

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Moravcová

Vzdělávání zaměstnanců společnosti

Dopravní podnik hl. m. Prahy

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Neuwirthová Magda, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2016

BACHELOR THESIS

Veronika Moravcová

Education and Training of employees in company

Dopravní podnik hl. m. Prahy

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Neuwirthová Magda, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 2. 2016

Veronika Moravcová

Poděkování

Děkuji paní Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D., za konzultace a odborné vedení, cenné rady a v neposlední řadě za praktické připomínky během zpracovávání této práce. Dále mé poděkování patří kolegyni Libuši Chlíbačkové, se kterou jsem měla možnost tuto práci také konzultovat.

Anotace

Bakalářská práce *Vzdělávání zaměstnanců společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy* se ve své teoretické části jednak zabývá základními pojmy ve vzdělávání dospělých, ale také jednotlivými fázemi a metodami firemního vzdělávání. Praktická část práce se zabývá historií a současností společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, dále organizačním členěním této společnosti, také je zde popsán systém vzdělávání v této společnosti. Praktická část této práce zahrnuje výzkum kvality vzdělávání v organizační jednotce „Správa vozidel Tramvaje“ této společnosti.

Klíčová slova

Firemní vzdělávání, kvalifikační dohoda, metody vzdělávání, profesní vzdělávání, personální rezervy, prohlubování kvalifikace, rozvoj, školení, vzdělávací proces, vzdělávání, zvyšování kvalifikace.

Annotation

The Bachelor Thesis *Education and Training of Employees in Company Dopravní podnik hl. m. Prahy* defines in theoretical part, the basic terms of adult education, and also the various stages and methods of corporate education. The practical part comments on the history and the present of Dopravní podnik hl. m. Prahy as well as the organizational division of the company; there is also described the company system of education. The practical part of this paper includes a research of the quality of company education in the organizational unit “Správa vozidel Tramvaje”.

Keywords

Corporate training, development, education, educational process, improvement of qualification, methods of education, personnel reserve, professional training, qualification agreement, qualification upgrading, training.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	12
1.1 Vzdělávání dospělých	12
1.2 Výuka dospělých.....	13
1.3 Profesní vzdělávání.....	13
1.4 Podnikové vzdělávání	13
2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	15
2.1 Fáze firemního vzdělávacího procesu.....	15
2.1.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání.....	16
2.1.2 Plánování vzdělávání	17
2.1.3 Realizace vzdělávání.....	18
2.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání	21
2.2 Metody firemního vzdělávání	22
2.2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	23
2.2.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.....	25
PRAKTICKÁ ČÁST	27
3 SPOLEČNOST DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY	27
3.1 Historie a současnost společnosti	27
3.2 Organizační struktura, poslání a působnost jednotlivých útvarů.....	27
4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V DOPRAVNÍM PODNIKU HL. M. PRAHY .	30
4.1 Zaškolení a zaučení.....	30
4.2 Odborná praxe absolventů škol.....	31
4.3 Prohlubování kvalifikace	32
4.4 Zvyšování kvalifikace	33
4.5 Systém personálních rezerv	35
5 VÝZKUM KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ V DP HL. M. PRAHY.....	38
5.1 Popis a cíle výzkumu	38
5.2 Sběr dat	41
5.3 Analýza dat	42
5.4 Vyhodnocení výzkumu a ověření stanovených hypotéz.....	63

ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	69
SEZNAM ZKRATEK	72
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	73
SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Autorka bakalářské práce si zvolila téma *Vzdělávání zaměstnanců společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy*. K tomu ji vedly zejména dva důvody.

Za prvé: vzdělávání provází každého jedince prakticky po celý život. Požadavky na znalosti, schopnosti a dovednosti člověka v dnešní společnosti se neustále mění a vyvíjí. Aby člověk mohl obstát na trhu práce, je nezbytné, aby své znalosti, schopnosti a dovednosti udržoval, aktualizoval a zároveň získával další.

Hodnotu vzdělávání si uvědomoval mimo jiné i Henry Ford, který řekl: „*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.*“ s tímto se dá souhlasit. Nakonec, kdo by nechtěl zůstat mlád?

Skutečnost, že se nemusíme učit to, co se nám nyní jeví jako nepotřebné, dnes již neobstojí. Lze se domnívat, že nestrávíme naši pracovní kariéru u jedné společnosti. Právě všestranné zaměření jedince může být výhodou pro zaměstnání v jiné společnosti. Vzdělávání už nemusí být vždy vnímáno jako podmínka k vykonávání určité pracovní pozice, ale může být využíváno jako efektivní nástroj formování a rozvoje zaměstnanců, který se může stát konkurenční výhodou mezi jednotlivými firmami.

Druhým důvodem je skutečnost, že sama studentka již delší dobu působí ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy a uvědomuje si, že vzdělávání zaměstnanců ve společnosti má převážně ve své režii samotný zaměstnavatel.

Zaměstnavatel může zaměstnancům nabídnout různé vzdělávací aktivity a především je vést a motivovat ke snaze se dále rozvíjet. Vzdělávání zaměstnanců nemusí zahrnovat pouze to, co je zaměstnavateli legislativou ukládáno za povinnost, ale také to, z čeho může prosperovat. Vždyť lidský kapitál a náklady vynaložené na jeho rozvoj mohou být právě tou nejlepší investicí.

Práce je teoreticko-empiricky zaměřená. Teoretická část práce by měla objasnit základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých, vysvětlit jednotlivé fáze a metody podnikového vzdělávání. V úvodu praktické části práce bude stručně popsána historie a současnost Dopravního podniku hl. m. Prahy, dále zde bude znázorněno základní organizační uspořádání této společnosti.

Cílem praktické části práce je popsat systém vzdělávání v Dopravním podniku hl. m. Prahy a provést **výzkum zaměřený na vzdělávání zaměstnanců této společnosti**. Výzkum bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření v organizační jednotce „Správa vozidel Tramvaje“.

Pro účely výzkumného šetření bylo stanoveno pět hypotéz, které vycházejí z pracovních zkušeností autorky práce:

- **Hypotéza č. 1:** Zaměstnanci JSVT z více než 20 % využili možnost se dále formálně vzdělávat od doby vzniku pracovního poměru až do současnosti.
- **Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci JSVT, kteří se dále formálně vzdělávali, se ve více než 90 % případů vzdělávali na SPŠD.
- **Hypotéza č. 3:** Zaměstnanci JSVT se z více než 80 % necítí dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele.
- **Hypotéza č. 4:** Zaměstnanci JSVT se necítí být z více než 60 % dostatečně informováni o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit.
- **Hypotéza č. 5:** Zaměstnanci JSVT z více než 25 % nečtou studijní materiály ke školením, která probíhají formou e-learningu (absolvují jen ostrý test).

V rámci výzkumného šetření bude proveden sběr a analýza dat, potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz a v případě, že budou zjištěny nedostatky, vedení organizační jednotky budou doporučena nápravná opatření.

Cílem výzkumu je zjistit, zda je zaměstnancům JSVT poskytována možnost se dále formálně vzdělávat a jakým způsobem jsou zaměstnanci ke studiu podporováni. Výzkum dále řeší informovanost a spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit. Prostřednictvím výzkumu by také mělo být zjištěno, zdali mají zaměstnanci zájem účastnit se podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit. Na základě vyhodnocení výzkumu budou v závěrečné části práce navržena nápravná opatření, která by mohla přispět ke zlepšení současného stavu vzdělávání v této společnosti.

Autorka touto prací navazuje na absolventskou práci na téma *Metodika pro tvorbu pracovní doby v dopravní společnosti*, kterou vypracovala pod vedením Ing. Milana Kratochvíla, Ph.D., a kde se zaměřila především na praktické využití práce v DP. Její reálnou vizí je se prostřednictvím bakalářské práce zasadit o implementaci zjištěných

výsledků a navrhovaných opatření do praxe. Autorka v bakalářské práci vychází z praktických zkušeností, protože se přímo podílí na organizaci, zajišťování a evidenci vzdělávacích aktivit zaměstnanců JSVT v Dopravním podniku, hl. m. Prahy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Cílem následující kapitoly je definovat základní pojmy v oblasti vzdělávání dospělých a začlenění firemního, podnikového vzdělávání v rámci andragogické vědy a jejích dalších disciplín.

1.1 Vzdělávání dospělých

Podle andragogického slovníku řadíme vzdělávání dospělých do andragogické vědy, tedy do vědy o výchově a vzdělávání dospělých a péči o ně. Andragogická věda respektuje odlišnosti dospělých jedinců a zabývá se personalizací¹, socializací² a enkulturací³ jedince do společnosti.

Podle Palána vzdělávání zahrnuje vzdělávací proces a vzdělávací systém. Vzdělávací proces můžeme charakterizovat jako proces cílevědomého a systematického zprostředkovávání, osvojování si a upevňování znalostí, schopností, dovedností, návyků, hodnot, postojů i společenských forem chování a jednání dospělých jedinců. Na čemž se s Palánem (Palán, 2002) shoduje ve své publikaci i Barták (Barták, 2007).

Vzdělávací systém je podle Palána (Palán, 2002) systémem úředně organizovaných a sebevzdělávacích aktivit s cílem nahradit, doplnit, rozšířit nebo jinak změnit původní vzdělání dospělých jedinců, kteří se rozhodli rozvíjet své znalosti a dovednosti, zájmy, či jiné kvality osobní a sociální povahy, jenž jsou nezbytné pro výkon práce či naplnění společenských a životních rolí.

¹ Personalizace – proces utváření osobnosti člověka.

² Socializace – proces, během kterého si člověk osvojuje určité kulturní poznatky, normy, hodnoty, sociální role a způsoby chování, jednání.

³ Enkulturační – proces, během kterého se člověk učí žít v dané společnosti a její kultuře.

1.2 Výuka dospělých

Výuka dospělých je soustavným a organizovaným způsobem vzdělávání dospělých. Jedná se o proces, který je uskutečňován vzdělavatelem a zahrnuje aktivní činnost vzdělávajících se dospělých jedinců. Podle Bartáka (Barták, 2007) jde o interakci mezi vzdělavatelem a účastníky nebo účastníky navzájem. Tato interakce využívá didaktických zásad a principů.

1.3 Profesní vzdělávání

Profesní vzdělávání je součástí dalšího vzdělávání dospělých. Může se jednat o vzdělávání formální, neformální či informální a další firemní vzdělávání.

Podle Bartáka (Barták, 2007) se **formální vzdělávání** realizuje ve vzdělávacích institucích, které naplňují legislativní požadavky. Typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání vede k získání příslušného stupně vzdělání a je tedy ukončeno výučním listem, vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem.

Neformální vzdělávání je realizované mimo formální vzdělávací systém, např. v kulturním zařízení, jiných vzdělávacích institucích, kde není výstupem vzdělávání dosažení dalšího stupně vzdělávání a studium není ukončeno výučním listem, vysvědčením nebo vysokoškolským diplomem.

Barták (Barták, 2007) hodnotí **informální vzdělávání**, jako vzdělávání, které se nerealizuje v rámci formálního vzdělávacího systému či instituce, je neorganizované a nesystematické. Toto vzdělávání označuje jako spontánní proces, při kterém si vzdělávaný osvojuje své znalosti, dovednosti či postoje, prostřednictvím svých zkušeností z běžného či pracovního života, kultury, prostředí aj.

1.4 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání je synonymem slovního spojení firemní vzdělávání. Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání. Bartoňková (Bartoňková, 2010) ve své publikaci uvádí několik definic firemního vzdělávání. Souhrnně tedy můžeme

konstatovat, že firemní vzdělávání je vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje jednak povinné, ale také kvalifikační vzdělávání zaměstnanců na úrovni zvyšování, získávání, prohlubování či udržování kvalifikace zaměstnance. Tímto tématem se hlouběji zabývá následující kapitola této práce.

2 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání pracovníků je nezbytnou součástí personální práce v každém podniku, ať už se jedná o malou firmu nebo velkou společnost. Vodák a Kucharčíková (Vodák – Kucharčíková, 2007) považují podnikové vzdělávání za součást personálních činností. Shoduje se s nimi i Bartoňková (Bartoňková, 2010), která firemní vzdělávání dokonce považuje přímo za jednu z personálních činností.

Obecně lze říci, že obsah firemního vzdělávání zahrnuje dvě složky:

- povinné vzdělávání vyplývající z legislativy ČR,
- další vzdělávání zohledňující specifické požadavky dané společnosti.

Vzdělávání má podniku zajistit, aby zaměstnanci měli potřebné znalosti a dovednosti jednak v současnosti, ale také v budoucnu a mohli uspokojivě vykonávat svojí práci.

Podnikové vzdělávání podle Koubka (Koubek, 2011) zahrnuje tyto oblasti:

- oblast odborného vzdělávání (kvalifikace), jenž zahrnuje orientaci, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace,
- oblast rozvoje zaměstnanců.

Rozdíl mezi pojmy vzdělávání a rozvoj se hůře terminologicky rozlišuje. Slabá (Slabá, 2006) definuje vzdělávání jako trénink zaměstnanců k získání potřebných kompetencí k výkonu jejich práce, zatímco rozvoj jako rozvíjení zaměstnance s potenciálem, proto aby byl podpořen jeho rozvoj kariéry v souladu s potřebami společnosti.

2.1 Fáze firemního vzdělávacího procesu

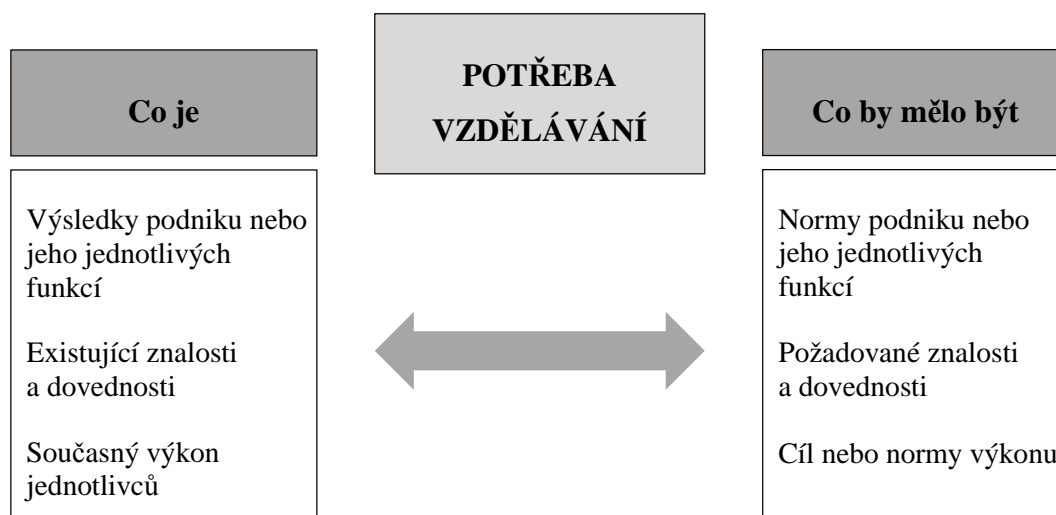
Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces. Na tom, že tento proces je tvořený čtyřmi fázemi se shodují Armstrong (Armstrong, 2007) i Vodák s Kucharčíkovou (Vodák – Kucharčíková, 2007). Jedná se o tyto fáze:

1. Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání.
2. Plánování vzdělávání.
3. Realizace vzdělávacího procesu.
4. Hodnocení výsledků vzdělávání.

2.1.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání

Podle Palána (Palán, 2002) vzdělávací potřeby vznikají ve chvíli, kdy danému jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které dále ovlivňují jeho existenci či zachování si psychických, fyzických a společenských funkcí. Vzdělávací potřebu tedy můžeme charakterizovat jako rozdíl mezi současnými znalostmi, dovednostmi a jejich požadovaným stavem, např. z hlediska pracovní funkce či pracovního místa. Armstrong (Armstrong, 2002) vysvětluje, že vzdělávací potřebou je rozdíl mezi tím „co je“ a tím „co by mělo být“ (viz Obrázek 1).

Obrázek 1: Vzdělávací potřeby



Zdroj: Armstrong, 2002, s. 498

Identifikace vzdělávacích potřeb zahrnuje analýzu, ať už globálních podnikových údajů, údajů o konkrétním pracovním místě či analýzu údajů o jednotlivých pracovnících. Po úspěšném identifikování vzdělávací potřeby se stanoví cíle vzdělávací akce.

Na identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme podle Janišové a Křivánka (Janišová – Křivánek, 2013) nahlížet jednak z hlediska jednotlivce, ale rovněž z hlediska organizace. Identifikace vzdělávacích potřeb z hlediska jednotlivce zahrnuje porovnání požadavků pracovního místa se skutečnou kvalifikací zaměstnance. Toto porovnání podle Janišové s Křivánkem (Janišová, Křivánek, 2013) probíhá při

přijímání zaměstnanců nebo posuzování chování uchazečů či zaměstnanců v assessment centru⁴, ale také při pozorování rutinního výkonu práce a hodnocení zaměstnanců.

Výsledkem porovnání je zjištění kvalifikačních nedostatků, které se zaměstnanec společně se zaměstnavatelem snaží odstranit. Janišová s Křivánkem (Janišová – Křivánek, 2013) dále uvádí, že z hlediska celé firmy je potřeba získávat, ucelovat a třídit informace o potřebě vzdělávacích aktivit a na základě toho každoročně vytvářet plány vzdělávání. Cílem této fáze vzdělávacího procesu je podle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 292) nalézt odpovědi na otázky „Kdo má být vzděláván?“ a „V jaké oblasti by měl být vzděláván?“.

