

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA



**VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ ELEKTRIZACE
ŽELEZNIC, PRAHA A.S. VE STŘEDISKU V ČESKÉ TŘEBOVÉ**

Bakalářská práce

Autor: Helena Jeníková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2011/2012

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii (APLEKF)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
JENÍKOVÁ Helena	Lhotka 199, Česká Třebová - Lhotka	F10530

TÉMA ČESKY:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku V České Třebové

NÁZEV ANGLICKY:

Employee education and development in Elektrizace železnic, Praha a.s. company in its centre in Česká Třebová

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Bakalářská práce se bude zabývat systémem vzdělávání a rozvoje pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. v pobočce v České Třebové. Cílem práce bude analýza současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků firmy Elektrizace železnic, Praha a.s. v pobočce v České Třebové, a dále i návrhy vhodných doplnění a změn.

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007
Bartoňková, H.: Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Praha, Grada Publishing 2010
Folwarczná, I.: Rozvoj a vzdělávání manažerů, Praha, Grada publishing 2010
Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2007
Koubek J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha, Management Press 2007
Koubek J. Personální práce v malých podnicích, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 1996
Plamínek J.: Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu, 4. vyd. Praha, Grada Publishing 2011
Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, 1. vyd. Praha, Grada Publishing 2004
Vodák, J. a Kuchaříková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha, Grada Publishing 2011

Podpis studenta:



Datum: 19.4.2012

Podpis vedoucího práce:



Datum: 19.4.2012

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Vzdělávání a rozvoj pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce, paní Doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D. a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé práce paní Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za odborné vedení práce, rady a zejména za velkou trpělivost.

Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům Elektrizace železnic Praha a.s., kteří ochotně vyplnili dotazníky.

Velký dík si také zaslouží celé moje rodina a přátelé za jejich neutuchající podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1. Základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje pracovníků	8
2. Podnikové vzdělávání	11
2.1. Přístup ke vzdělávání	12
3. Systém vzdělávání pracovníků	14
3.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání	15
3.2. Plánování vzdělávání pracovníků	20
3.3. Realizace vzdělávání pracovníků	22
3.3.1. Cíle	23
3.3.2. Program	23
3.3.3. Motivace.....	24
3.3.4. Metody	25
3.3.5. Účastníci.....	33
3.3.6. Lektoři	34
3.4. Vyhodnocování vzdělávání	35
4. Elektrizace železnic, Praha a.s.	38
4.1. Historie vzniku Elektrizace železnic Praha, a. s.	38
4.2. O firmě	39
4.3. Cíle a poslání firmy	40
4.4. Organizační struktura	40

4.4.1.	Středisko č. 071 v České Třebové.....	42
5.	Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků	43
5.1.	Analýza dokumentů	43
5.2.	Rozhovor o stavu vzdělávání a rozvoje s paní Dagmar Rybkovou	46
5.3.	Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	47
5.3.1.	Souhrnné výsledky dotazování	61
6.	Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje pracovníků	63
	Závěr	66
	Résumé.....	68
	Anotace	69
	Seznam pramenů a literatury	70
	Seznam zkratk	73
	Seznam obrázků.....	74
	Seznam grafů	75
	Seznam příloh	76
	Přílohy.....	77

Úvod

Hlavním tématem této bakalářské práce je systém vzdělávání a rozvoje pracovníků Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové. Zaměřuji se zejména na vzdělávání pracovníků, protože jejich rozvoj se vzděláváním také úzce souvisí. Cílem práce je analýza současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků firmy a dále návrhy vhodných doporučení a změn. Téma jsem si zvolila, protože jsem ve firmě již několikrát brigádně pracovala, a tudíž jsem získala přehled o jejím každodenním fungování.

V první části práce se zabývám teoretickými znalostmi z oblasti podnikového vzdělávání. Vyjmenovávám a vysvětluji základní pojmy související s danou tematikou. Popisuji také podnikové vzdělávání a různé přístupy ke vzdělávání. Následně se zaměřuji na systematické vzdělávání pracovníků, popisuji všechny fáze vzdělávacího systému, což jsou identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení vzdělávání. Všechny tyto fáze podrobněji vysvětluji a upřesňuji funkci v celkovém systému vzdělávání a rozvoje firmy.

Druhá část práce je empirická a již se zaměřuje na firmu Elektrizace železnic, Praha a.s., zejména na výrobní středisko v České Třebové. Popisuji zde krátce historii firmy, její organizační strukturu, zaměření výroby a zmiňuji také její cíle a poslání. Následně analyzuji současný stav pomocí rozhovoru s klíčovou osobou, ekonomkou střediska, a dotazníkového šetření. Výsledky dotazníku jsou popsány a pro lepší vizualizaci také graficky znázorněny. Následují návrhy změn a doporučení, které vznikly na základě výsledků dotazníkového šetření.

Hlavní zdroje této práce jsou tvořeny odbornou literaturou. Můžeme zde jmenovat zejména čtvrté vydání knihy, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, jejímž autorem je Josef Kobek. Dále velmi často využívám knihu Efektivní vzdělávání zaměstnanců od Josefa Vodáka a Alžběty Kuchařové. Ze zahraničních autorů využívám knihy Michaela Armstronga – Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy a Personální management. Pro získání informací o samotné firmě Elektrizace železnic, Praha a.s. jsem využila internetové stránky firmy, různé propagační materiály a interní směrnice EŽ.

1. Základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje pracovníků

V dnešní době je pravidelné vzdělávání jednou z nejdůležitějších podmínek pro udržení konkurenční výhody. Aby si člověk udržel práci a byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a prohlubovat, a proto se dnes vzdělávání stává celoživotní záležitostí.¹ V této práci se zabývám vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, což jsou personální činnosti spadající pod řízení lidských zdrojů. Pro lepší pochopení problematiky je nezbytné vysvětlit některé základní pojmy.

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci, který je tvořen jejími zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a souhrnem kompetencí, postojů a intelektu.

Lidské zdroje jsou představovány pouze lidmi v pracovním procesu na rozdíl od lidského kapitálu, kdy lidé nemusí být zapojeni v pracovním procesu ani v pracovněprávním vztahu s nějakou organizací.²

Lidský potenciál značí soubor schopností člověka, které vedou k rozvoji podniku.³

„Vzdělávání je proces, během kterého získává určitá osoba nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a rozvíjí je.“⁴ Vzdělávací proces dále vede k rozvoji dovedností, znalostí a postojů, které připravují pracovníky na budoucí širší a náročnější

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 252

² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 67

³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 40

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 434

úkoly.⁵ V praxi se jedná o nástroj individuálního, ale i celospolečenského rozvoje a perspektivy.⁶

Firemní vzdělávání lze charakterizovat jako vzdělávání zaměstnanců ve firmě, které zahrnuje jak povinné a kvalifikační vzdělávání, tak i zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání je součástí profesního vzdělávání, představuje část formování pracovních schopností člověka a zahrnuje i rozvoj kompetencí zaměstnanců.⁷

„Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů.“⁸

Učení lze chápat jako proces, při kterém získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování, sociální a emoční kompetence a změny postojů.⁹

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech aktivit vzdělávání firmy určených k realizaci v daném období. Je sestavován na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, pokud tyto rozdíly lze řešit vzděláváním.¹⁰

Metody vzdělávání představují možnosti a způsoby, jak vzdělávat zaměstnance. Nejčastější dělení metod je dělení na metody vzdělávání na pracovišti a mimo něj.¹¹

⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 434

⁶ ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: Portál, 2009, str. 21

⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 11

⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 30

⁹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2007, str. 52

¹⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 112

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 265

Existují další možnosti klasifikace metod, např. klasifikace dle přístupu, dle vztahu k praxi účastníka výuky, dle míry participace účastníka, dle typu výuky a mnoho dalších možností dělení metod.¹²

¹² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 150

2. Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu.¹³ Jedná se o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Je to organizovaná, podporovaná nebo umožňovaná aktivita související s personální a sociální prací organizace. V systému formování pracovních schopností se nejčastěji rozlišují tři oblasti - **oblast všeobecného vzdělávání**, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje.

V první oblasti jsou formovány základní a všeobecné znalosti a dovednosti. Jedná se o ty znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti a díky kterým následně lze získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. V této oblasti je kladen důraz na sociální rozvoj jedince, a proto je řízena a kontrolována státem.

V **oblasti odborného vzdělávání**, někdy zvané též jako oblast formování kvalifikace, oblast odborné a profesní přípravy nebo training, se uskutečňuje proces přípravy na povolání formování specifických znalostí a dovedností, jejich aktualizace nebo přizpůsobování měnícím se požadavkům pracovního místa. Tato oblast se orientuje na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, prohlubování kvalifikace, přeškolování a rekvalifikace. Do této oblasti se stále častěji zařazuje i orientace pracovníků.

Oblast rozvoje je zaměřena na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k výkonu současného povolání. Kromě formování čistě pracovních schopností patří do této oblasti i formování osobnosti jedince. Rozvoj je orientován spíše na kariéru pracovníka než na právě prováděnou práci. Formování je zaměřeno spíše na pracovní potenciál než na kvalifikaci a osobnost jedince tak lépe přispívá k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 79

Díky rozvoji se pro pracovníka zvyšuje šance na jeho pracovní uplatnění v organizaci, ale i na vnějším trhu práce.¹⁴

Podnikové vzdělávání je součástí personální činnosti, protože podporou rozvoje zaměstnanců podniku je přispíváno ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku. Aby vzdělávání bylo efektivní, musí být systematické a musí vycházet z celkové strategie podniku. Vyžaduje to nevyhnutelnou spolupráci více oddělení v podniku, ale také spolupráci s interními i externími odborníky a vzdělávacími institucemi.¹⁵ Jelikož se jedná o jednu z personálních činností, je zřejmé, že má velmi silné vazby i s ostatními personálními činnostmi jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a rozmisťování pracovníků.¹⁶

2.1. Přístup ke vzdělávání

Organizace může ke vzdělávání přistupovat třemi způsoby, záleží pouze na tom, co od celkového vzdělávání očekává. Firma může vyhledávat již vzdělané a odborně připravené pracovníky. Pro správné a efektivní fungování tohoto postupu je nezbytné, aby byla na trhu práce dostatečná nabídka pracovníků s danou konkrétní kvalifikací, kterou organizace preferuje. Tím se sice ušetří náklady spojené se vzděláváním zaměstnanců, ale zároveň velmi vzrostou nároky na získávání a výběr pracovníků, protože v reálném životě se kvalifikace pracovníka jen velmi málo shoduje s potřebou podniku, a tudíž vzniká potřeba dalšího vzdělávání.

Dalším přístupem ke vzdělávání je vzdělávání podle potřeby, někdy nazývané jako vzdělávání „just in time“. Organizace vzdělává své pracovníky, až když je to potřeba, např. při změně výrobního postupu nebo při zavedení nové technologie. K tomuto vzdělávání také může docházet v případě, že na dané vzdělávání zbydou

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 254 - 257

¹⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 79 - 80

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 279 - 280

firmě peníze (dopředu se však s tímto vzděláváním nepočítá). Proto ke vzdělávání dochází nepravidelně či náhodně a často se jedná pouze o kampaňovitou záležitost. Jelikož je díky tomuto přístupu vzdělávání realizováno až v momentě potřeby, zpomalí se a naruší se chod organizace, protože již vznikl určitý problém.

