

# **Analýza vzdělávání pracovníků v podniku Dopravní služby Buš, s.r.o.**

Pavla Bušová

---

Bakalářská práce  
2011



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav ekonomie

akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla BUŠOVÁ**  
Osobní číslo: **L08245**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza vzdělávání pracovníků v podniku Dopravní služby Buš s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia odborné literatury vypracujte pojednání k problematice vzdělávání a jednotlivým vzdělávacím metodám
2. Analyzujte systém vzdělávání v podniku Dopravní služby Buš s.r.o. a společnost charakterizujte
3. Na základě výsledků analýzy zformulujte zhodnocení a doporučení ke zdokonalení vzdělávání v podniku Dopravní služby Buš s.r.o.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

[2] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

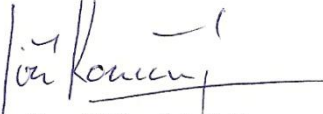
[3] BELCOURT, Monica; C. WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.  
*ředitel ústavu*


### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 6. 10. 2010

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se věnuje tématu analýza vzdělávání pracovníků v podniku Dopravní služby Buš, s.r.o. Teoretická část se zaměřuje na problematiku lidského kapitálu a jeho důležitost na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a též hodnocení vzdělanosti zaměstnanců. Pro praktickou část byl vybrán podnik Dopravní služby Buš, s.r.o., ve kterém byl analyzován a vyhodnocen pomocí dotazníkového sběru dat stav vzdělávání zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků je na úplný závěr zformulován návrh doporučení a zlepšení pro podnik.

Klíčová slova:

Vzdělávání, lidský kapitál, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the topic Dopravní služby Buš, s.r.o. company employee education analysis. The theoretical part is devoted to the human capital issue and its importance, employee education and development as well as employee evaluation. For the practical part of this thesis was selected firm Dopravní služby Buš, s.r.o., in which status of employees education was analyzed and evaluated by data collection questionnaire. Based on the results at the end is formulated a draft of recommendation on improving for the company. Based on the results is formulated at the end.

Keywords:

Education, human capital, education and development of employees, employee evaluation.

Prostřednictvím mé bakalářské práce bych ráda poděkovala mojí vedoucí práce paní Ing. Evě Hoke, Ph.D. za věcné připomínky a za odborné vedení při psaní mé práce.

Dále chci poděkovat vedení firmy Dopravní služby Buš, s.r.o. za poskytování informací a odbornou konzultaci.

Bez podpory mé vedoucí práce a vedení firmy by se moje práce nemohla uskutečnit.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>	
<b>I</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>LIDSKÝ KAPITÁL A JEHO DŮLEŽITOST</b> .....	<b>11</b>
1.1	KONKURENCESCHOPNOST LIDSKÉHO KAPITÁLU .....	12
<b>2</b>	<b>ANALÝZA A IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
2.1	VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY .....	15
2.1.1	Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb .....	17
2.1.2	Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	17
2.1.3	Techniky a metody používané k analýze potřeb .....	18
2.1.3.1	Dotazníky .....	22
2.1.3.2	Rozhovory.....	23
2.1.3.3	Pozorování .....	24
2.1.4	Úrovně analýzy potřeb vzdělání.....	25
2.2	DŮVODY ANALÝZY .....	27
<b>3</b>	<b>VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>29</b>
3.1	PROSTŘEDÍ FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
3.2	METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	32
3.3	NOVÉ ZPŮSOBY (METODY) VZDĚLÁVÁNÍ.....	33
3.3.1	Metody používané ke vzdělávání na pracovišti .....	34
3.3.2	Metody používané mimo pracoviště patří:.....	35
3.3.3	Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj.....	36
<b>4</b>	<b>INDIVIDUÁLNÍ HODNOCENÍ (HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ)</b> .....	<b>38</b>
4.1	PRAVIDLA PRO PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ.....	38
4.2	VÝSLEDKY INDIVIDUÁLNÍHO PRACOVNÍHO HODNOCENÍ .....	41
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ</b> .....	<b>43</b>
5.1	VYMEZENÍ ČINNOSTI .....	45
<b>6</b>	<b>STÁVAJÍCÍ ZPŮSOB VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>46</b>
6.1	ŠKOLENÍ MIMO PRACOVIŠTĚ.....	46
6.1.1	Školení řidičů .....	46
6.1.2	Školení ADR .....	46
6.1.3	Školení bezpečnosti práce .....	47
6.2	ŠKOLENÍ NA PRACOVIŠTI .....	47
6.2.1	Pracovní porady .....	47
6.2.2	Instruktaž při výkonu práce.....	47
6.2.3	Ostatní vzdělávání .....	48
<b>7</b>	<b>ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU</b> .....	<b>49</b>
7.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	49
7.2	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKU: .....	57
<b>8</b>	<b>NAVRŽENÍ ZMĚN</b> .....	<b>59</b>
8.1	KONVERZACE V ANGLICKÉM JAZYCE .....	59
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>62</b>	

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>63</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>68</b>



## ÚVOD

*„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“*

Tomáš Baťa

V současné době je vzdělávání zaměstnanců velmi důležité pro konkurenceschopnost firmy. Lidský kapitál se stává nejvýznamnější konkurenční výhodou každého podniku. Firmy se snaží tento cenný kapitál zhodnocovat a to se děje prostřednictvím investic do lidského kapitálu, neboli různými metodami vzdělávání.

Téma bakalářské práce jsem zvolila právě díky vysoké aktuálnosti problematiky. Práci jsem standardně rozdělila na dvě části. V teoretické části se zaměřím na důležitost lidského kapitálu, dále na to, proč je důležité vzdělávat a analyzovat vzdělávání. V závěru teoretické části nastíním problematiku hodnocení zaměstnanců. V praktické části se budu zabývat analýzou systému vzdělávání a metodami vzdělávání v konkrétním podniku. Ke sběru dat a analýze aktuálního stavu vzdělávání v podniku jsem zvolila dotazníkové šetření. Jakmile budou výsledky zpracovány a zanalyzovány, navrhnou podniku doporučení pro zlepšení zjištěného stavu, k odstranění zjištěných nedostatků a tím ke zdokonalení systému vzdělávání.

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat systém vzdělávání v podniku Dopravní služby Buš s.r.o., charakterizovat společnost a na konec na základě výsledků analýzy zformulovat zhodnocení a doporučení ke zdokonalení vzdělávání v podniku Dopravní služby Buš s.r.o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LIDSKÝ KAPITÁL A JEHO DŮLEŽITOST

Na úplném počátku teoretické části se nejdříve zaměřím na definici lidského kapitálu, jeho důležitost a konkurenceschopnost tohoto jedinečného výrobního faktoru.

Lidský kapitál

*„To, co je ve firmě nejcennější, neuhlídá žádná bezpečnostní agentura. Je to ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech, citu a vůli. Svůj potenciál mohou, ale také nemusí rozvíjet a využívat v zájmu firmy i ve svém vlastním.“ [1, str. 39]*

Jiný pohled na tento termín má Bartoňková, která říká: *„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace.“ [2, str. 67]*

Lidský kapitál je pojem, který je často používán synonymně se slovy „lidský potenciál“ nebo termínem „lidské zdroje“.

Lidský kapitál ve firmě je tvořen jejími zaměstnanci, jejich vrozenými a získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Lidský kapitál je tak souhrnem kompetencí, postojů a intelektu. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku. Z hlediska budoucí úspěšnosti, perspektivity a rozvoje podniku je důležitá kvalita a rozvoj především těch aspektů lidského kapitálu, které pomáhají podniku jít kupředu.

„Lidský potenciál“ je soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního a kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti. Je to tedy způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a rovněž přetvářet sebe sama.

Je možné říci, že termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti.

„Lidské zdroje“ představují lidé v pracovním procesu.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací. [2]

## 1.1 Konkurenceschopnost lidského kapitálu

Úspěch na trhu je stále více podmíněn „inteligentní výrobou“, která souvisí s rozvojem znalostí, hledáním a nalézáním inovačních řešení, tedy budováním „firemní inteligence“. [1]

*„Držet krok se současnými technickými a technologickými možnostmi, dokonale technicky zvládnout výrobní operace, je existenční nutnost, která však sama o sobě k úspěchu nestačí. Nejvýznamnějším zdrojem jsou lidé – motivovaní a energetizovaní zaměstnanci, vybavení potřebnými znalostmi.“ [1, str. 29]*

Barták ve své knize popisuje zkušenost ředitele Silicomu Graphics Eda McCrackeena z rozhovoru pro Harvard Business Review. Zde McCrackeen uvedl, že klíčem k udržení konkurenční výhody není pouze schopnost na změnu reagovat, nýbrž schopnost tuto změnu předvídat, eventuálně spoluvytvářet. Což představuje především neustálé inovování. Plochá a pružná organizační struktura firmy umožňuje vymýšlet i řešit věci co možná nejjednodušeji, podporuje „čipernost“, nové přístupy, kreativitu inženýrů i ostatních zaměstnanců, jejich schopnost a ochotu „myslet sami za sebe“, jejich nápaditost, neustále konfrontovanou s firemní vizí a s potřebami a přáními zákazníků. Individualistické soupeření ve firmě McCrackeen vylučuje (považuje ho za zbytečnou ztrátu energie a času). Naopak týmová spolupráce, otevřená komunikace, týmová synergie přináší ty nejlepší výsledky. [1]

McCrackeen doslova řekl: *„V rychle se měnícím prostředí musí mít lidé možnost spolu mluvit. Nemáme mnoho tajností. Často máme celofiremní pracovní schůzky, kde všem říkáme, co se děje, ale také, proč tomu tak je. Když se nám něco nedaří, mluvíme o tom a debatujeme o tom, co nás podle našeho názoru dovede k cíli.“ [1, str. 33]*

Lidem zainteresovaným na řešení daného problému se dostává oprávněného pocitu, že i s jejich názorem se počítá, jsou s prací více spokojeni, přináší jim radost, výraznou satisfakci, začínají si více věřit a posilují svou sebedůvěru. [1]

Je tedy vhodné vytvořit ve firmě kvalitní zázemí a dobře spolupracující tým lidí. Dát lidem v podniku také určitou míru kompetencí, možnost podílet se na řešení problému a podporovat jejich kreativitu. Tím je možné vybudovat si specifické postavení mezi konkurenčními firmami.

V této kapitole jsem se stručně zabývala důležitostí lidského kapitálu a jeho konkurenceschopností. Zvyšovat konkurenceschopnost lidského kapitálu je možné v procesu investování do lidského kapitálu, čili vzdělávání a učení se. Této problematice se budu věnovat v následujících kapitolách bakalářské práce.

## 2 ANALÝZA A IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb patří mezi nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit. Chyba provedená při analýze vzdělávacích potřeb se neodvratně projeví také ve všech dalších krocích, tedy i při analýze firemního vzdělávání. Analýza potřeby vzdělávání spočívá ve sběru informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. [2]

Analýza potřeb vzdělání slouží k zajištění vhodných vzdělávacích a rozvojových příležitostí pro jednotlivce a týmy z hlediska zvyšování jejich potencialu, výkonových charakteristik, dosahování cílů organizace a zlepšování výkonu.

Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se zde, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současnosti disponují a jakými by disponovat měli. Výsledkem porovnávání bývá zjištění rozdílu mezi očekáváním a realitou a návrh způsobu, jak rozdíl zmenšit. Uplatňují se nejen kvalitativní, ale zejména kvantitativní hlediska, umožňující zaměřit se primárně na dosažení a rozvoj klíčových způsobilostí s oporou v silných stránkách osobnosti. [1]

**Cílem analýzy potřeb je [1, str. 1]:**

- „zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem,
- formulace námětů, jaký obsah učení a jaké metody a formy by napomohly pozitivní změně,
- popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj,
- identifikace silných a slabých stránek jednotlivců a týmů, možných očekávání a hrozeb (analýza SWOT),
- komparace popisů kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy,
- podpora osobního i týmového rozvoje, včetně optimalizace forem a metod k jejich dosažení.“

**Jak toho dosáhnout?** [1, str. 20]:

- „Zajistit souhlas vrcholového managementu v otázkách strategie vzdělávání včetně akceptace požadovaných zdrojů na učení a rozvoj v oblasti klíčových kompetencí.
- Na základě SMART (Souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámeček či cíl projektu a navrhovaného řešení. S – specifický, M – měřitelný, A – atraktivní, R – relevantní, T – termínovaný.) cílů cyklicky sledovat a vyhodnocovat trendy v oblasti klíčových kompetencí.
- Komunikovat záměry, průběžná hodnocení, výsledky i návrhy do budoucna, rozvíjet participativní vztahy s klienty.
- Procesy řídit projektově – rozhodnout, co kdo udělá, dokdy, jak a s jakými výsledky.
- Rozvíjet firemní průzkum – použít dostupné nástroje a techniky ke zjišťování a objasňování hlavních potřeb.
- Vybrat nejvhodnější možnosti a navrhnout strategii úspěšné realizace.
- Fixovat dosažené výsledky – předložit písemnou zprávu doplněnou ústní prezentací.
- Závěr – získat podporu pro návrh dalšího postupu v oblasti vzdělávání a rozvoje.“

## 2.1 Vzdělávací potřeby

Vzdělávací potřeby vznikají jako domnělý stav (uvědomovaný anebo neuvědomovaný), kdy jedinec postrádá znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. Vzdělávací potřeby je také možné charakterizovat „jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.“ [2, str. 119]

Vzdělávací potřeby vznikají obecně z potřeby jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Tyto potřeby jsou ovlivněny jak trhem práce, tak i osobnostními a společenskými vlivy. [2]

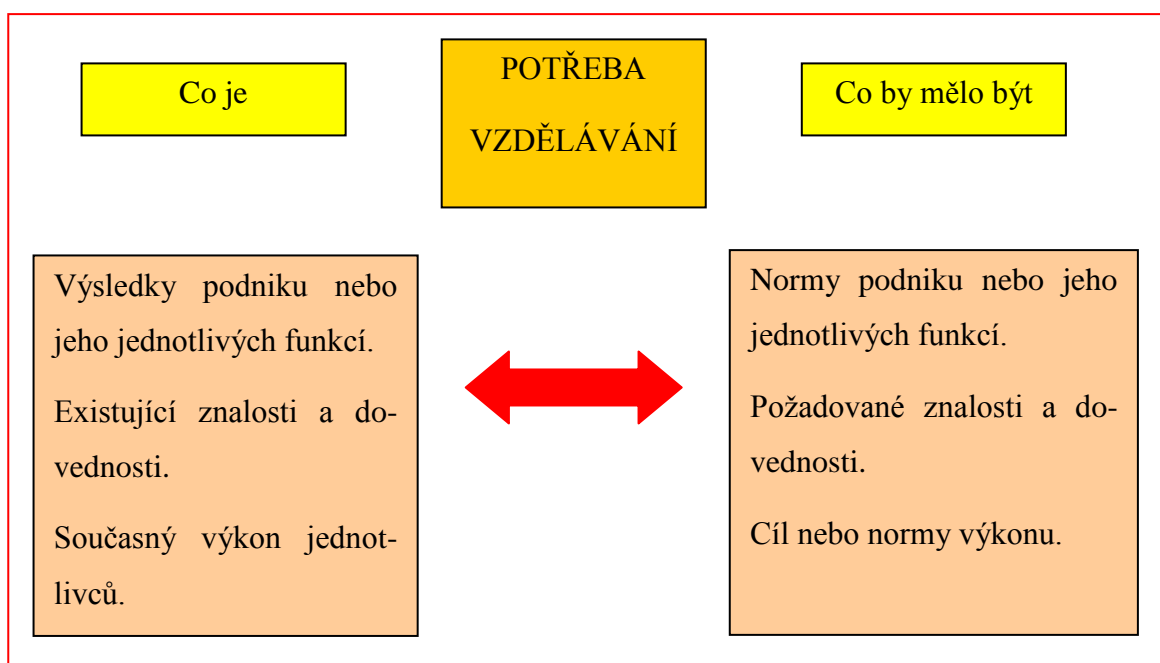
Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb [2, str. 120]:

- *„reaktivní – výkonnostní: je aktuální v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání;*
- *proaktivní – má vztah k podnikové strategii organizace plánu lidské síly – očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální výměny, podnikatelská - tady se volí spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.“*

Potřeba tedy znázorňuje nějaký nedostatek. To znamená:

*„rozdíl mezi tím, „co je“ (tzn. výsledky podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; existující znalosti a dovednosti; současný výkon jednotlivců), a tím, „co je žádoucí“ (normy podniku nebo jeho jednotlivých funkcí; požadované znalosti a dovednosti; cíl nebo normy výkonu).“*  
[2, str. 119]

Tento rozdíl je možné odstranit vyžádáním si informací od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni.



