

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ SŽDC**

**ANALYSIS OF EDUCATION IN THE COMPANY SŽDC**

Bakalářská diplomová práce

**Miroslava Černochová**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Pavlína Mišáková

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Děkuji vedoucí mé práce Mgr. Pavlíně Mišákové a své rodině za nezměrnou trpělivost a podporu, díky které jsem mohla práci dokončit.

## OBSAH

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....	6
ÚVOD .....	7
FORMULACE CÍLE A VOLBA METOD PRÁCE.....	8
1 SŽDC A JEJÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	9
1.1 Charakteristika organizace SŽDC .....	9
1.2 Systém vzdělávání v organizaci SŽDC .....	10
2 PROBLEMATIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	13
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	13
2.2 Firemní vzdělávání .....	14
2.3 Firemní vzdělávání jako součást firemní strategie .....	15
2.4 Systémový a systematický přístup k firemnímu vzdělávání.....	15
3 CYKLUS FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ – TEORIE VERSUS PRAXE.....	17
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	17
3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb u SŽDC .....	20
3.3 Plánování vzdělávání .....	23
3.4 Plánování vzdělávání u SŽDC .....	24
3.5 Realizace vzdělávání .....	26
3.6 Realizace vzdělávání u SŽDC .....	31
3.7 Vyhodnocení výsledků vzdělávání .....	34
3.7.1 Přístupy k hodnocení vzdělávání.....	35
3.7.2 Fáze realizace hodnocení.....	39
3.8 Vyhodnocování výsledků vzdělávání u SŽDC .....	40
4 ANALÝZA SWOT .....	44
4.1 Silné stránky (Strengths).....	44
4.2 Slabé stránky (Weaknesses) .....	44
4.3 Příležitosti (Opportunities) .....	45
4.4 Hrozby (Threats).....	45
4.5 Vyhodnocení SWOT analýzy .....	46
ZÁVĚR.....	47

ANOTACE.....	48
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	50
SEZNAM PŘÍLOH .....	51

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

CDP = Centrální dispečerské pracoviště

DVI = Dopravní vzdělávací institut

OŘ = Oblastní ředitelství

RCV = Regionální centrum vzdělávání

SŽDC = Správa železniční dopravní cesty

## ÚVOD

Co je pro firmu nejdražší? No přece její zaměstnanci. Není to však z důvodu výše mzdových nákladů, ale proto, že oni tvoří hlavní firemní kapitál-potenciál. Někteří majitelé nebo vedoucí manažeři si tento fakt zatím neuvědomují. Ekonomická realita jim však dříve nebo později připomene, že v současnosti jde o nepopiratelný fakt.

Právě rostoucí význam kvality personální politiky firem na jejich úspěšnost mě inspiroval ke zpracování analýzy vzdělávacího systému vybrané organizace.

Ve své práci provádím srovnání teoretických předpokladů popsaných v odborné literatuře s reálně používanými metodami a postupy v organizaci. Tímto způsobem zjišťuji, do jaké míry jsou tyto předpoklady firmou zohledňovány nebo využívány. Pro doplnění jsem zpracovala SWOT analýzu sledovaného vzdělávacího systému. Výsledkem je označení slabých míst vzdělávacího systému s popisem návrhu řešení situace.

O důležitosti kvalitního vzdělávání zaměstnanců dnes již není pochyb. Podrobnou analýzu vlastního vzdělávacího systému by si dnes měla zpracovat každá firma, která uvažuje v dlouhodobé perspektivě rozvoje své činnosti.

## **FORMULACE CÍLE A VOLBA METOD PRÁCE**

Pro svou práci jsem si zvolila téma firemního vzdělávání u Správy železniční dopravní cesty s.o. (dále jen SŽDC). Vybrala jsem si tuto organizaci, protože zde pracuji v profesi výpravčí. Práci v oblasti řízení železničního provozu se věnuji po celou dosavadní profesní kariéru, a proto mohu říct, že s prostředím firmy a principy jejího fungování jsem obeznámena. Ve své práci se zaměřuji na analýzu vzdělávacího systému. V jejím rámci chci porovnat aktuální stav daného systému s teoretickými východisky a předpoklady formulovanými odbornou literaturou. Cílem tohoto srovnání je nalézt potenciální slabá místa celého vzdělávacího procesu a jejich zmapováním popsat cestu ke zvýšení jeho efektivity a přínosu pro organizaci.

Pro dosažení stanoveného cíle jsem zvolila postup, při kterém bude vzdělávací proces chápán podle Koubkova čtyřfázového cyklu. U každé z fází provedu srovnání teoretických předpokladů s reálnou situací ve sledované organizaci. Kromě této srovnávací analýzy zpracuji také SWOT analýzu. Výsledná syntéza výstupů bude odpovědí na otázku, zda má zkoumaný vzdělávací systém slabiny a kde přesně mohou být lokalizovány. Při této formě analýzy dochází k přímé konfrontaci používané praxe s teorií. Rozdíly mezi oběma soubory dat budou jasně identifikovatelné. Proto jsem se rozhodla pro tento způsob dosažení stanoveného cíle.

Předmětem analýzy budou v mém případě dostupné informace o sledovaném systému vzdělávání zaměstnanců. Jejich zdroje tvoří materiály používané v jeho průběhu, popisující jeho fungování a také informace získané od přímých účastníků vzdělávacího procesu lektorů i absolventů.



# 1 SŽDC A JEJÍ SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

## 1.1 Charakteristika organizace SŽDC

SŽDC jako samostatná organizace je poměrně mladým subjektem. Vznikla k datu 1. 1. 2003 na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č.77/2002 Sb.). Jejím úkolem je vykonávat funkci vlastníka dráhy a zajišťovat provozování, provozuschopnost, modernizaci a rozvoj železniční dopravní sítě. SŽDC se stará o téměř 9500 km železničních tratí a zaměstnává více než 17 000 zaměstnanců na pracovištích rozmístěných po celé síti drah v ČR. Organizace se člení na úseky podřízené náměstkům generálního ředitele, kteří odpovídají za jednotlivé oblasti její činnosti (viz Příloha 1).

Pro účely této práce se zaměřuji na úsek náměstka generálního ředitele pro řízení provozu. Tato organizační složka SŽDC zajišťuje organizaci a řízení železničního provozu. Konkrétně jde o zaměstnance v pozicích provozních dispečerů, traťových dispečerů, výpravčích a výhybkářů včetně řídicího a kontrolního aparátu. Na zaměstnancích tohoto úseku organizace leží hlavní díl zodpovědnosti za bezpečný, plynulý a efektivní provoz na železniční síti. Proto jsou také nároky na jejich schopnosti a znalosti nejvyšší v rámci celé firmy. Kvalitní vzdělávání těchto zaměstnanců musí být pro zaměstnavatele prioritou.

Vzdělávání zaměstnanců je v organizaci řešeno převážně formou outsourcingu prostřednictvím dodavatelské firmy Dopravní vzdělávací institut a.s. (dále jen DVI), která je etablovanou značkou v oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců v dopravě (viz Příloha 2).

Při své analýze jsem pracovala s daty a údaji o vzdělávání zaměstnanců v těchto organizačních jednotkách SŽDC:

- OŘ Ostrava
- CDP Přerov

Tyto jednotky zahrnují segment řízení železničního provozu na území Moravskoslezského kraje a v přilehlých oblastech.

Adekvátně jsem použila data územně příslušného pracoviště DVI, konkrétně RCV Ostrava (viz Příloha 2). Tuto konkrétní oblast jsem zvolila, protože získání relevantních údajů bylo pro mě nejdostupnější. Toto relativní omezení rozsahu analýzy vzdělávacího systému firmy nemůže mít vliv na její výsledek vztažený na celou firmu. SŽDC jako organizace s celostátní působností funguje na jednotném systému řízení a rozdílů mezi jednotlivými organizačními jednotkami jsou dány pouze místními podmínkami konkrétního úseku železniční sítě. Základní principy řízení a práce organizace jsou jednotné pro všechny organizační celky a pracoviště.

## **1.2 Systém vzdělávání v organizaci SŽDC**

Problematika vzdělávání zaměstnanců na dráze je úzce spjata s historickým vývojem železnice jako celku. Již v počátcích rozvoje železniční dopravy v první polovině 19. století se začaly objevovat první požadavky na specifické znalosti a dovednosti, které byly nutné k zajištění provozu na železnici. Nešlo jen o neustálý technický pokrok a rozvoj, ale také nutnost vytvářet a stále aktualizovat normy a předpisy (viz Příloha 3), kterými se musí tak složitý mechanismus, jakým je železnice, bezpodmínečně řídit. Proto otázka odborné přípravy zaměstnanců železnice byla už od samých počátků provozu velmi zásadní.

Vzdělávání bylo realizováno v rámci firmy vlastními kapacitami po celou dobu existence státních drah. V průběhu historického vývoje se v rámci organizačních struktur tehdy jednotné železnice vytvořil segment podnikové výchovy. Ten byl zodpovědný za přípravu a realizaci procesu firemního vzdělávání. V rámci výše zmíněné transformace Českých drah došlo k vytvoření dceřiné firmy DVI a.s. Po tomto rozdělení unitární železnice na České dráhy a SŽDC pokračuje u správce infrastruktury spolupráce s přirozeným partnerem pro oblast firemního vzdělávání, nyní již

externí firmou DVI. Vzdělávací potřeby organizace jsou tedy převážně zajišťovány formou outsourcingu.

Firma DVI je schopna poskytnout nabídku široké škály vzdělávacích akcí. Jednotlivé subjekty podílející se na železniční dopravě využívají při své činnosti řadu interních norem a také normy obecně platné a závazné pro všechny účastníky železničního provozu. Ve všech těchto značně širokých odborných problematikách poskytuje firma DVI služby svých odborných lektorů. Navíc jsou vybraní specialisté přizváni do rolí konzultantů při návrzích zásadních změn užívaných norem v oboru.

