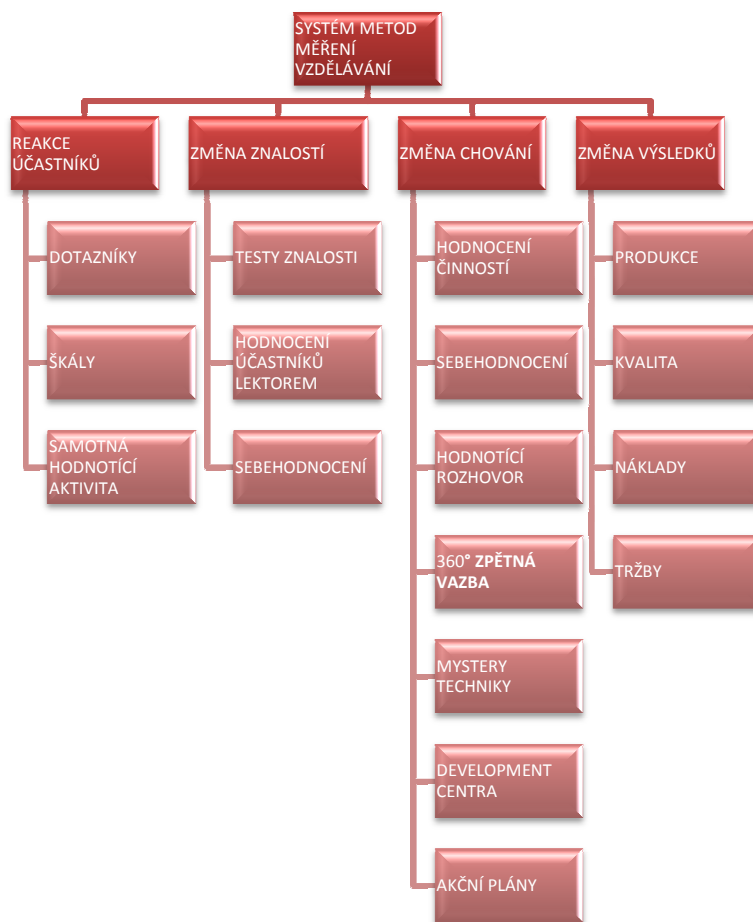
**Development centra** (DC) umožňují komplexně posoudit kompetence jednotlivce a jejich vývoj. Nezbytným předpokladem je měření vstupní úrovně dovedností účastníků.

**Akční plány a reálné úkoly na období po tréninku (mezi dílčími tréninky)** vznikají v závěru vzdělávacího programu. Ve stanoveném časovém odstupu je vyhodnocen způsob a úspěšnost jejich naplnění v praxi.

### 3.8.2.4 Změna výsledků

Touto úrovní jsou míněny výkony, resp. změna jejich úrovně, která nastala u pracovníka po absolvování rozvojového programu. Jedná se např. o zvýšenou produkci, zlepšenou kvalitu, snížení počtu a vážnosti nehod, klesající náklady, rostoucí tržby apod. – na svém vrcholu vyjadřují finanční návratnost investice (ROI, return of investment) do daného programu. V této úrovni je samozřejmě velmi složité odlišit vliv absolvovaného vzdělávacího programu od dalších vlivů, které do výkonu daného pracovníka vstupují (tržní, organizační, politické a další změny, rodinná situace a z ní vyplývající psychická kondice pracovníka apod.), a mohou tak výsledek měření zkreslit. Kapitola byla zpracována dle webových stránek společnosti Česká cesta. [45]

Při hodnocení vzdělávání nejsou stanoveny jasné postupy či hodnotící metody, které jsou nejvhodnější pro hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit, tudíž se musí vždy řádně zvážit, jaký způsob hodnocení bude zvolen v návaznosti na zvolenou metodu vzdělávání.



Obr. 7 Systém metod měření vzdělávání (Zdroj: vlastní, Pramen: kapitola 3.8.1)

### 3.8.2.5 Metody dle Hroníka

Metody dle Hroníka z knihy Rozvoj a vzdělávání pracovníků [8, s. 178 - 192]:

- Subjektivní hodnocení – dotazník spokojenosti, dopis lektorovi, autofeedback, rozvojový plán, 360° zpětná vazba (část sebehodnocení)
- Objektivní hodnocení – znalosti, pretest-retest
- Kombinace měření (subjektivního a objektivního)
- Případová studie
- Dovednosti – assessment/development centre
- Praktické aplikace - 360° zpětná vazba, rozvojový plán, pozorování při práci
- Metody dle způsobu záznamu – tužka-papír, e-development, elektronické testy
- Návratnost investic do vzdělání – nárůst variabilních složek mzdy, míra fluktuace, nárůst obrátu, tržby, hodnocení postojů, měření spokojenosti zákazníka

### 3.8.3 Příjemci vyhodnocení vzdělávací aktivity

*„V zásadě platí, že zpracované výsledky měření dostávají všichni zainteresovaní: nadřízený účastníků vzdělávací aktivity, manažer rozvoje lidských zdrojů, nadřízený lektora, lektor, účastníci.“* Hroník [8, s. 193].

## 3.9 Motivace zaměstnanců ke vzdělávání

*„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení.“* [22, s. 101]

V dnešní době, kdy se technika ubírá neskutečným tempem kupředu, je pro podnik nesmírně důležité si udržovat jakousi výhodu, kterou by mělo být tzv. know-how, které je nutné podpořit vzděláváním zaměstnanců, které by mělo být podněcováno motivací.

Zájmem každého zaměstnance by mělo být se soustavně vzdělávat a motivací by neměla být pouze peněžní odměna, ale i samotná existence firmy, která dopřává zaměstnanci se aktivně podílet na chodu a rozvoji firmy.

Dle Vodáka a Kucharčíkové [22, s. 103] by měl **motivační program vycházet z těchto faktorů a mít následující cíle:**

- Ze strategie podniku.
- Z cílů podnikového systému vzdělávání.
- Respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku.
- Zohledňovat specifika podniku a regionu.
- Reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Tyto hlediska mohou doplňovat základní stimulační faktory a také vnitřní potřeba, motivující pracovníky k podnikovému vzdělávání. Mezi základní hierarchické znázornění motivačních faktorů zaměstnanců patří známá Maslowova pyramida. Manažer by měl mít přehled o motivačních faktorech svých zaměstnanců. Je nutný jeho individuální přístup, jelikož každého motivuje jiný faktor v jiné míře.

**Motivační faktory vzdělávání:** [22, s. 101]

- Zlepšení postavení v týmu, ve skupině.
- Udržení pracovního místa (funkce).
- Pracovní postup, získání pracovního místa.
- Možnost využití získané kvalifikace – seberealizace.
- Získávání kvalifikace (titulu).
- Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce.
- Zvýšení flexibility a připravenosti na změny.
- Vyšší platové ohodnocení.
- Získání sociálních výhod.
- Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

### **3.10 Společnosti zaměřující se na služby v oblasti lidských zdrojů**

Po zadání klíčového slova „měření efektivity vzdělávání“ do vyhledávače na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) v sekci „firmy“ byly vygenerovány následující společnosti:

#### **3.10.1 Accon group**

ACCON GROUP [35] je profesionální poradenská skupina, jejíž činnost směřuje k zákazníkům veřejné i komerční sféry v rámci trhu Evropské unie v oblastech manažerského, investičního a personálního poradenství již od roku 1993. Zaměřuje se

hlavně na Systémy řízení (management kvality, strategický management), Dotace (rozvoj cestovního ruchu, veřejné zakázky, vzdělávání a rozvoj pracovníků), Vzdělávání (personalistika, technická odbornost).

### 3.10.2 **Vox a.s.**

VOX a.s. [33] - vzdělávací a poradenská společnost, patří dvacet let mezi společnosti v oblasti vzdělávání dospělých na českém trhu. Spolupracují s více než šestiset odborníky. Účastníkům kurzů a seminářů poskytují v rámci širokého spektra oborů nejen teorii, ale také praktické zkušenosti. Nové poznatky si odnášejí jak ti méně zkušení, tak i profesně velmi zdatní klienti. Na přání klientů též zajišťují speciální semináře šité na míru.

### 3.10.3 **Training Cookbooks s. r. o.**

Training Cookbooks s.r.o. [34] je firma založená na mnohaletých zkušenostech v oblasti vzdělávání dospělých. Věří, že naučit firmy, jak lépe učit a rozvíjet své lidi je cesta, která dlouhodobě přinese prospěch firmám i jejich zaměstnancům. Nabízí tři klíčové služby – Cookbooky na zakázku, kurzy pro lektory a vyhodnocování efektivnosti firemního vzdělávání. Cílem je pomáhat klientům zvyšovat efektivitu firemního vzdělávání. Prostřednictvím kurzů pro lektory a Cookbooků na zakázku se snižují náklady na přípravu nových školení, zkvalitňuje se jejich obsah i forma a rozšiřují se znalosti lektorů.

Další společnosti, které se tímto problémem zabývají:

### 3.10.4 **QED GROUP**

Společnost QED GROUP [39] kombinuje statisticko-metodologické znalosti s bohatými zkušenostmi se vzděláváním a rozvojem lidských zdrojů. Díky této kombinaci jsou schopni klientům nabídnout konzultantsko-analytické služby, které se vztahují i k procesům probíhajícím v celé organizaci jakými jsou analýza komunikace a průzkumy spokojenosti, měření efektivity vzdělávání, talent programy, a další.

### 3.10.5 **Česká cesta**

Posláním České cesty je rozvoj firem, pracovních týmů i jednotlivých pracovníků. Ve spolupráci s klienty vytváří řešení, která vedou k naplnění jejich potřeb v oblasti lidských zdrojů z hlediska strategie, kompetencí, péče a loajality.

Základem jejich práce je aktivní přístup, inspirace a respekt ke zkušenostem. Význam lidských zdrojů, jejich efektivní rozvoj a dobrá péče o ně, nabyly v posledním desetiletí obrovské důležitosti a staly se klíčovým faktorem úspěchu. O kvalitě vypovídají zákazníci očekávající skutečnou, vysoce odbornou pomoc a podporu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v dobách ekonomicky dobrých i zlých. Je lídrem na trhu outdoor management tréninku v České republice, a to jak z hlediska kvality, tak šíře a zaměření kurzů. Vítají konstruktivní spolupráci se seriózními partnery v oboru zážitkové pedagogiky, kterou aktivně propagují jako velmi efektivní metodu rozvoje osobnosti. [36]

### **3.11 Závěr teoretické části**

Teoretická část vycházela ze studia, analýzy a srovnání mnoha odborných dokumentů. Byly zde vymezeny základní pojmy jako: cyklus vzdělávání, intelektuální kapitál, lidský kapitál, oddělení lidských zdrojů, personální audit, personální politika, personální práce, personální strategie, systém vzdělávání, učení, ...

Dále se tato část zabývala významem a cíly firemního vzdělávání, plánování vzdělávání pracovníků a analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců. V práci byly vymezeny oblasti a metody vzdělávání a také se zabývala učením z pohledu moderního pojetí. Dalšími tématy v teoretické části bylo hodnocení výsledků vzdělávání a motivace zaměstnanců ke vzdělávání.

V teoretické části bylo pracováno s odbornými publikacemi a internetovými zdroji. Vše bylo řádně citováno dle norem ČSN.



## **4 Praktická část**

### **4.1 Vzdělávání zaměstnanců v Dopravním podniku města Pardubic a. s.<sup>3</sup>**

K dosažení cílů praktické části výzkumu byla zvolena forma smíšeného výzkumu, který byl realizován prostřednictvím studia dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Praktická část analyzuje data získaná dotazníkovým šetřením a hledá odpovědi na stanovené hypotézy, díky čemuž se snaží naplnit cíl práce.

Studium dokumentů probíhalo na základě předložených interních dokumentů společnosti DpmP a. s.

Dotazníkové šetření se uskutečnilo u zaměstnanců DpmP a. s. Hodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno kvantitativní analýzou, která ukazuje rozložení výroků a názorů v celkovém počtu odpovědí.

V rámci zjišťování efektivnosti firemního vzdělávání zaměstnanců byly realizovány polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky (scénáře rozhovorů viz. Příloha č. 2 Dotazník k rozhovoru pro personální oddělení a Příloha č. 3 Dotazník k rozhovoru s ekonomickým náměstkem).

#### **4.1.1 Základní informace o společnosti**

Dopravní podnik města Pardubic (dále jen DpmP a.s.) je akciová společnost sídlící v Pardubicích v ulici Teplého 2141. Jediným akcionářem je Statutární Město Pardubice. Tato společnost byla založena roku 1950. Od roku 1989 je Dopravní podnik státním podnikem. [32]

#### **4.1.2 Charakteristika společnosti**

Dopravní podnik města Pardubic a.s. se podnikatelsky specializuje na poskytování služeb v oblasti veřejné přepravy osob, čímž přispívá ke zlepšení životního prostředí na území Statutárního města Pardubice a jeho okolí. Mezi další významné činnosti, v rámci kvalitního technologického zázemí a vysoké kvalifikace zaměstnanců, patří provozování autoškoly a školicího střediska, příležitostné osobní vnitrostátní a mezinárodní dopravy a komplexního servisu autobusů. [38]

---

<sup>3</sup> V celém textu použita zkratka DpmP a. s.

#### **Výčet všech činností dle předmětu podnikání [53]:**

- Koncese a licence - Silniční motorová doprava osobní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná autobusy, Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní provozovaná též nad 3,5 t celkové hmotnosti
- Úřední povolení a licence - Provozování trolejbusových drah, Provozování veřejné drážní dopravy pro autobusové linky, Provozování veřejné linkové osobní dopravy formou MHD
- Živnostenský list - Provozování autoškoly, Reklamní a propagační činnost, Opravy silničních a motorových vozidel, Poskytování software, Opravy karoserií, Provozování mycí linky, Provozování čerpací stanice, Údržba motorových vozidel
- Registrace – nestátní zdravotnické zařízení

#### **4.1.3 Politika jakosti**

Společnost DpmP a.s. zavedla v roce 2007 systém managementu kvality dle požadavků normy ČSN EN ISO 9001 : 2009 a využívá tento systém jako nástroj neustálému zlepšování.

Výňatek z dokumentu „Politika kvality“: [38]

*„Kvalita poskytovaných služeb je v naší společnosti na prvním místě. Garantujeme ji kvalifikací a iniciativním přístupem našich zaměstnanců. Uvědomujeme si, že kvalita všech procesů v naší společnosti rozhoduje o naší budoucnosti. Proto je kritériem kvality poskytovaných přepravních služeb, služeb autoškoly a školicího střediska definován jako strukturovaný, skládající se z následujících základních kritérií kvality:*

*Dosažitelnost služeb městské hromadné dopravy, služeb autoškoly a školicího střediska současným i potenciálním zákazníkům. Přístupnost služeb městské hromadné dopravy, služeb autoškoly a školicího střediska současným i potenciálním zákazníkům. Informovanost o poskytovaných službách v rámci městské hromadné dopravy, příležitostné osobní dopravy, autoškoly a školicího střediska. Pohodlí, čas a bezpečnost poskytovaných služeb městskou hromadnou dopravou a příležitostní osobní dopravou. Péče o zákazníka využívající k přepravě městskou hromadnou dopravu, příležitostní osobní dopravu nebo využívající služeb autoškoly popřípadě školicího střediska. Minimalizace negativního dopadu na životní prostředí z nabízených přepravních služeb. Služby v oblasti městské*

*hromadné dopravy, příležitostné osobní vnitrostátní a mezinárodní dopravy, autoškoly a školicího střediska poskytujeme na vysoké úrovni generalizované cílové kvality. Komplexní servis autobusů provádíme s využitím moderní opravárenské technologie, materiálů a náhradních dílů tak, aby byly vždy splněny požadavky zákazníků.*

*Vážíme si schopných a tvořivých, profesionálně zdatných zaměstnanců, kteří jsou ochotni se dále vzdělávat. Kromě všeobecných kvalifikačních předpokladů, které jsou nutné pro výkon povolání, bude společnost dbát o trvalé zvyšování jejich odborné kvalifikace. Vůči zaměstnancům budeme uplatňovat Politiku kvality takovým způsobem, aby byli motivováni ve své práci k co nejkvalitnějším výkonům, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ke společnosti jako zaměstnavateli.*

*Vedení společnosti vytvoří hmotné i organizační podmínky pro zavedení, udržení a neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality.“*

#### **4.1.4 Organizační struktura**

Organizační struktura je důležitá nejen pro vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci všech zaměstnanců.

Organizační struktura DPmP, a. s. je znázorněna ve schématu v Příloze č. 4.

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti. Představenstvo je statutární orgán společnosti a má 9 členů. Dozorčí rada vykonává kontrolu nad společností a skládá se z předsedy a 5 členů. Ředitel společnosti je funkce zřízená představenstvem. Dopravní podnik zaměstnává 400 zaměstnanců. Společnost je rozdělena na dílčí organizační jednotky a ty se dělí na tzv. úseky, v čele těchto úseků jsou vedoucí pracovníci podřízení řediteli společnosti. [53]

#### **4.1.5 Personální oddělení**

Personální oddělení v DpmP a. s. se skládá ze dvou pracovníků, které jsou přímo podřízené ekonomicko-obchodnímu náměstkovi podniku.