Obrázek 1. Potřeby vzdělávání [2]



Potřeby vzdělání mohou nastat ve dvou základních situacích.

- Pokud nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy.
- Pokud nastane změna ve vnitřním prostředí organizace. [2]

### 2.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb

Zde se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, a jednak ze zvláštních šetření. V praxi se obvykle jedná o tři skupiny údajů. [2]

*„Celopodnikové údaje (organizační analýza) – cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd., počet, struktura a pohyb pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví, personální statistika, využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnost pro nemoc či úraz, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, změny v podobě útvarů, plány zavádění nové techniky a technologie, marketingové plány atd.“ [2, str. 121]*

*„Údaje o pracovním místě (analýza práce) – popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod., rozhovory s odcházejícími pracovníky (mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání), konzultace s vyššími manažery, požadavky manažerů na vzdělání.“ [2, str. 121]*

*„Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob) – záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledků z testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.“ [2, str. 121]*

### 2.1.2 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

K samotné identifikaci potřeb existují dvě základní možnosti. V obou případech je žádoucí využít všech tří zdrojů pro analýzu (viz předchozí kapitola)

- **Kvantitativní sociologický výzkum:**

*„Zde jde v podstatě o terénní šetření, na základě výše uvedených zdrojů – nejčastěji se používá dotazník, rozhovor, pozorování atd.“ [2, str. 122]*

Výhodou tohoto přístupu je především skutečnost, že můžeme zajistit aktuální vzdělávací potřeby na míru konkrétního pracovníka. Nevýhodou je náročná metodická příprava a realizace, také výsledky takto provedené analýzy vzdělávacích potřeb jsou většinou využitelné jen čistě v přípravě vzdělávacích akcí. [2]

- **Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci:**

*„Zde jde především o práci s dokumenty a s literaturou. Získáme tak obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí.“ [2, str. 122]*

Tento přístup na rozdíl od prvního eliminuje využitelnost pouze v přípravě vzdělávacích akcí. Tento se dá využít i v řadě dalších personálních činností a v praxi se v současnosti uplatňuje mnohem víc. [2]

Podle mého názoru je vhodné uplatňovat v praxi kombinaci obou přístupů (jak kvantitativního sociologického výzkumu, tak aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci).

### **2.1.3 Techniky a metody používané k analýze potřeb**

Technik analýz vzdělávacích potřeb je velké množství, stejně tak existuje řada různých klasifikací těchto technik. Ideální je skloubit a využít více technik. [2]

**Metody a techniky analýzy potřeb můžeme třídit podle různých kritérií a to [2, str. 123]:**

- *„dle toho, zda se zaměřují na reaktivní či proaktivní přístup;*
- *dle toho, na jaký okruh potřeb se zaměřují:*
  - *zjišťování organizačních problémů,*

- *hledání problémových oblastí a příčin,*
- *zjišťování problémů výkonnosti jedince (skupiny),*
- *zjišťování potřeb manažerského rozvoje,*
- *oddělování vzdělávacích potřeb od ostatních potřeb;*
- ***zda slouží k vyhledávání:***
  - *znalostí,*
  - *dovedností,*
  - *postojů,*
  - *manažerského jednání a chování;*
- ***zda jde o analýzu na úrovni:***
  - *vnějšího prostředí,*
  - *organizace*
  - *skupin*
  - *jednotlivců. “*

Nyní uvedu nejčastěji využívané metody a techniky analýzy potřeb. Budou rozděleny na metody a techniky zjišťující informace z oblasti celopodnikových údajů, údajů o pracovním místě a údajů o jednotlivých pracovnících. Některé metody a techniky lze využít průřezově ve všech oblastech. Konkrétní možnosti využití dané techniky se vždy odvíjí od konkrétní situace a zvolené metodiky dané analýzy. [2]

**Nejčastěji využívané metody a techniky o [2, str. 123 – 125]:**

- *„Celopodnikové údaje*
  - *analýza budoucích trendů a možností,*
  - *analýza strategických plánů,*
  - *analýza podnikových cílů,*
  - *analýza vnějšího a vnitřního prostředí,*

- *brainstorming,*
  - *dotazník,*
  - *mezipodnikové srovnání (benchmarking),*
  - *personální audit (event. další firemní audity),*
  - *práce s dokumenty,*
  - *spotřebitelské průzkumy,*
  - *stanovisko expertů (delfská metoda),*
  - *výstupní interview,*
  - *analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci,*
  - *monitorování výsledků porad a diskusí týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů,*
  - *funkční nebo procedurální analýza.*
- *Údaje o pracovním místě*
- *analýza pracovní náplně,*
  - *analýza problémů,*
  - *analýza z popisů práce,*
  - *brainstorming,*
  - *deníková metoda (časový snímek dne),*
  - *dotazník,*
  - *komparace, provnávání,*
  - *personální audit (event. další firemní audity),*
  - *analýza plánů lidských zdrojů,*
  - *práce s dokumenty,*
  - *řízení podle cílů,*

- *skupinové porady a diskuze,*
  - *technika kritických událostí,*
  - *analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o pracovních místech,*
  - *analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkající se potřeby kvalifikace a vzdělání.*
- *Údaje o jednotlivých pracovnících*
- *360° zpětná vazba,*
  - *Assessment centrum,*
  - *brainstorming,*
  - *deníková metoda (časový snímek dne),*
  - *dotazník, hodnocení pracovního výkonu,*
  - *hodnocení pracovníků,*
  - *kariérový plán,*
  - *komparace, porovnávání,*
  - *modelování a analýza chování,*
  - *personální audit (event. další firemní audity),*
  - *pozorování,*
  - *práce s dokumenty,*
  - *průzkum postojů,*
  - *rozhovor,*
  - *řízení podle cílů,*
  - *sebehodnocení,*
  - *simulace,*
  - *skupinové porady a diskuze,*

- *technika kritických událostí,*
- *testy a zkoušky,*
- *výstupní interview,*
- *analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o jednotlivých pracovnících,*
- *analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání,*
- *názory podřízených,*
- *osobní dokumentace,*
- *analýza manipulačních dovedností – například u soustruhu, u řemeslníků atd.,*
- *analýza sociálních dovedností – analýza chování,*
- *analýza selhání (jde o reaktivní přístup – když reagujeme například na stížnosti zákazníků, kontrolu kvality atd.).“*

Výše uvedený výčet metod a technik sloužících pro analýzu potřeb je velice efektivní při spojení s firemním vzděláváním a ostatními personálními činnostmi. [2]

Z technik a metod používaných pro analýzu potřeb rozeberu tři základní a nejpoužívanější techniky, které se provádí pomocí dotazníků, rozhovorů a pozorování. Popíšu výhody a nevýhody.

### **2.1.3.1 Dotazníky**

Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Na písemné dotazy se vyžadují písemné odpovědi. [8]

Dotazník patří mezi jedny z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. [9]

**Výhody** [1, str. 23]:

- *„Možnost shromáždit v relativně krátkém čase velký objem informací od širokého vzorku respondentů.*
- *Zapojení velkého množství osob umožňuje pracovat s reprezentativním vzorkem, a tudíž získávat statisticky hodnotnější výsledky.*
- *Malá náročnost z hlediska personálních a materiálních požadavků.*
- *Standardizace dotazníkových otázek eliminuje či potlačuje různost možných přístupů, pochopení, nač se tazatel ptá, výkladů.*
- *Škálové hodnocení umožňuje, především při využití výpočetní techniky, zjistit žebříček stanovisek, hodnot, priorit.*
- *Umožňují, zejména při možnosti respondentů vyjadřovat se anonymně, získat hodnotnější odpovědi.“*

**Nevýhody** [1, str. 23]:

- *„Konstrukce kvalitního dotazníku (bez prvků předpojatosti, ovlivňování, navozování „žádoucích“ stanovisek) vyžaduje příslušnou odbornost.*
- *Ani standardizace otázek nezaručuje shodné pochopení smyslu otázky všemi respondenty.*
- *Častý výskyt určitého klíčového slova v dotazníku může vést respondenty k jeho přeceňování, např. při zvažování priorit.*
- *Nebezpečí zneužití osobních dat respondentů a jejich odpovědí fixovaných na papíře či v počítači.*
- *Konstatování případných obtíží neobjasňuje jejich příčiny.*
- *Případné následné ujasňování získaných odpovědí je časově (někdy i finančně) náročné, tudíž eliminuje podstatné výhody dotazníku.“*

**2.1.3.2 Rozhovory**

Rozhovor je směřování na určité téma, jeho úkolem je zjistit konkrétní informace.

**Výhody** [1, str. 24]:

- *„Možnost shromáždit informace a získat podrobnější odpovědi.*
- *Navození vzájemného vztahu mezi dotazujícími se a dotazovanými. To umožňuje získat informace o skutečných problémech a jejich příčinách, které by dotazovaný písemně zřejmě nevedl.*
- *Zainteresovanost dotazovaného na určování priorit a na výsledcích rozhovoru.“*

**Nevýhody** [1, str. 24]:

- *„Dotazovaný může svá sdělení „filtrovat“ – může tedy poskytovat jen takové informace, o nichž se domnívá, že je chce dotazující slyšet, nikoliv takové, které odpovídají jeho reálné situaci, skutečným názorům a postojům.*
- *U dotazujícího se existuje riziko předpojatosti.*
- *Náročnost finanční, personální i časová.*
- *Obtížné vyhodnocování získaných údajů, zejména v případě nestandardizovaného rozhovoru.“*

**2.1.3.3 Pozorování**

Pozorování patří mezi často využívané techniky. Laikům se může zdát velmi snadnou technikou. Úskalí však spočívá v samozřejmosti, se kterou laik často ke zkoumanému objektu přistupuje. Neví-li přesně co a jak má pozorovat, podstatné mu unikne, zato si nashromáždí spoustu údajů, které vzájemně nesouvisejí a v řešení jeho výzkumného problému mu moc nepomohou. [10]

**Výhody** [3, str. 52]:

- *„Minimalizuje přerušení průběhu rutinní práce nebo skupinové činnosti.*
- *Vytváří údaje vysoce relevantní určité situaci, ve které budou působit důsledky výcviku, přímo na místě.*
- *V kombinaci se zpětnou vazbou umožňuje posouzení interferencí vyplývajících ze vztahu pozorovatele a respondenta.“*



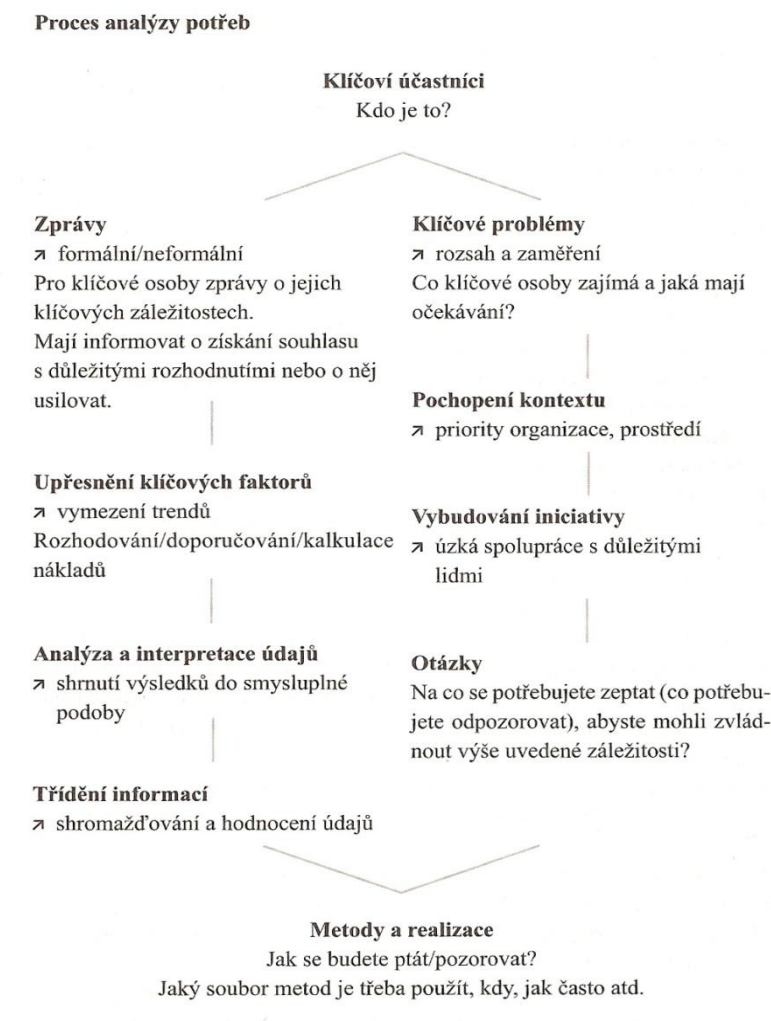
Nevýhody [3, str. 52]:

- „Vyžaduje vysoce kvalifikovaného pozorovatele jak v souvislosti s procesem, tak s ohledem (na rozdíl od osoby, která provádí rozhovor, neboť ta většinou potřebuje pouze znalost procesu).
- Nese s sebou omezení, která jsou důsledkem toho, že je možné shromažďovat údaje v rámci určité pracovní situace.
- Respondenti mohou sledování interpretovat jako „špiclování“.