Vzdělávací akce realizované na úseku řízení provozu můžeme v zásadě rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu akcí tvoří tzv. základní nebo všeobecné školení. Tento druh vzdělávacích aktivit je společný všem složkám SŽDC. Jedná se o Kabinet bezpečnosti práce, v jehož rámci jsou noví zaměstnanci seznámeni se zásadami bezpečnosti při práci a pohybu v provozované dopravní cestě a se souvisejícími normami bezpečnosti práce v podmínkách železniční dopravy. Toto školení musí absolvovat každý zaměstnanec, který se bude v rámci plnění svých pracovních povinností pohybovat v provozované železniční dopravní cestě. V praxi jsou tato školení realizována jednou měsíčně a všichni nově nastupující zaměstnanci nebo pracovníci přicházející z jiných organizačních složek se zúčastní Kabinetu bezpečnosti práce v nejbližším možném termínu.

Dalším základním školením, které opět absolvují všichni noví zaměstnanci, je zdravotní školení. Zahrnuje základní normy a podmínky ochrany zdraví při práci a zásady první pomoci při úrazech a nehodách, jejichž riziko při práci v železničním provozu reálně hrozí. Tato školení jsou opět organizována každý měsíc, aby je mohli noví pracovníci absolvovat, co nejdříve. Při první účasti jde o tzv. základní zdravotní školení s širším rozsahem výuky. Poté následují v periodě pěti let tzv. opakovaná zdravotní školení menšího rozsahu zaměřená na opakování základní problematiky a na případné změny nebo aktuální poznatky z oboru ochrany zdraví a poskytování první pomoci.

Druhou skupinu vzdělávacích aktivit tvoří specializované odborné kurzy a školení, které jsou již zaměřeny na konkrétní problematiku jednotlivých organizačních složek SŽDC. V oblasti řízení provozu se jedná o problematiku předpisových ustanovení pro řízení a organizování železničního provozu nebo o získání znalostí nutných pro obsluhu zařízení používaných při řízení železniční dopravy. Tyto odborné kurzy jsou organizovány dvakrát ročně. Do náplně se zahrnují aktuální změny v předpisech, technologických postupech nebo školení reagující na nepříznivý vývoj výkonnosti organizace nebo kvality práce.

Navíc se do této skupiny dají také zařadit vzdělávací akce zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců, jako jsou jazykové kurzy nebo kurzy počítačové gramotnosti. Na rozdíl od všech výše uvedených typů vzdělávacích aktivit jsou tyto kurzy nebo školení dobrovolné. Jde o nabídku zaměstnavatele poskytovanou pracovníkům jako možnost osobního rozvoje, která může být přínosem pro všechny zúčastněné strany.

## 2 PROBLEMATIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Kvalitní řízení lidských zdrojů je v současnosti považováno za základní kámen dlouhodobé úspěšnosti firmy či organizace v tržním a konkurenčním prostředí. Lidské zdroje nebo také lidský potenciál firmy je často rozhodujícím faktorem při srovnání firem, které si vzájemně konkurují a jejich velikost či technické nebo technologické vybavení jsou na srovnatelné úrovni. Z těchto důvodů je kladen stále větší důraz na kvalitu a trvalý rozvoj tohoto potenciálu. „Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace“ (Armstrong 1999, s. 43). Úkoly spojené s řízením lidských zdrojů jsou ve firmách realizovány prostřednictvím manažerů a personalistů. Hlavními činnostmi personálního řízení jsou (Armstrong 1999, s. 44):

- *Organizace* – zahrnuje vytváření organizace, vytváření pracovních míst a také problematiku udržení výkonnosti organizace.
- *Zabezpečení pracovních zdrojů* – zahrnuje problematiku získávání a výběru pracovníků a také plánování lidských zdrojů včetně odhadů budoucích požadavků a nároků na kvalifikaci, počet nebo flexibilitu pracovníků.
- *Řízení výkonu* – zaměřuje se na dosažení stanovených cílů, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.
- *Rozvoj zaměstnanců* – zahrnuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, manažerů a řízení kariéry talentovaných zaměstnanců.
- *Odměňování zaměstnanců* – zahrnuje hodnocení práce, odměňování, odměňování podle výkonu a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- *Zaměstnanecké vztahy* – zabývá se řízením a udržováním kolektivních pracovních vztahů, participací a zapojováním zaměstnanců do rozhodování v záležitostech týkajících se obou stran a zajišťováním nezbytné komunikace.

- *Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance* – zabývá se problematikou zdraví a bezpečnosti při práci a poskytováním péče o pracovníky při řešení osobních problémů.
- *Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí* – zahrnuje problematiku pracovních podmínek a zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace. Dále se zabývá personálními informačními systémy poskytujícími základnu při rozhodování.

Ze zmíněných úkolů personálního řízení je pro mé téma stěžejní *rozvoj zaměstnanců*. Pro účely zpracování problematiky související s firemním vzděláváním se zaměřím na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Rozvoj a vzdělávání manažerů se nachází mimo rámec mého tématu.

## **2.2 Firemní vzdělávání**

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců probíhající v rámci firmy či organizace je realizován prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit nebo programů zaměřených na zvyšování kvalifikace, rozvoj flexibility pracovníků, zvládnutí nové technologie a uspokojení dalších potenciálních požadavků na zaměstnance. Souhrnně se pro tyto aktivity používá pojem firemní vzdělávání. Z hlediska celoživotního vzdělávání lze firemní vzdělávání zařadit do kategorie vzdělávání dospělých (Palán 2002). Tento pojem zahrnuje problematiku vzdělávání dospělých jedinců a veškeré vzdělávací procesy, jichž se účastní. Jde o základní školní vzdělání (vzdělání, kterého nenabyli před svým vstupem do dospělosti) a další vzdělání (navazuje na to, které už získali v mladším věku). Budeme-li se zabývat dalším vzděláváním, jde o vzdělávání lidí již (na nějaké úrovni) vzdělaných. Jde tedy o jinou populaci, než která je pokryta jednotlivými stupni školního vzdělávání. To také znamená využití odlišných forem, metod a technik učení a vyučování a navíc nutnost přizpůsobení všech dílčích kroků přípravy, realizace a evaluace takového vzdělávání (Bartoňková 2008).

### **2.3 Firemní vzdělávání jako součást firemní strategie**

Firemní vzdělávání tvoří nedílnou součást každé firmy, která chce obstát v tržním konkurenčním prostředí. Každá firma či organizace fungující s dlouhodobou perspektivou by si měla stanovit nějakou vizi, které chce dosáhnout. Jinými slovy by si měla formulovat požadovaný cíl svého snažení. S formulací vize úzce souvisí tvorba poslání firmy. Poslání organizace by mělo odrážet postavení firmy na trhu, podnikové hodnoty, mělo by sdělovat „proč existujeme“ (Bartoňková 2010, s. 33). Z těchto základních kamenů by měl být zřejmý směr a způsob směřování firmy k vytyčeným strategickým cílům. Jak jich dosáhnout v plánovaném čase je úkolem firemní strategie.

Firemní strategie tedy primárně vychází z poslání a vize organizace. Souvisí s firemní politikou, kulturou, podnikatelským záměrem firmy a také musí vzít do úvahy charakter vnitřního a vnějšího prostředí firmy (Bartoňková 2008). Zároveň musí obsahovat také metody a prostředky k dosažení stanovených cílů, které by měly být voleny s ohledem na jejich efektivitu, náklady a také vhodnost použití v konkrétní firmě. Z firemní strategie pak bude vycházet strategie řízení lidských zdrojů. Ta již může v souladu s firemní strategií plánovat a efektivně řídit oblast lidských zdrojů. Firemní strategie a další podřízené strategie včetně personální strategie jsou vytvářeny na dobu tří až pěti let. V tomto časovém rozpětí může mít efektivní využití a rozvoj lidských zdrojů značný význam pro dosažení stanovených cílů organizace ve sledovaném období.

### **2.4 Systémový a systematický přístup k firemnímu vzdělávání**

Pokud má být firemní vzdělávání efektivním prvkem při realizaci firemní strategie, musí být v rámci strategického přístupu považováno za systém spolupracující s ostatními systémy ve firmě. Úspěšná spolupráce těchto systémů zaručí firmě rozvoj a zvýšení produktivity a efektivity všech firemních procesů, při kterých lze zohlednit veškeré faktory a vlivy působící na jednotlivé části systému.

Jako systematický přístup vnímáme logický vztah mezi navazujícími stádii analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání (Bartoňková 2010).



### **3 CYKLUS FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ – TEORIE VERSUS PRAXE**

Firemní vzdělávání může být chápáno jako cyklus obsahující *čtyři základní fáze vzdělávání* (Koubek 2007, s. 260):

- Identifikace vzdělávacích potřeb.
- Plánování vzdělávání.
- Vlastní proces realizace vzdělávání.
- Vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocení účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

V následující části práce provedu u každé ze zmíněných čtyř fází cyklu firemního vzdělávání srovnání teoretických východisek s aktuální praxí realizovanou u SŽDC v oblasti řízení provozu.

#### **3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb**

Tato fáze projektování vzdělávací akce je naprosto klíčová. Pokud se správně neidentifikují vzdělávací potřeby pro konkrétní pracoviště nebo pracovníky, projeví se tato chyba hned v následujících fázích při přípravě a realizaci vzdělávací akce, ale hlavně se nedostaví očekávaný přínos pro realizaci firemních plánů. To samozřejmě znamená také znehodnocení investovaných prostředků a narušení efektivní spolupráce mezi firemními systémy nebo subsystémy na různých úrovních.

V obecné rovině vzdělávací potřeby v oblasti firemního vzdělávání pojmenovává Bartoňková takto: „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstranění rozdílů mezi tím, „co je“ a tím, „co bude““ (Bartoňková 2010, s. 11). A právě ono hledání je základem pro identifikaci vzdělávacích potřeb. Vzdělávací potřeby tedy vyplňují mezeru mezi stavem, který je aktuální (co je nyní) a stavem, který nastane (co bude) neboli tím, který je žádoucí.

Vzdělávací potřeby vznikají ve dvou základních situacích (Bartoňková 2010, s. 119):

- Nastane změna v některém ze segmentů vnějšího působení – nejčastěji v obecném nebo úkolovém prostředí.
- Nastane změna ve vnitřním prostředí v organizaci, firmě nebo změna ve firemní strategii, celkové koncepci směřování organizace.

