

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lenka Šebková

System vzdělávání ve vybrané firemní organizaci

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Jana Neusarová, PhD.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED PART TIME STUDIES

2019-2021

DIPLOMA THESIS

Lenka Šebková

Education systém in selected corporate organization

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Jana Neuarová, PhD.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky

Poděkování

Děkuji své vedoucímu práce paní Mgr. Janě Neusarové, PhD. za vedení diplomové práce, cenné rady, vstřícnost při konzultacích a trpělivost při vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vzdělávacího systému ve společnosti České dráhy a. s. (dále jen ČD a. s.) Teoretická část objasňuje pojmy, které s prací souvisejí, popisuje základní činnost personalistiky, kterou je řízení lidských zdrojů a jednu z oblastí řízení lidských zdrojů, a to vzdělávání zaměstnanců. Praktická část představuje společnost ČD a. s., její vzdělávací systém, vzdělávání zaměstnanců s různým druhem zkoušky způsobilosti k výkonu práce a společnost Dopravní Vzdělávací Institut (dále jen DVI), který poskytuje vzdělávání zaměstnancům ČD a. s. Diplomová práce v praktické části analyzuje a na základě realizovaného dotazníkového šetření následně zhodnocuje vzdělávací systém dané společnosti. Na závět práce jsou navrženy možnosti inovací ve vzdělávání zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova

Celoživotní vzdělávání, další profesní vzdělávání, firemní vzdělávání, edukace, kompetence, kvalifikace, vzdělávací proces, vzdělávací systém

Annotation

The diploma thesis is focused on the analysis of educational system in the company České dráhy a. s. (hereinafter ČD a. s.) The theoretical part clarifies the concepts related to the work, describes the basic activities of human resources, which is human resource management and one of the areas of human resource management, namely employee education. The practical part presents the company ČD a. s., its educational system, training of employees with various types of aptitude tests and the company Dopravní Vzdělávací Institut (hereinafter DVI) which provides training to ČD a. s. employees. In the practical part, the diploma thesis analyzes and, on the basis of the implemented questionnaire survey, subsequently evaluates the educational system of the given company. At the will of the work, the possibilities of innovation in the education of the company's employees are proposed.

Keywords

Competences, corporate education, education, educational process, educational system, further vocational training, lifelong learning, qualifications

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VYMEZENÍ POJMŮ	12
1.1 Celoživotní vzdělávání	12
1.2 Další profesní vzdělávání.....	12
1.3 Firemní vzdělávání	13
1.4 Edukace.....	14
1.5 Kompetence	14
1.6 Kvalifikace.....	15
1.7 Vzdělávací Proces.....	15
1.8 Vzdělávací systém	16
2 LIDSKÉ ZDROJE	17
2.1 Historický vývoj řízení lidských zdrojů.....	17
2.2 Charakteristika řízení lidských zdrojů	18
2.3 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	19
2.4 Strategie řízení lidských zdrojů	20
2.5 Personální politika	21
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3.1 Účel a cíle firemního vzdělávání	25
3.1.1 Orientace.....	25
3.1.2 Prohlubování kvalifikace.....	25
3.1.3 Rekvalifikace	26
3.1.4 Profesní rehabilitace.....	26
3.2 Fáze firemního vzdělávání.....	27
3.3 Metody firemního vzdělávání	28
3.3.1 Plánování a rozpočtování vzdělávání	30
3.3.2 Realizace vzdělávání	31
3.3.3 Vyhodnocování vzdělávání	33
3.3.4 Formy vzdělávání.....	34
3.3.5 Metody vzdělávání	35

3.4	Firemní vzdělavatelé.....	39
3.5	Role vzdělavatele.....	40
3.6	Evaluace vzdělávání	41
PRAKTICKÁ ČÁST		42
4	POPIS A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU.....	42
4.1	Představení společnosti ČD a. s.....	43
4.2	Personalistika v ČD a. s.....	44
4.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	45
4.4	Dopravní vzdělávací institut	46
4.4.1	Vzdělávací aktivity.....	49
4.4.2	Přihlašování zaměstnanců	50
4.4.3	Vzdělávací metody.....	51
5	SBĚR DAT, VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU	53
5.1	Výzkumné téma	53
5.2	Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek a hypotéz	54
5.3	Charakteristika sběru dat	54
5.3.1	Dotazníkové šetření a rozhovor s personalistkou	55
5.3.2	Neformální rozhovor.....	56
5.3.3	Předvýzkum	56
5.4	Analýza a interpretace získaných dat.....	57
5.5	Přepis reprezentativních částí rozhovoru s koordinátorkou vzdělávání	71
5.6	Otázka č. 1	75
5.7	Otázka č. 2	76
5.8	Otázka č. 3	77
5.9	Hypotéza č. 1	78
5.10	Hypotéza č. 2	79
5.11	Hypotéza č. 3.....	79
6	SHRNUTÍ	81
6.1	Navrhovaná řešení	82
ZÁVĚR		84
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		86

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	90
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Lidé jsou pro každou organizaci či společnost velmi důležitým zdrojem. Bez tohoto zdroje není možné aktivizovat jakýkoliv jiný nástroj podniku. Každá společnost zaměstnávající lidi, by proto měla mít tuto složku na prvním místě a věnovat jí patřičnou péči a investovat do rozvoje lidského kapitálu a potenciálu.

V dnešní době, kdy se velmi rychle vyvíjí nové technologie, postupy a metody práce s informacemi, je nezbytnou součástí a samozřejmostí investovat do vzdělávání svých zaměstnanců, aby byl podnik konkurence schopný a byl schopen uspokojit poptávku zákazníků. Konkurenceschopnost a rozvoj podniku je základem pro vzdělávání zaměstnanců a každý zaměstnavatel pak investuje do vzdělávání svých zaměstnanců podle svých potřeb a možností. Pro všechny zaměstnavatele, kteří zaměstnávají nějaké zaměstnance, je společné minimálně školení o bezpečnosti práce, toto školení je opakované a závisí na konkrétních potřebách organizace a charakteru práce v organizaci a vychází ze zákoníku práce. Jsou také organizace, které mají menší potřebu vzdělávání, ale je mnohem větší množství těch, kteří mají potřebu vzdělávat své zaměstnance, proto je nutné analyzovat v každé organizaci vzdělávací potřeby u všech zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

V této práci bude představena společnost České dráhy, a. s. (dále jen „ČD, a. s.“), která má zaměstnance na velkém množství pozic a každá z nich má své specifické požadavky na vzdělávání a rozvoj. Jen pro představu jsou to například zaměstnanci opravárenského sektoru, kteří jsou školeni pro svou práci, další složkou jsou lidé z dopravní a přepravní části společnosti nebo lidé, kteří tvoří cenovou politiku organizace. Každý z těchto zaměstnanců má své specifické postavení, na jehož základě jsou mu pak personálním útvarem předepsány povinná školení. Každá profese má jiný požadavek a také jiný charakter práce. Od toho by se se také mělo odvíjet vzdělávání zaměstnanců a upevňování a rozšiřování jejich kompetencí.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vzdělávacího systému ve společnosti. Teoretická část práce představuje pojmy související se vzděláváním, charakterizuje řízení lidských zdrojů a popisuje jednu z oblastí řízení lidských zdrojů, kterou je vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část práce představuje dvě konkrétní společnosti a to ČD a. s. a společnost Dopravní Vzdělávací Institut (dále jen „DVI“), který je členem společnosti ČD a. s. a poskytuje komplexní vzdělávání nejen zaměstnancům ČD a. s. Dále se práce zaměřuje na analýzu shromážděných dat z uskutečněného dotazníkového šetření ve společnosti a realizovaného rozhovoru se zaměstnanci, personalistkou a manažerů společnosti. Práce vyhodnocuje vzdělávací systém společnosti, rozvoj zaměstnanců od počátku kariery. Navrhuje inovativní řešení.

Cílem diplomové práce je analyzovat vzdělávací systém společnosti, zhodnotit vzdělávací aktivity a navrhnout možnost inovací v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

V první kapitole této diplomové práce jsou uvedeny jednotlivé pojmy, které celou práci charakterizují. Pojmy jsou vymezeny na základě studia odborné literatury a jejich vymezení pomůže k lepší orientaci v daném tématu.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

1.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Pojem celoživotní vzdělávání zahrnuje učení a vzdělávání po celý život. Jde o učení se od dětství až po seniorský věk a zahrnuje všechny možnosti učení od předškolního až po univerzity třetího věku. Jde o změnu koncepce ve vzdělávání a jeho organizace a prostředí. Koncepce celoživotního vzdělávání usiluje o to, aby měl každý člověk, bez rozdílu věku, možnost se vzdělávat podle svých potřeb a možností, mělo by upevňovat a rozšiřovat kompetence k řešení problémů rychle se vyvíjející společnosti a aby měl každý člověk možnost učit se přizpůsobovat změnám. Celoživotní vzdělávání lze rozdělit na dvě základní fáze – počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Do počáteční fáze vzdělávání je zahrnuto základní, střední a terciární vzdělávání. Druhou fází vzdělávání je pak „další vzdělávání“. (Průcha, Veteška, 2010, s. 10)

1.2 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Tento termín je spojován s profesním vzděláváním, jsou jím označovány všechny formy odborných a profesních vzdělávacích aktivit. Jedná se o vzdělávání během pracovního života, navazuje na počáteční odborné vzdělávání, kdy probíhá odborná příprava na profesní život. Cílem dalšího profesního vzdělávání je rozvíjet a upevňovat určité pracovní postoje, znalosti, zkušenosti a chování, které napomáhají při uplatnění na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti. Přímo souvisí s profesním zařazením

v dané organizaci a jde o přizpůsobování kompetentnosti pracovníků na dané pracovní pozici. (Veteška, 2012, s. 65)

1.3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Další vzdělávání navazuje na ukončení určitého stupně formálního vzdělání, které probíhá ve vzdělávacích institucích, jako jsou školy a představuje širokou škálu znalostí, dovedností, získaných kompetencí, které jsou využívány pro každé konkrétní pracovní zaměření, ale také v životních situacích. Tento druh učení nemá zpravidla obecný výstup, jako je tomu ve školství, kde je každý stupeň hodnocen vysvědčením. V pracovním kontextu mohou být jednotlivé formy vzdělání hodnoceny jinak. Mohou to být certifikáty, osvědčení nebo záznamy o zkouškách. (Průcha, Veteška, 2021, s. 19)

Firemní nebo také podnikové vzdělávání je realizováno firmou. Jedná se o systematicky řízený proces zvyšování úrovně dovedností a pracovního chování zaměstnanců. Podnikové vzdělávání zvyšuje klíčové kvalifikace při práci. Podnikové vzdělávání reaguje na potřeby podniku motivovat zaměstnance a na udržení konkurenceschopnosti podniku. Samotný podnik pak získává kvalifikované pracovníky.

Firemní vzdělávání má tři základní oblasti, z nichž první je oblast vzdělání, která zahrnuje všeobecné znalosti a dovednosti získané ve školském systému, druhou oblastí firemního vzdělávání je oblast kvalifikace, kam patří základní přípravu na povolání a základní kvalifikace získané orientací, doškolováním, přeškolováním nebo profesní rehabilitací. Třetí oblastí je pak oblast rozvoje, která zahrnuje další vzdělávání, formování osobnosti jedince, rozšiřování kvalifikace. Tato oblast spíše formuje potenciál zaměstnance než samotnou kvalifikaci. Firemní vzdělávání má také své úkoly zejména rozvoj flexibility zaměstnanců. K firemnímu vzdělávání lze přistupovat dvěma způsoby. Je to reaktivní způsob, který se zaměřuje na řešení již vzniklého problému a proaktivní způsob, který se naopak zaměřuje na prevenci vzniku problémů a jejich eliminaci. Základními východisky pro firemní vzdělávání jsou podniková politika, strategie řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání a vytváření organizačních předpokladů vzdělávání. Profesní vzdělávání má své strategie, koncepce a systém. Je

pečlivě plánováno a je úzce spjato s ostatními firemními činnostmi. Firemní vzdělávání pomáhá formulovat podnikové cíle, podnikovou kulturu, umožňuje formování pracovních schopností pracovníků, minimalizuje náklady na osvojení znalostí a schopností, a v neposlední řadě pomáhá zvýšit loajalitu a angažovanost pracovníků. (Bartoňková, 2007, s 11 – 33)

1.4 EDUKACE

Pojmu „edukace“ je využíváno zejména při vyzdvižení důležitosti vzdělávání a nahrazuje ustálené výrazy „výchova a vzdělávání“.

V obecném pojetí znamená pojem edukace uvědomělý a cílený proces získávání vědomostí, dovedností, a postojů. Jedná se tedy o řízené učení a vyučování v edukačním prostředí, které je typické pro instituce školského typu. Utváří se při něm osobnost a je proto součástí socializace. Edukaci je však možno také chápat z hlediska pedagogického významu, kde tento pojem zaujímá postoj ke všem druhům vzdělávání (formální, neformální, informální a vzdělávání dospělých). Vzdělávání lze rozdělit na dvě základní roviny – vzdělávání jako činnost předávání znalostí a upevňování vědomostí a na straně druhé je to proces učení se, kdy získáváme znalosti a zkušenosti například v rodinném prostředí. Jedná to činnost škol všech zaměření a stupňů i vzdělávacích institucí pro další vzdělávání. (Průcha, Veteška, 2012, s 274)

1.5 KOMPETENCE

Dalším důležitým pojmem, který si zasluhuje pozornost ve vztahu k tématu, je kompetence. Kompetence představuje ucelený soubor znalostí, vědomostí, dovedností a schopností. Kompetence jsou důležité ve všech směrech a slouží k rozvoji osobnosti každého z nás a pomáhají nám uplatňovat se ve společnosti. Provázejí nás všemi složkami života – jedná se například o kompetence k učení, sociální nebo pracovní kompetence. V praxi to znamená že jsme schopni řešit situace, které nám přinášejí jednotlivé složky našeho života. Umíme se v těchto situacích přirozeně přizpůsobit a

reagovat na ně, zaujmout postoj a směřovat naši činnost k co nejlepšímu výsledku. Kompetence mají dvě dimenze – jedná se o makro a mikro kompetence. Makro kompetence představují institucionální rovinu, mikro kompetence jsou pak vnímány v rovině individuální. (Veteška, 2010, s. 23)

1.6 KVALIFIKACE

S tématem práce dále souvisí také pojem kvalifikace. Andragogický slovník vysvětluje tento pojem jako odbornou profesní přípravu. Je to komplex vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků potřebný pro získání oficiální způsobilosti pro vykonávání určité funkce. Dnešní trend je rozšiřování kvalifikace pro lepší uplatnění na trhu práce, kdy zaměstnavatel požaduje vyšší kvalifikaci. Kvalifikace jsou uznané státem a spadají do národní soustavy kvalifikací. Národní soustava kvalifikací představuje seznam všech profesí na území České republiky. Vymezuje požadavky pro jednotlivá povolání. Popisuje, jakým způsobem bude zkoušky dosaženo. Národní soustava kvalifikací je vedena jako veřejně přístupný registr na internetových stránkách ministerstva školství. (Průcha, Veteška, 2012, s. 158)

1.7 VZDĚLÁVACÍ PROCES

Přesto, že v každodenním životě probíhají edukační procesy zdánlivě nezáměrně a náhodně, jedná se o cílené a uvědomělé činnosti, zaměřené na určitý výstup ze vzdělávání. Při vzdělávacích procesech dochází k učení na straně vzdělávaného a k vyučování na straně vzdělavatele. V každodenním životě se jedná o učení nápodobou, nebo přizpůsobováním se situacím a okolí. Tento druh vzdělávacích procesů nemá většinou za cíl jasný požadavek v konkrétní podobě. Naproti tomu vzdělávací procesy probíhající řízeně ve školských a vzdělávacích institucích mají daná určitá pravidla, a výsledkem těchto procesů je konkrétní výstup, ať už v podobě získaných vědomostí dovedností nebo postojů, nebo v podobě osvědčení o získání určitého stupně

kvalifikace. (Průcha, Veteška, 2012, s. 85-86) Nejinak je tomu v případě firemního vzdělávání.

1.8 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM

Podstatným pojmem pro téma diplomové práce je vzdělávací systém. Podle Vetešky (2012, s. 273-274) má vzdělávací systém dva základní významy. Jedním z nich je nepřesná prezentace tohoto významu, kdy je ve velké míře přiřazován ke školskému systému. Školství je jedním z nejdůležitějších sektorů vzdělávacího systému.

Vzdělávací systém obecně zahrnuje všechny formy vzdělávání, od předškolního vzdělávání až po celoživotní, jsou to školy, školská zařízení a všechna další vzdělávací zařízení a instituce či agentury. Tato vzdělávací zařízení poskytují možnost vzdělávání dětí, mládeže, dospělých i seniorů v nejrůznějších podobách, ať už v zájmové osvětové či jiné formě osobního rozvoje. Ke vzdělávacímu systému patří také instituce, které se zabývají tvorbou vzdělávacích programů, analyzováním a vyhodnocováním vzdělávacího systému a jeho výsledky. Vzdělávací systém je legislativně vymezen, určuje povinnost školní docházky, představuje druhy a formy vzdělávání, stanovuje jednotlivé výstupy po ukončení vzdělání a formu zkoušek, zahrnuje zřizovatele, ale také pedagogicko-psychologická centra a porady. Vzdělávací systém podléhá kontrole České školní inspekce, dalším významným činitelem v této oblasti je Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. (Veteška, 2012, s. 273-274)

Předmětem této práce je však zejména vzdělávací systém vybrané organizace ČD, a. s., který funguje ve společnosti v rámci profesního vzdělávání zaměstnanců a kterému tedy bude věnována pozornost zejména v praktické části práce.

Výše uvedené pojmy jsou spjaty se vzděláváním, které je součástí personální práce. Je to však jen jedna z mnoha činností, kterými se personální práce zabývá. Hlavním úkolem personalistiky je celkové řízení lidských zdrojů, o kterém pojednává následující kapitola.

2 LIDSKÉ ZDROJE

Lidské zdroje jsou nejdůležitější složkou každé organizace. Každá organizace disponuje zdroji, pomocí kterých uskutečňuje své cíle. Vedle finančního kapitálu, technických zařízení, materiálů nebo informačních technologií jsou to hlavně lidské zdroje, které ty ostatní uvádí do pohybu a napomáhají tak k plnění cílů každé organizace. Každá organizace, která se chce dlouhodobě rozvíjet, by se měla na své zaměstnance zaměřit a věnovat patřičnou pozornost jejich rozvoji. Jedním ze základních přístupů k rozvoji zaměstnanců je jejich vzdělávání ale také by měla své zaměstnance respektovat. Přístupy v řízení lidských zdrojů mají svou historii a do dnešní podoby se postupem času vyvíjely.

Pro lepší pochopení současné podoby řízení lidských zdrojů, je důležité přiblížit také historický vývoj personální práce.

2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

S měnící se společností docházelo také k vývoji přístupu k lidem a k označení personální práce. Obecně je vývoj řízení lidských zdrojů členěn do tří etap. Koubek (2009, s 13) uvádí označení personální práce následovně:

- personální administrativa – historicky byla označována také jako personální práce. Jak z názvu vyplývá, jedná se více o administrativní činnosti, kterými byly sběr, ukládání a aktualizace informací o zaměstnancích, které byly pro organizaci potřebné. Toto pojetí personální práce je v současnosti používán jen u menších organizací, které mají autoritativní a centralizované řízení a nízkou míru dělby pravomocí. Tento způsob personální práce přetrvával do období první světové války. (Koubek, 2009, s 14),
- personální řízení – začalo se objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích, které se orientovaly na ovládnutí, pokud možno co největšího území, měly dynamické a progresivní vedení. Využívalo se konkurenčních výhod. Významnou roli měl vybraný zformovaný, dostatečně motivovaný a

organizovaný kolektiv organizace. Téměř nevyčerpatelným zdrojem konkurenceschopnosti se stal člověk. Začaly vznikat personální útvary, formovala se personální politika, rozvíjely se metody personální práce. Personální útvary jako takové, měly mnohem větší autoritu a také mnohem větší rozhodovací pravomoci. Personální práce se začala profesionalizovat, přebíraly ji specializované organizace. Přesto se dále personální práce dále orientovala více na problémy uvnitř organizace. Malá pozornost se věnovala dlouhodobým strategickým otázkám, jako například penzionování zaměstnanců. Personální práce byla spíše operativním řízením. (Koubek, 2009, s. 15),

- řízení lidských zdrojů – nejnovější koncepce personální práce, začala se formovat v 50. až 60. letech minulého století. Je nejdůležitější úlohou všech manažerů. Toto pojetí personální práce staví člověka do pozice nejdůležitějšího kapitálu každé organizace. Personální práce přechází od administrativní činnosti k řídicí. (Koubek, 2009, s. 15)

2.2 CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedním z charakteristických znaků řízení lidských zdrojů je strategický přístup, který se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu, orientace na vnější faktory – sledují populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce sociální rozvoj, politiku státu. Personální práce se stává každodenní prací manažerů a není už jen záležitostí personálních útvarů – na vedoucí pracovníky přechází stále více rozhodovacích pravomocí, personální útvar tak zaujímá větší roli v metodologii, poradenství, organizaci a kontrole. (Koubek, 2009, s. 15)

Tyto tři základní charakteristiky jsou uváděny ve všech publikacích, týkajících se personalistiky. Koubek (2009, s 15) uvádí další charakteristické znaky pro řízení lidských zdrojů:

- propojenost personální práce s organizačními plány a strategiemi,
- neodmyslitelnost personální práce, ústřední manažerské role,
- spolupráce personalistů a manažerů,

- kladení důrazu na rozvoj lidských zdrojů,
- orientace na pracovníka, jeho spokojenost a sociální zázemí,
- orientace na participaci pracovníků,
- důraz na organizační kulturu a pracovní vztahy,
- vytváření dobré pracovní pověsti organizace.

2.3 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Obecně vede řízení lidských zdrojů k lepší výkonnosti zaměstnanců a tím přispívá k lepšímu postavení organizace, její konkurenceschopnosti a efektivnějšímu využívání všech zdrojů. Koubek (2009, s 117-18) uvádí tyto cíle, respektive úkoly:

- 1) optimalizace pracovních sil – počet a struktura pracovníků by měla plně korespondovat s počtem a strukturou pracovních úkolů, rozmisťování pracovníků s požadovanými znalostmi na konkrétní pracovní úkol, rychlá reakce na změnu požadavků,
- 2) formování týmu – efektivní vedení lidí, zdravé mezilidské vztahy na pracovištích,
- 3) rozvoj pracovníků – rozvoj by měl probíhat jak v personální, tak sociální rovině, rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, karierní rozvoj, usiluje o ztotožnění cílů pracovníků a organizace, vytváření příznivých pracovních podmínek, zlepšení kvality života pracovníků,
- 4) dodržování zákonů, lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.