Kvůli nevýhodám předchozích dvou přístupů se nejvíce doporučuje systematické vzdělávání pracovníků. Organizace musí svým zaměstnancům věnovat trvalou pozornost, včetně jejich vzdělávání, a proto musí mít vypracovanou koncepci vzdělávání a někdy i vyčleněné specialisty zabývající se touto problematikou. Vzdělávání se realizuje v cyklu, který obsahuje čtyři části – identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání.¹⁷ Systematickým přístupem ke vzdělávání se budu zabývat v následující kapitole.

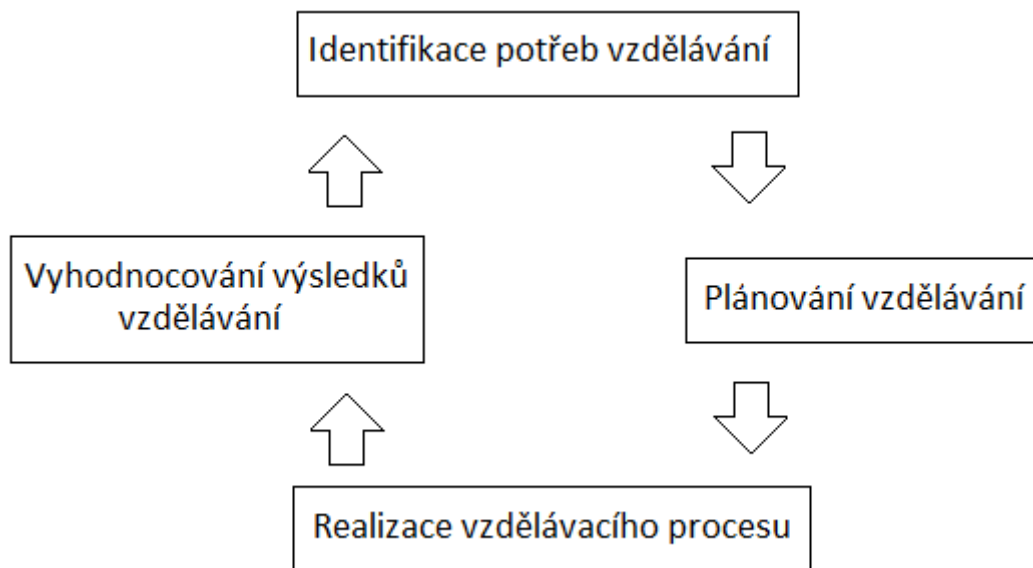
¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 258 - 259

3. Systém vzdělávání pracovníků

Neustálé změny v podnikatelském prostředí vyžadující pružnou reakci podniku vyvolávají požadavky na změny ve formování pracovních schopností pracovníků. Některé požadavky umožňuje naplnit správný výběr zaměstnanců, ale i přes to je většinou nutné realizovat další vzdělávání pracovníka, jeho kvalifikační růst a rozvoj jeho schopností dle konkrétních požadavků pracovního místa. Pro naplnění všech požadavků je nutné dodržovat proces a systém vzdělávání pracovníků v podniku.¹⁸ V této kapitole se budu zabývat systémem vzdělávání pracovníků v organizaci, jeho částmi a nejdůležitějšími faktory, které tento systém ovlivňují.

Systém vzdělávání pracovníků je neustále se opakující cyklus vycházející ze zásad podnikové vzdělávací politiky, který sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Systém zahrnuje čtyři fáze – identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání (viz schéma č. 1).¹⁹

Schéma č. 1 – Systém vzdělávání pracovníků



¹⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 82

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 259

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je dovolit zaměstnancům neustále rozšiřovat a obnovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků. Hlavním cílem tohoto systému je přichystat zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení cílů. Tím se také zvýší konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie.²⁰

Díky systematickému vzdělávání má organizace neustálý přísun odborně připravených pracovníků a může i průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků podle aktuálních potřeb. Soustavně také zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků, což přispívá ke zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků. Celkově můžeme říct, že systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejdůležitějších a nejefektivnějších nástrojů plnění všech hlavních úkolů personální práce.²¹

3.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace a analýza potřeb je základní fází celého systému podnikového vzdělávání. Všechny vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti jejich účelu, který lze identifikovat až tehdy, když jsou identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců.²² Dále proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie, kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Všechny tyto aspekty je nutné zohledňovat při provádění identifikace vzdělávacích potřeb podniku.

Celá tato fáze spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti podniku, týmů a jednotlivců. Vše

²⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 82

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 259 - 261

²² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 503

musí být prováděno pečlivě, protože každá chyba se prokáže v dalších fázích systému vzdělávání pracovníků, ale i v rozvoji podniku.

Hlavními cíli vzdělávacích aktivit podniku je zvýšení výkonnosti jednotlivců, skupin i celého podniku.²³ Tyto cíle, díky fázi identifikaci vzdělávacích potřeb, jsou výsledkem odpovědí na otázky, zda je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná; zda je zaměstnanec dostatečně odměňován a motivován k uplatnění těchto dovedností; zda management podporuje požadované chování a zda existují ještě další bariéry výkonnosti.²⁴

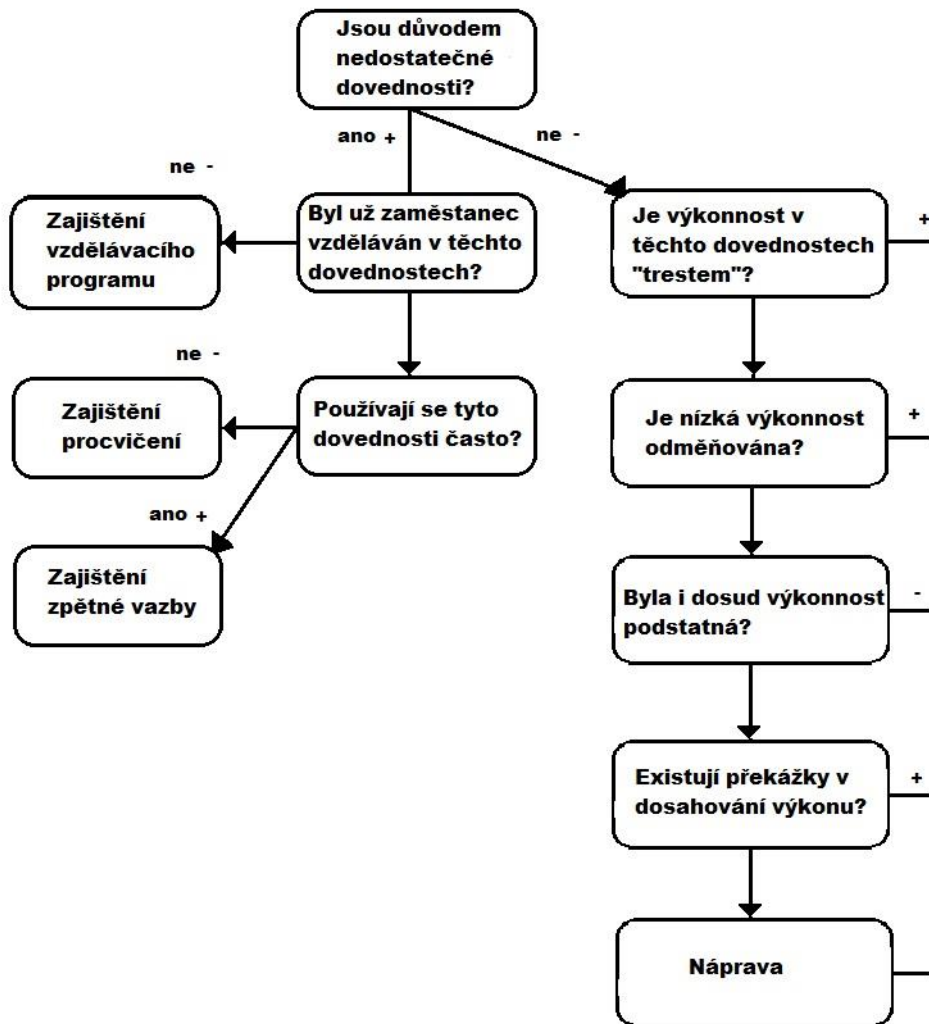
Identifikace potřeb vzdělávání je rozdělena do třech kroků. Prvním krokem je analýza výkonnostních problémů. Potřeby podniku znamenají buď existující problém nebo novou situaci, do které se podnik či jeho část dostal a ve které vždy nastává potřeba učení. Pro určení důvodů nízké výkonnosti lze využít následující schéma (schéma č. 2). Toto schéma pomáhá správně stanovit jak problém, tak i skutečnost, zda vzdělávání je nebo není správným řešením situace. Pokud je problém nalezen, následuje hledání jeho příčiny. Proces probíhá ve třech etapách – první etapa spočívá v analýze podnikových cílů, druhá v analýze úkolů, znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a třetí etapa se zaměřuje na analýzu osob, porovnání charakteristik zaměstnanců a požadavků podniku.

²³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 85

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 118

Schéma č. 2 – Analýza problémů výkonnosti²⁵

POPIS NEDOSTATKU - MEZERY VÝKONNOSTI



Druhým krokem identifikace potřeb je sběr údajů.²⁶ Pro vytvoření celkové analýzy se užívá určitá škála údajů, které jsou získány z běžných informačních systémů organizace, ale využívají se také údaje získané díky zvláštním šetřením. Tyto údaje lze rozdělit do třech skupin:

²⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 72

²⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 90 - 91

- **údaje týkající se celé organizace** – jedná se zejména o organizační strukturu, program činnosti, zdroje podniku a počtu a kvalifikaci pracovníků.
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – zde je pozornost věnována popisu pracovních míst včetně jejich specifikace, ale i stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto údaje jsou často získávány z personální evidence, ze záznamů o hodnocení, vzdělávání a kvalifikaci pracovníka, ale také ze záznamu rozhovorů s pracovníkem.²⁷

Pro analýzu potřeb vzdělávání se využívá jedna nebo kombinace více metod. Mezi nejčastěji používané metody patří dotazník, strukturovaný rozhovor, pozorování, skupinová diskuze, srovnávání, assessment centre, analýza SWOT a mnoho dalších metod.²⁸ Ze jmenovaných metod jsou dotazníky a rozhovory velmi frekventované metody používané k analýze potřeb. Dotazníky umožňují shromáždit v relativně krátkém čase velký objem informací od širokého vzorku respondentů, což nám umožňuje pracovat s reprezentativním vzorkem, a proto jsou výsledky statisticky hodnotnější. Jejich další výhodou je malá náročnost z hlediska personálních i materiálních požadavků. Pokud jsou dotazníky anonymní, umožňují získat hodnověrnější odpovědi, protože nehrozí zneužití osobních dat a odpovědí respondentů. Na druhou stranu, u dotazníků není zaručené pochopení smyslu otázky všemi respondenty. Zpracování odpovědí z dotazníků bývá velmi časově náročné. Díky rozhovoru, při kterém se navozuje vztah mezi tazatelem a dotazovaným, lze získat podrobnější odpovědi, které by dotazovaný do dotazníku zřejmě neuvedl. Avšak rozhovory jsou finančně, personálně i časově náročnější. Obtížné je často