Oba typy změn mohou generovat disproporci mezi aktuálními schopnostmi splnit požadavky a očekávanými schopnostmi nutnými k jejich uspokojení.

Dále lze rozlišit dva druhy vzdělávacích potřeb podle rozdílných přístupů k řešení nastalých disproporcí (Buckley-Caple 2004, s. 33):

- *Reaktivní (výkonnostní)* – je aktuální v případě, kdy je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen jasný behaviorální důvod (nedostatek ve vzdělání) oddělený od ostatních možných důvodů. Poté je možno výzkumem a šetřením identifikovat vzdělávací potřebu = reaguje se na vzniklou situaci.
- *Proaktivní* – vztahuje se k podnikové strategii a plánu lidských zdrojů. Je většinou orientován na budoucnost, zahrnuje očekávaný technický vývoj, vývoj managementu, podnikovou politiku v oblasti personální výměny a další relevantní faktory. V jeho rámci se mohou sestavovat soubory požadovaných kompetencí nebo kompetenční modely, které budou v souladu s firemní strategií = de facto se predikuje budoucí vývoj. Požadavky na vzdělávací potřeby jsou tedy řešeny průběžně nebo s předstihem s ohledem na tento vývoj.

Pro potřeby analýzy vzdělávacích potřeb se využívá následujících metod a zdrojů (Armstrong 1999, s. 535):

- *Analýza podnikových a personálních plánů* – strategie vzdělávání pracovníků by měla být do značné míry vymezena jejími

podnikovými a personálními strategiemi. Z těchto strategií by měla být odvozena strategie lidských zdrojů, která dostatečně obecně ukazuje typy dovedností a schopností potřebných v budoucnosti a také předpokládaný počet potřebných pracovníků-nositelů těchto schopností.

- *Analýza pracovních míst* - zahrnuje detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality a množství, znalostí, dovedností a schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě, které zajistí dosažení požadovaného výkonu.
- *Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků)* – zahrnuje přípravu programů zlepšování pracovního výkonu, dohody a smlouvy o vzdělávání nebo plány osobního rozvoje propojené se společně vypracovanými plány činností. Obsahuje také souhrn dosažených výsledků hodnocení výkonnosti, dosažených kvalifikací a znalostí. Klade důraz na soustavný a trvalý rozvoj s průběžnými kontakty mezi manažery a pracovníky.
- *Šetření o vzdělávání* – shromažďuje všechny informace získané jinými druhy analýzy. Jejím účelem je poskytnout vyčerpávající, úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Dále věnuje pozornost míře, v jaké dosavadní vzdělávání pokrývá vzdělávací potřeby a navíc čerpá také z výsledků hodnocení vzdělávání v rámci zpětné vazby.

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti (Bartoňková 2008, s. 108):

- *Kvantitativní sociologický výzkum* – jde o terénní šetření na základě výše uvedených zdrojů a metod. Nejčastěji využívané techniky jsou dotazník, strukturovaný rozhovor, pozorování a další. V podstatě jde o přímé dotazování pracovníků na jejich vzdělávací potřeby, popřípadě potřeby jejich nadřízených, podřízených, zákazníků atd. Tento způsob identifikace vzdělávacích potřeb se samozřejmě musí řídit všemi zásadami tvorby sociologického výzkumu.

- *Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů organizace* – zahrnuje především práci s dokumenty a s literaturou (opět využívá výše uvedené zdroje a metody). Tímto způsobem je možné získat obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Na tomto základě lze vytvořit kompetenční model a při aplikaci v konkrétních podmínkách, pozicích nebo úkolech, kde jsou známy požadované kompetence, je možné konkrétní vzdělávací požadavky identifikovat. Úroveň těchto konkrétních kompetencí je potom měřitelná a využitelná pro plánování vzdělávací akce.

Po provedení všech analýz jsou známy konkrétní požadavky na vzdělávací akci, ze kterých vyplyne cíl vzdělávacího programu (co je třeba zaměstnance naučit, v čem musí být zdatní). Pokud je tedy stanoven cíl vzdělávací akce, přistupuje se k další fázi cyklu – plánování vzdělávání.

### **3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb u SŽDC**

Při identifikaci potřeb firemního vzdělávání u SŽDC lze rozlišit dva základní zdroje generující požadavky na vzdělání zaměstnanců.

Zaprvé jde o vlivy změn legislativy v oblasti železniční dopravy a návazně také změn interních předpisů (tyto změny většího rozsahu nastávají řádově po 5-7 letech v závislosti na vývoji technologií, úpravách právních vztahů apod.). Konkrétně šlo např. o změny vyvolané vznikem tzv. živé dopravní cesty, vstupem nových dopravců na trh v železniční osobní dopravě nebo zaváděním nových technologií. Živá dopravní cesta vznikla převodem segmentu řízení provozu od Českých drah k SŽDC (k tomuto kroku došlo 1. 9. 2011). Tímto okamžikem se správce infrastruktury mohl stát skutečně nezávislým a nestranným řídicím orgánem na železniční dopravní cestě. V případě nových dopravců musela organizace nastavit pravidla pro rovný, nediskriminační přístup k využívání kapacity dopravní cesty. Tyto vlivy lze z pohledu SŽDC rozdělit na vnější (vstup nových dopravců, změny legislativy ze strany Ministerstva dopravy) a na vnitřní (změny organizační struktury v souvislosti se vznikem živé dopravní cesty,

zavádění nových technologií). Všechny tyto změny ovlivňující požadavky na vzdělání mají společného jmenovatele, kterým je možnost využití proaktivního přístupu při plánování kroků vedoucích ke zvládnutí činnosti organizace v očekávaných nových podmínkách.

Druhým zdrojem požadavků na vzdělávání mohou být změny ve fungování organizace, které se dají charakterizovat jako zhoršení kvality práce organizace. V případě SŽDC mám na mysli otázku nárůstu poruchovosti infrastruktury, nehodovosti zaviněné špatným řízením provozu, snížení spolehlivosti zařízení atd. Příčin vzniku těchto stavů může být mnoho. Od nevyhovujícího a zastaralého zařízení na vedlejších tratích daného podfinancováním údržby a nedostatkem investic až po snahu některých zaměstnanců o ulehčení práce na úkor bezpečnosti. Tyto faktory můžeme hodnotit jako vnitřní a k jejich eliminaci se využívá reaktivního přístupu. V případě úseku řízení provozu tak situace zvýšeného počtu nehodových událostí nebo vážných narušení plynulosti a bezpečnosti provozu vede k naplánování a realizaci konkrétní vzdělávací akce. V rámci této akce je důkladně rozebrán a zmapován chybný postup. Následně se provede opakované proškolení zaměstnanců v oblasti příslušných ustanovení interních předpisů a jejich aplikace v provozu. Úspěšnost realizovaného opatření je následně prověřována zaměřením pracovníků provozní kontroly na problémovou oblast.

Co se týká použitých metod při identifikaci vzdělávacích potřeb, mohu konstatovat, že SŽDC využívá analýzu podnikových a personálních plánů a také analýzu pracovních míst. Na základě dlouhodobých plánů rozvoje a modernizace železniční sítě jsou realizovány plánované stavební akce, po jejichž dokončení dochází zpravidla k zásadním změnám v technologii řízení provozu v dané oblasti. Právě tyto změny vyžadují, aby obsluhující zaměstnanci získali nové znalosti a kompetence. Analýza pracovních míst je použita zpravidla při řešení problematiky efektivního využití pracovní doby zaměstnanců na pracovištích s nižším nebo nerovnoměrným provozním zatížením. Typickým příkladem mohou být některé vedlejší tratě. Výsledkem těchto šetření bývá kumulace několika

funkcí zastávaných jedním pracovníkem, což opět přináší potřebu zvýšení, případně rozšíření stávajících kvalifikací nebo znalostí.

Metoda hodnocení pracovního výkonu v prostředí řízení železničního provozu prakticky není na úrovni provozních zaměstnanců využívána. Spolu s šetřením o vzdělávání tato metoda čerpá z výsledků hodnocení přínosu vzdělávání v rámci zpětné vazby. Právě nízké využití zpětné vazby v oblasti firemního vzdělávání může tvořit významný handicap pro její vyšší efektivitu.

Pokud samotní zaměstnanci pocítují určitý nedostatek ve znalostech nebo kompetencích, které nejsou zahrnuty v požadavcích zaměstnavatele, ale mohly by být efektivně využity v praxi, mají jen omezenou možnost k prosazení těchto požadavků. Zaměstnanci mohou buď prostřednictvím svých přímých nadřízených, nebo prostřednictvím pracovníků provozní kontroly předat konkrétní podnět, který by měl být zahrnut v plánu následující periodické vzdělávací akce. Tento postup v praxi funguje jen částečně.

Obecně lze říct, že požadavky zaměstnanců na vzdělání by měly být identifikovány v rámci analýzy pracovních míst a hodnocení pracovního výkonu. V prostředí SŽDC jsou analytické a hodnotící aktivity zaměřeny spíše do kvantitativní složky výkonu, která je obecně lépe uchopitelná pro vyčíslení a statistické zpracování dat při hodnocení. Problematika hodnocení kvality výkonu v podmínkách různých specifických pracovišť, která je pro oblast řízení provozu charakteristická, vyžaduje vysoce odborný přístup a zpracování poměrně velkého množství dat souvisejících s procesem řízení provozu. Proto mohou z výše uvedených důvodů nastat situace, kdy pracovníci v provozu mohou pocítovat určité nedostatky v systému firemního vzdělávání a v jeho přínosu pro svou praxi.