**Popis pracovní funkce:** [56]

- zajišťuje vedení evidence zaměstnanců společnosti v plném rozsahu a zodpovídá za její průběžnou aktualizaci
- sepisuje podklady pro žádosti o důchody, spolupracuje s ČSSZ<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> ČSSZ = česká správa sociálního zabezpečení

- zpracovává žádosti o vydání pardubických karet pro zaměstnance, vydává potvrzení pro rodinné příslušníky a důchodce, bývalé zaměstnance na zlevněné jízdné v prostředcích MHD<sup>5</sup>
- zabezpečuje agendu související s přijímáním zaměstnanců a s ukončováním pracovních poměrů dle platného zákoníku práce, úzce spolupracuje s vedoucími středisek
- vypracovává pracovní smlouvy, zúčastňuje se projednávání sporných nároků zaměstnanců týkajících se pracovního poměru a spolupracuje s právním oddělením společnosti
- vypracovává dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce a vede agendu s tím související
- zabezpečuje první vybavení zaměstnanců stejnokroji a OOPP<sup>6</sup> dle platných směrnic
- spolupracuje se mzdovou účtárnou, které předává osobní údaje zaměstnanců mající vliv na výpočet mzdy
- zveřejňuje v podnikovém zpravodaji nástupy, výstupy, životní a pracovní jubilea zaměstnanců společnosti
- vypracovává platové výměry dle návrhů vedoucích středisek pro zaměstnance společnosti
- vede evidenci osob se zdravotním postižením a zpracovává agendu s ní související
- komplexně zajišťuje stravování pro zaměstnance, zodpovídá za provoz střediska závodního stravování
- komplexně zajišťuje ohlašovací povinnost všem zdravotním pojišťovnám
- spolupracuje se ZVO<sup>7</sup> v pracovně-právních záležitostech
- spolupracuje se ZVO při zajišťování akcí pro bývalé zaměstnance společnosti
- vybavuje zaměstnance docházkovými kartami, vede jejich evidenci, zajišťuje úhradu zaměstnancem při ztrátě karty
- spolupracuje s úřadem práce, uplatňuje požadavky na volná pracovní místa
- provádí nábor zaměstnanců na uvolněná pracovní místa, zajišťuje psychodiagnostická vyšetření u vybraných profesí

---

<sup>5</sup> MHD = městská hromadná doprava

<sup>6</sup> OOPP = osobní ochranné pracovní pomůcky

<sup>7</sup> ZVO = zástupce vedoucího odborů

- zpracovává pro mzdovou účtárnu údaje o zaměstnancích při jejich nástupech, výstupech a aktuálních změnách pro hlášení na registr ČSSZ
- zastupuje samostatného referenta personální práce v době jeho nepřítomnosti v plném rozsahu
- plní další úkoly stanovené přímým nadřízeným a ředitelem společnosti

## **4.2 Analýza současného systému vzdělávání v Dopravním podniku města Pardubic a. s.**

### **4.2.1 Cíle vzdělávání a rozvoje**

*„Hlavním cílem vzdělávání a rozvoje DpmP, a. s. je rozšíření a udržení si úrovně odborných znalostí jednotlivých pracovníků společnosti dle odborných profesí tak, aby byl zajištěn odborný rozvoj zaměstnanců a tím zvýšena jeho adaptabilita na měnící se potřeby trhu. Dále zavedení komplexního vzdělávacího systému založeného na ucelenosti, na jeho pravidelném vyhodnocování a plánování dle potřeb společnosti, prostřednictvím kterého bude zajišťováno vzdělávání pracovníků. Ideálním stavem by bylo příprava lektorů, zajišťujícího vnitřní vzdělávání.“ [54]*

### **4.2.2 Strategie vzdělávání**

DpmP a.s. využívá veškeré své volné prostředky především k modernizaci a údržbě dopravních prostředků. Veškeré prostředky určené na vzdělávání jsou poskytovány především na periodické školení a přezkušování v rámci profesní způsobilosti řidičů. [54]

Management společnosti si uvědomuje nutnost zvýšit a udržet odborné znalosti i ostatních odborných pracovníků a zároveň vytvořit prostor pro vytváření personálních rezerv a vytvoření možnosti přeškolení pracovníků skupiny 50+ na činnosti méně fyzicky a psychicky náročné. [54]

DpmP a.s. nemá zavedený komplexní vzdělávací systém, který by byl založen na ucelenosti, na jeho pravidelném vyhodnocování a plánování dle potřeb společnosti, a prostřednictvím kterého by bylo zajištěno vzdělávání pracovníků. Toto je základním cílem vzdělávání společnosti. Společnosti chybí systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Vedení společnosti má zájem na celkovém rozvoji dovednost všech členů pracovního týmu a poskytnutí všem členům stejné vzdělávací příležitosti. Zaměstnává především pracovníky s výučním listem a středoškolsky vzdělané. Ti mají potřebu dalšího

odborného vzdělávání a růstu rekvalifikace. Vzhledem k stále novým dopravním prostředkům, technologiím, které jsou k servisu využívány, je silná potřeba v této oblasti vzdělávat pracovníky, kteří se servisní činnosti zabývají. [54]

Komplexní systém vzdělávání ve společnosti chybí, přičemž by měl být součástí vnitropodnikových norem ISO, či navazovat na podnikovou strategii.

#### 4.2.3 Metody vzdělávání a jejich úspěšnost

Společnosti doposud zajišťovala školení svých zaměstnanců především na základě zákonných povinností. Jednalo se především o periodické školení profesionálních řidičů a další nezbytná školení vycházející ze zákona. Ta pak byla v případě nutnosti doplňována dalšími vzdělávacími aktivitami. S ohledem na finanční prostředky, kterými DpmP a.s. disponuje, však nešlo o vzdělávání, které by zajistilo komplexní vzdělávací proces. [54]

Zde jsou uvedeny **oblasti vzdělávání**, které jsou v DpmP a. s. zavedeny [53]:

- Manažerské vzdělávání – teambuilding
- Účelové vzdělávání – týkající se: rehabilitace, účetnictví, ekologie
- Školení ze zákona – pro profese: řidiči, elektro, svářeči, tlaková zařízení

**Metody vzdělávání**, které jsou v DpmP a. s. aplikovány (u každé metody je poznamenáno, kterých středisek a zaměstnanců se kurz či školení týká) [53]:

- Instruktaž při výkonu práce – automechanici, řidiči
- Pověření úkolem – marketing a obchod
- Pracovní porady – manažeři, vedoucí středisek
- Hraní rolí – manažeři, vedoucí středisek
- Metoda demonstrování – manažeři, vedoucí středisek
- Návuk asertivity – manažeři, vedoucí středisek
- Outdoor trénink - manažeři, vedoucí středisek
- Přednáška – účetní, personální oddělení, právník, manažeři
- Případová studie - manažeři, vedoucí středisek
- Simulace – manažeři, vedoucí středisek
- Workshop - manažeři, vedoucí středisek
- E-learning – IT
- Interaktivní video – řidiči
- Studium doporučené literatury – personální oddělení, účetní, právník

#### 4.2.4 Plánování vzdělávacích akcí

Kromě plánu školení, vyplývajících ze zákona, v podniku neexistuje systematické vzdělávání. O vzdělávacích metodách je rozhodováno dle nabídky firem, které vzdělávání nabízí. Zaměstnancům je nabízeno vzdělávání dle jejich potřeb, ale přesto sami zaměstnanci na personální oddělení s návrhem svého vzdělávání nepřichází. Pokud jim je nějaký kurz či školení nabídnuto, podnik se neseťkává s negativní reakcí zaměstnanců a personální oddělení si myslí, že motivace ke vzdělávání je spíše kladná.[55]

Do budoucna by mělo být vytvořen a nastaven fungujícího podnikový systém vzdělávání, který bude zaměřen na jednotlivé dílčí skupiny zaměstnanců.

##### **Hlavními cíly plánování vzdělávání by mělo být zejména:**

- Zvýšit konkurenceschopnost firmy prostřednictvím zvyšování kompetencí a dovedností jejích zaměstnanců
- Zlepšení komunikačních kompetencí pracovníků vůči cestujícím a prohloubení jejich schopností zvládat konfliktní a krizové situace (obecné i specifické krizové situace v dopravě – řidiči, revizoři, prodejci jízdenek).
- Aplikace moderních forem a metod do systému vzdělávání.
- Zavedení nového systému vzdělávání zaměstnanců, který bude tvořen ve spolupráci s vedením společnosti, s manažery ale také se samotným zaměstnancem.

#### 4.2.5 Náklady na vzdělávání

*„DpmP a. s. pravidelně poskytuje na firemní vzdělávání zaměstnanců 0,25% z celkových mzdových nákladů a veškeré vzdělávací aktivity byly zajišťovány nákupem služeb externích společností. DpmP a.s. realizoval převážně vzdělávání nákupem individuálních katalogových kurzů (tyto kurzy se týkaly převážně středního a vrcholového managementu a THP pracovníků) a nákupem kurzů společností dopravců České republiky Česmad.“*[54]

Přesto dle údajů [54], které byly analyzovány, vyplývá, že procentuelní podíl, který znázorňuje podíl celkových mzdových nákladů a nákladů na vzdělávání, je vyšší a to 0,73% za rok 2012 i za rok 2013. Výhled na rok 2014 zaznamenává pokles na 0,55%. Tento pokles je způsoben zvýšením mzdových nákladů a pouze mírným zvýšením nákladů na vzdělávání Viz. Tabulka níže.

Rok	Počet zaměstnanců	Mzdové náklady	Náklady na vzdělávání	Podíl N na vzdělávání a celkových mzdových N (v %)	Pozn.
2012	406	112 289 000	820 942	0,73	skutečný stav
2013	400	112 019 000	813 852	0,73	skutečný stav
2014	400	151 420 000	830 000	0,55	výhled

Tab. č. 1 Náklady a zaměstnanci (Zdroj: vlastní; Pramen [54])

DpmP a. s. žádala v roce 2012 o přidělení prostředků z Evropského sociálního fondu (ESF). Tyto prostředky měly přispět k vybudování stabilního týmu vnitrofiremních lektorů, kteří by zajistili kontinuitu dalšího vzdělávání a díky vybudování týmu vnitrofiremních lektorů mělo dojít ke zvýšení počtu pravidelně proškolených pracovníků a k zajištění rychlého a efektivního proškolení nově přijatých pracovníků, pracovníků vracejících se z mateřské dovolené či z dlouhodobé pracovní neschopnosti z důvodu nemoci. Získané prostředky měly pomoci systematicky vzdělávat celý pracovní kolektiv. To znamená i pracovníky, kteří vzhledem k nedostatku volných finančních prostředků, nebyli v minulosti vzděláváni. Společnost provedla průzkum vzdělávacích potřeb u všech zaměstnanců. Výsledkem byla identifikace těchto potřeb a příprava plánu zvyšování odbornosti zaměstnanců. Bohužel, tento projekt byl zamítnut a díky nedostatku finančních prostředků byla snaha o vybudování systematického vzdělávání nedokončena.[54]

#### 4.2.6 Výběr dodavatele vzdělávacích kurzů a školení

##### **Kritéria pro výběr dodavatele [54]:**

- Dodavatel nabízí žádaný druh výcviku a má požadovanou certifikaci ke vzdělávací činnosti.
- Poskytuje vyhovující reference předchozích objednatelů vzdělávání.
- Poskytuje veškeré potřebné údaje a dokumentaci, která umožní evaluaci dodavatele.
- Je schopen dodat potřebnou dokumentaci a pomůcky nutné pro plánované vzdělávání.
- Nabídne odpovídající a konkurenceschopnou cenu.



#### 4.2.7 **Hodnocení výsledků vzdělávání (efektivnost)**

DpmP a. s. neprovádí žádné hodnocení výsledků vzdělávání. Zda byla metoda efektivní je ve společnosti zjišťováno dle pracovních výsledků. Podnik netestuje vědomosti zaměstnance po ukončení vzdělávání. Testování uskutečňuje pouze společnost, která provádí vzdělávání a to zejména u školení ze zákona.[55]

Personální oddělení se zajímá o názory a reakce zaměstnance po ukončení vzdělávání – na kvalitu přednášejícího, zda byla splněna očekávání, ale to pouze v ústní podobě a písemné záznamy nejsou prováděny.[55]

V této činnosti by mohl být skrytý potenciál pro práci manažerů a personálního oddělení. Jak je mnohým známo, když není kontrola, není hodnocení, a když není hodnocení, tak jakoby se nic nestalo. Je to kruh činností, na který by mělo být nahlíženo s respektem. Tento bod je dále rozpracován v kapitole 5, kde jsou zhodnocena zjištění a navržena doporučení.

#### 4.2.8 **Motivace zaměstnanců ke vzdělávání**

Vzdělávání by mělo být jedním z motivačních aspektů v kariérním růstu zaměstnance. Přestože každá osoba je jiná a má jiné myšlení a nikdo nemůže nikomu přikázat, že by měl zvýšit svoji motivaci a zaměřit se na vzdělávání. Přesto ukazatele nezaměstnanosti a také ukazatele vzdělanosti (stále se zvyšující se počet osob s vysokoškolským diplomem) by měly každého člověka přimět se nad tímto faktem alespoň zamyslet a přemýšlet o tom, jak být podniku, prospěšný a také předvídat skutečnost, co kdyby v té, či oné firmě již nepracoval a jestli by se uplatnil na trhu práce, tudíž jestli jeho vzdělání, dovednosti a vědomosti jsou pro tuto dobu dostačující.

DpmP a.s. nemá propracovaný motivační program, který by zaměstnance vedl k samostudiu, k tvorbě vlastního vzdělávacího plánu, či nějaké jiné formě vzdělávání.[55]

Další zjištění a doporučení jsou rozpracována v kapitole 5.

#### 4.2.9 **Systém odměňování a povyšování**

S motivací je spojeno také odměňování a povyšování, které by mělo v souvislosti se vzděláváním tvořit tzv. Vzdělávací plán.

DpmP a. s. nemá provázaný systém vzdělávání a odměňování.[55]

Návrh tohoto systému je zpracován v kapitole 5.

#### 4.2.10 Specifické kategorie zaměstnanců a talentovaní zaměstnanci

Dle polostrukturovaného rozhovoru s personálním oddělením[55] vyplývá, že DpmP a. s. nemá žádný program, který by se týkal specifické kategorie zaměstnanců, která by měla zahrnovat ženy po mateřské dovolené nebo zaměstnance nad 50 let. Dobrým úmyslem byla žádost o dotaci, jejíž plán tyto skupiny osob do vzdělávacího projektu zahrnul. Jak je psáno výše, tato peněžní dotace nebyla přidělena a dále se s touto kategorií osob, respektive se vzděláváním celkově nikdo nezabýval.

**Ženy po mateřské dovolené** – tato skupina osob by mohla mít zaměřená na vzdělávání, které je úzce spjato s jejich původní profesí a týkalo by se např. novel zákonů (pro THP pracovníky), novinek v oblasti technologií, komunikačních dovedností. Všechny tyto kurzy či školení by měla ulehčit návrat „maminek“ po mateřské dovolené do pracovního procesu ale i do kolektivu.

**Lidé nad 50 let** – není výjimkou, že v DpmP a. s. pracují lidé i více jak třicet let a tudíž je pro ně práce v této společnosti nesmírně důležitá, ale na druhou stranou se může stát „rutinou“, proto by tito lidé měli být za svoji práci, oddanost a vytrvalost náležitě odměněni a tou pravou odměnou a důkazem, že si jich zaměstnavatel váží, by mohl být nějaký vzdělávací program. Těchto osob by se mohl týkat kurz osobnostního rozvoje, ale také jazykový kurz či kurz počítačových dovedností (jelikož doba jde neustále rychle dopředu a nejenom tito lidé na sobě sledují, že jejich děti a mnohdy i vnuci jsou na tom s technologiemi o mnoho lépe než oni).

**Talentovaní zaměstnanci** – zkušenosti zaměstnanci jsou klíč k efektivnímu naplňování firemní strategie a také ke zvýšení konkurenceschopnosti. To si ovšem mnozí zaměstnavatelé neuvědomují a na vzdělávání svých zaměstnanců pohlížejí jako na nákladovou položku ve svém účetnictví. Nalézt talenty a identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem je opravdu složité, ale na druhé straně přináší výhody, ať už v podobě snížení nákladů na fluktuaci zaměstnanců a nábor nových zaměstnanců, či se společnost stává atraktivním zaměstnavatelem, nebo talentovaní zaměstnanci jsou umístěováni na vhodné pozice, přičemž jejich potenciál je efektivně využit.

Přes všechny tyto výhody v DpmP a. s. nebyl rozvinut tzv. Talent management a talentovaní zaměstnanci nejsou prioritou pro tuto společnost.[55]

#### 4.2.11 Způsoby předávání znalostí a dovedností mezi zaměstnanci

Dle polostrukturovaného rozhovoru s personálním oddělením je zřejmé, že znalosti a dovednosti, které jsou získávané ze vzdělávacích kurzů či školení nejsou nijak významně předávány dále mezi kolegy na pracovišti. Jedná se pouze o neformální ústní zprostředkování postřehů a zážitků z dané akce mezi kolegy a kolegyně.