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 262

²⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 91 - 93

i vyhodnocování získaných údajů, zejména pokud se jedná o nestandardizovaný rozhovor.²⁹

Posledním krokem je analýza získaných údajů. Pro tuto analýzu existují dva přístupy – srovnávací a absolutní. Srovnávací přístup zahrnuje techniky stanovení pořadí, nucené dělení a párové srovnávání. Druhý přístup (absolutní) využívá písemný popis hodnotitele, číselné hodnocení, popisnou stupnici, graficky hodnotící stupnici, výkonnostní stupnici a nucenou volbu. Pro konečnou analýzu údajů je třeba brát v potaz několik zásad. Je nezbytné zvážit ty faktory, které ovlivňují především problém ve výkonnosti jednotlivce nebo celého podniku; zaměřit se na získání komplexního pohledu na problém; a využít přístupu perspektivy, při němž je získáván objektivní pohled na zaměstnance a na problém z pohledu jiného zaměstnance.³⁰

Při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb je důležité mít na paměti, že je nezbytné sladit zájmy jak organizace, tak jednotlivců. Proto je důležité znát nejen kompetenční model pracovníka, ale i strategii celé firmy.³¹

Výsledkem analýzy je zjištění mezer a nedostatků ve výkonnosti, v úrovni znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Některé změny mohou být vyvolány rychlým technickým vývojem, na který firma nemusela být plně připravena. Všechna tato zjištění vyústí do návrhu vhodného vzdělávacího programu.³² Díky analýze vzdělávacích potřeb můžeme někdy zjistit problém či určitý nedostatek, který však nelze řešit vzděláváním.³³

²⁹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2007. str. 17

³⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 94

³¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 136

³² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 95 - 96

³³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 118

3.2. Plánování vzdělávání pracovníků

Iniciativu k plánování vzdělávání pracovníků vytváří podniková rada společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. V předchozí fázi se vytvářejí předběžné návrhy na změnu a předběžné plány. Ve fázi plánování vzdělávání se všechny tyto návrhy a předběžné plány upravují a upřesňují, až z nich vznikne konečná podoba programu. Program se dále upravuje a vymezují se oblasti, na které se vzdělávání zaměří.³⁴ Vždy je třeba mít na paměti, že celkovou podobu programu je třeba soustavně rozvíjet, protože může nastat situace, kdy se objeví nové potřeby vzdělávání, ale také situace kdy nám odezva programu signalizuje nutné změny.³⁵

Celkový proces tvorby plánu má tři základní fáze. V první fázi (přípravné) dochází ke specifikaci potřeb, analýze účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu (někdy mohou být stanoveny i dílčí cíle). Stanovené cíle poté slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.

Další fází je fáze realizační, která představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, ale také realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Obecně lze říci, že se jedná o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na začátku této fáze se určí vhodné techniky vzdělávání a rozvoje. Při jejich výběru je třeba hledět na lidský faktor a zároveň na zařazení účastníků na různých úrovních v podniku. Dále je důležité zohlednit i počet účastníků, priority podniku a potřeby vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Poslední je fáze zdokonalování. Je charakterizována zejména průběžným hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou vyhledávány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání. V této fázi je také

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 264

³⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 509

velmi důležitá informovanost účastníků o akci, organizační zajištění a výběr vhodných lektorů.³⁶

Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:³⁷

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Je nutné vymezit obsah vzdělávání tak, aby se účastníci mohli posunout výše, k získávání nových kompetencí a zkvalitnění současných. Do obsahu vzdělávání musí být zohledněna specifika podniku i jeho zvláštní požadavky.
- **Komu?** Cílová skupina účastníků by měla být co nejvíce jednotná tak, aby její účastníci měli přibližně stejnou úroveň vědomostí a schopností a aby spadali pod stejné nebo podobné funkční zařazení.
- **Jakým způsobem?** Jedná se zde zejména o výběr metod vzdělávání. Metod existuje velmi mnoho, a proto se jim budu věnovat v následující kapitole.
- **Kým?** Plán vzdělávání musí určit, kdo bude vzdělávat, zda to budou interní odborníci či vlastní školící centrum, nebo externí instituce specializované na odborné podnikové vzdělávání.
- **Kdy?** Tato otázka zohledňuje problematiku času – kdy, jak často a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční. Je nutné také vzít v potaz, kdy jsou pracovníci k dispozici a zároveň i nejlépe naladění k získávání nových poznatků. Proto se nedoporučuje organizovat vzdělávací aktivity v době dovolených, mimo pracovní dobu nebo v období, kdy je pracovník nejvíce pracovním vyčerpán.³⁸ Pro tvorbu

³⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 96 - 97

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 265

³⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 97 - 98

harmonogramu výcviku je nutné si dobře rozvrhnout, kolik času bude ve formě akce, kolik ve formě diskuzí a kolik ve formě sdělení.³⁹

- **Kde?** Vzdělávání může být uskutečněno přímo v podniku nebo i mimo něj. Obecně se doporučuje využívat vzdělávání mimo podnik, protože účastník není rušen neustálým řešením operativních problémů, může se lépe soustředit a po skončení může relaxovat.
- **S jakými náklady?** Do nákladů na vzdělávání je nutné započít nejen přímé náklady (studijní a pracovní materiál), ale i náklady na dopravu, stravu, ubytování, mzdy lektorů i na alternativní náklady.⁴⁰
- **Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** Pro zhodnocení kvality a efektivity vzdělávacího procesu je nutné stanovit si přesná kritéria, podle kterých bude daný proces hodnocen. Také je třeba určit osobu, která bude hodnotit výsledky vzdělávání, a stanovit časový plán, kdy se hodnocení uskuteční.⁴¹

3.3. Realizace vzdělávání pracovníků

Třetí fází procesu vzdělávání je realizační fáze. Jelikož všechny fáze na sebe navazují, pro úspěšnou realizaci je nutné přesné zpracování předchozích dvou fází. Dále je nutné zabezpečit monitorování probíhajícího vzdělávacího programu tak, aby bylo jisté, že se dodržuje schválený plán i sválené náklady. Proto by osoba zodpovědná za rozvoj pracovníků měla průběžně předkládat zprávu o průběžném plnění plánu.⁴²

Přesto není možné naplánovat dokonalé vzdělávání, protože se skoro vždy objeví nenadálé situace či nečekané problémy. Může se jednat o nedostatečné vybavení

³⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 153

⁴⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 97 - 98

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 265

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 546

učebny, nevhodné učební pomůcky, neúčast většího počtu pracovníků např. z důvodu nemoci, nezájem účastníků, nefungující technika atd.⁴³

Realizace vzdělávacího procesu obsahuje několik nezbytných faktorů, které podstatně ovlivňují její celkovou podobu. Jedná se o cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory.⁴⁴ Všechny faktory popíši, ale zaměřím se zejména na metody vzdělávání.

3.3.1. Cíle

Cíle určujeme na základě stanovených potřeb vzdělávání. Měly by vyjadřovat požadované chování, upřesňovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně i definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování. Je důležité uvědomit si, že nesmíme přecenit schopnosti účastníka. Pokud ho zatížíme příliš velkým počtem cílů a tím i příliš velkým množstvím materiálů v krátkém časovém období, účastník bude demotivován a nebude schopen plně se soustředit.⁴⁵

Cíle lze rozdělit na dvě skupiny – programové cíle a cíle kurzu. První skupina zahrnuje cíle celého vzdělávacího programu, zatímco druhá skupina obsahuje cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou mít ještě dílčí cíle.

Pro naplnění cílů je vhodné účastníky předem se všemi záměry a cíli seznámit (zvýšení motivace a konkretizace požadovaných informací). Cíle musí být v souladu se strategií i cíli celého podniku. Poslední podmínkou je stanovení atributů cílů – musí být měřitelné, konkrétní, dosažitelné, relevantní a časově vymezené.⁴⁶

3.3.2. Program

Konkrétnímu vzdělávání musí být přizpůsoben i program konkrétní vzdělávací akce, jenž obsahuje časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

⁴³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 173

⁴⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 167

⁴⁵ PROKOPENKO, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Praha: Grada Publishing, 1996, s. 136

⁴⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 99 - 100

Pro hladký průběh vzdělávacího programu je nutné zajistit několik podmínek:

- účastníci by měli mít možnost vyjádřit se ke všem částem programu
- účastníci by v úvodu lekce měli vyjádřit, co od kurzu očekávají
- po vyjádření požadavků účastníků na obsah vytvořit jisté potvrzení o úpravě programu a o jeho dodržování
- lektoři by měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu na realizaci i závěrečné zopakování kurzu
- účastníci musí ukončovat vzdělávání s pocitem, že nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, neprobraná témata a že vzdělávání mělo smysl.⁴⁷

Časový a místní plán je důležitým krokem pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce. Nejčastěji bývá v podobě tabulky, kde je upřesněna činnost, cílová skupina účastníků, zodpovědná osoba, datum splnění, lektor a podpis jako potvrzení účasti.⁴⁸

Jako pomůcky užívané pro výuku lze jmenovat powerpointovou prezentaci, knihy, skripta nebo specializované materiály vytvořené lektorem. Samozřejmě lze vytvořit i kurz bez použití učebních pomůcek, ale takovéto vzdělávání nebývá příliš efektivní.⁴⁹

3.3.3. Motivace

Motivace ke vzdělávání je jedním z nejvýraznějších prvků vzdělávacího procesu. Odpovídá ochotě zdokonalovat znalosti, schopnosti a dovednosti. Cyklus motivace je znázorněn třemi stádii – přesvědčení o přínosech, závazek k učení a poznání dopadů. V průběhu procesu se však účastníci mohou ocitnout v různých stádiích.

⁴⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 100 - 101

⁴⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 169 - 170

⁴⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 166

Vysoká motivace pracovníků se projeví v pozitivním vztahu ke vzdělávání a ochotě neustále se učit a rozvíjet; ve schopnosti zaměstnanců strukturovat a využívat získané vědomosti a dovednosti; ve vysokém stupni flexibility zaměstnanců a v jejich ochotě reagovat na změny charakteristik jednotlivých pracovních míst a v pozitivní změně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám.

K získání požadované motivace zaměstnanců je třeba dodržovat některá doporučení, např. manažer má jít příkladem, pracovník by měl být přesvědčen o smysluplnosti své práce, pracovník se umí s podnikem ztotožnit, pracovník potřebuje cítit důvěru manažera, pracovník by měl mít možnost spoluúčastnit se na rozhodování, manažer neustále hledá nové faktory individuální motivace pracovníků, i drobný úspěch či pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace, manažeři musí pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu.⁵⁰ Motivace bývá vyšší, když se lidé zaměřují na konkrétní cíle, které jsou akceptovány a jsou dosažitelné. Musí také existovat zpětná vazba týkající se výkonu.⁵¹

3.3.4. Metody

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování a přípravy vzdělávání je volba metod vzdělávání.⁵² Metod vzdělávání existuje velké množství a záleží pouze na vedení organizace, jakou metodu vybere pro firemní vzdělávání. Někdy lze kombinovat i několik metod pro dosažení co nejefektivnějších výsledků. Pro výběr správné metody je nutné znát výhody i nevýhody vybraných metod, jejich charakteristické znaky. Je také nutné volit metodu podle aktuální situace – metoda, která se osvědčila při poslední výuce, nemusí být v budoucnu tou nejefektivnější.