### 3.3 Plánování vzdělávání

Na základě identifikovaných vzdělávacích potřeb se formulovaly cíle vzdělávací akce a nyní je nutné naplánovat, jak těchto cílů reálně a efektivně dosáhnout. Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 80):

- *Přípravná fáze* – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Podstatné je rozlišovat mezi záměry a cíli. Jednotlivé cíle lze dále rozdělit na cíle specifikace požadovaných standardů a výsledného chování a na cíle týkající se podmínek vzdělávacího projektu.
- *Realizační fáze* – v této fázi probíhá vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávací akce a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí jednotlivých témat. Stanoví se vhodné techniky vzdělávání a rozvoje s ohledem na účastníky a další specifika včetně jejich intelektuálních schopností, zařazení ve firmě nebo motivaci. V úvahu je třeba vzít také počet účastníků akce, podmínky firmy při jejich uvolňování nebo také otázky vzájemné interakce mezi účastníky a lektorem.
- *Fáze zdokonalování* – jedná se o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a modelů hodnocení včetně aplikovatelných přístupů objektivizace přínosů vzdělávací akce. Kromě hodnocení přínosů je důležité rovněž prověřit úroveň organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti a také vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit zástupci organizátorů, lektorů, účastníků a jejich nadřízených manažerů, aby se shodli na výběru vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií.

Plánovací fáze tedy souhrnně musí dát odpovědi na veškeré otázky týkající se plánované vzdělávací akce. V této fázi se rozhodne, zda firma akci bude realizovat ve vlastní režii nebo formou outsourcingu prostřednictvím specializovaného subjektu. Dále se musí vyřešit všechny relevantní organizační otázky jako místo a termín realizace, materiální a finanční zajištění a také personální otázky (lektoři, účastníci).

Neméně důležité je stanovení poměru nákladů na vzdělávací akci vzhledem k očekávaným přínosům. Tento poměr nelze dopředu nikdy přesně určit, a proto je nezbytné zajistit, aby výsledkový výstup projektu či akce byl měřitelný a viditelný (Belcourt-Wright 1998). S tím souvisí také správné nastavení mechanismů evaluace vzdělávací akce. Ty musí být připraveny již v této fázi, aby evaluace proběhla na co možná nejvyšší úrovni. Takto získané poznatky a zkušenosti lze efektivně využít při plánování a realizaci dalšího vzdělávání.

### **3.4 Plánování vzdělávání u SŽDC**

V prostředí SŽDC je při vzdělávání zaměstnanců stěžejní přípravná fáze. Pro úsek řízení provozu, na který jsem se zaměřila, platí následující postup. Podněty pro realizaci vzdělávacích akcí vycházející z úseků náměstků pro modernizaci dráhy, pro provozuschopnost dráhy a pro řízení provozu jsou směřovány na odbor personální. Tento odbor je zahrnut v úseku náměstka pro ekonomiku (viz Příloha 1). Zde jsou podněty zpracovány do podoby plánu náplně pravidelného školení nebo mimořádné vzdělávací akce. Podle rozsahu tématu ke školení se na této nejvyšší úrovni rozhodne, zda se téma stane součástí pravidelného školení nebo postačí pouze proškolení na pracovištích prostřednictvím přímých nadřízených či specialistů z řad zaměstnanců firmy (např. správce sítě v oblasti IT, návěštní mistr v oblasti zabezpečovacího zařízení apod.).

Pravidelná školení a vzdělávací akce většího rozsahu jsou u SŽDC realizována formou outsourcingu prostřednictvím výše zmíněné firmy DVI. Mezi oběma subjekty je každoročně uzavírána rámcová smlouva na poskytování služeb v oboru firemního vzdělávání. Zahrnuje výše uvedená



pravidelná školení realizovaná dvakrát ročně s možností realizace dalších akcí dle konkrétních požadavků ve smluvním období. SŽDC tedy v přípravné fázi prostřednictvím personálního odboru stanovuje cíle plánovaných vzdělávacích akcí a specifikuje také cílovou skupinu účastníků školení.

V přípravné fázi stále v gesci personálního odboru probíhá rozhodování o tom, pro která pracoviště nebo profese je dané téma školení relevantní. Po tomto vymezení účastníků školení personální odbor vydá pokyny pro jednotlivé organizační složky s upřesněním výčtu pracovišť a profesí, jejichž pracovníci se školení zúčastní.

Řízení provozu je nepřetržitý proces a zaměstnanci proto většinou pracují ve dvanáctihodinových směnách v turnusech, které vymezují dobu práce a dobu volna. Proto je při realizaci vzdělávací akce nezbytná úzká spolupráce mezi personálním odborem na centrální úrovni a pracovníky odpovědnými za obsazení směn na úrovni jednotlivých organizačních složek. Kromě sladění termínů vzdělávacích akcí s možnostmi potenciálních účastníků je úkolem odpovědných pracovníků sledovat také termíny periodických školení (např. perioda 5 let u zdravotního školení apod.). Z těchto důvodů se při realizaci školení běžně nabízí až 10 termínů konání akce, aby se mohli zúčastnit postupně všichni pracovníci na daném pracovišti nebo pozici.

Realizační fáze je tedy vzhledem k výše řečenému většinou v režii firmy DVI, která tyto služby zajišťuje. Témata, která zadavatel předloží, si pracovníci DVI zpracují, zvolí vhodné metody a stanoví si pořadí jednotlivých školených položek. Realizace se zpravidla provádí v prostorách regionálních poboček DVI (viz Příloha 2). Termíny jsou určovány na základě sladění požadavků zadavatele a možností DVI daných kapacitami učeben nebo vytížením lektorů.

Zdokonalovací fáze v podmínkách SŽDC zahrnuje hlavně snahy o racionalizaci celého procesu, protože téma snižování nákladů je v současnosti aktuální ve všech oblastech působení organizace. Poměr nákladů k očekávaným přínosům se v prostředí řízení železničního provozu

prakticky nedá kvantifikovat. Spíše se dá hovořit o hodnocení kvality řízení a využití nových metod nebo postupů v praxi. Přínos pro organizaci se může projevit efektivním využitím těchto nových poznatků prostřednictvím proškolených pracovníků. To ovšem předpokládá, že nové poznatky budou především přínosem pro jejich práci a ne jen nutným zlem nařízeným „těmi nahoře“.

Při srovnání reálného stavu plánování vzdělávacích aktivit s teorií mohu konstatovat, že určité rezervy jsou patrné ve fázi zdokonalování. Zde chybí větší zapojení všech zúčastněných stran. Zástupci zadavatele a realizátora tedy SŽDC a DVI by do svých snah o zvýšení přínosů procesu vzdělávání měli ve větší míře zahrnout také zástupce školených zaměstnanců-účastníků kurzů. Právě oni jako prvek, jehož kvality a schopnosti by se měly při úspěšném průběhu vzdělávání zvyšovat, se musí podílet na procesu vytvoření postupu, který bude schopen stanovit úroveň úspěšnosti realizované vzdělávací akce. Tento postup by měl splňovat požadavky na dostatečnou validitu a reliabilitu. Zároveň musí být široce využitelný pro ověření přínosů vzdělávacích aktivit v celé organizaci. Jedině tímto způsobem je možné dále zvyšovat kvalitu a efektivitu celého procesu firemního vzdělávání.

### **3.5 Realizace vzdělávání**

Při realizaci vzdělávací akce se navazuje na předchozí fáze vzdělávacího procesu. V tomto okamžiku jsou známy vzdělávací potřeby a je připraven plán vzdělávací akce. Fáze realizace zahrnuje tyto základní prvky (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 83):

- Cíle.
- Program.
- Motivace.
- Metody.
- Účastníci.
- Lektoři.

**CÍLE** - Z identifikovaných vzdělávacích potřeb byly v předcházejících fázích vzdělávacího procesu stanoveny cíle vzdělávání. Lze je ještě dále rozdělit na cíle programové, což jsou cíle celého vzdělávacího programu vycházejícího ze stanovených vzdělávacích potřeb. Dále jsou to cíle vzdělávací akce, které by měly být dosaženy jednotlivými dílčími vzdělávacími akcemi či kurzy.

Důležitým bodem je stanovení rozdílu mezi záměrem a cílem. Záměr je možno charakterizovat jako vyjádření toho, co chce lektor v průběhu lekce dělat a proč zvolil určité téma. Cílem v tomto smyslu bude vyjádření, co budou jeho účastníci po absolvování kurzu schopni dělat, jaké mají tedy být výsledné požadované schopnosti nebo chování. Rovněž je možno stanovit, jakým způsobem se bude posuzovat, zda bylo těchto žádoucích výsledků dosaženo. Proto je žádoucí, aby byli účastníci kurzu seznámeni se záměry a cíli kurzu předem, což může pozitivně ovlivnit jejich přístup, motivaci a ochotu přijímat nové informace. Stejně tak by záměry a cíle kurzu měly korespondovat s firemní strategií a strategií rozvoje lidských zdrojů. Navíc by měly splňovat podmínku konkrétnosti, měřitelnosti a být časově vymezené pro možné využití ve fázi hodnocení úspěšnosti vzdělávací akce či celého programu.

**PROGRAM** – Pro efektivní realizaci vzdělávací akce je třeba stanovit program, který by měl obsahovat časový harmonogram, tematický obsah, použité metody a pomůcky. S připraveným programem by měl lektor účastníky seznámit a zdůraznit, které části jsou v rámci akce důležité. Navíc by měli mít posluchači možnost klást v průběhu výkladu dotazy, aby bylo možné případnou nejasnou část lekce rozebrat podrobněji. Rovněž je třeba zajistit vhodnou časovou rezervu pro závěrečné opakování probírané látky, pro zodpovězení otázek a odstranění všech zbývajících nejasností. Účastníci by měli nabýt pocitu, že nové znalosti uplatní ve své další práci a vzdělávací akce měla smysl.

**MOTIVACE** – Je důležitým faktorem nejen ve vzdělávacím procesu. Zde však může výrazným způsobem ovlivnit konečný výsledek. V případě jejího

nedostatku může dojít ke znehodnocení vynaloženého úsilí a prostředků vložených do přípravy a realizace vzdělávací akce. Firma tedy musí mít vytvořen vhodný motivační systém, který bude opět v souladu s firemní strategií, strategií rozvoje lidských zdrojů. Měl by zohlednit podniková nebo regionální specifika a možnosti či schopnosti zaměstnanců. Ve firmě by v rámci motivace měli hrát rozhodující úlohu nadřízení manažeři, kteří musí mít přehled o řízeném kolektivu. Volbou vhodné motivační metody mohou dosáhnout požadovaných výsledků nejen u konkrétního kolektivu, ale i žádoucího zvýšení efektivity a výkonnosti v kontextu celé firmy.