### 4.3 Stanovení hypotéz

Pro účely výzkumu bylo stanoveno sedm hypotéz. Při sestavování hypotéz bylo vycházeno z pozorování a poznatků, kterých bylo získáno při této práci.

- **Hypotéza 1:** Zájem o vzdělávání bude vysoký, to znamená, že více jak 70% dotazovaných bude mít zájem o další vzdělávání.
- **Hypotéza 2:** Zájem bude o jazykové kurzy a o vzdělání v oblasti informačních technologií. Z celkových odpovědí bude pro tyto dvě varianty více jak 40% respondentů.
- **Hypotéza 3:** Dosavadní zkušenosti se vzděláním v rámci DpmP a. s. bude mít více jak 80% zaměstnanců.
- **Hypotéza 4:** Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v rámci DpmP a. s. bude nízká, to znamená, pouze 30% respondentů bude hodnotit čtyřmi a pěti hvězdičkami.
- **Hypotéza 5:** Více jak 40% zaměstnanců uplatní své dosavadní vzdělání, které proběhlo v rámci DpmP a. s., i v jiném zaměstnání.
- **Hypotéza 6:** Vzdělávací program v hodnotě patnácti tisíc korun českých upřednostní, před finanční odměnou pět tisíc korun českých či odběrem služeb v hodnotě deset tisíc korun českých, více jak 30% dotazovaných.
- **Hypotéza 7:** Do svého vzdělávání bude ochotno investovat pouze minimum financí (tj. 0 – 500 Kč za rok) 20% dotazovaných.

Analýza hypotéz viz. Kap. 4.4.6

## **4.4 Dotazníkové šetření**

### **4.4.1 Cíl dotazníkového šetření**

Cílem šetření, které bylo realizováno v průběhu měsíce února 2014, bylo zmapovat rozsah a kvalitu vzdělávacích aktivit a zájem o vzdělávání v DpmP a. s.

Toto šetření by mělo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy a zároveň by mělo být nápomocno pro budoucí vytvoření vzdělávacího plánu.

### **4.4.2 Metoda šetření**

Sběr dat byl realizován prostřednictvím anketních lístků (strukturovaných dotazníků) – Viz. Příloha č. 5. V dotazníku byly použity otázky škálové, otevřené, výběrové a výčtové.

Výběr vzorku byl náhodný, přesto byla stanovena podmínka, aby tito respondenti zastupovali jak pracovníky dělnických profesí, tak i TH zaměstnance.

Vyplňování dotazníků bylo anonymní a respondenti ho mohli provádět pomocí internetové služby na webových stránkách [www.surveo.cz](http://www.surveo.cz) nebo vyplněním na osobním oddělení a vhozením do boxu, který zde byl pro tyto účely umístěn.

Hodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno kvantitativní analýzou, která ukazuje rozložení výroků a názorů v celkovém počtu odpovědí. Nejedná se tedy o hloubkový průzkum, ale o statistické vyjádření odpovědí respondentů.

### **4.4.3 Cílová skupina**

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance DpmP a. s.

50 dotazníků bylo odesláno prostřednictvím mailů a 50 dotazníků bylo dotazováno osobně prostřednictvím personálního oddělení.

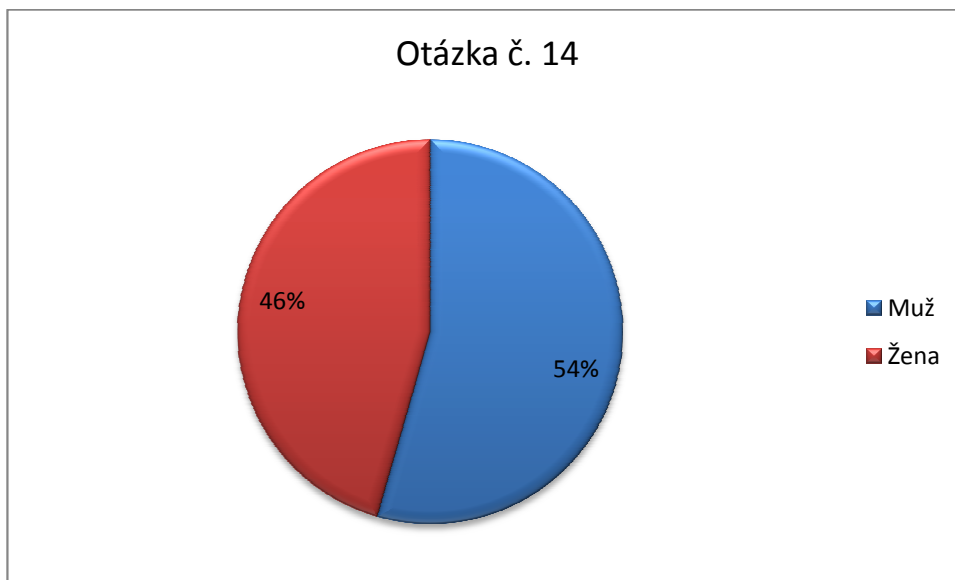
### **4.4.4 Vyhodnocení dotazníků**

Celkem bylo získáno a analyzováno 79 vyplněných anketních lístků. Návratnost dotazníků tedy činila 79%. Úplné vyhodnocení dotazníků je v Příloze č. 6 Analýza výsledků dotazníkového šetření.

U dílčích otázek se počet respondentů, kteří na danou otázku odpověděli, liší. Absolutní a relativní četnost u jednotlivých otázek jsou vypočítány pouze z relativních odpovědí. Nerelativní (chybějící a nejednoznačné) odpovědi nebyly do výpočtu zahrnuty.

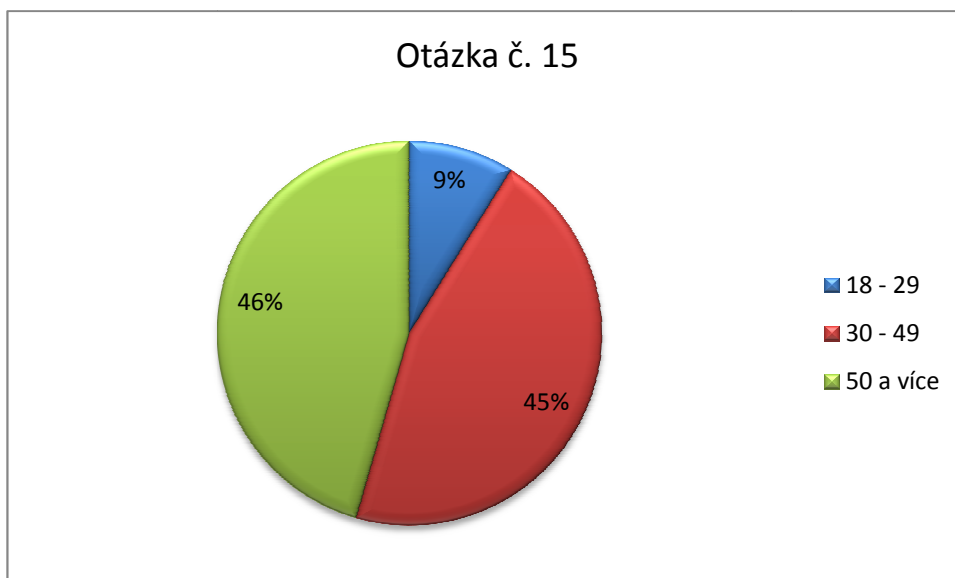
## Charakteristika respondentů

Anketního šetření se zúčastnilo 79 respondentů z toho 36 žen a 43 mužů.



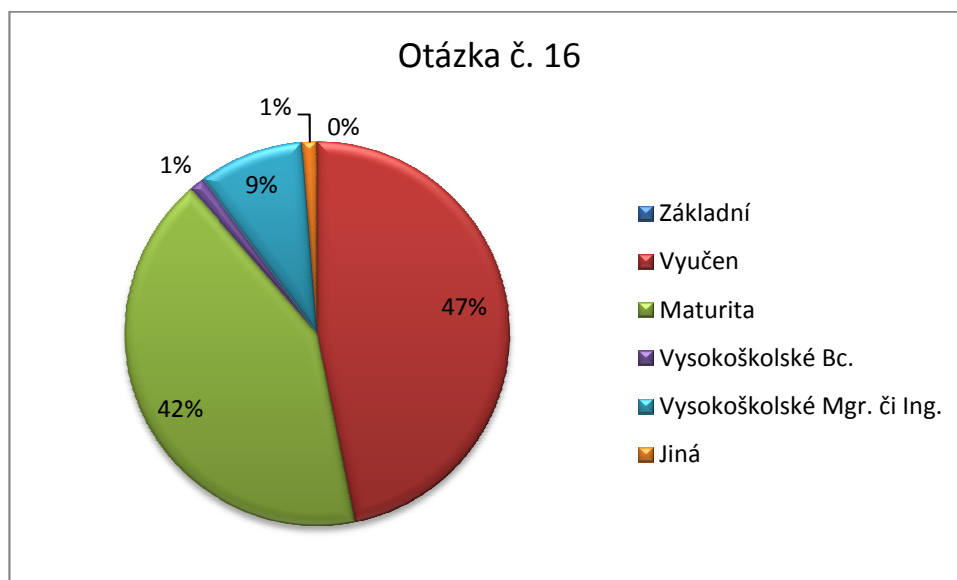
Graf č. 1: Respondenti dle pohlaví (Zdroj: vlastní)

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že věkové rozložení respondentů bylo vyrovnáno ve věkovém rozmezí 30 – 49 let a 50 a více let. Zastoupení zaměstnanců ve věku 18 – 29 let bylo nejmenší a to pouze sedm osob z celkových 79 dotazovaných.



Graf č. 2 Respondenti dle věku (Zdroj: vlastní)

Další graf znázorňuje vzdělanost respondentů. Z grafu vyplývá, že nejvíce respondentů je vyučeno (47%) nebo má maturitu (42%). Základní vzdělání nemá žádný dotazovaný a 10% má vysokoškolský titul.

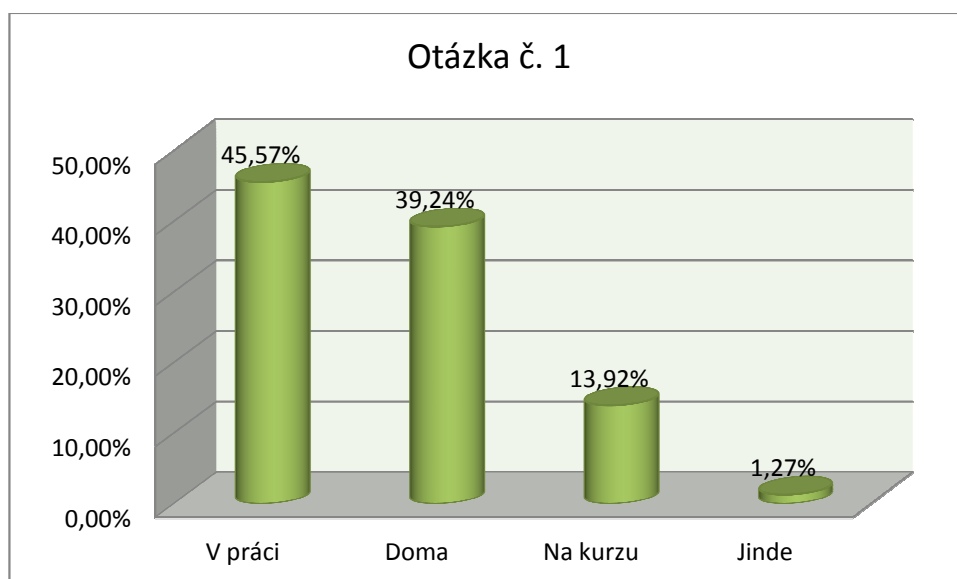


Graf č. 3 Respondenti dle vzdělání (Zdroj: vlastní)

#### 4.4.5 Zhodnocení výsledků výzkumu

Na základě zjištěných údajů z výzkumného šetření vyplývá následující:

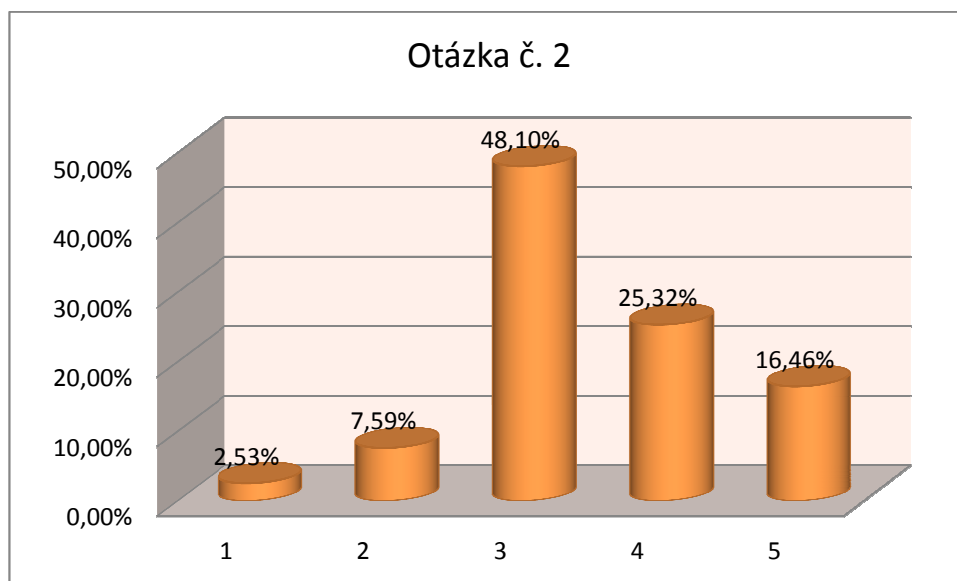
##### **Otázka č. 1: Kde se nejčastěji vzděláváte?**



Graf č. 4 Otázka č. 1 (Zdroj: vlastní)

Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce respondentů se vzdělává v práci a to 45,57%. Může to být zapříčiněno časovými důvody, že doma na učení nemají čas, nebo z finančních důvodů, že nechtějí do vzdělávání investovat vlastní peníze, ale to blíže ukáže otázka č. 12.

**Otázka č. 2: Jak byste ohodnotil/a Váš zájem o vzdělávání? (Pozn. 5 hvězdiček je zájem nejvyšší)**

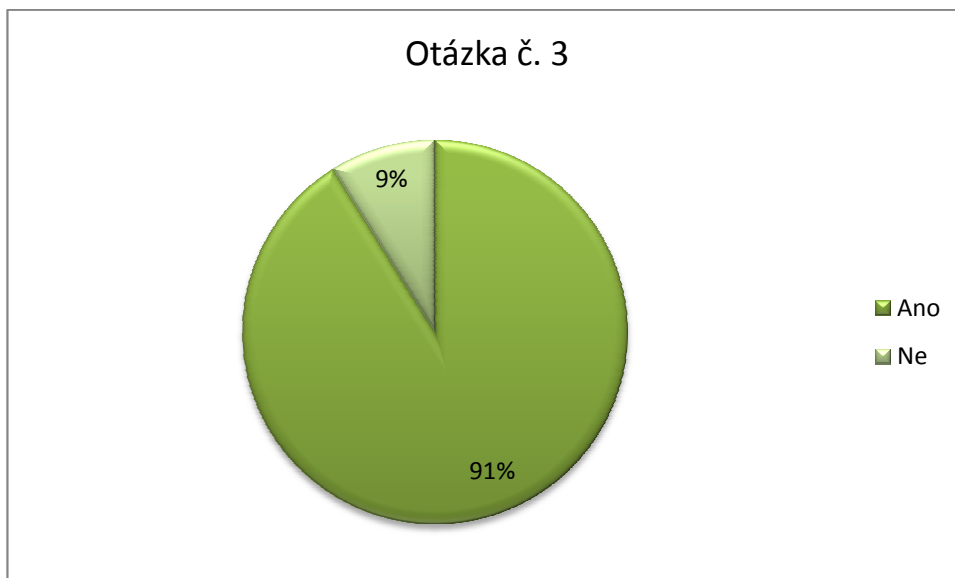


Graf č. 5 Otázka č. 2 (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že zájem zaměstnanců DpmP a. s. je střední, to znamená, že skoro polovina respondentů označilo svůj zájem třemi hvězdičkami, ale i zájem ohodnocený čtyřmi hvězdičkami byl poměrně vysoký (25,32%).