#### 2.1.4 Úrovně analýzy potřeb vzdělání

Existují tři základní úrovně analýzy potřeb vzdělávání [2, str. 121]:

- „**Komplexní analýza** – zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, záměrem je vytvoření úplného a detailního seznamu či záznamu o každém úkolu a podúkolu, z nichž se dané zaměstnání skládá, včetně znalostí, dovedností a přístupů potřebných pro efektivní výkon. Je to nákladné a časově náročné.
- **Analýza klíčových otázek** – zabývá se především identifikací a podrobným zkoumáním klíčových nebo základních otázek týkajících se zaměstnání. Má zvláštní význam pro manažerské a dohlížitelské funkce sestávající z mnoha úkolů, z nichž ne všechny jsou podstatné pro efektivitu výkonu. Týká se také funkcí měnících svůj obsah nebo zaměření, což vede k ustanovení nových klíčových úkolů a k identifikaci potřebných znalostí, dovedností a nových výkonnostních standardů. Výsledkem analýzy klíčových otázek je objasnění zásadních úkolů a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.
- **Analýza zaměřená na problémy** – pozornost je zaměřena nikoliv na celek, nikoliv na zásadní klíčové úkoly, ale na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy.“

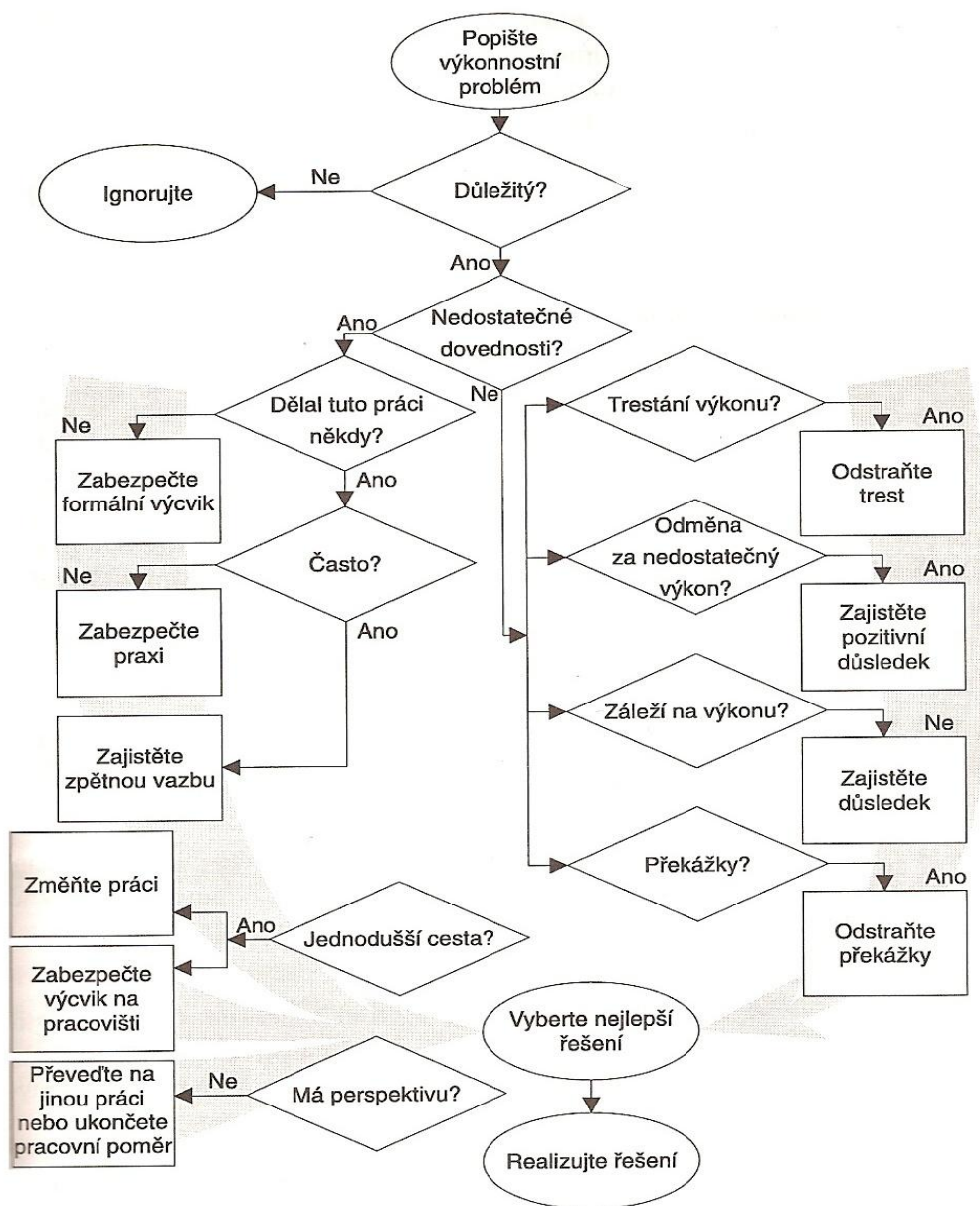


Obrázek 2. Proces analýzy potřeb [1]

### Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, model deficitu

Ne všechny problémy identifikované analýzou vzdělávacích potřeb jsou vždy řešitelně využívány. Při přípravě a realizaci vzdělávací akce je nutné vyhnout se pasti tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání dává do pořádku pouze to, co bylo špatné. [2]

*„Vzdělávání by mělo být mnohem více. Mělo by se zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb učení a rozvojových potřeb – víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.“ [2, str. 130]*



Obrázek 3. Rozhodovací schéma pro zjišťování výkonnostních problémů [3]

## 2.2 Důvody analýzy

Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením se na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Analýzou vzdělávacích potřeb totiž může dojít k odhalení i problému, který nelze řešit vzděláváním, či výkonnostní mezeru, která není odstranitelná pomocí nějaké vzdělávací akce. [11]

**Přínos pro organizaci**

- odhalení a definice současných problémů a bloků, týkajících se lidských zdrojů v organizaci
- stanovení plánu vzdělávání potřebného pro efektivní fungování organizace
- navržení systematického vzdělávání v organizaci – vytvoření vzdělávacího programu, který zahrnuje výběr témat, vzdělávacích metod a aktivit, jejichž realizace vede k dosažení cílů a poslání organizace efektivním způsobem
- optimalizace finančních nákladů na vzdělávání v organizaci, které vede i k celkovému efektivnějšímu fungování organizace. [12]

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

V souvislosti s předchozím textem je zapotřebí vymezit i další pojem, prolínající se celou prací a vztahující se k lidskému kapitálu: tím je rozvoj, chápaný ve smyslu investice do lidského kapitálu. Lidé jsou aktiva, jejichž hodnotu lze zvýšit právě v procesu investování neboli vzdělávání. [13]

#### Proces vzdělávání

*„Učení je pro člověka celoživotním procesem. V prvních desetiletích je vychováván prostřednictvím zařízení, jako jsou mateřské školy, základní školy a další vzdělávací instituce. Pro ty platí státní normy a obsah vzdělávání je prostřednictvím zákonů a nařízení podřízen právnímu řádu. Také pro podnikové vzdělávání existují platné normy, předpisy profesních komor a odborových organizací.*

*Forma a obsah dalšího odborného vzdělávání jsou ovlivňovány prostřednictvím různých směrnic a prostřednictvím závěrečných certifikátů.“ [5, str. 19]*

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, tedy byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Základním zákonem podnikání a úspěšnosti je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace tvoří flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Je třeba zajistit, aby pracovníci pružně reagovali na požadavky trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení organizace.

Soudobý charakter práce v organizacích a nejnovější metody řízení však vyžadují pracovníky nejen náležitě odborně připravené a schopné si osvojovat nové odborné znalosti a dovednosti, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti. Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je např. zácvik, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku (obsahu) znalostí a dovedností, než jaký vyžaduje momentálně zastávané místo, a v neposlední řadě také na formování hodnotových orientací pracovníků. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.

Podniky, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné, se musí věnovat rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Stále častěji se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže znalosti a dovednosti lidí stále rychleji zastarávají. Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží a služeb je výraznější, což si vynucuje pružnou reakci organizací a pružnost pracovníků. Častější jsou organizační změny a lidé je tedy častěji musejí zvládat. Zvyšuje se proměnlivost podnikatelského prostředí a organizace na to musejí reagovat. Změny hodnotových orientací lidí a orientace na kvalitu pracovního života se projevují ve zvýšené potřebě lidí se vzdělávat. [6]

Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.

- **Kvalifikace subjektivní:** soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti.

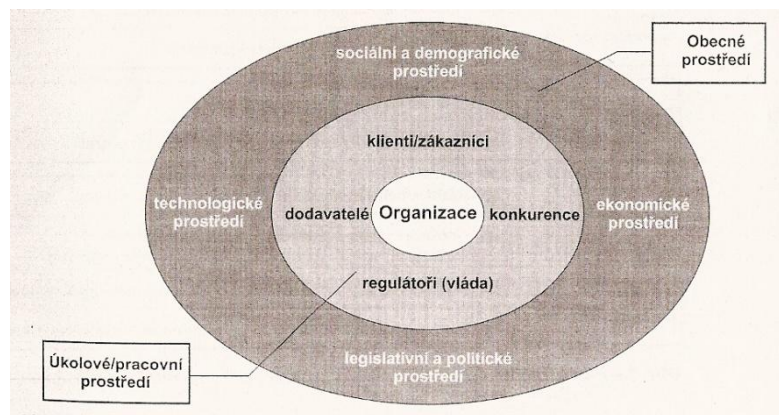
- **Klasifikace objektivní:** kvalifikovanost práce; požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce. [2]

### 3.1 Prostředí firemního vzdělávání

#### Vnější prostředí:

*„Děni v jakékoliv organizaci je ovlivňováno i tím, co se děje mimo ni (tzn. ve vnějším prostředí). Co, respektive kdo, všechno může být v tomto prostředí, a tedy ovlivňovat organizaci samu, její cíl, design, ale například i vzdělávání potřeby, a tedy i podobu firemního vzdělávání?“ [2, str. 23]*

Může nastat změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy a tím potencionálně vyvolat vzdělávací potřebu. [2]



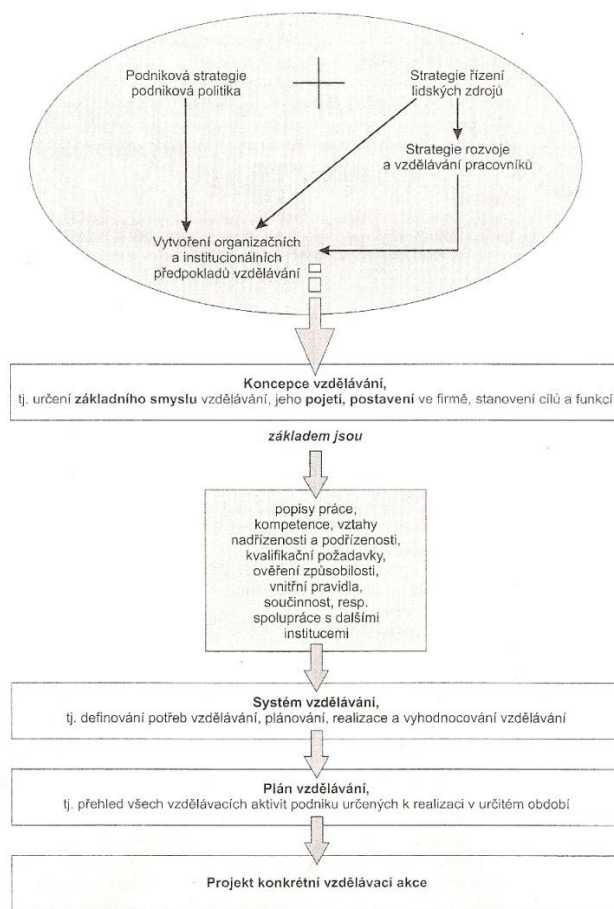
Obrázek 4. Vnější prostředí organizace [2]

### Vnitřní prostředí:

*„Do vnitřního prostředí firmy spadají veškeré interní procesy dané firmou, jejich podmínky a prostředky jejich fungování. Pokud jde o firemní vzdělávání, existují dvě základní východiska pro jeho efektivní fungování ve firemním prostředí.“ [2, str. 27]*

Obecně to jsou [2, str. 27]:

- *„existence a provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání pracovníků, včetně návaznosti na další kroky;*
- *vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.“*



Obrázek 5. Východiska firemního vzdělávání [2]

### 3.2 Metody firemního vzdělávání

*„Existuje široká škála vyzkoušených a vysoce efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Přesto je téměř jisté, že neexistuje jedno univerzální řešení rozvoje firemního vzdělání a celého vzdělávacího procesu, které by bylo platné pro jakoukoliv firmu.“ [7]*

Obecně se mohou faktory, které napomáhají rozhodnout se pro konkrétní metody vzdělávání, rozčlenit na:

1. **Velikost firmy** – Velké společnosti mohou působit neosobně a dodržují stanovená pravidla. Firmy s menším počtem zaměstnanců, kde se všichni osobně znají, vytváří image širšího rodinného kruhu.
2. **Rozpočet** – Dobře známá fráze, že "o peníze jde vždy až v první řadě" platí i v oblasti firemního vzdělávání. Firmy s velkým rozpočtem se mohou rozhodnout, jakou



část peněz investují do vzdělání svých zaměstnanců. Pokud ale firma nedisponuje dostatečnými prostředky, aby si mohla takové investice dovolit, nemůže tuto situaci nijak ovlivnit. Některá školení, zvláště technického zaměření, se finančně pohybují v řádech desítek tisíců korun za jeden den výuky.

3. **Lokalita** – Přestože moderní technologie stále více "zkracují vzdálenosti" mezi lidmi, hraje umístění a působnost firmy stále velkou roli v mentalitě zaměstnanců i zaměstnavatelů. [7]

Na závěr je nutno shrnout, že ochota podniků investovat do lidského kapitálu, po-  
tažmo vzdělávání svých zaměstnanců závisí na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce, kvality finálního výrobku či služby. Pokud má být podnikové vzdělávání účinné, musí se jednat o nepřetržitý proces vycházející z celkové podnikové strategie.

### 3.3 Nové způsoby (metody) vzdělávání

Postupem času vznikla široká paleta metod vzdělávání, jež je možné zařadit do dvou skupin.

1. **Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** – tedy při vykonávání běžných pracovních úkolů. Jedná se o individuální metody vzdělávání vyžadující individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Tato metoda je považována za vhodnější pro vzdělávání dělníků (pracovníků na nižším stupni řízení).
2. **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** – používané v organizaci nebo mimo ni. Často mají podobu školního režimu. Jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Vhodné pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

V praxi se používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň konkrétní práce. [6]

3. **Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj** - vznikly ze snahy zvýšit podíl **individuálního** studia na celkovém objemu vzdělávání ve firmě. Kom-

binovaných metod vzdělávání je možno využít na pracovišti školeného zaměstnance, stejně jako mimo něj. [7]

### 3.3.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Patří sem:

- **Instruktaž při výkonu práce:** jedná se o nejčastěji používanou metodu, je to totiž nejjednodušší a nejčastější způsob při zácviku nového pracovníka. Nadřizený pracovník předvede zaměstnanci pracovní postup. Instruovaný zaměstnanec si postup pozorováním a napodobováním osvojí.
- **Coaching:** představuje dlouhodobější, soustavnější instruování a vysvětlování. Jde o soustavné podněcování vzdělávaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě. Nejedná se pouze o jednostrannou výuku, ale je zde důležitá zpětná vazba ve formě periodických kontrol.
- **Mentoring:** školený přebírá část iniciativy při vzdělávání a má možnost si sám vybrat svého mentora, který jej vzdělávacím procesem provází. Mentor je obvykle starší spolupracovník, který má zkušenosti a odbornost takovou, že může napomáhat a radit svým méně zkušeným kolegům. Kromě role školitele hraje mentor i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu. Mentor pomáhá svému svěřenci (mentee) poznat lépe sebe sama, svůj potenciál a své schopnosti.
- **Counselling:** jedna z nejnovějších metod, která spočívá ve vzájemných konzultacích školící a školené strany. Tato metoda závisí na kvalitní obousměrné komunikaci.
- **Asistování:** je častou metodou formování pracovních schopností zaměstnance. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Postupně se podílí na pracovní činnosti a dosahuje větší samostatnosti, až je schopen pracovat zcela samostatně. Tento způsob vzdělávání se používá při školení manuálně pracujících zaměstnanců, a také při výchově specialistů a řídicích pracovníků.
- **Pověření úkolem:** navazuje na metodu asistování. Školený zaměstnanec je nadřazeným pověřen splnit úkol, k němuž má předem vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Při plnění úkolu je monitorován pověřeným kolegou.