Aby bylo možno plnit tyto úkoly a tím plnit organizační cíle musí řízení lidských zdrojů jasně definovat pracovní úkoly, analyzovat pracovní místa, plánovat potřebu pracovních sil, zpracovávat a realizovat plány k pokrytí těchto potřeb, získávat potřebné pracovníky a následně je dle potřeby rozmisťovat, vzdělávat pracovníky, vytvářet a realizovat vzdělávací plány, prosazovat vhodné systémy řízení, hodnotit pracovní výkon, penzionovat či propouštět pracovníky, zpracovávat a realizovat karierní plány, motivovat a odměňovat pracovníky, prosazovat efektivní přístupy, nediskriminovat a dodržovat lidská práva, spolupracovat s odborovými organizacemi, přijímat konstruktivní kritiku (stížnosti), komunikovat s pracovníky, pomáhat řešit jejich osobní

problémy, informovat jak organizaci, tak pracovníky o veškerých změnách. (Koubek, 2009, s. 18-19)

2.4 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategie řízení lidských zdrojů jsou činnosti, pomocí kterých lze definovat oblasti strategií řízení. Jedná se o formulaci a implementaci personální strategie v organizaci. Cílem strategie řízení lidských zdrojů je dosažení optimálního využití lidských zdrojů. Jsou to motivovaní a angažovaní pracovníci, kteří přispívají k plnění cílů organizace. Dalšími cíli strategií je například propojení a interakce s personální strategií, organizační kulturou, provázanost a koordinace jednotlivých personálních činností a zásad personální politiky. (Horváthová a kol., 2015, s. 8)

Personální strategie definuje strategické záměry, spojuje zdroje s příležitostmi a potřebami. Vyjadřují záměry organizace a ukazují, jakým směrem organizace působí ve vztahu k okolí. Strategie jsou formulovány strategickými cíli a realizovány pomocí strategických plánů. Účelem strategií řízení lidských zdrojů je pak vytvářet a realizovat programy řízení lidských zdrojů. Jsou to nástroje organizace, kterými prezentuje organizace své záměry řízení lidských zdrojů. (Horváthová a kol. 2015, s. 9)

Horváthová a kol. uvádějí ve své publikaci dvě základní formy personálních strategií:

- rámcové, obecné – zaměřují se na velkou míru angažovanosti zaměstnanců, jejich participaci na vlastním rozvoji, nebo na jejich nadprůměrné výsledky,
- specifické – specifické oblasti řízení lidských zdrojů, které má každá organizace jinak formulovány.

Efektivita personálních strategií je pak určována dosahováním organizačních výsledků, jsou uspokojeny organizační potřeby, podrobně analyzuje, vytváří fungující programy, části strategie jsou provázány. (Horváthová a kol., 2015, s. 9)

2.5 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální politika je soubor zásad a nástrojů, které jsou vzájemně provázány a přispívají k řízení a usměrňování zaměstnanců v organizaci. Vymezuje hodnoty, které jsou výchozí pro jednání s lidmi, řešení jejich personální záležitostí a manažerský přístup k lidem v organizaci. Personální politika stanovuje potřebné kroky k řešení problémů se zabezpečením zaměstnanců, stížnosti zaměstnanců, umístěním či propuštěním zaměstnanců a podobně. (Horváthová a kol., 2015, s. 10)

Armstrong (2015, s 335) uvádí dvě základní roviny personální politiky, které jsou uvedeny jako:

- celková personální politika,
- specifické druhy personální politiky.

Celková personální politika – předkládá přístupy a hodnoty respektující zaměstnance organizace. Těmito přístupy a hodnotami jsou například spravedlnost, rovnovážný pracovní a osobní život, kvalita pracovního života, která úzce souvisí s podmínkami na pracovišti nebo také učící se organizaci, která je schopna podporovat rozvoj svých zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 343)

Specifické personální politiky – těchto politik se nabízí poměrně velké množství a jsou zaměřeny na různé oblasti jako například stejné pracovní příležitosti, nediskriminování starší zaměstnanců, karierní postupy, pracovního a osobního života, příznivé vnitropodnikové vztahy, řešení nežádoucích jevů na pracovišti (šikana, mobbing, bossing) a další aspekty související s pracovním prostředím. (Armstrong, 2015, s 343)

Řízení lidských zdrojů je základem personální práce. Má svou historii, charakteristiku, úkoly, strategie a personální politiku. Každý podnik se vyznačuje vlastním přístupem ke všem těmto oblastem. Jedním z úkolů personální práce, které jsou pro většinu organizací společné a jsou všemi jednotlivými oblastmi zastoupeny je firemní vzdělávání zaměstnanců.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Každá organizace má zájem na tom, aby její zaměstnanci získávali nové znalosti a zkušenosti. Proto investují do vzdělávání svých zaměstnanců. Přesto, že firemní vzdělávání mívá velmi podobnou strukturu, každá organizace si vzdělávání svých zaměstnanců řídí podle svých potřeb.

Pro každou organizaci je bezesporu důležité, aby měla zaměstnance, kteří jsou schopni se v daném oboru vzdělávat. Nejde ani tak o samotné dosažené vzdělání, na které je pro každou úroveň pracovní pozice v každé organizaci jiný požadavek, ale o to, aby zaměstnanci každého podniku byli schopni nové poznatky efektivně zpracovávat a využívat je pro svou práci, čímž přispívají k prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. V době velmi rychlého růstu nových technologií, postupů práce či materiálů, se kterými se pracuje, je proto vzdělávání zaměstnanců nezbytnou součástí každodenního fungování v každé organizaci. Vzdělávání zaměstnanců je činnost, jejímž cílem je zvyšování kompetencí zaměstnanců, proto tento proces nekončí ale naopak nacházejí se stále nové možnosti, jak pracovní kvalifikaci pracovníků zvýšit.

Jak uvádí Hřebíček (2008, s. 64) Jsou vysoce kvalifikovaní a motivovaní manažeři, nedílnou součástí každé společnosti, která chce v konkurenčním prostředí uspět. Kvalifikovaní a motivovaní lidé nejen v řídicích profesích jsou základním předpokladem pro přizpůsobení se konkurenčnímu prostředí. Pro naplnění těchto předpokladů je potřeba vytvořit strategii vzdělávání zaměstnanců.

Horník (2007, s. 31) uvádí, tři etapy vzdělávání:

- **učení** je rozvojem, který vede k novému vědění i novému konání a zahrnuje nejen vzdělávání a rozvoj,
- **vzdělávání a výcvik** – jedná se o proces, pomocí něhož lze dosáhnout prohloubení dosavadních znalostí a zkušenosti,
- **rozvoj** – postupný proces, rozšiřování a zvyšování znalostí a dovedností v praxi.

Podle Horníka (2007, s. 31) rozlišujeme spontánní a organizované učení. Větší pozornost je věnována organizovanému učení, nebo také dalšímu vzdělávání, oba tyto styly se však prolínají.

- Spontánní učení – tento druh učení vychází z každodenního životního učení, jedná se například o řeč. Postoje, navazování kontaktů a utváření mezilidských vztahů, přijímání pracovních zkušeností od kolegů a podobně.
- Organizované učení – jedná se o vědomé a cílené rozšiřování spontánního učení, dává učení určité zaměření.

Spojení obou těchto druhů učení umožňuje každému jedinci přizpůsobovat se konkurenčního prostředí.

Dále Horník (2007, s. 32) uvádí tři zdroje učení, kterými jsou údiv, zkušenost a kritické myšlení. Všechny tyto tři zdroje jsou typické jak pro jedince, tak pro celé firmy. V konkurenčním prostředí není možné spoléhat jen na zkušenosti, ale je potřeba je dále rozvíjet.

- Zvídavé chování a učení se hrou.
- Pokus a omyl.
- Kritické myšlení.

Tato činnost je systematicky řízena personálním útvarem, je cílená a plánovaná, a zaměřená na rozšiřování znalostí, vědomostí a dovedností zaměstnanců. Takto získané vzdělání zaměstnanců jim pak umožňuje dosáhnout vyššího pracovního výkonu, uspokojit své individuální cíle a tím přispět ke zvýšení produktivity v organizaci. (Dvořáková, 2007, str. 286)

Na základě tohoto vzdělávání dosahují zaměstnanci větších kompetencí a mohou tak plnit náročnější úkoly při postupu v pracovní kariéře. (Armstrong, 2015, str. 335)

Podle Dvořákové (2007, str. 286-287) je vzdělání komplexem čtyř oblastí, které definuje jako orientaci, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace a profesní rehabilitaci.

- Orientace je „krátká a efektivní adaptace zaměstnance na organizaci, kolektiv zaměstnanců a práci na konkrétním pracovním místě.“
- Prohlubování kvalifikace je „přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců a specifickým požadavkům pracovních míst“
- Rekvalifikace představuje „získávání nových pracovních způsobilostí, umožňujících zaměstnanci vykonávat práce na jiném pracovním místě“.
- Profesní rehabilitace je „opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav trvale a dlouhodobě bránil ve vykonávání dosavadního zaměstnání“.

Armstrong (2015, str. 343) uvádí, že pro efektivní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitá jejich motivace, proto je potřeba vytvořit jasnou představu jednotlivce o efektivním vzdělávání. Které povede k uspokojení jejich potřeb. Motivace je důležitou součástí péče o zaměstnance, protože přispívá ke stabilizaci podniku a podle Koubka (2009) podávají dobře motivovaní pracovníci stabilní výkony přínosné pro organizaci. Každá organizace motivuje své zaměstnance jiným způsobem, ale v zásadě se dá motivace rozlišit na dvě základní kategorie, a to peněžní a nepeněžní benefity.

Armstrong (2015 s. 217) uvádí tyto možnosti motivace:

- zapojení managementu osobní účastí na vzdělávacích akcích,
- seznámení účastníků se záměry a cíli vzdělávání,
- podporování vědomí o přínosu vzdělávání,
- sladění zkušeností a přístupu, vedoucímu k osobnímu rozvoji účastníků,
- používání adekvátních metod, posilování aktivity a zájmu zaměstnanců, aplikování teoretických poznatků do praxe,
- organizování vzdělávání mimo pracoviště,
- navození atmosféry podporující pocit bezpečí a budování partnerského vztahu mezi lektorem a účastníky vzdělávání.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je závislý na velikosti organizace, jejím postavení na trhu práce, rozmanitosti vykonávaných profesí v rámci jedné organizace, možnostech používání technologií a dalších aspektech. Rozvoj zaměstnanců by ale neměl být omezen jen na jejich vzdělávání, ale na měl by se zaměřit na celkový rozvoj jeho osobnosti v bio-psycho-sociální rovině. Potřeby, zájmy, postoje i chování každého jednotlivce

ovlivňuje také podnikové klima a odráží se tak ve výkonu celé organizace. (Koubek, 2009, s. 253–254)

3.1 ÚČEL A CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci je proces, který nekončí, ale naopak se dále rozvíjí, je proto nezbytné, aby v této činnosti byl propracovaný systém, aby bylo vzdělávání efektivní. Jde o plánované činnosti podniku, které jsou zaměřeny na získávání nových znalostí a zkušeností a tím také větších kompetencí zaměstnanců. Tyto nově získané kompetence pracovníků přispívají k vyššímu pracovnímu výkonu pracovníků, k uspokojování jejich individuálních potřeb a v konečné fázi je tak zvýšena produktivita a konkurenceschopnost organizace. (Dvořáková, 2007, s. 286)

Dvořáková (2007, s. 287) dělí vzdělávání do čtyř základních oblastí, kterými jsou:

- orientace,
- prohlubování kvalifikace,
- rekvalifikace,
- profesní rehabilitace.

3.1.1 ORIENTACE

V této oblasti se zaměstnanec v krátké době adaptuje na organizaci, její zaměstnance a na konkrétní pracovní pozici

3.1.2 PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE

Při prohlubování kvalifikace je zaměstnanec doškolen na novou pracovní pozici, její požadavky a specifika

3.1.3 REKVALIFIKACE

Touto cestou získávají zaměstnanci zcela nové pracovní znalosti, které jim umožňují pracovat na odlišné pracovní pozici

3.1.4 PROFESNÍ REHABILITACE

Profesní rehabilitace umožňuje návrat pracovníka na svou pozici například po dlouhodobé absenci, či výkonu jiné pracovní pozice.

Pro efektivní vzdělávání je jedním z důležitých aspektů motivace každého ze zaměstnanců. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou si vědomi svého přínosu nejen pro organizaci, ale jsou tak také uspokojovány jejich individuální potřeby realizovat se, proto je důležité zmapovat jednotlivé potřeby a přístup ke vzdělávání všech zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 217)

Vodák a Kucharčíková (2011. s. 106) uvádějí ke zvýšení motivace zaměstnanců tyto příklady:

- účast managementu na vzdělávacích programech,
- zajištění vzdělávacího programu dle požadavku a očekávání zaměstnanců, seznámení s cíli a záměry vzdělávání,
- vytvářet pozitivní postoj zaměstnanců ke vzdělávání,
- sladit zkušenosti s přístupem, který vede k rozvoji osobnosti zaměstnanců,
- použití metod, které zvyšují kompetence a posilují aktivitu a umožňují aplikovat teoretické poznatky do praxe,
- vzdělávání pracovníků mimo organizační prostředí,
- příjemná atmosféra, pocit bezpečné komunikace a partnerský vztah s lektorem.

Faktory ovlivňující rozvoj vzdělávání v organizaci jsou podle Koubka (2009, s. 253) různé. Vzdělávání může ovlivňovat například velikost organizace, prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, druh činností, jaké organizace vykonává, technologie, které

jsou v organizaci používány a mnoho dalších, proto by se vzdělávání zaměstnanců mělo zaměřit nejen na získávání nových znalostí a vědomostí ale také na celkový rozvoj osobnosti každého zaměstnance, jeho chování, zájmy, potřeby a v neposlední řadě také na celkové klima na pracovišti a mezilidské vztahy, které ovlivňují celkový výkon všech zaměstnanců.

3.2 FÁZE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Přístup organizace ke vzdělávání zaměstnanců závisí na politice zaměstnanosti a strategii v personálních činnostech v každé organizaci. Jsou organizace, které do rozvoje svých zaměstnanců neinvestují pravidelně. Mohou mít menší potřebu dalšího vzdělávání, ale mohou se také potýkat s finančními potížemi a do rozvoje lidského kapitálu tak investují nepravidelně a nesystematicky. Jsou také organizace, které nemají vypracovanou strategii vzdělávání a je pro ně výhodnější zaměstnávat již vyškolené zaměstnance, kteří mají pro danou pozici splněny kvalifikační předpoklady. V mnoha případech, kdy jsou zaměstnaní už kvalifikovaní zaměstnanci, firmy do jejich dalšího rozvoje neinvestují a jejich další rozvoj je tak plně v režii samotných zaměstnanců. Na druhé straně, organizace, které mají propracované koncepce v řízení lidských zdrojů, věnují svým zaměstnancům a jejich rozvoji velkou pozornost a vzdělávání zaměstnanců je pro ně velkou prioritou. (Dvořáková, 2007, s.287)

Dvořáková (2007, s. 288) uvádí základní pilíře systematického vzdělávání a zároveň poukazuje na nedostatky v nesystematickém přístupu ke vzdělávání, k nimž patří vyšší náklady na kvalifikované pracovníky a riziko, že takto a výše kvalifikovaný zaměstnanec přejde k jinému zaměstnavateli, protože má na trhu práce větší hodnotu. K pozitivním aspektům systematického vzdělávání pak Dvořáková (2007, s. 288) uvádí:

- lepší pracovní výkon a produktivita práce,
- zlepšování znalostí, dovedností a kvalifikace pracovníků,
- nižší náklady na vzdělávání v přepočtu na jednoho zaměstnance,
- větší konkurenceschopnost organizace na trhu práce a růst atraktivity organizace,

- lepší mezilidské vztahy na pracovišti.

Koubek (2009, s. 259) pak systematické vzdělávání charakterizuje jako cyklus, který se neustále opakuje, vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje strategické cíle vzdělávání a opírá se o organizační předpoklady vzdělávání. Zároveň také charakterizuje základní na sebe navazující fáze systematického vzdělávání, kterými jsou:

- identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců,
- plánování a financování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení vzdělávacího procesu, použitých metod a jejich účinnost.

3.3 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Mezi požadavkem na určité pracovní místo a skutečnými znalostmi, dovednostmi či přístupem k problému může docházet k určitému nesouladu, což je základním aspektem pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Koubek, 2009, s. 261) Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je nutno vycházet z analýzy potřeb vzdělávání. Tato analýza shromažďuje informace o současném stavu pracovní způsobilosti jednotlivých zaměstnanců, pracovních týmů a konečně celé organizace a porovnává pak požadovanou úroveň vzdělanosti v organizaci. Na základě této analýzy je pak následně vytvořen návrh na vhodný vzdělávací směr a použití metod vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85)

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je možné využití informačních zdrojů, kterých je velké množství, není proto jednoduché stanovit důležitost jednotlivých aspektů určujících danou konkrétní potřebu vzdělávání v organizaci. Koubek (2009, s. 262) uvádí tři základní oblasti, z nichž lze získat patřičné údaje:

- celoorganizační údaje – udávají počet, strukturu a pohyb zaměstnanců, využití kvalifikace a pracovní doby, nepřítomnost pracovníků z důvodu nemoci či úrazu a podobně,

- jednotlivá pracovní místa a činnosti – specifikace jednotlivých pracovních pozic,
- jednotliví zaměstnanci – vzdělání, kvalifikace, pracovní výsledky, výkonnost, absolvované vzdělávání, výsledky testů a podobně.

Údaje o pracovní pozici a jejich jednotlivých činnostech lze získat několika metodami, které jsou v praxi běžně využívány a pro získání dat jsou dosažitelné a poměrně jednoduché. Mezi nepoužívanější metody získávání dat patří:

- strukturovaný rozhovor,
- pozorování, dotazník,
- participace,
- odpovědnosti a úkoly zaměstnance,
- skupinová diskuse.

Takto získané informace se pak dále analyzují a na základě vyhodnocení analýzy se pak identifikují jednotlivé problémy a určuje se jejich příčina. Stanovují se priority při řešení zjištěných problémů v daných oblastech a stanovují se postupy, jimiž lze dosáhnout optimalizace dobře zvolenou formou vzdělávání. Na základě podnikové strategie a cílů organizace je pak vypracován vzdělávací plán. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 91-92)

Podle Bartoňkové (2010, s. 128-129) je analýza vzdělávacích potřeb důležitým zdrojem informací ale zároveň také kritickým bodem vzdělávacích aktivit v organizace a má také svá silná a slabá místa.

Silná místa:

- snadno odhadnutelný rozsah vzdělávacích potřeb v organizaci,
- vymezení cílové skupiny pro další vzdělávání,
- konkrétní obsah a forma dalšího vzdělávání,
- odhad efektivity vynaloženého času.

Slabá místa:

- neochota managementu uznat vzdělávací potřeby,
- neochota zaměstnanců k dalšímu vzdělávání,
- neochota přijímat inovativní řešení,
- nedůvěra ke vzdělávacím organizacím,
- nesprávně či nedostatečně zpracovaná analýza,
- nedostatečné množství podkladů.

3.3.1 PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje další etapa, kterou je plánování vzdělávání. Tato etapa pak představuje přípravu učebních osnov a materiálů, s nimiž se bude při vzdělávání pracovat. Vodák a Kucharčíková (2011, s. 96-97) dělí vzdělávací proces do tří fází:

- přípravná fáze – specifikuje potřeby a stanovuje cíle vzdělávání, kde se měří výsledky vzdělávání,
- realizační fáze – rozlišení jednotlivých etap vzdělávacího programu, vlastní realizace a stanovení pořadí prezentovaných témat, určuje metody a techniky vzdělávání,
- fáze zdokonalování – průběžně hodnotí jednotlivé etapy vzdělávacího procesu s ohledem na stanovené cíle, návrhy na zkvalitnění celého procesu. Důležitými faktory v této fázi jsou vhodně zvolené metody a kritéria vzdělávání.

Dvořáková (2007, s. 292) uvádí několik základních otázek, na které bychom si měli při sestavování vzdělávacího plánu odpovědět:

„Co?“ – obsah vzdělávacího programu

„Kdo?“ – cílová skupina, již je vzdělávání určeno

„Jak?“ - metody, které budou při vzdělávání použity

„Jak dlouho?“ – kolik času je potřeba věnovat vzdělávacímu programu

„Kde?“ – místo, kde bude vzdělávání probíhat

„Za kolik?“ – rozpočet na danou vzdělávací akci

„Jaká je zpětná vazba?“ – účinnost vzdělávacího programu

Financování vzdělávacího programu pak prioritně vychází ze strategie organizace v oblasti vzdělávání a lidských zdrojů a má tři složky (Dvořáková, 2007, s. 292):

- fixní – zabezpečuje dlouhodobé vzdělávání,
- variabilní – financuje operativní vzdělávací aktivity,
- rezervní – částečně či úplně finančně pokrývá neplánované vzdělávací potřeby.