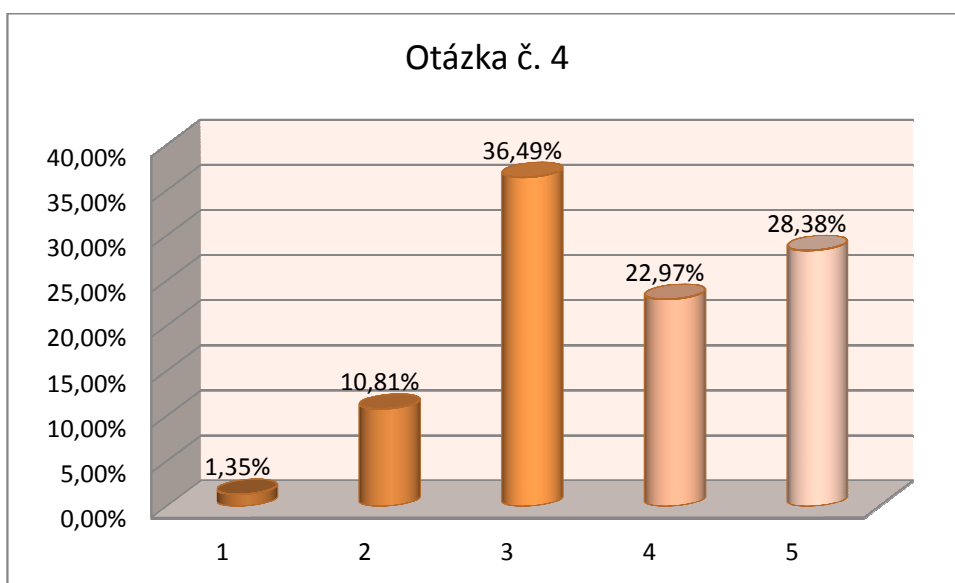
**Otázka č. 3: Účastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého kurzu či školení v rámci DpmP a. s.?**

91% zaměstnanců DpmP a. s. se v minulosti již účastnilo nějakého vzdělávacího programu.



Graf č. 6 Otázka č. 3 (Zdroj: vlastní)

**Otázka č. 4: Jak byste ohodnotil/a spokojenost s tímto vzděláváním? (Pozn. 5 hvězdiček je spokojenost nejvyšší)**

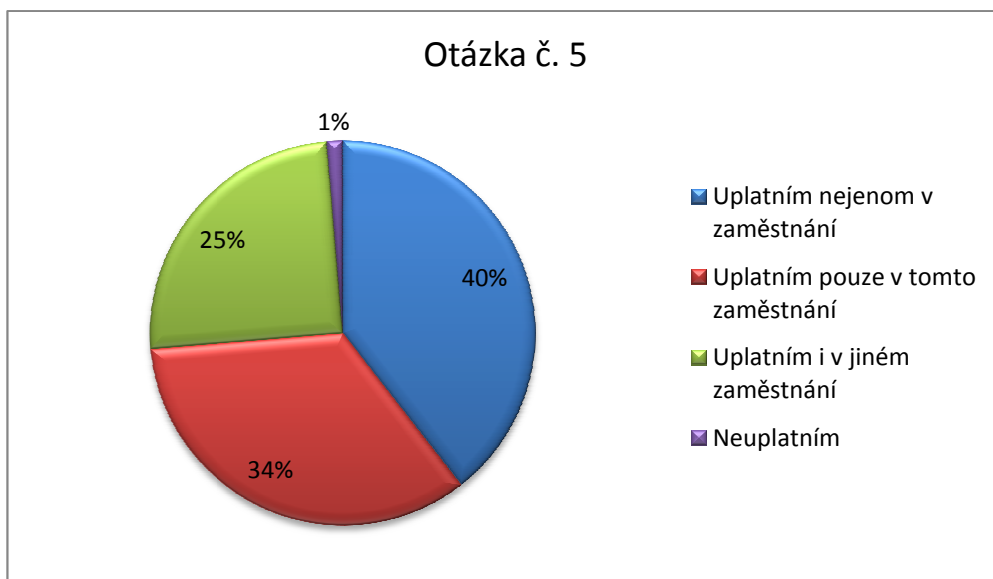


Graf č. 7 Otázka č. 4 (Zdroj: vlastní)

Dle výše uvedeného grafu vyplývá, že 36,49% dotazovaných bylo se vzděláváním spíše spokojeno (s ohodnocením tří hvězdiček) a velice spokojeno (ohodnoceno pěti hvězdičkami) bylo 28,38% respondentů. Na druhou stranu pouze 1,35% zaměstnanců (odpovídá jednomu dotazovanému) nebylo spokojeno.



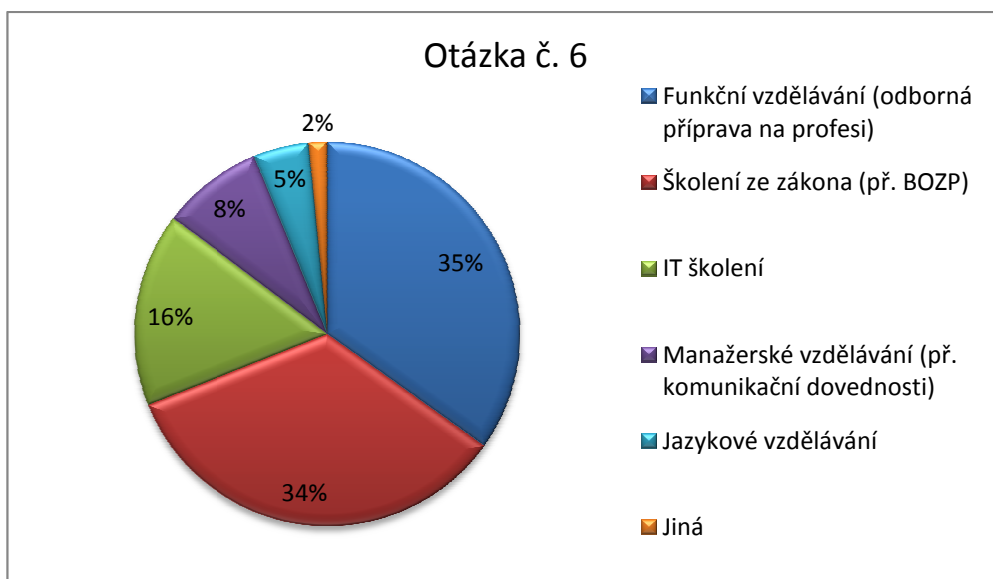
**Otázka č. 5: Jak byste ohodnotil/a přínos tohoto vzdělávání? Nabyté znalosti a dovednosti:**



Graf č. 8 Otázka č. 5 (Zdroj: vlastní)

V dotazníkovém šetření 40% respondentů odpovědělo na tuto otázku, že nabyté znalosti a dovednosti uplatní nejenom v zaměstnání a 34% uplatní pouze v tomto zaměstnání. 1% (odpovídá jednomu člověku) neuplatní vzdělání vůbec.

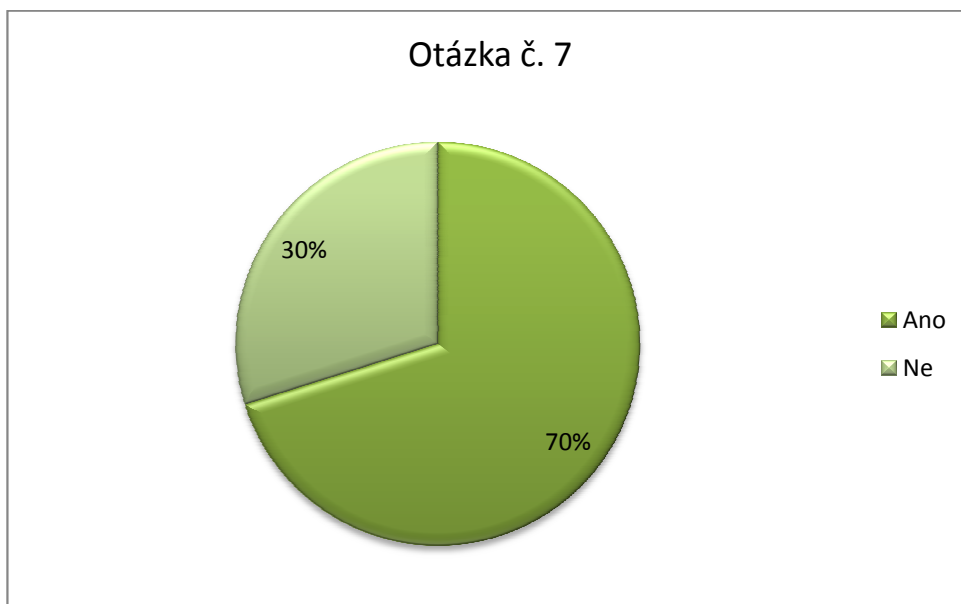
**Otázka č. 6: Jaké byla oblast vzdělávání, kterého jste se v minulosti zúčastnil/a?**



Graf č. 9 Otázka č. 6 (Zdroj: vlastní)

V minulosti se nejvíce zaměstnanců DpmP a. s. zúčastnilo „funkčního vzdělávání“ (35%) a také „školení ze zákona“ (34%). 2% dotazovaných označila odpověď „jiná“ a do kolonky upřesnilo: obsluha, servis, konfigurace, psychologické testy.

**Otázka č. 7: Byl u Vás po absolvování kurzu či školení prováděn průzkum znalostí?**

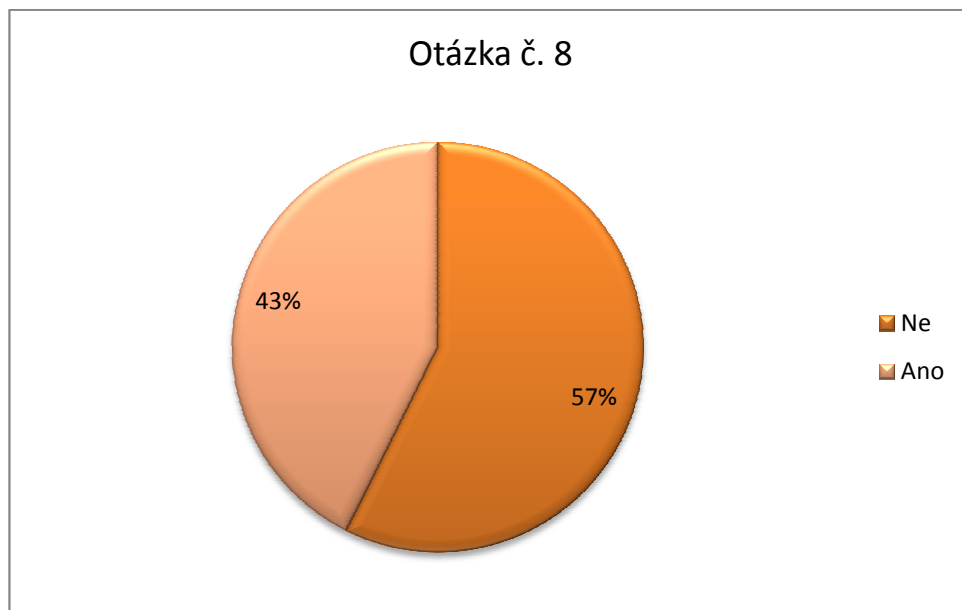


Graf č. 10 Otázka č. 7 (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že u 70% dotazovaných byl prováděn průzkum znalostí, přestože dle kap. 4.2.7. Podnik netestuje vědomosti zaměstnance po ukončení vzdělávání. Potvrzuje se tím, že testování provádí pouze společnost, která organizuje vzdělávání a to zejména u školení ze zákona.

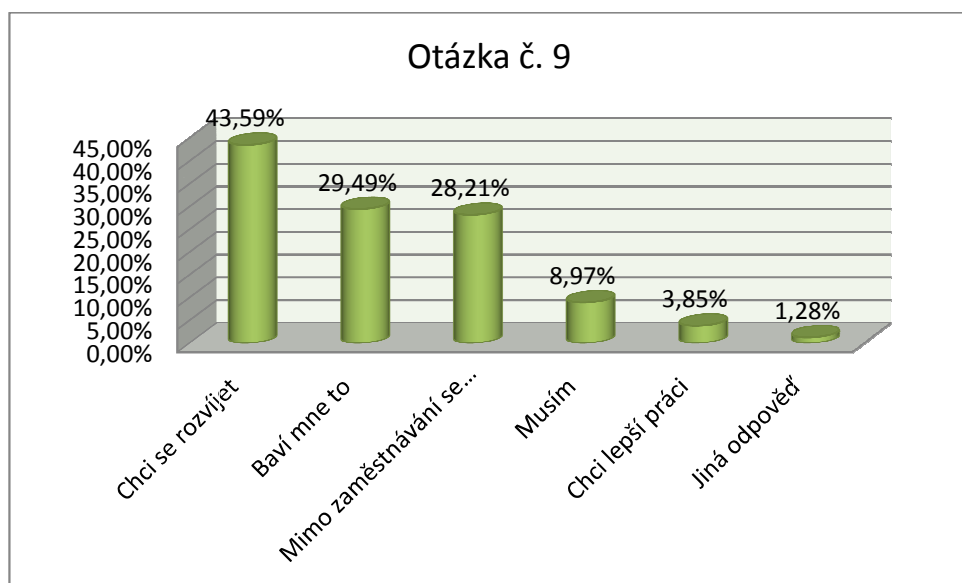
**Otázka č. 8: Byla u Vás po absolvování kurzu či školení zjišťována spokojenost se vzděláváním?**

Spokojenost se vzděláváním byla zjišťována u 57% dotazovaných, to potvrzuje zjištění, že personální oddělení se zajímá o názory a reakce zaměstnance po ukončení vzdělávání (viz. Kap. 4.2.7.).



Graf č. 11 Otázka č. 8 (Zdroj: vlastní)

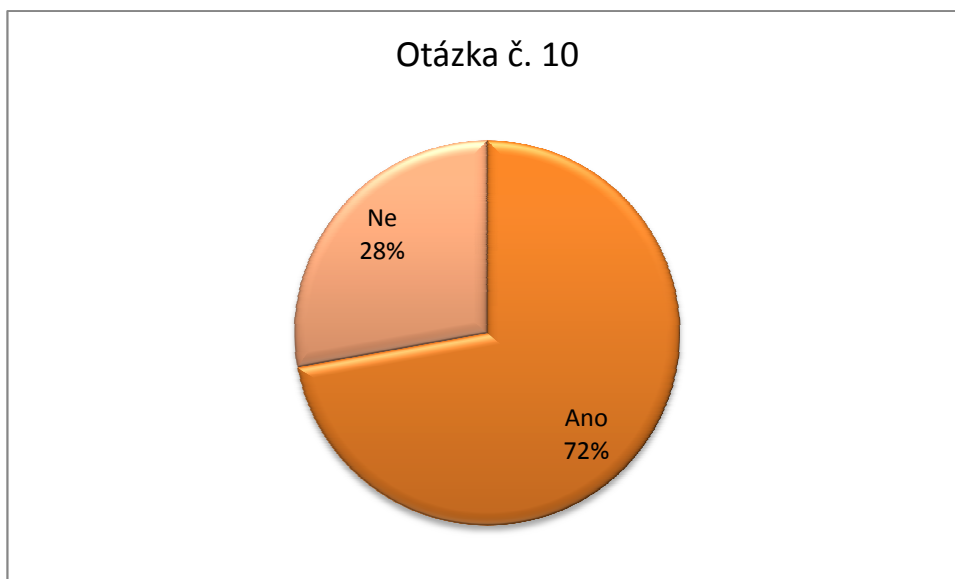
**Otázka č. 9: V případě, že se vzděláváte i jinde než v zaměstnání, uveďte důvod proč:**



Graf č. 12 Otázka č. 9 (Zdroj: vlastní)

Nejvíce (43,59%) respondentů se vzdělává i jinde než v zaměstnání z důvodu, že se chce dále rozvíjet a 29,49% dotazovaných vzdělávání baví. Pouze 8,97% se vzdělává, protože musí. Jeden respondent zvolil možnost „jiná odpověď“ a specifikoval ji jako: „z důvodu financí a souvztažností“.

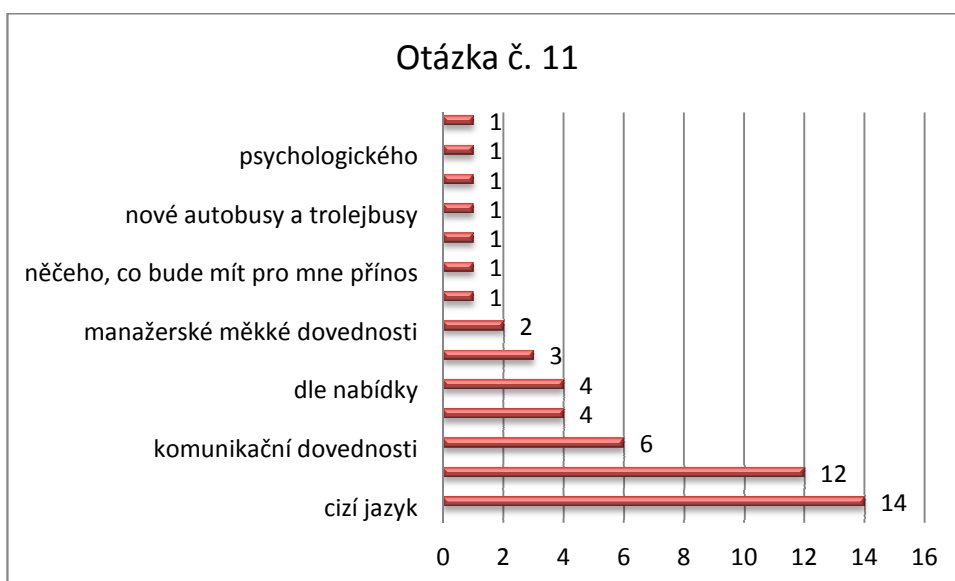
**Otázka č. 10: Chtěl/a byste se v budoucnu zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci DpmP a. s.?**



Graf č. 13 Otázka č. 10 (Zdroj: vlastní)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 72% zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, by se v budoucnu chtěla zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci DpmP a. s.