⁵⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 101 - 104

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 459

⁵² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 265

Je mnoho možností, jak klasifikovat tyto metody. Pro tuto práci jsem si zvolila dělení na metody na pracovišti a mimo něj.⁵³ Metody používané ke vzdělávání na pracovišti bývají vhodnější pro vzdělávání dělníků, zatímco metody vzdělávání mimo pracoviště jsou určeny spíše pro vedoucí pracovníky a specialisty. Není ovšem vyloučena kombinace obou druhů metod pro všechny profese.⁵⁴

3.3.4.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Metody vzdělávání na pracovišti, označované také jako metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, někdy též metody „on the job“, jsou vesměs individuální metody, které vyžadují individuální přístup ke každému novému školení, ale také i jistou míru partnerského vztahu mezi pracovníkem a školitelem. Nejčastějšími metodami jsou:

- **Instruktaž:** Instruktaž je nejpoužívanější metodou na pracovišti, jelikož se jedná o nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného zaměstnance. Školitel tomuto zaměstnanci předvede pracovní postup, který si méně zkušený zaměstnanec osvojí pomocí pozorování a napodobování. Instruktaž umožňuje rychlý zácvičení pracovníky a zároveň pozitivně ovlivňuje spolupráci mezi pracovníky navzájem (nebo jeho nadřízeným, zde školitelem). Tuto metodu lze využívat spíše při jednodušších nebo dílčích pracovních postupech, pro komplexnější úkoly je nevhodná. Výuka navíc probíhá často na hlučném a rušivém místě, kde je velmi obtížné se plně soustředit.⁵⁵
- **Coaching:** Coaching (někdy i koučování) představuje metodu využívanou pro rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu. Nejčastěji se objevuje ve vazbě na práci vykonávanou v současném zaměstnání.⁵⁶ Součástí je i periodické

⁵³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, str. 150 - 156

⁵⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 266

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 267

⁵⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 467

kontrola výkonu pracovníka. Hlavní podstatou coachingu je soustavné podněcování a směřování pracovníka žadáním směrem k žádoucímu pracovnímu výkonu a k vlastní iniciativě. Díky této metodě pracovník dostává soustavné informace o hodnocení své práce. Vyvíjí se zde oboustranná spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem, zlepšuje se jejich vzájemná komunikace a vytváří se zde prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka. Nevýhodami jsou opět rušivé a hlučné prostředí. Velmi častá je i práce pod tlakem pracovních úkolů.⁵⁷

- **Mentoring:** Tato metoda se velmi výrazně podobá coachingu. Odlišnost spočívá v iniciativě a odpovědnosti pracovníka, mentoring představuje metodu pomoci při učení, zatímco coaching je direktivní nástroj zvyšování schopností.⁵⁸ Principem této metody je volba a dobrovolnost, díky kterým si pracovník sám může vybrat svého mentora, který ho poté stimuluje, radí mu a usměřňuje ho. Tato metoda je často hodnocena příznivěji než samotný coaching, protože do procesu formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, samostatnou volbu mentora a neformální vztah. Nevýhody mentoringu jsou stejné jako u coachingu, ale je zde ještě nebezpečí volby nevhodného mentora.
- **Asistování:** Asistování je velmi tradiční a často využívaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a zároveň se od něj učí pracovními postupům. Postupně se na práci začne podílet více a samostatněji až nakonec je schopen práci vykonávat samostatně. Při této metodě je kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání, ale hrozí zde nebezpečí osvojení si nevhodných pracovních návyků od zkušenějšího pracovníka. Napodobování pouze jednoho pracovníka může omezit tvůrčí přístup vzdělávaného.

⁵⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 267

⁵⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 468

- **Pověření úkolem:** Pověření úkolem rozvíjí metodu asistování, zejména její závěrečnou fázi. Pracovník, již vzdělaný, je pověřen nadřízeným splnit určitý úkol. Zaměstnavatel musí zajistit, aby měl pracovník všechny potřebné podmínky a aby byl vybaven příslušnými pravomocemi. Při pracovním procesu je pracovníkova práce sledována. Tato metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků. Díky tomu je pracovník veden k samostatnému rozhodování a řešení úkolů tvůrčím způsobem. Díky svěřené zodpovědnosti je pracovník motivován k rozvoji svých schopností. Bohužel není možné sledovat každý jednotlivý pracovníkův krok a tak se může dopustit chyby či nesplnit úkol, což může vést k nedůvěře nadřízených v pracovníkovi schopnosti.
- **Rotace práce:** Pracovník je na určité období pověřován úkoly na různých pracovních místech a pracovištích. Metoda je preferována u řídicích pracovníků a u čerstvých absolventů škol, protože pomáhá seznámit se s fungováním organizace. Přesto ji lze použít i pro řadové zaměstnance. Pracovník si tak rozšiřuje své schopnosti a získává zkušenosti. Celá metoda přispívá k větší flexibilitě pracovní síly a tím i celé organizace. Přesto pracovník nemusí být na každém pracovišti vždy úspěšný, což se může negativně projevit na jeho sebevědomí i jeho hodnocení způsobilosti nadřízenými.
- **Pracovní porady:** Díky těmto poradám se pracovník seznamuje s problémy a fakty týkající se celé organizace a tak není vázán pouze na své pracoviště. Pracovník může prezentovat názory před spolupracovníky, se kterými je zároveň může i konzultovat. Celá metoda je založená na informovanosti, díky které pracovník získává pocit sounáležitosti s organizací. Nevýhodou je zejména časové uspořádání pro pořádání pracovní rady – v pracovní době může zkracovat dobu určenou pro jinou práci, ale mimo ní může dojít k neochotě se zúčastnit a snaze o rychlé ukončení rady.
- **Counselling:** Counselling patří k nejnovějším metodám, jež formují pracovní schopnosti. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělávatelem, přičemž se nedbá na jejich vzájemné firemní postavení. Vzdělávaný přináší nové nápady, je podporována jeho iniciativa a zároveň ihned

dostává zpětnou vazbu od vzdělavatele. Vzdělavatel si sám může kontrolovat a ověřovat své vlastní pracovní schopnosti. Na druhou stranu je tato metoda poměrně časově náročná a někdy může zasahovat do plnění běžných pracovních úkolů.⁵⁹

3.3.4.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště často probíhají ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích vybavených novou technikou. Obecně můžeme říct, že se jedná o metody používané k hromadnému vzdělávání pracovníků. Tyto metody jsou zaměřeny na získání a používání odborných znalostí. Mezi nejběžnější metody patří:

- **Přednáška:** Cílem přednášky je zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Hlavní výhodou je rychlý přenos informací a jen velice malá náročnost na vybavení a vzdělávací pomůcky. Nevýhoda spočívá v jednostranném toku informací od školitele k pracovníkovi. Zmíněnou nevýhodu lze odstranit spojením přednášky se skupinovou diskuzí, díky které jsou účastníci vzdělávání podněcováni k aktivitě.⁶⁰
- **Demonstrování:** Někdy je označováno jako názorné nebo praktické vyučování. Důraz je kladen na praktické využívání znalostí. Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v jiných vhodných prostorech.⁶¹ Tyto prostory jsou často vybaveny audiovizuální technikou, počítači, trenažery nebo jednotlivými zařízeními. Účastníci si mohou zkusit svoje dovednosti bez rizika způsobení škod. Nevýhoda spočívá v odlišnosti demonstrovaných a skutečných podmínek na pracovišti.
- **Případové studie:** Velmi oblíbená metoda pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jednotliví účastníci (nebo menší skupiny účastníků) studují

⁵⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 267 - 269

⁶⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 270

⁶¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, str. 300

skutečný nebo smyšlený organizační problém, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Při dobré přípravě pomáhají případové studie rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt vhodné řešení daného problému.⁶² Charakteristickým rysem je, že tyto studie většinou nemívají jednoznačně správné nebo špatné řešení, a proto pro argumentaci závěrů je nutné použít poznatky z různých relevantních oborů.⁶³

- **Workshop:** Workshop je variantou případových studií. Problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **Brainstorming:** Jedná se o další variantu případových studií. Tato varianta je více zaměřená na podporu kreativního myšlení a konfrontaci řešení s reálnými podmínkami. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich navrhl svůj způsob řešení daného problému. Po předložení návrhů řešení následuje diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se nejvhodnější návrh nebo kombinace návrhů. Pokud vše probíhá písemnou formou, jedná se o Brainwriting.
- **Simulace:** Vytvoří se modelová situace a účastníci jsou vyzváni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Jedná se o situace z běžné profesní praxe.⁶⁴ Simulace kombinuje prvky případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu.⁶⁵ Je to metoda účinná pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat se. Metoda je velmi náročná na přípravu a nalezení vhodné formy působení a usměrňování účastníků vzdělavatelem.
- **Assessment centre:** Assessment centre je diagnosticko-výcvikový program, který je hojně využíván i v jiných oblastech řízení lidských zdrojů (např. výběr

⁶² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 270 - 271

⁶³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004, str. 124

⁶⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 271

⁶⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 480

zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců). Účastník plní různé úkoly a řeší různé problémy z každodenní práce manažera. Tyto úkoly a problémy jsou předkládány náhodně, v různých časových intervalech, čímž se vytváří různá úroveň stresu. Poté účastník srovnává své výsledky s navrženým optimálním řešením a následně postupuje hodnotící rozhovory s více hodnotiteli, kteří jej v průběhu sledovali. Tato metoda patří k nejeftivnějším metodám vzdělávání, protože odráží velký výběr způsobilostí zaměstnance. Je to ovšem metoda velmi náročná na přípravu a technické vybavení.

- **Hraní rolí:** Tato metoda, někdy označovaná jako manažerské hry, je hlavně zaměřena na rozvoj praktických schopností pracovníka. Je vyžadována značná aktivita a samostatnost. Účastník hraje určitou roli podle scénáře - scénář může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role. V této roli poznává různé stránky mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Hlavním cílem metody je naučit pracovníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Opět je velmi náročná organizace této metody.⁶⁶
- **Outdoor training laerning:** Tato metoda má různá označení, např. adventure education nebo učení se hrou nebo pohybovými aktivitami. Formou sportovní aktivity a různých her se poznává povaha manažerské práce. Účastníci si rozšiřují své manažerské schopnosti, zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů. Po skončení celého programu je uspořádána diskuze mezi jednotlivými účastníky o tom, jaké byly potřebné dovednosti pro splnění úkolu, jak byly uplatněny a jaký je prostor pro zlepšení. Stejně jako assessment centre je i tato metoda vysoce efektivní pro rozvoj osobnosti, ale také náročná na přípravu. Je též nutné překonat předsudky, obavu ze zesměšnění či nechuť k pohybovým aktivitám.⁶⁷

Na začátku této kapitoly jsem určila rozdělení metod na metody „on the job“ a „off the job“. Přesto existují některé metody, které jsou na rozhraní mezi tímto

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 271 - 272

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, str. 302

dělením nebo jsou zde i metody, které se mohou vyskytovat, jak při vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj. Mezi již jmenované metody se jedná hlavně o pracovní porady. Dalšími běžnými metodami je samostudium a e-learning.