3.3.2 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Pro bezproblémový průběh vzdělávání zaměstnanců je potřeba zabezpečit některé aspekty vzdělávacího programu. Bez řádně zabezpečené organizace celého vzdělávání mohou nastat různé komplikace a může tak vést k neefektivnímu vzdělávání. Aspekty, kterým je potřeba věnovat před začátkem vzdělávací akce patřičnou pozornost jsou cíle vzdělávání, motivace účastníků a objednatel vzdělávání, metody, které budou použity při vzdělávání, a nakonec také samotní účastníci vzdělávání, a to jak na straně lektorů, tak na straně vzdělávaných účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99-101)

CÍLE – cíle vzdělávání je před započítáním vzdělávací aktivity rozdělit cíle celé vzdělávací akce, a dílčí cíle jednotlivých etap vzdělávacího programu. Je také zapotřebí zvážit co jsou skutečně cíle a co je záměrem vzdělávání. Záměrem vzdělávání je obecné zaměření vzdělávacího programu, cíle pak vyjadřují konkrétní kompetenci, kterou účastníci vzdělávacího programu získají a budou schopni používat. Všichni účastníci vzdělávání by měli mít všechny dostupné informace o obsahu a průběhu vzdělávání, dále by měl mít každý vzdělávací program jasnou měřitelnost, to znamená ověření získaných vědomostí, cíle programu by měly být vymezeny konkrétně a měly by být dosažitelné, relevantní a časově vymezené. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106-107)

Pro efektivní zvládnutí vzdělávacího procesu všemi zúčastněnými by měl být na jeho počátku stanoven časový rozvrh, jednotlivé okruhy témat a měly by být také stanoveny metody vzdělávání a pomůcky, jež budou při vzdělávání využity. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 109)

ÚČASTNÍCI – na motivaci a přístupu všech zúčastněných stran vzdělávání závisí úspěch celého vzdělávacího procesu. Dotazníkovým šetřením a pozorováním je možné zjistit vzdělávací preference jednotlivých účastníků, jejich styl učení a je možno pak účastníky vzdělávání rozdělit podle typu učení se. Toto rozdělení má pak při samotném průběhu vzdělávání pozitivní přínos při práci s jednotlivými skupinami účastníků se stejnými nebo podobnými preferencemi učení, práce s účastníky je tak snadnější a urychluje učení. Buckley a Caple (2004, s. 154) dělí účastníky vzdělávání do čtyř skupin, jimiž jsou:

- aktivisté – tento typ lidí rád přijímá nové informace, zapojuje se do diskusí, převládají u nich zkušenosti,
- reflektori – sledují dění během vzdělávání, zvažují možnosti, do diskuse se příliš nezapojují,
- teoretici – jejich myšlení je zpravidla založeno na poznání základních principů a teorií, upřednostňují logické myšlení,
- pragmatici – hledají nová řešení, experimentují.

LEKTOŘI – mnohdy jsou vybíráni na základě svých znalostí a zkušeností s danou problematikou, zůstávají však stranou aspekty jako osobnostní a pedagogické předpoklady pro práci se skupinou lidí. Jedním z osobnostních předpokladů lektory je zajistit si patřičný přirozený respekt a důvěru skupiny, kterou má vzdělávat, aby byl schopen vést vzdělávací akci, případně aby byl schopen zabránit možným konfliktům a zachovat si při nich patřičný odstup a nestranit žádné ze stran sporu. Lektor by měl mít také určitou jazykovou vybavenost, aby byl schopen předkládané téma prezentovat, měl by se v něm také patřičně orientovat a v neposlední řadě by měl umět svým výkladem zaujmout posluchače, ale dát také prostor pro vyjádření jiných názorů, či podpořit diskusi. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 117-119)

Fáze realizace představuje rozhodování o tom, kdo vzdělávání realizuje a za jakých podmínek, jakých materiálů a pomůcek bude využito. Je potřeba zajistit logistiku vzdělávání to znamená dopravu, případně ubytování a nárok na stravu, ale také včasnou a úplnou informovanost všech účastníků. (Dvořáková, 2007, s. 294)

3.3.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhodnocování vzdělávacího procesu je pro organizaci jednou z nejdůležitějších fází vzdělávacího procesu, protože touto činností získává organizace zpětnou vazbu o efektivitě vzdělávání. (Armstrong, 2015, s. 357)

Vyhodnocování vzdělávání má určitá úskalí, jedná se zejména o vyhodnocení efektivnosti vzdělávání, a proto že je možné použít velké množství metod vyhodnocování, musí být při plánování vzdělávání dobře určena kritéria vyhodnocování. Nejlépe se měří efektivita vzdělávání u zaměstnanců, kteří nemají ve své kompetenci složité úkoly, na jednodušších úkolech je pak přínos vzdělávání patrnější než například u pracovníků na vyšších vedoucích postech. (Koubek, 2009, s.274-275)

Podle Dvořákové (2007, s. 295) je možné při vyhodnocování vzdělávání postupovat následovně:

- jasně definovat cíle, kterých má být během vzdělávání dosaženo,
- zajistit cíle SMART - specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově vymezené,
- seznámit všechny účastníky vzdělávání se všemi cíli,
- vytvořit metody pro srovnávání konkrétních výsledků se stanovenými cíli,
- zohlednit aktuální a dlouhodobý přínos,
- využít výsledky vyhodnocování vzdělávání pro další vzdělávání.

Literatura uvádí několik forem vyhodnocování a různí autoři je dělí do několika skupin. Vodák a Kucharčíková (2011, s 139-153) uvádí pětistupňový model vyhodnocování, který mimo jiné ukazuje na vývoj v organizační kultuře případně její

změnu. Pětistupňové vyhodnocování je v přímé závislosti na charakteru vzdělávacího procesu a rozhodnutí lektorů a managementu.

- Reakce – použití dotazníků, vyhodnocení učení, zaměřuje se na pocity účastníků při jednotlivých činnostech, na jejich pocit, zda pro ně měl daný vzdělávací program přínos jako pro jednotlivce.
- Nárůst vědomostí – písemné testy před a po vzdělávací aktivitě, dotazníky, strukturované rozhovory, vyhodnocuje se skutečné přijaté množství a kvalita informací a jejich přenesení do praxe.
- Výkonnost jednotlivce – 360° zpětná vazba, rozhovory s manažery účastníků vzdělávání, dotazníky, růst kvalifikace u účastníků vzdělávání, vyhodnocování výkonnosti.
- Dopad na výkonnost organizace – strukturované rozhovory s vrcholovými manažery, analýzy trendů, kontrolní skupiny, vyhodnocování skutečného přínosu pro organizaci, naplnění očekávání organizace.
- Změny v podnikové kultuře – hodnotová orientace jednotlivých zaměstnanců, preference hodnot organizace vůči zákazníkům, očekávaná změna přístupu zaměstnanců.

3.3.4 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je aktivita, při níž je zaměstnancům umožněno osvojit si nové pracovní návyky, či získat nové zkušenosti, které pak lze dále rozvíjet v praxi. Většina vzdělávacích aktivit je řízená, protože vzdělávání zaměstnanců vychází z požadavků organizace. V případě, že se zaměstnanec vzdělává z vlastní vůle, bez přispění zaměstnavatele, jedná se o vzdělávání neřízené. Obě tyto metody vzdělávání lze také kombinovat. Dvořáková (2007, s. 296-298) dělí vzdělávání takto:

- formální vzdělávání – tato forma vzdělávání probíhá ve školících místnostech, učebních prostorách či výukových dílnách, jedná se o řízené vzdělávání mimo pracoviště,

- neformální vzdělávání – probíhá přímo na pracovišti, kdy si vzdělávaný osvojuje nové pracovní postupy pod dohledem školitele, či zkušenějšího pracovníka,
- informální vzdělávání – tato forma vzdělávání je neřízená, jedná se o přirozený proces učení se od kolegů, je ovlivněno osobním přístupem každého zaměstnance, předpokládá zájem zaměstnance a jeho osobní motivaci,
- institucionalizované vzdělávání – řízená forma vzdělávání, která probíhá na středních a vysokých školách, institucích, nepodléhá však národní legislativě, ve vztahu k dospělým se jedná o stáže či studijní cesty, které mohou přispět ke vzdělávání mimo organizaci,
- interpersonální vzdělávání – neřízená forma vzdělávání, která využívá mezilidské vztahy a sociální postavení zaměstnance v organizaci, jedná se o přijímání informací mimo organizační vzdělávání, vychází z kultury organizace a z osobnostních předpokladů jedince především pak z jeho motivace ke zlepšení svého pracovního výkonu,
- celoživotní sebevzdělávání – neřízená vzdělávací aktivita, probíhající zcela mimo pracovní prostředí zaměstnance, tento typ vzdělávání vychází z potřeby jednotlivce uplatnit se na trhu práce na pozicích, které on sám považuje za atraktivní, a je ochoten se dále osobnostně rozvíjet.

3.3.5 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Vhodně zvolená metoda vzdělávání či jejich kombinace je nejlepším nástrojem pro efektivní dosažení požadovaných výsledků. Většinou není možné použít pouze jednu metodu, která bude při vzdělávání stabilně využívána. Jedná se o citlivý a pečlivý výběr několika vzdělávacích metod, jejich vzájemné kombinování v závislosti na požadovaných výstupech organizace s ohledem na individuálních potřebách každého jednotlivce. (Armstrong, 2015, s. 353)

Každá metoda má své charakteristické znaky, které je při volbě vzdělávací metody brát v úvahu a je potřeba neustále pružně reagovat na potřebu změny metody při

vzdělávání a sestavit kritéria pro výběr jednotlivých metod vzdělávání. Následně budou uvedeny jednotlivá kritéria, tak, jak je uvádí Bartoňková. (2010, s. 151-152)

- Cíle vzdělávání – je cílem organizace pouze zprostředkovat informace nebo jejich využitá v praxi?
- Obsah vzdělávání – jak nejsrozumitelněji předat informace o dané problematice, jejich využitelnost?
- Forma vzdělávání – využití přímého kontaktu lektora se vzdělávanými nebo využít distanční formu vzdělávání?
- Prvotní informace o účastnících vzdělávání – budou spolupracovat lépe ve skupině nebo jednotlivě?
- Aktivizace účastníků – do jaké míry je potřeba účastníky aktivizovat, aby byla metoda účinná?
- Fáze vzdělávací aktivity?
- Rytmus – na jak dlouho udrží metoda pozornost?
- Rámcové podmínky – kolik bude účastníků, jaký bude prostor a čas na vzdělávací aktivity?
- Požadavky na lektora – jeho profesní připravenost vybrané metody aplikovat?

Metody vzdělávání lze obecně rozdělit na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště a jejich spojení. Koubek (2009, s. 267-269) uvádí metody vzdělávání na pracovišti takto: asistování, coaching, counselling, instruktáž, mentoring, pracovní porady a rotace práce.

- Asistování – vzdělávaný zaměstnanec je přiřazen ke zkušenějšímu kolegovi, jemuž při práci asistuje a od něhož získává zkušenosti a učí se pracovním postupům, dalším stupněm asistování je rozvinuté asistování, kdy se do role zkušenějšího kolegy pověří vzdělávaný zaměstnanec a pod dohledem kolegy pak sám plní zadaný úkol.
- Coaching – jedná se o dlouhodobý nácvik jednotlivých postupů při práci, kdy je vzdělávaný zaměstnanec svým „koučem“ neustále instruován, jsou

mu vysvětlovány postupy, sdělovány připomínky, a je pod stálým dohledem nadřízeného nebo zkušenějšího kolegy.

- Counselling – při této metodě vzdělávání se jedná o vzájemné ovlivňování vzdělaného i vzdělavatele, kdy vzdělaný přichází se svými poznatky k řešení dané situace, tím vzniká zpětná vazba pro vzdělavatele, který pak tyto poznatky prezentuje dále a poskytuje nové přístupy k vedení zaměstnanců.
- Instruktaž – v praxi hodně využívaná metoda vzdělávání, která představuje krátkodobé zaučení zaměstnance prostřednictvím zkušenějšího kolegy, případně přímo nadřízeným. Tato metoda umožňuje rychlé zaučení zaměstnance a podporuje vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti.
- Mentoring – podobná metoda jako coaching, potřeba vedení však vychází přímo od zaměstnance, který chce být vzdělán a sám si vybírá kolegu, který ho směřuje a od něhož chce přijímat informace a instrukce ke svému rozvoji.
- Pracovní porady – v rámci pracovních porad jsou řešeny jak celooorganizační problémy, tak jednotlivých pracovišť. Představuje výměnu zkušeností, názory zúčastněných, zvyšuje informovanost pracovníků, příznivě ovlivňuje sociální klima na pracovišti.
- Rotace práce – sbírání zkušeností na jednotlivých pracovištích, umožňuje poznat chod celého podniku.

Jako metody používané mimo pracoviště Koubek (2009, s. 270-272) uvádí:

- assessment centr – tato vzdělávací metoda se zakládá na plnění manažerských úkolů,
- brainstorming – doslova „vzbouření mozku“ – při použití této metody každý z účastníků předkládá svůj návrh na řešení daného problému, po vyčerpání všech možných řešení přichází na řadu diskuse, při které se hledá řešení, případně kombinace nebo kompromis,
- demonstrování – při tomto typu vzdělávání se používá skutečných pomůcek a nástrojů, které jsou v praxi k řešení zadaného úkolů používány, jsou předávány konkrétní ukázky a to v prostředí, kdy mají účastníci dostatek

času, aby si dané pomůcky vyzkoušeli a nedošlo k úrazu nebo škodné události na majetku,

- hraní rolí – při použití této metody se jednotliví účastníci pasují do role toho, jehož vědomostí a schopností má být dosaženo, Tato metoda vyžaduje určité osobnostní rysy jako je samostatnost a kreativita. V dané roli je možno nahlédnout z jiného úhlu do sociálního prostředí organizace,
- outdoor training – jedná se o spojení určité situace se sportovní anebo pohybovou aktivitou, kdy se úkoly řeší v kolektivu, navrhují se možná zlepšovací řešení a jejich využití,
- přednáška – předání teoretických informací, možná diskuse pak přináší nové nápady,
- případová studie – řeší konkrétní případ, ke kterému jsou poskytnuty informace, na základě jejich analýzy pak účastníci navrhují možná řešení, při řešení případu může jít také o simulovanou situaci,
- simulace – přesně stanovená situace, která vyžaduje určitý čas na vyřešení,
- workshop – sdílení zkušeností všech účastníků, hledá se týmové řešení problému.

Metody používané mimo pracoviště jsou převážně zaměřeny na manažerské posty a v mnoha bodech se navzájem prolínají. Dalšími metodami vzdělávání jsou metody používané „na rozhraní“ mezi pracovištěm a mimo něj. Dvořáková (2007, s. 302-304) mezi tyto metody řadí:

- action learning - zabývá se řešením běžných denních situací, které vyžadují jiný pohled, například od kolegů, vedoucích pracovníků, zákazníků a tak dále,
- e-learning – požadované informace jsou vzdělávaným předávány pomocí informační techniky, tento způsob vzdělávání je nejméně nákladný, je však také sám o sobě nejméně efektivní, protože účastníci e-learningového vzdělávání nemají možnost konzultace při případné nejasnosti, proto je vhodné tuto metodu doplnit další vzdělávací technikou a získat zpětnou vazbu od vzdělávaných, zda je tato forma dostačující,

- poradenství – tato vzdělávací metoda je zaměřena zejména na pracovníky ve vedoucích pozicích, díky níž mohou získat nové zkušenosti,
- samostudium – pro účastníky vzdělávání může být tato technika přínosem v případě, že mu tato forma vzdělávání přináší patřičné uspokojení, je však potřeba, aby byl účastník tohoto typu vzdělávání dostatečně motivován k tomu, aby se věnoval nabývání znalostí touto cestou,
- trainee programy – rozvíjí potenciál u zaměstnanců, kteří se ucházejí o vedoucí pozici a mají pro danou pracovní pozici předpoklady, jedná se o nácvik schopností a dovedností k rozšíření kompetencí. Tato metoda se dále kombinuje s jinými metodami.

3.4 FIREMNÍ VZDĚLAVATELÉ

Firemní vzdělavatelé nemají jednoduchý úkol a je proto někdy velmi těžké je vybrat. Autoři zabývající se touto problematikou uvádějí různé charakteristiky vzdělavatelů. Tyto charakteristiky jsou velmi podobné, Bartoňková (2010, s. 145) uvádí srovnání několika autorů kladně i záporně vnímaných vlastností vzdělavatelů. Mezi kladně vlastnosti vzdělavatelů patří:

- odborná připravenost,
- přirozená schopnost učit,
- vysoká míra vlastních interpersonálních dovedností,
- umění naslouchat a dotazovat se,
- zájem o lidi,
- flexibilita vzdělavatelů při používání školících strategií,
- důkladná příprava a plánování,
- akceptace částečné odpovědnosti za budoucí výkony účastníků vzdělávání.

Naopak negativně vnímané vlastnosti, které také Bartoňková (2010, s. 145) ve své publikaci zmiňuje:

- direktivní styl vyučování,

- nerealistické předpoklady a požadavky na účastníky,
- netrpělivost, netolerance,
- nedostatek nadšení pro vzdělávání v dané oblasti,
- nedostatečná slovní zásoba,
- příliš velké tempo při vzdělávání,
- neakceptují kritiku stran použitých metod vyučování,
- nezájem o posluchače,
- neupravený vzhled.

3.5 ROLE VZDĚLAVATELE

Vzdělavatel při své práci zastává několik rolí. Vzdělavatel má při své práci pomáhat dospělým lidem učit se, řešit problémy spojené s výkonem, předvídat problémy a podílet se na přístupu k jejich řešení, nebo také napomáhat k rozvoji vzdělávacích procesů. (Bartoňková 2010, s. 146) Ve své publikaci také Bartoňková rozlišuje 5 klíčových rolí vzdělavatele:

- instruktor – provádí vlastní školení, pomáhá účastníkům učit se, dává jim zpětnou vazbu a podobně. Má různé školící metody na individuální rovině,
- poskytovatel, obstaravatel služby – navrhuje, aktualizuje, udržuje a předává ucelení školící programy, zapojuje se do analyzování vzdělávacích potřeb, stanovuje cíle vzdělávání a vzdělavatelů,
- poradce – jeho úkolem je vedle analyzování organizačních problémů také navrhování řešení těchto problémů, spolupracuje s manažery střední linie na změně v přístupu ke vzdělávání,
- manažer – plánuje, organizuje, kontroluje a vyvíjí vzdělávací funkce. Stanovuje konkrétní cíle a politiku vzdělávání, podílí se na vývoji vzdělávacích aktivit, stará se také o získávání a rozvoj vzdělavatelů, kontroluje rozpočtování vzdělávacích aktivit.

3.6 EVALUACE VZDĚLÁVÁNÍ

Evaluace ve vzdělávání je konečnou částí ve vzdělávacím procesu, ať už se jedná o jakoukoliv jeho formu. Jedná se o zhodnocení vzdělávací aktivity a jejího efektivního přínosu pro organizaci i jednotlivé vzdělávané zaměstnance. Poskytuje zpětnou vazbu ke školenému tématu, volbě materiálů, provozního zabezpečení ale také k připravenosti a osobnosti lektora, kde jsou hodnoceny jeho profesní znalosti tématu, srozumitelnost výkladu nebo například lektorova schopnost zaujmout posluchače. (Visinger, 3/2008, s. 18)

Podle Visingera (3/2008, s 18) je evaluace vzdělávání je obecně firmami podceňována, protože tato fáze vzdělávání není jednoduchá záležitost. Organizace ve velké většině případů přistupují k vyplnění dotazníku, který se zaměřuje na spokojenost s kurzem či školením. Účastníci vzdělávacích akcí nemají zájem o hodnocení výsledků vzdělávání a personalisté mohou nevědomě potlačovat negativní reakce na vzdělávací akce.

Visinger (3/2008. s. 18) definuje tři druhy přínosu ve vzdělávání. Je to krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý efekt ve vzdělávání.

- Krátkodobý efekt – kvalifikované hodnocení znalostí, předaných v rámci vzdělávací akce, přenesení dovedností do praxe, opakovaně zadávané testy v dané problematice, ověřující efektivitu.
- Střednědobý efekt – zjišťuje míru přenosu znalostí a ekonomický přínos pro organizaci a případné zvýšení organizační efektivity.
- Dlouhodobý efekt – odhaluje, zda organizační vzdělávání vede k rozvoji organizační kultury a zda zamezuje plýtvání lidských zdrojů.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS A CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU

Tato kapitola se zaměřuje na představení a charakteristiku společnosti České dráhy akciová společnost (dále jen ČD a. s.), vzdělávání zaměstnanců a jejího vzdělávacího systému.

ČD a. s. je národním provozovatelem železniční dopravy na území České republiky. Pod tímto názvem vystupuje společnost od 1. 1. 2003 (na základě zákona č. 77/2002 Sb., ze dne 5.2. 2002), kdy došlo k organizačním změnám v původní společnosti České dráhy. Vlivem těchto změn došlo k segmentaci železniční dopravy a vznikly další společnosti. Řídícími orgány ČD, a. s. jsou představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor a valná hromada, organizačními složkami jsou generální ředitelství a jednotlivé organizační složky:

- ČESKÉ DRÁHY, AKCIOVÁ SPOLEČNOST – touto společností jsou poskytovány služby v železniční dopravě jak osobní, tak nákladní,
- SPRÁVA ŽELEZNIC - státní organizace, která spravuje majetek státu v železniční dopravě a poskytuje všem železničním dopravcům – tedy i soukromým – přístup na dopravní cesty a umožňuje také modernizaci železniční dopravy,
- DRÁŽNÍ INSPEKCE – organizační složka, která zjišťuje příčiny a okolnosti vzniku mimořádných událostí v železniční dopravě. (České dráhy, online, cit. 2021-0807)

Každá z těchto společností má veškeré činnosti spojené se vzděláváním zaměřeny na svůj obor působnosti. Vzdělávání je proto přizpůsobeno jednotlivým potřebám organizací. Tato diplomová práce je zaměřena na vzdělávací systém ve společnosti ČD a. s.

4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČD A. S.