2.1.2 Plánování vzdělávání

Fáze plánování vzdělávání navazuje na fázi identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání. Plánování vzdělávání by mělo přinést odpovědi na otázky: „Kdo? Koho? Co? Proč? Jak? Kdy? Kde? Kolik?“ Na čemž se v podstatě shodují Bartoňková (Bartoňková, 2010) s Dvořákovou (Dvořáková, 2007). Výběr vhodné metody vzdělávání je nejdůležitější část plánování vzdělávání. Abychom vybrali správnou metodu vzdělávání, je tedy třeba zvážit:

- kdo vzdělávání zabezpečí,
- jakým způsobem vzdělávání zabezpečí,
- kdo bude odpovědný za řízení vzdělávacího procesu,
- kdy nebo jak dlouho bude vzdělávání trvat,
- kde bude vzdělávání probíhat.

Další důležitou oblastí plánování vzdělávání je financování vzdělávacích aktivit, resp. sestavení rozpočtu, dále také sestavení časového harmonogramu nebo navržení metodiky hodnocení vzdělávání a stanovení kritérií hodnocení, dle kterých bude

⁴ Assessment centrum – metoda vzdělávání založená na pozorování účastníků v modelových situacích a následném porovnání jejich znalostí, schopností a dovedností.

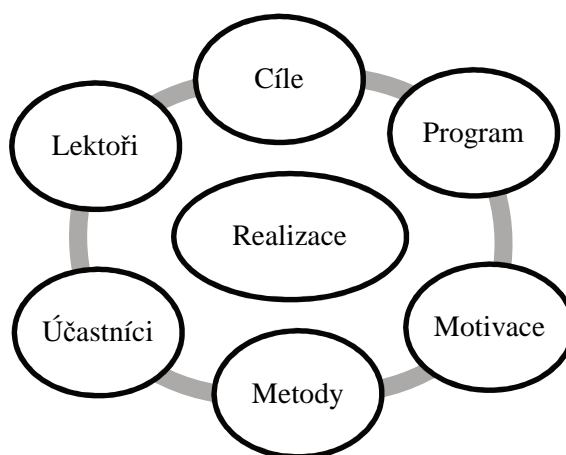
posuzována účinnost vzdělávacích aktivit. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o „...*definici cíle, podmínek a kritérií*“. (Belcourt – Wright, 1998, s. 64)

2.1.3 Realizace vzdělávání

V této fázi vzdělávacího procesu jde o organizační zajištění vzdělávací aktivity, akce. Rozhoduje se o dodavateli, vyjednávají se podmínky zhotovení, uzavírající se smlouvy, zajišťuje se doprava, ubytování, distribuce studijních pomůcek a materiálů a především je důležité včasné informování účastníků vzdělávací aktivity, akce.

Realizační fáze vzdělávání se podle Vodáka a Kucharčíkové (Vodák – Kucharčíková, 2007) skládá z několika prvků (viz Obrázek 2), mezi které patří cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák - Kucharčíková, 2011, s. 99

Správná formulace **cíle** vzdělávací akce by podle Mužíka (Mužík, 1998) měla obsahovat adresáta, požadavky na chování nebo jeho změnu, konkrétní podmínky vzdělávací akce, způsob, kterým má být prokázáno dosažení obsahu nebo cíle a kritéria hodnocení, způsob měření dosažení cíle.

Program vzdělávací akce by podle Vodáka a Kucharčíkové (Vodák, Kucharčíková, 2011) měl obsahovat časovou osu, obsah (téma), metody a pomůcky. Již zmínění autoři (Vodák, Kucharčíková, 2011) se dále domnívají, že pro bezproblémové a plynulé naplnění programu je třeba zajistit možnost účastníků vyjádřit se ke všem částem

programu, a to neprodleně po zahájení vzdělávací akce, aby bylo zamezeno všem nejasnostem. Dále by měli mít účastníci možnost vyjádřit se ve smyslu svých očekávání od daného programu, aby bylo možné program upravit, případně doplnit. Stejně důležité je i vytvoření časové rezervy ze strany lektorů, aby účastníci vzdělávací akce měli přiměřený čas na důkladné zopakování nabytých informací, srovnání svých očekávání a případné zodpovězení dotazů.

Výsledky vzdělávání závisí na tom, nakolik jsou dané osoby motivovány a jakým způsobem jsou motivovány (viz Tabulka 1). **Motivace** ke vzdělávání se tedy musí podpořit před počátkem vzdělávání, udržovat se v průběhu vzdělávání i po jeho skončení.

Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání

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

Zdroj: Vodák - Kucharčíková, 2011, s. 104

Zvýšit motivaci k úspěšnému absolvování dané vzdělávací akce vyžaduje dostatečně a včas vysvětlit význam této akce pro podnik a pro další rozvoj zaměstnance osobně. Ve větším podniku je možné využít anonymní dotazníková šetření, která dají zaměstnancům možnost vyjádřit své rozvojové potřeby, které by při osobním rozhovoru případně nechtěli uvést.

Důležitým předpokladem je stanovení koncepce vzdělávání, která vychází z pracovních zkušeností nebo se bezprostředně váže k pracovním úkolům vzdělávaných osob a to z toho důvodu, aby vzdělávané osoby věděly, jak nabyté znalosti a dovednosti ve své práci využijí. Součástí motivace k osvojení nových znalostí často bývá finální hodnocení účastníků. „*Vědomí, že nově získané schopnosti budou ověřovány, většinou*

výrazně přispívá ke koncentraci i zájmu účastníků“.(Jak zvýšit efektivitu vzdělávání, online, cit. 2016-01-12)

Výběr vhodné **metody** závisí na řadě faktorů, mezi které patří např. konkrétní potřeby dané organizace, učební cíle a individuální učební styl účastníků. Obecně lze říci, že metody vzdělávání se člení dle různých klasifikací. Tomuto tématu se blíže věnuje kapitola 2.2 této práce.

Hlavním prvkem firemního vzdělávání jsou **účastníci**. *„Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí. Citový stav a dispozice účastníka mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení.“* (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 106)

Každý zaměstnanec, ostatně jako každý člověk má vlastní styl učení. Někdo upřednostňuje praktická cvičení, jiný raději zvolí abstraktní metody, ale najdou se i tací, kteří dávají přednost získávání informací z knih, norem, směrnic či jiných písemných materiálů.

V praxi se můžeme setkat s celou řadou různých pojmů, které označují osobu **vzdělavatele**. Patří mezi ně lektor, mentor, kouč, učitel a další. Jde tedy o termíny, které je potřeba terminologicky objasnit.

Učitelem je pedagogický pracovník, který zabezpečuje výchovný a vzdělávací proces ve škole. Lektor je taktéž pedagogický pracovník, ale řídí výukový proces pouze v oblasti dalšího vzdělávání. Kouč je osobou, která vede koučovaného, aby našel způsob řešení určitých problémů. Mentor bývá obvykle služebně starší osobou, která dohlíží na služebně mladší osobu, kterou zároveň vede a snaží se zapracovat do vnitřních procesů společnosti.

Souhrnně však můžeme konstatovat, že úkolem vzdělavatele je usměrňovat účastníky vzdělávací aktivity, touto aktivitou je efektivně provádět, být jim nápomocen a předat jim své znalosti či dovednosti. Kvalita vzdělavatele závisí na mnoha faktorech, zejména na jeho dovednosti vzbudit a zajistit zájem ze strany účastníků, výborných komunikačních schopnostech, odbornosti, organizačních a kontrolních schopností a dalších.

2.1.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Hodnocení výsledků vzdělávání je poslední a závěrečnou fází vzdělávání. Jde o komplexní proces, který porovnává celkové přínosy a náklady vzdělávací aktivity. Podle Armstronga (Armstrong, 1999) jde o pokus získání zpětné vazby o účincích konkrétní vzdělávací akce a ocenění hodnoty tohoto vzdělávání ve světle získané informace.

„Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto nezbytně potřebujeme vědět, v jaké míře designovaná a realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl.“ (Hroník, 2007, s. 176)

Při měření efektivnosti vzdělávací aktivity budeme muset využít jak subjektivních (např. hodnocení spokojenosti zaměstnanců), tak objektivních (výše obratu) metod a informací. Hodnocení výsledků vzdělávání je náročná fáze procesu vzdělávání. *„Základní problém je ten, že vzdělávání působí s velkým zpožděním. Při takovém zpoždění není možné oddělit podíl všech možných vlivů.“* (Hroník, 2007, s. 177)

Při rozhodování, zda budeme hodnotit výsledky vzdělávání, je třeba zvážit výhody a nevýhody, které nám toto vyhodnocování může přinést.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (Vodák - Kucharčíková, 2011) k nevýhodám vyhodnocování patří:

- náročnost na získávání potřebných informací,
- časté subjektivní posuzování,
- časová náročnost,
- vynaložení dodatečných finančních prostředků,
- náročnost izolace dopadů vzdělávání od dalších vlivů vzniklých působením podnikových procesů.

Autoři (Vodák – Kucharčíková, 2011) ve své publikaci uvádí i výhody vyhodnocování:

- přispívá k efektivitě podnikání,
- podporuje těsnější vazbu mezi podnikatelskými cíli a vzdělávacími cíli,
- ukazuje účastníkům, že mají odpovědnost za dosažené výsledky ve vzdělávání,
- stává se prvkem zlepšování výkonnosti,
- podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovní činností,

2.2 Metody firemního vzdělávání

Jednotnou klasifikaci metod firemního vzdělávání nenalezneme, existuje totiž mnoho kritérií, podle kterých můžeme členit metody vzdělávání, např.:

- podle přístupu,
- podle vztahu k praxi,
- podle typu výuky,
- podle formy pomoci účastníkovi,
- podle intenzity,
- podle místa vzdělávání,
- podle činnosti aj.

Barták (Barták, 2007) rozlišujeme metody vzdělávání podle druhu působení:

- rozumového,
- citového,
- formování dovedností a návyků,
- ovlivňování osobnostní autoritou a další.

Nebo podle intenzity interakce:

- monologické,
- dialogické,
- problémové,
- výcvikové.

Buckley a Caple (Buckley – Caple, 2004) ve své publikaci popisují metody klasifikované podle přístupu, tedy metody založené na lektorovi nebo na účastníkovi vzdělávací akce.

Plamínek s Fišerem (Plamínek – Fišer 2005) preferují klasifikaci metod vzdělávání dle činností. Jde o stanovení metody, podle kritérií řešení modelových, názorných a skutečných situací a dle kritéria znalostí a dovedností. Tyto metody se dělí na čtyři oblasti - trénink, koučování, školení, poradenství.

Většina autorů (Kociánová, 2010; Koubek, 2011; Kucharčíková - Vodák, 2011) se shoduje na klasifikaci metod na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce (metody „on the job“) a na metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „of the job“). Tato práce bude z tohoto členění dále vycházet.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti zahrnují:

- instruktáž,
- koučování,
- mentorování,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady a další.

K metodám používaných ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- přednáška,
- diskuze,
- seminář,
- případové studie,
- hraní rolí, manažerské hry
- brainstorming,
- assessment centrum,
- e-learning aj.

2.2.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Instruktáž při výkonu práce

Jedná se o jednu z nejčastěji používaných metod a zároveň nejběžnější způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka či skupiny pracovníků. Instruovaný pracovník je veden zkušenějším pracovníkem, instruktorem, který popisuje a předvádí správné pracovní postupy a činnosti. Vzdělávaný se učí pozorováním a napodobováním.

Koučování

Jde o dlouhodobý proces, kdy je vzdělávaný, resp. koučovaný veden a podněcován k zapojení vlastní iniciativy a takovému pracovnímu výkonu, který je žádoucí. Prostřednictvím správně položených otázek kouč pomáhá koučovanému získat nový úhel pohledu na danou věc. Kouč tedy nemusí být odborníkem v profesi koučovaného, jde jen

o to, aby koučovanému položil vhodně zvolenou otázku ve správný čas a koučovaný se mohl posunout dále v řešení dané situace.

Mentorování

Mentoring je obsahově velmi podobný koučinku, přesto se zde najdou rozdíly. Zásadním rozdílem je to, že mentora si vzdělávaný vybírá sám. Na rozdíl od koučování je mentorování méně direktivní. Mentorem může být například zkušenější kolega či vedoucí pracovník, který zaměstnanci průběžně předává své znalosti a zkušenosti v dané oblasti. Vztah mezi mentorem a vzdělávaným má neformální charakter. Přínosem této metody je neustálá zpětná vazba.

Counselling

Counselling oproti výše uvedeným metodám klade důraz především na obousměrnou komunikaci mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, ke které dochází při vzájemných konzultacích. Metoda counsellingu není průběžná jako mentorování, ale má spíše nahodilý charakter a je realizovaná, dle skutečné potřeby.

Asistování

Při asistování se vzdělávaný učí od zkušenějšího zaměstnance pracovním postupům. Nezkušený, či méně zkušený zaměstnanec pomáhá zkušenějšímu zaměstnanci při plnění pracovních úkolů a postupně se stává samostatnější a to až do okamžiku, kdy už je schopen vykonávat danou práci či úkol zcela samostatně.

Pověření úkolem

Pověření úkolem nebo práce na projektu je specifickou obdobou asistování. Nejčastěji se používá pro řídicí a tvůrčí profese a funkce. Zaměstnanci je svěřen určitý úkol nebo práce, na jehož řešení se snaží přijít svépomocí. Při plnění úkolu je monitorován pověřenou osobou.

Rotace práce

Rotace práce se v oblasti vzdělávání využívá stále častěji. Principem této metody je, že vzdělávaný zaměstnanec si postupně projde prací v různých částech podniku

nebo na různých pracovních pozicích. Zaměstnanec by měl poznat podnik komplexněji a osvojit si větší spektrum dovedností. Tato metoda je zaměřená na zvýšení flexibility. Nevýhodou může být to, že zaměstnanci se nemusí podařit uspět na každé pozici či každém pracovišti a proto může být do jisté míry demotivován.

Pracovní porady

Pracovní poradu jistě zažil každý z nás, ať už pevně strukturovanou v připravené místnosti nebo nestrukturovanou přímo na pracovišti s mistrem, či jiným vedoucím pracovníkem. Během porady jsou zaměstnanci seznámeni s informacemi, které se týkají jejich práce, pracoviště nebo celé organizace. Mohou se zde probírat i legislativní či personální změny. Zaměstnanci si zde tyto informace vyměňují a prezentují svoje názory a poznatky.

2.2.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Tato metoda je zaměřená na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí. Mezi její výhody patří rychlost přenosu informací. Nevýhodou může být jednosměrný tok informací ze strany přednášejícího k posluchačům. Na tomto výkladu se shoduje Dvořáková (Dvořáková, 2007) s Koubkem (Koubek, 2011). Podle Armstronga (Armstrong, 2007) by efektivní přednáška měla trvat maximálně 30 – 40 minut, neměla by obsahovat příliš mnoho informací, měly by při ní být používány vizuální pomůcky a rozhodně by měla zahrnovat informace o praktickém využití přednášeného obsahu.

Diskuze

Diskuze rozvíjí schopnosti sebevyjadřování. Účelem diskuze podle Armstronga (Armstrong, 2007) je přimět posluchače k zapojení se do učení, poskytovat lidem možnost učit se ze zkušeností ostatních či pomoci lidem pochopit názory druhých. Moderátor diskuze vyvolává diskuzi přímými otázkami či otázkami s otevřeným koncem, aby se vyhnul strohým odpovědím. Dále se diskuzi snaží udržet pod kontrolou, aby zajistil, že se bude ubírat správným směrem k důkladným a spolehlivým závěrům.

Seminář

Seminář je obdobou přednášky, s tím rozdílem, že zúčastnění jsou zapojováni do diskuze. Tato metoda zprostředkovává spíše znalosti. Diskuze stimuluje zaměstnance k aktivitě, a v průběhu semináře objevují nápady a různá řešení probíraných problémů. „*Seminář však musí být již důkladněji organizačně připraven a vhodným způsobem moderován.*“ (Koubek, 2022, s. 153)

Případové studie

Případové studie by měly popisovat nějaký konkrétní problém. Účastníci vzdělávání mají popsáný problém analyzovat, aby odhalili jeho příčinu a mohli navrhnout jeho řešení. Případové studie jsou obvykle používány v oblasti vzdělávání manažerů či jiných tvůrčích pracovníků.

Hraní rolí, manažerské hry

Hraní rolí se zakládá na předvádění nějaké situace, kdy účastníci na sebe berou role postav, které jsou do hry zapojené. Každý z účastníků dostane scénář, podle kterého hra rámcově probíhá. „*Scénář má však otevřený konec, aby měli účastníci hry možnost přicházet s vlastním způsobem řešení situace.*“ (Dvořáková, 2003, s. 301) Tato metoda je často využívána při vzdělávání manažerů, aby si osvojili určité sociální role a žádoucí sociální dovednosti a mohli obstát v různých zátěžových situacích.

E-learning

E-learning je interaktivní metodou vzdělávání. Výuka se realizuje pomocí informačních technologií a internetu ve virtuálním prostředí nebo může být realizována prostřednictvím různých aplikačních softwarů. V průběhu e-learningu jsou často využívány různé multimediální prvky – prezentace, odkazy, videa, komunikační kanály a testy. Výhodou této metody je zejména úspora nákladů na její realizaci a časová nezávislost studia.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLEČNOST DOPRAVNÍ PODNIK HL. M. PRAHY

3.1 Historie a současnost společnosti

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s. (dále jen „DP“) byl založen jako městský podnik 1. září 1897 pod názvem Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. Dříve se kromě provozování městské hromadné dopravy zabývaly i výrobou a distribucí elektřiny.