- **Rotace práce:** při této metodě, je zaměstnanec po určitou dobu pověřen různými pracovními úkoly z oblastí různých částí firmy. Zaměstnanec tak získá větší nadhled nad chodem firmy. Metoda se používá především při výchově řídicích pracovníků.
- **Pracovní porady:** během pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě. [6]

### 3.3.2 Metody používané mimo pracoviště patří:

Patří sem:

- **Přednáška:** je jednosměrný komunikační proces, při němž školený zaměstnanec vstřebává předkládané informace. Závěrečná fáze bývá zpravidla věnována otázkám a odpovědím k přednesenému tématu.
- **Přednáška spojená s diskuzí:** rozšiřuje předešlou metodu o možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování):** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Používá k tomu audio-vizuální techniky a klade důraz na názornost.
- **Případové studie:** snaží se o popis nějaké konkrétní události či problému, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny a podstaty problému a návrhu účinného řešení. Tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Variantou případových studií je workshop (klade větší důraz na týmové a komplexnější řešení) a brainstorming (vedoucím pracovníkem je apelováno na každého jednotlivce ve skupině, aby navrhl vlastní způsob řešení daného problému. O jednotlivých návrzích je poté uspořádána diskuze, při níž se společně hledá optimální řešení).
- **Hraní rolí:** je metoda zaměřená na rozvoj praktických schopností. Účastníci na sebe berou role postav zapojených do této situace. Každý z účastníků dostane scénář

a je mu ponechán větší či menší prostor pro individuální dotváření scény. Od účastníků je vyžadována velká míra aktivity a samostatnosti.

- **Vzdělávání pomocí výpočetní techniky:** výpočetní technika nám usnadňuje učení pomocí schémat, grafů a obrázků, nabízejí vzdělávaným osobám různé testy atd. Výhodou je, že tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem jednotlivých účastníků.
- **Neuro-lingvistické programování:** učí školeného programovat vlastní reakce na jiné jedince a vytvářet podvědomé strategie pro interakce s nimi. Jednotlivec se učí identifikaci vhodné strategie a následné selekci nejefektivnější formy řešení a kontroly situace. [6]

### 3.3.3 Kombinované metody vzdělávání na pracovišti i mimo něj

Patří sem:

- **Učení se akcí:** je metoda, která pomáhá rozvíjet schopnosti učení se přímo z každodenních problémů, jež je třeba analyzovat. Procesu může být přítomen i externí poradce, který jej koordinuje a následně vyhodnocuje.
- **Studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury:** vzdělanost lze zvyšovat i poskytnutím literatury, knih, učebnic a podnikových materiálů, podle nichž si školený sám doplňuje své znalosti.
- **Prezentace vizuálních informací:** uskutečňuje se pomocí video techniky, bývá doplňována komentáři školitele, aby podpořil zpětnou vazbu a komunikaci oběma směry.
- **Interaktivní video:** kombinuje video metodu s využitím nejmodernější výpočetní techniky.
- **E-learning:** je moderní formou vzdělávání, při které je lektor nahrazen počítačem. Školený zaměstnanec se interaktivní výuky účastní individuální formou a následuje předkládané instrukce předem připravených lekcí v osobním počítači. E-learningové programy a kurzy mohou být provozovány v tzv. off-line režimu na konkrétním koncovém uživatelském zařízení (počítači), nebo v on-line režimu s

využitím přímého připojení počítače k počítačové síti. Ať už lokální v rámci firmy či k Internetu.

- **Multimediální vzdělávání:** využívá vzájemného propojení audio a video techniky, animací, fotografií a textu. Ve většině případů probíhá výuka za pomoci výpočetní techniky. [7]

## 4 INDIVIDUÁLNÍ HODNOCENÍ (HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ)

Bez posuzování výkonu zaměstnanců a hodnocení výsledků jejich práce se dnes neobejde prakticky žádná firma, která myslí na svoji budoucnost, prosperitu a konkurenceschopnost. Hodnocení neslouží jen vedoucím pracovníkům k plnému využití potenciálu zaměstnanců. Jeho cílem je také zajištění individuálního rozvoje, zdokonalování lidí a rozvoj celé firmy. Je součástí systému personální práce v podnikovém řízení. [4]

### 4.1 Pravidla pro provádění hodnocení

Základem spolehlivého hodnocení výsledku práce jsou měřítka pracovního výkonu:

#### 1) Zvolit jasné normy pracovního výkonu.

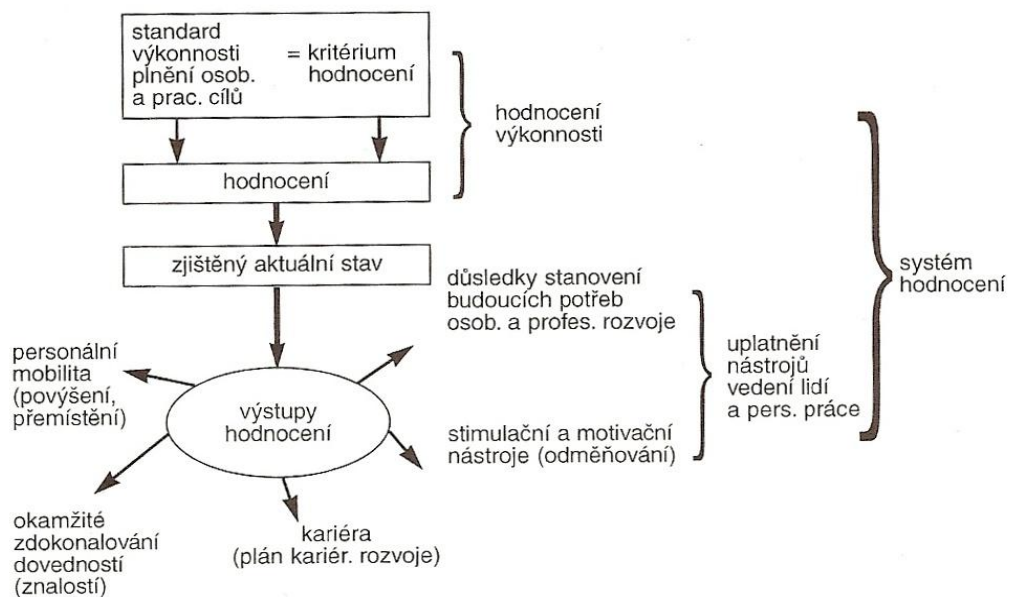
Hodnocení vykonávané práce vyžaduje jasné standardy. Ty slouží jako látka, s níž se daný pracovní výkon porovnává. Aby byly tyto normy efektivní, musejí se týkat požadovaných výsledků hodnocené práce. Takovými normami jsou v praxi cíle a standardy pracovního výkonu. Proces hodnocení začíná tím, že hodnocený zaměstnanec a jeho vedoucí se dohodnou na tom, čeho je třeba v práci docílit. Tato očekávání musejí být jasně stanovena předem. [4]

*„Co jsou cíle?*

*Cíle = určené výsledky, kterých se má dosáhnout. Musí vyjadřovat podmínky, za kterých má být žádoucí výsledek dosažen, časovou lhůtu pro jeho splnění a potřebné zdroje, jichž je třeba využít, aby byl výsledek splněn.“ [4, str. 23]*

*„Co jsou standardy?*

*Standardy = kritéria, kterých je třeba dosáhnout (např. produktivita práce, úrazovost, zmetkovitost). Standardy jsou používány převážně pro hodnocení opakovaných pracovních provozních činností (méně pro tvůrčí a řídicí činnosti).“ [4, str. 23]*



Obrázek 6. Postup využití standardů [4]

2) **Informovat správně hodnocené zaměstnance o tom, co se od nich očekává, a to s předstihem před hodnocením.**

Chceme-li cílevědomě řídit výkonnost ve smyslu firemní strategie, je třeba vázat její zvyšování na dosahování žádoucích cílů (ctižádostivé cíle). Ideální formou pro uskutečňování takového záměru je cílový rozhovor s pracovníkem, který s ním vede jeho bezprostřední nadřízený. To umožní pracovníkovi správně směřovat jeho pracovní úsilí a jednání.

Hodnocení cílových úkolů probíhá různými způsoby. Například se osvědčila čtyřstupňová škála – cíle splněny, částečně splněny, splněny velmi málo, nesplněny. Některé podniky vymezují oblast cílů, které bezpodmínečně splněny musejí být, nemá-li to mít pro pracovníka negativní důsledky. Při splnění všech cílů ví zaměstnanci, že mohou očekávat zvýhodnění koeficientu pro přidělování odměny. Cílové dohody i jejich hodnocení jsou důvěrnou věcí. [4]

3) **Vedení průběžných a písemných záznamů o výkonu hodnocených zaměstnanců a snaha o získání jejich stanoviska k vlastnímu výkonu v průběhu celého hodnotícího období.**

Nikdo z vedoucích nemívá natolik vynikající paměť, aby si mohl uchovat v hlavě všechny informace o pracovních výkonech vedených zaměstnanců půl roku, nebo dokonce celý rok. Proto je vhodné si vést průběžný shrnující záznam o všech významnějších pozitivních i negativních pracovních výsledcích zaměstnanců. [4]

4) **Snaha o rovnováhu mezi pozitivním hodnocením a kritikou.**

Není snad pracovník, který by pracoval jen špatně nebo vždy jen bezvadně. Proto ani hodnocení výkonu nemůže být jednostranné. Z praxe je známý ne jeden případ, kdy to, co je uděláno správně, se přechází, protože je za to pracovník placen, a to, co se nedaří, je kritizováno. Vzniká pak dojem, že většina pracovníků dělá stále chyby a citlivější z nich mohou trpět pocitem méněcennosti.

Hodnocení výkonu (jak neformální, tak i formální) musí vycházet z pozitivní motivace. Jen tak může posílit žádoucí spolupráci a důvěru mezi vedoucím a vedenými. [4]

5) **Hlavní charakteristiky hodnocení výsledků práce.**

- Hodnocení výsledků práce zaměstnanců má svůj smysl a plní vytyčené záměry, pokud se respektují jeho hlavní charakteristiky:
- nehodnotí se obecné osobní či kvalifikační charakteristiky, ale konkrétní výkony, výsledky resp. chování, jednání a postoje lidí za určité období
- hodnotitel posuzuje hodnocené ve vzájemné relaci tak, aby jejich výsledky byly souměřitelné, porovnatelné
- hodnotí se podle všem předem známých hledisek, obvykle stupňovitě uspořádaných, tzn. od nejlepšího k nejhoršímu
- hodnocení se nedeleguje na nikoho dalšího, provádí jej vždy bezprostřední vedoucí pracovník hodnoceného [4]



**Hodnocení zaměstnanců má přinést informace o tom:**

Co a jak zaměstnanec dělá (posouzení výkonu a výsledků jeho práce). Jaký zaměstnanec je (posouzení schopností, vlastností, postojů a předpokladů pro vykonávanou práci). [4]

**4.2 Výsledky individuálního pracovního hodnocení**

Výsledky individuálního pracovního hodnocení jsou určeny k následujícím účelům [4, str. 21]:

- *„objektivní odměňování zaměstnanců;*
- *plánování nezbytných nebo žádoucích personálních změn v personální struktuře organizace (případně na jednotlivých pracovních místech) v zájmu jejího přizpůsobení se budoucím (současným) potřebám rozvoje firmy;*
- *zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců, stanovení budoucí profesní dráhy a jejich kvalifikačního rozvoje;*
- *odstraňování a náprava zjištěných nedostatků jak v organizaci (např. nesprávně nebo neúčelně stanovené popisy práce), tak zejména ve výkonu a výsledcích práce zaměstnanců;*
- *ke zlepšení poznání a vyladění vzájemných vztahů mezi vedoucími a vedenými, k vytváření pozitivního sociálního klimatu na pracovišti;*
- *ke zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení jejich řešení.“*

Hodnocení zaměstnanců ve firmě poukazuje na přednosti, ale také nedostatky zaměstnanců, podle kterých je možné aplikovat vhodnou metodu vzdělávání a nedostatky odstranit.

Na základě teoretických východisek budu systém vzdělávání analyzovat ve vybraném podniku. V praktické části budu též konfrontovat získané poznatky v teoretické části s poznatky, které mi přinese dotazníkové šetření v podniku. Po vyhodnocení zjištěných informací navrhnou podniku zefektivnění systému vzdělávání.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ

Firma působí v místě mého bydliště a před čtyřmi lety jsem zde byla na letní brigádě. S chodem firmy jsem dobře obeznámena, a proto jsem si ji vybrala pro svou bakalářskou práci.

Dne 21. prosince 2005 byla firma zapsána do obchodního rejstříku pod názvem Dopravní služby Buš, s.r.o.

Nejdříve působila firma převážně v oblasti stavebnictví a pozemních prací na území České republiky. Později se přeorientovala na spolupráci s firmami podnikajícími v automobilovém průmyslu. Díky této spolupráci rozšířila firma své působení i do zahraničí. Firma tedy začala podnikat převážně v mezinárodní a vnitrostátní dopravě.

Pokud zákaznická firma nemá svou vlastní přepravní trasu pro náklad, firma Dopravní služby Buš, s.r.o. je schopna tento plán trasy zabezpečit a pro zákazníka tak vybrat nejvhodnější a nejkratší trasu přepravy nákladu.

V současné době firemní auta vozí zboží do Německa, Francie, Velké Británie, Belgie, Slovinska, Polska, Srbska a na Slovensko.

V roce 2008 byla firma certifikována ČSN EN ISO 9001:2001, zákazníkům tedy zaručuje kvalitní služby.[14]

### **Vozový park a autoservis**

Vozový park obsahuje osobní auta, dodávky a nákladní auta do celkové hmotnosti 7,5 tuny. Díky tomu, že firma vlastní servisní zázemí, jsou vozy neustále udržovány ve výborném stavu. Pro případ nutnosti drží servisní technik nepřetržitou pohotovost.

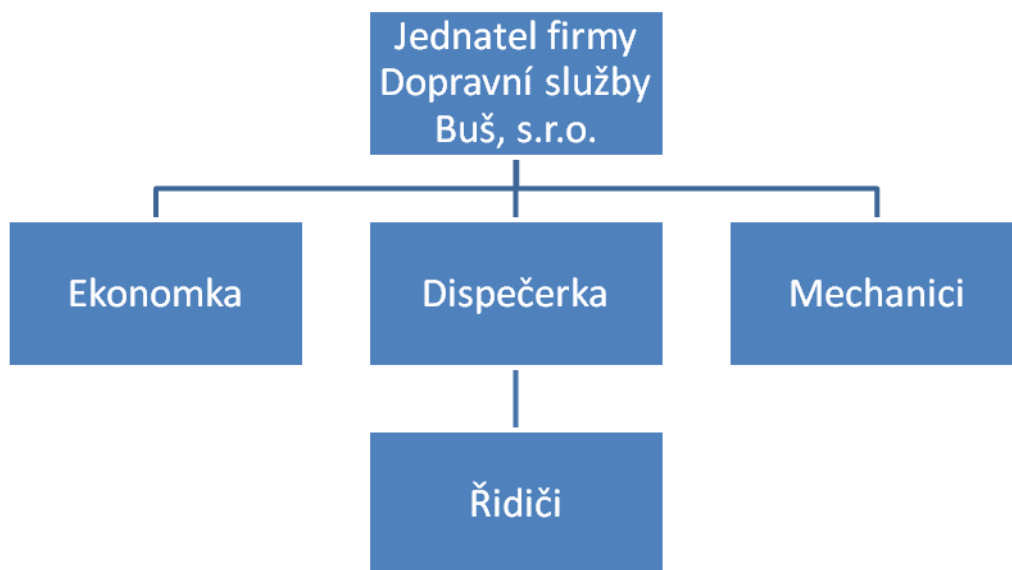
### **Sídlo**

Firma sídlí v areálu bývalého JZD, který vyžadoval postupnou rekonstrukci, aby vyhovoval potřebám autodopravy, autoservisu a celého zázemí firmy. Nedávno společnost investovala do úpravy a zpevnění parkovacích ploch.