Společnost ČD a. s. spadá pod ministerstvo dopravy, její struktura je vzhledem ke své velikosti poměrně rozsáhlá (příloha A). ČD a. s. zaštiťuje dvanáct dceřiných společností, které úzce s provozem ČD a. s. souvisí. Každá z nich však má svá specifika, legislativu a tím také nároky na vzdělávání zaměstnanců. Dceřinými společnostmi ČD a. s. jsou:

- ČD Cargo, a. s. - přeprava nákladu, přeprava komodit, logistické služby, skladové prostory vlečkové služby, celní služby, pronájem vozů, údržba a opravy kolejových vozidel,
- Výzkumný Ústav Železniční, a. s. - zkoušky drážních vozidel, zkušební centrum Velim, posuzování interoperability, testování komponentů, posuzování bezpečnosti a její hodnocení, akreditovaná certifikace a inspekce, odborná stanoviska, konzultační činnosti,
- DPOV, a. s. – veškeré opravy a údržba železničních kolejových vozidel (diesellových, elektrických), motorových vozíků, osobních vozů, opravy pro zahraniční dopravce. Přizpůsobení vozidel pro provoz v dané zemi,
- ČD – Informační systémy, a. s. – správa a údržba veškeré IT techniky, vývoj aplikací a jejich provoz. Veškerá činnost je zaměřena na provoz společností ze skupiny ČD a. s.,
- DVI, a. s. – společnosti bude věnována samostatná kapitola,
- ČD Reality a. s. – pronájem a prodej realit, včetně poradenství.
- ČD – Telematika a. s. – telekomunikační služby, nabídka služeb mobilních operátorů, správa kabelových a optických sítí, datové a hlasové služby,
- ČD travel s. r. o. – nabídka pobytových i poznávacích zájezdů jak v České republice, tak v zahraničí,
- Smíchov Station Development, a. s. – developerský rozvoj lokality Smíchovského nádraží,
- Žižkov Station Development, a. s. – developerský rozvoj lokality Nákladového nádraží Žižkov,
- RailReal a. s. – developerský rozvoj lokality Nákladové nádraží Žižkov,

- ČD Restaurant, a. s. – podpora gastronomických služeb v Prostorách ČD. (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

4.2 PERSONALISTIKA V ČD A. S.

Vedení společnosti ČD, a. s. se zaměřuje na zlepšení firemní ekonomiky, optimalizuje počet zaměstnanců, zlepšuje věkovou a profesní strukturu a zároveň usiluje o efektivní zaměstnanost. Personální strategie a řízení lidských zdrojů je vedením společnosti vnímáno z pohledu udržení konkurence schopnosti na dopravním trhu. Rozvíjí se spolupráce se školami, které se zabývají profesní přípravou budoucích zaměstnanců ČD, a. s., usiluje o větší atraktivitu zaměstnání, nabízí dlouhodobou perspektivu v oblasti železniční dopravy. Jednou ze zásadních rolí v oblasti personalistiky je postavení společnosti. Postavení je ovlivněno politickou situací a silným vlivem odborových organizací, které zastupují zaměstnance ČD, a. s. při kolektivních vyjednáváních. (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

ČD a. s. nabízí svým zaměstnancům odpovídající sociální zázemí prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů ale také tvorbou a užíváním sociálního fondu. Při získávání pracovníků jsou uplatňovány zásady strategie náborů, kdy je proces získávání zaměstnanců doprovázen motivačním programem pro žáky a studenty středních a vysokých škol. Součástí péče o zaměstnance jsou zdravotnické služby, které jsou označovány jak preventivní péče o zaměstnance, tato péče je poskytována zdravotnickým personálem, spadajícím k Železničnímu zdravotnictví ČD, a. s. (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

ČD, a. s. zajišťuje pro své zaměstnance také zájmové činnosti, kterých je velké množství, vedle sportovců se jedná například o filatelii, radioamaterská sdružení, nebo sdružení esperantistů. Pro účely kulturního vyžití vznikla v roce 1952 „Mezinárodní federace pro kulturu a volný čas železničářů FISAIC (Fédération Internationale des Sociétés Artisiques et Intellectuelles des Cheminots). Cílem této organizace je organizace a kultivace zájmových činností železničářů na národní i mezinárodní úrovni. Tato federace v současné době sdružuje 25 zemí Evropy a jednacím jazykem je

francouzština. Vedení asociace je ze zemí Lucemburska, Rakouska, Německa, Švýcarska a také z České republiky. (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

4.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzhledem k širokému spektru zaměstnanců a jednotlivých profesí u společnosti ČD, a. s. je nutné zabezpečit také vzdělávání těchto zaměstnanců. ČD, a. s. se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Dochází ke spolupráci s odbornými školami. Současně také v rámci vzdělávání probíhá několik projektů. Z právě probíhajících projektů je to „Vzdělávací kurz elektrikář II“ a „Základy chladicí techniky. Oba programy spadají do operačního programu Zaměstnanost/POVEZ II. V minulých letech byly uskutečněny projekty „Zvýšení adaptability a úrovně vzdělávání zaměstnanců společnosti Českých drah, a. s. v Ústeckém kraji“. Tento projekt spadl do operačního programu „Rozvoj lidských zdrojů“, dalším, již ukončeným projektem byla „Rekonstrukce Školícího střediska Česká Třebová společnosti Českých drah, a. s.“. Tento projekt byl součástí Operačního programu Průmysl a podnikání. Dalším projektem bylo například „Inovativní formy spolupráce škol a firmy České dráhy, a. s. v Moravskoslezském kraji, který byl součástí operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“. Byly realizovány další nejméně tři projekty z různých programů. (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

Obrázek č. 1: Logo ČD, a. s.



Zdroj: (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

Z představení společnosti ČD a. s. vyplývá, že je organizace zaměřena na různorodé činnosti, které vyžadují vzdělávání pro danou oblast. Na základě vzdělávacích potřeb jednotlivých odvětví bylo nutné zabezpečit komplexní vzdělávací systém. Pro jednodušší orientaci ve vzdělávacích aktivitách ČD a. s. byla založena vzdělávací společnost, která zajišťuje vzdělávání všech provozovaných činností.

4.4 DOPRAVNÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUT

Tento institut je dceřinou společností ČD, a. s. a zabezpečuje podnikové vzdělávání zaměstnanců ČD, a. s. ale poskytuje také vzdělávání mimo mateřskou společnost. Dopravní vzdělávací institut byl založen v roce 2005, je držitelem certifikátu systému řízení jakostí dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001 a je plně ve vlastnictví společnosti ČD, a. s. Realizuje výuku a vzdělávání pro odborníky v železniční dopravě ale také v jiných oblastech. Své služby poskytuje také jiným subjektům mimo ČD, a. s. Mimo odborné přípravy zaměstnanců realizuje společnost DVI také jazykové kurzy, legislativní vzdělávání a nové programy, které souvisejí s požadavky Evropské unie. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

DVI disponuje 123 učebnami, z čehož 41 je vlastních a 82 poskytují jednotlivé organizační složky Českých drah. Dalším vlastnictvím, kterým společnost DVI disponuje, je ubytovací zařízení s kapacitou 70 lůžek a čtyři učebny praktického výcviku svářečů. Ubytovací zařízení a svářečské učebny se nacházejí v pobočce Dopravního vzdělávacího institutu v České Třebové. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Lektoři DVI

Na lektory, kteří se podílejí na proškolení pracovníků na jednotlivých pozicích, klade DVI několik požadavků, které musí splňovat.

- Pověření ke školení – lektor, který je generálním ředitelstvím pověřen ke školení zaměstnanců. Generální ředitelství uděluje toto pověření na základě „Organizačního opatření k zabezpečení a provádění školení a zkoušek“

z oblasti osobní dopravy, přepravy, nákladní přepravy a řízení drážního provozu.

- Platnost zkoušek – lektoři musí mít platnou odbornou zkoušku minimálně stejnou nebo vyšší a pro zastávání pozice lektora je vyžadována minimálně tříletá praxe v prezentovaném oboru odbornosti.
- Pedagogické minimum – na základě interní normy dopravního vzdělávacího institutu je lektorům nařízeno pedagogické minimum, minimálně formou kurzu. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Lektoři, kteří nově nastupují na tuto pozici a nesplňují podmínku pedagogického minima, mají dle interní normy DVI za povinnost do dvou let absolvovat kurz pedagogického minima. Dopravní vzdělávací institut pořádá kurzy pedagogického minima dle vlastních interních norem. Tento kurz je pro DVI zajišťován prostřednictvím Pedagogické fakulty Univerzity Jana evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Při výběru lektorů je kladen důraz na vysokou úroveň odborných znalostí. Odbornost lektorů je podmíněna právě minimálně tříletou praxí v oboru. Lektoři mají možnost se zdokonalovat ve svých vědomostech přímo ve stanicích železniční dopravy, kde přímo pracují se zákazníky a také na seminářích, které se pravidelně opakují. Semináře jsou vedeny garanty interních předpisů ČD a. s., kteří jsou odborníky na danou oblast školení. Tyto semináře jsou zaměřeny na vzdělávací technologie, které jsou zaváděny do provozu ČD a. s. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Lektoři, kteří zajišťují školení pro společnost ČD, a. s., mají k dispozici přesný počet školených zaměstnanců a jejich jmenný seznam. Co však lektor k dispozici nemá, je přehled pracovních zkušeností každého jednotlivého zaměstnance, který se školení účastní. Dalším nepříjemným aspektem je také motivace zaměstnanců, kteří tato povinná a opakovaná školení absolvují bez většího zájmu a z nutnosti, kterou nařizuje zaměstnavatel tedy ČD, a. s. Lektor tohoto typu vzdělávání tak má poměrně těžké postavení. Aby celý vzdělávací program proběhl bez potíží a přinesl požadovaný výstup v podobě nově nabitých znalostí ze strany zaměstnanců, musí se lektor vzdělávání zaměřit na diagnostiku skupiny s níž pracuje a podle situace pak volit jednotlivé metody vzdělávání. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Výcvikový a zkušební řád

ČD, a. s. disponují poměrně značným množstvím vnitřních norem. Jednou z těchto základních norem je „Výcvikový a zkušební řád“ (dále jen předpis ČD OK 2), který zajišťuje zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců na jednotlivých pozicích.

V tomto předpisu je zakotven způsob, jakým je zajištěna kvalifikační připravenost zaměstnanců na jednotlivých pozicích, na základě požadovaných zkoušek. Zaměstnanci ČD, a. s. jsou připravováni k výkonu na různých pracovních pozicích, a je kladen důraz na udržování a rozšiřování kvalifikačních předpokladů. Předpis definuje několik výrazů, s nimiž se zaměstnanci setkávají:

- výcvik – „...*forma vzdělávání, jejímž obsahem je osvojení určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním příslušné odborné kvalifikace. To znamená před složením odborné zkoušky*“ (Výcvikový a zkušební řád ČD OK 2),
- zácvik – „...*forma krátkodobého vzdělávání po splnění odborné kvalifikace, jehož obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti a dále poznání místních nebo traťových poměrů nezbytných pro výkon funkce nebo pracovní činnosti.*“ (Výcvikový a zkušební řád ČD OK2). (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Dopravní vzdělávací institut zaručuje povinné kurzy a školení, které vyplývají ze zákona - OBLIGATORNÍ VZDĚLÁVÁNÍ – o drahách. ze zákona č. 266/1994 Sb. Obligatorní vzdělávání zahrnuje několik oblastí, vzdělávání:

- řízení provozu,
- nákladní a osobní přeprava,
- doprava,
- dopravní cesty,
- kolejová vozidla,
- legislativa. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

SPECIFICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ - rozlišuje vzdělávání na manažerských pozicích, jazykové vzdělávání a počítačovou gramotnost. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

4.4.1 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Vzdělávací aktivity jsou členěny podle skupin pracovníků. Jedná se o nově přijaté pracovníky a stávající zaměstnance. Každá z těchto skupin vyžaduje jiné informace. Nově přijatí zaměstnanci potřebují vstřebat větší množství potřebných informací, je jim proto vyhrazena delší doba na vzdělávání. Jejich školení probíhá na úrovni všeobecných školení jako například školení o bezpečnosti práce, kdy jsou nově přijatí zaměstnanci seznámeni s bezpečným používáním pracovních pomůcek a nástrojů, s bezpečným pohybem v prostorách svého pracoviště, ale také s bezpečným pohybem v dopravní cestě. Školení bezpečnosti zpravidla probíhá jednou měsíčně a zaměstnanci, kteří nově nastupují, nebo přecházejí z jiného pracoviště se tohoto školení účastní v nejbližším možném termínu. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Dalším školením, které musí noví zaměstnanci absolvovat je zdravotní školení, jehož obsahem jsou podmínky ochrany zdraví při práci, používání osobních ochranných prostředků a zásady první pomoci při případných úrazech a nehodách. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Stávající zaměstnanci procházejí specializovanými školeními, kterými jsou odborné kurzy, které se zabývají určitou tematikou v jednotlivých organizačních složkách ČD a. s. Jedná se zejména o seznámení se s předpisy pro řízení a organizování železniční dopravy. Při poskytování služeb zákazníkům se jedná o znalost cenových nabídek a zvýhodnění jednotlivých produktů, které ČD, a. s. svým klientům nabízí. Tyto vzdělávací programy se uskutečňují dvakrát ročně a jejich obsahem je seznámení se s aktualizacemi při poskytování služeb, provozními změnami předpisů a technologickými postupy. Tato školení jsou zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců. Jedná se také o kurzy zaměřené na počítačovou techniku nebo jazykové kurzy, které jsou pro zaměstnance nepovinné. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Obrázek č. 2: Logo DVI



Zdroj: (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

4.4.2 PŘIHLAŠOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci jsou na jednotlivá školení přihlašováni personálním útvarem, který zajišťuje - mimo jiné - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Přihlašování probíhá elektronickou formou pomocí aplikace „Elektronický systém přihlašování“.

Obr. č. 3 Zaměstnanecký portál ČD a. s.

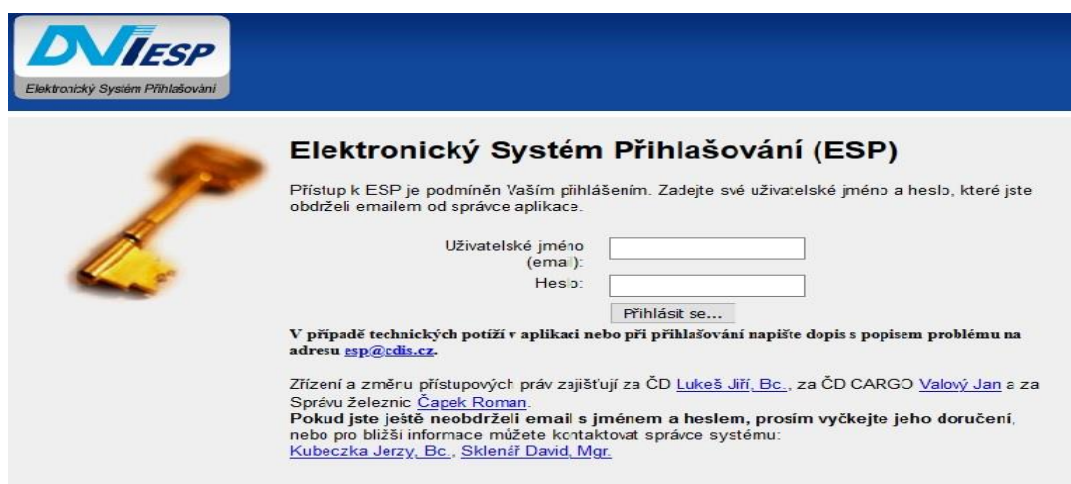
The screenshot shows the login interface of the employee portal. At the top left is the ČD logo. Below it is a blue banner with the text 'Vítá Vás ZAMĚSTNANECKÝ PORTÁL (zamportal.cd.cz)'. In the center, there is a lock icon and the text 'Vstupujete na stránky, které vyžadují ověření Vaší totožnosti'. Below this is a light gray box containing the login form. The form has the heading 'Zadejte, prosím, své přihlašovací jméno a heslo.' and two input fields: 'Přihlašovací jméno:' and 'Heslo:'. A blue button labeled 'Přihlásit se...' is positioned below the password field.

Zdroj: (České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

Cílem této aplikace je informovat o akcích, na něž je zaměstnanec přihlášen ale také sledovat optimální počet účastníků jednotlivých školení. Je-li učebna, v níž školení

probíhá, plně obsazena, není možné na daný termín přihlásit dalšího účastníka a je tak potřeba vyhlášení dalšího termínu vzdělávání. Aplikace umožňuje lektorům na konkrétních vzdělávacích akcích vytištění prezenční listiny, kterou každý z účastníků podepíše, čímž potvrdí účast na školení. Lektor pomocí této aplikace potvrdí účast všech přihlášených a odesílá tak personálnímu útvaru zpětnou vazbu k účasti zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích akcích. Tyto prezenční listiny se ukládají na dobu tří let. Oprávněný přístup k aplikaci mají pouze personalisté a členové skupiny DVI. Jednotliví zaměstnanci k tomuto přihlašovacímu systému přístup nemají. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Obr. č. 4 Elektronický přihlašovací systém DVI



Elektronický Systém Přihlašování (ESP)

Přístup k ESP je podmíněn Vaším přihlášením. Zadejte své uživatelské jméno a heslo, které jste obdrželi emailem od správce aplikace.

Uživatelské jméno (email):

Heslo:

V případě technických potíží v aplikaci nebo při přihlašování napište dopis s popisem problému na adresu esp@cdis.cz.

Zřízení a změru přístupových práv zajišťují za ČD [Lukeš Jiří, Bc.](#), za ČD CARGO [Valový Jan](#) a za Správu železnic [Čapek Roman](#). Pokud jste ještě neobdrželi email s jménem a heslem, prosím vykejte jeho doručení, nebo pro bližší informace můžete kontaktovat správce systému: [Kubeczka Jerzy, Bc.](#), [Sklenář David, Mgr.](#)

Zdroj: (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

4.4.3 VZDĚLÁVACÍ METODY

Dopravní vzdělávací institut nabízí několik metod vzdělávání. Je to prezenční forma, distanční forma a e-learning.

Prezenční forma – tato forma vzdělávání je realizována přednáškami, přednáškami spojenými s diskusí, demonstrováním a pro přípravu strojvedoucích jsou využívány simulátory, kde si strojvedoucí v přípravě vyzkoušejí ovládání lokomotiv předtím, než jsou puštěni do reálného výcvikového programu. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Distanční forma – E-LEARNING – tato forma výuky probíhá prostřednictvím aplikace „iTutor“, která je produktem firmy Kontis ve spolupráci s IT oddělením Českých drah, a. s. Aplikace byla vyvinuta pro tento způsob výuky u ČD, a. s. a zahrnuje všechny potřebné aspekty při zajišťování on-line výuky. Při e-learningových kurzech je účastník vzdělávacího programu přihlášen svým přiděleným jménem a heslem, které obdrží od personálního útvaru hned při nástupu do zaměstnání, na server DVI. Z tohoto serveru jsou pak spouštěny jednotlivé vzdělávací aktivity. Na server DVI jsou zpětně ukládána potřebná data. Při i spouštění prezentací při on-line výuce je možné se k jednotlivým částem dle potřeby vracet. V případě, že má účastník vzdělávání potřebu si nechat prostor pro další prostudování prezentovaného tématu, má možnost si znovu daný kurz otevřít nebo se k němu vrátit i v případě, že má vzdělávací kurz vyhodnocen jako ukončený a absolvovaný. V závěru každé vzdělávací prezentace je pak test, který ověřuje získané vědomosti. Test je možné třikrát opakovat a je možné znovu pracovat s prezentací k danému tématu. Výsledky testů jsou zaznamenávány na serveru DVI a po uplynutí doby, do které má být kurz absolvován jsou vyhodnocovány a dále zpracovávány pro další vzdělávání. Po ukončení termínu DVI vyhodnocuje výsledky a zasílá je jednotlivým organizačním složkám pro mzdové a personální účely. On-line výuky se může účastnit jen zaměstnanec, který je prostřednictvím elektronického přihlašovacího systému zapsán k této vzdělávací aktivitě v elektronické evidenci. V praxi pak toto vzdělávání vypadá tak, že zaměstnanci s jedním druhem zkoušky nemají přístup ke vzdělávacím aktivitám zaměstnanců s jiným druhem zkoušky. (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

Obr. 5 Přihlašování iTUTOR



 **Přihlášení**

Identifikace

Heslo

Jazyk/Language:

Čeština

Přihlásit

Zdroj: (Dopravní vzdělávací institut, online, cit. 2021-08-07)

5 SBĚR DAT, VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE VÝZKUMU

Výzkum ve společnosti ČD, a. s. probíhal formou sběru dat prostřednictvím šetření. Tato forma sběru dat byla použita pro své efektivní použití při hromadném získávání informací u velkého počtu respondentů. Na základě dotazníkového šetření je možné získat velké množství dat v krátkém čase a s minimálními náklady. Pro tyto své vlastnosti je považován za jednu z velmi efektivních metod. (Gavora, 2000 s. 99) Vedle výhod, za které se považuje například poměrně snadné sestavení dotazníku, má také tato metoda své nevýhody, které spočívají zejména v tom, že respondenti neodpovídají vždy objektivně.

Další formou sběru dat byly neformální polostrukturované rozhovory s vybraným manažerem společnosti, personalistkou a s vybranými řadovými zaměstnanci organizace.

5.1 VÝZKUMNÉ TÉMA

Výzkumné téma je se zaměřuje na systemický přístup vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Specifika tohoto tématu jsou zahrnuty v teoretické části diplomové práce, jejímž cílem bylo přiblížit jednotlivé fáze vzdělávání, jeho systemický přístup a vzájemnou návaznost a propojenost jednotlivých fází vzdělávání.

Výzkumný problém charakterizuje zkoumané téma a dosažených výsledků. (Gavora, 2010, s. 53) Výzkumný problém je stanoven popisně. Budou popsány konkrétní situace ze zkoumaného tématu. Zkoumané téma je charakterizováno výzkumnými otázkami výzkumu, jehož cílem je prokázat do jaké míry jsou uplatňuje společnost ČD. a. s. jednotlivé systemické fáze vzdělávání.

5.2 Cíle výzkumu a stanovení výzkumných otázek a hypotéz

Cílem výzkumu ve společnosti ČD, a. s. bylo analyzovat systém vzdělávání v organizaci a navrhnout možnosti jeho inovací.

Výzkumné otázky

Pro účely výzkumu byly stanoveny následující tři výzkumné otázky.

1. Zaměřuje se organizace ČD, a. s. dostatečně na vzdělávání svých zaměstnanců?
2. Má organizace dobře propracovaný vzdělávací systém?
3. Vyhovují zaměstnancům vzdělávací metody a přístup lektorů?

Na základě vlastního pozorování autorky práce, studia vybraných metodologických zdrojů a na základě rozhovoru s personalistkou který se týkal také vzdělávání zaměstnanců na manažerských pozicích byly stanoveny 3 hypotézy.

1. Provozní zaměstnanci mají větší četnost školení než manažeři.
2. Systém vzdělávání v organizaci je lépe propracovaný u provozních zaměstnanců, než tomu je v případě vzdělávání manažerů.
3. Zaměstnanci preferují více vzdělávání formou e-learningu než formou prezenční výuky v podobě přednášky.

5.3 CHARAKTERISTIKA SBĚRU DAT

Odpovědi jednotlivých respondentů formulují obecné závěry, které se uplatňují v oblasti výzkumu, jehož účelem není podrobný popis a charakteristika názorů jednotlivých respondentů ale kvantifikace jejich odpovědí, které v souhrnu dávají komplexní představu o zkoumaném problému a formují obecné závěry, které vypovídají o účinnosti vzdělávacího systému u společnosti.

5.3.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ A ROZHOVOR S PERSONALISTKOU

Jako technika sběru dat byl zvolen dotazník, který je považován za jeden z prostředků výzkumu. Je schopen obsáhnout poměrně široký okruh dotazovaných. Respondenti jsou ochotni odpovídat na otázky, protože jsou prezentovány anonymně a respondenti nemají pocit, že bude jejich odpovědi využito proti nim.