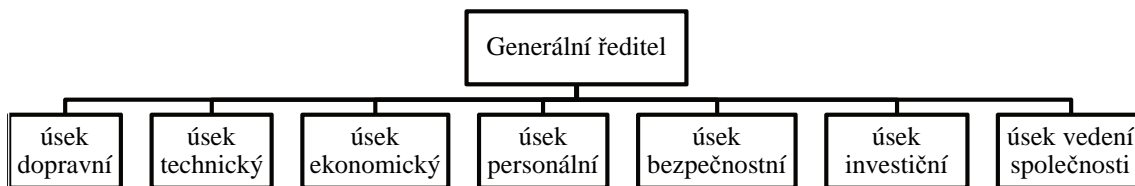
Provoz městské hromadné dopravy však začal o několik let dříve. Historicky prvním vozidlem městské hromadné dopravy byla koněspřežná tramvaj, která poprvé vyjela do provozu roku 1875. Roku 1891 byla koněspřežná tramvaj nahrazena první elektrickou tramvají. Autobusy se do provozu městské hromadné dopravy zapojily až v roce 1906. V Praze jezdily i trolejbusy a to v letech 1936-1972. V roce 1974 byl zahájen provoz první linky metra.

V roce 1991 se DP stal akciovou společností, jejímž jediným vlastníkem je hlavní město Praha. V současné době provozuje městskou hromadnou dopravu na území hlavního města Prahy (metro, tramvaje, autobusy). Provoz Dopravního podniku zahrnuje i některé příměstské linky a lanovou dráhu na Petříně a v ZOO Praha. Dopravní podnik je dále jediným akcionářem střední průmyslové školy dopravní (dále jen „SPŠD“).

3.2 Organizační struktura, poslání a působnost jednotlivých útvarů

V DP je organizační struktura členěna dle seskupení obsahu činností do funkcionální organizační struktury. Toto členění zahrnuje dopravní úsek, technický úsek, ekonomický úsek, personální úsek, bezpečnostní úsek, investiční úsek a úsek vedení společnosti (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura DP

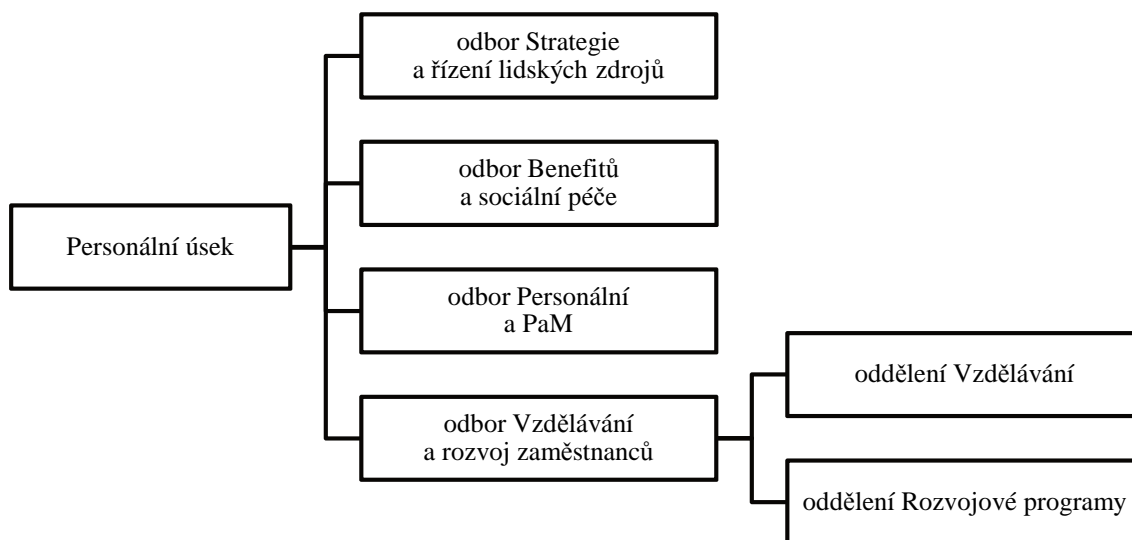


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

Odbor vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Z obsahového charakteru práce je přínosný pohled i na organizační začlenění odboru „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ (viz Obrázek 4), který komplexně zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zpracovává zásady vzdělávání. Metodicky řídí odborný výcvik a odbornou praxi žáků středních škol a studentů vyšších odborných či vysokých škol. Dále spravuje a rozvíjí systém personálních rezerv, tvoří a aplikuje různé personální rozvojové programy.

Obrázek 4: Odbor „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ v rámci org. struktury DP

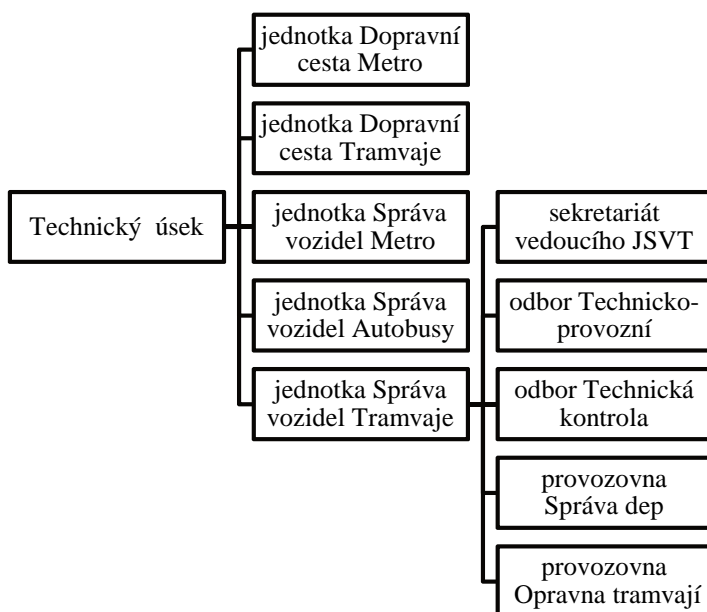


Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

Jednotka Správa vozidel Tramvaje

Znázornění celkového začlenění jednotky „Správa vozidel Tramvaje“ (viz Obrázek 5) je žádoucí, zejména z důvodu, že v tomto útvaru probíhalo dotazníkové šetření bakalářské práce. Jednotka „Správa vozidel Tramvaje“ (dále jen „JSVT“) se zabývá problematikou v oblasti přípravy výroby, zajišťování údržby, oprav a rekonstrukcí tramvajových vozů. Koordinuje a odborně řídí výrobní a technické činnosti ve svých provozovnách. Zajišťuje opravy, rekonstrukce a modernizace tramvajových vozidel pro externí společnosti. Dále koordinuje činnosti v oblasti technického rozvoje a technické kontroly. Stanovuje koncepce obnovy a rozvoje technické základny, zavádí a využívá nové způsoby oprav a údržby v rámci jednotky.

Obrázek 5: JSVT v rámci organizační struktury DP



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V DOPRAVNÍM PODNIKU

HL. M. PRAHY

Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců patří k základním personálním činnostem a je tedy důležitým úkolem zaměstnavatele tyto činnosti zajistit.

DP jako každá jiná společnost či organizace je povinen zajistit, aby všichni zaměstnanci splňovali kvalifikační požadavky stanovené pro činnost, kterou vykonávají a která je uvedena v pracovní smlouvě nebo dohodě o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců v DP v souladu s ustanovením § 227 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce zahrnuje:

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

V procesu vzdělávání společnost využívá především svých vlastních zdrojů. Tým interních školitelů vzdělává zaměstnance převážně v technicko-legislativní oblasti.

Technicko-legislativní školení zahrnují následující témata:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále jen „BOZP“),
- požární ochrana (dále jen „PO“),
- školení řidičů (profesionálních řidičů – automobilů či prostředků MHD a řidičů referentů),
- další zákonná školení nezbytná pro výkon práce (školení pro práci ve výškách, obsluhu montážních plošin, školení jeřábníků a vazačů, svářečské kurzy, elektrotechnické zkoušky, školení řidičů vysokozdvíhových vozíků aj.).

4.1 Zaškolení a zaučení

Jestliže podle ustanovení § 228 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, vstupuje do zaměstnání zaměstnanec bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen tohoto zaměstnance zaškolit nebo zaučit. Stejná povinnost pro zaměstnavatele platí

i v případech, že se zaměstnanci změní náplň práce na stávající pozici, dále v případě, že zaměstnanec přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo jiný druh práce, pokud je to nezbytné.

Zaškolení a zaučení v podmínkách DP zahrnuje v obecné rovině především školení v oblasti PO a BOZP. Nově od roku 2015, též seznámení s programem „Prevence předcházení trestné činnosti“ jako součást adaptace zaměstnance na nové pracovní místo. Poté je přistoupeno k zaškolení a zaučení z pohledu kvalifikace na dané pracovní místo.

Uvedme si názorný příklad. Společnost DP každoročně pořádá nábor zaměstnanců do řad přepravních kontrolorů. Na tyto specifické pracovní pozice jsou přijímáni zaměstnanci, kteří jsou zdravotně a psychicky způsobilí, splňují další požadavky spojené s přijímacím řízením, ale většinou se jedná o zaměstnance bez kvalifikace k výkonu této činnosti. Je tedy nezbytné je zaškolit a zaučit. V prvních dnech zaměstnanci absolvují školení v oblasti PO, BOZP a též se seznámí s programem „Prevence přecházení trestné činnosti“. V dalších dnech či týdnech jsou povinni absolvovat další školení, např. na téma „Linkové vedení MHD“ aj. Dále jsou zaučováni zkušenějšími kolegy, ať už se jedná o metodu asistování či instruktáž při výkonu práce.

4.2 Odborná praxe absolventů škol

Ustanovení § 229 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce stanoví, že za absolventa se považuje zaměstnanec, který nastoupil na práci odpovídající jeho kvalifikaci, pokud celková doba jeho odborné praxe nepřesáhla dvou let od jeho řádného dokončení studia.

DP jako zaměstnavatel zabezpečí absolventům středních, vyšších odborných a vysokých škol odpovídající odbornou praxi, jako nástroj pro získání praktických dovedností a zkušeností nezbytných k výkonu práce.

DP má speciální absolventský motivační program, jehož cílem je motivace žáků, studentů a absolventů vybraných oborů středních, vyšších odborných a vysokých škol k nástupu do DP, aby bylo zajištěno obsazování pracovních míst zaměstnanců odcházejících do předčasného či starobního důchodu v časovém horizontu dvou let.

Absolventský motivační program je primárně určen pro potřeby technického a dopravního úseku a skládá se ze dvou částí:

- motivační program,
- absolventský program.

Motivační program je určen pro žáky a studenty posledních ročníků a jeho záměrem je seznámení žáků a studentů s reálným pracovním prostředím a propojit teorii s praxí. Probíhá formou odborného výcviku a odborné praxe.

Absolventský program je určen pro absolventy škol, kteří úspěšně dokončí studium a chtějí získat v DP praxi. S absolventy je uzavřena pracovní smlouva obvykle na dobu určitou jednoho roku, s možností prodloužení na maximálně dva roky. Studenti jsou zařazeni na tzv. absolventská místa.

4.3 Prohlubování kvalifikace

Za prohlubování kvalifikace v podmínkách DP se považuje její průběžné doplňování, udržování a obnovování, kterým není měněna podstata kvalifikace a jehož cílem je umožnit zaměstnanci vykonávat sjednanou práci. Kvalifikační prohlubování je tedy vázáno na sjednaný druh práce. Dle ustanovení § 230, odst. 3, zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce je účast na vzdělávacích aktivitách za účelem prohloubení kvalifikace považována za výkon práce a zaměstnanci za dobu strávenou účastí na takovéto aktivitě přísluší mzda.

Povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatele

Zaměstnanci jsou povinni účastnit se aktivit s účelem prohloubení si získané kvalifikace nezbytné pro výkon sjednané práce. Zaměstnavatel tedy může zaměstnanci účast na školení a studiu nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace nařídit.

Zaměstnanci jsou povinni účastnit se těch školení, které jsou vyžadovány pro danou funkci nebo profesi, nebo které jsou požadovány obecně závaznými právní předpisy, pracovní postupy a dokumenty podobného charakteru.

Zaměstnanci jsou také povinni účastnit se přezkoušení, která jsou součástí uvedených školení k prohloubení kvalifikace, to platí i pro přezkoušení, které je stanovené obecně

závaznými právními předpisy. Zaměstnavatel je povinen hradit náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace.

Periodická školení a přezkušování

Evidence školení a přezkušování v DP je zajišťována prostřednictvím zaměstnanců určených vedoucím útvaru. Pověřeni zaměstnanci generují z příslušné aplikace seznamy zaměstnanců a termíny platnosti požadovaných školení a přezkoušení, nezbytných pro výkon jejich práce. Seznam se obvykle generuje s dvou až tříměsíčním předstihem. Určení zaměstnanci v tomto období vystaví „Žádost o zajištění školení“, kterou předají odd. „Vzdělávání“ v písemné nebo elektronické formě.

Na základě tohoto podkladu odd. „Vzdělávání“ vystaví objednávku a zajistí příslušné školení či přezkoušení pro zaměstnance DP. Termín školení se stanoví tak, aby nedošlo k nedodržení termínu platnosti předmětného školení či přezkoušení.

Vstupní školení a periodická školení pro zaměstnance DP v oblasti BOZP a PO řeší směrnice Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v DP a směrnice Školení a odborná příprava zaměstnanců DP a zaměstnanců cizích organizací o požární ochraně.

Vedoucí zaměstnanci jsou v oblasti BOZP a PO pravidelně proškolení, aby mohli provádět tato školení pro podřízené zaměstnance sami. Od roku 2013 je možné absolvovat periodické školení v oblasti BOZP e-learningovou metodou.

Absolvování školení či přezkoušení, je bezodkladně zaznamenáno určeným zaměstnancem útvaru do příslušné aplikace. Zápis do aplikace probíhá na základě prezenční listiny či jiného dokladu o školení či přezkoušení. Doklad o absolvování je uložen a evidován na pracovišti pro potřeby případné interní či externí kontroly.

4.4 Zvyšování kvalifikace

Zvyšováním kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace. Za zvyšování kvalifikace se rovněž považuje získání kvalifikace, či rozšíření stávající kvalifikace. Za zvyšování kvalifikace se dle interních předpisů DP (Směrnice – Odborný rozvoj zaměstnanců) považuje studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou DP. O zvyšování kvalifikace můžeme

hovořit i v případech, kdy zaměstnanec získává kvalifikaci danou legislativními předpisy, tedy tu, která je nezbytná pro řádný výkon sjednané práce.

Pokud zaměstnanec nesplňuje předpoklady stanovené legislativou pro řádný výkon sjednané práce a kvalifikaci pro splnění těchto předpokladů získá formou kurzu, školení či jinou formou přípravy, je třeba tuto účast v kurzu, na školení nebo jiné formě přípravy, v rámci které předpoklady pro výkon sjednané práce získá, posuzovat jako zvyšování kvalifikace dle ustanovení § 231 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

V období zvyšování kvalifikace zaměstnanci přísluší pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, kteří si v souladu s požadavky zaměstnavatele zvyšují svoji kvalifikaci, jsou povinni uzavřít kvalifikační dohodu.

Uzavírání kvalifikačních dohod

Kvalifikační dohody se uzavírají v případě, že se jedná o:

- zvyšování kvalifikace řádným studiem na středních, vyšších odborných či vysokých školách,
- získávání kvalifikace u řidičů autobusů, řidičů tramvají, strojvedoucích metra a strojvedoucích,

Kvalifikační dohody mohou být po dohodě zaměstnance se zaměstnavatelem uzavřeny i v případě prohlubování kvalifikace, pokud náklady na studium dosahují alespoň 75.000,- Kč.

Uzavření kvalifikační dohody se zaměstnanci zajišťuje „Personální a mzdové“ oddělení a je schvalováno personálním ředitelem. Zaměstnanci, kteří mají uzavřenou kvalifikační dohodou, jsou povinni setrvat po dohodnutou dobu, v pracovním poměru u DP.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, konkrétním ustanovením § 234 se stanoví následující náležitosti kvalifikační dohody:

- písemná forma kvalifikační dohody
- sjednání druhu a způsobu zvýšení kvalifikace
- sjednání doby, po kterou je zaměstnanec po zvýšení kvalifikace zavázán setrvat u zaměstnavatele v pracovním poměru (v maximální výši pěti let)

- rozpis nákladů a stanovení celkové výše nákladů vynaložených na zvýšení kvalifikace (tuto částku je zaměstnanec povinen uhradit zaměstnavateli, pokud se zaměstnavatelem předčasně ukončí pracovní poměr)

Zaměstnanec průběžně předkládá oddělení „Rozvojové programy“ doklady a potvrzení o studiu či složení zkoušek, pro evidenci průběhu studia. Zároveň zaměstnanci přísluší DP bez prodlení ohlásit změny, které se v souvislosti se studiem na které je vázaná kvalifikační dohoda, vyskytnou.

Při zvyšování kvalifikace v souladu s potřebami DP přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve sjednaném rozsahu k účasti na výuce, na přípravu a vykonání zkoušky, vykonání závěrečných zkoušek, vypracování a obhajobu závěrečných prací či vykonání státní závěrečné zkoušky.