- **Samostudium a distanční vzdělávání:** Toto vzdělávání překonává bariéry klasického studia – osobní účast v určitém čase na určitém místě a ukončení vzdělávacího procesu v předem stanoveném termínu. Využívají ho především starší a zkušenější zaměstnanci. Pro toto studium je třeba mít dostatečnou motivaci k získávání dalších vědomostí a zkušeností. Šetří se tak pracovní doba, protože vzdělávání probíhá mimo ni, pracovníkovi je umožněno studovat vlastním tempem. Nevýhodou je velmi omezená možnost usměrnění rozvoje zaměstnance.⁶⁸
- **E-learning:** Jedná se o počítačové či on-line vzdělávání. Často se využívá virtuální prostředí. Jde o jednu z nejvíce se rozvíjejících metod a je velmi pravděpodobné, že tato metoda se bude vyvíjet i v budoucnosti spolu s počítačovými technologiemi. Mezi hlavní výhody patří vzdálenost, protože je to vzdělávání přístupné odkudkoliv. Další výhodou je snížení nákladů. Je to spojené i s již zmiňovanou vzdáleností – účastník nemusí nikam cestovat, tudíž organizace ušetří za cestovné, stravné, náklady na ubytování atd. Nezbytné je mít pouze přístup na počítač s připojením na internet, což je v dnešní době již samozřejmost. Dalšími výhodami jsou např. úspora času, zvýšení aktivity účastníků vzdělávacích kurzů, odstranění subjektivního hlediska při hodnocení školeného. Na druhou stranu se k této formě vzdělávání váže i celá řada obtíží. E-learning je převážně individualistickým formálním vzděláváním, jenž postrádá přímou sociální interakci. S tím se také váže i nedostatečná zpětná vazba a nedostatečná motivace zaměstnanců k sebevzdělávání. Pro tuto metodu je samozřejmostí i zvládnutí určitých počítačových dovedností (např. ovládání počítače a videa, používání e-mailu, orientace na síti a na internetových

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s. r. o., 2009, str. 273

stránkách, překonání jazykové bariéry), avšak schopný pracovník by tyto dovednosti jistě již měl ovládat.⁶⁹

3.3.5. Účastníci

Cílovou skupinou, pro kterou je vzdělávání vytvářeno, jsou samozřejmě účastníci. Lidé nikdy nejsou stejní a proto i existují různé styly učení. Pro jednodušší rozdělení účastníků můžeme použít dělení na čtyři skupiny účastníků.

První skupinu představují **aktivisté**. Tito lidé žijí přítomností a preferují okamžité zkušenosti. Rádi přijímají a překonávají nové výzvy, ale nemusejí oceňovat realizaci dlouhodobých činností. Jejich předností je aktivní přístup k řešení problémů, snadné začlenění do týmu, kde mohou předkládat velké množství nápadů.

Reflektor je člověk držící se spíše v pozadí a má sklony k opatrnosti. Tito lidé uvažují o zkušenostech a pozorují je z různých úhlů. Dříve než dojdou k závěrům, shromazďují a analyzují velké množství údajů a velmi často zvažují různé aspekty a důsledky. Reflektor potřebuje čas, aby mohl o činnosti přemýšlet a po její realizaci ji překontrolovat.

Následující skupinou jsou **teoretici**. Tato skupina oceňuje racionalitu, logiku a objektivitu. Snaží se analyzovat všechny zkušenosti a lpí na teoretických základech problémů. Preferují strukturované situace s jasným účelem.

Poslední skupina jsou **pragmatici**. Jsou charakterizováni pátráním po nových myšlenkách. Také velmi rádi experimentují a chtějí vědomosti vyzkoušet v praxi, proto při učení potřebují jasně vidět propojení mezi probíranou látkou a zaměstnáním.

Vzdělávání dospělých a jeho efektivita jsou ovlivněny několika faktory, ze kterých lze jmenovat např. faktory fyzické (zdravotní kondice), emocionální (motivace), intelektuální (množství a kvalita dosud získaných vědomostí), negativní zkušenost (neúspěch z minulosti), stereotypy myšlení (ověřené a neměnicí se postupy) atd.⁷⁰

⁶⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, str. 303 - 304

⁷⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 106 - 111

Před každou vzdělávací akcí je třeba účastníky na ni připravit a podat jim o ní základní informace (datum, místo konání, hodina zahájení, cíl a téma vzdělávání, lektor, aktivity před výcvikem, kontaktní osoba, případně doprava a ubytování). Je třeba konkrétní a intenzivní komunikace s účastníky ještě než dojde na samotnou vzdělávací akci.⁷¹

3.3.6. Lektori

Lektor je osoba inteligentní, která si dokáže získat respekt i důvěru klientů. Dále musí být sociálně založen, aby mohl spolehlivě fungovat v oblasti mezilidských vztahů, a to nejen v komunikaci, ale i v empatii, citu pro situaci a zvládání emocí. Samozřejmě vlastností musí být důvěryhodnost i s trochou osobního kouzla. Úspěch celé vzdělávací akce přímo závisí na schopnostech lektora podat dané skupině posluchačů správné téma.⁷²

Lektory můžeme dělit podle jejich zaměření na lektory zaměřené na obsah, na proces nebo na obojí. **Lektor zaměřený na obsah** je expertem, který dokáže přesně odpovídat na konkrétní otázky. Ale většinou není schopen aktivně pracovat se skupinovou dynamikou, protože se orientuje spíše na minulost (nedokáže využít vše, co nabízí dění na místě a v danou chvíli). Tento typ lektorů je vhodný pro produktová školení a různé kurzy typu finančního řízení, řízení projektu, strategického řízení apod.

Lektor zaměřený na proces naopak klade otázky, na které účastníci odpovídají. Je zaměřen na tvorbu odpovědí, protože on sám pouze sumarizuje odpovědi druhých. Mezi jeho základní dovednosti patří reflektování, koučování, facilitace a poskytování zpětné vazby. Proto je doporučován pro aktivity, které jsou zaměřeny na teambuilding a základní soft skills.

⁷¹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 170 - 171

⁷² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 117 - 118

Lektor, který je zaměřený **jak na obsah, tak i na proces** má osobní zkušenosti s působením v určité organizaci a dokáže je pro výuku využít. Takovýto lektor dokáže vytvořit pracovní atmosféru a zároveň osobně přispívá k výsledkům skupinové práce.⁷³

3.4. Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je poslední, ale velmi důležitá fáze vzdělávacího procesu podniku. Jedná se o jakýkoli pokus získat zpětnou vazbu o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání díky získané informaci.⁷⁴ Hodnocení slouží k ověření úrovně dosažených znalostí firemních i skupinových cílů stanovených ve strategii vzdělávání a k měření a vyhodnocování individuálních a týmových přínosů vzdělávání a rozvoje. Tyto přínosy se projevují v rozvoji potenciálu a výkonu jednotlivců i týmů a tím i celé organizace.

Vyhodnocování umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje v organizaci a zlepšit vztahy mezi účastníky a manažery. Také podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli samotného podniku. Nicméně se jedná o časově, finančně i organizačně velmi náročnou fázi. Je nutné zajistit spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu. Vyhodnocování nesmí být posuzováno subjektivně, protože může nastat situace, kdy nebude možné od sebe oddělit chybu ve vzdělávání a chyby způsobené jinými faktory.⁷⁵

Hodnocení probíhá jak průběžně, tak na závěr vzdělávací aktivity, ale i s jistým odstupem od ní. Průběžné hodnocení umožňuje v případě nutnosti vykonat potřebná operativní opatření. Závěrečné hodnocení umožňuje komplexnější posouzení vzdělávací aktivity. Hodnocení, které je prováděno s jistým časovým odstupem od ukončení vzdělávací aktivity, pomáhá posoudit skutečnou efektivitu, protože již opadne nadšení vzniklé hned po vzdělávací aktivitě a zároveň můžou účastníci zhodnotit, zda nabyté poznatky a zkušenosti využívají při výkonu jejich práce.⁷⁶ Jestliže podnik neumí

⁷³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 162 - 163

⁷⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 562

⁷⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 126 - 128

⁷⁶ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2007, str. 63

správně měřit výkonnost zaměstnanců před vzděláváním, nebude schopen určit efektivitu vzdělávání a dopady na výkonnost zaměstnanců.

Než začneme vyhodnocovat, musíme si stanovit, co vlastně chceme zjistit. Dále se vytvoří formulář, který bude kvantifikovat reakce.⁷⁷ Díky kvalitnímu vyhodnocení vzdělávacího procesu můžeme přijímat kvalifikovaná rozhodnutí a opatření ve vzdělávacích a rozvojových oblastech.

Pro kvalitní vyhodnocování je vždy nutné stanovit si kritéria, podle kterých bude hodnocení prováděno. Pro zvýšení objektivity a přesnosti procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Obecně lze kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin – vnitřní a vnější kritéria. Vnitřní kritéria mají souvislost s obsahem vzdělávacího programu např. reakce účastníků a jejich vlastní hodnocení v průběhu školení. Toto kritérium nemusí být nejvhodnější, protože nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování. Vnější kritéria souvisejí s konečným cílem celého vzdělávacího procesu (např. hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech). Avšak s těmito kritérii se těžko určuje, zda byly změny ve výkonu podniku způsobeny právě vzděláváním.⁷⁸

Ve své podstatě se vyhodnocování snaží odpovědět na tyto otázky: líbilo se vzdělávání účastníkům? Naučili se něco? Použili získané poznatky na pracovišti? Došlo ke změně efektivity organizace? První otázka zkoumá spokojenost účastníků s celou vzdělávací aktivitou. Pro kvalitní zhodnocení reakce pracovníků na vzdělávání je vhodné využít konkrétní formuláře. Velmi žádoucí je také, když mohou účastníci napsat své připomínky a návrhy, takto lze získat mnoho zajímavých názorů. Aby účastníci byli ochotni napsat připomínky či návrhy, musí se zajistit odpovědi, které budou pravdivé a upřímné. Druhá otázka určuje, zda byly naplněny cíle vzdělávání (viz kapitola 3.3.1 Cíle). Zjišťuje kolik znalostí a dovedností zaměstnanci díky vzdělávací aktivitě získali. Na třetí otázku nelze odpovědět ihned po ukončení vzdělávací aktivity, protože se jedná o změnu chování pracovníka. Tato změna nenastane ihned, ale postupně (proto se

⁷⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 508

⁷⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 135

využívá výše zmiňované hodnocení s odstupem času). Poslední otázka dává odpovědi týkající se posouzení efektivity z hlediska návratnosti investic a nákladů. Cílem je určit přidanou hodnotu vzdělávacích a rozvojových programů. Jedná se o zjištění, jak přispěly ke zvýšení přírůstku prodeje, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti zákazníků a celkovému výkonu organizace. Hodnocení musí být založeno na zkoumání situace před vzděláváním a po něm.⁷⁹

Výsledky hodnocení bývají zpracovány v podobě závěrečné zprávy ze vzdělávací aktivity. Zpráva obsahuje přehled uskutečněných měření a jejich interpretaci. Zpráva je prezentována zainteresovaným osobám (nejčastěji nadřízený účastníků vzdělávací aktivity, manažer rozvoje lidských zdrojů, nadřízený lektora, lektor), které následně o ní vedou diskuzi, ze které se vyvodí závěry, zda bylo vzdělávání úspěšné či ne a zda se objevili další možnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků.⁸⁰

Kvalitní realizaci vzdělávacích aktivit i celého vzdělávacího procesu velmi ovlivňují i další personální činnosti, např. vyhledávání, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, plánování jejich rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a odměňování. Proces rozvoje a vzdělávání pracovníků by se měl stát součástí nepřetržitého rozvoje lidských zdrojů, protože flexibilitu firmy tvoří flexibilní a schopní lidé.⁸¹

⁷⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 508 - 509

⁸⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, str. 193

⁸¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2011, str. 120

4. Elektrizace železnic, Praha a.s.

V této kapitole se zabývám firmou Elektrizace železnic, Praha a.s. Stručně zde popíšu historii jejího vzniku, specializaci, cíle a poslání. Zmíním také její organizační strukturu a blíže se zaměřím na výrobní středisko v České Třebové.