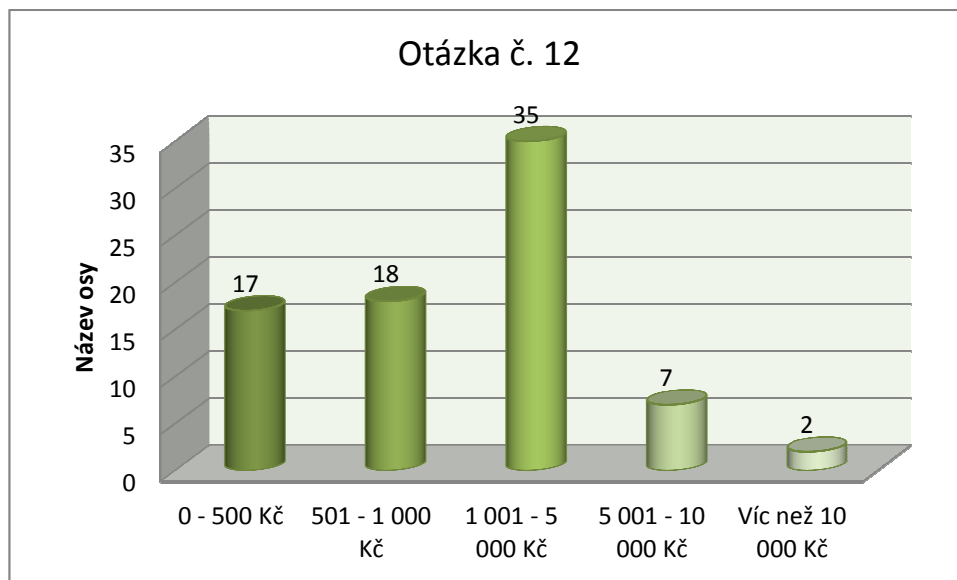
**Otázka č. 11: V případě, že ANO, uveďte jakého:**



Graf č. 14 Otázka č. 11 (Zdroj: vlastní)

Otázkou č. 11 byla blíže specifikována otázka č. 10 a zjištění je, že nejvíce dotazovaných by mělo v budoucnu zájem o cizí jazyky a komunikační dovednosti.

**Otázka č. 12: Kolik jste ochoten ročně investovat do svého vzdělávání?**

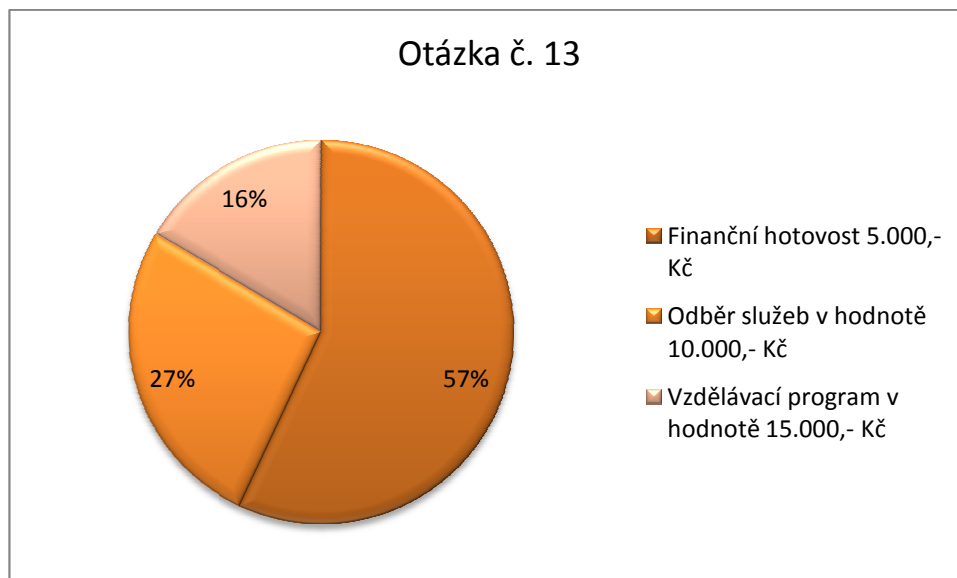


Graf č. 15 Otázka č. 12 (Zdroj: vlastní)

Do vzdělávání jsou ochotni investovat, z celkových 79 respondentů, více než 10 000 Kč ročně pouze dva dotazovaní. Nejvíce dotazovaných (35 osob) je ochotno investovat 1001 – 5000 Kč. Sedmnáct osob by do svého vzdělávání neinvestovalo nic nebo nejvíce 500 Kč ročně.

**Otázka č. 13: Představte si situaci, že byste měli dostat odměnu, v jaké formě byste si ji vybrali:**

Z níže uvedených odpovědí plyne, že odpověď první tj. Finanční hotovost 5 000,- Kč si vybralo 57% dotazovaných a nejméně osob (16%) si vybralo odpověď třetí tj. Vzdělávací program v hodnotě 15 000,- Kč.



Graf č. 16 Otázka č. 13 (Zdroj: vlastní)

#### 4.4.6 Analýza hypotéz

Hypotézy byly analyzovány na základě dotazníkového šetření. Bylo využito statistické metody **Testu hypotézy o parametru  $p$  alternativního rozdělení**.

Předpokládáme, že v sérii  $n$  nezávislých opakování náhodného pokusu, se nějaký náhodný jev  $A$ , který má stálou, ale neznámou pravděpodobnost  $p$ , vyskytl  $m$ -krát. Výsledek takové skupiny  $n$  opakování pokusu lze považovat za náhodný výběr o rozsahu  $n$  ze základního souboru, který má alternativní rozdělení s parametrem  $p$ . Na základě takového náhodného výběru je třeba testovat nulovou hypotézu  $H_0: p=p_0$ , kde  $p_0$  je daná hodnota. Neznámou pravděpodobnost  $p$  odhadujeme výběrovou relativní četností výskytu jevu  $A$ , tzn. Podílem  $m/n$ . Test uvedené hypotézy  $H_0$  lze chápat jako test významnosti rozdílu výběrové relativní četnosti  $m/n$  a hypotetické pravděpodobnosti  $p_0$ . [57]

$$u = \frac{\frac{m}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Kvantily standardizovaného normálního rozdělení $N(0,1)$ (dle statistických tabulek)		
$\alpha$	0,05	0,01
$z_{1-\frac{\alpha}{2}}$	1,96	2,576

Tab. č. 2 Kvantily (Zdroj [51] : Statistické tabulky. Euromise [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://ucebnice.euromise.cz/index.php?conn=0&ion=biostat1&node=15>)

<i>Leží-li testová statistika v kritickém oboru, zamítneme <math>H_0</math> a prohlásíme výsledek za statisticky významný (SV).</i>			
<i>obor přijetí je interval</i>	<i>(-1,96; 1,96)</i>	$H_0$ se nezamítá	SNV
<i>kritickým oborem jsou intervaly</i>	<i>(- ?;-1,96) a (1,96;?)</i>	$H_0$ se zamítá	SV

Tab. č. 3 Vyhodnocení výsledku (Zdroj [52]: Testování hypotéz. Euromise [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z:

<http://ucebnice.euromise.cz/index.php?conn=0&ion=biostat1&node=9#SECTION00910000000000000000>

**Hypotéza 1:** Zájem o vzdělávání bude vysoký, to znamená, že více jak 70% dotazovaných bude mít zájem o další vzdělávání. *VERIFIKOVÁNA*

Otázka č. 10	Chtěl/a byste se v budoucnu zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci DPMP a. s.?		
Ano	57	72,15%	
Ne	22	27,85%	

Tab. č. 4 Otázka č. 10 (Zdroj: vlastní)

První hypotéza byla verifikována, jelikož 72,15% dotazovaných by se v budoucnu chtělo zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci Dpmp a. s., tudíž více jak 70% dotazovaných má zájem o další vzdělávání. Tento stav se dal předpokládat a to z důvodu stále zvyšujících se nároků zaměstnavatelů či stále se zvyšujícího počtu lidí s vyšším vzděláním a dále k tomu přispívají i nové technologie a postupy. Je pozitivní, že i zaměstnanci Dpmp a. s. jsou si této situace vědomi a mají snahu se dále rozvíjet a vzdělávat.

### TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0$  = zájem o vzdělávání bude menší jak 70%

$H_1$  = zájem o vzdělávání bude vyšší nebo roven 70%

celkem respondentů	n	79
pravděpodobnost	$p_0$	0,7
skutečnost	m	57
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	$u =$	<b>0,417</b>
<b>(-1,96; 1,96)</b>	<b><math>H_0</math> se nezamítá</b>	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY NEVÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 5 Test hypotézy 1 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 2:** Zájem bude o jazykové kurzy a o vzdělání v oblasti informačních technologií. Z celkových odpovědí bude pro tyto dvě varianty více jak 40% respondentů.

**VERIFIKOVÁNA**

Druhá hypotéza byla taktéž verifikována a to v obou jejích bodech. Nejvyšší zájem o vzdělávání byl zaznamenán o cizí jazyky (14 osob) a informační technologie (12). Daný stav může být dán tím, že v DpmP a. s. je poměrně velké zastoupení zaměstnanců s věkem 50+ a tito lidé vědí o svých slabinách, které cizí jazyky a IT představují. Příchodem nového zaměstnance, který by byl o generaci mladší, by měli vidět svoji hlavní nevýhodu v nedokonalosti komunikace v cizím jazyce a také v ovládání informačních technologií. Dalo by se říci, že dnešní absolventi jsou těmito schopnostmi velmi dobře vybaveni.

Otázka č. 11	V případě, že ANO, uveďte jakého:	
cizí jazyk	14	
IT	12	
komunikační dovednosti	6	
asertivní jednání	4	
....		
Celkem	52	

Tab. č. 6 Otázka č. 11 (Zdroj: vlastní)

**TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU  $p$  ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ**

$H_0 =$  pro cizí jazyky a IT bude méně jak 40% odpovědí

$H_1 =$  pro cizí jazyky a IT bude více jak 40% odpovědí

celkem respondentů	n	52
pravděpodobnost	$p_0$	0,4
skutečnost	m	26
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	u =	<b>1,472</b>
(-1,96; 1,96)	$H_0$ se nezamítá	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY NEVÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 7 Test hypotézy 2 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 3:** Dosavadní zkušenosti se vzděláním v rámci DpmP a. s. bude mít více jak 80% zaměstnanců. **VERIFIKOVÁNA**



Další verifikovanou hypotézou byla hypotéza 3. Dosavadní zkušenosti se vzděláváním v rámci DpmP a. s. má 91,14%, což je více jak predikovaných 80%. Tento výsledek je zřejmý z důvodu vysokého počtu zákonného školení.

Otázka č. 3	Účastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého kurzu či školení v rámci DPMP a. s.?		
Ano	72	91,14 %	
Ne	7	8,86 %	

Tab. č. 8 Otázka č. 3 (Zdroj: vlastní)

### TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0$  = dosavadní zkušenosti se vzděláváním bude menší jak 80%

$H_1$  = dosavadní zkušenosti se vzděláváním bude vyšší nebo roven 80%

celkem respondentů	n	79
pravděpodobnost	$p_0$	0,8
skutečnost	m	72
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	$u =$	<b>2,475</b>
<b><math>(-\infty; -1,96)</math> a <math>(1,96; \infty)</math></b>	<b><math>H_0</math> se zamítá</b>	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY VÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 9 Test hypotézy 3 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 4:** Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním v rámci DpmP a. s. bude nízká, to znamená, pouze 30% respondentů bude hodnotit čtyřmi a pěti hvězdičkami.

#### *FALZIFIKOVÁNA*

Průměrná spokojenost zaměstnanců se vzděláváním byla vyšší jak hodnota 3. Hypotéza vycházela z předpokladu, že lidé všeobecně neradi chválí a tudíž budou dávat nižší hodnocení. Pro DpmP a. s. jsou výsledky této otázky velice pozitivní, jelikož 28,38% dotazovaných bylo spokojeno velice a hodnotilo vzdělávání pěti hvězdičkami.

Otázka č. 4	Jak byste ohodnotila spokojenost s tímto vzděláváním? (Pozn. 5 hvězdiček je spokojenost nejvyšší)		
1	1	1,35%	
2	8	10,81%	
3	27	36,49%	
4	17	22,97%	
5	21	28,38%	
Průměr	3,43		

Tab. č. 10 Otázka č. 4 (Zdroj: vlastní)

## TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0$  = hodnocení čtyřmi a pěti hvězdičkami bude menší jak 30%

$H_1$  = hodnocení čtyřmi a pěti hvězdičkami bude vyšší nebo roven 30%

celkem respondentů	n	79
pravděpodobnost	$p_0$	0,3
skutečnost	m	38
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_{\alpha} =$	1,96
	$u =$	<b>3,511</b>
$(-\infty; -1,96)$ a $(1,96; \infty)$	<b><math>H_0</math> se zamítá</b>	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY VÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 11 Test hypotézy 4 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 5:** Více jak 40% zaměstnanců uplatní své dosavadní vzdělání, které proběhlo v rámci DpmP a. s., i v jiném zaměstnání. *FALZIFIKOVÁNA*

Pátá hypotéza byla falzifikována, jelikož pouze 25% dotazovaných si myslí, že by dosavadní vzdělání, které proběhlo v rámci DpmP a. s., uplatnilo i v jiném zaměstnání. Výsledek se dá rozumět tak, že v DpmP a. s. jsou vzdělávací aktivity hodně zaměřené pouze na školení ze zákona, tudíž hodně specifické a využitelné pouze v tomto zaměstnání.

Otázka č. 5	Jak byste ohodnotil/a přínos tohoto vzdělávání? Nabyté znalosti a dovednosti:		
Uplatním nejenom v zaměstnání	30	39,47%	
Uplatním pouze v tomto zaměstnání	26	34,21%	
Uplatním i v jiném zaměstnání	19	25,00%	
Neuplatním	1	1,32%	

Tab. č. 12 Otázka č. 5 (Zdroj: vlastní)

## TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0$  = vzdělání uplatní i v jiném zaměstnání bude menší jak 40%

$H_1$  = vzdělání uplatní i v jiném zaměstnání bude vyšší nebo roven 40%

celkem respondentů	n	76
pravděpodobnost	$p_0$	0,4
skutečnost	m	19
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	u =	-2,669
$(-\infty; -1,96)$ a $(1,96; \infty)$	H0 se zamítá	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY VÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 13 Test hypotézy 5 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 6:** Vzdělávací program v hodnotě patnácti tisíc korun českých upřednostní, před finanční odměnou pět tisíc korun českých či odběrem služeb v hodnotě deset tisíc korun českých, více jak 30% dotazovaných. *FALZIFIKOVÁNA*

Hypotéza 6 byla falzifikována, jelikož pouze 16,46% dotazovaných si vybralo variantu odměny v podobě vzdělávacího programu v hodnotě patnáct tisíc korun českých. Lidé asi vidí výhodu peněz tzv. „na ruku“ a nehlídají na budoucnost a nemyslí na vzdělávání. Tyto odpovědi poněkud vyvrací pravdivost odpovědí v otázce č. 10, kde více jak 70% dotazovaných udalo, že by se chtělo vzdělávat. Pokud si mají vybrat, tak zvolí peníze, za které si mohou koupit „cokoliv“.

Otázka č. 13	Představte si situaci, že byste měli dostat odměnu, v jaké formě byste si ji vybrali:		
Finanční hotovost 5.000,- Kč	45	56,96%	
Odběr služeb v hodnotě 10.000,- Kč	21	26,58%	
Vzdělávací program v hodnotě 15.000,- Kč	13	16,46%	

Tab. č. 14 Otázka č. 13 (Zdroj: vlastní)

### TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0 =$  vzdělávací program si vybere méně jak 30% respondentů.

$H_1 =$  vzdělávací program si vybere více jak 30% respondentů.

celkem respondentů	n	79
pravděpodobnost	$p_0$	0,3
skutečnost	m	13
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	u =	<b>-2,627</b>
<b><math>(-\infty; -1,96)</math> a <math>(1,96; \infty)</math></b>	<b>H0 se zamítá</b>	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY VÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 15 Test hypotézy 6 (Zdroj: vlastní)

**Hypotéza 7:** Do svého vzdělávání bude ochotno investovat pouze minimum financí (tj. 0 – 500 Kč za rok) 20% dotazovaných. *VERIFIKOVÁNA*

Hypotéza 7 byla verifikována, přestože o nepatrně více lidí než 20% by bylo ochotno investovat do svého vzdělání nic nebo maximum pět set korun českých.

To dobře koresponduje s hypotézou 6 a bylo by dobré se zamyslet, jestli většina dotazovaných se v dotazníkovém šetření u otázky č. 10 „nepřecenila“ a zdali jejich úmysl vzdělávat se je vážný.

Otázka č. 12	Kolik jste ochoten ročně investovat do svého vzdělávání?		
0 - 500 Kč	17	21,52%	
501 - 1 000 Kč	18	22,78%	
1 001 - 5 000 Kč	35	44,30%	
5 001 - 10 000 Kč	7	8,86%	
Víc než 10 000 Kč	2	2,53%	

Tab. č. 16 Otázka č. 12 (Zdroj: vlastní)

### TEST HYPOTÉZY O PARAMETRU $p$ ALTERNATIVNÍHO ROZDĚLENÍ

$H_0$  = do vzdělání bude ochotno investovat minimum financí méně jak 20% respondentů.