Obrázek 7. Sídlo firmy

### Organizační struktura



Obrázek 8. Organizační struktura

Organizační struktura ve firmě je plochá, jednateli jsou přímo podřízeni všichni zaměstnanci, kterých je včetně jednatele 17. Plochá organizační struktura firmě vyhovuje, protože je pro vedení firmy přehledná, je zde užší kontakt mezi jednatelem a zaměstnanci, což vede k větší disciplinovanosti a vytváří se podmínky pro lepší zpětnou vazbu. Problémy a jakékoli nedostatky se rychleji a přehledněji odhalí a následně pak i odstraní, a toto se stává pro firmu konkurenční výhodou.

## 5.1 Vymezení činnosti

Spektrum činnosti firmy je poměrně rozsáhlé. Skládá se z těchto částí [13]:

- *„silniční motorová doprava nákladní*
  - *vnitrostátní vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti*
  - *mezinárodní vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti*
  - *vnitrostátní vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti*
  - *mezinárodní vozidly nad 3,5 tuny celkové hmotnosti*
- *opravy silničních vozidel*
- *velkoobchod*
- *maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím“*

Tato činnost umožňuje relativně velkou flexibilitu firmy na trhu. Více opěrných pilířů zajišťuje firmě lepší stabilitu v případě omezení určité činnosti.

## 6 STÁVAJÍCÍ ZPŮSOB VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Všichni zaměstnanci firmy se účastní ze zákona povinných školení. Školení probíhají mimo pracoviště, a to formou přednášky, která je případně doplněna na závěru diskuzí. Na tato školení si firma najímá odborně kvalifikované školitele. Ve firmě probíhají také školení přímo na pracovišti, jako jsou například pracovní porady.

### 6.1 Školení mimo pracoviště

#### 6.1.1 Školení řidičů

Profesionální řidiči musí od 1. 4. 2008 splňovat nové podmínky odborné způsobilosti. Ty jsou stanoveny Zákonem 374/2007 Sb., kterým se pozměňuje zákon 247/2000 Sb. o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů. Povinnost se vztahuje na řidiče, pokud řídí vozidlo skupiny C, C1, C+E, C1+E, D, D+E, D1, D1+E, tzn. i řidiči s vozidly nad 3,5 t, kteří dosud profesní osvědčení mít nemuseli. Povinnost se nevztahuje pouze na stanovené výjimky (např. řízení vozidla ozbrojených sil, hasičů, záchranné služby apod.). [15]

Školení řidičů se ve firmě koná jednou ročně a jednou za tři roky je ukončeno přezkoušením znalostí. Dokladem o provedení školení je osvědčení profesní způsobilosti řidiče, které vydá obecní úřad příslušný podle místa bydliště řidiče.

#### 6.1.2 Školení ADR

Rozsah tohoto školení je dán jednak zněním Evropské dohody o přepravě nebezpečných látek a věcí ADR a také zákonem o silniční dopravě 111/1994 Sb. ve zn. p. p. [16]

Obecně lze říci, že dohoda ADR stanovuje podmínky pro silniční přepravu nebezpečných věcí. Dohoda ADR mimo jiné předepisuje pravidla pro klasifikaci nebezpečných věcí, metody balení, označování obalů, pravidla pro nakládku a manipulaci, pravidla pro přepravu, požadavky na schvalování a konstrukci obalů a požadavky na konstrukci a schvalování vozidel, označování vozidel a výbavu vozidel.[17]

Jednou za pět let se ve firmě koná školení ADR. Po absolvování základního kurzu se dále pořádá obnovovací kurz ADR. Účelem tohoto kurzu je aktualizovat znalosti nabyté

v základním kurzu a zároveň musí zahrnovat problematiku posledního rozvoje techniky, vývoje právních předpisů a nebezpečných věcí.

### **6.1.3 Školení bezpečnosti práce**

Toto školení se ve firmě koná každoročně. Školení zajišťuje odborně způsobilý škoolitel, kterého si k tomuto účelu firma najímá.

BOZP je souhrnem opatření, která jsou stanovena legislativou nebo zaměstnavatelem. Mají sloužit k tomu, aby bylo předcházeno ohrožení či poškození lidského zdraví při pracovním procesu. Bezpečnost práce a ochrana zdraví zaměstnanců při práci je jednou ze základních povinností každého zaměstnavatele. Tato povinnost vyplývá ze zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce v platném znění. Základním cílem prevence v oblasti BOZP je omezit, popř. vyloučit rizika, vznikající při každé činnosti. [18]

Za posledních pět let bylo ve firmě na povinné vzdělávání ze zákona poskytnuto 12 640 Kč na jednu osobu, což činí 2 528 Kč na osobu za jeden rok.

## **6.2 Školení na pracovišti**

### **6.2.1 Pracovní porady**

Pracovní porady se konají pravidelně každý týden, případně podle pokynů jednatele. V úvodu porady bývá vyhodnoceno splnění úkolů z předcházející porady. V průběhu porady diskutují účastníci na dané téma. Poradu většinou vede jednatel firmy a seznamuje zaměstnance s konkrétními problémy. Poradu je nutné předem připravit, aby mohla být dostatečně efektivní. Porada většinou trvá 30 – 60 minut. Během této doby je možné projednat vše podstatné, aniž by účastníci měli problém s udržení pozornosti. Každý příspěvek do diskuze se bez námitek přijímá a diskutuje. Na konec porady jednatel firmy shrne hlavní body jednání, stanoví a rozdělí úkoly, které, jak už jsem zmínila, budou na začátku příští porady vyhodnoceny.

### **6.2.2 Instruktaž při výkonu práce**

Tuto metodu firma používá při zácviku nových zaměstnanců. Spočívá v tom, že nadřízený pracovník novému zaměstnanci poskytne informace potřebné pro výkon práce na

pracovišti a ten si daný postup pozorováním osvojí. Týká se hlavně organizace práce na pracovišti, zásad bezpečnosti a ochrany zdraví a protipožárních pravidel.

### **6.2.3 Ostatní vzdělávání**

Do ostatního vzdělávání patří zaškolení při nákupu nové technologie. Příkladem je zakoupení diagnostiky, která umožňuje kvalitnější servis vlastních aut. Při zakoupení této technologie firma zaplatila svým mechanikům školení vedené odborným školitelem přímo na pracovišti.

Toto vzdělávání se dále týká vnitropodnikových předpisů. Pokud dojde ke změně v předpisech, vedení firmy ihned informuje zaměstnance a je o změně stavu. Změny předpisů mohou zaměstnanci také na informačních tabulích ve firmě.



## 7 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU

Pro analýzu vzdělávání ve firmě jsem se rozhodla použít jako metodu sběru dat – dotazníkové šetření. V něm jsem použila jak otázek uzavřených, tak otevřených, aby respondenti mohli lépe vyjádřit svůj názor k dané problematice. Zkoumaným vzorkem byli všichni zaměstnanci firmy i vedení firmy. Zjišťovala jsem, zda je pro zaměstnance vzdělávání ve firmě dostačující, jestli se vzdělávají z vlastní iniciativy a v čem by své vzdělání chtěli doplnit. Použitý dotazník je uveden v příloze P I.

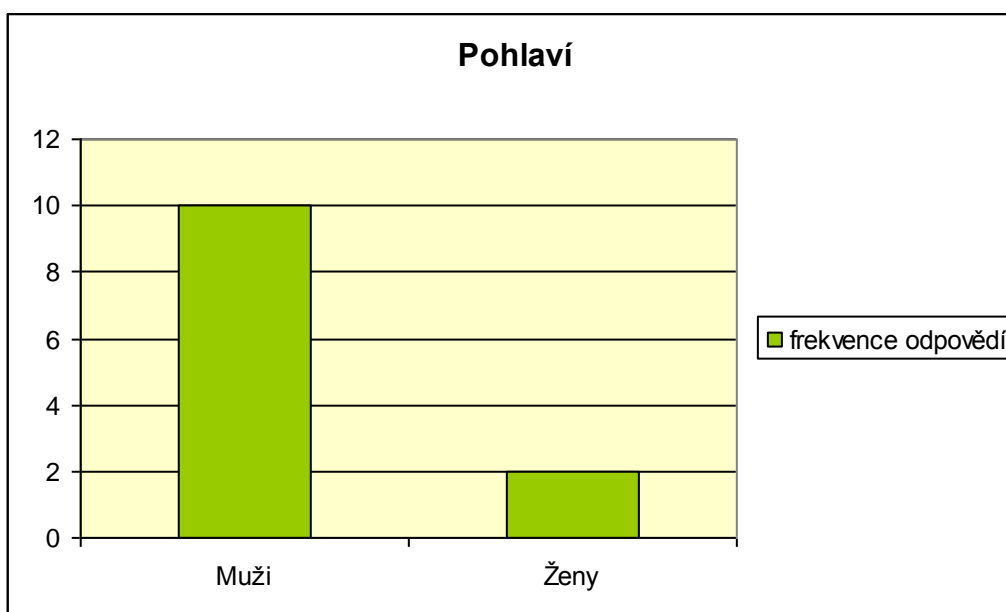
### 7.1 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník jsem umístila ve firmě po domluvě s jednatelem. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku vymezený týden. Vyplňování dotazníků se z celkového počtu 17 zaměstnanců zúčastnilo 12, což je nadpoloviční většina. Z tohoto pohledu byl o dotazník zájem a je zjevné, že zaměstnanci mají o své vzdělávání zájem. Poté jsem dotazník vyhodnotila a níže uvádím rozbor každé otázky a následně celkové zhodnocení.

#### 1. Otázka: jste: muž, žena.

Z počtu 12 zúčastněných bylo 10 mužů a 2 ženy.

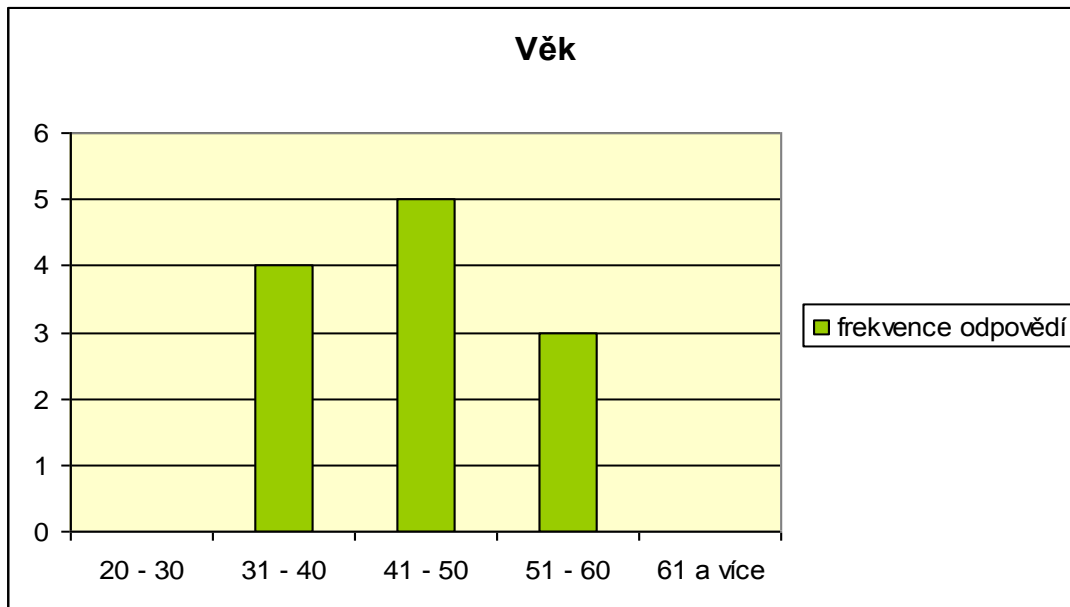
Graf 1. Pohlaví



## 2. Otázka: Váš věk je?

Věk respondentů se pohybuje mezi 31 lety a 60 lety. Nejvíce pracovníků však spadá do věkové skupiny 41 – 50 let.

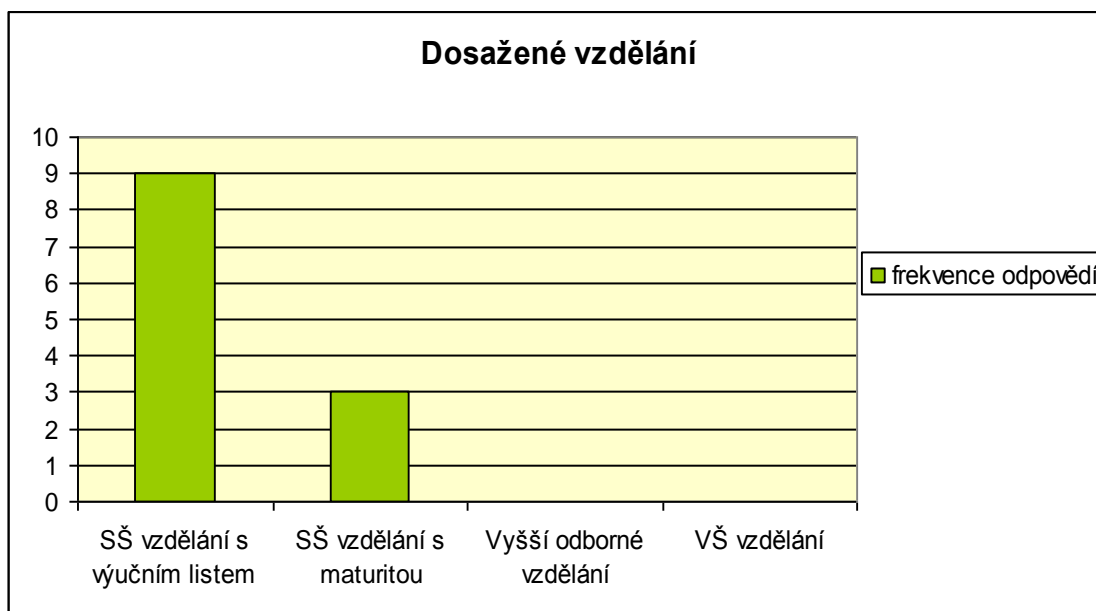
Graf 2. Věk



## 3. Otázka: jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Vzdělání zaměstnanců je ze 75 % středoškolské s výučním listem a z 25 % středoškolské s maturitou. Středoškolské vzdělání, které u zaměstnanců převažuje, pro výkon profese dostačuje. (Dosažené vzdělání a způsobilost k výkonu práce byla ošetřena již při přijetí do pracovního poměru.) Tato otázka úzce souvisí s předcházející otázkou a navazuje na ni.