4.1. *Historie vzniku Elektrizace železnic Praha, a. s.*

Podnik Elektrizace železnic Praha byl založen 1. ledna 1954 jako státní podnik, jehož základ byl tvořen převedením pracovníků závodu Škoda Plzeň a Elektromontážních závodů.⁸² Tento podnik byl specializovaný na elektrizaci železničních tratí na území tehdejšího Československa, ale i zahraničí. Další specializace spočívala ve vývoji a výrobě prvků trakčního vedení, včetně vývoje a výroby montážních prostředků a mechanismů. Po následujících necelých 40 let byla Elektrizace železnic Praha jediným dodavatelem trakčního vedení pro ČSD.

Přelomovým rokem pro Elektrizaci železnic Praha se stal z historického hlediska rok 1992, kdy byl státní podnik privatizován a transformován na akciovou společnost Elektrizace železnic Praha, a.s. Vlastníky akciové společnosti se staly Elektrizace dopravy, spol. s. r. o. (62,2%) a Fond národního majetku ČR (37,8%). V roce 2004 došlo ke změně majitele, kterým se stala po úspěšné doprivatizaci Elektrizace dopravy, spol. s. r. o. Poslední změna vlastníka se stala v roce 2009, kdy se díky koupi vlastnických podílů společníků Elektrizace dopravy, spol. s. r. o. stala majoritním vlastníkem společnost ED Holding a.s.⁸³ (viz schéma č. 3)

„Krátce po transformaci byl ve firmě zaveden systém řízení kvality ve smyslu norem ISO, který je neustále obnovován. V současné době je firma certifikována dle norem ISO 9001/2000 a ISO 14001 včetně OHSAS.“⁸⁴

Elektrizace železnic Praha, a. s. následně rozšířila svou náplň o mnohé aktivity, z nichž můžeme jmenovat zejména výrobu ocelových konstrukcí a komplexní dodávky

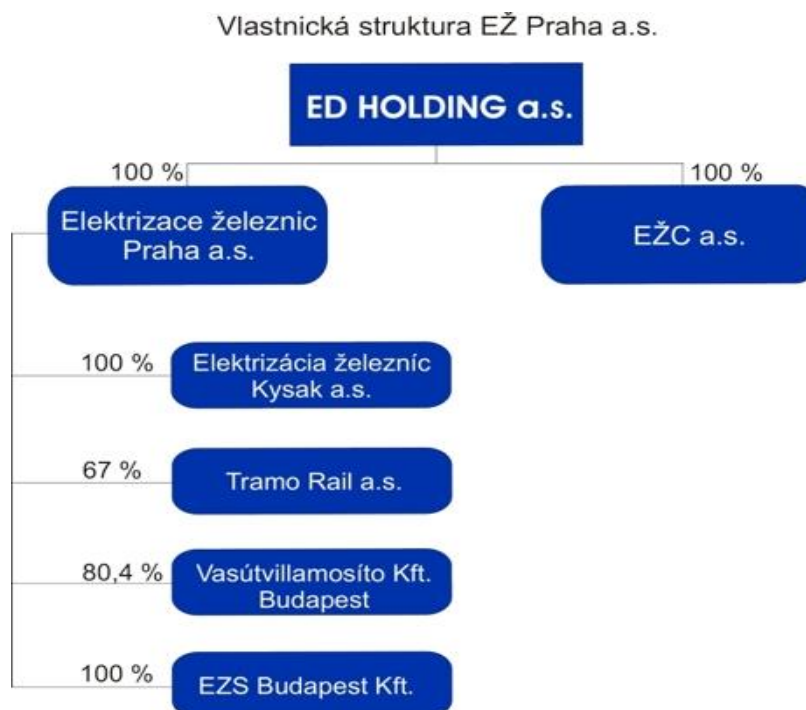
⁸² <http://spz.logout.cz/infra/50let-pha-ct.html>

⁸³ <http://www.elzel.cz/cs/node/95>

⁸⁴ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, D&S Design Prague, s. r. o., 2005, Praha, 1. vydání, s. 20

vysokonapěťových technologických celků. Díky tomuto rozšíření pracovní náplně firma získala a nadále si udržuje pozici významného dodavatele v oblasti dopravní infrastruktury.⁸⁵

Schéma č. 3 – Vlastnická struktura Elektrizace železnic Praha a.s.



4.2. O firmě

Hlavní specializace firmy spočívá ve vývoji, projektování, výrobě a montáži prvků drážního trakčního vedení pro železnici, trolejbusovou a tramvajovou dopravu. Firma se dále zabývá výrobou a montáží ocelových konstrukcí, osvětlovacích stožárů, dále se zaměřuje na opracování kovů a jejich povrchové úpravy a dodávky elektrotechnických celků (např. trakční napájecí stanice, měnírny, trafostanice a rozvodny).

Elektrizace železnic Praha, a. s. také nabízí poradenství, odborné konzultace, zpracování studií a projektové dokumentace.

⁸⁵ <http://www.elzel.cz/cs/historie>

Celá společnost neustále prochází soustavnou a komplexní modernizací. Důraz se klade na flexibilní přístup k požadavkům zákazníka, zejména na kvalitu prací i materiálů. Díky tomu je firma hodnocena jako jeden z nejvýznamnějších dodavatelů v rámci železniční infrastruktury v České republice a díky dceřiným společnostem na Slovensku a v Maďarsku se daří expandovat do dalších zemí, včetně oblastí jihovýchodní Evropy, ale také do zámoří či Pobaltí. Jako příklad zemí, do kterých se daří exportovat, můžeme jmenovat Německo, státy bývalé Jugoslávie, USA, Írán, Kanadu, Itálii nebo Estonsko.⁸⁶

4.3. Cíle a poslání firmy

Elektrizace železnic Praha, a. s. má stanovené tři základní cíle:

- *„udržet si postavení předního dodavatele trakčního vedení na českém, slovenském a maďarském trhu a expandovat do zahraničí*
- *dále pronikat na domácí i zahraniční trhy v oblasti dodávek silnoproudých technologií*
- *trvalá modernizace výrobních i montážních prostředků a zvyšování kvalifikace našich zaměstnanců za účelem dosažení co nejvyšší kvality a tím i spokojenosti zákazníků*“⁸⁷

Hlavním posláním firmy je podílení se na výstavbě a modernizaci všech systémů elektrické dopravy, jenž je šetrná vůči životnímu prostředí.

4.4. Organizační struktura

Organizační struktura se přímo odvíjí od typu společnosti, zde se jedná o společnost akciovou. Nejvyšší orgánem je tedy valná hromada, které se akcionáři mohou zúčastňovat. Ustavující valná hromada rozhoduje o změnách stanov, volí orgány společnosti, schvaluje rozdělení zisku a také schvaluje účetní závěrku. Valná hromada se koná minimálně jednou za rok a je svolávána představenstvem (nebo jeho členem).

⁸⁶ <http://www.elzel.cz/cs/node/24>

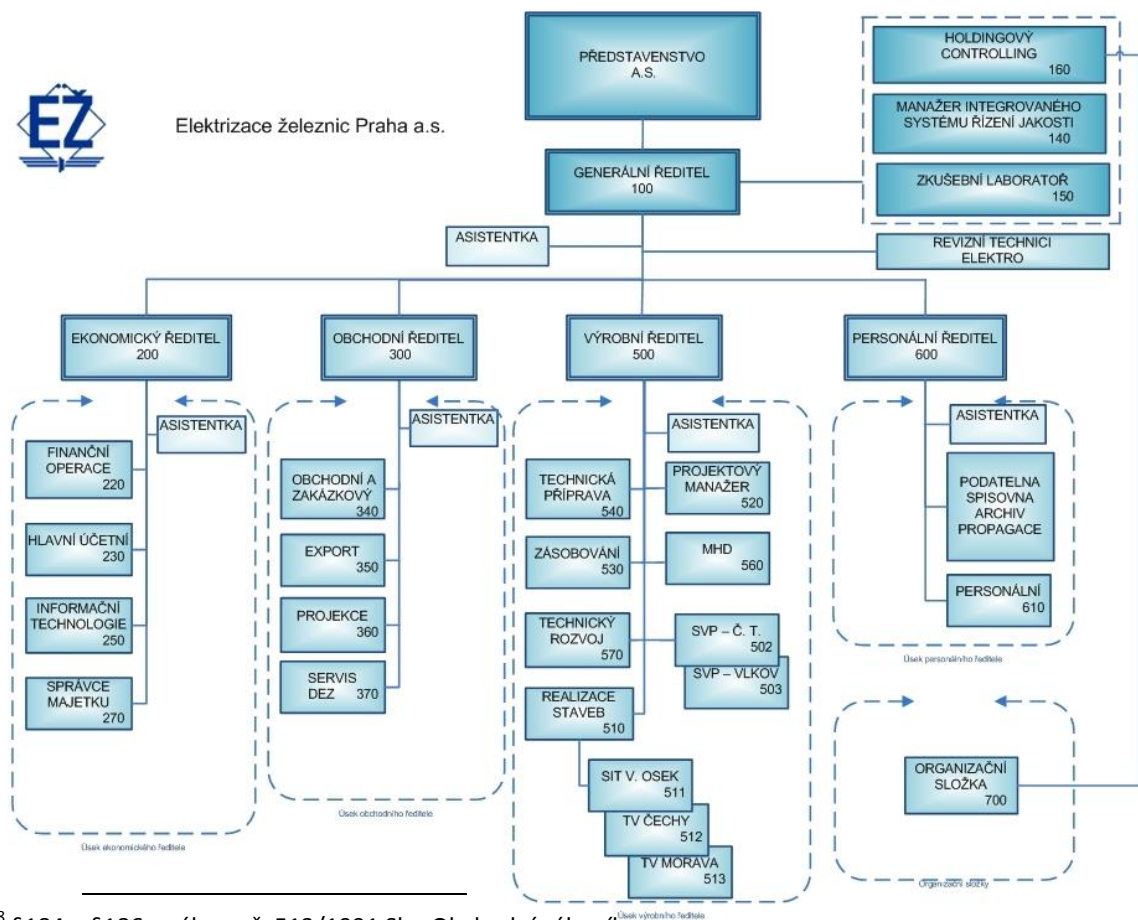
⁸⁷ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, Praha: D&S Design Prague, s. r. o., 2005, 1. vydání, s. 14

Představenstvo je statutární orgán společnosti, který má za úkol řídit společnost mezi valnými hromadami. Představenstvo je voleno a odvoláváno vždy valnou hromadou po dobu nejvýše pěti let. Zde je představenstvo tvořeno pěti členy.