$H_1$  = do vzdělání bude ochotno investovat minimum financí více jak 20% respondentů.

celkem respondentů	n	79
pravděpodobnost	$p_0$	0,2
skutečnost	m	17
$H_0 : p = p_0$	$H_1 : p \neq p_0$	
$\alpha = 0,05$	$u_\alpha =$	1,96
	u =	<b>0,338</b>
<b>(-1,96; 1,96)</b>	<b><math>H_0</math> se nezamítá</b>	
<b>VÝSLEDEK JE STATISTICKY NEVÝZNAMNÝ</b>		

Tab. č. 17 Test hypotézy 7 (Zdroj: vlastní)

Z celkových sedmi hypotéz byly čtyři hypotézy verifikovány a tři falzifikovány.

Při testování hypotéz o parametru  $p$  alternativního rozdělení bylo testováno sedm hypotéz, jejichž výsledek byl čtyřikrát statisticky významný a třikrát nevýznamný.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Shrnutí výsledků

V diplomové práci byl využit smíšený výzkum, který byl realizován prostřednictvím studia dokumentů, dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky DpmP a. s. V praktické části byla analyzována data získaná dotazníkovým šetřením a hledány odpovědi na stanovené hypotézy. Sběr dat byl realizován prostřednictvím anketních lístků. Výběr vzorku byl náhodný a vyplňování dotazníků anonymní. Hodnocení dotazníkového šetření bylo provedeno kvantitativní analýzou.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance DpmP a. s. 50 dotazníků bylo odesláno prostřednictvím mailů a 50 dotazníků bylo dotazováno osobně prostřednictvím personálního oddělení. Celkem bylo získáno a analyzováno 79 vyplněných anketních lístků (účastnilo se 36 žen a 43 mužů). Návratnost dotazníků tedy činila 79%.

Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce respondentů se vzdělává v práci a to 45,57%. Může to být zapříčiněno časovými důvody, že doma na učení nemají čas, nebo z finančních důvodů, že nechtějí do vzdělávání investovat vlastní peníze. Skoro polovina respondentů označilo svůj zájem o vzdělávání třemi hvězdičkami, ale i zájem ohodnocený čtyřmi hvězdičkami byl poměrně vysoký (25,32%). 91% zaměstnanců DpmP a. s. se v minulosti již účastnilo nějakého vzdělávacího programu. 36,49% dotazovaných bylo se vzděláváním spíše spokojeno (s ohodnocením tří hvězdiček) a velice spokojeno (ohodnoceno pěti hvězdičkami) bylo 28,38% respondentů. Na druhou stranu pouze 1,35% zaměstnanců (odpovídá jednomu dotazovanému) nebylo spokojeno. 40% respondentů nabyté znalosti a dovednosti uplatní nejenom v zaměstnání a 34% uplatní pouze v tomto zaměstnání. 1% (odpovídá jednomu člověku) neuplatní vzdělání vůbec. V minulosti se nejvíce zaměstnanců DpmP a. s. zúčastnilo „funkčního vzdělávání“ (35%) a také „školení ze zákona“ (34%). Zájem je o kurzy: obsluha, servis, konfigurace, psychologické testy. U 70% dotazovaných byl prováděn průzkum znalostí, ale dle doplňujících informací, testování provádí pouze společnost, která organizuje vzdělávání a to zejména u školení ze zákona. Spokojenost se vzděláváním byla zjišťována u 57% dotazovaných. 43,59% respondentů se vzdělává i jinde než v zaměstnání z důvodu, že se chce dále rozvíjet a 29,49% dotazovaných vzdělávání baví. Pouze 8,97% se vzdělává, protože musí. 72% zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, by se v budoucnu chtěla zúčastnit

nějakého vzdělávání v rámci DpmP a. s. Nejvíce dotazovaných by mělo v budoucnu zájem o cizí jazyky a komunikační dovednosti. Do vzdělávání jsou ochotni investovat, z celkových 79 respondentů, více než 10 000 Kč ročně pouze dva dotazovaní. Nejvíce dotazovaných (35 osob) je ochotno investovat 1001 – 5000 Kč. Sedmnáct osob by do svého vzdělávání neinvestovalo nic nebo nejvíce 500 Kč ročně. Výběr odměn byl následující: finanční hotovost 5 000,- Kč si vybralo 57% dotazovaných a nejméně osob (16%) si vybralo vzdělávací program v hodnotě 15 000,- Kč.

## **5.2 Návrh na zavedení nového systému vzdělávání zaměstnanců**

V této závěrečné části jsou prezentovány návrhy a doporučení pro zefektivnění vzdělávání zaměstnanců v organizaci, které vychází z dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a studií dokumentů.

### **5.2.1 Plán vzdělávání**

Současný stav personálního obsazení personálního oddělení jsou dvě zaměstnankyně. Je nutné zvážit, zda by kapacitně nepostačovala pouze jedna pracovní síla s tím, že druhá by měla být zaměřena na vzdělávání, popřípadě její pozice změněna na „manažer vzdělávání“.

#### **Navrhované kroky při tvorbě plánu:**

- Určení osoby odpovědné za tvorbu plánu – manažer vzdělávání (musí vše předem promyslet a vyhnout se tak zbytečným ztrátám a neefektivním akcím).
- Prodiskutování všeobecných plánů, cílů a vizí akciové společnosti s vedením DpmP a. s.
- Stanovení strategie vzdělávání
- Manažer vzdělávání by měl spolupracovat s vedoucími středisek a s manažery – důležitá je komunikace o identifikaci potřeb!
- Zaměstnanec by se měl účastnit jednání o návrhu jeho vzdělávacího plánu (formou ústní či dotazníku). Návrh formuláře je uveden v Příloze č. 7 Osobní plán vzdělávání. Dále je navržena koncepce formuláře pro charakteristiku konkrétní vzdělávací akce – viz. Příloha č. 8.
- Navrhnutí vhodných vzdělávacích programů. Návrh plánu v Příloze č. 9 Plán a vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců.
- Návrh rozpočtu. V příloze č. 10 je navržena Matice nákladů na vzdělávání.

- Návrh dodavatelů vzdělávání
- Návrh interních školících lektorů – využití předávání vědomostí ze vzdělávacího programu dále mezi zaměstnance.
- Vzdělávací akce by měla být ukončena průzkumem spokojenosti a hodnocení akce. Návrh koncepce formuláře viz. Příloha č 11. Hodnocení vzdělávací akce.
- Vzdělávání by se mělo zobrazit na výsledcích zaměstnance a dále na jeho ohodnocení či postupu.
- Účast na vzdělávání nemá zasahovat či narušit pracovní rytmus zaměstnance ani by neměla zasahovat do jeho soukromého času.
- Vzdělávání musí být dokumentováno a uloženo v personální složce zaměstnance.
- Aktualizace plánu by měla být prováděna jednou ročně.

#### **Další pracovní náplně manažera vzdělávání:**

- Efektivní rozřadování a seskupování zaměstnanců na jednotlivé termíny školení
- Vytváření studijních skupin podle kapacity školících místností a školitelů
- Plánování termínů školení, operativní přesuny účastníků mezi termíny z nejrůznějších důvodů
- Tvorba prezenčních listin
- Stanovení náhradních termínů v případě neúčasti
- Dávat na vědomí připravené vzdělávací akce a jejich termíny - zveřejnění zaměstnancům (prostřednictvím intranetu či nástěnek).
- Průběžné sledování nákladů na vzdělávání (minulých i plánovaných)
- Hodnocení vzdělávání
- Rychlá reakce na změny v organizaci – např. nástup nového zaměstnance - organizování adaptačních kurzů, vstupních školení, ...
- Zdravotní prohlídky zaměstnanců
- Sledování platnosti osvědčení a certifikátů
- Zavedení adekvátního E-learningu – v rámci intranetu - materiály ke studiu, informace od školitele, fórum, ...



### 5.2.2 Vzdělávání, motivace, hodnocení

K motivaci pro vzdělávání zaměstnanců by mohl sloužit **kreditní systém**, který lze dále využít různými způsoby.

#### **Kredity za:**

- Aktivní účasti na svém vzdělávacím plánu
- Účast na vzdělávacím programu
- Hodnocení vzdělávacího programu
- Testování znalostí ze vzdělávacího programu
- Proškolení ostatních kolegů
- Soukromé vzdělávání (nutné doložit nějakým certifikátem o absolvování kurzu či školení souvisejícího s výkonem povolání)
- Účast na dobrovolných akcích – Dětský den, Velká pardubická, Zlatá přilba, Den otevřených, ...

Každá aktivita by byla ohodnocena určitým počtem kreditů, za které by si zaměstnanci mohli „kupovat“ určité **výhody** jakými jsou např.:

- finanční příspěvek na dovolenou
- večeře či plavba na Výletní lodi Arnošt z Pardubic
- péče v rehabilitačním středisku
- nákup nafty v čerpací stanici DpmP a. s.
- využití mycí linky v DpmP a. s.

### 5.3 Aplikace moderních metod vzdělávání

Řádně vzdělaný a proškolený manažer vzdělávání by měl do podniku aplikovat moderní metody vzdělávání, které by měly být součástí vzdělávacího plánu.

- **Asistování** - by mohlo být využito pro nově přijaté zaměstnance. Bylo by vhodné například pro středisko údržby vozidel nebo pro revizory.
- **Koučing** - by mohl být uplatněn v DpmP a. s. zejména pro vrcholový management.
- **Mentoring** - Tato metoda by měla být využita hlavně pro manažera vzdělávání.

- **Rotace práce** - by mohla být aplikována na nově příchozí zaměstnance a to zejména pro oddělení tarifně obchodní, oddělení marketingu a obchodu, oddělení přepravní kontroly, středisko přípravy a ekonomiky provozu.
- **Brainstorming** - Využití v rámci všech středisek – pod vedením vedoucího střediska – při pokusu o nalezení řešení problémů a neshod.
- **Hraní rolí** - využívá se k názornému zvládnutí situací, tudíž je vhodné pro oddělení tarifně obchodní, oddělení přepravní kontroly (pro revizory, pro referenty), ale i pro řidiče autobusové dopravy.
- **Nácvik asertivity** - Tato metoda je vhodná pro zaměstnance, kteří přichází bezprostředně do kontaktu se zákazníky – řidiči, revizoři, prodejci jízdenek, referenti přepravní kontroly, ...
- **Outdoor trénink** - Jak je psáno výše, outdoor trénink lze zaměřit různým způsobem podle potřeb organizace - na odreagování, relaxaci, zlepšení týmové spolupráce, meditaci a řešení různých krizových situací, výběr vhodných spolupracovníků do různých týmů, vytipování talentů, sebezpoznání, tudíž je vhodný pro všechna střediska DpmP a. s. Vhodný by mohl být zejména po zvolení nového vedoucího střediska – pro lepší poznání podřízených.
- **E-learning** - Zavedení E-learningu v rámci podnikového intranetu pro všechny pracovníky, kteří k práci využívají počítač. Pro zaměstnance, kteří v zaměstnání počítač nevyužívají by mohla být tato metoda zapojena do projektu „motivování pomocí kreditů“ viz. Kap. 5.1.2. Přičemž by se vzdělávali vzdáleně na počítači z domova ve svém volném čase, což by bylo ohodnoceno určitým počtem kreditů. Jde zejména o řidiče a zaměstnance pracující „v terénu“.

Na výběr je spousta moderních metod a je na manažerovi vzdělávání, na vedení firmy, na zaměstnancích a na finančních možnostech společnosti, které metody využijí.

#### 5.4 Shrnutí doporučení

Do budoucna by mělo být vytvořen a nastaven fungující podnikový systém vzdělávání, který bude zaměřen na jednotlivé dílčí skupiny zaměstnanců.

Hlavními cíly plánování vzdělávání by mělo být zejména zvýšení konkurenceschopnosti firmy prostřednictvím zvyšování kompetencí a dovedností jejich

zaměstnanců, zlepšení komunikačních kompetencí pracovníků vůči cestujícím a prohloubení jejich schopností zvládat konfliktní a krizové situace, aplikace moderních forem a metod do systému vzdělávání, zavedení nového systému vzdělávání zaměstnanců, který bude tvořen ve spolupráci s vedením společnosti, s manažery ale také se samotným zaměstnancem.

Společnost DpmP a. s. nemá zpracovanou strategii rozvoje zaměstnanců. Tato diplomová práce doporučuje společnosti vypracovat vzdělávací plán, přičemž činnost společnosti a jednotlivých středisek by měla být řízena v souladu s vizí a politikou jakosti společnosti. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl být plánován v přímé vazbě na strategické cíle společnosti. Nástrojem na provázání systému vzdělávání na strategické cíle je systém periodického hodnocení zaměstnanců realizovaný formou hodnotících rozhovorů, který podporuje zainteresovanost a motivaci zaměstnanců na dosažení individuálních výsledků i týmových cílů, které korespondují se strategickými cíli společnosti. Současně by měly být realizovány jedenkrát ročně průzkumy vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Výsledky by měly být po vyhodnocení zapracovány do plánu vzdělávání, který by měl provádět manažer vzdělávání.

Dále bylo navrženo, aby jeden ze dvou zaměstnanců personálního oddělení se zaměřil na vzdělávání, popřípadě aby byla pozice změněna na „manažer vzdělávání“. Pro jeho funkci byla navržena pracovní náplň. Byly sestaveny navrhované kroky při tvorbě vzdělávacího plánu. Dalším inovací by mělo být zavedení kreditního (motivačního) programu. Námětem pro zlepšení vzdělávání v podniku by mělo být také využití moderních metod vzdělávání, které by měly být součástí vzdělávacího plánu.

Navrhované dokumenty:

- |     |  |
|-----|--|
| P5  | Dotazník pro průzkum vzdělávání v DpmP a. s. |
| P6  | Analýza výsledků dotazníkového šetření       |
| P7  | Osobní plán vzdělávání                       |
| P8  | Charakteristika vzdělávací akce              |
| P9  | Plán a vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců    |
| P10 | Matrice nákladů na vzdělávání                |
| P11 | Hodnocení vzdělávací akce                    |

Přestože v minulosti pokus o dotační program nevyšel, určitě by bylo dobré v budoucnu se o nějakou finanční podporu opět ucházet.

## 6 Závěr

Nejenom že každý člověk by si měl uvědomit potřebu sebevzdělávání, zrovna tak i zaměstnavatelé by měli věřit v to, že nejcennějším vlastnictvím firmy jsou mozky jejich zaměstnanců, které tvoří obrovský potenciál rozvoje firmy a také velikou konkurenční výhodu. Systematickým vzděláváním se nezvyšují jenom znalosti a dovednosti, ale také motivace zaměstnanců, jejich loajálnost a spokojenost.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou. Teoretická část byla založena na studiu, analýze a srovnání různých odborných dokumentů. V praktické části byl analyzován vzdělávací systém v konkrétním podniku.

Osoby zodpovědné za vzdělávání ve společnosti by měli vnímat vzdělávání jako investici do lidských zdrojů, která přináší výhody pro firmu, ale také zaměstnancům. Vzdělávání musí mít podporu vedení. Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zvyšuje konkurenceschopnost firmy i zaměstnanců. Zaměstnanci, kterým je jakákoliv forma vzdělávání nabídnuta, by tuto šanci měli brát jako výhru a bonus a ne jako práci a povinnost navíc, či jako něco, co je obtěžuje.

Spolupráce na diplomové práci v DpmP a. s. byla milá a všechny osoby byli velice vstřícné a nápomocné.

K vypracování diplomové práce byly použity odborné publikace, internetové zdroje a interní materiály firmy. Při zpracování diplomové práce bylo postupováno dle požadavků pro předkládání diplomových prací a citováno dle ČSN ISO 690.

Cíl práce byl naplněn a dle zpětných reakcí vedení společnosti DpmP a.s. na tuto práci, budou postřehy, náměty, připomínky a doporučení využity v praxi.

*„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“ Henry Ford.*

## 7 Seznam použitých zdrojů

- 1 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2 CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování: Manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.
- 3 COVEY, Stephen R. 2011. 7 Návyků Skutečně Efektivních Lidí: Zásady Osobního Rozvoje, Které Změní Váš Život. 2. vyd. Praha: Management Press : FC Czech.
- 4 DEVITO, Joseph A. Základy mezilidské komunikace. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, 502 s. ISBN 978-80-2472-018-0.
- 5 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Nakladatelství C H Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 6 DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Nakladatelství C H Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 7 FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 8 HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků: Vedení lidí v praxi. Praha: Grada Publishing a.s., 2007., 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 9 KABÁTEK, Aleš a Olga LOŠŤÁKOVÁ. Obchodní a manažerská prezentace. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 205 s. ISBN 978-80-2473-344-9.
- 10 KISLINGEROVÁ, Eva, NOVÝ Ivan a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H.Beck, 2005, 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
- 11 KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 12 KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-726-1168-3.
- 13 LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: Komunikace. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 186 s. ISBN 978-80-2474-406-3.
- 14 PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 294 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

- 15 SEVEROVÁ, Lucie: Znalostní ekonomika a vzdělávání v mezinárodním kontextu. Nakladatelství Alfa Publishing, Praha, 2011, 224 s. ISBN 978-80-87168-16-5.
- 16 SHUKLA, Ravinder. TALENT MANAGEMENT: Process of Developing and Integrating Skilled Workers. Global India Publications, 2009, 299 s. ISBN 978-93-802-2810-5.
- 17 SIMS, Sphr Doris. The 30-Minute Guide to Talent and Succession Management: A Quick Reference Guide for Business Leaders. AuthorHouse, 2009, 40 s. ISBN 978-14-389-5571-1.
- 18 ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 19 TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. Řízení lidských zdrojů. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- 20 TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2004, 131 s. ISBN 978-80-717-9884-2.
- 21 TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.
- 22 VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- 23 WALKER, Alfred J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie Management v informační společnosti. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 253 s. ISBN 978-80-247-0449-4.