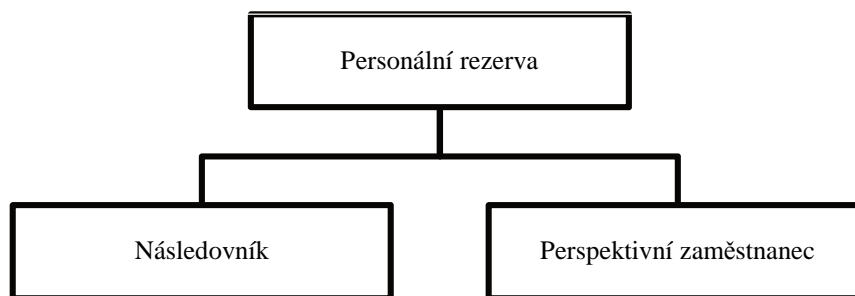
Evidenci studia vede oddělení „Rozvojové programy“. Ukončení studia musí zaměstnanec oznámit také svému přímému nadřízenému vedoucímu zaměstnanci. Po dokončení studia je zaměstnanec povinen předložit odd. „Rozvojové programy“ doklad příslušného vzdělávacího zařízení o úspěšném ukončení studia.

4.5 Systém personálních rezerv

Systém personálních rezerv je soustavou stanovených zásad, pravidel, metod, činností a postupů pro rozvoj zaměstnanců vhodných k možnému budoucímu uplatnění v DP na pracovních místech vedoucích zaměstnanců, případně na specializovaných pracovních místech nebo na jiném, než jejich současném pracovním zařazení (zejména vyšším). Systém personálních rezerv zahrnuje též evidenci klíčových pozic společnosti a evidenci zaměstnanců, kteří si zvyšují kvalifikaci studiem na SŠ, VOŠ a VŠ a se kterými DP uzavřel kvalifikační dohodu.

Personální rezervou se rozumí zaměstnanec zařazený do systému personálních rezerv. Jedná se o zaměstnance „následovníka“ nebo „perspektivního zaměstnance“ (viz Obrázek 6, s. 35).

Obrázek 6: Personální rezerva



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

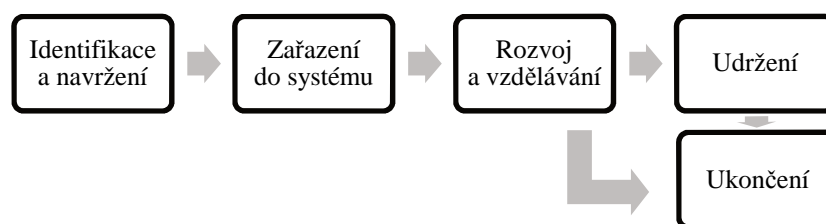
Následovníkem je zaměstnanec, který má mimořádné osobnostní předpoklady pro výkon funkce a jehož pracovní potenciál převyšuje jeho současné pracovní zařazení. Má vysokou úroveň způsobilosti vykonávat určitou funkci/profesi nebo má vysokou úroveň specializovaných znalostí a dovedností. Do systému personálních rezerv je zaměstnanec vybrán jako budoucí možná personální náhrada na konkrétní klíčovou pozici obsazenou zaměstnancem s předpokládaným odchodem do starobního důchodu. Na každou klíčovou pozici je vybírán maximálně jeden následovník.

Za „perspektivního zaměstnance“ (z pohledu systému personálních rezerv) se považuje zaměstnanec, který má mimořádný osobnostní a pracovní potenciál, který převyšuje jeho současné pracovní zařazení. Má vhodnou kombinaci profesních a sociálních kompetencí, vysokou motivaci k práci, ke svému osobnostnímu a profesnímu rozvoji. Do systému personálních rezerv je zaměstnanec vybrán bez určení následnictví na konkrétní pracovní místo. „Perspektivní zaměstnanci“ jsou zdrojem personální základny, ve které mohou vedoucí zaměstnanci hledat vhodné kandidáty na volná nebo uvolňovaná pracovní místa.

Práce s personálními rezervami zahrnuje čtyři až pět fází (viz Obrázek 7, s. 36):

- identifikace a navržení zaměstnanců k zařazení do systému personálních rezerv,
- zařazení zaměstnanců do systému personálních rezerv,
- rozvoj a vzdělávání personálních rezerv,
- udržení,
- ukončení.

Obrázek 7: Fáze personální práce v rámci systému personálních rezerv



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

Identifikace a návržení zaměstnanců k zařazení do systému personálních rezerv probíhá na základě posouzení pracovního a osobnostního potenciálu, plnění pracovních úkolů a komplexního zhodnocení předpokladů pro výkon vyšší nebo specializované funkce. Zaměstnanci mohou být do systému personálních rezerv návrhem navrhovatelem (obvykle přímým nadřízeným zaměstnancem či jiným vedoucím organizačního útvaru) nebo přímo personálním ředitelem. Návrh na zařazení zaměstnance do systému personálních rezerv se podává prostřednictvím příslušného formuláře odd. Rozvojové programy. Posouzení návrhu a stanovisko k zařazení zaměstnance do systému personálních rezerv dává komise pro personální rezervy. O zařazení zaměstnance do systému personálních rezerv s konečnou platností rozhoduje personální ředitel.

V případě zařazení zaměstnance do tohoto systému se dle identifikovaných potřeb individuálního odborného rozvoje sestaví plán osobního rozvoje. Na jehož tvorbě se podílí samotná personální rezerva, její navrhovatel a příslušný zaměstnanec odd. Rozvojové programy. Tento útvar také vede průběžnou evidenci plnění plánu odborného rozvoje a zajišťuje plánované vzdělávací aktivity.

Plán osobního rozvoje se obvykle stanoví na dva roky, poté je vyhodnocen. Po jeho vyhodnocení se rozhodne, zda se přejde do fáze udržení či ukončení. Do fáze udržení přejde obvykle personální rezerva, u které do dvou let od svého zařazení do systému nedošlo k jejímu využití, ale zároveň existuje perspektiva jejího budoucího využití. Fáze ukončení obvykle nastává u personální rezervy, která již našla své uplatnění nebo vyřazením na podnět samotné personální rezervy či jejího navrhovatele.

Systém personálních rezerv je tedy vhodným nástrojem jednak k zajištění následnictví na klíčové pozice a vytvoření personální základny, ale také dobrým motivačním nástrojem pro zaměstnance.

5 VÝZKUM KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ V DP HL. M. PRAHY

5.1 Popis a cíle výzkumu

Výzkumná část bakalářská práce se týká oblasti vzdělávání zaměstnanců DP, konkrétně jednotky „Správa vozidel Tramvaje“. Cílem šetření bude zjistit, jaká je kvalita vzdělávání v této dopravní společnosti. Respondenti tohoto šetření jsou zaměstnanci společnosti, a to jak z řad dělnických či technickohospodářských profesí, ale také z řad manažerů. Ze skladby dotazníku plyne, že jsou zjišťovány názory zaměstnanců na spokojenost se současným obsahem podnikového vzdělávání, další část je zaměřena na motivaci k dalšímu vzdělávání a v neposlední řadě je zkoumána spokojenost s nově integrovanou metodou vzdělávání.

Hlavním cílem výzkumu je zjistit názory zaměstnanců na současnou nabídku podnikového vzdělávání a jejich informovanost, dále zjistit do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni a podporováni k dalšímu vzdělávání. **Přínosem výzkumu** je zajištění zpětné vazby v oblasti vzdělávání mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a poznatky zjištěné během výzkumu by mohly pomoci zvýšit kvalitu vzdělávání v této společnosti.

Výzkum se skládá ze tří fází – přípravná, realizační, závěrečná - vyhodnocovací. **Přípravná fáze** zahrnuje výběr vhodné metody výzkumu a výzkumný vzorek.

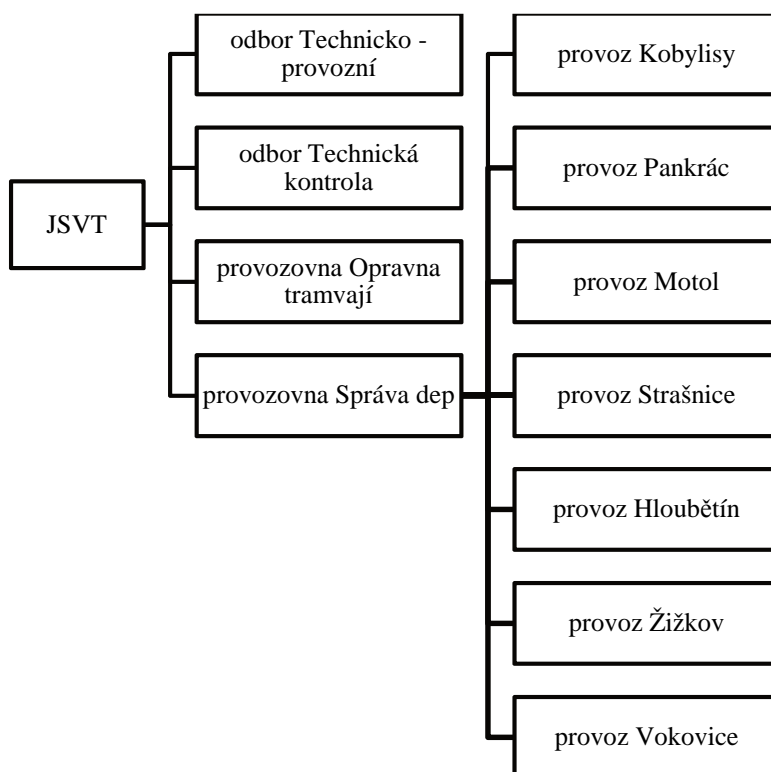
Použitou metodou výzkumu bylo zvoleno kvantitativní šetření (výzkum) formou tištěného dotazníku. Výběr této metody byl zvolen zejména pro rychlou proveditelnost, vysoký počet respondentů a možné statistické zpracování dat.

Jak již bylo řečeno, výzkum probíhá v organizační jednotce „Správa vozidel Tramvaje“, jednak z důvodu vzniklé potřeby ze strany vedoucích pracovníků tohoto útvaru, ale zároveň s ohledem na organizační zařazení autorky práce v tomto útvaru. JSVT se dále člení na další organizační útvary (viz Obrázek 8, s. 38), kde sběr dat probíhal paralelně.

Jednotka „Správa vozidel Tramvaje“ zaměstnává celkem 840 zaměstnanců, z toho 774 mužů a 66 žen.

Základní kategorizace zaměstnanců DP zahrnuje 3 oblasti – technickohospodářské profese, dělnické profese a vedoucí funkce. Z pohledu tohoto členění pro jednotku „Správa vozidel Tramvaje“ pracuje 56 zaměstnanců v technickohospodářských profesích (techničtí pracovníci, referenti, specialisté), 714 zaměstnanců v dělnických profesích (dělníci v dopravě, manipulační řidiči, elektromechanici, kontroloři, zámečníci kolejových vozidel aj.) a 70 zaměstnanců ve vedoucích funkcích (mistři, vedoucí oddělení, vedoucí odborů, vedoucí provozoven a další...)

Obrázek 8: Základní organizační členění JSVT



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní tvorba)

V rámci přípravné fáze byl koncipován dotazník, jehož cílem je nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Jaký je rozdíl mezi nejvyšším dokončeným vzděláním zaměstnanců v době nástupu do společnosti v porovnání se současným stavem?
- Bylo ze strany zaměstnavatele podporováno další formální vzdělávání zaměstnanců?
- Cítí se zaměstnanci dostatečně motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách?
- Jaké motivační faktory jsou důležité pro další vzdělávání zaměstnanců?
- Jaká je informovanost zaměstnanců o nabídce dalšího vzdělávání?
- Jak zaměstnanci vnímají nově zavedenou metodu vzdělávání e-learningu?

Dotazník zahrnuje 19 uzavřených otázek a 3 otázky s otevřenou odpovědí, celkem tedy 22 číslovaných otázek (viz Příloha A).

Realizační fáze zahrnuje distribuci a sběr dotazníků v rámci jednotlivých útvarů. Dotazníkové šetření probíhalo v období od 1. 12. 2015 do 5. 1. 2016 mezi zaměstnanci organizační jednotky „Správa vozidel Tramvaje“. Ze strany vedoucího provozovny „Správa dep“ bylo toto šetření podpořeno. Vedoucí této provozovny požadoval po vedoucích jednotlivých provozů vyplnění dotazníku s návratností alespoň v 30 ks za každou provozovnu. V ostatních útvarech toto šetření probíhalo přímým oslovením respondentů autorkou práce. V souvislosti s výzkumem bylo stanoveno pět hypotéz:

- **Hypotéza č. 1:** Zaměstnanci JSVT z více než 20 % využili možnost se dále formálně vzdělávat od doby vzniku pracovního poměru až do současnosti.
- **Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci JSVT, kteří se dále formálně vzdělávali, se ve více než 90 % případů vzdělávali na SPŠD.
- **Hypotéza č. 3:** Zaměstnanci JSVT se z více než 80 % necítí dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele.
- **Hypotéza č. 4:** Zaměstnanci JSVT se necítí být z více než 60 % dostatečně informováni o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit.
- **Hypotéza č. 5:** Zaměstnanci JSVT z více než 25 % nechtou studijní materiály ke školením, která probíhají formou e-learningu (absolvuji jen ostrý test).

Závěrečná fáze zahrnuje sběr a analýzu dat, interpretaci a hodnocení výsledků výzkumu.

5.2 Sběr dat

Vnitropodnikovou poštou bylo do jednotlivých útvarů celkem distribuováno 600 tištěných dotazníků. Dotazník vyplnilo 449 respondentů, návratnost dotazníků činí téměř 75 %.

Sběr dat pro účely této práce byl kategorizován do těchto složek, provozů:

- vedení jednotky (odbor „Technicko-provozní“, odbor „Technická kontrola“),
- opravna tramvají (provozovna „Opravna Tramvají“)
- provoz Kobylisy,
- provoz Pankrác,
- provoz Motol,
- provoz Strašnice,
- provoz Hloubětín,
- provoz Žižkov,
- provoz Vokovice.

V dalším textu budou používány výše uvedené termíny nebo níže uvedené zkratky. V souvislosti s výše uvedeným členěním je pro účely této práce přiložena srovnávací tabulka s počty zaměstnanců a respondentů (viz Tabulka 2) v jednotlivých složkách.

Tabulka 2: Počty respondentů

	Celkový počet zaměstnanců	Celkový počet respondentů
Vedení jednotky („VJ“)	56	40
Opravna tramvají („OT“)	348	182
provoz Kobylisy („KO“)	61	32
provoz Pankrác („PA“)	62	32
provoz Motol („MO“)	71	35
provoz Strašnice („ST“)	58	31
provoz Hloubětín („HL“)	69	35
provoz Žižkov („ŽI“)	57	30
provoz Vokovice („VO“)	58	32

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

5.3 Analýza dat

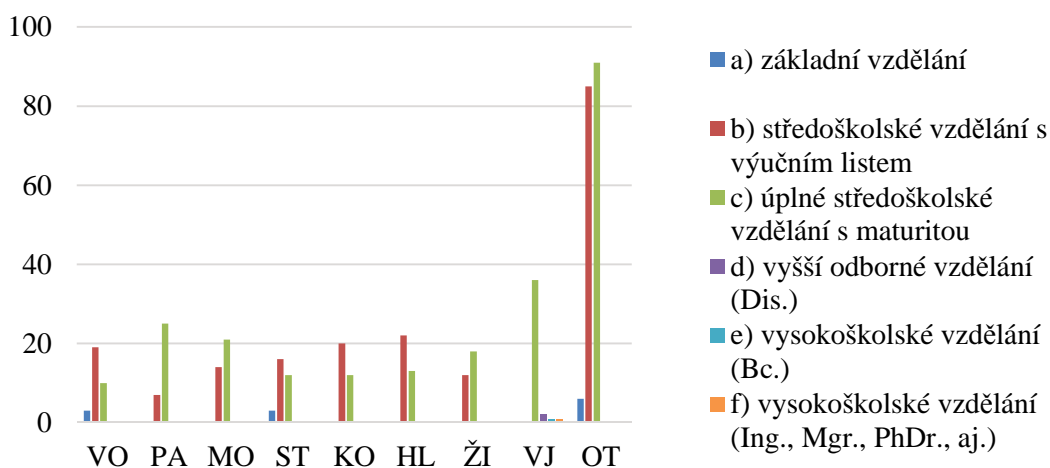
Otázka č. 1: Jaké je Vaše současné nejvyšší dokončené vzdělání?

Tabulka 3: Nejvyšší současné dokončené vzdělání zaměstnanců JSVT

Odpověď	Počet respondentů
a) základní vzdělání	12
b) středoškolské vzdělání s výučním listem	195
c) úplné středoškolské vzdělání s maturitou	238
d) vyšší odborné vzdělání (Dis.)	2
e) vysokoškolské vzdělání (Bc.)	1
f) vysokoškolské vzdělání (Ing., Mgr., PhDr. aj.)	1

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 1: Současné dokončené vzdělání zaměstnanců v organizačních složkách



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Největší skupinu tvoří respondenti s úplným středoškolským vzděláním s maturitou, v zastoupení 53 %, další neméně výraznou skupinou jsou respondenti, kteří se vyučili a tvoří přes 43 % z celkového počtu respondentů. Respondenti se základním vzděláním tvoří necelá 3 % a zaměstnanci s vyšším než středoškolským vzděláním tvoří pouhé 1 % (viz Tabulka 3 a Graf 1). Vzhledem k tomu, že dělnické profese tvoří 85 % zaměstnanců JSVT, byl tento poměr respondentů více než očekávaný.