**METODY** – Volba vhodné metody k dosažení stanovených cílů je vždy ovlivněna mnoha faktory, které jsou u každé firmy nebo vzdělávací akce natolik specifické, že nelze určit nějaký univerzální a správný postup jejich výběru. Obecně lze konstatovat, že výběr a vhodné použití metody by měly zohlednit aktuální směry a trendy technického a ekonomického vývoje, firemní cíle a priority, obor podnikání, a také počet účastníků, jejich věk, současnou a požadovanou úroveň vědomostí. Svou roli sehrávají také úroveň a zkušenosti lektorů nebo časové či prostorové možnosti a omezení realizace vzdělávacích programů.

Dále Koubek rozděluje metody vzdělávání do dvou základních skupin (Koubek 1997, s. 250):

- *Metody vzdělávání na pracovišti* – realizují se na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností. Jsou vhodnější u vzdělávání dělníků a zahrnují instruktáž při výkonu, rotaci práce, mentorování a koučování.
- *Metody vzdělávání mimo pracoviště* – jsou vhodnější pro manažery a specialisty. Zahrnují přednášky, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuzi, seminář, manažerské hry a další metody.

**ÚČASTNÍCI** – Veškeré aktivity v rámci vzdělávací akce směřují ke klíčovému prvku vzdělávání, kterým jsou sami účastníci. Kromě již výše

zmíněné motivační připravenosti hrají roli také citové rozpoložení, kulturní a vzdělanostní zázemí. Všechny tyto spolupůsobící faktory mohou ovlivnit přístup účastníka k učení.

Navíc má každý člověk vlastní styl učení, kterým je schopen nejefektivněji vnímat a vstřebávat nové poznatky. Tyto styly se liší různým důrazem kladeným na praktické a teoretické prvky a využití pozorování nebo abstraktních pojmů. Faktory ovlivňující schopnost a ochotu vnímat a přijímat nové poznatky lze zařadit do tří skupin:

- *Fyzické* – zdravotní stav, stav smyslů vnímání, choroba nebo stres.
- *Emocionální* – vnímání sebe sama, uznávání hodnot a postojů, podpora ze strany nadřízených a rodiny.
- *Intelektuální* – množství a kvalita dosud nabytých vědomostí a možnost na nich stavět, pozitivní reakce na použití metod preferovaných účastníkem.

Pro úspěšný průběh vzdělávací akce je nutné odstranit také veškeré bariéry bránící přijímání nových poznatků, ať již pramení z předešlých negativních zkušeností, obav o vlastní těžce vydobytou pozici, špatně definovaných cílů akce nebo přetrvávajících stereotypů v myšlení.

Nelze postupovat podle jednotného vzoru, protože každý dosahuje výsledků různým způsobem. Lektor by měl vzít v úvahu preferované styly učení účastníků a tímto způsobem se snažit minimalizovat vznik a existenci případných bariér v učení. Jak z výše uvedeného vyplývá, je vhodné sestavit pokud možno homogenní skupinu účastníků na základě odpovídajících kritérií. Vzdělávací program však musí v každém případě vyhovovat potřebám většiny účastníků.

**LEKTOŘI** – Osoba lektora významnou měrou přispívá k úspěšné realizaci vzdělávací akce. Kromě odborné úrovně podle školeného tématu musí mít navíc osobnostní a pedagogické předpoklady ke zvládnutí úkolů při vzdělávání dospělých. Musí být schopen si zajistit respekt a také důvěru účastníků. Při samotné výuce mohou lektori uplatňovat různé vzdělávací

metody, které nejlépe vyhovují jejich pojetí výuky a schopnostem jich využít.

V obecné rovině jsou kvality dobrých lektorů bez nároku na jejich úplnost popsány takto (Buckley-Caple 2004, s. 232):

- Demonstrují technickou kvalifikaci v oblasti, kterou vyučují.
- Ukazují „přirozenou“ schopnost vyučovat a tato činnost je uspokojuje.
- Je jim vlastní vysoká úroveň interpersonálních dovedností.
- Umí dobře naslouchat a ptát se.
- Mají nefalšovaný zájem o lidi.
- Jsou flexibilní při používání školicích strategií a technik.
- Oceňují potřebu důkladného plánování a přípravy.
- Akceptují podíl zodpovědnosti za budoucí výkon posluchačů.

V celém průběhu vzdělávacího procesu nebo konkrétní akce musí zvládat různé role při přípravě, plánování, kontrole a průběhu vzdělávání. Velmi významným úkolem je přispět k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje k dosažení podnikových cílů. Při jeho úspěšném zvládnutí může lektor dosáhnout vyššího uspokojení ze své práce a také firmě se zvýší návratnost investic do vzdělávání a zkvalitňování lidského kapitálu.

Všechny prvky realizace vzdělávací akce by měly být zastoupeny v každé z fází samotného realizačního procesu. Rozlišují se tři fáze (Hroník 2007, s. 162):

- Příprava.
- Vlastní realizace.
- Transfer.

**PŘÍPRAVA** – zahrnuje přípravu lektora, učebních materiálů a pomůcek, přípravu účastníků a organizační zajištění.

**VLASTNÍ REALIZACE** – tato fáze začíná příjezdem lektora na místo konání akce. Zahrnuje zahájení, při němž seznámí účastníky s programem a jeho cíli. Následuje monitoring dění a průběhu akce s možností reagovat na aktuální atmosféru změnou tempa a rytmu přednášky. Neméně důležitou je schopnost lektora řešit nenadálé situace tak, aby lekce směřovala k cíli a splnila svůj účel.

**TRANSFER** – již v průběhu plánování vzdělávací akce jsou navrženy aktivity, které budou následovat po jejím skončení. Jejich smyslem je ověření nově nabytých znalostí a schopností a především nastavení takových motivačních nástrojů, jež povedou pracovníky k praktickému vyzkoušení nových vědomostí a schopností na svém pracovišti. Tato část transferu je v kompetenci nadřízených manažerů.

### **3.6 Realizace vzdělávání u SŽDC**

V systému firemního vzdělávání u SŽDC se v naprosté většině realizovaných vzdělávacích akcí využívá spolupráce s externí firmou DVI. Z charakteru této spolupráce vyplývá, že většina základních prvků realizační fáze vzdělávacího procesu, jak je formulovali Vodák a Kucharčíková (viz výše), je ovlivňována DVI.

Zadavatel SŽDC v této fázi určuje cíle naplánované vzdělávací akce. V zadání formuluje, co by měli jeho zaměstnanci po absolvování akce umět, ovládat nebo znát. Další položkou této fáze vzdělávání je otázka motivace. Fakt, že akce zahrnuté do firemního vzdělávání jsou placenou součástí pracovní doby a účast je povinná, nelze považovat za motivační faktor. Motivací pro zaměstnance by měla být možnost, stále se zlepšovat ve své práci s vyhlídkou na postup v rámci profese nebo firemní hierarchie. Zda zaměstnanci tuto motivaci vnímají jako relevantní nebo ne, je otázkou přístupu jednotlivých přímých nadřízených. Proto se názory zaměstnanců na motivaci ke kvalitnímu výkonu výrazně liší podle konkrétních zkušeností s vlastními vedoucími pracovníky.

Ostatní prvky této fáze procesu musí obsáhnout práce realizátora vzdělávací akce DVI. Program vzdělávací akce větší důležitosti nebo

rozsahu bývá zpracováván centrálně na ústředí DVI v Praze a poté rozeslán na regionální pracoviště. Při akcích zaměřených na opakování nebo méně obsáhlých školeních program zpracuje sám lektor, který bude školení vést. Takto připravený program podléhá schválení pražského ústředí.

Metody používané DVI při výuce zahrnují širokou paletu možností, ze kterých může lektor vybrat tu nejvhodnější k úspěšné realizaci akce. Kromě klasického výkladu u tabule je využívána moderní projekční technika, powerpointové prezentace nebo dopravní sály s funkčním reálným zabezpečovacím a sdělovacím zařízením na některých pracovištích.

Další z používaných metod nabízených DVI je elektronická výuka. Tato metoda je využívána u výuky pro SŽDC při některých lekcích zaměřených na opakování problematiky z předchozích pravidelných školení nebo pro přezkoušení znalostí při změnách některých interních předpisů formou elektronického testu. S předpokládaným rozvojem informačních technologií se dá očekávat rozšíření možností jejího využití.

V praxi je tato forma výuky realizována tak, že každý zaměstnanec má přidělen svůj kód pro opakované vstupy na server elektronické výuky DVI. Tento kód je sestaven z osobního čísla zaměstnance v konkrétním tvaru a doplněn heslem, jež si účastník výuky nastaví sám. Zaměstnanci si mohou vybrat, zda využijí terminálu zaměstnavatele na pracovišti nebo absolvují výuku na svém domácím počítači. Nejprve je pracovníkovi sděleno, že na serveru DVI je nová lekce výuky, kterou musí absolvovat. Tuto informaci zaměstnanec může zjistit při přihlášení k serveru nebo je mu předána prostřednictvím nadřízených. Po přihlášení si pracovník vybere příslušnou lekci, která je označena podle vykonávané profese a rozsahu jeho kvalifikace. Po spuštění pracovník splní dané úkoly a lekci ukončí předepsaným způsobem. Podle typu jsou lekce časově omezené (elektronické testy) nebo bez omezení času na projití lekce. Pokud je lekce ukončena standardním předepsaným způsobem, je tento fakt pracovníkovi sdělen výpisem na obrazovce počítače, lekce uznána jako úspěšně dokončená a takto zaznamenána v systému. Případné neabsolvování lekce se posuzuje jako neomluvená neúčast na povinném školení se všemi



pracovníprávními důsledky. Pokud účastník nesplní stanovené podmínky (nezvládnutí testu nebo nedodržení časového limitu), následuje přezkoušení znalostí prostřednictvím pracovníků provozní kontroly klasickým způsobem.