#### INTERNETOVÉ ZDROJE

- 24 Andragogický slovník: Hraní rolí. Andromedia [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/hrani-rolí>
- 25 Business encyklopedie: Asistování. Management Mania [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/asistovani>
- 26 Business encyklopedie: Outdoor training. Management Mania [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/outdoor-training>
- 27 Business encyklopedie: Pověření úkolem. Management Mania [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/povereni-ukolem>
- 28 Business encyklopedie: Pracovní porady. Management Mania [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pracovni-porady>

- 29 Citáty slavných osobností: Citáty o vzdělání. Citáty [online]. 2013 [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://citaty.net/citaty-o-vzdelani/?page=1>
- 30 Co je ICF koučink. International Coach Federation Czech Republic: Coach Federation [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.coachfederation.cz/cz/proklienty/co-je-icf-koucink.html>
- 31 Co je to mentoring. Jihočeská asociace podnikatelek a manažerek: Mentoring bez hranic [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.mentoring.wib.cz/stranka.php?promenna=cojeto&lang=cs>
- 32 O nás. Dopravní podnik města Pardubic [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.dpmp.cz/o-nas/>
- 33 O nás. Vox: Kurzy, semináře, rekvalifikace [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/>
- 34 O nás: Pár slov o Training Cookbooks s.r.o. Training Cookbooks [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.trainingcookbooks.cz/o-nas/>
- 35 O nás: Pro média. Accon: Group activity consulting [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.accon.cz/cs/pro-media>
- 36 O nás: Profil společnosti. Outward Bound: Česká cesta [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.ceskacesta.cz/cs/o-nas/profil-spolecnosti>
- 37 Podnikám: Firemní porada. I Podnikatel [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/firemni-porada-zaklad-interni-firemni-komunikace.html>
- 38 Politika kvality. Dopravní podnik města Pardubic [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.dpmp.cz/content/image.php?uid=4bcdfe6f29fe9>
- 39 Produkty: Služby zaměřené na rozvoj celé organizace. QED Group [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.qedgroup.cz/produkty/organizace/>
- 40 Slovník pojmů: Counselling. Else International: Else AZ [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/counselling/>
- 41 Slovník pojmů: Zaměstnanec. Business Center [online]. 2013 [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx>
- 42 Studentska zóna: Co je to E-learning?. Active School: Vzdělávací centrum [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://activeschool.cz/co-je-to-e-learning.html>

- 43 Studentska zóna: Přínosy a výhody E-learningu. Active School: Vzdělávací centrum [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://activeschool.cz/vyhody.html>
- 44 Trénink asertivity. Psychocentrum: Manželská a rodinná poradna Kraje Vysočina [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.psychocentrum.cz/index.php?nid=11300&lid=CS&oid=2763628>
- 45 Všeho s mírou: Měření efektivity vzdělávání. Outward Bound: Česká cesta [online]. 2013 [cit. 2013-08-28]. Dostupné z: <http://www.ceskacesta.cz/cs/mereni-efektivita-vzdelavani>
- 46 Vysokoškoláci vydělávají o třetinu víc než lidé s maturitou. IDnes.cz: Ekonomika [online]. 2010 [cit. 2013-08-22]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/vysokoskolaci-vydelavaji-o-tretinu-vic-nez-lide-s-maturitou-p50-/ekonomika.aspx?c=A100225\\_144135\\_ekonomika\\_spi](http://ekonomika.idnes.cz/vysokoskolaci-vydelavaji-o-tretinu-vic-nez-lide-s-maturitou-p50-/ekonomika.aspx?c=A100225_144135_ekonomika_spi)
- 47 What is Mentoring?. Mentor Set [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.mentorset.org.uk/pages/mentoring.htm>
- 48 Workshop definice. Workshopy: Web zabývající se vzdělávací technikou workshop [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://mv-workshop.cz/workshop-definice/70>
- 49 Workshop. The Free Dictionary: By Farlex [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: <http://www.thefreedictionary.com/workshop>
- 50 Základní nabídka služeb: Vzdělávání. Crosslineservices [online]. 2013 [cit. 2013-08-26]. Dostupné z: [http://crosslineservices.cz/wp-content/uploads/2012/02/NABIDKA\\_CS\\_2012.pdf](http://crosslineservices.cz/wp-content/uploads/2012/02/NABIDKA_CS_2012.pdf)
- 51 Statistické tabulky. Euromise [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://ucebnice.euromise.cz/index.php?conn=0&ion=biostat1&node=15>
- 52 Testování hypotéz. Euromise [online]. [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <http://ucebnice.euromise.cz/index.php?conn=0&ion=biostat1&node=9#SECTION00910000000000000000>
- OSTATNÍ
- 53 Interní materiály firmy DpmP, a.s.
- 54 Polostrukturovaný rozhovor ze dne 10.9.2013 Ing. Franc a doplňující informace e-mailem
- 55 Polostrukturovaný rozhovor ze dne 4.2.2014 Ilona Kynclová (personální oddělení)
- 56 Interní materiály DpmP, a. s. zaslané e-mailem od pí. Kynclové dne 10.2.2014
- 57 Skripta: SVATOŠOVÁ, Libuše a Bohumil KÁBA. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2007, 134 s. ISBN 978-802-1316-720.



## **Seznam obrázků**

Obr. 1	Management organizace
Obr. 2	Význam a cíle vzdělávání
Obr. 3	Plánování vzdělávání
Obr. 4	Analýza vzdělávacích potřeb
Obr. 5	Oblasti vzdělávání
Obr. 6	Counselling
Obr. 7	System metod měření vzdělávání

## **Seznam grafů**

Graf 1	Respondenti dle pohlaví
Graf 2	Respondenti dle věku
Graf 3	Respondenti dle vzdělání
Graf 4	Otázka č. 1
Graf 5	Otázka č. 2
Graf 6	Otázka č. 3
Graf 7	Otázka č. 4
Graf 8	Otázka č. 5
Graf 9	Otázka č. 6
Graf 10	Otázka č. 7
Graf 11	Otázka č. 8
Graf 12	Otázka č. 9
Graf 13	Otázka č. 10
Graf 14	Otázka č. 11
Graf 15	Otázka č. 12
Graf 16	Otázka č. 13

## **Seznam tabulek**

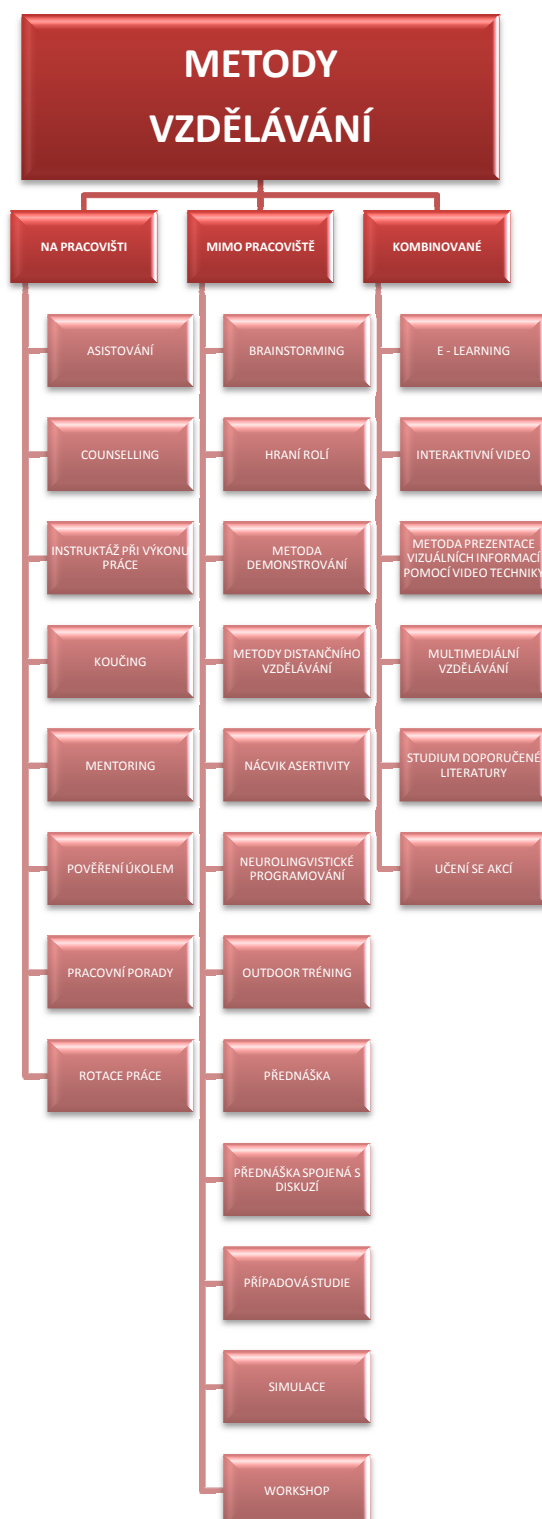
Tab. 1	Náklady a zaměstnanci
Tab. 2	Kvantily
Tab. 3	Vyhodnocení výsledku
Tab. 4	Otázka č. 10

Tab. 5	Test hypotézy 1
Tab. 6	Otázka č. 11
Tab. 7	Test hypotézy 2
Tab. 8	Otázka č. 3
Tab. 9	Test hypotézy 3
Tab. 10	Otázka č. 4
Tab. 11	Test hypotézy 4
Tab. 12	Otázka č. 5
Tab. 13	Test hypotézy 5
Tab. 14	Otázka č. 13
Tab. 15	Test hypotézy 6
Tab. 16	Otázka č. 12
Tab. 17	Test hypotézy 7

## **Seznam příloh**

P1	Graf metod vzdělávání
P2	Dotazník k rozhovoru na personálním oddělení
P3	Dotazník k rozhovoru s ekonomickým náměstkem
P4	Organizační struktura DpmP a. s.
P5	Dotazník pro průzkum vzdělávání v DpmP a. s.
P6	Analýza výsledků dotazníkového šetření
P7	Osobní plán vzdělávání
P8	Charakteristika vzdělávací akce
P9	Plán a vyhodnocení vzdělávání zaměstnanců
P10	Matice nákladů na vzdělávání
P11	Hodnocení vzdělávací akce

Příloha č. 1 Graf Metody vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování kap. 3.6.

## Příloha č. 2

DOTAZNÍK PRO PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ				
		NE	ANO	DRUH VZDĚLÁVÁNÍ
	<b>OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ</b>	---	---	---
1.	Funkční vzdělávání			
2.	Doplňkové funkční vzdělávání			
3.	Manažerské vzdělávání			
4.	Jazykové vzdělávání			
5.	IT školení			
6.	Účelové vzdělávání			
7.	Školení ze zákona			
		NE	ANO	PRACOVNÍ POZICE
I.	<b>Metody vzdělávání na pracovišti</b>	---	---	---
1.	Asistování			
2.	Counselling			
3.	Instruktaž při výkonu práce			
4.	Koučing			
5.	Mentoring			
6.	Pověření úkolem			
7.	Pracovní porady			
8.	Rotace práce			
II.	<b>Metody vzdělávání mimo pracoviště</b>	---	---	---
1.	Brainstorming			
2.	Hraní rolí			
3.	Metoda demonstrování			
4.	Distanční vzdělávání			
5.	Nácvik asertivity			
6.	Neurolingvistické programování			
7.	Outdoor trénink			
8.	Přednáška			
9.	Případové studie			

10.	Simulace			
11.	Workshop			
III.	<b>Kombinované metody vzdělávání</b>	---	---	---
1.	E-learning			
2.	Interaktivní video			
3.	Multimediální vzdělávání			
4.	Studium doporučené literatury			
5.	Učení se akcí			

	<b>VÝBĚR VZDĚLÁVÁNÍ</b>
1.	Dle čeho rozhodujete o metodách vzdělávání?
2.	Dle čeho rozhodujete o zaměstnancích účastnících se vzdělávání?
3.	Máte již stálé dodavatele vzdělávacích programů?
4.	Jestliže ANO, kterých programů?
5.	Máte speciální vzdělávací program pro zaměstnance, kteří se vracejí po mateřské dovolené?
6.	Máte speciální vzdělávací program pro zaměstnance nad 50 let?
7.	Máte speciální vzdělávací program pro zaměstnance se ZTP?
8.	Zajímáte se ve Vašem podniku o tzv. Talenty?

9.	<b>Jestliže ANO, jakým způsobem?</b>
10.	<b>Myslíte si, že motivace Vašich zaměstnanců ke vzdělávání je:</b>
11.	<b>Přichází za Vámi zaměstnanci sami se zájmem o sebevzdělávání?</b>
12.	<b>Jestliže ANO, kolik žádostí za rok registrujete?</b>
13.	<b>Setkáváte se s negativními reakcemi zaměstnanců poté, co jim nabídnete nějaký druh vzdělávání?</b>
14.	<b>Jestliže ANO, v kolika % případů se tato situace stává.</b>
	<b>INTERAKCE A ZPĚTNÁ VAZBA</b>
1.	<b>Podle čeho posuzujete, zda byla daná metoda vzdělávání a rozvoje efektivní?</b>
2.	<b>Testujete si zaměstnance po ukončení vzdělávání?</b>
3.	<b>Jestliže ANO, jakým způsobem testování probíhá?</b>
4.	<b>Přejete si, aby přezkoušení bylo v rámci vzdělávání (např. po ukončení školení)?</b>
5.	<b>Zajímá Vás kvalita přednášejícího (názor zaměstnance na něj)?</b>

6.	<b>Informujete se od zaměstnance, zda byla splněna očekávání od vzdělávání?</b>
7.	<b>Jestliže ANO, v kolika procentech (ca.) nebyla očekávání naplněna?</b>
8.	<b>Jaké důsledky jste z tohoto zjištění odvodili?</b>
9.	<b>Má vliv účasti na vzdělávání na výši měsíčních odměn?</b>
10.	<b>Jakým způsobem si zaměstnanci předávají získané znalosti a informace ze vzdělávání, kterého se účastnili?</b>

Zdroj: vlastní

Příloha č. 3

**POLOSTRUKTUROVANÝ ROZHOVOR S ING. FRANCEM (EKONOMICKÝ NÁMĚSTEK DPMP a. s.)**

Cíle vzdělávání a rozvoje

Využití finančních prostředků na vzdělávání - náklady na vzdělávání

Specifické skupiny zaměstnanců

Používané metody vzdělávání

Plánování vzdělávacích akcí

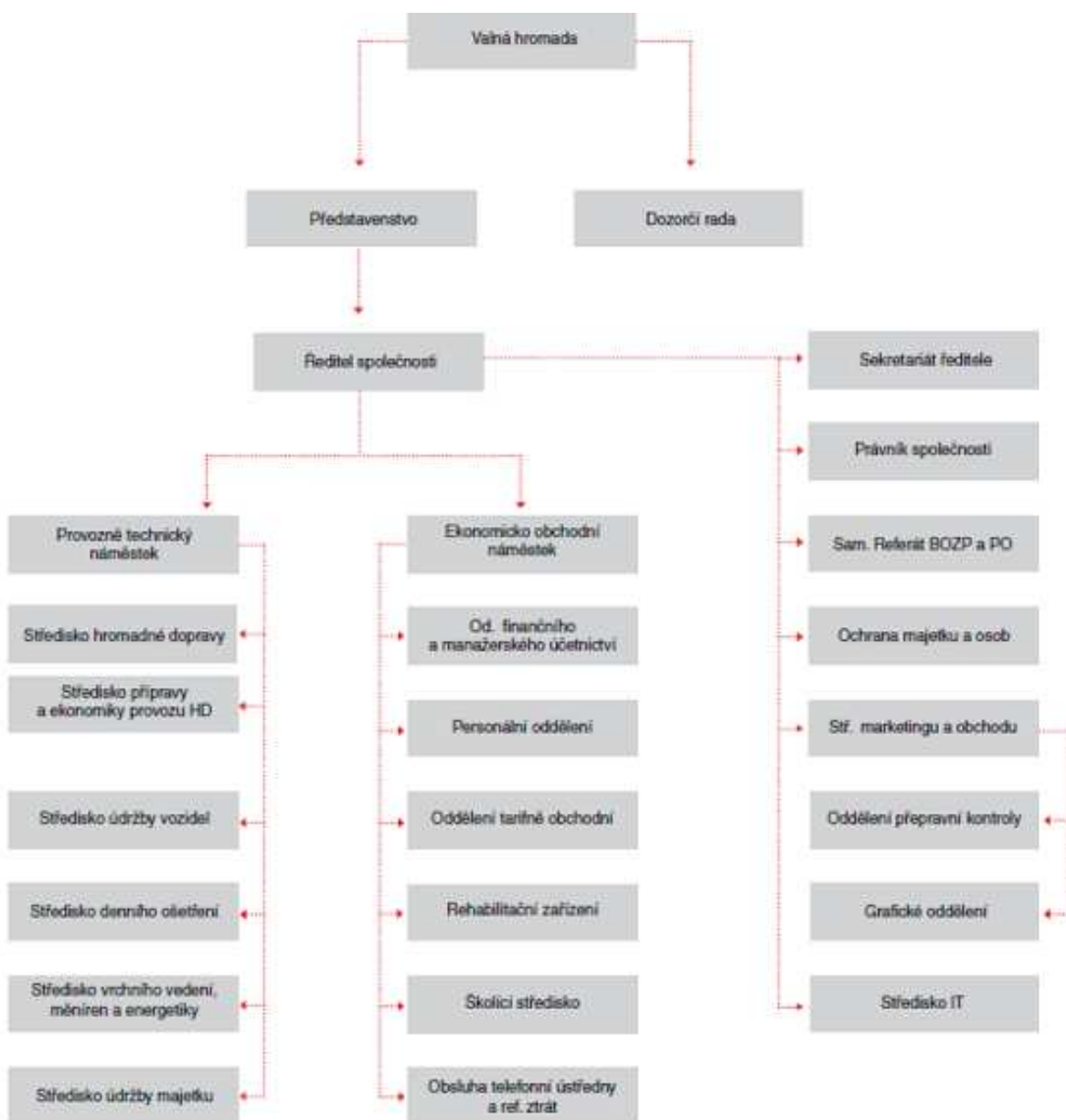
Kritéria pro výběr dodavatele vzdělávacích akcí

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Mzdové náklady</b>	<b>Náklady na vzdělávání</b>	<b>Podíl N na vzdělávání a celkových mzdových N (v %)</b>	<b>Pozn.</b>
2012					skutečný stav
2013					skutečný stav
2014					výhled

*Zdroj: vlastní*



Příloha č. 4



Zdroj: Interní dokument DpmP a. s.