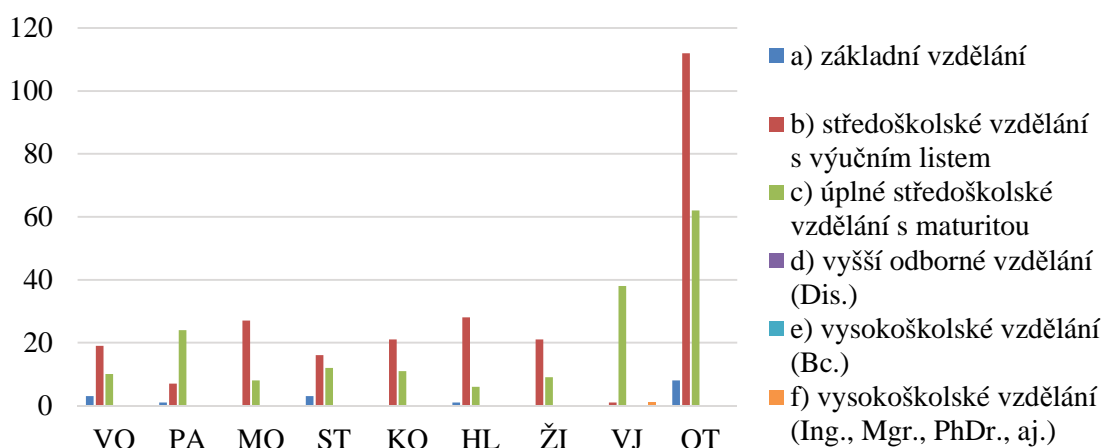
Otázka č. 2: Jaké bylo Vaše nejvyšší dokončené vzdělání v době nástupu do DP?

Tabulka 4: Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců v době nástupu do DP

Odpověď	Počet odpovědí
a) základní vzdělání	16
b) středoškolské vzdělání s výučním listem	252
c) úplné středoškolské vzdělání s maturitou	180
d) vyšší odborné vzdělání (Dis.)	0
e) vysokoškolské vzdělání (Bc.)	0
f) vysokoškolské vzdělání (Ing., Mgr., PhDr., aj.)	1

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 2: Vzdělání zaměstnanců (v době nástupu do DP) v organizačních složkách



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Zaměstnanci, kteří byli v době nástupu pouze vyučení, tvoří většinu (56 %) respondentů. Zaměstnanci s úplným středoškolským vzděláním v době nástupu do DP tvoří 40 % respondentů, zaměstnanci se základním vzděláním přes 3 % a jeden vysokoškolsky vzdělaný pracovník neobsáhne ani 1 % (viz Tabulka 4). Největší míru vzdělanosti v době nástupu měli zaměstnanci ve vedení jednotky, kde kromě dvou pracovníků všichni dotazovaní zaměstnanci úspěšně dokončili úplné střední vzdělání s maturitou ještě před nástupem do DP. Z jednotlivých provozů stojí za zmínku provoz Pankrác, kde úplně středoškolsky vzdělaní zaměstnanci početně převyšují vyučené zaměstnance, což je ve srovnání s ostatními provozy netypické (viz Graf 2, s. 42).

V porovnání s předchozí otázkou je však patrné, že snaha doplnit si maturitu u zaměstnanců roste a zaměstnanci s úplným středoškolským vzděláním s maturitou, převyšují počet zaměstnanců, kteří se pouze vyučili (viz Tabulka 3 a Graf 1, s. 41). Z praxe si dovoluji konstatovat, že tento stav je zapříčiněn především současnými požadavky pro zařazení zaměstnanců do jednotlivých tarifních stupňů, které se odvíjí jednak dle dosažené praxe v daném oboru, ale také dle úrovně vzdělání.

Otázka č. 3: V případě, že se Vaše současné nejvyšší dokončené vzdělání liší od nejvyššího dokončeného vzdělání v době nástupu do DP, označte prosím, kde vaše studium probíhalo. Pokud se vaše vzdělání neliší, postupte k otázce č. 6:

Tabulka 5: Vzdělávání zaměstnanců v průběhu pracovního poměru

Odpověď	Počet odpovědí
a) vzdělával/a jsem se na SPŠD	58
b) vzdělával/a jsem se na střední škole mimo SPŠD	3
c) vzdělával/a jsem se na vyšší odborné škole	2
d) vzdělával/a jsem se na vysoké škole	1
bez odpovědi	385

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Kvalifikaci si zvýšilo 64 dotazovaných zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří se účastnili formálního vzdělávání od doby nástupu do DP do současnosti, se nejčastěji vzdělávali na střední škole. Na SPŠD se vzdělávalo 58 respondentů, jinou střední školu si zvolili 3 respondenti. Na vyšší odborné škole se vzdělávali 2 respondenti a na vysoké škole se vzdělával pouze 1 dotazovaný zaměstnanec (viz Tabulka 5). Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci, kteří se v průběhu pracovního poměru formálně vzdělávali, především využili možnost vzdělávat se na SPŠD. SPŠD je střední škola s největší nabídkou technických oborů – elektromechanik, lakýrník, automechanik aj.

Praxe studentů probíhá na pracovištích DP. Výuka především koresponduje s reálnými pracovními podmínkami a prostředím. Tato škola je efektivním nástrojem pro výcvik nových zaměstnanců a rozvoj stávajících zaměstnanců.

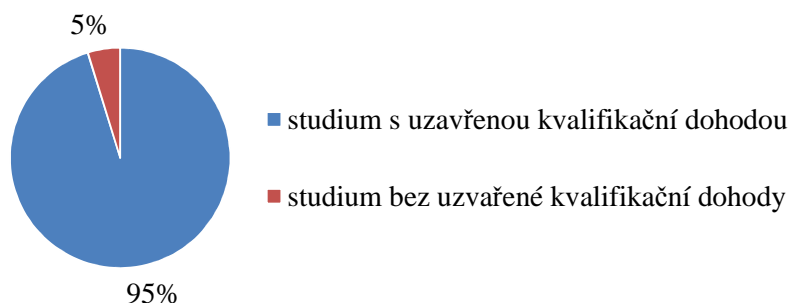
Otázka č. 4: Měl/a jste se zaměstnavatelem uzavřenou kvalifikační dohodu?

Tabulka 6: Kvalifikační dohody

Odpověď	Počet odpovědí
a) ano, měl/a jsem uzavřenou kvalifikační dohodu	61
b) ne, neměl/a jsem uzavřenou kvalifikační dohodu	3
bez odpovědi	385

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 3: Kvalifikační dohody



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Odpovědi na tuto otázku jasně odrážejí skutečnost, že další vzdělávání zaměstnanců je ve většině případů smluvně podporováno ze strany zaměstnavatele a to nejen v případě studia na SPŠD. Smluvní podpory ze strany zaměstnavatele se dostalo 95 % studujícím zaměstnancům, se zbývajících necelými 5 % respondentů kvalifikační dohoda nebyla uzavřena (viz Tabulka 6 a Graf 3).

Autorka práce má osobní zkušenost s tím, že uzavření kvalifikační dohody se váže na skutečnost, jak se dané studium vztahuje k vykonávané práci nebo možnosti dalšího uplatnění ve společnosti. Autorka práce měla s DP uzavřenou kvalifikační dohodu v letech 2011-2015 na studium na vyšší odborné škole v oboru personální řízení. Vzhledem k tomu, že náplň její práce zahrnuje určité druhy personálních činností, bylo její vzdělání ze strany zaměstnavatele tímto způsobem podpořeno.

Otázka č. 5: Bylo Vaše vzdělávání neoficiálně podporováno zaměstnavatelem?

Tabulka 7: Podpora vzdělávání

Odpověď	Počet odpovědí
a) ano, vedoucí zaměstnanec zohlednil mé specifické potřeby a akceptoval mou dovolenou, kterou jsem kompenzoval/a návštěvu školy, nebo se se mnou dohodl na poskytnutí náhradního volna	62
b) ne, vedoucí zaměstnanec nezohlednil mé specifické potřeby	0
c) nebylo potřeba, aby vedoucí zaměstnanec zohlednil mé specifické potřeby, studium a zkoušky probíhaly vždy mimo mou pracovní dobu	1
d) jiné (uveďte)	1
bez odpovědi	385

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

V případě, že budeme posuzovat neoficiální podporu ze strany zaměstnavatele, prostřednictvím vedoucích pracovníků, nalezneme zde také velmi pozitivní výsledky. U 97 % zaměstnanců, kteří se vzdělávali, došlo k neoficiální podpoře ze strany zaměstnavatele. Jeden pracovník nepotřeboval zohlednit specifické potřeby, protože jeho studium a zkoušky probíhaly vždy mimo pracovní dobu a jeden zaměstnanec neumí odpovědět přesně a pravdivě (viz Tabulka 7). Absence odpovědi, že by vedoucí zaměstnanec nezohlednil specifické potřeby studujících zaměstnanců je žádoucí, odráží skutečnost, že DP jako zaměstnavatel podporuje své zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

Otázka č. 6: Jakých vzdělávacích aktivit se v rámci svého pracovního zařazení zúčastňujete?

Tabulka 8: Účast na vzdělávacích aktivitách

Odpověď	Počet odpovědí
a) zákonná, povinná školení (PO, BOZP, vyhl.100/95, školení pro práci ve výškách aj.)	449
b) dobrovolné interní vzdělávací aktivity (v rámci podnikové nabídky osobního rozvoje, personální rezervy)	22
c) dobrovolné externí vzdělávací aktivity (externí kurzy, externí školení, jazykové kurzy, střední, vyšší odborné a vysoké školy aj.)	10

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

U této otázky mohli respondenti označit více odpovědí. Všichni zaměstnanci označili, že se účastní povinných školení, což je logické, neboť tato povinnost vyplývá z legislativy a zaměstnavatel by nemohl nechat zaměstnance vykonávat práci, ke které by nebyli způsobilí. Účast na dobrovolných vzdělávacích aktivitách, ať už interních či externích označili dotazovaní zaměstnanci pouze 32 krát (viz Tabulka 8, s. 45). Důvody, proč tomu tak je, zkoumají následující otázky.

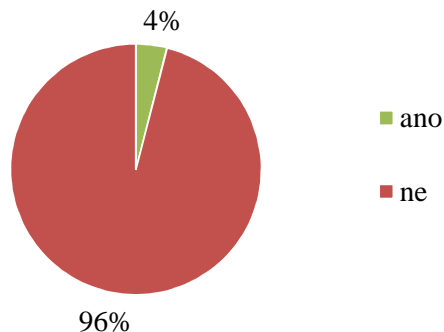
Otázka č. 7: Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích aktivitách?

Tabulka 9: Motivace (ze strany zaměstnavatele) k účasti na vzdělávacích aktivitách

Odpověď	Počet odpovědí
a) ano	18
b) ne	431

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 4: Motivace (ze strany zaměstnavatele) k účasti na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Z odpovědí na tuto otázku je patrné, že zaměstnanci se necítí být motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách, což dokazuje skutečnost, že na tuto otázku odpovědělo 96 % respondentů záporně a pouze 4 % kladně (viz Tabulka 9 a Graf 4). Tento stav rozhodně není žádoucí. Zaměstnavatel by se měl ve vlastním zájmu zasadit o motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání či rozvíjení svých znalostí, schopností, dovedností.

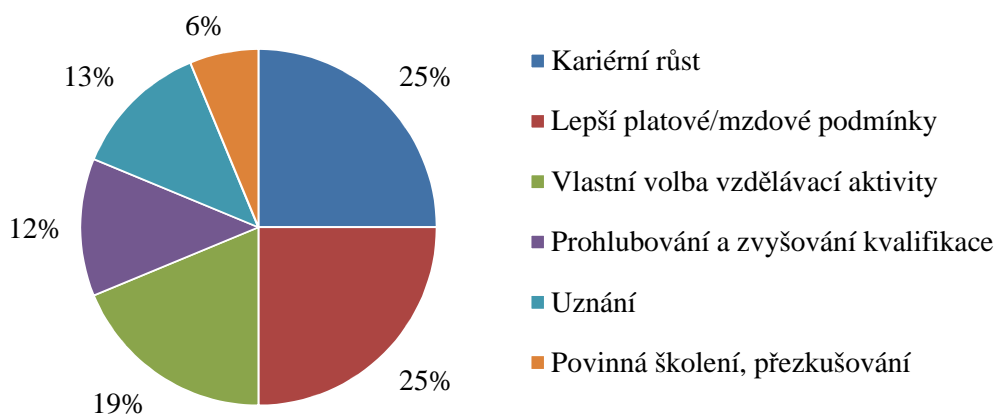
Otázka č. 8: V případě, že ano, jakým způsobem?

Tabulka 10: Motivační faktory (ze strany zaměstnavatele)

Odpověď	Počet odpovědí
Povinná školení, přezkušování	1
Vlastní volba vzdělávací aktivity	3
Kariérní růst	4
Prohlubování a zvyšování kvalifikace	2
Lepší platové/mzdové podmínky	4
Uznání	2

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 5: Motivační faktory (ze strany zaměstnavatele)



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní jen 16 respondentů z těch, kteří v předchozí otázce označili, že jsou zaměstnavatelem motivováni k účasti na vzdělávacích aktivitách. Dotazovaní zaměstnanci, kteří se cítí být motivováni, uvádějí (viz Tabulka 10 a Graf 5), že jsou nejčastěji motivováni možnostmi kariérního růstu (25 %) nebo lepšími platovými/mzdovými podmínkami (25 %). Mezi další motivační faktory ze strany zaměstnavatele, se kterými se respondenti setkali, patří možnost zvolit si vzdělávací aktivitu (19 %), prohlubování či zvyšování kvalifikace (12 %), ale také uznání (13 %) nebo jen povinnost účastnit se povinných školení či přezkušování (6 %).

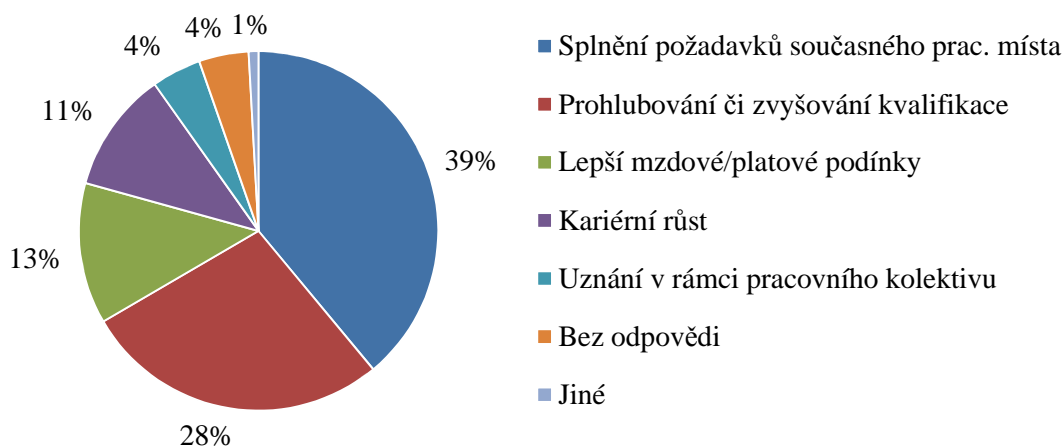
Otázka č. 9: K dalšímu vzdělávání mě nejvíce motivuje možnost:

Tabulka 11: Motivační faktory (ze strany zaměstnanců)

Odpoověď	Počet odpovědí
a) kariérního růstu	49
b) prohlubování či zvyšování kvalifikace	124
c) splňovat požadavky současného pracovního místa	175
d) lepších mzdových/platových podmínek	57
e) uznání v rámci pracovního kolektivu	20
f) jiné (uveďte)	4
bez odpovědi	20

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 6: Motivační faktory (ze strany zaměstnance)



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Dotazovaní zaměstnanci si mohli zvolit jednu z pěti nabízených variant odpovědí nebo použít vlastní odpověď. Motivace respondentů vychází zejména z potřeby splnit požadavky na současné pracovní místo (39 %) nebo z možnosti prohloubit či zvýšit si svojí kvalifikaci (28 %). Lepší mzdové a platové podmínky motivují 13 % dotazovaných zaměstnanců, kariérní růst 11 % respondentů. Uznání v rámci pracovního kolektivu motivuje pouhá 4 % dotazovaných (viz Tabulka 11 a Graf 6). Zaměstnanci, kteří využili možnosti vlastní odpovědi, uvádějí, že se vzdělávají rádi a zároveň chtějí být atraktivní na trhu práce. Jeden zaměstnanec uvedl, že ke vzdělávání ho nemotivuje nic.

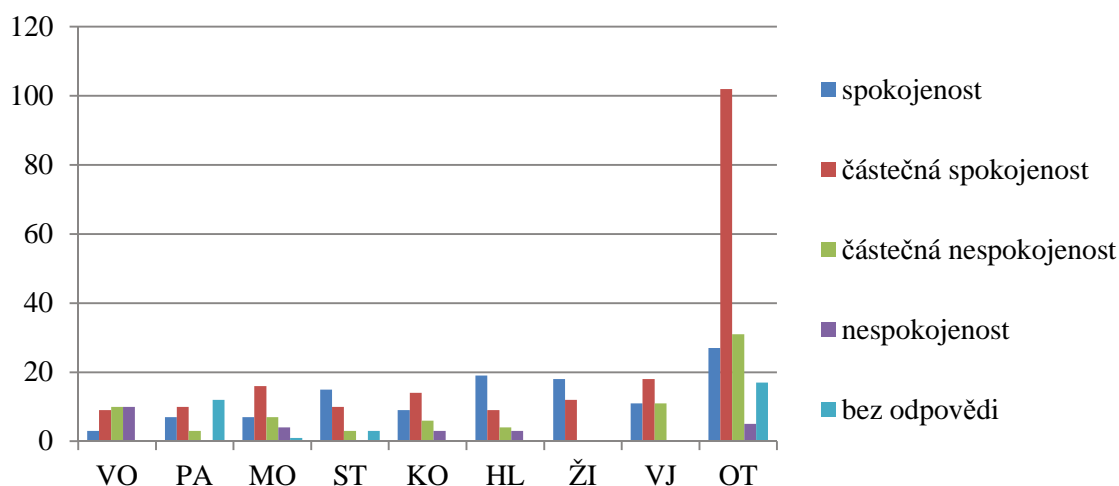
Otázka č. 10: Jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání u současného zaměstnavatele?