Jednou z klíčových součástí realizace vzdělávání je osoba lektora. Tým lektorů-odborníků je silnou devizou DVI. Lektoři se již historicky rekrutují z železničního prostředí. Jde většinou o bývalé zaměstnance různých odvětví železniční dopravy. Jejich praktické zkušenosti jsou důležitým faktorem při komunikaci s účastníky školení a také při samotné prezentaci přednášené látky. Některá témata vyžadují výklad specialisty (např. při změnách software u provozních aplikací). V těchto případech je součástí vzdělávací akce blok věnovaný takovému specifickému tématu, kde roli kmenového lektora DVI převezme specialista zaměstnanec příslušné odborné složky SŽDC, případně přímo zaměstnanec firmy zajišťující příslušné programové vybavení pro organizaci SŽDC.

V procesu realizace vzdělávací akce nemohu opomenout samotné účastníky školení. Z pohledu lektora tvoří skupina školených zaměstnanců řízení provozu prakticky homogenní skupinu. Zpravidla jde o zaměstnance stejné profese (dispečeri, výpravčí, signalisté, výhybkáři), kteří jsou ve srovnatelné intelektuální a fyzické kondici. To vyučujícímu značně zjednodušuje jeho pozici, kdy nemusí brát ohled na rozdíly v předpokladech pro vnímání a chápání přednášené látky. Praktické zkušenosti přednášejících jsou přínosem také při prezentaci konkrétních ustanovení interních předpisů, kde dochází v praxi ke konfliktům mezi pracovníky řízení provozu a zaměstnanci dopravců. Lektoři mají nejen praktické zkušenosti z reálného železničního provozu, ale díky faktu, že firma DVI realizuje školení zaměstnanců také pro většinu železničních dopravců, mají přehled o vnímání řešené problematiky i u těchto účastníků železničního provozu. Zprostředkováním pohledu druhé strany konfliktu na problém často přispějí ke zdárnému vyřešení mnohdy zbytečných sporů a tím v konečném důsledku k vyšší efektivitě a bezpečnosti železniční dopravy.

Proces realizace firemního vzdělávání v podmínkách řízení provozu u SŽDC probíhá v intencích Koubkova rozdělení jako vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště. Je zpravidla realizováno v prostorách učeben DVI. Vzdělávání zaměstnanců na pracovišti probíhá pouze při seznamování pracovníků s novými působišti nebo novou technikou. Realizuje se prostřednictvím zkušených zaměstnanců, případně pracovníků dodavatele nových zařízení.

Úskalím této fáze vzdělávacího cyklu v případě řízení provozu je otázka motivace zaměstnanců. Jak jsem již výše naznačila, jde o problematiku kvality komunikace mezi přímými nadřízenými a provozními zaměstnanci. Podmínky na různých pracovištích se v tomto směru někdy i diametrálně odlišují. Proto je nutné, aby se v zájmu perspektivy rozvoje organizace přístupy a podmínky na všech pracovištích sjednotily v souladu s prezentovanými vizemi a cíli organizace. S tím úzce souvisí otázka transferu získaných vědomostí podle Hroníka. Zde musím bohužel podotknout, že tato etapa je při plánování a realizaci vzdělávacích aktivit u SŽDC téměř opomíjena. Zaměstnanci nejsou žádným způsobem motivováni nebo zainteresováni na využití nových poznatků na svém pracovišti v provozu. Záleží jen na konkrétním pracovníkovi, jak zúročí nově nabyté poznatky. Vzhledem k rozsahu a tradicím firemního vzdělávání v organizaci se takový postoj jeví jako překvapivý a hlavně hrozí zmařením nemalé části prostředků investovaných do vzdělávání zaměstnanců.

### **3.7 Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Poslední fází vzdělávacího procesu je vyhodnocení výsledků vzdělávací akce. V této souvislosti se používá pojmu evaluace. Pokud by bylo nutné odlišit pojmy hodnocení a evaluace, je možné říci, že (Dvořáková 2008, s. 9):

EVALUACE – je systematické zkoumání kvality nebo hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho částí. Umožňuje posoudit celkovou efektivitu studia a edukativní potenciál vzdělávacího zařízení. Výsledek určí hodnotu a efektivitu celého vzdělávacího programu.

HODNOCENÍ – pak chápeme spíše jako posouzení toho, co se účastníci v kurzu naučili, tedy jejich nově nabyté znalosti, dovednosti, postoje atd.

Pro potřeby mé práce tyto pojmy není nutné striktně rozlišovat nebo oddělovat, a proto budu dále používat převážně pojem hodnocení pro popis veškeré problematiky týkající se vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Názory na nutnost provádět vyhodnocení vzdělávání a posuzovat tak jeho efektivitu, se mohou lišit podle subjektivního pohledu či pozice posuzovatele. Nicméně naprostá většina autorit v oboru vzdělávání dospělých se shoduje v tom, že realizace vyhodnocení vzdělávání je naprosto nezbytná. Výstižně tento problém popisuje Michael Armstrong: *„Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo by mělo být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu“* (Armstrong 1999, s. 555). I přes shodu mezi odborníky je třeba, aby zadavatel požadavku na vyhodnocení vzal do úvahy všechna potenciální rizika spojená s touto problematikou, otázky finanční, časovou náročnost a srovnal si předem výhody a nevýhody vyhodnocování. Důležitá je rovněž volba vhodných metod vyhodnocování, aby výsledek mohl být využit při plánování následujících vzdělávacích aktivit.

Nejjednodušší popis vyhodnocování úspěšnosti vzdělávací akce je srovnání dosažených výsledků se stanovenými cíli. Již zde se však objevují další upřesňující otázky a požadavky na hodnocení úspěšnosti použitých metod, přínos pro účastníky, přínos pro fungování firmy, posouzení ekonomické efektivity akce a mnoho dalších.

### **3.7.1 Přístupy k hodnocení vzdělávání**

V praxi jsou používány různé přístupy k realizaci vyhodnocení vzdělávání. Nejčastěji se uplatňují tyto čtyři (Dvořáková 2008, s. 12):

- Hodnocení/evaluace počáteční, průběžné, závěrečné a po skončení vzdělávacího programu.

- Hodnocení formativní a sumativní.
- Hodnocení interní a externí.
- Kirkpatrickův přístup k hodnocení.

## HODNOCENÍ POČÁTEČNÍ, PRŮBĚŽNÉ, ZÁVĚREČNÉ A PO SKONČENÍ VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Rozlišuje hodnocení podle toho, ve které fázi vzdělávacího programu se realizuje.

- *Počáteční* – realizuje se hodnocení zaměřené na poznání účastníků, jejich znalostí a dovedností (aby se neučili něco, co už znají, nebo nenavazovali na něco, co neznají) a jejich očekávání od akce.
- *Průběžné* – hodnocení v průběhu akce se používá hlavně u dlouhodobých projektů ke korekcím kurzu (náplň, metody). Zjišťují se studijní pokroky účastníků a jejich názory na program.
- *Závěrečné* – nejčastěji realizovaná část hodnocení většinou formou dotazníku zjišťujícího reakce účastníků na program, nebo testu, kterým se zjišťuje úroveň nově nabytých vědomostí a dovedností.
- *Hodnocení po skončení vzdělávacího programu* – v této fázi se zjišťuje, zda jsou nově nabyté vědomosti užitečné a zda je účastníci přenesli do praxe.

## HODNOCENÍ FORMATIVNÍ A SUMATIVNÍ

- *Formativní/průběžné hodnocení* – probíhá během vzdělávací akce a poskytuje zpětnou vazbu umožňující okamžitou nápravu nebo zlepšení efektivity. Využívá se technik pozorování, rozhovoru nebo pre-testu, post-testu.
- *Sumativní/souhrnné hodnocení* – probíhá na konci kurzu. Jeho cílem je zhodnocení celkového úspěchu programu a také zjištění jestli bylo dosaženo stanovených cílů. Jeho výsledky mohou přispět k rozhodnutí o tom, zda bude daný vzdělávací program dále realizován, zda bude změněn nebo ukončen. Používá se technik dotazníku a rozhovoru.

## INTERNÍ A EXTERNÍ HODNOCENÍ

- *Interní hodnocení* – provádí ji instituce nebo organizace, která sama vzdělávací akci realizuje a pracovníci, kteří program znají a podílejí se na něm. Hrozí ne zcela objektivní přístup. Cílem je odhalení silných a slabých stránek akce a formulování návrhů vedoucích k dosažení kvalitativních změn.
- *Externí hodnocení* – je realizováno nezávislými a nezainteresovanými odborníky. Z tohoto důvodu jsou jeho výsledky považovány za vysoce validní. Výsledkem je oficiální zpráva o efektivitě vzdělávacího programu (Dvořáková 2008, s. 15-17).

## KIRKPATRICKŮV PŘÍSTUP K HODNOCENÍ

Významný teoretik vyhodnocování účinnosti školení Donald L. Kirkpatrick vytvořil na počátku 60. let model čtyřúrovňového hodnocení, který je využíván dodnes. Tento model je možno popsat čtyřmi otázkami:

- Reakce – líbilo se jim to?
  - Učení – naučili se to?
  - Chování – použili to na pracovišti?
  - Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?
- 
- *Reakce – líbilo se jim to?* – Zjišťuje se spokojenost účastníků se vzdělávacím programem nebo jeho částmi. Jde o nejčastěji prováděnou formu hodnocení pro jednoduchost realizace a možnost snadného sběru dat a jejich analýzy. Reakce účastníků představuje zpětnou vazbu na konci programu a zjednodušeně lze říci, že se účastníci vyjadřují k tomu, co se jim v programu líbilo a co ne.
  - *Učení – naučili se to?* – Na této úrovni hodnocení se zjišťují změny ve znalostech a dovednostech účastníků. Zpravidla se realizuje

pomocí metody pre-testu a post-testu, což je srovnání znalostí a dovedností na začátku a na konci vzdělávací akce.