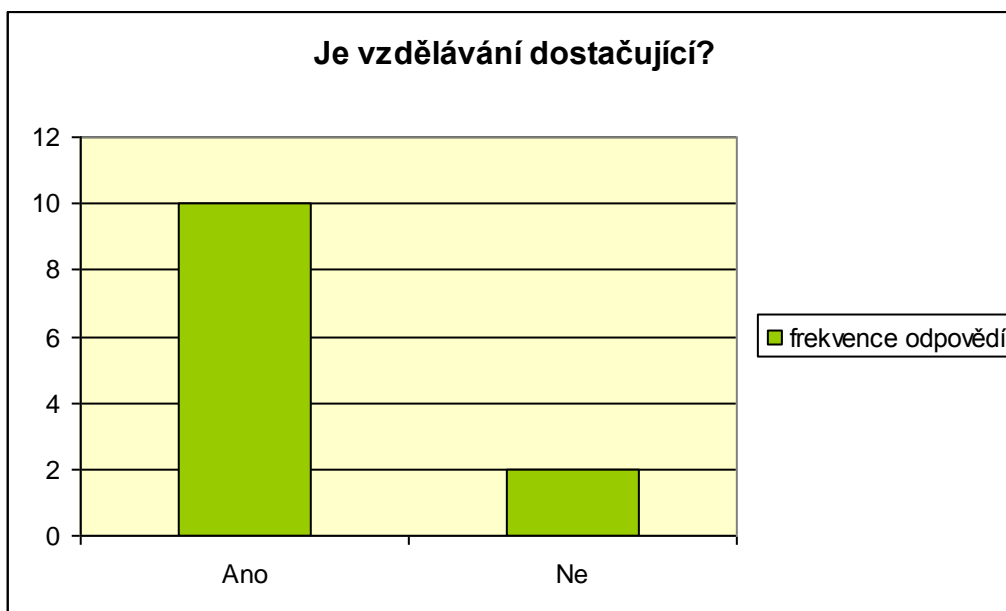
Graf 3. Dosažené vzdělání



#### 4. Otázka: je pro Vás vzdělávání ve firmě dostačující?

V dotazníku odpovědělo 83 % respondentů, že je pro ně vzdělávání ve firmě dostačující a pro 17 % respondentů je vzdělávání nedostačující. Pokud zvolili respondenti odpověď ne, mohli zde doplnit i vlastní názor. Zaměstnanci, kteří se vyjádřili, že vzdělávání je ve firmě nedostačující, si myslí, že je to způsobeno jazykovou bariérou při výkonu práce. I když je nespokojenost se vzděláváním jenom 17 %, nesmí firma tzv. „usnout na vavřínech“ a musí se neustále snažit o zdokonalování vzdělávání svých zaměstnanců, vždyť právě oni jsou firemní know-how a to je pro firmu velmi cenné a právě to jim pomáhá spoluvytvářet konkurenční výhodu nad jinými podobně zaměřenými firmami.

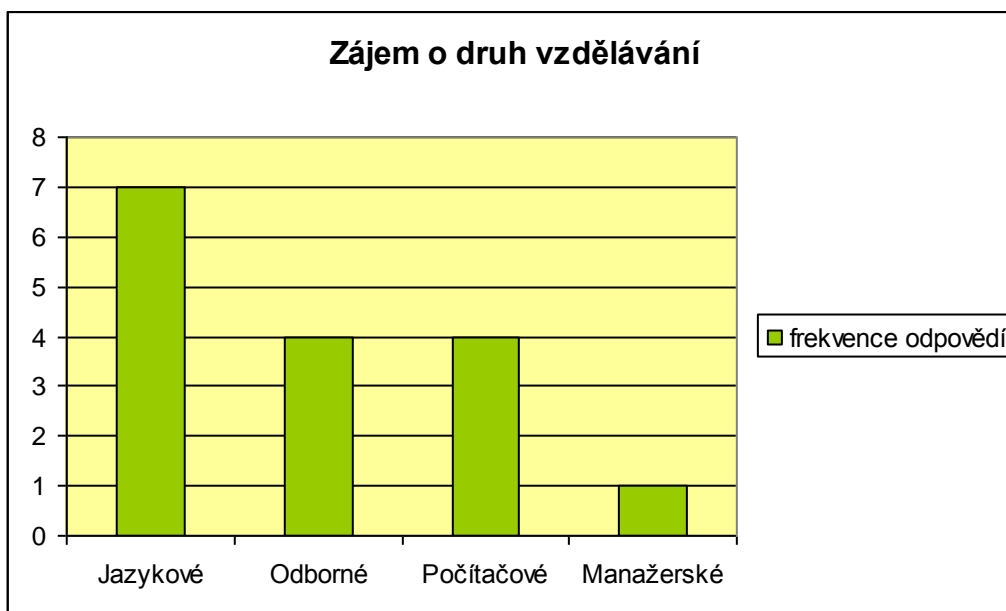
Graf 4. Je vzdělávání dostačující?



##### 5. Otázka: o který druh vzdělávání byste měl/a největší zájem?

Na otázku o který druh vzdělávání by respondenti měli největší zájem, bylo možno zakroužkovat více odpovědí. Z odpovědí vyplynulo, že největší zájem mají zaměstnanci o jazykové znalosti, dále pak o odborné a počítačové znalosti. O manažerské vzdělávání projevili nejmenší zájem, pravděpodobně protože zaměstnanci je k výkonu své práce nepotřebují. Manažerské vzdělávání by bylo spíše určeno pro vedení firmy. V této firmě by bylo vhodné zaměřit se hlavně na jazykové vzdělávání, jak vyplynulo z dotazníku a jazykovou bariéru postupně začít odstraňovat.

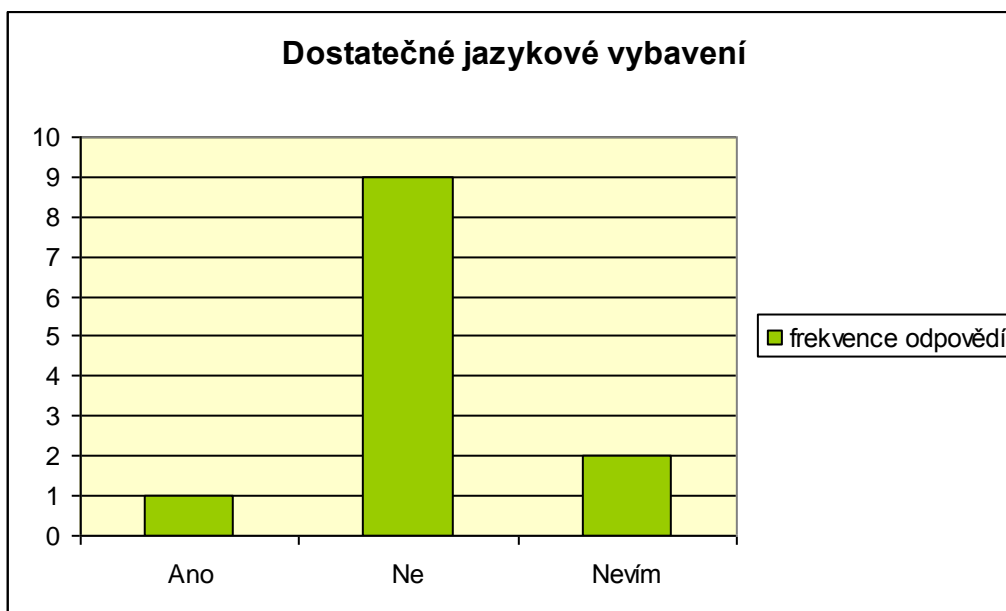
Graf 5. Zájem o druh vzdělávání



#### 6. Otázka: máte dostatečné jazykové znalosti pro výkon své profese?

Při dotazování, zda mají zaměstnanci dostatečné jazykové znalosti pro výkon své profese, odpovědělo 75 % respondentů, že dostatečné znalosti nemají, 8,3 % odpovědělo, že mají dostatečné znalosti a 16,7 % neví, zda mají dostatečné znalosti. Z této odpovědi jasně vyplývá nedostatečné jazykové vzdělávání, což by bylo potřeba změnit. Tím by se zaměstnanci firmy stali flexibilnější a samostatnější při pohybu v zahraničí. Firma tím může ušetřit určité finanční prostředky, které doposud vynakládala na tlumočení z cizích jazyků.

Graf 6. Dostatečné jazykové vybavení



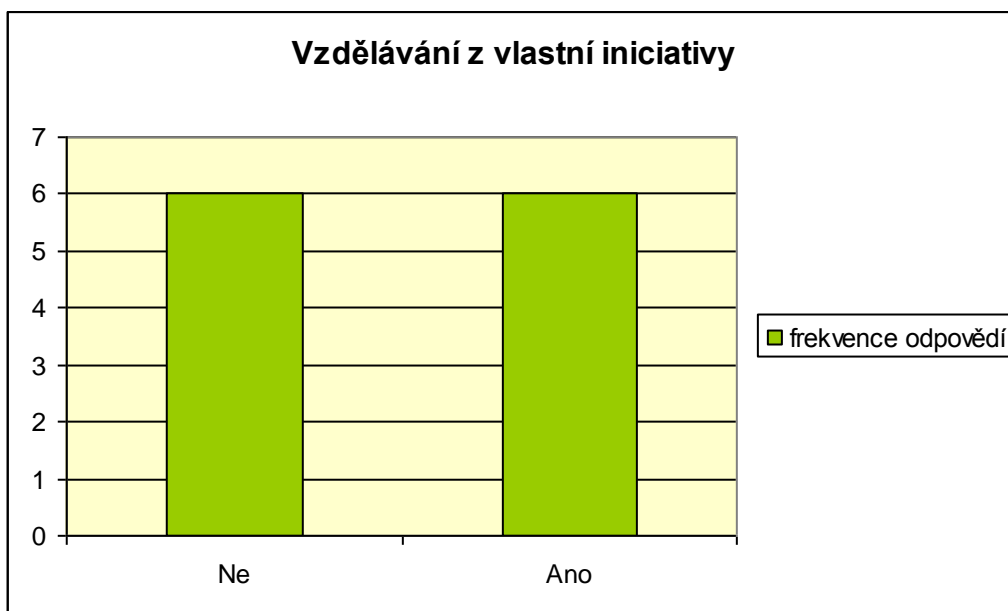
**7. Otázka: v čem byste sám/sama sebe chtěl/chtěla zdokonalit?**

Z této otevřené otázky vyplynulo stanovisko, že zaměstnanci by se nejvíce chtěli zdokonalit v jazycích, převážně pak v anglickém jazyce. Důvodem tohoto stanoviska je zcela jistě cestování do zahraničí, kde se řidiči jen těžko dorozumí. Sami tedy pocítují nedostatek v jazykovém vzdělávání a tento nedostatek by jim firma měla pomoci odstranit.

**8. Otázka: vzděláváte se pro svou profesi i z vlastní iniciativy?**

Na otázku, zda se vzdělávají zaměstnanci z vlastní iniciativy, odpovědělo 50 % že ano a 50 % ne. Zde bylo možno při odpovědi ano doplnit způsob vlastního vzdělávání. Zaměstnanci odpověděli, že se vzdělávají nejvíce z profesních časopisů. Je tedy patrné, že část zaměstnanců si absenci svých znalostí plně uvědomuje a snaží se je odstranit nebo alespoň eliminovat samostatným studiem odborné literatury.

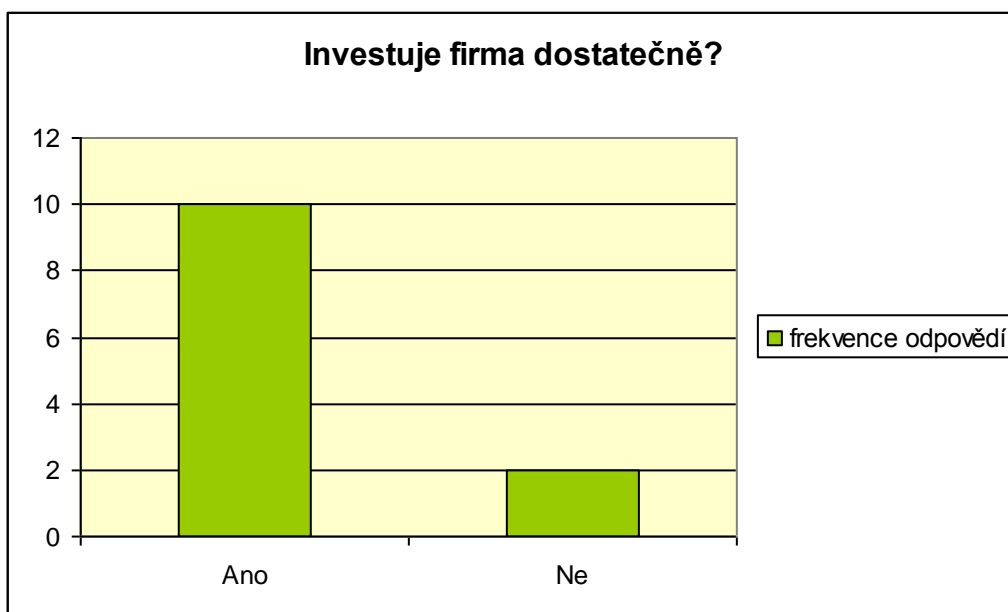
Graf 7. Vzdělávání z vlastní iniciativy



**9. Otázka: myslíte si, že firma dostatečně investuje do vzdělávání?**

Firma dostatečně investuje do vzdělávání podle 83 % respondentů a podle 17 % neinvestuje dostatečně. Kapitál investovaný do vzdělávání bývá těžko návratnou investicí, někdy si tuto skutečnost zaměstnanci nejsou schopni uvědomit a pak se jim může zdát investice do vzdělávání nedostatečná.

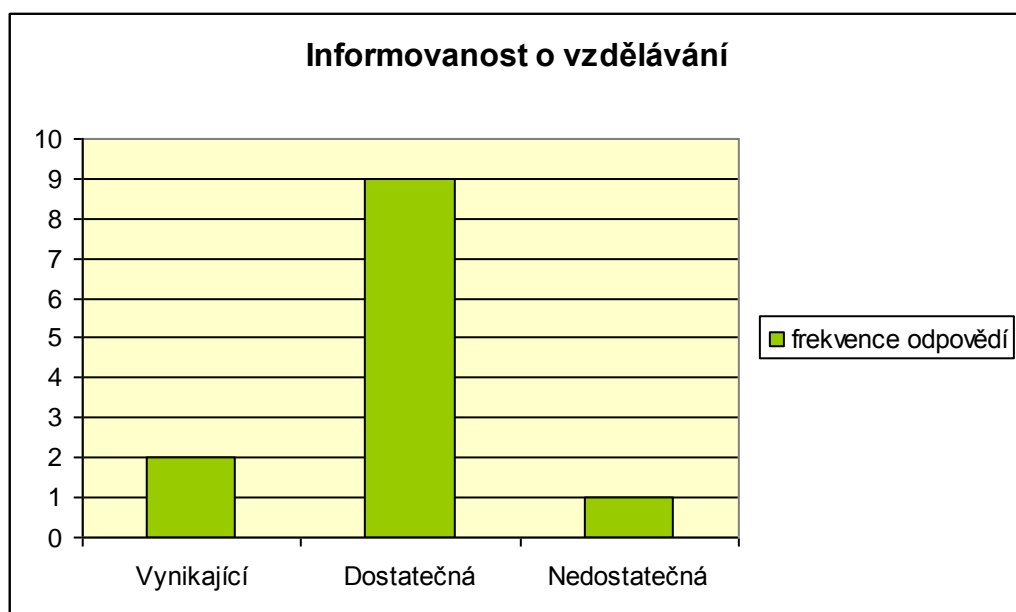
Graf 8. Investuje firma do vzdělávání dostatečně?



**10. Otázka:** jaká je informovanost o vzdělávacích aktivitách, popř. kurzech?

Informovanost o vzdělávacích aktivitách a kurzech je pro 16,7 % respondentů vynikající, pro 75 % dostatečná a pro 8,3 % je informovanost nedostatečná. Z této skutečnosti plyne, že by firma měla svůj systém informování o vzdělávacích aktivitách přehodnotit a případně provést jeho restrukturalizaci a informování o vzdělávacích aktivitách poskytovat jiným způsobem než doposud nebo alespoň dosavadní systém podpořit dílčími prvky.