Tabulka 12: Spokojenost s možnostmi dalšího vzdělávání

Odpověď	Počet odpovědí
a) spokojen (a)	116
b) částečně spokojen (a)	200
c) částečně nespokojen (a)	75
d) nespokojen (a)	25
bez odpovědi	33

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 7: Spokojenost jednotlivých provozů s možnostmi dalšího vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Z celkového pohledu na spokojenost (27 %) nebo částečnou spokojenost (45 %), a nespokojenost (16 %) či celkovou nespokojenost (4 %) je patrné, že dotazovaní zaměstnanci jsou spíše spokojeni s možnostmi dalšího vzdělávání (viz Tabulka 12). Nejméně spokojených zaměstnanců s možnostmi dalšího vzdělávání nalezneme ve vozovně Vokovice. Ve vozovně Žižkov jsou oproti tomu s možnostmi dalšího vzdělávání nejvíce či částečně spokojení respondenti (viz Graf 7). Tento stav může souviset s informovaností zaměstnanců o nabízených (dobrovolných) školení, které se věnuje následující otázka.

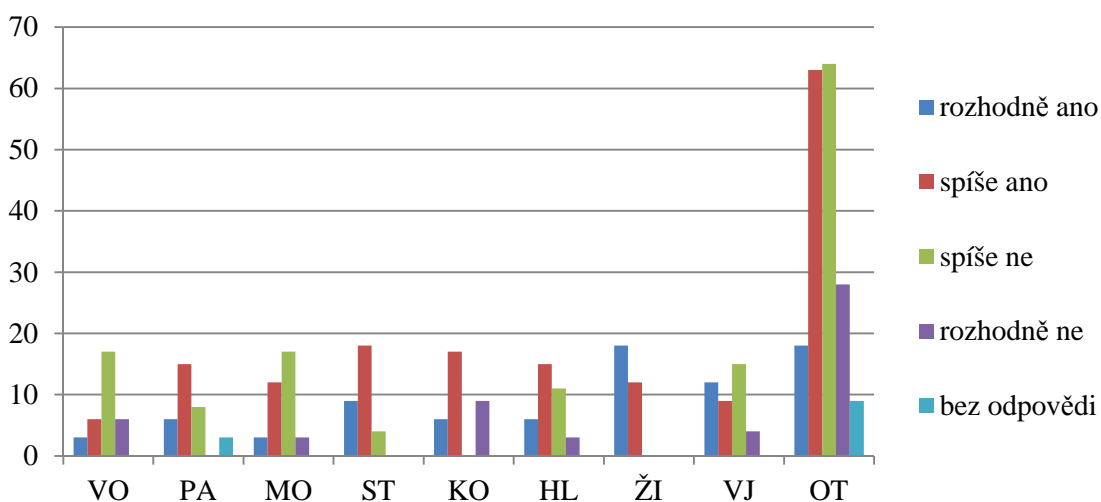
Otázka č. 11: Cítíte se být zaměstnavatelem dostatečně informován/a o nabízených (dobrovolných) vzdělávacích aktivitách?

Tabulka 13: Informovanost zaměstnanců o nabízených (dobrovolných) školení

Odpověď	Počet odpovědí
a) rozhodně ano	81
b) spíše ano	167
c) spíše ne	136
d) rozhodně ne	53
bez odpovědi	12

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 8: Informovanost zaměstnanců jednotlivých provozů o nabízených školeních



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Jestliže se podíváme na celkovou informovanost ve všech provozech (viz Tabulka 13), dojdeme k závěru, že 55 % respondentů se rozhodně, či spíše cítí být informováno o nabídce dobrovolných školení. Rozhodně či spíše neinformovaní se cítí přibližně 42 % zaměstnanců. Odpovědi se zdržela 3 % dotazovaných. Přestože stav informovaných převyšuje stav neinformovaných zaměstnanců, výsledek je téměř vyrovnaný, což je nežádoucí, protože dostatečně informovaný pracovník může využít nabídky podnikového (dobrovolného) vzdělávání.

Pokud se podíváme na informovanost zaměstnanců v jednotlivých provozech (viz Graf 8, s. 51), zjistíme, že nejméně informovaní se cítí zaměstnanci provozu Vokovice. Je možné, že tento stav může být projevem nepřílišné snahy stran jednotlivých vedoucích daného provozu dostatečně informovat zaměstnance. Na druhou stranu je z grafu patrná i skutečnost, že všichni zaměstnanci provozu Žižkov se rozhodně či spíše cítí být informovaní. Tento stav může být zapříčiněn aktivní snahou vedoucích pracovníků poskytnout zaměstnancům potřebné informace nebo v opačném případě strachem zaměstnanců odpovědět pravdivě. V ostatních provozech většinou převažuje informovanost, proto je při nápravě zjištěného stavu důležité zohlednit situaci v konkrétním provozu.

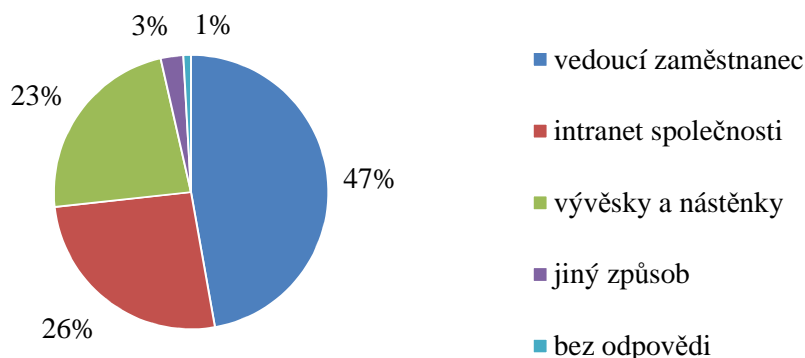
Otázka č. 12: Informace o nabízených podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivitách získávám:

Tabulka 14: Způsob získávání informací o nabízených (dobrovolných) školení

Odpověď	Počet odpovědí
a) od vedoucího zaměstnance	212
b) z intranetu společnosti	117
c) z vývěsek, nástěnek	104
d) jiným způsobem (uved'te)	12
bez odpovědi	4

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 9: Způsob získávání informací o nabízených (dobrovolných) školení



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Informace o nabízených (dobrovolných) školeních zaměstnanci získávají především od vedoucího zaměstnance (47 %). Intranet společnosti, kde je tato nabídka školení zveřejňována, a kde se zaměstnanci mohou sami na tato školení přihlásit, hraje též významnou roli (26 %) v informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří nemají přístup na počítač, jsou informováni především formou vývěsek a nástěnek na pracovištích (23 %), kde jsou tyto informace zveřejňovány pověřeným zaměstnancem. V rámci odpovědi, že jsou zaměstnanci informováni jiným způsobem (3 %), bohužel všichni respondenti uvedli, že nejsou informováni žádným způsobem (viz Tabulka 14 a Graf 9, s. 5). Otázkou však zůstává, zda o tyto informace zaměstnanci stojí. Vývěsky a nástěnky jsou umístěny na každém větším pracovišti či hale a zároveň u každé vchodové vrátnice. Měla by být zajištěna možnost přístupu k těmto informacím pro všechny zaměstnance.

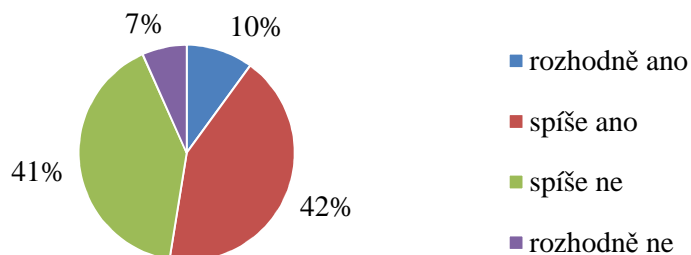
Otázka č. 13: Máte zájem účastnit se nabízených podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit?

Tabulka 15: Zájem zaměstnanců o nabízená (dobrovolná) školení

Odpověď	Počet odpovědí
a) rozhodně ano	45
b) spíše ano	191
c) spíše ne	183
d) rozhodně ne	30

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 10: Zájem zaměstnanců o nabízená (dobrovolná) školení



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Poměr zájmu a nezájmu o účast na nabízených dobrovolných školeních je téměř vyrovnaný (viz Tabulka 15 a Graf 10, s. 52). Celkem 52 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že má rozhodně či spíše zájem účastnit se nabízených (dobrovolných) školení a svůj nezájem rozhodně či spíše potvrdilo 48 % respondentů. Tento stav by mohl odrážet skutečnost, že 42 % zaměstnanců se dle odpovědí na otázku č. 11 necítí být dostatečně informovaní o nabízených dobrovolných školeních (viz Tabulka 13 a Graf 8, s. 50).

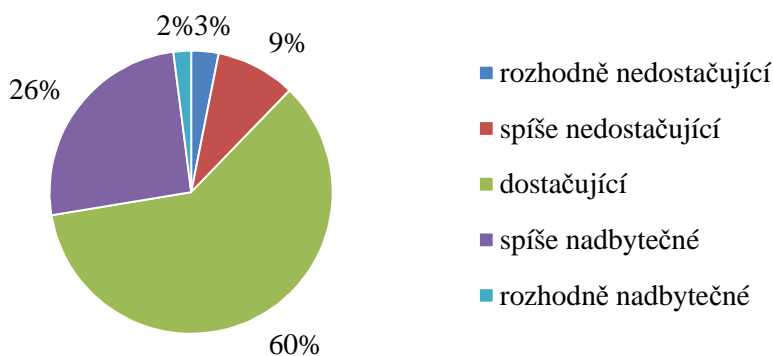
Otázka č. 14: Celkový počet absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za:

Tabulka 16: Absolvovaná školení

Odpověď	Počet odpovědí
a) rozhodně nedostačující	14
b) spíše nedostačující	41
c) dostačující	270
d) spíše nadbytečný	115
e) rozhodně nadbytečný	9

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 11: Absolvovaná školení



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Více než polovina (60 %) dotazovaných zaměstnanců považuje počet absolvovaných školení za dostačující. Přestože někteří dotazovaní zaměstnanci hodnotí počet absolvovaných školení spíše nadbytečně (26 %) či rozhodně nadbytečně (2 %),

zaměstnavatel s ohledem na platnou legislativu nemůže měnit četnost a periodicitu školení. Rozhodně nedostatečně (3 %) a spíše nedostatečně (9 %) hodnotí počet absolvovaných školení přibližně desetina zaměstnanců (viz Tabulka 16 a Graf 11, s. 53). Která konkrétní školení zaměstnanci postrádají, zkoumá následující otázka.

Otázka č. 15: Pokud postrádáte nějakou vzdělávací aktivitu, prosím uveďte ji:

Tabulka 17: Postrádané vzdělávací aktivity

Odpověď	Počet odpovědí
Jazykové kurzy	49
Servis vozu 15T	38
Počítačové kurzy	16
Problematika stresu, řídicích procesů	2
Aspekty mezilidských vztahů na pracovišti	2
Školení používaných programů	12
Exkurze do jiných podniků	10
Rozšiřovací kurzy pro stávající řemeslníky – zdokonalovací kurzy (sváření, klempířské práce)	17
Změny v technických normách a jejich výklad	22
Kurzy měkkých dovedností	2

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Tato otázka byla otevřená a odpovědělo na ní 170 respondentů. Nejvíce zaměstnanců postrádá jazykové kurzy (29 %). Využití cizího jazyka na pozicích v JSVT je spíše ojedinělé či výjimečné, proto nejsou jazykové kurzy zařazovány do nabídky vzdělávání. Zaměstnavatel by však mohl zvážit vhodnost poskytnutí jazykových kurzů nebo organizaci exkurzí do jiných podniků, kterou postrádá více než 5 % respondentů jako nástroj odměňování.

Dalším často postrádaným školením je školení na servis vozu typu 15T (22 %). Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že tramvajové vozy 15T jsou postupně zařazovány do vozových parků jednotlivých provozů. V současné době končí záruka jednotlivých vozů, a servis vozů přejímají zaměstnanci provozů místo externího dodavatele.

JSVT průběžně zajišťuje tematická školení věnující se servisu těchto vozů. S ohledem na zjištěné skutečnosti, by bylo vhodné tato školení zařadit do programu jednotlivých provozů, ještě před rozšířením vozového parku, aby zaměstnanci byli na servis těchto vozů lépe připraveni.

Vzdělávací aktivity v oblasti technických norem, zejména výklad jejich změn by uvítalo téměř 13 % respondentů, 10 % zaměstnanců by uvítalo rozšiřovací kurzy pro stávající řemeslníky (viz Tabulka 17, s. 54). Tento stav odráží zájem zaměstnanců o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v oblastech, které denně využívají ke své profesi či funkci. Jejich znalosti, schopnosti a dovednosti by měly být pravidelně aktualizovány, aby byly rozvíjeny veškeré předpoklady pro řádný výkon práce.

Počítačové kurzy a školení používaných programů postrádá celkově více než 16 % respondentů. S ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců (viz Graf 13, s. 60) je tento stav předpokládáný. Současná generace zaměstnanců vyrůstá v období technologických změn a je lépe adaptovaná. Zatímco generace, která vyrůstala bez počítačů, se ještě plně neadaptovala na tento stav. Zaměstnavatel by ve vlastním zájmu měl podpořit počítačovou gramotnost zaměstnanců a zařadit počítačové kurzy a školení používaných programů alespoň do nabídky dobrovolných vzdělávacích aktivit.

Zájem o manažerské kurzy se zaměřením na měkké dovednosti, problematiku stresu a řídicích procesů, či aspekty mezilidských vztahů na pracovišti, projevila necelá 4 % dotazovaných zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci v rámci osobního rozvoje mají možnost vznést požadavky na další vzdělávání, odpovědi respondentů však poukazují na skutečnost, že nabídka vzdělávacích aktivit v tomto ohledu není pravděpodobně dostatečně obsáhlá.

Otázka č. 16: Jakou nejpřínosnější vzdělávací aktivitu jste za poslední rok absolvoval/a?

Tabulka 18: Nejpřínosnější školení za rok 2015

Odpověď	Počet odpovědí
Školení řidičů tramvají	25
Žádnou	18
Klimatizace 15T	18
e-kurz PC + MS OFFICE	18
BOZP	14
PO	11
Vše co se naučím je pro mě přínosem	8
Řidiči referentských vozidel	7
Zákoník práce	6
Kurz managementu	5
Předcházení trestné činnosti	4
Vyhláška 100/95	4
Všechny povinné	2
Uzavírání smluv dle NOZ	2
Školení revizních techniků	2
Tramvaj 14T	1
Novela zákona o účetnictví	1

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Tato otázka byla položena otevřenou formou a odpovědělo na ní celkem 146 respondentů. Největší četnost mělo v odpovědích pravidelné školení řidičů tramvají, a to v počtu 25 odpovědí, tedy v zastoupení více než 17 % z respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli. Toto školení probíhá čtyřikrát ročně, v rámci JSVT a jsou na něm probírány aktuální změny v tramvajové dopravě.

Za další potřebné považují zaměstnanci školení na funkci a servis klimatizací tramvají typu 15T. V souvislosti s blížícím se koncem záruční doby a s ním spojeným koncem garančních oprav ze strany dodavatele na vozy 15T, se JSVT snaží připravit zaměstnance

na servis tohoto typu vozů různými druhy praktických školení, aby zajistila připravenost zaměstnanců. Toto školení se setkalo s ohlasem u více než 12 % respondentů.

Za stejně přínosné školení považují dotazovaní zaměstnanci e-kurz pro práci s PC a programy MS OFFICE. Přibližně 12 % respondentů uvádí, že za poslední rok neabsolvovali žádnou přínosnou vzdělávací aktivitu.

Dalšími žádanými školeními jsou školení v oblasti BOZP (9,6 %) a PO (7,5 %) či zákoníku práce (4,1 %), školení řidičů referentských vozidel (4,8 %), kurzy managementu (3,4 %), školení na téma „Předcházení trestné činnosti“ (2,7 %), „Uzavírání smlouvy dle NOZ“ nebo „Novela zákona o účetnictví“. Mezi zmíněná školení patří např. školení na servis tramvaje typu 14T nebo školení revizních techniků (viz Tabulka 18, s. 56).

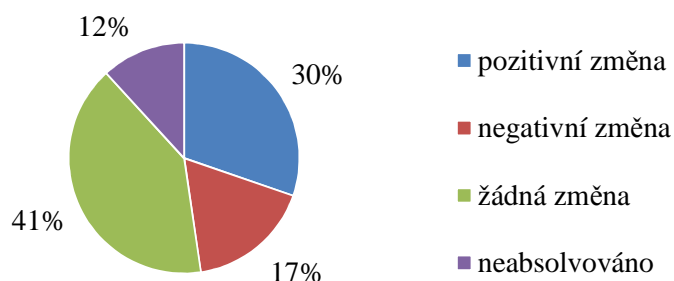
Otázka č. 17: Pracujete-li ve společnosti DP déle než 1 rok, pocít'ujete změnu v systému vzdělávání zaměstnanců díky realizaci e-learningové metody vzdělávání (např. pro BOZP, školení řidičů referentských vozidel aj.)?

Tabulka 19: Hodnocení zaměstnanců nově zavedené metody vzdělávání – e-learning

Odpověď	Počet odpovědí
a) ano, pozitivní změnu	136
b) ano, negativní změnu	78
c) ne, nepocít'uji žádnou změnu	182
d) e-learningové školení jsem ještě neabsolvoval/a	53

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Graf 12: Jak zaměstnanci vnímají e-learning?