- *Chování – použili to na pracovišti?* – Zde se zjišťuje, jestli se podařilo získané znalosti přenést na pracoviště a jsou využívány a aplikovány v konkrétní pracovní pozici. Využívá se převážně techniky pozorování. Realizuje se prostřednictvím odborníků na danou problematiku, kteří pracovníka hodnotí před a po školení. Další možností je dotazování jiných lidí přicházejících s pracovníkem do kontaktu nebo zaznamenávání chování pracovníka na video. Toto hodnocení probíhá v delším časovém horizontu, aby bylo možné určit, zda absolvované vzdělání má dlouhodobý efekt a je tedy opravdu přínosem.
- *Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?* – Na této úrovni je třeba zjistit vliv vzdělávacího programu na podnikové ukazatele (obrat, produktivita, kvalita, ziskovost, stížnosti zákazníků atd.). Prokázání vztahu mezi vzdělávacím programem a změnou některého z podnikových ukazatelů je velmi obtížné a většina údajů zjištěných při hodnocení vzdělávání se dá jen těžko kvantifikovat. Využívají se převážně kvalitativní metody hodnocení. Pokud se však podaří získat validní údaje, jejich přínos je pro firmu výrazně vyšší než u předešlých úrovní. Do této úrovně hodnocení se také někdy zahrnuje hodnocení návratnosti investic (někteří autoři jej považují za pátý stupeň hodnocení). Jde o porovnání finančních přínosů s vynaloženými náklady. I toto hodnocení může mít ve firemním prostředí významnou roli v dalším plánování vzdělávání (Belcourt-Wright 1998, s. 183-191, Dvořáková 2008, s. 18-22).

### 3.7.2 Fáze realizace hodnocení

At' zvolí hodnotitel kterýkoliv z přístupů, jeho realizace bude probíhat vždy v návazných krocích tvořících jednotlivé fáze realizace hodnotícího procesu (Dvořáková 2008, s. 22-42).

- FÁZE PŘÍPRAVNÁ – ujasnění odpovědí na základní otázky:
  - *Kdo je zadavatelem hodnocení?*
  - *Proč se má hodnocení realizovat? (Jaký je cíl?)*
  - *Co bude předmětem hodnocení?*
  - *Kdo bude hodnocení provádět?*
  - *Jaký bude časový harmonogram hodnocení?*
  - *Jaké budou finanční náklady?*
  - *Jaké budou podmínky hodnocení? (Na co se zaměří, nebo co je třeba zohlednit)*
- FÁZE SBĚRU DAT
  - *Zdroje informací* – je třeba určit, odkud budou získány potřebné informace (od účastníků, využitím již existujících informací, pozorováním, využitím záznamů).
  - *Metody a techniky použité při hodnocení* – volba použití vhodných metod a technik, které budou nejlépe použitelné v konkrétní situaci, zajistí potřebnou úroveň validity a reliability (pozorování, sebehodnocení, dotazník, rozhovor, testy, zkoušky atd.).
  - *Místo a čas sběru informací* – rozhodnutí o tom, kde a kdy budou informace získávány a shromažďovány.
- FÁZE ZPRACOVÁNÍ DAT – informace získané z mnoha zdrojů je nutno analyzovat a seřadit tak, aby mohla vzniknout jasná a srozumitelná hodnotící zpráva. Dále je nutno rozhodnout o způsobech a metodách zpracování dat. Závěrečná zpráva musí být především srozumitelná pro svého adresáta, tedy zadavatele hodnocení a musí obsahovat kromě výsledků také stanovený cíl, veškeré informace

o použitých zdrojích informací, technikách jejich zpracování i případných vzniklých problémech. Může i navrhnout řešení, pokud to zadavatel požadoval.

Jak již bylo výše uvedeno, jedním ze zásadních požadavků na celý hodnotící proces je požadavek na validitu (tedy jistotu, že bylo zjištěno opravdu to, co jsme chtěli zjistit) a na reliabilitu (tedy záruku, že případné opakování hodnotícího procesu za stejných podmínek přinese srovnatelné výsledky). Jak zadavatel využije výsledků hodnocení, záleží výhradně na jeho prioritách, finančních možnostech, ochotě něco měnit atd.

### **3.8 Vyhodnocování výsledků vzdělávání u SŽDC**

V podmínkách firemního vzdělávání u SŽDC se fáze hodnocení výsledků vzdělávací akce dá rozdělit na hodnocení zaměřené na splnění stanovených cílů a na hodnocení efektivity spolupráce mezi firmami SŽDC a DVI.

Hodnocení úrovně plnění stanovených cílů probíhá v praxi formou krátkého písemného testu. Test absolvují všichni účastníci výuky na závěr školení. Tento test je zaměřen na právě probranou problematiku a hned po jeho skončení se provádí vyhodnocení přítomným lektorem DVI ve spolupráci s účastníky kurzu. Při tomto hodnocení jsou znovu řešeny případné nejasnosti dané problematiky a ověřováno správné pochopení látky. Tyto vyhodnocené testy jsou pak lektorem dokládány spolu se seznamem účastníků kurzu k případnému dalšímu zpracování. Nejde tedy o srovnání znalostí před kurzem (pre-test) a po kurzu (post-test), ale o zjištění úrovně porozumění přednesené problematice. Mohu tedy konstatovat, že jde o ověření znalostí podle druhého stupně tzv. Kirkpatrickova modelu, kde zjišťujeme odpověď na otázku – naučili se to?

Pokud budu v hodnocení vzdělávání u SŽDC/DVI hledat odpověď na první otázku Kirkpatrickova modelu, tedy jaká je spokojenost účastníků se vzdělávacím programem, výsledek nebude jednoznačný. Tuto nejjednodušší formu zjišťování spokojenosti účastníků, která může být vedena i volnou neformální diskuzí, někteří lektori naprosto vynechávají. Je to jistě na škodu



celého vzdělávacího systému firmy. Někdy i změny v drobných detailech mohou výrazně zvýšit úroveň pozitivního vnímání a přijímání nových poznatků v rámci lekce. Lektori, kteří jsou schopni s účastníky kurzu navázat kontakt a více je zapojit do průběhu výuky, vykazují lepší úroveň kvality výsledků u posluchačů.

Další fází zmíněného modelu je zjišťování úrovně využití nových poznatků na pracovišti v reálném provozu. Tento prvek hodnocení v současné podobě vzdělávacího systému řízení provozu prakticky chybí. Na pracovištích probíhá kontrolní činnost zaměřená na výkon zaměstnance v provozu, kterou provádějí přímo nadřízení vedoucí zaměstnanci nebo pracovníci provozní kontroly. Tato kontrolní činnost je zaměřena na aktuální výkon v dané provozní situaci a dodržování příslušných předpisových opatření pro konkrétní pracoviště. Zjišťování stavu využití nových znalostí v praxi je při těchto kontrolách méně důležitou součástí činnosti. Výjimku z tohoto pravidla tvoří kontroly zaměřené právě na nějaký konkrétní nový postup nebo prvek, který má být v provozu aplikován. Taková kontrola je ovšem zpravidla reakcí na neuspokojivý vývoj provozní situace, kdy v důsledku nejasností nebo špatné aplikace nových pokynů dochází k narušování plynulosti nebo bezpečnosti železniční dopravy.

Typickým příkladem může být situace po vydání nového předpisu SŽDC Bp1 – Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci v říjnu 2013. Tento předpis řeší mimo jiné také podmínky pro práci zaměstnanců v provozované dopravní cestě. Několik týdnů poté zaměstnanci externí firmy prováděli práci na trati na základě smlouvy. Vlivem špatné komunikace s výpravčím přílehlé stanice došlo k tragické nehodě, kdy byl jeden ze tří pracovníků na trati usmrcen projíždějícím vlakem. Příčinou nehody bylo nerespektování nařízení výše uvedeného předpisu a nepřesná komunikace mezi vedoucím pracovní skupiny a výpravčím. Na základě této události proběhla řada kontrol na pracovištích zaměřená právě na dodržování ustanovení tohoto předpisu. Pokud by proběhlo náležité ověření používání ustanovení tohoto předpisu v praxi bezprostředně po jeho vydání

a po proškolení zaměstnanců v rámci pravidelného školení, mohlo být riziko vzniku podobné nehody výrazně nižší.

Zaměstnanci mohou při kontrolách nebo při komunikaci s nadřízenými upozornit na konkrétní nedostatky daných postupů, případně na nedostatky používaných provozních aplikací. Nicméně jde pouze o ústní upozornění a je pouze na dotyčném nadřízeném nebo kontrolujícím zaměstnanci, jak s touto informací naloží. V této situaci chybí standardizovaný postup pro tento typ zpětné vazby, která může být jednoznačně přínosem pro efektivní využití znalostí a dovedností získaných v procesu firemního vzdělávání.

Hodnocení změn ve výkonnosti organizace je v případě řízení provozu u SŽDC jen obtížně kvalifikovatelné. Spíše se dá hovořit zvyšování efektivity řídicích procesů. Hodnocení přínosu vzdělávacích akcí pro chod organizace lze vyjádřit spíše mírou flexibility a rychlosti zažití realizovaných změn interních předpisů, postupů nebo změn vyvolaných zavedením nových technologií při řízení železničního provozu. Vyhodnocení této části očekávaných přínosů firemního vzdělávání včetně vyjádření efektivity vynaložených prostředků probíhá na úrovni vyššího managementu SŽDC ve spolupráci s realizátorem procesu DVI. Z tohoto hlediska mohou označit proces hodnocení u SŽDC za interní.

Samotná DVI provádí pro své potřeby vlastní interní hodnocení vzdělávacích programů, které zpracovává pro různé subjekty zúčastněné na železničním provozu. Provádí rovněž vlastní hodnocení lektorů a kvality jejich práce. Pokud dojde k situaci, že účastníci školení mají vážné výhrady k práci konkrétních lektorů, je situace řešena prostřednictvím jejich zaměstnavatele. Ten je ve smluvním vztahu s DVI a jako objednavatel služeb požaduje nápravu, aby vzdělávací akce mohla splnit stanovený cíl.