Graf 9. Informovanost o vzdělávání

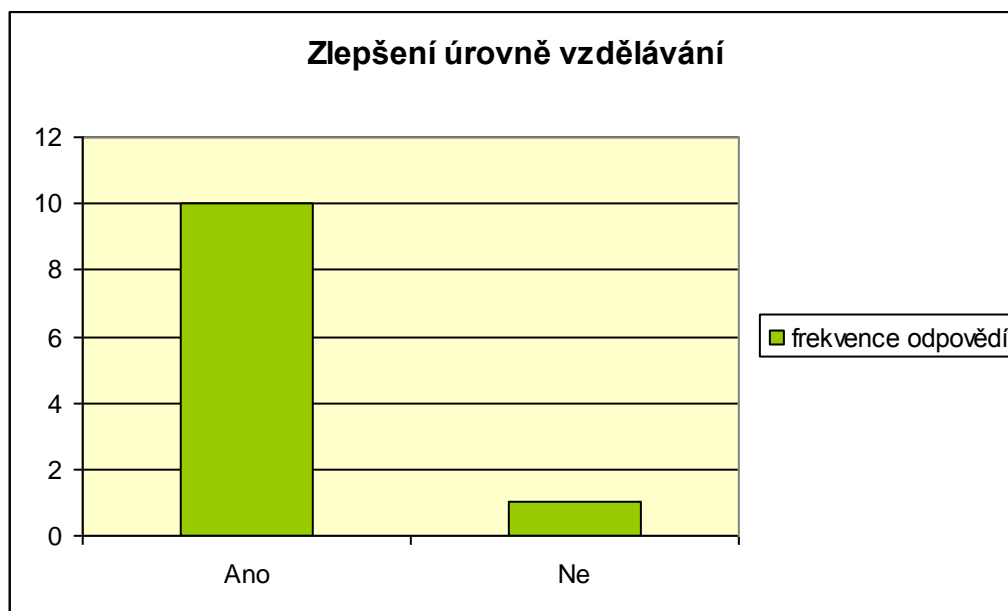


**11. Otázka:** myslíte si, že se úroveň vzdělávání a investic do lidského kapitálu oproti minulým letem zlepšila?

Investování do lidského kapitálu se oproti minulým letem zlepšilo podle 83 %, podle 8,5 % se investování nezlepšilo a 8,5 % respondentů nevedlo odpověď. Zde je zřetelné, že se firma o vzdělávání z pohledu zaměstnanců stará a snaží se jej zdokonalovat.



Graf 10. Zlepšení úrovně vzdělávání



### 12. Otázka: vlastní poznámky ke vzdělávání ve firmě, příp. k dotazníku:

Vlastní poznámky ke vzdělávání ani k dotazníku nebyly uvedeny. Toto se tedy dá zhodnotit, že jsou zaměstnanci spokojeni a žádné závažné výhrady ke vzdělávání ve firmě ani k dotazníku nepocítily.

## 7.2 Celkové zhodnocení dotazníku:

Z dotazníku vyplynulo, že v současném stavu je spokojenost se vzděláváním v podniku obstojná, ale bylo by žádoucí systém vzdělávání zdokonalit. Zaměstnanci jsou spokojeni s průběhem vzdělávání v podniku i s informováním o průběhu vzdělávání, avšak nejsou zcela spokojeni s úrovní vlastního vzdělání. V této poslední oblasti pocítují největší nedostatek. Pracovníci si přejí tedy hlavně po doplnění odborných a jazykových znalostí.

Podle mého názoru by se firma měla zaměřit se na tyto nedostatky a snažit se je odstranit. Mezi hlavní nedostatky patří nedostatečné vzdělávání zaměstnanců v jazycích, a to hlavně v jazyce anglickém. Dále by se pak mělo rozvíjet další odborné vzdělávání zaměstnanců.

Z vyhodnocených dat vyplynulo, že největší zájem mají zaměstnanci o jazykové vzdělávání (kurzy), proto firmě doporučuji umožnit zaměstnancům jazykový kurz. Po ab-

solování alespoň základního kurzu pak každý zaměstnanec obdrží brožuru s konverzací v anglickém jazyce, kterou pro firmu navrhnu. Dále též z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci se vzdělávají i ve volném čase a to pomocí odborných časopisů. Pro firmu by bylo vhodné tyto odborné časopisy odebírat a přímo tak zprostředkovat svým zaměstnancům vzdělávání po odborné stránce.

## 8 NAVRŽENÍ ZMĚN

Na základě rozhovorů s majitelem podniku a dále pak z interních materiálů jsem zjistila, že firma spolupracuje převážně se zahraničními partnery. Zde vzniká dle mého názoru ona mezera, která se projevila vyhodnocením otázek v dotazníkovém šetření, a sice že téměř všechny zakázky realizuje společnost většinou mimo Českou republiku, což se neobejde bez dostatečného jazykového vybavení. Pro řidiče je jazyková bariéra zcela jistě stresující a navíc to může v očích zahraničních partnerů snižovat kredit společnosti. Příkladem se tedy k názoru, že je pro firmu nezbytné, aby se zaměstnanci zdokonalili v cizím, především anglickém jazyku. Tento problém se netýká však pouze řidičů, ale též vedení firmy, tzn. manažerů. Pro dobrou komunikaci považuji cizí jazyk za nezbytný. Pokud firma své zaměstnance zdokonalí v cizích jazycích, stane se flexibilnější a to ji také pomůže lépe obstát v konkurenčním boji s ostatními stejně nebo podobně zaměřenými firmami.

### 8.1 Konverzace v anglickém jazyce

Zaměstnancům není ve firmě umožněno vzdělávat se po jazykové stránce (viz vyhodnocení dotazníku). Na základě domluvy s vedením firmy jsem se rozhodla navrhnout firmě brožuru: Konverzace pro řidiče v anglickém jazyce. Tuto brožuru uvádím v příloze P II. Brožura je uzpůsobena přesně požadavkům dle typu práce pracovníků. Dalším návrhem je, aby každý zaměstnanec absolvoval základní kurz anglického jazyka. Tento jazykový kurz je nezbytný především z toho důvodu, aby mohli efektivněji pracovat s brožurou a mohli jí lépe porozumět. Tento kurz by jim pomohl zvládnout základní dovednosti jako je čtení a výslovnost, což jim pomůže lépe se dorozumět v zahraničí.

Konverzace obsahuje základní fráze pro nejčastější situace, kterými jsou:

- **Nakládka a vykládka:** tato část zahrnuje konverzaci při nakládání a vykládání zboží. Uvedeny jsou zde dotazy na druh a množství přepravovaného nákladu a do které firmy má být náklad doručen, případně kdy má proběhnout další nakládka nebo vykládka.
- **Parkování:** zde je uvedena konverzace na téma parkování v areálu zákaznické firmy, pokud je třeba čekat na naložení/vyložení nákladu.

- **U čerpací stanice:** uživatel příručky v této části nalezne, jak se dorozumět při tankování a následně jak při platbě. Dále je zde uvedena konverzace na téma kde je nejbližší čerpací stanice a jak se k ní dostat.
- **Pokyny při jízdě:** tato část uvádí instrukce, které se objevují na informačních tabulích na dálnicích, a instrukce které mohou dávat policisté v případě nějaké nečekané události.
- **Dopravní značky:** v oblasti dopravních značek jsou uvedeny názvy nejčastějších dopravních označení, se kterými je možno se na cestách potkat.
- **Dotazy na cestu:** v případě, že uživatel zabloudí nebo nebude sám schopen najít správnou cestu na určené místo, pomůže mu konverzace na téma dotazy na cestu, kde najde základní otázky na směry a umístění budov, měst a firem.
- **Směry, umístění:** toto téma doplňuje předcházející část. Zde jsou uvedeny světové strany a lokace.
- **Nehoda:** velmi důležité je umět se dorozumět při dopravní nehodě a moci tak zajistit potřebnou první pomoc a přivolat lékaře. A proto je v konverzaci zahrnuta i tato část, kde je uvedeno, jak popsat místo nehody, jak přivolat lékaře, policii, případně hasiče. V neposlední řadě tato kapitola obsahuje informace, jak konverzovat se zraněným.
- **Přestupek:** pokud se řidič dopustí dopravního přestupku a bude zastaven policií, pak v této části nalezne patřičnou konverzaci týkající se přestupku.
- **Porucha, servis:** použití brožury v této oblasti je určeno k ulehčení popsání stavu poškození vozidla a zajištění si havarijní služby nebo mechanika k odstranění poruchy.
- **Na hranicích:** prohlídka na hranicích sice v dnešní době není častá, ale pro případ, kdy by k prohlídce došlo, je v brožuře uvedena konverzace při celní kontrole.

Tato brožura vznikla po vyhodnocení dotazníku a ve spolupráci s jednatelem firmy. Při konzultaci s jednatelem byly vybrány nejpoužívanější a pro řidiče nejvhodnější fráze, které jsou potřebné pro výkon práce. Sled konverzace byl sestaven od nejčastěji nastávajících situací až po ty méně časté. Brožuru obdrží každý řidič do svého auta, aby ji mohl využít při výkonu jeho práce v zahraničí. Před tím, než tyto brožury obdrží, absolvují za-

městnanci základní kurz angličtiny, aby uměli věty přečíst a aby porozuměli odpovědi dotazovaného.

Ukáže-li se brožura v praxi jako užitečná a najde-li své uplatnění, budu i nadále spolupracovat na jejím zdokonalení a na její modifikaci do dalších evropských jazyků. Brožura by pak byla přeložena do jazyků těch zemí, do kterých řidiči jezdí.

## ZÁVĚR

*„V cizím domě uvidíte za pět minut více chyb než ve vlastním za celý rok. Záleží jen na tom, abychom při vypočítávání těch cizích chyb nechali si také chvíli na posouzení našich vlastních pošetilostí.“*

Tomáš Baťa

Na závěr jsem použila vhodný citát od Tomáše Bati, který lze vztáhnout také na téma mé bakalářské práce. Když má vedení firmy možnost posoudit vzdělávání zaměstnanců v konkurenčním podniku, vidí na první pohled nedostatky. Mnohdy to mohou být ty samé nedostatky, které se objevují i v jejich vlastní firmě. Důležité je mít racionální pohled na svou práci a snažit se i o pohled z druhé strany věci. Tím se pak lépe odkryjí nedostatky, které firma může odstranit.

Vzděláváním zaměstnanců se rozšiřuje jejich obzor a to jim pomáhá se seberealizovat a stát se přínosem pro firmu. Pokud je vedení firmy dostatečně vzděláváno, může pak snadněji své podřízené řídit a porozumět jejich potřebám. Mohlo by pak dojít ke zkvalitnění komunikace ve firmě a zefektivnění získávání zpětné vazby. Vedení firmy by se mělo snažit si kvalitní zaměstnance udržet, neboť jsou know-how firmy.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň a analyzovat vzdělávání zaměstnanců ve firmě Dopravní služby Buš, s.r.o.

V teoretické části jsem objasnila termín lidský kapitál a jeho důležitost, analýzu a identifikaci potřeby vzdělání, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a individuální hodnocení zaměstnanců. Z poznatků v teoretické části jsem čerpala při psaní praktické části.

V praktické části jsem pro vyhodnocení dat použila dotazníkové šetření, na základě kterého jsem zjistila všechny podstatné náležitosti. Zjistila jsem, že ve firmě chybí vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Proto jsem navrhla brožuru s anglickou konverzací pro zaměstnance firmy. Před obdržáním brožur by se zaměstnanci účastnili jazykových kurzů pro lepší zvládnutí práce s brožurou. Následně by ji každý zaměstnanec obdržel pro snadnější výkon své práce v zahraničí.

Podle mého názoru jsem ve své bakalářské práci dosáhla předsevzatých cílů ze zadání práce. Po celou dobu psaní práce jsem se držela tématu zadání, s čímž mi pomáhala vedoucí mé práce a vedení firmy, za což jim ještě jednou děkuji.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

[1] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha : Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

[2] BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha : Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

[3] BELCOURT, M.; C. WRIGHT, P. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

[4] STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. Praha : Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.

[5] BELZ, H. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.

[13] NEPOLSKÁ, K., HLÍNOVÁ, M. Význam kvalifikačního rozvoje pracovníků v podniku z pohledu teorie lidského kapitálu. In sborník z 5. odborné konference doktorského studia s mez. účastí. Brno: VUT, 2003. ISBN 80-7204-265-3.

[6] *Vzdělávání pracovníků v moderní organizaci*. In *Sociologie organizace a řízení* [online]. Praha : Katedra Sociologie (Karlova Univerzita, fakulta Filozofická), 200? [cit. 2011-02-28]. Dostupné z WWW: <<http://sociologie.unas.cz/>>.

[7] *Dino.saur.cz* [online]. 15.03.2009 [cit. 2011-02-28]. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Dostupné z WWW: <<http://dino.saur.cz/view.php?cislocianku=2009031402>>.

[8] KOHOUTEK, R. *Dotazník*. In *Konstrukce a práce s dotazníkem* [online]. Brno : Katedra psychologie (Masarykova univerzita, Fakulta pedagogická), 200? [cit. 2011-02-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.ped.muni.cz/wpsy/old/stud\\_materialy/koh\\_dotaznik.htm](http://www.ped.muni.cz/wpsy/old/stud_materialy/koh_dotaznik.htm)>.

[9] *Dotaznik-online.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-02-28]. Přeskočit na: *Obsah | Konec stránky Dotazník-online ...jak na dotazník*. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>.

[10] MAJEROVÁ, V.; MAJER, E. *Metody a techniky sociologického výzkumu*. In *Metody a techniky sociologického výzkumu* [online]. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006 [cit. 2011-02-28]. Dostupné z WWW: <[http://www.strediskocuhk.cz/doc/studijni\\_texty\\_2006.pdf](http://www.strediskocuhk.cz/doc/studijni_texty_2006.pdf)>.

[11] *Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb* [online]. 29.06.2010 [cit. 2011-02-28]. BusinessInfo.cz, Oficiální portál pro podnikání a export. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/analyza-identifikace-vzdelavacich-potreb/1001663/57434/>>.

[12] *Neziskovky.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-02-28]. Analýza vzdělávacích potřeb (AVP). Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/vzdelavani/analyzy/avp/>>.

[13] *Justice.cz* [online]. 200? [cit. 2011-02-28]. Obchodní rejstřík. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>>.

[14] *Dsbus.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Certifikáty. Dostupné z WWW: <<http://www.dsbus.cz/cz/c>>.

[15] *Prodopravce.cz* [online]. 12.01.2011 [cit. 2011-02-28]. ADR přeprava nebezpečných věcí. Dostupné z WWW: <<http://www.prodopravce.cz/sluzby-8-3.php>>.

[16] *Bittner consultine, s.r.o., centrum dopravního vzdělávání* [online]. 2007 [cit. 2011-02-28]. Přeprava nebezpečných látek ADR. Dostupné z WWW: <<http://www.bittner.eu/cz/adr/>>.

[17] *Akademie dopravního vzdělávání* [online]. 2009 [cit. 2011-02-28]. Školení ADR (silniční přeprava nebezpečných věcí) . Dostupné z WWW: <[http://www.usmd.cz/akademie/index.php?file=skoleni\\_adr.php](http://www.usmd.cz/akademie/index.php?file=skoleni_adr.php)>.