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

Školení e-learningovou metodou bylo do praxe uvedeno v JSVT koncem roku 2014. Touto metodou je většinou zabezpečováno vzdělávání zaměstnanců v oblasti BOZP, dále jsou touto metodou poskytována pravidelná školení pro řidiče referentských vozidel a nově také program „Prevence a předcházení trestné činnosti“. Absolvovat výše uvedené aktivity formou e-learningu by měli všichni zaměstnanci, kteří na svém pracovišti mají počítač a vytvořený uživatelský účet. Většina pracovišť je vybavena počítačem a to i v případě, že zaměstnanci jej nevyužívají nezbytně ke své práci. Zaměstnancům je umožněn přístup na intranet společnosti, kde jsou poskytovány užitečné informace a novinky o DP. Přes tuto skutečnost 12 % respondentů ještě neabsolvovalo žádnou vzdělávací aktivitu touto metodou. Pozitivně tuto změnu vnímá 30 % dotazovaných zaměstnanců, naopak negativně je tato změna vnímána mezi 17 % respondentů. Největší část (40 %) tvoří respondenti, kteří nepociťují žádnou změnu (viz Tabulka 19 a Graf 12, s. 57). Vzhledem k tomu se můžeme domnívat, že školení realizované metodou e-learningu by se svým obsahem a náročností mohlo podobat dříve realizovanému prezenčnímu školení.

Otázka č. 18: V případě, že jste již e-learningové školení absolvoval/a, uveďte prosím jakým způsobem:

Tabulka 20: Průběh vzdělávání metodou e-learningu

Odpověď	Počet odpovědí
a) veškeré materiály jsem otevřel/a a pečlivě jsem je prostudoval/a, případně jsem si vyzkoušel/a cvičný test a poté jsem absolvoval/a ostrý test	98
b) materiály jsem otevřel/a, ihned zavřel/a, poté jsem absolvoval/a ostrý test, protože je příliš lehký	130
c) materiály jsem otevřel/a a ihned zavřel/a, protože danou problematiku sleduji po celý rok, mohl/a jsem si dovolit absolvovat ostrý test bez studijní přípravy	20
d) část studijních materiálů jsem si přečetl/a, část jen otevřel/a, a ihned zavřel/a, věnoval/a jsem se jen těm tématům, ve kterých si nejsem jistý/á nebo jsou pro mě nové, poté jsem absolvoval/a ostrý test	127
e) jiným způsobem (uveďte)	0
bez odpovědi	74

Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Komentář

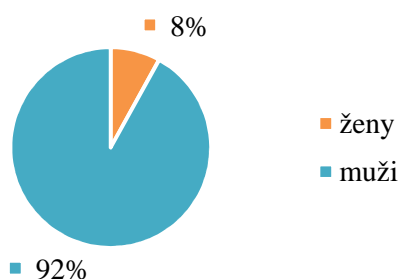
Na tuto otázku odpovědělo téměř 84 % dotazovaných zaměstnanců (viz Tabulka 20, s. 59). Přibližně 29 % zaměstnanců uvedlo, že studijní materiály nečetli, pouze je otevřeli, zavřeli a absolvovali test, který je příliš lehký. Přibližně 22 % respondentů absolvovalo školení e-learningovou metodou „řádně“, a to pečlivým prostudováním veškerých materiálů a následným absolvováním cvičného a ostrého testu. Respondenti, kteří si část studijních materiálů přečetli a část jen otevřeli a zavřeli a poté absolvovali ostrý test, protože se věnovali jen těm tématům, ve kterých si nejsou jistí nebo jsou pro ně nová, tvoří přes 28 % z celkového počtu dotazovaných zaměstnanců. Více než 4 % respondentů uvádí, že nevěnovali čas studijní přípravě, pouze studijní materiály otevřeli, zavřeli a absolvovali ostrý test z toho důvodu, že danou problematiku sledují po celý rok. Při bližším prozkoumání většina těchto respondentů vykonává vedoucí funkce a dané problematice se skutečně věnuje po celý rok.

Školení metodou e-learningu zahrnuje teoretickou přípravu formou prezentací jednotlivých témat dané problematiky, zkušební verzi testu a ostrý test. Pro úspěšné absolvování je třeba otevřít jednotlivé prezentace a absolvovat ostrý test. Ostrý test obsahuje většinou deset otázek, pro úspěšné absolvování je třeba odpovědět alespoň na jednu otázku správně. S ohledem na odpovědi respondentů je více než patrné, že způsob absolvování školení je u 29 % respondentů neadekvátní či nežádoucí.

Struktura respondentů (pohlaví, věk, délka trvání pracovního poměru, kategorie práce) byla zjištěna identifikačními otázkami v dotazníku (otázky č. 19, 20, 21 a 22).

Procentuální zastoupení mužů a žen odpovídá skutečnému poměru mužů a žen v JSVT. Muži tvoří 92 % zaměstnanců a ženy 8 % (viz Graf 12). Tento nesoulad je zřejmě dán technickým zaměřením firmy a její specializací na správu tramvajového vozového parku společnosti.

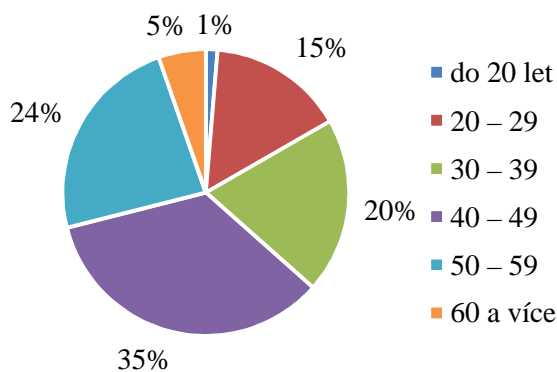
Graf 13: Pohlaví respondentů



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Největší počet respondentů (35 %) tvoří zaměstnanci ve věku 40-49 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 50-59 let (24 %). Další významnou část tvoří respondenti ve věku 30-39 let (20 %). Poslední větší skupina respondentů (15 %) se nachází ve věkové kategorii 20 – 29 let. Zbytek respondentů tvoří menší skupiny zaměstnanců ve věku do 20 let (1 %) a 60 a více let (5 %). Poměr zastoupení jednotlivých věkových kategorií s výjimkou nejmladší a nejstarší kategorie je vyvážený (viz Graf 13).

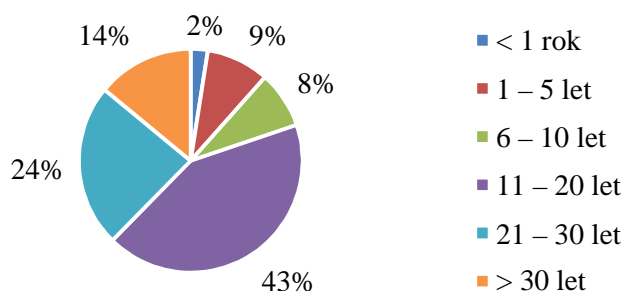
Graf 14: Věková struktura respondentů



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Dotazovaní zaměstnanci, kteří pro zaměstnavatele pracují déle než 10 let, tvoří více jak 80 % respondentů (viz Graf 14). Na první pohled je patrné, že zaměstnanci u zaměstnavatele setrvávají převážně dlouhodobě. Co tento stav ovlivňuje? Zřejmě stabilita zaměstnání, pravidelná výplaty mzdy nebo platu, různé osobní a sociální benefity, příplatky za praxi a různé finanční odměny při pracovním výročí, jenž DP v roli zaměstnavatele svým zaměstnancům nabízí.

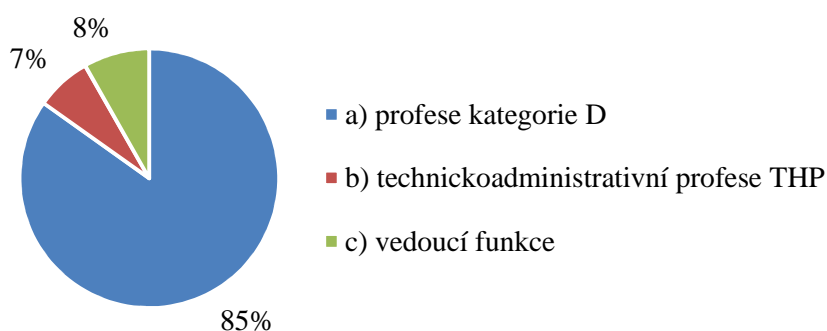
Graf 15: Délka trvání pracovního poměru



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Většinu respondentů (85 %) tvoří pracovníci vykonávající dělnické profese (profese kategorie D). Poměr zaměstnanců ve vedoucích funkcích (8 %) a zaměstnanců v technickohospodářských profesích THP (7 %) je téměř vyrovnaný (viz Graf 15). Výzkumem se podařilo pokrýt celé spektrum pracovních pozic v podobném poměru, ve kterém jsou zastoupeny jednotlivé kategorie v celé JSVT.

Graf 16: Kategorizace zaměstnanců



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

5.4 Vyhodnocení výzkumu a ověření stanovených hypotéz

Hypotéza č. 1: *Zaměstnanci JSVT z více než 20 % využili možnost se dále formálně vzdělávat od doby vzniku pracovního poměru až do současnosti.*

Rozdíl mezi nejvyšším dokončeným vzděláním zaměstnanců v době nástupu do společnosti a současným stavem je více než patrný. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci mají tendenci si doplnit či rozšířit vzdělání. Svědčí o tom skutečnost, že v průběhu trvání pracovního poměru si stupeň vzdělání zvýšilo 64 respondentů. Přestože více než 14 % dotazovaných zaměstnanců využilo možnosti se dále vzdělávat, **hypotéza č. 1 nebyla potvrzena.**

Hypotéza č. 2: *Zaměstnanci JSVT, kteří se dále formálně vzdělávali, se ve více než 90 % případů vzdělávali na SPŠD.*

Zaměstnanci, kteří využili možnosti se dále formálně vzdělávat v průběhu pracovního poměru, se nejčastěji vzdělávali na střední škole. Na SPŠD se formálně vzdělávalo téměř 91 % respondentů. **Hypotéza č. 2 byla potvrzena.**

Další formální vzdělávání zaměstnanců je zaměstnavatelem podporováno, formálně i neformálně. Formální podpora byla vyjádřena uzavřením kvalifikačních dohod s více než 95 % zaměstnanců, kteří se dále vzdělávali. Neformální podpory ze strany vedoucího zaměstnance se dočkalo 97 % respondentů, kteří se dále vzdělávali. Vedoucí pracovník zohlednil jejich specifické potřeby, akceptoval dovolenou či žádosti o poskytnutí náhradního volna.

Hypotéza č. 3: *Zaměstnanci JSVT se z více než 80 % necítí dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele.*

S ohledem na vyhodnocení otázky č. 7 (viz Graf 4, s. 46) **byla hypotéza č. 3 jednoznačně potvrzena.** Motivaci k dalšímu vzdělávání nepocit'uje 96 % dotazovaných zaměstnanců, zbylá 4 % zaměstnanců jsou zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání motivováni zejména možnostmi kariérního růstu, lepšími mzdovými/platové podmínkami, možnostmi volby vzdělávací aktivity, prohloubením či zvýšením kvalifikace a do jisté míry i uznáním (viz Graf 5, s. 47).

Hypotéza č. 4: – Zaměstnanci JSVT se necítí být z více než 60 % dostatečně informováni o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit.

Tuto hypotézu řešila otázka č. 11 (viz Graf 8, s. 50). Vzhledem k tomu, že 55 % respondentů se rozhodně, či spíše cítí být informováno o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit, **hypotézu č. 4 se nepodařilo potvrdit**. Nedostatečně informovaných dotazovaných zaměstnanců, ať už částečně nebo zcela bylo pouze 42 %.

Respondenti dále uvedli (viz Graf 9, s. 51), že informace o nabízených dobrovolných vzdělávacích aktivitách získávají převážně (47 %) od vedoucího zaměstnance, dalším důležitým nástrojem pro získávání informací o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit je intranet společnosti (26 %) a vývěsky a nástěnky na pracovištích (23 %).

S nabídkou vzdělávacích aktivit je též spokojena (27 %) nebo částečně spokojena (45 %) většina zaměstnanců (viz Tabulka 12, s. 49). Zájem zaměstnanců o účast na dobrovolných vzdělávacích aktivitách je vyvážený. Zájem o vzdělávací aktivity projevilo 52 % dotazovaných zaměstnanců a nezájem 48 % (viz Tabulka 15 a Graf 10, s. 52). Nejprínosnějším školením za poslední rok bylo pro respondenty školení řidičů tramvají (viz Tabulka 18, s. 56). Za nejvíce postrádanou vzdělávací aktivitu považují dotazovaní zaměstnanci jazykové kurzy (viz Tabulka 17). Více než polovina respondentů však považuje (viz Graf 11) počet absolvovaných školení za dostačující (60 %) či spíše nadbytečný (26 %).

Vzdělávání metodou e-learningu bylo v JSVT uvedeno do praxe koncem roku 2014 a nahradilo některá školení, která do té doby probíhala prezenčním způsobem.

Zaměstnanci z 41 % nepociťují žádnou změnu v souvislosti s realizací určitých vzdělávacích aktivit metodou e-learningu, 30 % respondentů hodnotí e-learning kladně a za negativní změnu považuje zavedení e-learningu 17 % zaměstnanců.

Hypotéza č. 5: – Zaměstnanci JSVT z více než 25 % nečtou studijní materiály ke školením, která probíhají formou e-learningu (absolvují jen ostrý test).

Vzhledem k tomu že téměř 29 % z dotazovaných zaměstnanců, kteří již měli možnost e-learning absolvovat uvedlo, že studijní materiály nečtou, pouze je otevřou, zavřou a absolvují ostrý test, se **podářilo potvrdit hypotézu č. 5**.

ZÁVĚR

Bakalářská práce na téma „Vzdělávání zaměstnanců společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy“ je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byly objasněny základní pojmy ve vzdělávání dospělých, vysvětleny jednotlivé fáze a metody podnikového vzdělávání. Praktická část práce se ve svém úvodu zabývala historií a současností společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a bylo zde také popsáno a znázorněno základní organizační uspořádání této společnosti. Dále byl v praktické části práce popsán systém vzdělávání v Dopravním podniku hl. m. Prahy a také realizován **výzkum zaměřený na vzdělávání zaměstnanců této společnosti.**

Výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhalo v organizační jednotce „Správa vozidel Tramvaje“ této společnosti, v období 1. 12. 2015 - 5. 1. 2016. Mezi 840 zaměstnanců JSVT bylo v tomto období distribuováno celkem 600 dotazníků. Na dotazníky odpovědělo více než 53 % zaměstnanců, návratnost dotazníků činila 449 ks.

Cílem výzkumného šetření bylo provést analýzu, vyhodnotit stanovené hypotézy a doporučit nápravná opatření. Pro účely výzkumu bylo stanoveno celkem pět hypotéz:

- **Hypotéza č. 1:** Zaměstnanci JSVT z více než 20 % využili možnost se dále formálně vzdělávat od doby vzniku pracovního poměru až do současnosti.
- **Hypotéza č. 2:** Zaměstnanci JSVT, kteří se dále formálně vzdělávali, se ve více než 90 % případů vzdělávali na SPŠD.
- **Hypotéza č. 3:** Zaměstnanci JSVT se z více než 80 % necítí dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele.
- **Hypotéza č. 4:** Zaměstnanci JSVT se necítí být z více než 60 % dostatečně informováni o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit.
- **Hypotéza č. 5:** Zaměstnanci JSVT z více než 25 % nechtou studijní materiály ke školením, která probíhají formou e-learningu (absolvuji jen ostrý test).

Výzkumem se podařilo potvrdit tři hypotézy, dvě hypotézy potvrzeny nebyly.

Přestože z dotazovaných zaměstnanců více než 14 % respondentů uvedlo, že využilo možnosti se dále vzdělávat, **hypotéza č. 1 nebyla potvrzena.** Zjištěný stav si však nežadá

žádná nápravná opatření. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům dále se formálně vzdělávat a zaměstnanci této možnosti využívají.

Vzhledem ke skutečnosti, že 95 % respondentů, kteří se dále formálně vzdělávali, uvedli, že měli se zaměstnavatelem uzavřenou kvalifikační dohodu a 97 % respondentů bylo podporováno neformálně, **hypotéza č. 2 byla potvrzena**. Ani v tomto případě není třeba přijímat žádná nápravná opatření, podpora formálního vzdělávání zaměstnanců ze strany zaměstnavatele je vzhledem k zjištěným výsledkům patrná.

Hypotéza č. 3 byla jednoznačně potvrzena, motivaci k dalšímu vzdělávání nepocítuje 96 % dotazovaných zaměstnanců. Motivace zaměstnanců je důležitou součástí personální práce. Jen zaměstnanec, který je ochoten rozvíjet svůj potenciál, schopnosti, znalosti a dovednosti je připravený na změny. Je tedy třeba zintenzivnit a zacílit motivaci ze strany zaměstnavatele s přihlédnutím k osobním motivačním faktorům zaměstnanců, a tímto způsobem zaměstnance motivovat a stimulovat.

Vzhledem k tomu, že 55 % respondentů se rozhodně či spíše cítí být informováno o nabídce dobrovolných vzdělávacích aktivit, **hypotézu č. 4 se nepodařilo potvrdit**. Nedostatečně informovaných dotazovaných zaměstnanců, ať už částečně nebo zcela, bylo pouze 42 %. Přestože se nepodařilo potvrdit hypotézu č. 4, počet nedostatečně informovaných respondentů, je nežádoucí. Je třeba zaměřit se na informovanost zaměstnanců v konkrétních provozech, aktualizovat vývěsky a nástěnky na pracovištích, využít mailingu u zaměstnanců, kteří využívají podnikový e-mail a přiblížit nabídku zaměstnancům formou osobních rozhovorů prostřednictvím jednotlivých vedoucích útvarů.