S vedoucí personalistkou a koordinátorkou vzdělávání (paní M.) vybrané organizační jednotky, jsem navázala kontakt v polovině září 2020 prostřednictvím elektronické pošty. Písemnou formou jsem paní M. objasnila svůj záměr zmapovat vzdělávání u společnosti ČD, a. s. a požádala jsem o možnost osobního setkání. Mé žádosti paní M. vyhověla a počátkem října 2020 mi nabídla termín osobní schůzky. Na osobní schůzce s personalistkou vybrané organizační jednotky mi byla představena v krátkosti společnost ČD, a. s. Paní M. mi doporučila několik pracovních pozic, na které jsou kladeny různé požadavky na vzdělávání. Jednou z těchto pracovních pozic byla pozice „skladník přepravy“, kde mají zaměstnanci nejnižší zkoušky způsobilosti. Dále mi bylo doporučeno předat dotazníky v pokladnách – jak vnitrostátních, tak mezinárodních, a také strojvedoucím. Každá z těchto pracovních pozic má svá specifika a jiné požadavky na vzdělávání. S personalistkou jsme se domluvily na dalším neformálním rozhovoru, jehož cílem bylo doplnit informace týkající se vzdělávacího systému u společnosti a objasnit případné nejasnosti po vyhodnocení dotazníků. Druhý neformální rozhovor proběhl na počátku ledna 2021 a byl veden on-line formou, vzhledem k celospolečenské situaci.

Pro realizaci výzkumu byl zvolen jako technika sběru dat dotazník. Technika dotazníkového šetření je běžným způsobem získávání potřebných dat, je finančně i časově nenáročná, efektivně vystihuje široký okruh respondentů. Jedním z kladných rysů dotazníku je jeho anonymita, která umožňuje respondentům odpovídat pravdivě podle svého přesvědčení a bez obav z toho, že získaná data budou použita proti němu a mohlo by tak dojít k budoucím problémům. Tato metoda sběru dat má však také nedostatky v podobě nízké návratnosti, která může ve fázi vyhodnocování ovlivnit výsledky šetření a dalším negativním faktorem této metody je fakt, že dotazník nemusí být vždy vyplněn tím, komu byl určen. (Vojtíšek, 2012, s. 27)

Dotazníky byly předány vedoucím pro jednotlivé úseky, kteří je pak předali dále svým zaměstnancům. Vyplněné dotazníky pak byly zpětně uloženy u vedoucích jednotlivých organizačních jednotek. Celkový počet předaných dotazníků byl 150 a návratnost 104 vyplněných dotazníků. Otázky v dotazníku byly uzavřené a odpovědi na otázky bylo možno vybírat ze škály odpovědí. Tyto otázky mohly být zodpovězeny výběrem pouze jedné odpovědi. Výčtové otázky pak dávaly respondentům možnost vybrat i více odpovědí. Poslední otázka dotazníku byla otevřená, kde byl dán prostor respondentům. Dotazník byl složen ze čtrnácti otázek, jejichž cílem bylo analyzovat jednotlivé fáze systematického přístupu ke vzdělávání v ČD, a. s.

5.3.2 NEFORMÁLNÍ ROZHOVOR

Tato forma rozhovoru probíhá na základě spontánně kladených otázek během pozorování v terénu, kdy si dotazovaný nemusí uvědomovat, že jde o výzkumný rozhovor. Výsledky tohoto rozhovoru se liší podle preferencí každého účastníka takového rozhovoru. U jednotlivých respondentů tak může dojít ke změně směřovaných otázek, které navazují na předešlé odpovědi. Neformální rozhovor zohledňuje individuální rozdíly a situace. Při této formě rozhovoru však dochází k delšímu časovému horizontu pro potřebné získání dat a kvalita takto získaných dat závisí na schopnosti tazatele takový rozhovor vést. Dalším úskalím takto vedeného rozhovoru je malá srovnatelnost získaných dat, protože každý z takto vedených rozhovorů je odlišná. Výzkumník pak musí věnovat analýze takto získaných dat hodně času, aby bylo možné jednotlivé typy odpovědí utřídit. (Hendl, 2005, s. 175) Rozhovor tohoto typu byl realizována, jak již bylo zmíněno, s manažerem společnosti, vedoucí personalistkou a s vybranými řadovými zaměstnanci organizace, jejichž reprezentativní odpovědi jsou uvedeny v podkapitole 5.5.

5.3.3 Předvýzkum

Předvýzkum značně snižuje riziko neúspěšného dotazníkového šetření, které ve finální vyhodnocovací fázi nemusí poskytnout relevantní výsledky. Před zahájením

samotného dotazníkového šetření byl proveden předvýzkum na zmíněných pracovištích. Cílem předvýzkumu bylo předejít nepochopení otázek v dotazníku a správně je formulovat. Tohoto předvýzkumu se zúčastnilo 15 respondentů z řad jednotlivých pracovních pozic. Otázky k dotazníkovému šetření byly formulovány jednoduše a některé byly upraveny, aby bylo možno na ně jednoznačně odpovědět.

5.4 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Cílem této podkapitoly je analyzovat získaná data, která byla shromážděna na základě dotazníkového šetření.

Analýza dat probíhá dvoustupňovým tříděním. Jedná se o třídění 1. a 2. stupně. 1. stupeň třídění probíhá čištěním dat, při kterých se eliminují nesmyslná, dvojsmyslná či chybějící data. Takto získané údaje je pak možno uvádět v absolutních číslech nebo v procentech. Po tomto „vyčištění dat“ je možné přistoupit k 2. stupni třídění. Data získaná tímto druhým stupněm třídění představují porovnání jednotlivých znaků, charakteristických pro danou otázku v dotazníku. K tomuto třídění je využíváno statistických metod, kterými jsou ukazatele střední hodnoty, ukazatele variability, a další. Ukazatele „středních hodnot“ je možné získat matematickými výpočty. Jedná se o aritmetický průměr, medián a modus. (Olecká, Ivanová s. 28-39)

Aritmetický průměr - součet všech hodnot vydělený počtem hodnot

$$\text{Prostý: } x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Medián – střed číselného souboru

$$\text{Med}(x) = x\left(\frac{n+1}{2}\right), n \text{ je liché,} \quad \text{Med}(x) = \frac{1}{2}\left(x\left(\frac{n}{2}\right) + x\left(\frac{n}{2} + 1\right)\right), n \text{ je sudé}$$

Modus – nejčastěji se vyskytující číslo v číselném souboru.

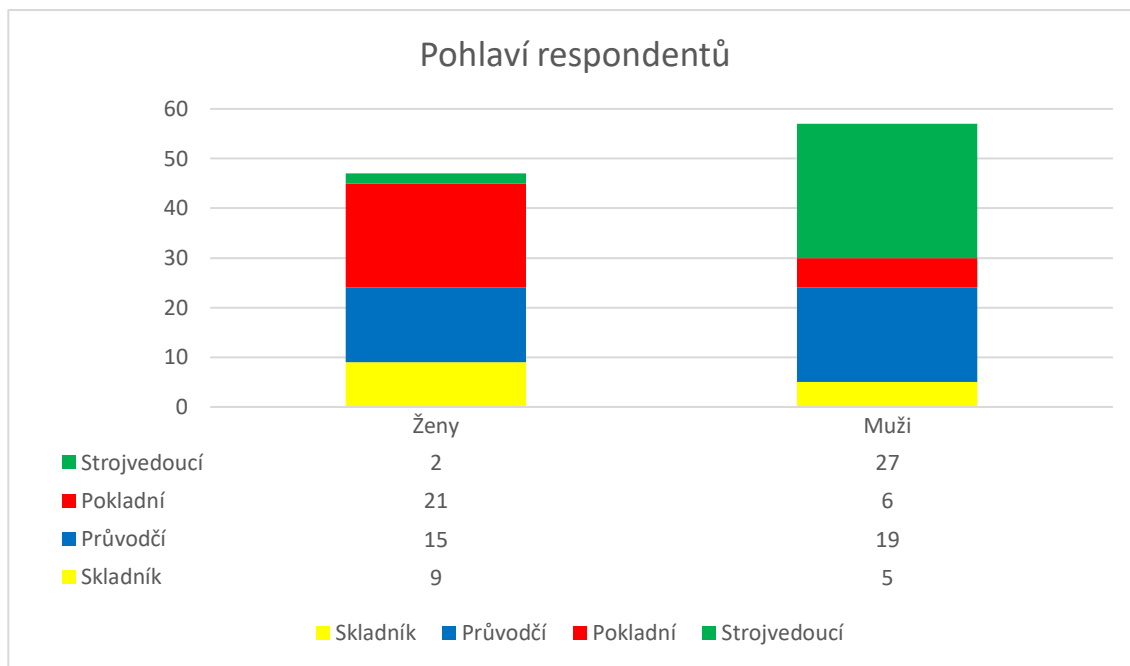
Pro prezentaci dat v této diplomové práci bylo použito metody procentuálního znázornění a bylo použito pouze prvního stupně čištění dat. Výpočet procentové části u jednotlivých odpovědí bylo dosaženo pomocí matematického vzorce

$$p = \frac{\check{c}}{z} \cdot 100, \text{ kde } p = \text{počet procent, } \check{c} = \text{procentová část, } z = \text{základ}$$

Dotazníkové šetření proběhlo ve společnosti ČD a. s. Jednotlivé otázky byly analyzovány pomocí explorativní metody (rozdělení četnosti) jsou zde uvedeny otázky na jednotlivé odpovědi, které jsou také zaznamenány pomocí grafů.

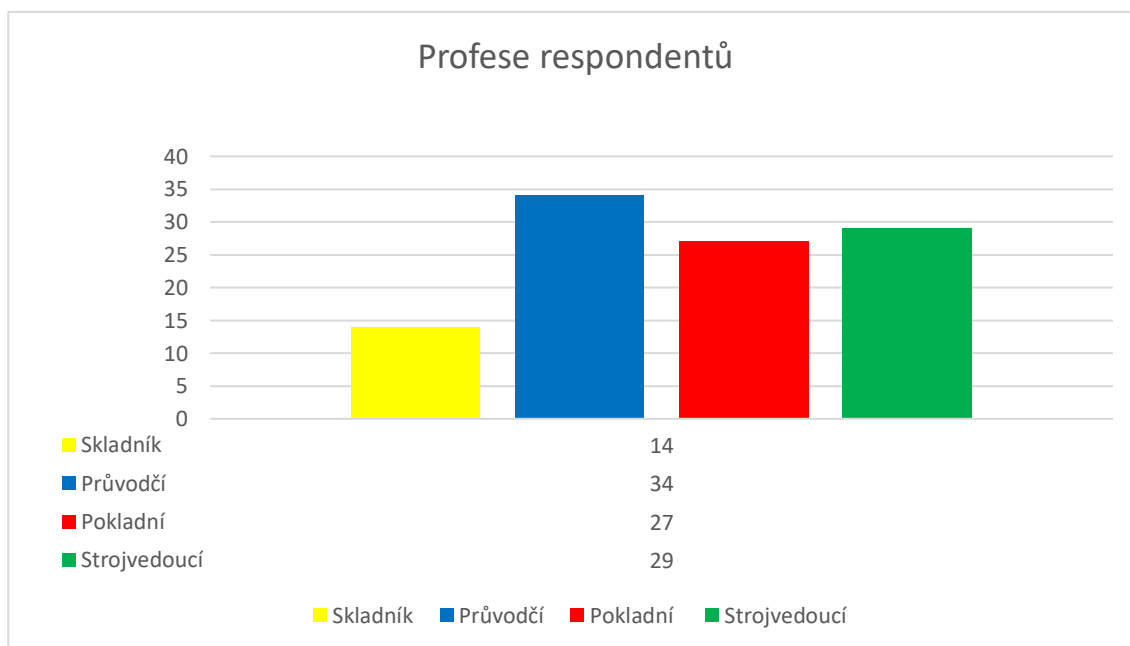
První tři otázky byly obecného charakteru, které směřovaly na složení respondentů, jejich profesní zařazení a dobu, po jakou jsou zaměstnáni u společnosti ČD, a. s. Z dotazovaných respondentů bylo 47 žen (48 %), a 57 mužů (52 %). Byly uvedeny celkem čtyři profese, z nichž každá byla zastoupena ženami i muž. Skladník – v poměru 9 žen a 5 mužů, průvodčí 15 žen a 19 mužů, pokladní 21 žen a 6 mužů a strojvedoucí 2 ženy a 27 mužů. Také délka zaměstnání u ČD, a. s. byla různá.

Graf č. 1 Pohlaví respondentů



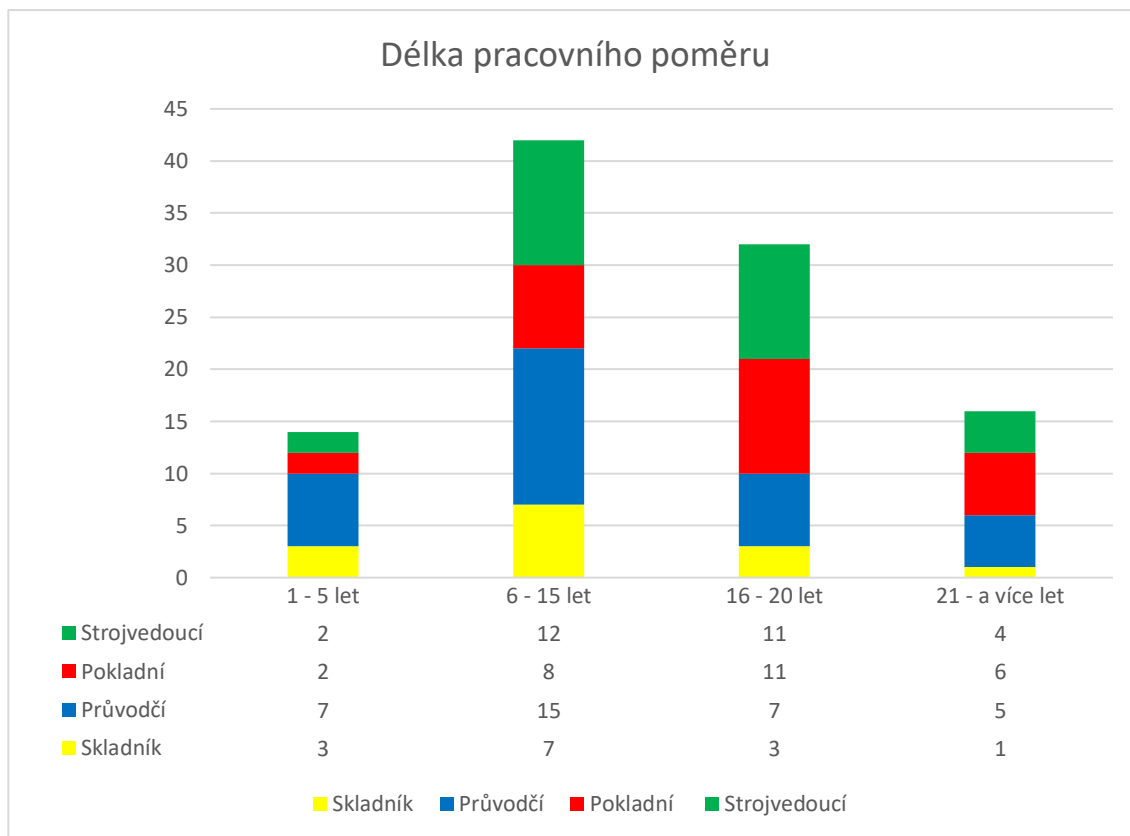
Zdroj: Autorka práce, 2021

Graf č. 2 Profese respondentů



Zdroj: Autorka práce, 2021

Graf č. 3 Délka pracovního poměru

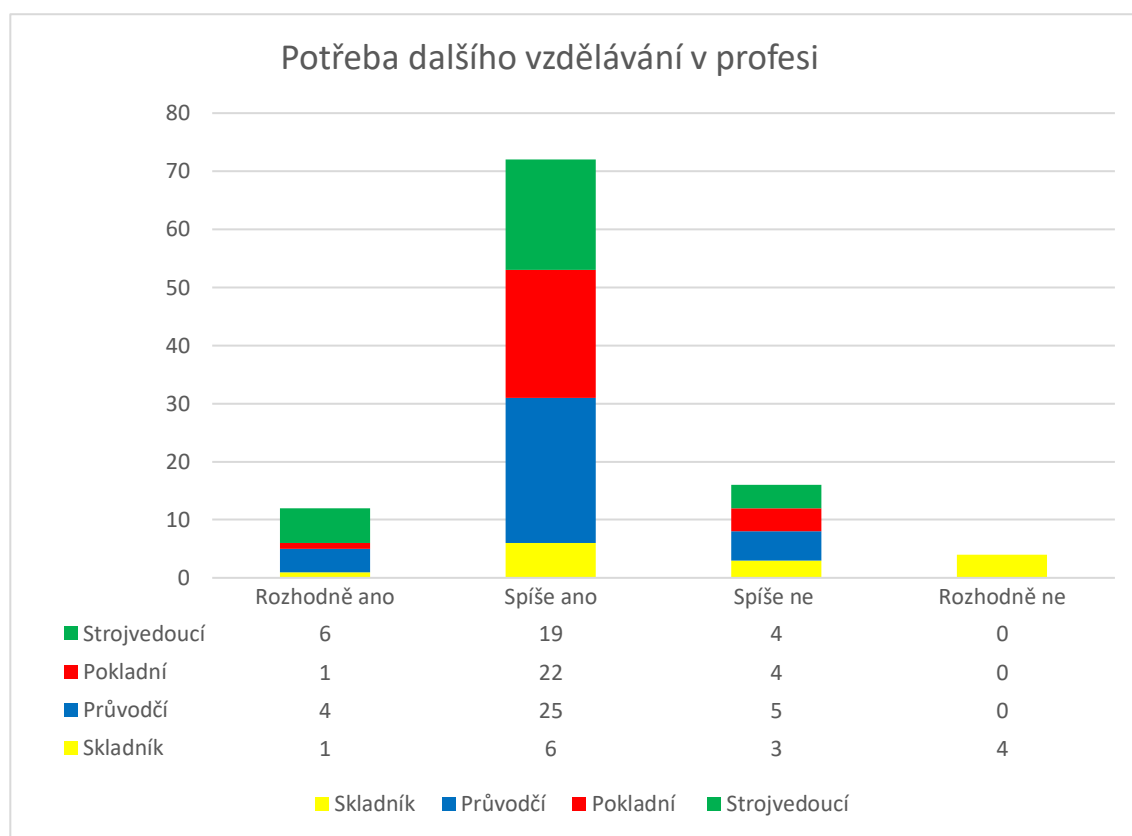


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č 4 Máte potřebu se dále zdokonalovat ve Vaší profesi?

Tato otázka hledala odpověď na dotaz, zda mají zaměstnanci potřebu dále se vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi. 11,5 % (12 respondentů) uvedlo, že tuto potřebu rozhodně mají a vnímají. 69,2 % (72 respondentů) uvedlo že spíše mají potřebu se dále vzdělávat, 15,3 % (16 respondentů) uvedlo, že spíše nemají tuto potřebu a 3,8 % (4 respondenti) uvedlo, že rozhodně nemají potřebu se dále vzdělávat.

Graf č. 4: Potřeba dalšího vzdělávání v profesi

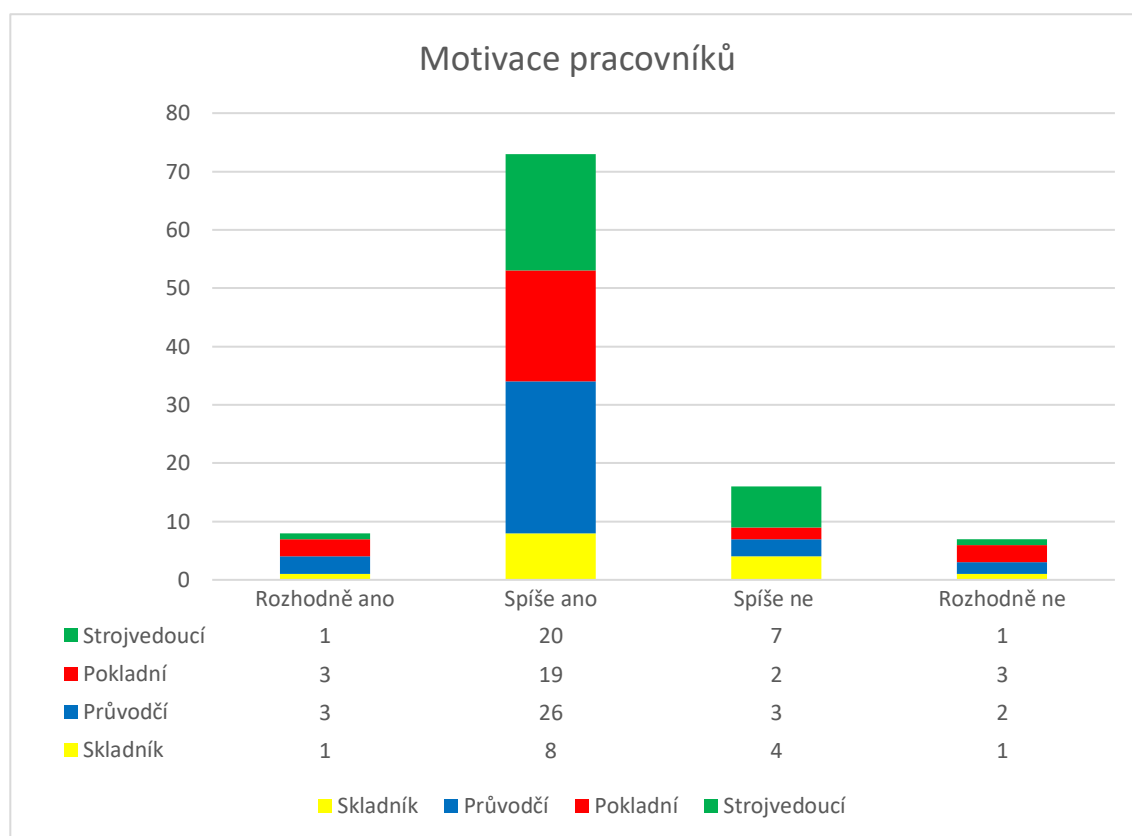


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 5 Motivuje Vás organizace k rozvoji profesních znalostí?

Otázka směřovala na motivaci pracovníků dále se vzdělávat ze strany organizace. 7,7 % (8 respondentů) vnímá motivaci ze strany zaměstnavatele kladně, 70,2 % (73 respondentů) spíše pocítuje motivaci, 15,3 % (16 respondentů) motivaci k dalšímu vzdělávání spíše nepocítuje a 6,7 % (7 respondentů) zaměstnanců motivaci k dalšímu vzdělávání ze strany organizace rozhodně nepocítuje.