[18] *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci* [online]. 200? [cit. 2011-02-28]. BOZP. Dostupné z WWW: <<http://bozpskoleni.cz/>>.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ADR Přeprava nebezpečných věcí.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1. Potřeby vzdělávání [2] .....	16
Obrázek 2. Proces analýzy potřeb [1] .....	26
Obrázek 3. Rozhodovací schéma pro zjišťování výkonnostních problémů [3].....	27
Obrázek 4. Vnější prostředí organizace [2] .....	31
Obrázek 5. Východiska firemního vzdělávání [2] .....	32
Obrázek 6. Postup využití standardů [4].....	39
Obrázek 7. Sídlo firmy.....	44
Obrázek 8. Organizační struktura .....	44

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Pohlaví.....	49
Graf 2. Věk .....	50
Graf 3. Dosažené vzdělání .....	51
Graf 4. Je vzdělávání dostačující? .....	52
Graf 5. Zájem o druh vzdělávání .....	53
Graf 6. Dostatečné jazykové vybavení .....	54
Graf 7. Vzdělávání z vlastní iniciativy .....	55
Graf 8. Investuje firma do vzdělávání dostatečně? .....	55
Graf 9. Informovanost o vzdělávání .....	56
Graf 10. Zlepšení úrovně vzdělávání .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: KONVERZACE PRO ŘIDIČE V ANGLICKÉM JAZYCE

## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Vážené dámy a pánové,

Jsem studentkou Fakulty logistiky a krizového řízení, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku zaměřeného na úroveň a spokojenost s vzděláváním na pracovišti. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a získané údaje budou použité pouze pro účely zpracování bakalářské práce, která je na téma: „Analýza vzdělávání pracovníků v podniku Dopravní služby Buš, s.r.o.“

Hodící se zakroužkujte, případně na vyznačené řádky doplňte vlastní mínění.

1. Jste: muž, žena.
  
2. Váš věk je:
  - a) 20 – 30
  - b) 31 – 40
  - c) 41 – 50
  - d) 51 – 60
  - e) 61 a více
  
3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
  - a) Středoškolské vzdělání s výučním listem
  - b) Středoškolské vzdělání s maturitou
  - c) Vyšší odborné vzdělání
  - d) Vysokoškolské vzdělání
  
4. Je pro Vás vzdělávání ve firmě dostačující?
  - a) Ano
  - b) Ne. Pokud ne, napište důvod: .....
  
5. O který druh vzdělávání byste měl/a největší zájem:
  - a) Jazykové
  - b) Odborné
  - c) Počítačové
  - d) Manažerské (tzv. soft skills)

6. Máte dostatečné jazykové znalosti pro výkon své profese?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
7. V čem byste sám/sama sebe chtěl/chtěla zdokonalit?
- .....
8. Vzděláváte se pro svou profesi i z vlastní iniciativy?
- a) Ne
  - b) Ano. Pokud ano, jakým způsobem: .....
9. Myslíte si, že firma dostatečně investuje do vzdělávání?
- a) Ano
  - b) Ne
10. Jaká je informovanost o vzdělávacích aktivitách, popř. kurzech
- a) Vynikající
  - b) Dostatečná
  - c) Nedostatečná
11. Myslíte si, že se úroveň vzdělávání, investic do lidského kapitálu oproti minulým letem zlepšila?
- a) Ano
  - b) Ne
12. Vlastní poznámky k vzdělávání ve firmě, případně k dotazníku. ....
- .....

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Pavla Bušová

**PŘÍLOHA P II: KONVERZACE PRO ŘIDIČE V ANGLICKÉM  
JAZYCE**

# **Konverzace v anglickém jazyce**

(česko-anglická konverzace)



Poznámka: tato brožura je určena pouze pro zaměstnance firmy Dopravní služby Buš, s.r.o.

**Obsah:**

1. Nakládka, vykládka
2. Parkování
3. U čerpací stanice
4. Pokyny při jízdě
5. Dopravní značky
6. Dotazy na cestu
7. Směry, umístění
8. Nehoda
9. Přestupek
10. Porucha, servis
11. Na hranicích

**Contents:**

- Loading, Unloading
- Parking
- By the petrol station
- Instructions by the drive
- Traffic markings
- Questions about the way (road)
- Directions, location
- Accident
- Offence
- Failure, servicing
- On the frontier

**Adresa firmy/Company address**

Dopravní služby Buš, s.r.o.

Zástřizly 86

768 05 Koryčany

[www.dsbus.cz](http://www.dsbus.cz)



## **1. Nakládka, vykládka**

Můžeme mluvit anglicky?

Kde je firma.....?

Máte připraven náklad pro...?

V kolik hodin je nakládka?

V kolik hodin mám složit?

V 6 hodin ráno.

V 8 hodin večer.

Kolik povezu palet?

Jak velké palety, EUR nebo 120 x 100cm?

Jak jsou palety vysoké?

Kolik váží jedna paleta?

Váha je včetně palety nebo bez?

Kolik kilogramů povezu?

Povezete 1200 kg.

Je možné palety stohovat na sebe?

Kdy má být náklad u odběratele?

Je náklad ADR?

Jaký je to druh nákladu?

Náklad je:

Křehký.

Nebezpečný.

## **Loading, Unloading**

Can we speak English?

Where is the company....located?

Do you have cargo ready for.....?

What is the loading time?

What is the unloading time?

At six a. m.

At eight p. m.

How many paletts will I carry?

Are the paletts EUR or one hundred and twenty by one hundred?

What is the height of the paletts?

What is the weight of the palett?

Does total weight include weight of the palette or not?

How many kilograms will I carry?

You will take one thousand and two hunderd kilograms.

Are the pallets stackable?

What time the cargo (goods) has to be at consignee?

Is the cargo (goods) ADR?

What kind of load (goods) is that?

The cargo(goods) is:

Fragile.

Dangerous.

Kdy bude připravený příští náklad?

What time will be the next cargo (goods) ready?

Přivezl jsem náklad z .....

I delivered the cargo (goods) from...

Rád bych složil během hodiny.

I would like to unload during one hour.

Přivezl jsem několik palet.

I brought few paletts.

## **2. Parkování**

## **Parking**

Mohu si tu nechat auto?

Can I park my lorry here?

Kde se tu dá parkovat?

Where can I park around here?

## **3. U čerpací stanice**

## **By the petrol station**

Kde mohu natankovat?

Where can I refuel (tank) around here?

Jak daleko je nejbližší čerpací stanice?

How far is the nearest petrol station?

Je to: blízko/daleko;  
deset minut jízdy autem

It is: near/far from here; ten minutes by car from here.

Asi 200 metrů odtud.

It is about two hundred metres from here.

Asi 10 kilometrů odtud.

It is about ten kilometres away from here.

Je tu někde čerpací stanice?

Is there a petrol station nearby?

Hned v první vesnici, přibližně 2 kilometry.

It is in the next village approximately two kilometres from here.

Budu platit kartou (např. shell).

I will pay by Shell card.

Na kartě není dostatečný obnos.

There is not enough money at the card.

Karta není v pořádku.

The card is not all right.

Karta nefunguje.

The card doesn't work.

Vaše účtenka.

Your receipt.

Uzávěr nádrže.

Petrol (fuel) cap.

#### **4. Pokyny při jízdě**

#### **Instructions by the drive**

Jed'te pomalu.

Drive slowly.

Dejte pozor!

Be careful!

Jed'te rovně!

Go straight!

Zvřete/otevřete okno.

Close/open the window.

Odbočte doleva/doprava.

Turn left/right.

Odbočte z dálnice.

Turn off the motorway.

Jed'te na dálnici.

Go on motorway.

Zastavte!

Stop!

Couvněte!

Reverse!

Rozsvi'te/ztlumte svě'tla!

Turn the lights on/off!

Pozor náledí!

Watch out icy road!

#### **5. Dopravní značky**

#### **Traffic signs**

Zapněte svě'tla.

Turn the lights on.

Dej přednost v jízdě zprava.

Give way to the right.

Objížd'ka.

Detour.

Zákaz parkování.

No parking.

Zákaz předjíždění.

Overtaking prohibited.

Dálnice.

Motorway / Highway.

Práce na silnici.

Road work.

Nebezpečí!

Danger!

Jednosměrný provoz.

One way traffic.

Stop!	Stop!
Cesta uzavřena.	Road closed.
Slepá ulice.	Dead end.
Nebezpečná zatáčka.	Dangerous curve.
Jed'te vpravo/vlevo.	Go right/left.
Jed'te pomalu.	Drive slowly.
Nebezpečné klesání.	Dangerous downhill grade.
Zákaz vjezdu.	All vehicles prohibited.
Zákaz odbočení vlevo.	Left turn prohibition.
Zákaz zastavení.	Stopping prohibited.
Průjezd zakázán.	No thoroughfare.
Nadjezd, nadchod.	Flyover, upperbridge.
Podjezd, podchod.	Underpass, subway.
Křižovatka.	Crossroads.
Obchvat.	Bypass.
Rozcestí.	Fork.
Zpoplatněná dálnice.	Tollway
Jízdní pruh.	Traffic lane.
Omezená rychlost.	Speed limit.
Železniční přejezd.	Railroad crossing (Grade crossing).
Nebezpečí smyku.	Slippery road.
Zpomalte.	Slow down.
Úsek častých nehod.	Zone of frequent accidents.
Zúžená vozovka.	Traffic bottleneck.

## 6. Dotazy na cestu

## Questions about the way (road)

Promiňte, můžu se zeptat?	I'm sorry, can I ask you?
Jedu správně do (název města)?	Am I going right way to the.....?
Jak se dostanu do (název města)?	How can I get to the....?
Hledám policejní stanici.	I am looking for a police station.
Mám někde odbočit?	Shall I turn somewhere?
Jedete špatně.	You are going wrong.
Musíte se vrátit.	You have to come back.
Ukáži Vám to na mapě.	I will show you on the map.
Jak je to daleko?	How far is it?
Asi pět kilometrů.	It is about five kilometres away.
Asi deset minut jízdy.	It is about ten minutes by car.
Bohužel, nevím.	I am sorry, I don't know.
Je to odtud dost daleko.	It is far enough from here.
Jaká je to ulice?	What street is this?
Kde jsme teď?	Where are we now?
Je tohle silnice do (název města)?	Is this road to the....?
Ano, je.	Yes, it is.
Ne, není.	No, it is not.
Vraťte se dva kilometry zpět.	Go back two kilometers.
Zabočte první ulicí vlevo/vpravo.	Turn into the first street left/right.
Je to za rohem.	It is round the corner.
Jed'te rovně a na křižovatce odbočte doleva.	Go straight and on crossroads turn left.
Na prvních semaforech odbočte doprava.	At the first light turn right.
Jed'te dolů/nahoru.	Go down/up.

Kam vede tato ulice?

Tudy se dostanete do centra města.

Tudy jet nemůžete.

Je to slepá ulice.

Promiňte, prosím, kde je tu (hledané místo)?

Kde je nájezd na dálnici?

Děkuji.

Where is this street going?

This way goes to the city centre.

You cannot go this way.

It is dead end.

I am sorry, where can I find...please?

Where is a expressway?

Thank you.

## **7. Směry, umístění**

Vpravo

Vlevo

Na konci ulice

Na rohu

Za rohem

Směrem na

Naproti nádraží

Za nádražím

Vedle čerpací stanice

Na opačném konci města

Jed'te stále rovně

Za křižovatkou doprava/doleva

Jed'te přes most

Na sever

Na jih

Na západ

Na východ

## **Directions, location**

On the right

On the left

At the end of the street

On the corner

Round the corner

Towards

Opposite of the station

Behind the station

Next to the petrol station

On the other end of the city

Go straight

Behind the crossroads turn right/left

Go over the bridge

North

South

West

East

## 8. Nehoda

Stala se nehoda.

Na dálnici.

Na křižovatce.

V zatáčce.

Tady poblíž.

Dva kilometry odtud.

Má tu někdo mobil?

Zavolejte:

Sanitku.

Doktora.

Hasiče.

Policii.

Můžete mi pomoci?

Mám poruchu.

Měl jsem nehodu.

Jste zraněn?

Ne, jsem v pořádku.

Nikdo není zraněný.

Zůstaňte, prosím, klidně ležet.

Je těžce zraněný.

Dobrý den.

Vaše papíry, prosím.

Sežeňte mi prosím tlumočníka.

Sepíšeme protokol z vyšetřování.

## Accident

Accident happened.

On the motorway.

On the crossroads.

In a curve.

Not far from here.

Two kilometres from here.

Does anybody have a mobile?

Call:

the ambulance.

the doctor.

the fire fighters.

the police.

Can you help me?

I've got broken car.

I had an accident.

Are you injured?

No, I am all right.

Nobody is injured.

Please, stay lying, don't move.

Someone is seriously injured.

Good day (morning).

Your papers, please.

Get me an interpreter, please.

We will write an investigation report.

Kdy (v kolik hodin)se to stalo?	What time did it happen?
Jak se to stalo?	How did it happen?
Auto jelo příliš blízko/rychle.	The car drove too near/fast.
Měl jsem přednost.	I had a right of way.
Jel jsem jen rychlostí 70 km/hod.	I drove only seventy kilometres per hour.
Tu značku jsem neviděl.	I didn't see the traffic sign.
Jeho poznávací značka byla... (SPZ)	His car registration number was....
Měl jsem zelenou.	I had a green on the lights.
Na křižovatce do mě narazil řidič osobního vozu.	I've been hit by a car driver at crossroads.
Řidič ujel.	The driver drove away.
Mé auto je poškozené.	My lorry is damaged.
Narazil jsem do auta.	I hit another car.

## 9. Přestupek

Předložte prosím Váš:

Řidičský průkaz.

Technický průkaz.

Zelenou kartu.

Je vaše auto pojištěné?

Ano, mám mezinárodní pojistku.

Dopustil jsem se něčeho?

Přehlédli jste značku STOP na křižovatce.

Jel jste příliš rychle.

## Offence

Put forward your:

Driving license, please.

Registration book, please.

Green card, please.

Does your car have the insurance?

Yes, it has universal insurance.

What did I do?

You ignored the STOP sign at the intersection.

You drove too fast.



Jel jste s malým odstupem.

You haven't had safe following distance.

Na tomto úseku je zákaz zastavení.

Stopping and parking is prohibited here.

Vaše pravé zadní světlo nesvítí.

Your right tail lamp doesn't work.

Nejde Vám směrovka.

Your turn signal doesn't work.

Nemáte rozsvícená světla.

You don't have the lights on.

Musíte zaplatit pokutu.

You have to pay a fine.

## **10. Porucha, servis**

## **Failure, servicing**

Kde je tady servis pro (značka auta)?

Where is the nearest ... service?

Mám poruchu.

My car is broken.

Můžete mi poslat mechanika?

Can you send me a mechanic?

Můžete mi poslat havarijní službu?

Can you send me a breakdown service?

Můžete mě odtáhnout prosím?

Can you tow my car away?

Kde jste?

Where are you?

Jsem:

I am:

Na dálnici.

On the motorway.

Na čerpací stanici.

On the petrol station.

Za jak dlouho přijedete?

When will you arrive?

Co se stalo?

What happened?

Auto nejde nastartovat.

My car doesn't start.

Je vybitá baterie.

The battery is flat.

Došla mi nafta.

The lorry is out of oil.

Mám defekt.

My car has a flat tire.

Něco se stalo:

Something happened:

S motorem.	With engine.
S převodovkou.	With gearbox.
S karburátorem.	With carburettor.
Se zapalováním.	With ignition.
Špatně fungují brzdy.	The brakes don't work well.
Teče olej.	The oil leaks.
Praskl klínový řemen.	Wedge-shaped belt is cracked.
Zadřel jsem motor.	The engine is seized.
Zabouchl jsem si klíče v autě.	I've locked up my keys in the car.
Nedobíjí se baterie.	The battery doesn't charge up.
Kolik bude stát oprava?	How many will the repairs costs?
5 000 euro.	It will cost five thousand Euro.

## **11. Na hranicích**

Celní prohlídka.	Customs inspection.
Nic k proclení.	Nothing for imposition of duty.
Zboží k proclení.	Goods for imposition of duty.
Hraniční přechod.	Frontier crossing.
Státní hranice.	State border.
Pasová kontrola.	Passport control.
Dobrý den, pasová kontrola!	Good morning, passport control.
Váš cestovní pas, prosím!	Your passport, please!
Zde jsou mé doklady.	Here you are my papers.
Nerozumím!	I don't understand!