Vzdělávání metodou e-learningu bylo v JSVT uvedeno do praxe koncem roku 2014 a nahradilo některá školení, která do té doby probíhala prezenčním způsobem. Školení metodou e-learningu zahrnuje teoretickou přípravu formou prezentací, zkušební verzi testu a ostrý test. Pro úspěšné absolvování je třeba otevřít jednotlivé prezentace a úspěšně absolvovat ostrý test. Ostrý test obsahuje většinou deset otázek, pro úspěšné absolvování je třeba odpovědět alespoň na jednu otázku správně.

Vzhledem k tomu, že téměř 29 % z dotazovaných zaměstnanců, kteří již měli možnost e-learning absolvovat, uvedlo, že studijní materiály nečtou, pouze je otevřou, zavřou a absolvují ostrý test, se **podarilo potvrdit hypotézu č. 5**. S ohledem na odpovědi

respondentů je více než patrné, že způsob absolvování školení je neadekvátní či nežádoucí. Použitím metody e-learningu může zaměstnavatel snížit časové a finanční náklady na realizaci určitých vzdělávacích aktivit. Tato skutečnost by však neměla ovlivnit kvalitu vzdělávání. Metoda e-learningu je v DP ve svých začátcích, je důležité zohlednit veškeré připomínky a přizpůsobit ji tak, aby mohla být v praxi efektivně využitelná. V tomto konkrétním případě je třeba nastavit minimální dobu, po kterou musí být jednotlivé prezentace spuštěny, dále zpřísnit ohodnocení testů, které ověřují nabyté vědomosti či ověřují způsobilost zaměstnanců.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zaměstnancům JSVT jsou poskytovány možnosti dalšího formálního vzdělávání, zejména na SPŠD. Zaměstnanci jsou při studiu podporováni, jednak formálně prostřednictvím kvalifikačních dohod, ale také neformálně zohledněním specifických požadavků na poskytování dovolených či náhradního volna. Informovanost zaměstnanců o nabídce podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit převyšuje neinformovanost. Více než polovina zaměstnanců je se současnou nabídkou podnikového (dobrovolného) vzdělávání zcela nebo částečně spokojena. Zájem o tyto vzdělávací aktivity má více než polovina zaměstnanců. Abychom vzbudili zájem i druhé poloviny zaměstnanců, je třeba do podnikové nabídky vzdělávání zařadit i takové vzdělávací aktivity, které zaměstnanci přímo postrádají (jazykové kurzy, servis vozu typu 15T, změny v technických normách aj). Můžeme se domnívat, že zařazení postrádaných vzdělávacích aktivit do nabídky podnikového vzdělávání může být efektivním nástrojem motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání či firemním benefitem.

Přínosem práce je provedení analýzy současného stavu vzdělávání zaměstnanců v JSVT a její následné vyhodnocení, na základě kterého byla vedoucímu organizačního útvaru navržena konkrétní doporučení. Zaměstnavatel projevil zájem o implementaci těchto doporučení do praxe. Neprodleně po výzkumu bylo realizováno doporučení o rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit. Zaměstnavatel do této nabídky zařadil tematicky zaměřená školení na servis tramvajových vozů typu 15T, což autorka ve své práci přímo doporučuje. Tímto krokem se zaměstnavatel snaží zajistit včasnou připravenost zaměstnanců jednotlivých provozů na rozšíření vozových parků o tento typ tramvajového vozidla.

Další doporučení budou vedoucím útvaru implementována průběžně, čímž bude zajištěna zpětná vazba výsledků výzkumu. Konkrétně se jedná o tato doporučení:

- rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit (školení na servis vozů typu 15T, rozšiřovací kurzy pro stávající řemeslníky, jazykové kurzy aj.),
- navýšení počtu nástěnek, vývěsek, pravidelný mailingový report s nabídkou podnikových vzdělávacích aktivit,
- aktivní účast vedoucích jednotlivých útvarů na poskytování informací o nabídce podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit a motivace zaměstnanců k účasti na těchto vzdělávacích aktivitách s ohledem na motivační faktory zaměstnanců (prohlubování či zvyšování kvalifikace, profesní růst aj.),
- zpřísnění ohodnocení testů v rámci e-learningu včetně zavedení minimální doby spuštění jednotlivých prezentací.

Tato opatření mohou přispět ke zvýšení spokojenosti a informovanosti zaměstnanců o nabízených podnikových vzdělávacích aktivitách, dále mohou přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání a relevantnímu ověřování nabytých znalostí prostřednictvím e-learningu.

Implementace přijatých opatření v souvislosti se zjištěnými výsledky a uvedenými opatřeními by mohla být předmětem dalšího výzkumu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada, 1999.
ISBN: 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Grada, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd.
Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007.
ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose
Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*.
1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*.
1. vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BUCKLEY, R.; CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
ISBN 80-251-0358-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck,
2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
ISBN 978-80-247-1457-8.
- JANIŠOVÁ, D.; KŘIVÁNEK M.. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro
úspěšný rozvoj organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada
Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha:
Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

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

MUŽÍK, J.. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Z.; LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, ISBN 978-80-86723-58-7.

PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. 1. vyd. Praha: MJF, 2003. ISBN 80-86284-29-8.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PLAMÍNEK, J.; FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ANDERSON, L. W.; KRATHWOHL, D. R., 2001. *A Taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's Taxonomy of educational objectives*. 1st ed. New York: Longman. ISBN 0-8013-1903-X.

WRIGHT, P. M., NOE, R. A., 1995. *Management of organizations*. 1st ed. London: Irwin. ISBN 9780071156226.

Seznam použitých internetových zdrojů

PALÁN, Z. *Andragogický slovník* [online]. [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

URBAN, P. *Strategické vzdělávání zaměstnanců a jak se ujistit, že ho opravdu děláte?* [online]. [cit. 2015-12-09]. Dostupné z: <http://www.hrzive.cz/jak-si-spravne-vybrat2.php>.

URBAN, J. *Jak zvýšit efektivitu vzdělávání* [online]. © 10. 12. 2007 [cit. 2016-01-12]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d3167v4159-jak-zvysit-efektivitu-vzdelavani/>.

Seznam použitých legislativních zdrojů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, s. 3146-3242. ISSN 1211-1244 Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=4930>

Seznam interních zdrojů DP hl. m. Prahy, a.s.

Směrnice – Odborný rozvoj zaměstnanců.

Směrnice – Systém personálních rezerv.

Metodika – Absolventský motivační program v DP.

SEZNAM ZKRATEK

DP	Dopravní podnik hl. m. Prahy
JSVT	Jednotka Správa vozidel Tramvaje
ČR	Česká republika
odd.	Oddělení
ZOO	Zoologická zahrada
SPŠD	Střední průmyslová škola dopravní
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
PC	Počítač
MS OFFICE	Sada programů společnosti Microsoft (Word, Excel, aj.)
NOZ	Nový občanský zákoník
TČ	Trestná činnost

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vzdělávací potřeby.....	16
Obrázek 2: Prvky procesu realizace vzdělávání	18
Obrázek 3: Funkcionální organizační struktura DP.....	28
Obrázek 4: Odbor „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců“ v rámci org. struktury DP	28
Obrázek 5: JSVT v rámci organizační struktury DP	29
Obrázek 6: Personální rezerva	36
Obrázek 7: Fáze personální práce v rámci systému personálních rezerv	37
Obrázek 8: Základní organizační členění JSVT	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad motivačních faktorů vzdělávání.....	19
Tabulka 2: Počty respondentů.....	41
Tabulka 3: Nejvyšší současné dokončené vzdělání zaměstnanců JSVT	42
Tabulka 4: Nejvyšší dokončené vzdělání zaměstnanců v době nástupu do DP	43
Tabulka 5: Vzdělávání zaměstnanců v průběhu pracovního poměru	44
Tabulka 6: Kvalifikační dohody	45
Tabulka 7: Podpora vzdělávání.....	46
Tabulka 8: Účast na vzdělávacích aktivitách.....	46
Tabulka 9: Motivace (ze strany zaměstnavatele) k účasti na vzdělávacích aktivitách... 47	
Tabulka 10: Motivační faktory (ze strany zaměstnavatele).....	48
Tabulka 11: Motivační faktory (ze strany zaměstnanců).....	49
Tabulka 12: Spokojenost s možností dalšího vzdělávání	50
Tabulka 13: Informovanost zaměstnanců o nabízených (dobrovolných) školení	51
Tabulka 14: Způsob získávání informací o nabízených (dobrovolných) školení.....	52
Tabulka 15: Zájem zaměstnanců o nabízená (dobrovolná) školení.....	53
Tabulka 16: Absolvovaná školení.....	54
Tabulka 17: Postrádané vzdělávací aktivity	55
Tabulka 18: Nejpřínosnější školení za rok 2015	57

Tabulka 19: Hodnocení zaměstnanců nově zavedené metody vzdělávání – e-learning. 58

Tabulka 20: Průběh vzdělávání metodou e-learningu 59

Seznam grafů

Graf 1: Současné dokončené vzdělání zaměstnanců v organizačních složkách 42

Graf 2: Vzdělání zaměstnanců (v době nástupu do DP) v organizačních složkách 43

Graf 3: Kvalifikační dohody 45

Graf 4: Motivace (ze strany zaměstnavatele) k účasti na vzdělávacích aktivitách 47

Graf 5: Motivační faktory (ze strany zaměstnavatele) 48

Graf 6: Motivační faktory (ze strany zaměstnance) 49

Graf 7: Spokojenost jednotlivých provozů s možností dalšího vzdělávání 50

Graf 8: Informovanost zaměstnanců jednotlivých provozů o nabízených školeních 51

Graf 9: Způsob získávání informací o nabízených (dobrovolných) školení 52

Graf 10: Zájem zaměstnanců o nabízená (dobrovolná) školení 53

Graf 11: Absolvovaná školení 54

Graf 12: Jak zaměstnanci vnímají e-learning? 58

Graf 13: Pohlaví respondentů 61

Graf 14: Věková struktura respondentů 61

Graf 15: Délka trvání pracovního poměru 62

Graf 16: Kategorizace zaměstnanců 62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Příloha A - Dotazník

Vážení zaměstnanci společnosti DP hl. m. Prahy, a.s.

jmenuji se Veronika Moravcová a studuji obor Řízení lidských zdrojů na Katedře Manažerských studií na Univerzitě Jana Amose Komenského. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je podkladem pro vypracování méj bakalářské práce na téma *Vzdělávání zaměstnanců společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy*.

Cílem výzkumu je zjistit a posoudit efektivitu vzdělávání, úroveň vzdělanosti, potenciální možnosti vzdělávání a ochotu dále se vzdělávat ve Vaší firmě.

Dotazník zahrnuje 22 otázek a zabere Vám maximálně 10 minut. Vyberte si pouze jednu možnost a svoji odpověď prosím zakroužkujte nebo jinak zvýrazněte. U otázky č. 6 můžete uvést více odpovědí. Při zpracování výsledků průzkumu bude zachována anonymita.

Děkuji za Váš čas a ochotu dotazník zpracovat. Získané údaje jsou stěžejní pro výzkumnou část méj bakalářské práce.

Veronika Moravcová, DiS.

1. Jaké je Vaše současné nejvyšší dokončené vzdělání?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) úplné středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- e) vysokoškolské vzdělání (Bc.)
- f) vysokoškolské vzdělání (Ing., Mgr., PhDr. aj.)

2. Jaké bylo Vaše nejvyšší dokončené vzdělání v době nástupu do DP?

- a) základní vzdělání
- b) středoškolské vzdělání s výučním listem
- c) úplné středoškolské vzdělání s maturitou
- d) vyšší odborné vzdělání (DiS.)
- e) vysokoškolské vzdělání (Bc.)
- f) vysokoškolské vzdělání (Ing., Mgr., PhDr. aj.)

3. V případě, že se Vaše současné nejvyšší dokončené vzdělání liší od nejvyššího dokončeného vzdělání v době nástupu do DP, označte prosím, kde vaše studium probíhalo. Pokud se vaše vzdělání neliší, postupte k otázce č. 6:

- a) vzdělával/a jsem se na SPŠD
- b) vzdělával/a jsem se na střední škole mimo SPŠD
- c) vzdělával/a jsem se na vyšší odborné škole
- d) vzdělával/a jsem se na vysoké škole

4. Měl/a jste se zaměstnavatelem uzavřenou kvalifikační dohodu?

- a) ano, měl/a jsem uzavřenou kvalifikační dohodu
- b) ne, neměl/a jsem uzavřenou kvalifikační dohodu

5. Bylo Vaše další vzdělávání neoficiálně podporováno zaměstnavatelem?

- a) ano, vedoucí zaměstnanec zohlednil mé specifické potřeby a akceptoval mojí dovolenou, kterou jsem kompenzoval/a návštěvu školu, nebo se se mnou dohodl na poskytnutí náhradního volna
- b) ne, vedoucí zaměstnanec nezohlednil mé specifické potřeby
- c) nebylo potřeba, aby vedoucí zaměstnanec zohlednil mé specifické potřeby, studium a zkoušky probíhaly vždy mimo mojí pracovní dobu
- d) jiné (uveďte)

.....
.....

6. Jakých vzdělávacích aktivit se v rámci svého pracovního zařazení zúčastňujete? (můžete uvést více odpovědí)

- a) zákonná, povinná školení (PO, BOZP, vyhl.100/95, školení pro práci ve výškách, aj.)
- b) dobrovolné interní vzdělávací aktivity (v rámci podnikové nabídky osobního rozvoje, personální rezervy)
- c) dobrovolné externí vzdělávací aktivity (externí kurzy, externí školení, jazykové kurzy, střední, vyšší odborné a vysoké školy aj.)

7. Jste zaměstnavatelem motivován/a k účasti na vzdělávacích aktivitách?

- a) ano
- b) ne

8. V případě, že ano, jakým způsobem?

.....
.....

9. K dalšímu vzdělávání mě nejvíce motivuje možnost:

- a) kariérního růstu
- b) prohlubování či zvyšování kvalifikace
- c) splňovat požadavky současného pracovního místa
- d) lepších mzdových/platových podmínek
- e) uznání v rámci pracovního kolektivu
- f) jiné (uved'te)

.....
.....

10. Jste spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání u současného zaměstnavatele?

- a) spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) částečně nespokojen/a
- d) nespokojen/a

11. Cítíte se být zaměstnavatelem dostatečně informován/a o nabízených podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivitách?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

12. Informace o nabízených podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivitách získávám:

- a) od vedoucího zaměstnance
- b) z intranetu společnosti
- c) z vývěsek, nástěnek
- d) jiným způsobem (uved'te)

.....
.....

13. Máte zájem účastnit se nabízených podnikových (dobrovolných) vzdělávacích aktivit?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

14. Celkový počet absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za:

- a) rozhodně nedostačující
- b) spíše nedostačující
- c) dostačující
- d) spíše nadbytečný
- e) rozhodně nadbytečný

15. Pokud postrádáte nějakou vzdělávací aktivitu, prosím uveďte ji.:

.....
.....

16. Jakou nejprínosnější vzdělávací aktivitu jste za poslední rok absolvoval/a?

.....
.....

17. Pracujete-li ve společnosti DP déle než 1 rok, pocít'ujete změnu v systému vzdělávání zaměstnanců díky realizaci e-learningové metody vzdělávání (např. pro BOZP, školení řidičů referentských vozidel aj.)?

- a) ano, pozitivní změnu
- b) ano, negativní změnu
- c) ne, nepocít'uji žádnou změnu
- d) e-learningové školení jsem ještě neabsolvoval/a

18. V případě, že jste již e-learningové školení absolvoval/a, uveďte prosím jakým způsobem:

- a) veškeré studijní materiály jsem otevřel/a, pečlivě jsem je prostudoval/a, případně jsem si vyzkoušel/a cvičný test a poté jsem absolvoval/a ostrý test
- b) materiály jsem otevřel/a, ihned zavřel/a, poté jsem absolvoval/a ostrý test, protože je příliš lehký
- c) materiály jsem otevřel/a, ihned zavřel/a, protože danou problematiku sleduji po celý rok, mohl/a jsem si dovolit absolvovat ostrý test bez studijní přípravy
- d) část studijních materiálů jsem si přečetl/a, část jen otevřel/a, a ihned zavřel/a, věnoval/a jsem se jen těm tématům, ve kterých si nejsem jistý/a nebo jsou pro mě nové, poté jsem absolvoval/a ostrý test
- e) jiným způsobem (uveďte)

.....
.....

19. Jste:

- a) žena
- b) muž

20. Kolik Vám je let?

- a) do 20 let
- b) 20 – 29
- c) 30 – 39
- d) 40 – 49
- e) 50 – 59
- f) 60 a více

21. Jak dlouho pracujete ve společnosti DP?

- a) < 1 rok
- b) 1 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 – 20 let
- e) 21 – 30 let
- f) > 30 let

22. Jakou profesí či funkcí vykonáváte pro DP?

- a) profese kategorie D (elektromechanik, lakýrník, svářeč, strojník, dělník v dopravě aj.)
- b) technickoadministrativní profese THP (technický pracovník, referent aj.)
- c) vedoucí funkce (mistr, vedoucí oddělení, vedoucí odboru aj.)

Vaše případné připomínky nebo náměty:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Veronika Moravcová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání zaměstnanců společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.