Dalším důležitým orgánem společnosti je dozorčí rada. Tato rada má za úkol dohlížet na působnost představenstva, má povoleno kontrolovat účetnictví a všechny další doklady společnosti. Členy této rady volí opět valná hromada a jejich počet musí být nejméně tři.⁸⁸

Další organizační struktura společnosti je tvořena generální ředitelem a jeho kanceláří, ekonomickým ředitelem, výrobním ředitelem, technickým ředitelem, obchodním ředitelem, útvarem organizačně právním a představitelem managementu pro jakost. Pro lepší vizualizaci viz schéma č. 4.⁸⁹

Schéma č. 4 – Organizační struktura Elektrizace železnic Praha a.s.



⁸⁸ §184 – §186c, zákona č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník

⁸⁹ <http://217.11.236.196:888/elzel/images/Organizacni%20schema%202011%20CJ.jpg>

Společnost Elektrizace železnic Praha, a.s. je tvořena výrobními (071 – Česká Třebová, 091 – Vlkov, 054 – Velký Osek) a montážními středisky (018 – trakční vedení zahraniční ve Velkém Oseku, 028 – trakční vedení pro Čechy v Praze, 038 – trakční vedení pro Moravu v České Třebové, 048 – elektrické rozvody a osvětlení ve Velkém Oseku, 098 – trakční vedení pro MHD v Praze).⁹⁰ V bakalářské práci se zabývám výrobním střediskem 071 v České Třebové.

4.4.1. Středisko č. 071 v České Třebové

Středisko č. 071 je jedno ze tří výrobních středisek organizace. Zabývá se výrobou a montáží trakčních systémů pro dráhy a městskou hromadnou dopravu. Dále se zabývá výrobou a montáží rozvaděčů a technologických celků, jak pro dopravu, tak i pro ostatní odvětví (např. plynářský průmysl) nebo civilní sektor. Je zde také soustředěno zásobování celé firmy, které je zajišťováno pomocí nového logistického centra.

Středisko je vybaveno několika různými pracovišti – lisovna, lakovna, obrobna, zámečnická dílna, nástrojárna, odmašťovna a zkušební laboratoř.

Mezi hlavní činnosti patří, kromě výroby a montáže trakčních systémů a rozvaděčů, zámečnická výroba a konstrukce, montované stožáry, opravy skříní železničních vagónů, tváření kovů za studena, sváření v ochranné atmosféře netečných plynů, obrábění třískovým způsobem, výroba a oprava lisovacích nástrojů a přípravků.⁹¹

⁹⁰ Elektrizace železnic Praha a.s., profil společnosti, Praha: D&S Design Prague, s. r. o., 2005, 1. vydání, s. 39

⁹¹ <http://www.elzel.cz/cs/071-vp-ceska-trebova>

5. Analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků

V kapitole se již zabývám současným stavem vzdělávání a rozvoje pracovníků EŽ. Nejprve analyzuji dokumenty týkající se vzdělávání a rozvoje – zákoník práce, interní směrnice a instrukce firmy. Dále zde popisují výsledky řízeného rozhovoru s ekonomkou střediska č. 071 v České Třebové, paní Dagmar Rybkovou, neboť právě ona má na starosti vzdělávání a organizaci odborných školení na středisku. Poslední částí této kapitoly je dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a jeho výsledek.

5.1. Analýza dokumentů

Vzdělávání zaměstnanců je legislativně ukotveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část X. a zejména hlava 2 – odborný rozvoj zaměstnanců. Odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zaškolení a zaučení, odbornou praxi absolventů škol, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Zákon vymezuje podmínky, za jakých zaměstnanec dostává mzdu během vzdělávání, kdy mu náleží pracovní volno, dále pak také vymezuje podmínky a důsledky kvalifikační dohody.⁹²

Systém firemního vzdělávání firmy EŽ, Praha a.s., je zachycen v interních směrnících podniku (směrnice S 15 Personalistika a instrukce I 15.3 Školení zaměstnanců – viz přílohy č. 1 a č. 2). Tyto směrnice popisují činnosti související s tvorbou plánu zvyšování a udržování kvalifikace (viz příloha č. 3). V plánu jsou zařazeny každoroční akce zabezpečující získání a obnovení odborné způsobilosti, akce pro zvýšení odborných znalostí pro vybrané pracovní činnosti a školení týkající se některých směrnic systému řízení jakosti.

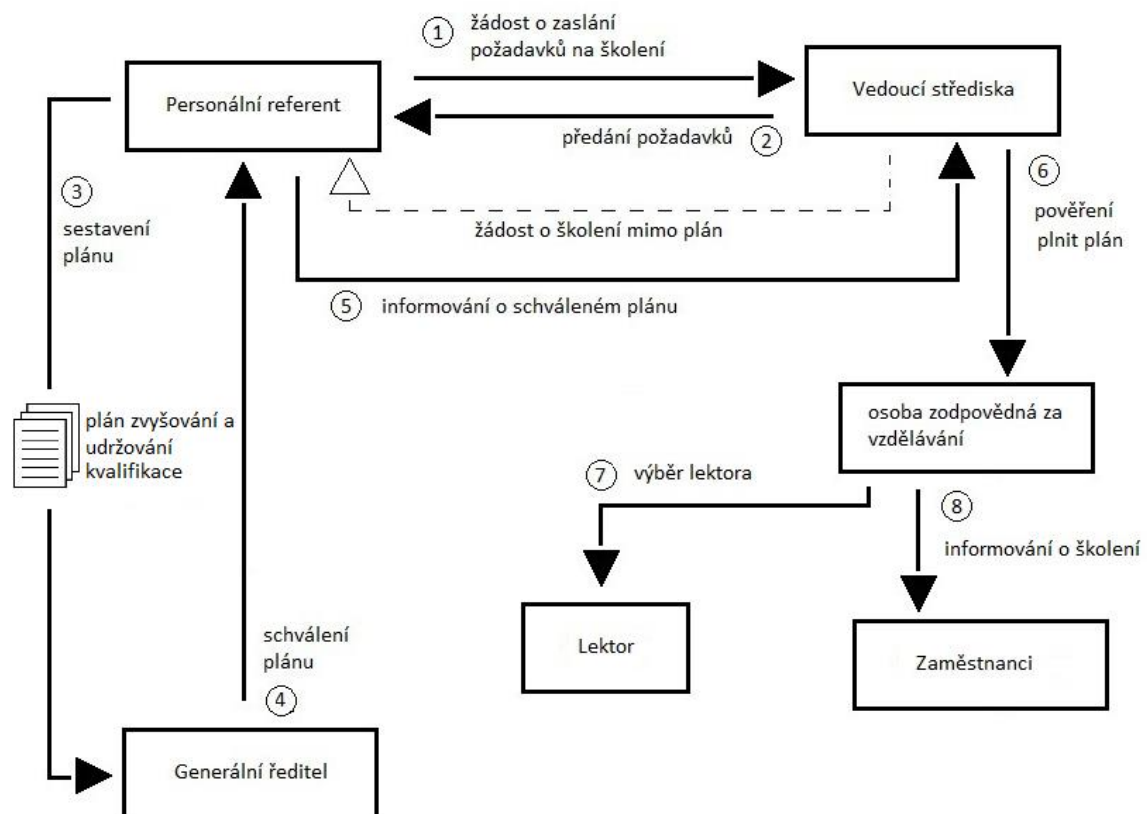
V instrukci I 15.3 Školení zaměstnanců je firemní vzdělávání rozděleno do několika větví. První větev se týká plánu školení (viz schéma č. 5). Personální referent⁹³ zažádá e-mailem vedoucí středisek o zaslání požadavků na **plánovaná školení**, která budou následně zařazena do plánu. Vedoucí středisek předají tyto požadavky

⁹² §227 – §235, zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

⁹³ V instrukci I 15.3 Školení zaměstnanců se užívá pojmu „personální“. Pro lepší přehlednost jsem se rozhodla tuto funkci v mé bakalářské práci nazvat „personální referent“.

personálnímu referentovi, v průběhu roku mohou dávat žádosti o školení i mimo plán. Tyto žádosti musí být vždy vyplněny na tiskopise „Požadavek na školení“ (viz příloha č. 4). Poté personální referent nebo přímo personální ředitel sestaví plán na základě již zaslanych podkladů. Do plánu jsou zahrnuta i ze zákona povinná školení zaměstnanců. Následně je plán předán ke schválení vedení společnosti (zde generálnímu řediteli). Personální referent informuje příslušné zaměstnance o schváleném plánu. Do plánu bývají také zařazena průřezová školení pro zaměstnance firmy, která jsou zaměřena na seznámení s aktuálními požadavky legislativy související s jakostí, podporování povědomí závažnosti požadavků zákazníka, vědomí o závažnosti a důležitosti činnosti zaměstnanců pro dosažení cílů jakosti a zlepšování efektivity managementu jakosti. Všechna tato průřezová školení jsou určována v periodických cyklech představitelem managementu pro integrovaný systém jakosti.

Schéma č. 5 – Tvorba plánu zvyšování a udržování kvalifikace



Druhá větev obsahuje informace a pokyny o interních a externích školeních. První fáze spočívá v informování lektora, interního či externího. Personální referent s lektorem domluví podmínky plánovaného školení, spolu s lektorem zajistí prostory

a pomůcky potřebné pro školení a následně informuje zaměstnance a střediska o plánovaném školení. Vedoucí střediska po návratu svého zaměstnance ze školení zaznamená realizované školení do „Kvalifikační karty zaměstnance“ (viz příloha č. 5). Zaměstnanec poté kartu spolu s prezenční listinou podepíše (pouze THP pracovníci, dělníci nemusí podepisovat kvalifikační kartu). Nakonec vedoucí středisek zkontroluje seznam školení se záznamy v kvalifikační kartě, případné neshody řeší s personálním referentem, který vede centrální evidenci školení – do programu „personalistika“ zaznamenává jednotlivá školení jednotlivým zaměstnancům.