Graf č. 5: Motivace pracovníků

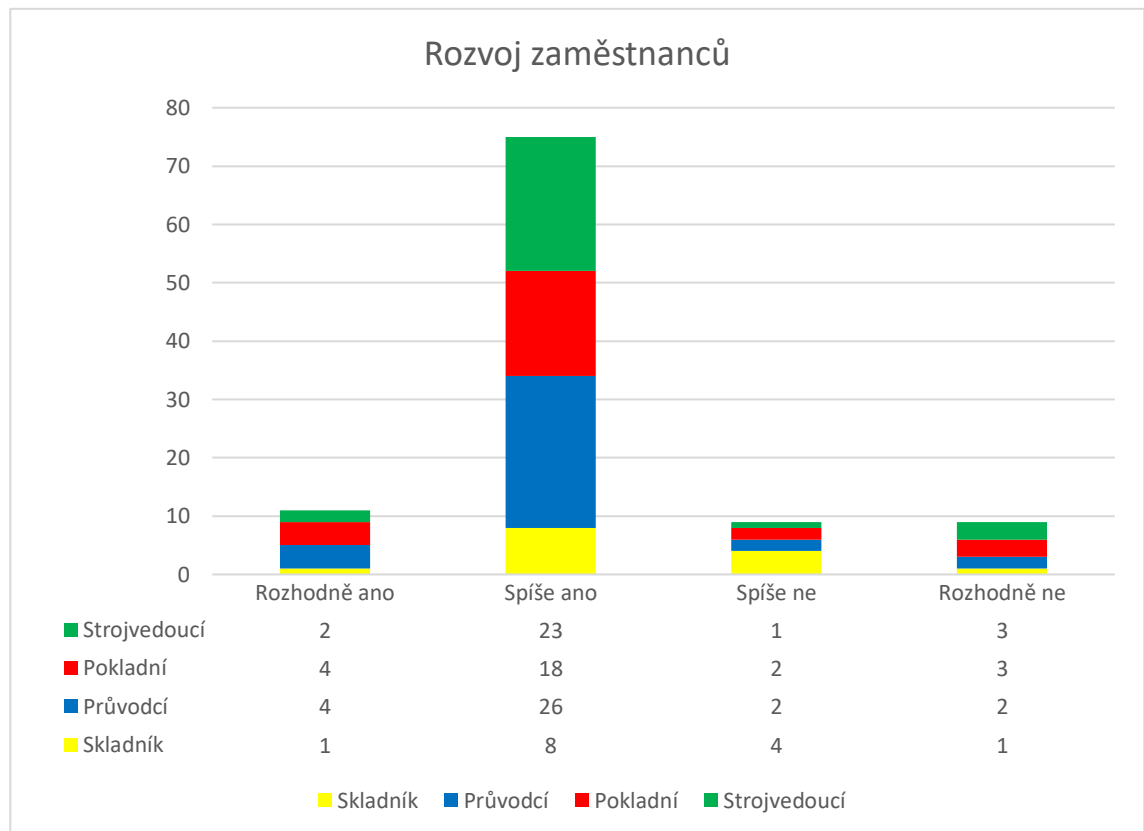


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 6 Usiluje podle Vás organizace o dostatečný rozvoj zaměstnanců?

Zda organizace dostatečně usiluje o vzdělávání svých zaměstnanců uvedlo 10,6 % (11 respondentů) rozhodně ano, 72 % (75 respondentů) uvádí odpověď spíše ano, 8,6 % (9 respondentů) uvádí odpověď spíše ne a 8,6 % (9 respondentů) odpovídá rozhodně ne.

Graf č. 6: Rozvoj zaměstnanců

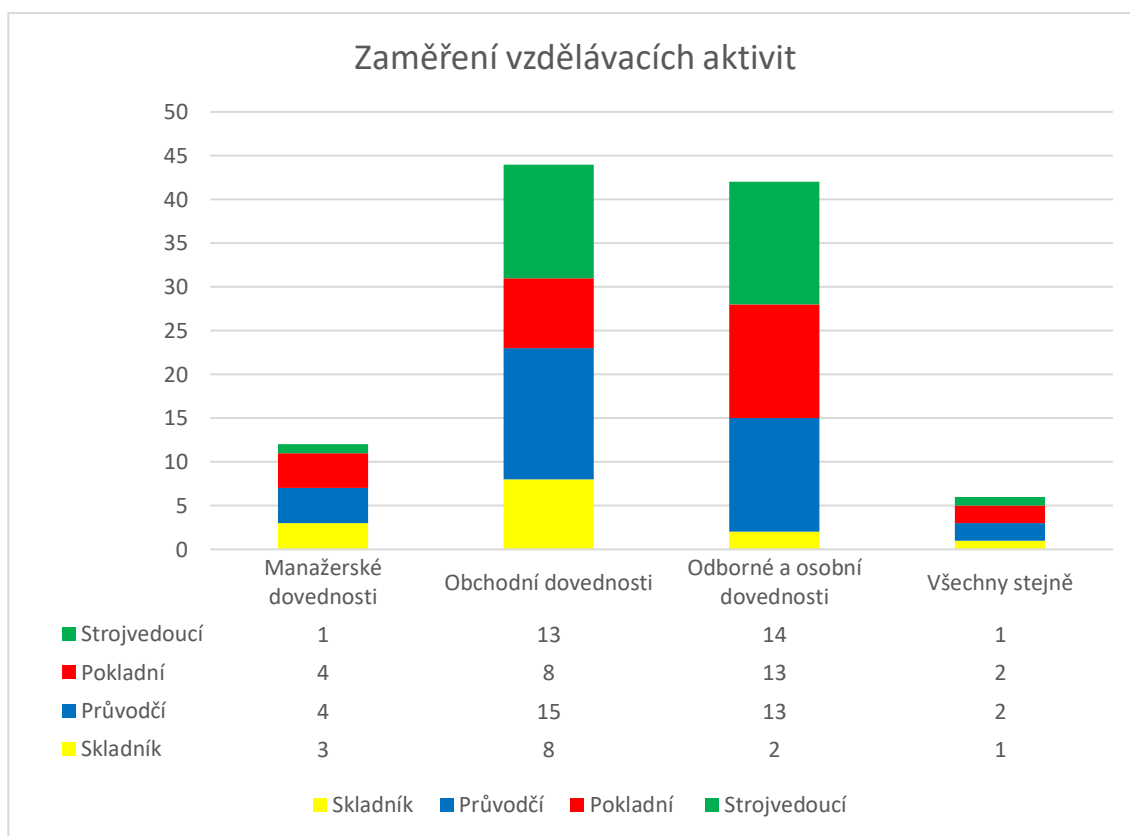


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 7 Které oblasti věnuje organizace větší pozornost?

Odpovědi na tuto otázku ukázaly mínění zaměstnanců, kteří si v 11,5 % (12 respondentů) myslí, že organizace zaměřuje své vzdělávací aktivity nejvíce na manažerské dovednosti, 42,3 % (44 respondentů) má za to, že jsou aktivity směřovány na obchodní dovednosti, 40,6 % (42 respondentů) pak vnímá jako prioritu odborné a osobní dovednosti a 5,7 % (6 respondentů) předpokládá, že jsou vzdělávací aktivity věnovány všem oblastem stejně.

Graf č. 7: Zaměření vzdělávacích aktivit

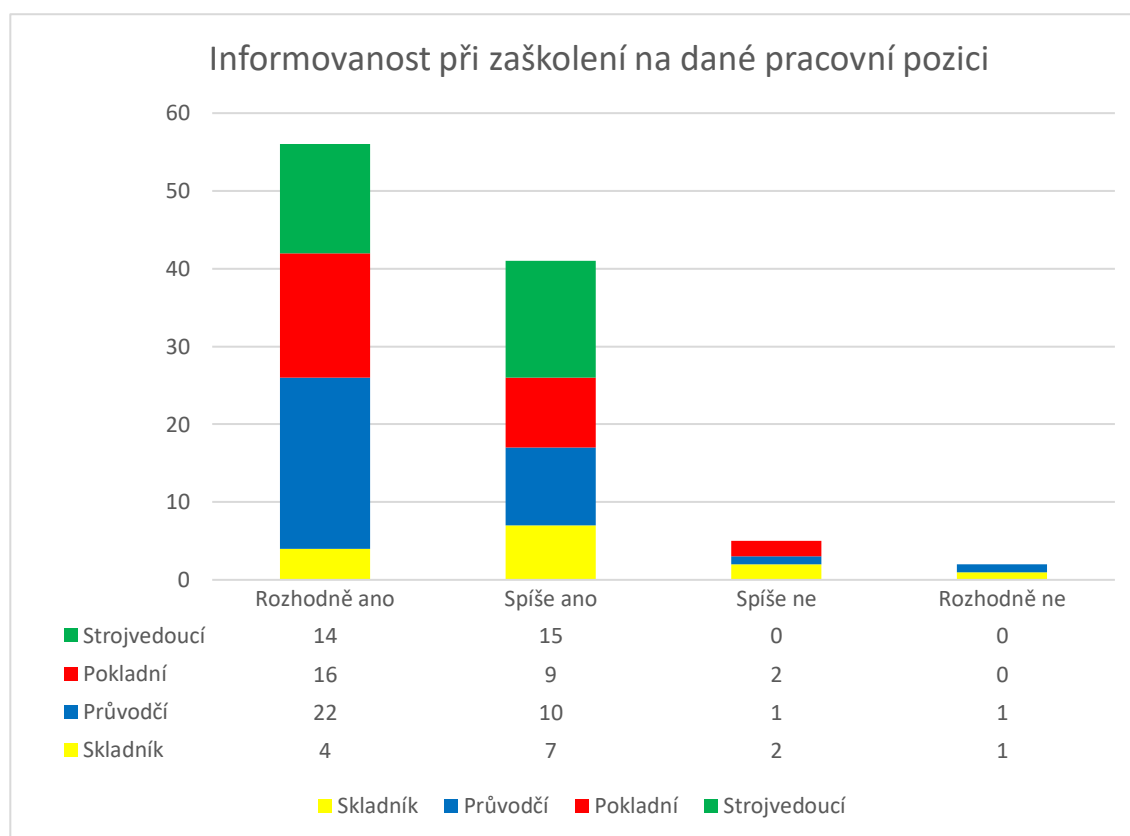


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 8 Měl/a jste dostatek informací při zaškolení na Vaši pozici?

Tento dotaz byl směřován na dostatek informací při zaškolování na danou pozici. Tvrzení, že rozhodně bylo k dispozici dostatek informací uvedlo 52 % (56 respondentů), dále pak 39,4 % (41 respondentů) uvedlo, že spíše měli dostatek informací, 4,8 % (5 respondentů) spíše informace při zaškolení na danou pozici nemělo a 1,8 % (2 respondenti) vnímalo množství informací jako rozhodně nedostatečné.

Graf č. 8: Informovanost při zaškolení na dané pracovní pozici

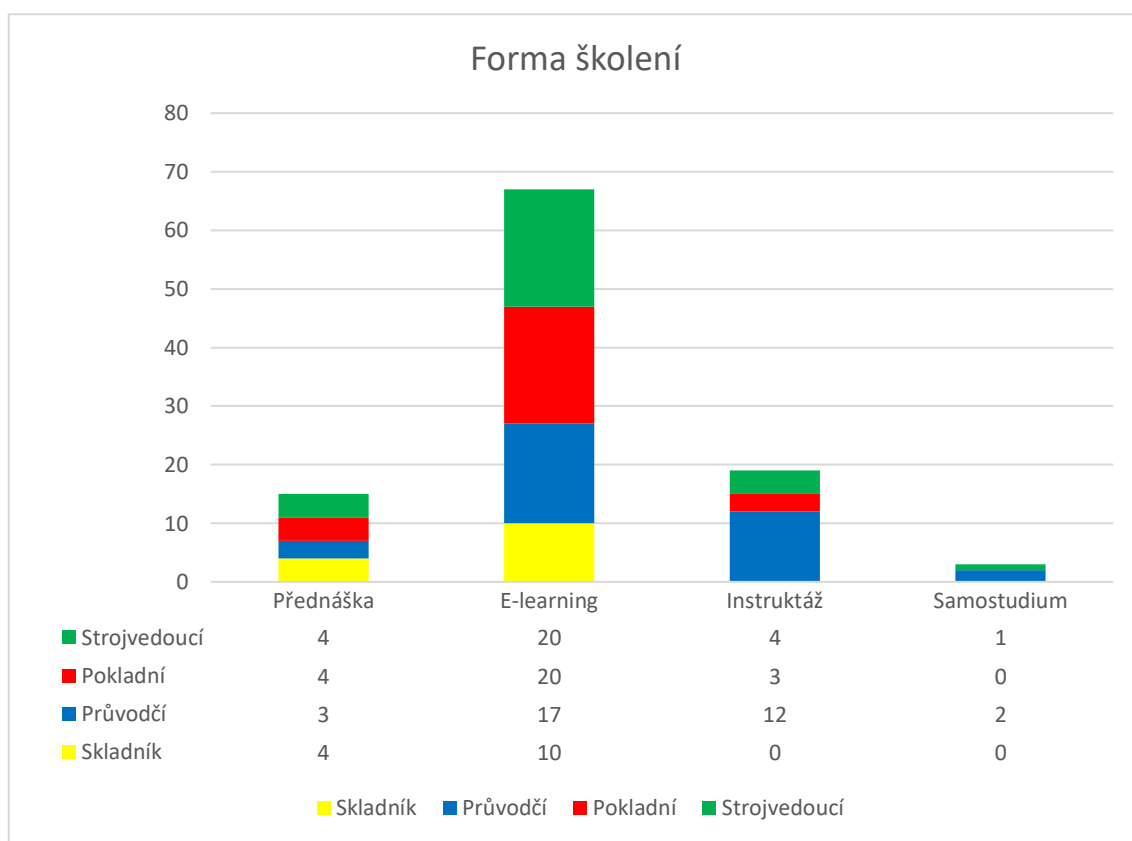


Zdroj. Autorka práce, 2021

Otázka č. 9 Která z forem školení Vám nejlépe vyhovuje?

Tato otázka hledala odpovědi na preferovanou formu školení. 14,4 % (15 respondentů) uvedlo, že jim nejlépe vyhovuje přednáška, 64,4 % (67 respondentů) preferuje studium formou e-learningu, instruktáž pak uvedlo 18,3 % (19 respondentů), 2,9 % (3 respondenti) upřednostňuje samostudium, jiné možnosti nebyly respondenty uvedeny.

Graf č. 9: Forma školení

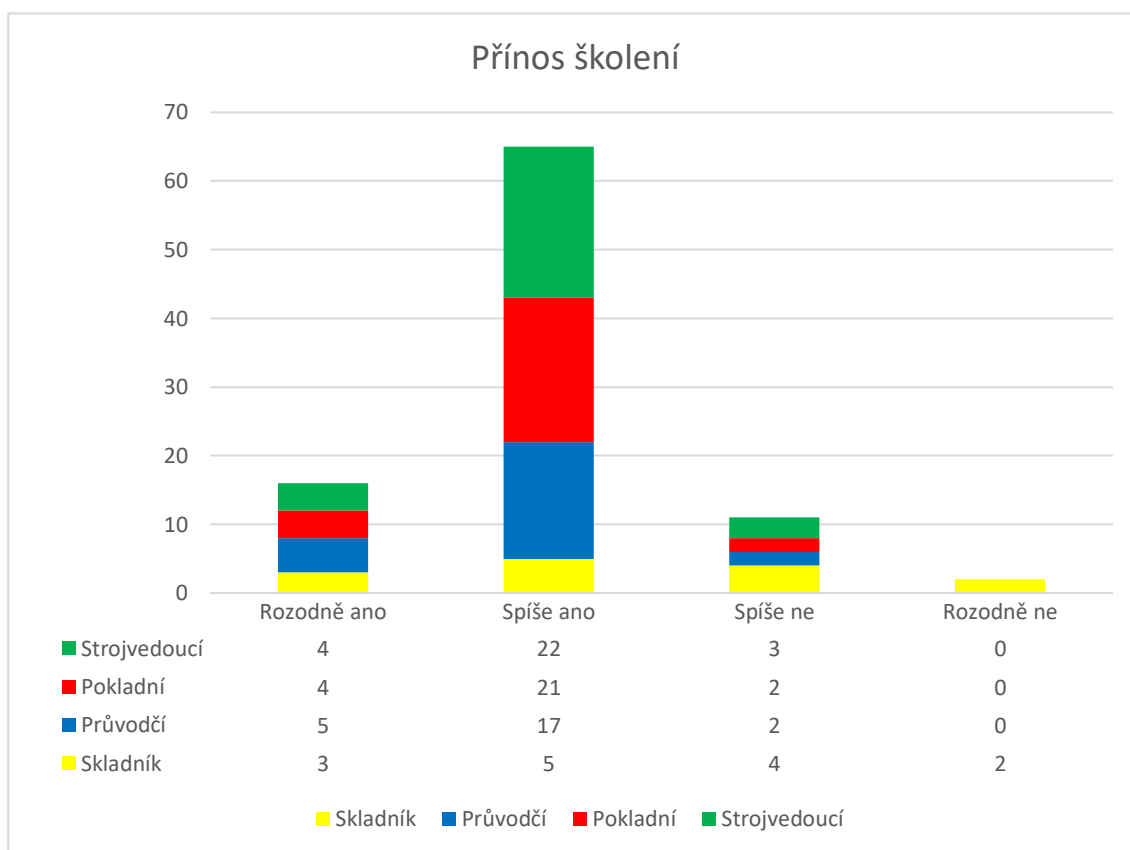


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 10 Jsou školení, která absolvujete, přínosem pro Vaši pracovní pozici?

Respondenti odpovídali na otázku, zda jsou školení, která absolvují přínosem pro jejich práci. 15,6 % (16 respondentů) rozhodně vnímá vzdělávací aktivity jako přínos pro svou práci. 72,1 % (65 respondentů) má spíše zato, že jsou školení přínosem, 10,4 % (11 respondentů) uvádí, že absolvovaná školení spíše nejsou přínosem a 1,9 % (2 respondenti) se domnívá, že pro ně absolvovaná školení rozhodně přínosem nejsou.

Graf č. 10: Přínos školení

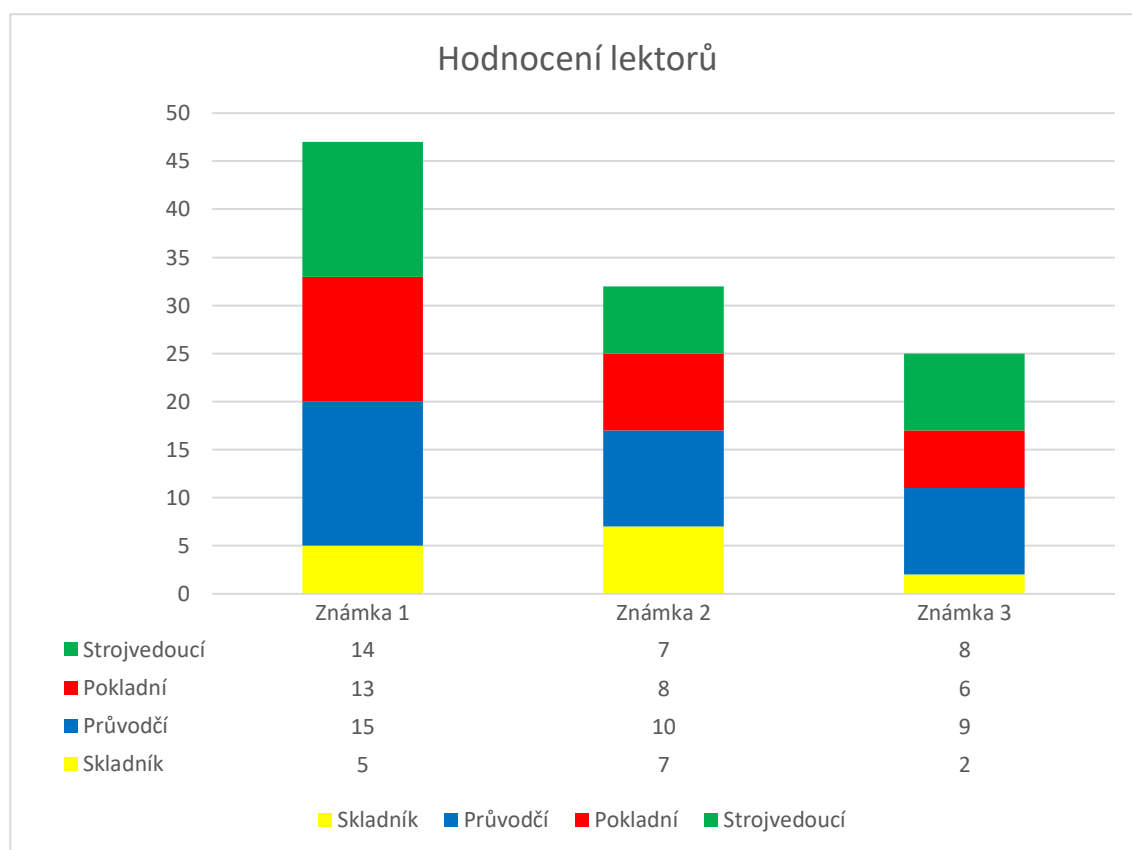


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 11 Jakou známkou hodnotíte lektory?

Tato otázka hodnotila lektory. Hodnocení bylo jako ve škole, tedy 1 – nejlepší až 4 nejhorší známka. Respondenti z této škály uvedli pouze tři hodnocení a to 1, tu uvedlo 45,2 % (47 dotazovaných), 2 uvedlo 30,7 % (32 respondentů) a nejhorší hodnocení, které respondenti uvedli, byla 3, kterou hodnotilo lektory 24,1 % (25 dotazovaných). Nejhorším 4 stupněm respondenti lektory nehodnotili.