Příloha č. 5

## **Průzkum vzdělávání v Dopravním podniku města Pardubice a. s.**

*Dobrý den,*

*mé jméno je Lenka Mužíková a jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro diplomovou práci na téma „VYUŽITÍ METOD PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ PRO ROZVOJ DOVEDNOSTNÍHO A INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU“.*

*Tímto Vás prosím o pár minut Vašeho času a vyplnění šestnácti otázek.*

*Předem děkuji za Váš čas a ochotu.*

*Bc. Lenka Mužíková*

### **1. Kde se nejčastěji vzděláváte?\***

Doma

Na kurzu

V práci

Jinde (prosím, uveďte kde)

### **2. Jak byste ohodnotil/a Váš zájem o vzdělávání? (Pozn. 5 hvězdiček je zájem nejvyšší)\***

\*

\*

\*

\*

\*

\*

0 / 5

### **3. Účastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého kurzu či školení v rámci DPMP a. s.?\***

Ano

Ne

### **4. Jak byste ohodnotila spokojenost s tímto vzděláváním? (Pozn. 5 hvězdiček je spokojenost nejvyšší)**

\*

\*

\*

\*

\*

\*

0 / 5

**5. Jak byste ohodnotil/a přínos tohoto vzdělávání? Nabyté znalosti a dovednosti:**

- Neuplatním
- Uplatním pouze v tomto zaměstnání
- Uplatním i v jiném zaměstnání
- Uplatním nejenom v zaměstnání

**6. Jaké byla oblast vzdělávání, kterého jste se v minulosti zúčastnil/a?**

- Funkční vzdělávání (odborná příprava na profesi)
- Manažerské vzdělávání (př. komunikační dovednosti)
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Školení ze zákona (př. BOZP)
- Jiná

**7. Byl u Vás po absolvování kurzu či školení prováděn průzkum znalostí?**

- Ano
- Ne

**8. Byla u Vás po absolvování kurzu či školení zjišťována spokojenost se vzděláváním?**

- Ano
- Ne

**9. V případě, že se vzděláváte i jinde než v zaměstnání, uveďte důvod proč:\***

- Chci se rozvíjet
- Chci lepší práci
- Musím
- Baví mne to
- Mimo zaměstnávání se nevzdělávám

Jiná odpověď (uveďte, prosím)

**10. Chtěl/a byste se v budoucnu zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci DPMP**

**a. s.?**\*

Ano

Ne

**11. V případě, že ANO, uveďte jakého:**

**12. Kolik jste ochoten ročně investovat do svého vzdělávání? \***

0 - 500 Kč

501 - 1 000 Kč

1 001 - 5 000 Kč

5 001 - 10 000 Kč

Více než 10 000 Kč

**13. Představte si situaci, že byste měli dostat odměnu, v jaké formě byste si ji**

**vybrali:\***

Finanční hotovost 5.000,- Kč

Odběr služeb v hodnotě 10.000,- Kč

Vzdělávací program v hodnotě 15.000,- Kč

**14. Jste:\***

Muž

Žena

**15. Kolik je Vám let?\***

18 - 29

30 - 49

50 a více

**16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:\***

- Základní
- Vyučen
- Maturita
- Vysokoškolské Bc.
- Vysokoškolské Mgr. či Ing.
- Vyšší vzdělávání (uveďte jaké)

Odeslat dotazník

*Zdroj: vlastní*

## ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

**ODPOVĚDÍ CELKEM 79 / 100**

Otázka	absolutní četnost	relativní četnost	Poznámka k odpovědi "jiná" a "jinde"
<b>Otázka č. 1</b>	<b>Kde se nejčastěji vzděláváte?</b>		
V práci	36	45,57%	
Doma	31	39,24%	
Na kurzu	11	13,92%	
Jinde	1	1,27%	na internetu
<b>Otázka č. 2</b>	<b>Jak byste ohodnotil/a Váš zájem o vzdělávání? (Pozn. 5 hvězdiček je zájem nejvyšší)</b>		
1	2	2,53%	
2	6	7,59%	
3	38	48,10%	
4	20	25,32%	
5	13	16,46%	
Průměr	3,46		
<b>Otázka č. 3</b>	<b>Účastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého kurzu či školení v rámci DPMP a. s.?</b>		
Ano	72	91,14 %	
Ne	7	8,86 %	
<b>Otázka č. 4</b>	<b>Jak byste ohodnotila spokojenost s tímto vzděláváním? (Pozn. 5 hvězdiček je spokojenost nejvyšší)</b>		
1	1	1,35%	
2	8	10,81%	
3	27	36,49%	
4	17	22,97%	
5	21	28,38%	
Průměr	3,43		
<b>Otázka č. 5</b>	<b>Jak byste ohodnotil/a přínos tohoto vzdělávání? Nabyté znalosti a dovednosti:</b>		
Uplatním nejenom v zaměstnání	30	39,47%	
Uplatním pouze v tomto zaměstnání	26	34,21%	
Uplatním i v jiném zaměstnání	19	25,00%	
Neuplatním	1	1,32%	
<b>Otázka č. 6</b>	<b>Jaké byla oblast vzdělávání, kterého jste se v minulosti zúčastnil/a?</b>		
Funkční vzdělávání (odborná příprava na profesi)	45	58,44%	
Školení ze zákona (př. BOZP)	44	57,14%	
IT školení	21	27,27%	

Manažerské vzdělávání (př. komunikační dovednosti)	11	14,29%	
Jazykové vzdělávání	6	7,79%	
Jiná	2	2,60%	obsluha, servis, konfigurace, psychologické testy
<b>Otázka č. 7</b>	<b>Byl u Vás po absolvování kurzu či školení prováděn průzkum znalostí?</b>		
Ano	54	70,13%	
Ne	23	29,87%	

<b>Otázka č. 8</b>	<b>Byla u Vás po absolvování kurzu či školení zjišťována spokojenost se vzděláváním?</b>		
Ne	43	57,33%	
Ano	32	42,67%	
<b>Otázka č. 9</b>	<b>V případě, že se vzděláváte i jinde než v zaměstnání, uveďte důvod proč:</b>		
Chci se rozvíjet	34	43,59%	
Baví mne to	23	29,49%	
Mimo zaměstnávání se nevzdělávám	22	28,21%	
Musím	7	8,97%	
Chci lepší práci	3	3,85%	
Jiná odpověď	1	1,28%	z důvodu financí a souvztažností
<b>Otázka č. 10</b>	<b>Chtěl/a byste se v budoucnu zúčastnit nějakého vzdělávání v rámci DPMP a. s.?</b>		
Ano	57	72,15%	
Ne	22	27,85%	
<b>Otázka č. 11</b>	<b>V případě, že ANO, uveďte jakého:</b>		
cizí jazyk	14		
IT	12		
komunikační dovednosti	6		
asertivní jednání	4		
dle nabídky	4		
profesní způsobilost	3		
manažerské měkké dovednosti	2		
jakékoliv, které souvisí s mou funkcí	1		
něčeho, co bude mít pro mne přínos	1		
účetnictví	1		
nové autobusy a trolejbusy	1		
přírodní vzdělávání	1		
psychologického	1		
kurz sebeobrany	1		
<b>Otázka č. 12</b>	<b>Kolik jste ochoten ročně investovat do svého vzdělávání?</b>		
0 - 500 Kč	17	21,52%	
501 - 1 000 Kč	18	22,78%	
1 001 - 5 000 Kč	35	44,30%	

5 001 - 10 000 Kč	7	8,86%	
Víc než 10 000 Kč	2	2,53%	
<b>Otázka č. 13</b>	<b>Představte si situaci, že byste měli dostat odměnu, v jaké formě byste si ji vybrali:</b>		
Finanční hotovost 5.000,- Kč	45	56,96%	
Odběr služeb v hodnotě 10.000,- Kč	21	26,58%	
Vzdělávací program v hodnotě 15.000,- Kč	13	16,46%	
<b>Otázka č. 14</b>	<b>Jste:</b>		
Muž	43	54,43%	
Žena	36	45,57%	

<b>Otázka č. 15</b>	<b>Kolik je Vám let?</b>		
18 - 29	7	8,86%	
30 - 49	36	45,57%	
50 a více	36	45,57%	

<b>Otázka č. 16</b>	<b>Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:</b>		
Základní	0	0,00%	
Vyučen	37	46,84%	
Maturita	33	41,77%	
Vysokoškolské Bc.	1	1,27%	
Vysokoškolské Mgr. či Ing.	7	8,86%	
Jiná	1	1,27%	DiS.

<b>ROZBOR OTÁZKY Č. 13</b>		
Vzdělávací program v hodnotě 15.000,- Kč 13 / 79		
<b>Pohlaví:</b>		
Žena	8	61,54 %
Muž	5	38,46 %
<b>Věk:</b>		
30 - 49	8	61,54 %
18 - 29	3	23,08 %
50 a více	2	15,38 %
<b>Vzdělání:</b>		
Maturita	10	76,92 %
Vysokoškolské Mgr. či Ing.	2	15,38 %
Vysokoškolské Bc.	1	7,69 %
Základní	0	0,00 %
Vyučen	0	0,00 %
Jiná	0	0,00 %



<b>ROZBOR OTÁZKY Č. 10</b>		
ANO 57 / 79		
<b>Pohlaví:</b>		
Muž	29	50,88 %
Žena	28	49,12 %
<b>Věk:</b>		
30 - 49	28	49,12 %
50 a více	24	42,11 %
18 - 29	5	8,77 %
<b>Vzdělání:</b>		
Maturita	29	50,88 %
Vyučen	21	36,84 %
Vysokoškolské Mgr. či Ing.	6	10,53 %
Vysokoškolské Bc.	1	1,75 %
Základní	0	0,00 %
Jiná	0	0,00 %

*Zdroj: vlastní*

Dopravní podnik města Pardubic a. s.	
OSOBNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ	
JMÉNO	
PRACOVNÍ POZICE	
ČEHO CHCI DOSÁHNOUT	
ČEMU SE CHCI NAUČIT	
V ČEM SE CHCI ZLEPŠIT	
JAKÉ KROKY POTŘEBUJI UDĚLAT	
JAK CHCI ZAČÍT	
KDY ZAČNU	
JAK TOHO DOSÁHNU	
KOHO SE TO BUDE TÝKAT, KOHO TO OVLIVNÍ	
CO MI MŮŽE PŘI PLNĚNÍ PLÁNU POMOCI	
KDE BUDU ŽÁDAT O PODPORU PŘI DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ	

*Zdroj: vlastní*

*Příloha č. 8*

<b>Dopravní podnik města Pardubic a. s.</b>	
<b>CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	
NÁZEV:	
ORGANIZÁTOR:	
ODBORNÝ GARANT:	
CÍLE PROGRAMU:	
URČENO PRO ZAMĚSTNANCE:	
PROFIL ABSOLVENTA:	
UČEBNÍ PLÁN:	
UČEBNÍ OSNOVY:	
ORGANIZACE AKCE:	
ČASOVÝ PLÁN AKCE:	
PROSTŘEDÍ:	
TYP AKCE:	
ZAMĚŘENÍ AKCE:	
METODY VÝUKY:	
ZPŮSOB UKONČENÍ:	
LEKTOŘI:	
MATERIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ AKCE:	
NÁKLADY NA AKCI:	

*Zdroj: vlastní*

Příloha č. 9						
--------------	--	--	--	--	--	--

<b>Dopravní podnik města Pardubic a. s.</b>
---

<b>PLÁN A VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>
--

STŘEDISKO:		KALENDÁŘNÍ ROK:				2014
NÁZEV AKCE	ZAMĚSTNANCI	TYP VZDĚLÁVÁNÍ	PŘEDPOKLÁDANÝ TERMÍN	PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY	TERMÍN USKUTEČNĚNÍ	SKUTEČNÉ NÁKLADY
Zpracoval:		Podpis:			Datum:	
Schválil:		Podpis:			Datum:	

Zdroj: vlastní

Dopravní podnik města Pardubic a. s.						
MATICE NÁKLADŮ NA VZDĚLÁVÁNÍ						
FÁZE VZDĚLÁVÁNÍ	DRUHY NÁKLADŮ					
	STANOVENÍ POTŘEB	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	JINÉ ČINNOSTI	CELKEM
<b>UČEBNÍ MATERIÁL</b> <i>nákup kopírování</i>						
<b>ZAŘÍZENÍ</b> <i>nákup pronájem</i>						
<b>LEKTOŘI</b> <i>odměny pojistné cestovné stravné</i>						
<b>JINÉ SLUŽBY A MATERIÁL</b> <i>ubytování cestovné stravné pronájem energie poh. hmoty</i>						
<b>CELKEM</b>						

Zdroj: <sup>22</sup>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců.  
Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

<b>Dopravní podnik města Pardubic a. s.</b>	
<b>HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE</b>	
<b>JMÉNO</b>	
<b>PRACOVNÍ POZICE</b>	
<b>NÁZEV VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY</b>	
<b>MÍSTO KONÁNÍ</b>	
<b>TERMÍN KONÁNÍ</b>	
<b>JASNOST PROBÍRANÉ METODY</b>	VELMI JEDNODUCHÁ – JEDNODUCHÁ - KOMPLIKOVANÁ - VELMI KOMPLIKOVANÁ
<b>UŽITEČNOST POSKYTOVANÝCH MATERIÁLŮ</b>	VELMI UŽITEČNÉ – UŽITEČNÉ - SPÍŠE UŽITEČNÉ - NEUŽITEČNÉ
<b>PŘÍNOS TRÉNINKU</b>	VELMI UŽITEČNÝ – UŽITEČNÝ - SPÍŠE UŽITEČNÝ - NEUŽITEČNÝ
<b>ZÍSKAL JSEM JASNÝ OBRAZ, ČEHO MÁM V PRŮBĚHU ROKU DOSÁHNOUT</b>	SOUHLASÍM – SPÍŠE SOUHLASÍM - SPÍŠE NESOUHLASÍM - NESOUHLASÍM
<b>S LEKTOREM JSEM BYL</b>	VELMI SPOKOJEN - SPOKOJEN - SPÍŠE NESPOKOJEN - NESPOKOJEN
<b>ČEMU JSEM SE NAUČIL</b>	
<b>CO JSEM SI UVĚDOMIL</b>	
<b>JAKÝCH CÍLŮ JSEM DOSÁHL</b>	
<b>CO JE TŘEBA ZMĚNIT</b>	
<b>ČEMU SE JEŠTĚ CHCI NAUČIT</b>	
<b>V ČEM SE CHCI ZLEPŠIT</b>	
<b>JAKÉ KROKY POTŘEBUJI UDĚLAT</b>	
<b>JAK CHCI ZAČÍT</b>	
<b>KDY ZAČNU</b>	
<b>JAK TOHO DOSÁHNU</b>	
<b>KOHO SE TO BUDE TÝKAT, KOHO TO OVLIVNÍ</b>	
<b>CO MI MŮŽE PŘI PLNĚNÍ PLÁNU POMOCI</b>	
<b>KDE BUDU ŽÁDAT O PODPORU PŘI DOSAHOVÁNÍ TĚCHTO CÍLŮ</b>	

Zdroj: vlastní