Lze tedy říci, že fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání v prostředí řízení provozu u SŽDC sice probíhá, nicméně jsou zde patrné nedostatky. Aktuálně používané přístupy k hodnocení procesu se nejvíce blíží Kirkpatrickovu modelu hodnocení. Chybí však systémové ukotvení jednotlivých stupňů hodnocení. Zjišťování reakcí účastníků vzdělávací akce

je prováděno víceméně pouze na základě osobní aktivity jednotlivých lektorů. Tato etapa vyhodnocování výsledků vzdělávacích akcí se na první pohled jeví jako okrajová a méně důležitá součást hodnocení. Jak jsem však již výše uvedla, často jsou to právě zdánlivě triviální detaily a nedostatky v komunikaci mezi lektorem a posluchači, které výrazně ovlivňují jejich vnímání akce a ochotu k přijímání nových poznatků. Proto je nezbytné, aby tato součást hodnotících postupů nebyla opomíjena a stala stabilní součástí funkčního celku.

Dalším nedostatkem je zmíněná absence cíleného a systematického ověřování úrovně využití nových poznatků na pracovištích. Právě výsledky takového ověřování praktického využití nových poznatků mají největší výpovědní hodnotu pro určení míry úspěšnosti dané vzdělávací akce. Na základě získaných dat je možné zpětně korigovat plány a program vzdělávacích akcí tak, aby došlo k maximalizaci přínosů pro všechny zúčastněné strany procesu.

## 4 ANALÝZA SWOT

Tato analýza formuluje podstatné faktory vzdělávacího systému, které představují jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Čerpala jsem z dostupných materiálů zúčastněných firem SŽDC a DVI. Dále z konzultací a rozhovorů s vedoucími pracovníky obou firem, s lektory DVI a účastníky firemního vzdělávání-zaměstnanci SŽDC.

### 4.1 Silné stránky (Strengths)

- *Tradice firemního vzdělávání v organizaci* – firemní vzdělávání je nedílnou součástí personální strategie již od počátku existence organizace. Systém pravidelných školení zaměstnanců je pevně zažitou a osvědčenou metodou neustálého udržování, obnovování a rozvoje potřebných kvalifikací a dovedností.
- *Profesionální zázemí* – ve firmě DVI jako v tradičním partnerovi, jehož prostřednictvím je vzdělávání realizováno, má systém oporu v podobě týmu profesionálních, odborně zdatných lektorů a vybudovaného technického zázemí.
- *Flexibilita systému* – vzhledem k možnostem využití nejmodernějších technologií je systém schopen pružně reagovat na vývoj poptávky v oblasti odborného vzdělávání.

### 4.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- *Absence systematického vyhodnocování přínosů vzdělávání pro praxi* – je příčinou nízké efektivity některých vzdělávacích programů.
- *Slabá zpětná vazba* – podněty a připomínky zaměstnanců nejsou dostatečně zohledňovány.

### 4.3 Příležitosti (Opportunities)

- *Modernizace sítě, racionalizace provozu* – zde je možné využít předností systému při seznamování zaměstnanců s novou technikou a technologickými postupy.
- *Zavádění standardů dle nařízení EU* – prosazování interoperability železničních vozidel, úpravy infrastruktury a její úplná liberalizace umožňující vstup zahraničních dopravců. Pravděpodobnost nárůstu požadavků v oblasti jazykového vzdělávání.

### 4.4 Hrozby (Threats)

- *Chybějící koncepce státní dopravní politiky* – je příčinou nejistoty a nekonceptnosti v oblasti investic do rozvoje dopravní sítě země. Důsledkem bude stagnace, zaostávání celé organizace, která ztratí perspektivu vývoje a konkurenceschopnost ve srovnání s okolními státy i ostatními druhy dopravy.
- *Ekonomická situace* – všeobecný tlak na snižování nákladů může vyústit do snižování objemu personálních nákladů a tím následně i omezení nákladů na vzdělávání zaměstnanců.
- *Ztráta motivace zaměstnanců* – v důsledku slabé zpětné vazby hrozí, že zaměstnanci ztratí zájem o dění v organizaci a mohou podlehnout frustraci. Důsledkem pro firmu bude pokles výkonnosti a snížení kvality poskytovaných služeb.

Grafické znázornění SWOT analýzy:

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradice firemního vzdělávání v organizaci.</li> <li>• Profesionální zázemí.</li> <li>• Flexibilita systému.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence systematického vyhodnocování přínosů vzdělávání.</li> <li>• Slabá zpětná vazba.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizace sítě, racionalizace provozu.</li> <li>• Zavádění standardů dle nařízení EU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chybějící koncepce státní dopravní politiky.</li> <li>• Ekonomická situace.</li> <li>• Ztráta motivace zaměstnanců.</li> </ul>

#### 4.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Při pohledu na tabulku, která graficky znázorňuje podstatné faktory SWOT analýzy, se nabízí perspektivní směr uvažování, kterým by se mohla organizace ubírat.

Chce-li tedy organizace eliminovat reálné hrozby, musí se zaměřit na slabé stránky systému. Právě vytvoření fungujícího systému vyhodnocování přínosů vzdělávání a posílení zpětné vazby od provozních pracovníků směrem k vedení organizace může výrazným způsobem pozitivně ovlivnit otázku motivace zaměstnanců. Organizace, ve které budou všechny její součásti efektivně spolupracovat při realizaci firemní strategie a vize, pak může mnohem lépe odolávat vnějším tlakům a hrozbám. Pokud tedy firma bude schopna změnit slabé stránky vzdělávacího systému na silné, může se při využití jeho tradičních předností zaměřit na existující příležitosti.

## ZÁVĚR

Předmětem mé práce byla analýza vzdělávacího systému používaného u SŽDC. Výsledek zobrazuje reálně využívaný soubor vzdělávacích aktivit probíhajících ve sledované organizaci. Cílem bylo nalézt a pojmenovat eventuální slabá místa v jeho rámci.

Provedla jsem tedy srovnání jednotlivých fází cyklu firemního vzdělávání realizovaných v segmentu řízení provozu SŽDC s teoretickými východisky. Tato srovnání byla doplněna SWOT analýzou klíčových faktorů systému.

Na základě provedených analýz lze konstatovat, že vzdělávací systém jako celek je sice funkční, ale má rezervy v oblasti systematického vyhodnocování přínosů pro praxi a v nízké úrovni využití zpětné vazby mezi provozními zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými. Problémem není absence těchto prvků, ale spíše fakt, že neexistují připravené či stanovené postupy jejich využití. Z tohoto důvodu jsou často na okraji pozornosti a není jim přikládána patřičná důležitost a význam v celém procesu.

Pokud má organizace zájem na zvýšení efektivity systému firemního vzdělávání, musí se zaměřit na vypracování jednotného postupu pro ověřování přínosů vzdělávacích akcí pro praktický provoz. Soubor těchto postupů by měl zahrnovat také otázky motivace při používání nových znalostí a zohledňovat možnosti využití potenciálu fungující zpětné vazby. Obecně mohu říci, že chce-li organizace, aby vzdělávací systém byl opravdu účinnou součástí jejího rozvoje, musí se zaměřit především na jeho přínos pro účastníky školení – své zaměstnance. Právě oni jsou její největší devizou.

Návrh na konkrétní realizaci těchto opatření by svým rozsahem vydal na samostatnou práci a není tedy v mém textu zahrnut.

## **ANOTACE**

Příjmení a jméno autora: Černochová Miroslava

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Analýza systému vzdělávání ve firmě SŽDC

Počet znaků: 75 000

Počet příloh: 3

Počet titulů použité literatury: 11

Klíčová slova: systém vzdělávání, firemní vzdělávání, vyhodnocování vzdělávání, zpětná vazba, rozvoj zaměstnanců.

Práce se zabývá analýzou vzdělávacího systému organizace SŽDC s.o. Cílem je nalézt a popsat případná slabá místa ve sledovaném vzdělávacím systému. V práci je obsažen základní popis jeho fungování. Jako základní kostra pro srovnání byl zvolen Koubkův čtyřstupňový model vzdělávacího cyklu. V rámci tohoto modelu se provádí srovnání realizované praxe s teoretickými předpoklady vycházejícími z odborné literatury. Toto srovnání doplňuje SWOT analýza identifikovaných faktorů působících ve sledovaném vzdělávacím procesu. V závěru jsou popsána identifikovaná slabá místa systému, na něž je potřeba se zaměřit při zvyšování jeho efektivity.

Key Words: training scheme, training, training assessment, feedback, employees' development.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to analyze the SŽDC Company Training Scheme and to reveal and describe its potential weaknesses. This work includes a detailed description of the system in comparison with the Four Stage Educational Model by Koubek. This model is used as a frame within which the practice is compared with the theoretical assumptions provided by academic literature. This comparison is supplemented with a SWOT



analysis focused on identified factors involved in the researched training system. The conclusion covers the system weaknesses which must be addressed throughout the training system efficiency development procedure.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knižní zdroje:

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UP Olomouc 2008. 112 s. ISBN 80-244-1442-2.
3. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
4. BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
5. BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press 2004. 208 s. ISBN 80-251-0358-7.
6. DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc: UP Olomouc 2008. 46 s. ISBN 80-85783-62-2.
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. KOUBEK, J. *Řízení pracovních sil a zaměstnanosti v podniku*. Praha: VŠE Praha 1997. 143 s. ISBN 80-7079-030-X.
10. PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník – výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
11. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

### Elektronické zdroje:

1. *Dopravní vzdělávací institut* [ online ]. 2006 [ cit. 2014-02-10 ].  
Dostupné z: <http://www.dvi.cz/>
2. *Portál provozování dráhy* [ online ]. 2008 [ cit. 2014-02-10 ].  
Dostupné z: <http://provoz.cd.cz/>
3. *Správa železniční dopravní cesty* [ online ]. 2009 [ cit. 2014-02-10 ].  
Dostupné z: <http://www.szdc.cz/index.htm>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1 – Organizační struktura SŽDC
- Příloha 2 – Historie a organizační struktura DVI.
- Příloha 3 – Seznam norem a předpisů závazných pro všechny subjekty vstupující na železniční dopravní cestu ve správě SŽDC.