Graf č. 11: Hodnocení lektorů

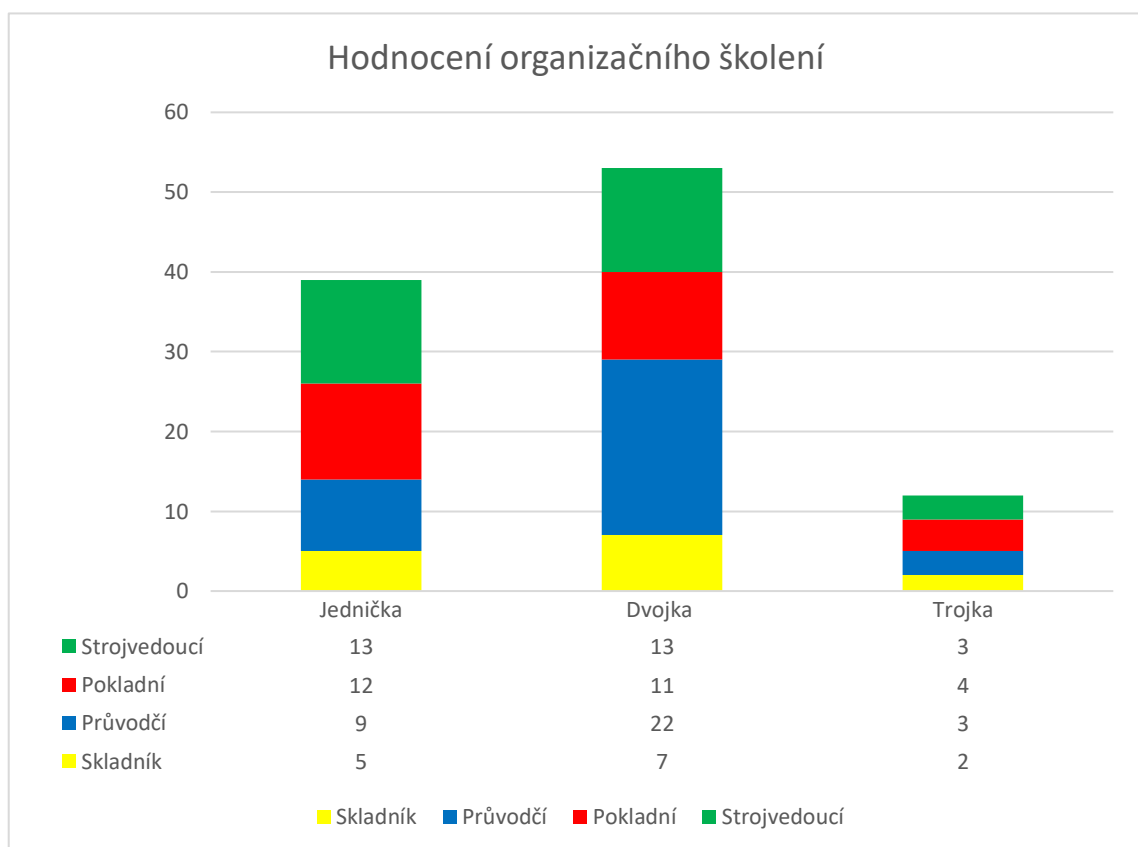


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 12 Jakou známkou hodnotíte úroveň organizačních školení?

Otázka hodnotila úroveň organizačních školení. Také tato otázka měla hodnotící škálu jako ve škole, tedy 1 – nejlepší až 4 nejhorší, a také u této otázky uvedli respondenti pouze tři stupně hodnocení. 37,6 % (39 respondentů) hodnotí úroveň podnikových školení nejlepším hodnocením, 50,9 % (53, respondentů) se domnívá, že školení jsou na dvojku a trojkou pak hodnotilo podniková školení 11,5 % (12 respondentů). Nejhorším stupněm školení hodnocena nebyla.

Graf č. 12: Hodnocení organizačního školení

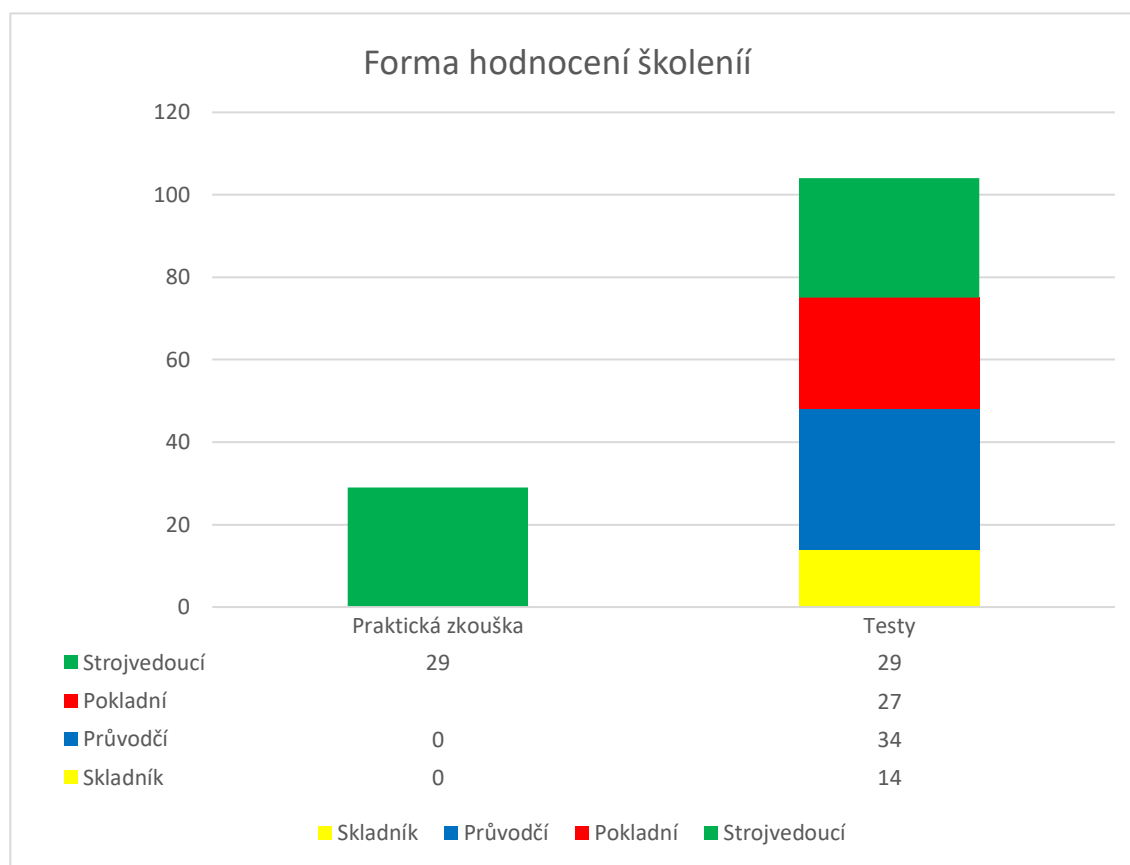


Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 13 Jakým způsobem jsou vyhodnocována školení?

Tato otázka byla zaměřena na způsob vyhodnocování školení, kde měli respondenti 4 možnosti odpovědí, z nichž bylo možné vybrat více variant. Respondenty byly uvedeny pouze dvě z možných odpovědí. Bylo to hodnocení testy a ústním zkoušením, které uvedlo 100 % a praktická zkouška, kterou uvedli zaměstnanci na pozici strojvedoucích, jejichž podíl byl 27,9 % (29 respondentů). Hodnocení při samostatné práci a absence vyhodnocování nebyly respondenty uvedeny.

Graf č. 13: Forma hodnocení školení



Zdroj: Autorka práce, 2021

Otázka č. 14 Je v oblasti vzdělávání něco, co Vám chybí?

Poslední z otázek v dotazníku hledala možnost zlepšení vzdělávání ve společnosti ČD, a. s. respondenti se shodli na tom, že se systém vzdělávání neustále vylepšuje a nepocitují nějaké nedostatky. Z celkového počtu respondentů měli připomínky pouze

dva. Jedna ze dvou odpovědí zněla: „*Přesto, že se evidence školení zlepšuje, některé školení jsou stále zaznamenány ručně. Chybí mi elektronický přístup k mým absolvovaným školením v mých osobních složkách, pokud potřebuju tyto informace, musím za nadřazeným.*“

Druhá odpověď pak zněla: „*Přivítala bych možnost dělat více školení on-line z domu.*“

Další informace týkající se vzdělávacího systému poskytla v neformálním rozhovoru koordinátorka vzdělávání paní Monika, která odpovídala na otázky, které nejsou obsahem dotazníku, přesto z nich je patrné, jak vzdělávací systém společnosti funguje.

5.5 PŘEPIS REPREZENTATIVNÍCH ČÁSTÍ ROZHOVORU S KOORDINÁTKOU VZDĚLÁVÁNÍ

Tato kapitola doplňuje dotazníkové šetření a koordinátorka vzdělávání paní M. v něm doplňuje informace ke vzdělávacímu systému společnosti. Z rozhovoru vyplynuly jisté rezervy, které budou zmíněny v navrhovaných řešeních. Není zde přepis všech otázek položených paní M., jen výběr některých, na které odpovídali po vyhodnocení dotazníku také provozní zaměstnanci.

Myslíte si, že jsou zaměstnanci organizace dostatečně motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání?

Paní M., ...myslím, že ano, vzdělávání je pro zaměstnance přínosem při každodenní pracovní činnosti. Máme hodně předpisů, které procházejí změnami. Zaměstnanci mají samozřejmě přístup ke všem předpisům, při styku s cestujícími jsou to právě provozní zaměstnanci, kteří podávají cestujícím informace a chtějí cestujícím podávat relevantní informace.

Čím přispívá organizace k motivaci zaměstnanců?

Paní M. „...jedním z motivujících prvků je finanční ohodnocení každého školení. Za každou absolvovanou vzdělávací akci náleží zaměstnanci určitý peněžitý bonus.“

Účastní se dalšího profesního vzdělávání manažeři společně s ostatními zaměstnanci?

Paní M. „... neúčastní. Manažeři mají jiné zaměření než provozní zaměstnanci, mají také jiný rozsah znalostí předpisů. Předpisy, jimiž se řídí manažeři nejsou totožné s předpisy provozních zaměstnanců, není proto možné, aby byla školení pořádána souběžně.“

Touto odpovědí byla zodpovězena následující otázka směřující právě na rozsah znalostí provozních zaměstnanců a manažerů.

Jaká je četnost školení manažerů?

Paní M. „... manažeři mají opakovaná školení jednou ročně a nově zaváděné postupy práce dle potřeby v návaznosti na aktuální vývoj ve společnosti. „

Jaká je četnost školení provozních zaměstnanců?

Paní M. „...provozní zaměstnanci mají větší četnost, dvakrát ročně dochází ke změnám produktové řady a ke změně jízdního řádu, to se týká především pokladních a vlakvedoucích. Strojvedoucí mají také více školení, ti musí být seznámeni s každou novou motorovou řadou, modifikací vozů, odbavovacích systémů, stejně tak správkářenský sektor, musí umět reagovat na veškeré změny, na jednotlivé používané technologie, nové motorové i vozové řady nebo jejich modifikace.

Vytváří společnost pozitivní postoj zaměstnanců ke vzdělávání?

Paní M. „... snažíme se zaměstnancům vzdělávání zpříjemnit moderním vybavením učeben, novými technologickými pomůckami.“

Kde probíhá školení zaměstnanců?

Paní M. „...některá školení jsou formou e-learningu, některá probíhají prezenční formou, e-learningová školení mohou zaměstnanci absolvovat ze svého počítače na pracovišti, případně doma. Prezenční forma školení probíhá v učebnách, které jsou pro provozní zaměstnance u každé provozní jednotky a zaměstnanci nemusí daleko dojíždět. Mají ale samozřejmě možnost, si zvolit dané školení i u jiné provozní jednotky v případě, že se nemohou dostavit ve stanoveném termínu na svém pracovišti. Termínů máme dost a změna místa školení se stává jen málokdy. Spíš jen výjimečně. Většinou se jedná o nové zaměstnance, kteří neměli možnost absolvovat dané školení u své provozní jednotky.“

Kde probíhá školení manažerů?

Paní M. „...vyšší management má vzdělávání centralizované, a jezdí na tato školení do Prahy, Nižší management pak podle krajské oblasti.“

Je pro účastníky školení zajištěno příjemné prostředí a atmosféra?

Paní M. „myslím, že ano, učebny jsou moderní, s tepelným, světelným i prostorovým komfortem, každá učebna disponuje svým sociálním zázemím, kde si mohou zaměstnanci například uvařit kávu nebo čaj, vybavení sociálního zařízení hygienickými prostředky je samozřejmostí.“

Kdo plánuje obsah vzdělávání?

Paní M. „...většinou je to reakce organizace na nějakou změnu, některá školení máme periodicky ze zákona, některá vyplývají ze situace. Školení, která se netýkají jen předpisů, například ochrana osobních údajů – obsah tohoto školení vyplývá z celospolečenské potřeby ochrany osobních údajů. Nebo školení na užívání počítačové techniky. Tady nám vznikla potřeba vzdělávání na základě možnosti hrozícího úniku informací prostřednictvím internetové sítě. Organizace proto reagovala na tuto potřebu a zadala požadavek s tímto zaměřením tématu. Možnost úniku informací jsme zaznamenali u jedné ze dceřiných společností. Dočasně jsme také byli nuceni zamezit

zaměstnancům přístupu k internetu a některé servery byly našimi techniky zablokovány.“

Jaká je odborná připravenost lektorů?

Paní M. „...naši lektori jsou lidé s dlouholetou praxí v provozu, znají veškerou problematiku, kterou prezentují. A Minimálně jednou ročně absolvují zkoušky, s prokazováním znalostí. Mnoho z nich si tuto způsobilost udržuje také tím, že v rámci svých možností, minimálně však dvakrát ročně, odpracují směnu na pracovišti, jehož předpisy pak prezentují při vzdělávacích akcích.“

Mají lektori přirozenou schopnost učit?

Paní M. „...jsou v tomto ohledu odborně vedeni ze strany DVI, ale jen málokdo z nich má nějaké pedagogické vzdělání nebo vysokou školu.

Umí lektori zaujmout posluchače?

Paní M. „Myslím, že ano, zatím nemáme informace, že by některý z lektorů vyloženě svou práci nezvládal“

Jakým způsobem probíhá vyhodnocování vzdělávání?

Paní M. „Nevyhodnocujeme vzdělávací akce. Jen ověřujeme znalosti zaměstnanců. Ale vzhledem ke kompetentnosti lektorů předpokládáme, že jsou školení v pořádku.“

Mají zaměstnanci nějakou možnost podat zpětnou vazbu lektorovi? Mohou nějak ovlivnit průběh školení?

Paní M. „Společnost DVI ani lektori nevyžadují zpětnou vazbu. Zaměstnanci nijak do průběhu školení nezasahují a tím pádem ho neovlivní“

5.6 OTÁZKA Č. 1

Zaměřuje se organizace dostatečně na vzdělávání svých zaměstnanců?

Zaměstnanci vnímají systém vzdělávání v organizaci převážně pozitivně, přesto spatřují také nedostatky. Připomínky k tomuto procesu byly k evidenci některých školení, která jsou dosud zaznamenávána ručně a vyvstává tím nutnost prostředníka, při dohledání těchto informací. Jak však bylo zmíněno, evidence vzdělávání se zlepšuje. Odpovědi na tuto otázku se shodovaly u většiny zaměstnanců, našly se také názory, že by se organizace měla zabývat některými vzdělávacími aktivitami podrobněji. Zaměstnanci měli dojem, že některé oblasti, jako například počítačová gramotnost by měla být probrána podrobněji, tato tematika je dle zaměstnanců prezentována pouze e-learningovou formou prezentací, které si mají zaměstnanci sami prostudovat bez možnosti některé otázky konzultovat. Dalším nedostatkem vnímaným ze strany zaměstnanců je, že se některá školení opakují příliš často a mnohdy zbytečně. Na doplňující otázku položenou po vyhodnocení dotazníku, odpověděla jedna z respondentek paní H. (provozní zaměstnanec):

„.....hodně lidí má hodně zkoušek a podle mě je to zbytečné, když pak ani ty zkoušky nevyužijí, jsou to zbytečně investované peníze, které by mohly být využité jinak“

Další odpověď, která stojí za zmínku je odpověď pana J. (provozní zaměstnanec):

„.....někdy mám pocit, že podnik dělá školení jen proto, aby utratil peníze a nemá to pro mě žádný přínos.“

Manažer odpověděl na tuto otázku při neformálním rozhovoru v tom smyslu, že některá školení probíhají periodicky, opakují se a proto převládá u vedení názor, že i lidé, kteří s počítačovou technikou nepracují si časem zapamatují alespoň část prezentovaných témat a přesto, že může jít na první pohled o zbytečnou investici do vzdělání v tomto směru, přesto je nutné v této oblasti zaměstnance vzdělávat, aby měli alespoň povědomí o tom, jaké mohou používáním počítačových technologií nastat potíže.

5.7 OTÁZKA Č. 2

Má organizace dobře propracovaný vzdělávací systém?

Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci vnímají vzdělávací systém u společnosti jako dobře propracovaný. Z rozhovorů se zaměstnanci však vyplynula problematika obcházení systému. Byla proto položena otázka, zda je možnost systém nějakým způsobem obejít, při prezenční nebo online výuce. Na otázku odpověděl manažer společnosti a několik provozních zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku se značně lišili a stojí za zmínku alespoň některé z nich.

Na otázku, zda je možné systém nějakým způsobem obejít, odpovídal manažer společnosti:

„.....Nemyslím si, že by některý z našich zaměstnanců vzdělávací systém obcházel nebo zneužíval. Nemají k tomu důvod. Školení, která jim plánujeme mají v dostatečné míře, některá i opakovaně. Školení, která jsou zakončena testem, mohou zaměstnanci v případě neúspěchu ještě dvakrát opakovat. Co se týče obcházení přihlašovacího systému – zaměstnanci jsou ke školením přihlašováni personalisty podle aktuální potřeby školení a další přihlašování pak probíhá pomocí přihlašovacího jména a hesla, která má každý zaměstnanec vygenerována pro svou osobu a každý zaměstnanec je přihlášen na svém počítači. Máme tak přehled, kdo z jakého počítače školení absolvoval.“

Na stejnou otázku doplňující dotazník někteří zaměstnanci odpovídali, že nemají potřebu systém nijak obcházet. Objevily se však názory, že systém je sice centrálně hlídán, už ale nikdo nemůže zkontrolovat, zda školení, která mají naplánováno nedělá pod přihlášením daného uživatele někdo jiný. Jedna z účastnic rozhovoru paní Z. odpovídá na tento dotaz takto:

„Když mám plánovanou směnu, musím se svým jménem přihlásit k počítači, ze kterého pak dělám školení, které tam máme. Když je školení plánované on-line, není problém, aby mi s otázkami v testu pomohla kolegyně. Prostě se na chvíli vyměníme, nebo mi nadiktuje správné odpovědi, když něco nevím. Nebo si to školení otevře někdo, kdo to zná a buď nám ostatním napíše odpovědi, nebo to vypracujeme spolu a pak

pošleme dál. Takže se nemůže stát, že bysme zkoušky neudělali. A když máme školení ve školicím středisku ve třídě, tak stejně spolupracujeme“

Na dotaz, jak často mají testy při školení ve třídách a při online výuce se zaměstnanci, personalistka i manažer shodli, že každé školení je zakončeno testem.

Další otázka, která doplňovala dotazník, se týkala zhodnocení vzdělávání.

Na otázku odpověděla koordinátorka vzdělávání paní M.

„... pro nás je zpětnou vazbou to, jak jsou informace využívány v praxi. Jiné zhodnocování školení neděláme.“

Paní J. (provozní zaměstnanec):

„... nikdy jsme nehodnotili průběh školení a ani lektory. Ta možnost tu nikdy nebyla a myslím, že ani nikoho nenapadne, že bysme mohli nebo měli školení hodnotit“

Paní E. (provozní zaměstnanec):

„... nemáme možnost průběh školení nebo jeho kvalitu hodnotit, prostě nám to odvykládají a tím to končí a my to pak máme používat v praxi.“

Odpověď manažera na tento dotaz byl shodný s odpovědí paní M., tedy že zpětnou vazbou jim je aplikace nových informací do praxe.

5.8 OTÁZKA Č. 3

Vyhovují zaměstnancům vzdělávací metody?

Školení zaměstnanců probíhá převážně prezenční formou, některá školení je možné absolvovat formou on-line kurzu. Při neformálních rozhovorech vedených se zaměstnanci společnosti po dotazníkovém šetření se zaměstnanci shodli, že asi není možné v tak velkém podniku dělat školení nějakou jinou formou. Měli však připomínky k probíraným tématům. Zaměstnanci měli pocit, že školení jsou pouhým čtením

z nových znění předpisů, někteří také tento systém komentovali tím, že, přečíst předpis si mohou sami a nepotřebují k tomu prezenční školení s lektorem.

Dalším nedostatkem vnímaným zaměstnanci jsou lektoři. Někteří zaměstnanci hodnotili výkon lektorů jen jako dobrý, z rozhovorů vyplynulo, že ne všichni lektoři umí zaujmout své posluchače a školení jsou proto pro zaměstnance nezáživná.

Manažer společnosti se k tématu vyjádřil takto:

„Všichni lektoři působící na Dopravním vzdělávacím institutu jsou lidé z praxe, není proto pro ně problém dané téma prezentovat, přestože mohou některým zaměstnancům připadat nezáživní. Lektoři jsou také pravidelně školeni a procházejí přezkoušením. Jsou proto bezpochyby schopni danou problematiku vysvětlit.“

5.9 HYPOTÉZA Č. 1

Provozní zaměstnanci mají větší četnost školení než manažeři.

Hypotéza vycházela z předpokladu, že provozní zaměstnanci mají větší potřebu vzdělávání vzhledem ke změnám v pracovních postupech, nových produktech, nebo používaných technologických postupech, které u této skupiny zaměstnanců přichází i dvakrát ročně. Například u pokladních dochází k úpravám předpisů zejména týkajících se styku se zákazníky, uznávání jízdného nebo reklamací, druhým příkladem mohou být strojvedoucí, kteří musí znát veškeré technické údaje nejen hnacího vozidla ale také tažených vozidel. Manažeři mají rozsah znalostí v této oblasti pouze okrajový.

Tato hypotéza vycházela z doplňujících otázek, které nejsou součástí dotazníku. Z odpovědí na doplňující otázky vyplynulo, že manažeři mají pouze okrajovou znalost všech předpisů používaných v provozu a nevzniká proto potřeba mít více školení, které mají manažeři jednou do roka, zatímco provozní zaměstnanci mají předepsanou úplnou znalost předpisů, které jsou minimálně dvakrát ročně upravovány a provozním zaměstnancům tak vzniká větší potřeba vzdělávání a mají školení nejméně dvakrát ročně. Hypotéza byla potvrzena.

5.10 HYPOTÉZA Č. 2

System vzdělávání v organizaci je lépe propracovaný u provozních zaměstnanců, než tomu je v případě vzdělávání manažerů.

Hypotéza vycházela z předpokladu, že provozní zaměstnanci mají větší potřebu vzdělávacích aktivit, protože mají více oblastí, na které se vzdělávání zaměřuje a mají předepsanou úplnou znalost souvisejících předpisů, naproti tomu manažeři nemají takovou četnost školení a mají předepsanou jen okrajovou znalost předpisů, používaných v provozním sektoru. Dalším předpokladem je mínění zaměstnanců, kteří si myslí, že se organizace na manažerské vzdělávání zaměřuje méně než na vzdělávání provozních zaměstnanců.

Tato hypotéza byla stanovena na základě otázky č. 7 „které oblasti věnuje organizace větší pozornost“ a na základě doplňujících otázek po vyhodnocení dotazníků. Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že 42,3 % dotazovaných má za to, že se organizace věnuje více obchodním dovednostem provozních zaměstnanců, 40,6 % má za to, že jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na osobní rozvoj provozních zaměstnanců a jen 11,5 % se domnívá, že jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na všechny stejně. Z odpovědí na doplňující otázky pak vyplynulo, že manažeři mají opakované školení jednou ročně zatímco provozní zaměstnanci mají tato školení dvakrát ročně. Tato hypotéza byla potvrzena.

5.11 HAPOTÉZA Č. 3

Zaměstnanci preferují více vzdělávání formou e-learningu, než formou prezenční výuky v podobě přednášky.

Hypotéza vycházela z předpokladu, že většina zaměstnanců absolvuje školení u počítače, který se nachází na každém pracovišti a nemusejí za vzdělávacími aktivitami nikam docházet nebo dojíždět zejména pro časovou úsporu.

Hlavní otázka, na jejímž základě byla stanovena tato hypotéza byla jakou formu vzdělávání zaměstnanci preferují. Byly uvedeny čtyři možnosti a to přednáška, e-learning, instruktáž a samostudium. Z výzkumu vyplývá, že 64,4 % dotazovaných preferuje vzdělávání formou e-learningu před ostatními formami vzdělávání. Protože tuto možnost označilo více než polovina respondentů, byla tato hypotéza potvrzena.

6 SHRnutí

Tato kapitola je věnována výsledkům výzkumu. Hlavní otázka tohoto výzkumu zněla: „Zaměřuje se organizace ČD, a. s. dostatečně na vzdělávání svých zaměstnanců?“ Jejím cílem je představit vzdělávací systém ve společnosti ČD. a. s. Byly položeny další dvě výzkumné otázky „Má organizace dobře propracovaný systém vzdělávání?“ a „Vyhovují zaměstnancům metody vzdělávání? Jak vyplývá z předchozího výzkumu ČD, a. s. se relativně dostatečně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců. Má vlastní vzdělávací instituci, která nabízí velké množství kvalitních školení. Školení, která jsou zaměstnancům nabízena, jsou pro ně přínosem a jsou dále využitelná pro praxi. Lektoři mají od zaměstnanců velmi dobré hodnocení, objevují se ale také názory, že by se lektoři ve své činnosti mohli zlepšit. Formy vzdělávání jsou organizací také voleny tak, aby zaměstnancům vyhovovaly. Při zaškolování nových zaměstnanců je jim věnovány dostatečná pozornost a mají dostatek informací, při zaškolování na svou pozici, Organizace je také schopná své zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání. Zpětnou vazbou je pak organizaci hodnocení školení a použitelnost informací, které pak zaměstnanci v praxi skutečně použijí. Z výzkumu vyplývá, že organizace věnuje velkou pozornost odborným a osobním dovednostem jednotlivých zaměstnanců, ostatní oblasti také nejsou zanedbávány.

Po vyhodnocení dotazníku byly vedeny neformální rozhovory s koordinátorkou vzdělávání paní M. a také několika provozními zaměstnanci, kteří odpovídali na doplňující otázky, jež byly položeny pro upřesnění dotazníkového šetření, a blíže ukazovaly vzdělávací systém ČD a. s. Z doplňujících otázek vyplynulo několik oblastí, které v dotazníku nezazněly. Bylo to například obcházení systému při přihlašování.

Nikdo z nich však nechtěl být jmenován. Pro zachování anonymity nejsou zveřejněny pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců a v prepisech rozhovorů jsou uvedena pouze iniciály křestního jména těch, kteří na doplňující otázky odpovídali.

Rozhovor byl také veden s oblastním manažerem organizace, který však neměl dostatek času věnovat se rozhovoru, a odpověděl pouze na několik otázek, které byly položeny. Také si nepřál být jmenován a jeho odpovědi jsou přepsány pouze s identifikací „manažer“ .

6.1 NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a z doplňujících neformálních rozhovorů je vzdělávací systém společnosti ČD. a. s. poměrně dobře zaměřen na vzdělávání svých zaměstnanců, kteří mají po svou praxi dostatečné množství vzdělávacích aktivit a zaměstnanci v převážné většině tento vzdělávací systém vnímají pozitivně. Přesto je zde prostor pro zlepšování. Jedná se o oblasti vedení dokumentace, volba vzdělávacích aktivit, průběh vzdělávání, formu vzdělávání a jeho metody. Naskýtá se zde také prostor pro zabezpečení objektivních výsledků samotných vzdělávacích aktivit.

NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

1. Organizace by se mohla více zaměřit na zaměstnance, konzultovat s nimi možnosti jejich vzdělávání, nabídnout jim vzdělávání na všech pozicích stejnou mírou.
2. V oblasti zabezpečení objektivitu při vzdělávání zejména při on-line kurzech by bylo možným řešením vybavit učebny počítačovou technikou, která by mohla být využívána při testování zaměstnanců. Místnost vybavená několika počítači, dává prostor pro ověřování znalostí jednotlivých účastníků, kteří by tak neměli možnost tento systém obcházet. Počítačové vybavení má praktičtější využití s mnohem menšími náklady na další zpracovávání či vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Dalším navrhovaným opatřením pro tuto oblast při prezenčních formách vzdělávání by byl možný přístup lektorů, kteří by měli věnovat větší pozornost nešvaru „opisování od kolegů“.
3. Lektori předávající nové informace by mohli se zaměstnanci více spolupracovat v tom smyslu, že by problematiku více diskutovali, na místo pouhého čtení nových informací. Lektor má při své práci možnost nechat pracovat také své posluchače, kteří mohou vnést do tématu nový pohled a při takto vedené spolupráci mají také posluchači pocit, že jsou součástí procesu a nemusí tak pouze poslouchat čtené informace.
4. Zjednodušením prezentací, které jsou zaměstnanci vnímány jako přepis předpisů, by vznikl prostor pro rozvinutí tématu. Prezentace psaná v bodech a

rozvedená lektorem určitě více zaujme. Účastníci školení budou věnovat větší pozornost lektorovi a vzdělávacímu tématu.

5. Další velký prostor pro zlepšení vzdělávání se naskýtá při vyhodnocování školení, které dle slov zaměstnanců zcela chybí. Zhodnocení každé vzdělávací aktivity přináší zpětnou vazbu všem zúčastněným stranám vzdělávání, jak lektorům, tak zadavateli a také poskytovateli školení.

ZÁVĚR

Vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí každé organizace, která chce mít kvalitní zaměstnance. Proto je do vzdělávání investováno mnoho finančních prostředků, aby bylo možné zaměstnance dostatečně rozvíjet.

Diplomová práce byla zaměřena na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Byly popsány metody vzdělávání z hlediska místa a použitých metod.

Teoretická část práce byla zpracována na základě literatury, která se věnuje problematice vzdělávání. Zaměřila se na vymezení pojmů, souvisejících se vzděláváním. Byly zde uvedeny kapitoly, které se vzdáváním úzce souvisejí, jednalo se například o personální činnosti, zajišťující organizaci efektivní chod a prosperitu, a to řízení lidských zdrojů. Nedílnou součástí vzdělávání je firemní vzdělávání. Kapitola věnovaná firemnímu vzdělávání představuje strukturu, metody a přístupy ke vzdělávání.

V praktické části byla představena společnost ČD, a. s. její vzdělávací systém, a dceřiná společnost, zaměřující se na vzdělávání zaměstnanců, a to Dopravní vzdělávací institut, který poskytuje nejen zaměstnancům Českých drah dostatečné množství školení v rozsahu, které České dráhy potřebují ke svému provozu. Byl proveden výzkum ve společnosti, týkající se vzdělávání zaměstnanců, který byl následně analyzován a data pak byla uvedena do grafů.

Byly popsány metody výzkumu v dané společnosti a v jedné s z posledních částí – diskusi – byl shrnut celkový systém vzdělávání ve vybrané společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci společnosti vnímají systém vzdělávání v organizaci převážně pozitivně, přesto, že se objevují rezervy, které někteří zaměstnanci identifikují jako malou možnost do systému vzdělávání zasahovat a přivítali by větší možnost rozvoje v oblastech, které by pro ně byly praktickým přínosem. Zaměstnanci na nižších pozicích nemají možnost se účastnit například jazykových kurzů, které jsou pořádány pouze pro pozice pokladních a pro manažerské posty. Další možností ke zlepšení je nutnost dohledávat některé záznamy o zkouškách

pomocí prostředníka, protože záznamy dosud nejsou v plně elektronické formě dostupné. Naskýtá se také prostor pro lektory, kteří zpracovávají jednotlivé prezentace.

Praktická část práce také zodpověděla tři výzkumné otázky, které směřovaly na dostatečnost vzdělávání zaměstnanců ze strany organizace, propracovanost vzdělávacího systému organizace a spokojenost zaměstnanců s používanými metodami vzdělávání. Byly potvrzeny tři hypotézy, které se zaměřily na četnost i kvalitu vzdělávání provozních zaměstnanců a manažerů a na preferenci vzdělávacích metod.

Byla navržena inovativní opatření, v oblastech, které jsou popsány na straně 73 této práce. Navrhovaná opatření by mohla vzdělávací systém v organizaci zlepšit.

Cílem bylo analyzovat vzdělávací systém ve společnosti ČD, a. s. a navrhnout případná inovativní řešení v přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Tento cíl byl splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7

BARTOŇOKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. 1. vyd., Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80247-2914-5

BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení. Brno. Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0358-7

ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola Báňská, 2015. ISBN 978-80-248-3829-9

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd., Praha: Beck, 2007. ISBN 978-80-7119-893-4

GAVORA, P., Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000 ISBN 80-859-3179-6

HENDL, J.. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

HORNÍK, F. Rozvoj lidských zdrojů, 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

HŘEBÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita 2008. ISBN 978-80-210-4527-8

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd., Praha: Management Press, 2009 ISBN 978-80-7261-168-3

LINHARTOVÁ, D. Psychologie pro učitele. 2. vyd., Brno: MZLU, 2000 ISBN 978-80-7375-222-4

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004 ISBN 978-80-247-0648-1

OLECKÁ, I., IVANOVÁ K. Metodologie vědecko-výzkumné činnosti, Moravská vysoká škola Olomouc, 2010 ISBN 978-80-87240-33-5

PRŮCHA, J., VETEŠKA J. Andragogický slovník. 1 vyd., Praha: Grada, 2012 ISBN 978-247-3960-1

VEBER, J. Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonost a prosperita. 1. vyd., Praha: Press, 2009 ISBN 978-80-726-1200-0

VETEŠKA, J. Kompetence ve vzdělávání dospělých. 1. vyd., Praha UJAK, 2021 ISBN 978-80-86723-98-3

VISINGER, R., Evaluace podnikového vzdělávání a hodnocení jeho efektivity. Andragogika, 3/2008. ISBN 1211-6378

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky. 2. vyd., Praha: Management Press, 2011 ISBN 978-85-247-3651-8

VOJTÍŠEK, P., Výzkumné metody. Praha: VOŠSP, 2012 ISBN 978-80-905109-3-7

WALKER, P., Moderní personální management. Praha: Grada, 2003 ISBN 80-247-0449-8

Seznam použitých internetových zdrojů

České dráhy a. s. [online]. [citováno 2021-02-04]. Dostupné na <http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost/provozovani-drazni-dopravy>

České dráhy a. s. [online]. [citováno 2021-08-07]. Dostupné na <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/organizacni-struktura/-801/>

Dopravní vzdělávací institut [online]. [citováno 2021-02-04]. Dostupné na <http://www.dvi.cz/o-nas>

Dopravní vzdělávací institut [online]. [citováno 2021-02-04]. Dostupné na <http://www.dvi.cz/aplikace/ESP/esp.nsf>

Dopravní vzdělávací institut [online]. [citováno 2021-02-04]. Dostupné na <http://www.dvi.cz/aplikace/home/login.asp>

Seznam použitých interních zdrojů

Interní normy DVI a. s.

Výcvikový a zkušební řád ČD – OK2

Výroční zpráva DVI

SEZNAM ZKRATEK

ČD a.s. - České dráhy, akciová společnost

DVI a. s. - Dopravní vzdělávací institut

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Logo ČD, a. s.....	45
Obrázek 2: Logo DVI, a. s.....	50
Obrázek 3: Zaměstnanecký portál ČD.....	50
Obrázek 4: Elektronický systém přihlašování DVI.....	51
Obrázek 5: Přihlašování "iTUTOR".....	52

Seznam grafů

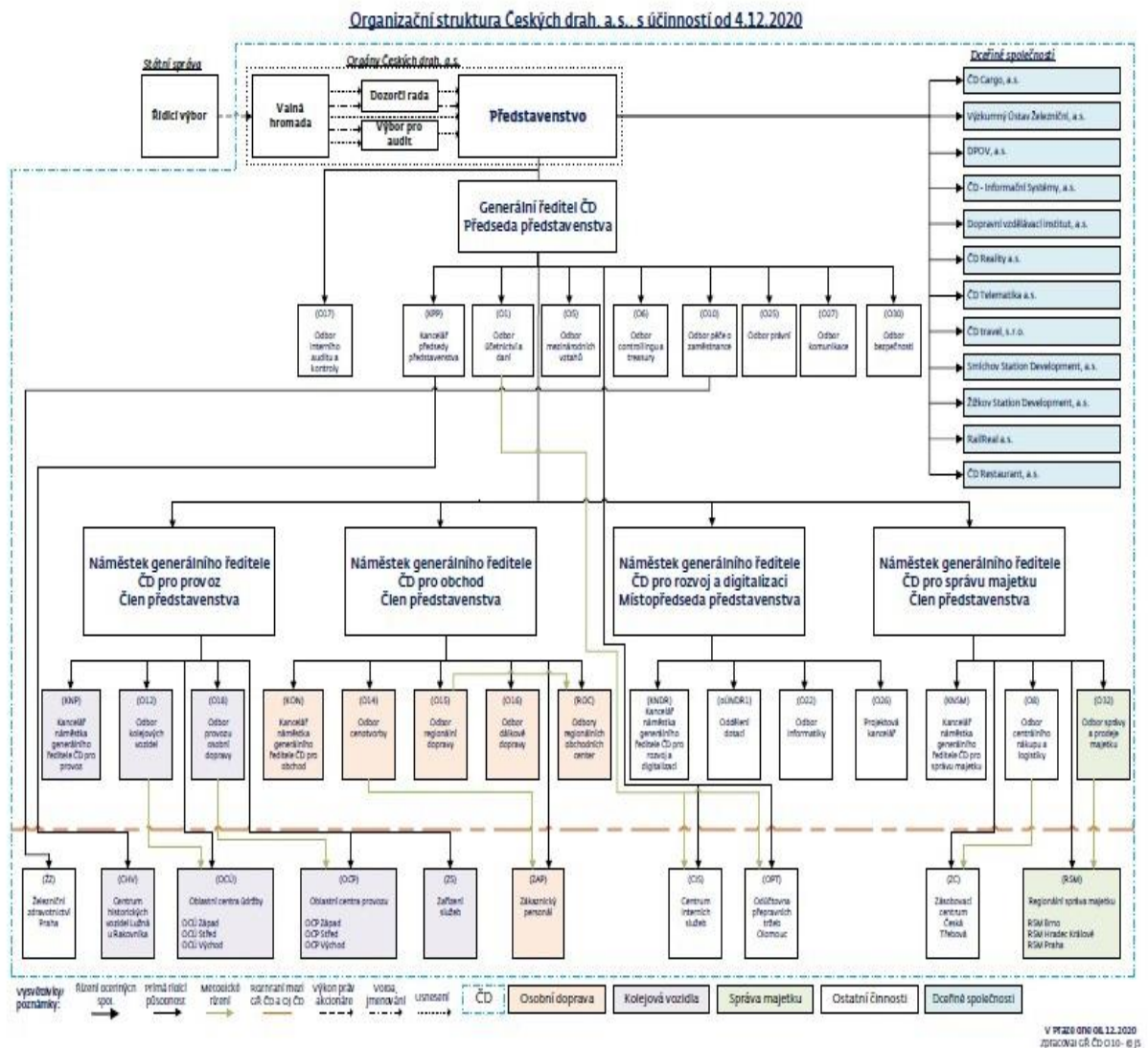
Graf 1: Pohlaví respondentů.....	59
Graf 2: Profese respondentů.....	59
Graf 3: Délka pracovního poměru.....	60
Graf 4: Potřeba dalšího vzdělávání v profesi.....	61
Graf 5: Motivace zaměstnanců.....	62
Graf 6: Rozvoj zaměstnanců.....	63
Graf 7: Zaměření vzdělávacích aktivit.....	64
Graf 8: Informovanost při zaškolení na dané pracovní pozici.....	65
Graf 9: Forma školení.....	66
Graf 10: Přínos školení.....	67

Graf 11: Hodnocení lektorů.....	68
Graf 12: Hodnocení organizačního školení.....	69
Graf 13: Forma hodnocení školení.....	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura ČD, a. s.	I
Příloha B - Dotazník.....	II
Příloha C - Otázky konzultované s personalistkou.....	III

Příloha A – Organizační struktura ČD, a. s.



(České dráhy, online, cit. 2021-08-07)

Příloha B - Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Lenka Šebková. Zpracovávám diplomovou práci na téma „System vzdělávání ve vybrané firemní organizaci“. Pro účely tohoto výzkumu byla zvolena společnost ČD a. s. Cílem dotazníku je zjistit skutečný stav vzdělávání ve společnosti ČD a. s. a spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím systémem. Prosím Vás o krátkou spolupráci, která Vám zabere maximálně 5 minut času. Za čas strávený vyplněním dotazníku a za spolupráci předem děkuji.

VYBERE ODPOVĚĎ, KTERÁ ODPOVÍDÁ SKUTEČNOSTI

1. Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

2. Uved'te Vaší profesi -----

3. Jak dlouho pracujete u organizace?

- 1-5 let
- 6-15 let
- 16-20 let
- 21 a více let

4. Máte potřebu se dále vzdělávat a zdokonalovat ve Vaší práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Motivuje Vás organizace k rozvoji profesních znalostí?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Usiluje podle Vás organizace o dostatečné vzdělávání s rozvoj svých zaměstnanců?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Které oblasti věnuje organizace větší pozornost?

- Manažerským dovednostem (vedení, motivace)
- Obchodní dovednosti (komunikace, prezentování prodejního zboží)
- Odborné znalosti osobní dovednosti (práce s PC, znalost cizích jazyků)
- Všem stejně

8. Měl/a jste dostatek informací při zaškolení na Vaši pozici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Která z forem školení Vám nejlépe vyhovuje?

- Instruktaž
- Přednáška
- E-learning
- Samostudium

- Jiné – uveďte -----

10. Jsou školení, která absolvujete přínosem pro vaši pracovní pozici?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Jakou známkou hodnotíte lektory? Hodnocení jako ve škole

- 1
- 2
- 3
- 4

12. Jakou známkou hodnotíte úroveň organizačních školení? Hodnocení jako ve škole?

- 1
- 2
- 3
- 4

13. Jakým způsobem jsou vyhodnocována školení? (I více odpovědí)

- Testy a ústní zkoušení
- Praktická zkouška
- Až v provozu při samostatné práci
- Vyhodnocování neprobíhá

14. Je v oblasti vzdělávání něco, co Vám chybí? Uveďte-----

PŘÍLOHA C – Otázky konzultované s koordinátorkou vzdělávání

Myslíte si, že jsou zaměstnanci organizace dostatečně motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání?

Čím přispívá organizace k jejich motivaci?

Účastní se dalšího profesního vzdělávání manažeři společně s ostatními zaměstnanci?

Mají manažeři stejný rozsah znalostí jako provozní zaměstnanci?

Jaká je četnost školení u manažerů?

Jaká je četnost školení provozních zaměstnanců?

Vytváří společnost pozitivní postoj zaměstnanců ke vzdělávání?

Jakých metod používá společnost při vzdělávání zaměstnanců?

Kde probíhá vzdělávání provozních zaměstnanců?

Kde probíhá školení manažerů?

Je pro účastníky vzdělávání zajištěno příjemné prostředí a atmosféra?

Disponuje organizace moderními technologiemi?

Myslíte si, že je vzdělávání zaměstnanců systematické?

Jakým způsobem je ověřují znalosti ze vzdělávacích aktivit?

Jsou tyto aktivity přínosem pro zaměstnance? V jakém ohledu?

Aplikují manažeři získané znalosti do praxe?

Myslíte si, že vzdělávání přispívá ke zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti?

Jakým způsobem zjišťuje organizace vzdělávací potřeby provozních zaměstnanců?

Jakým způsobem zjišťuje organizace vzdělávací potřeby manažerů?

Podílí se na zjišťování vzdělávacích potřeb provozních zaměstnanců management?

Kdo plánuje vzdělávací aktivity? V jakých časových intervalech?

Jakým způsobem je vzdělávání financováno?

Jak probíhá samotné vzdělávání zaměstnanců?

Jsou vzdělávací potřeby identifikovány v rámci celé organizace, nebo jsou spíše zaměřeny na jednotlivé pracovní pozice? Nebo jsou zaměřeny na jednotlivce?

Jakých metod se používá při identifikaci vzdělávacích potřeb?

Má vzdělávání v organizaci nějaké silné a slabé stránky?

Kdo plánuje obsah vzdělávání?

Jakým způsobem se určuje doba potřebná na konkrétní vzdělávací aktivitu?

Jakých metod používá organizace při vzdělávání svých zaměstnanců?

Jaká je odborná připravenost lektorů?

Mají lektori přirozenou schopnost učit?

Mají zájem o lidi?

Jsou lektori flexibilní při používání různých metod školení?

Umí lektori zaujmout posluchače?

Jakým způsobem probíhá vyhodnocování vzdělávání?

Mají zaměstnanci nějakou možnost podat zpětnou vazbu lektorovi? Mohou nějak ovlivnit průběh školení?

Projevují posluchači zájem o předkládaná témata?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Šebková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Systém vzdělávání ve vybrané firemní organizaci

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 92

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 20

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: Mgr. Jana Neusarová, PhD.