Pro **školení mimo plán** je postup trochu odlišnější. Odborný ředitel, vedoucí střediska nebo zaměstnanec pověřený proškolením provede proškolení či seznámení zaměstnanců s dalšími interními předpisy EŽ, Praha a.s., případně se změnami v interních předpisech. Zaměstnanec absolvuje proškolení a potvrdí svoji účast a porozumění výkladu podpisem na prezenční listinu nebo jiný doklad. Odborný ředitel nebo vedoucí střediska ukládá originál „Zprávy o průběhu školení“ (viz příloha č. 6) včetně prezenční listiny v archivačním úseku střediska.

Důležitou částí týkající se školení je hodnocení školení. V EŽ personální referent přistoupí k vyhodnocení schváleného plánu - dvakrát ročně hodnocení vybraných školení a jednou za rok celkové zhodnocení. Personální referent na základě rozhodnutí personálního ředitele zahrne vybraná školení nad rámec plánu do „Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení“ (viz příloha č. 7). Zaměstnanec je povinen zhodnotit personálnímu útvaru absolvované školení (formulář hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení). Vyplněné formuláře si ředitel střediska ponechá a následně spolu s vlastním vyhodnocením předá personálnímu útvaru. Zaměstnanec i vedoucí střediska hodnotí jednotlivé otázky pomocí bodů (0 – 10 bodů). V případě, že bude subdodavatel ve více než 50% vyhodnocen jako nevhodný, vyškrtne personální referent daného subdodavatele ze seznamu firem realizujících školení. Referent také předá jednou za půl roku celkové hodnocení subdodavatelů Radě jakosti. Nakonec generální ředitel nebo personální referent sestaví nový plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na další rok, do kterého promítne výsledky průběžného hodnocení a celkově vyhodnotí plán za uplynulý rok.

Co se týče dokladů o školení, zaměstnanec je povinen vždy předat originály nebo kopie dokumentů o školení personálnímu referentovi, který je ukládá a provádí kontrolu správnosti a úplnosti záznamů v kvalifikačních kartách zaměstnanců.

5.2. Rozhovor o stavu vzdělávání a rozvoje s paní Dagmar Rybkovou

Reálný stav vzdělávání posuzuji na základě řízeného rozhovoru ze dne 9. 11. 2012 s ekonomkou střediska v České Třebové, paní Dagmar Rybkovou (přepis rozhovoru k nahlédnutí u autora). Díky získaným informacím je možné konstatovat, že Elektrizace železnic, Praha a. s., provádí školení zejména ze zákona, nejčastěji školení BOZP a PO. Mimořádná školení nejsou moc častá, pouze v případě výroby nového výrobku, kdy je zapotřebí nového postupu či stroje.

Pro profese jako jsou svářeči a elektrikáři jsou k výkonu profese nezbytné zkoušky, které ověřují a oficiálně dokládají určité znalosti a schopnost tyto znalosti využívat v praxi. Tyto zkoušky jsou téměř vždy podmíněny závěrečným testem (velmi často praktickým). Po splnění daného testu je pracovníkovi vystaven průkaz, na jehož základě může provádět danou profesi nebo například užívat určitý stroj.

Obecně lze říci, že EŽ využívá tři nejběžnější formy vzdělávání – vzdělávání ze zákona, mimořádná školení a průběžné proškolení a doplňování znalostí. Hlavní vzdělávání ze zákona jsou vstupní školení BOZP, úvodní školení BOZP na pracovišti, periodické školení BOZP zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců, periodické školení BOZP vedoucích zaměstnanců, mimořádná školení BOZP – po legislativních, organizačních, technologických změnách nebo po závažných pracovních úrazech a haváriích; školení PO zaměstnanců, školení PO vedoucích zaměstnanců, školení PO požárních preventivistů, školení PO požárně preventivních hlídek, školení PO velitelů požárně preventivních hlídek, školení řidičů referentů. Jak jsem již zmiňovala, mimořádná školení se využívají pouze výjimečně, v případě výroby nového výrobku, koupě nového stroje nebo k adaptaci nového technologického postupu. Kurzy a opakovaná přeškolení jsou dány harmonizovanými normami ČSN: ČSN 268805 pro manipulaci s vysokozdviznými vozíky; ČSN EN 286-1 a ČSN 690010 pro práci s tlakovými nádobami; ČSN 332550 a ČSN 273600 pro manipulaci s jeřáby

a zdvihacími zařízení; ČSN 269126 pro manipulaci s materiálem, paletami, přepravkami a regály; ČSN 343109 pro bezpečnostní předpisy pro činnost na trakčním vedení a v jeho blízkosti na železničních dráhách celostátních, regionálních a vlečkách; ČSN EN 287-1 pro zkoušky svářečů; ČSN 42 0447 pro zkoušku prokalitelnosti oceli; ČSN 425332 pro bodování plechů a ČSN 078500 pro manipulaci s lahvemi na přepravu plynů.⁹⁴ Pro ověření znalostí je psán test a oprávnění je zaznamenáno na stanovenou dobu do průkazu (svářečský průkaz, elektrikářský průkaz, atd.).

Jako nejčastější metodu vzdělávání pracovníků (pro dělnické profese) paní Rybková uvedla přednášku externího školitele uvnitř organizace. Při přednáškách tohoto typu školitel využívá nejčastěji jako pomůcky powerpointové prezentace, grafické tabule, občasně i televizi při instruktáži při video projekci ukázkových studií. Z důvodu lepší přehlednosti záznamů a následně i jejich kontroly se v EŽ preferují školení ve skupinách. Pro THP pracovníky jsou metody o trochu rozmanitější. Jedná se také o instruktáž s případovou studií a poradenstvím, dále o semináře a skupinové diskuze. U těchto pracovníků se občas využívá vzdělávání i mimo organizaci (odborné semináře).

Z hlediska získávání na výběru pracovníků můžeme říci, že EŽ vyhledává pracovníky, kteří již disponují určitou úrovní vzdělání. Důležitá je ovšem i praxe v daném oboru. EŽ poskytuje svým zaměstnancům příležitosti zvyšovat si kvalifikaci a osobní přehled v oboru. Bohužel poté někdy nastává situace, kdy se zaměstnanec cítí nedostatečně platově ohodnocen v závislosti na úrovni vzdělání a kvalifikace v oboru, a proto opustí firmu (informace na základě řízeného rozhovoru s paní Rybkovou a výsledků dotazníku – přepis rozhovoru k nahlédnutí u autora, souhrnné výsledky rozhovoru viz příloha č. 8).

5.3. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Pro analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků jsem vytvořila dotazník (viz příloha č. 9), který jsem následně rozdala zaměstnancům Elektrizace železnic, Praha a.s., v České Třebové, dne 18. ledna 2013. Dotazník se

⁹⁴ <http://www.technicke-normy-csn.cz/technicke-normy/>

skládal z celkem 19 otázek. První tři otázky byly dobrovolné z důvodu ochrany anonymních odpovědí respondentů. Dotazníky jsem rozdala zvlášť THP pracovníkům a zvlášť pracovníkům z dělnických profesí, abych mohla porovnat některé odpovědi obou skupin zaměstnanců (pro souhrnné výsledky viz příloha č. 8). Celkem se vrátilo 52 dotazníků vyplněných dělníky a 25 dotazníků vyplněných THP pracovníky. Bohužel ne všechny otázky byly všemi zodpovězeny z důvodu nepochopení otázky, neustáleného názoru či neochoty odpovídat. Proto u každé otázky беру v úvahu pouze vyplněné dotazníky – z tohoto důvodu se počet respondentů (vyplněných dotazníků) u každé otázky může lišit.

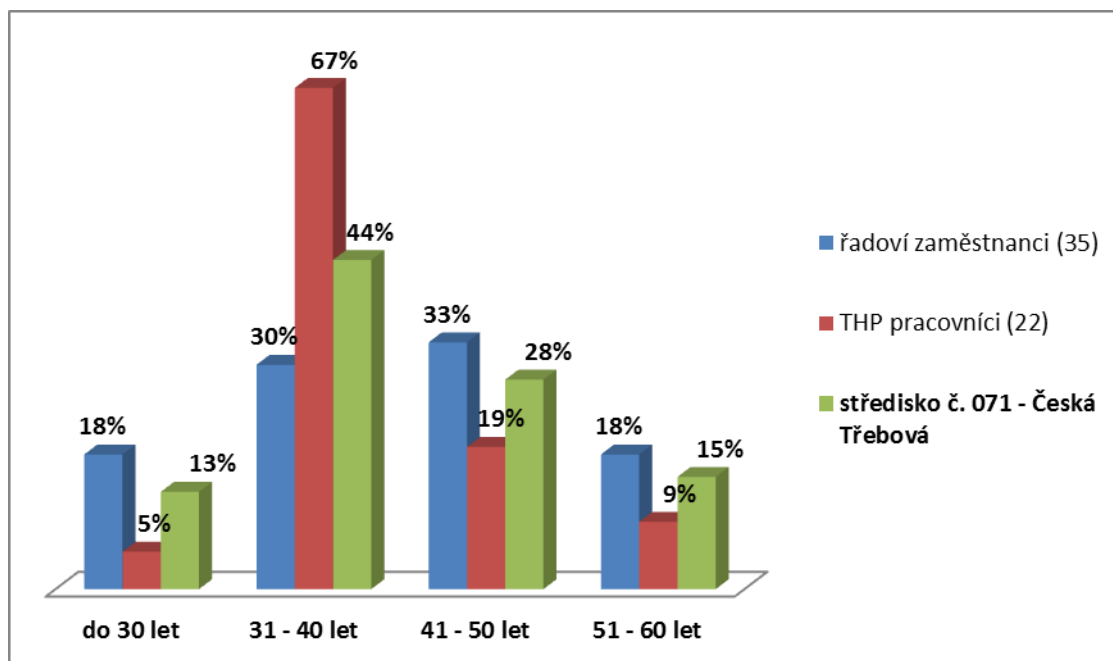
Pro lepší představu o zaměstnanecké struktuře pobočky v České Třebové jsem nejprve zkoumala podíl mužů a žen v organizaci. Ze 73 dotázaných bylo 64 (88%) mužského pohlaví. Tento fakt je dán zejména technickým zaměřením firmy. U dělnických profesí bylo toto číslo ještě větší – 94% (47 z 50 odpovědí) těchto zaměstnanců jsou muži. U THP pracovníků bylo toto číslo již menší, 74% (17 z 23 odpovědí) THP pracovníků je tvořeno muži (viz následující tabulka).

Tabulka č. 1 – Podíl mužů a žen ve středisku č. 071 – Česká Třebová

	Muž	Žena
Řadoví zaměstnanci	94%	6%
THP pracovníci	74%	26%

Další představu o zaměstnanecké struktuře můžeme získat díky uvedení věkové struktury zaměstnanců. Pro lepší porovnatelnost jsem stanovila měřítko 10 let. Zajímavé je také porovnání věkové struktury u dělnických profesí a THP pracovníků. Nejvyšší procento (33% dotázaných) zaměstnanců dělnických profesí odpovídá věkové skupině od 41 let do 50 let, zatímco u THP pracovníků je to skupina pracovníků od 31 do 40 let (67% respondentů). Nejmladší skupinu do 30 let tvoří 6 dělnických pracovníků, ale u THP pracovníků je tvořena pouze jedním zaměstnancem (viz graf č. 1).

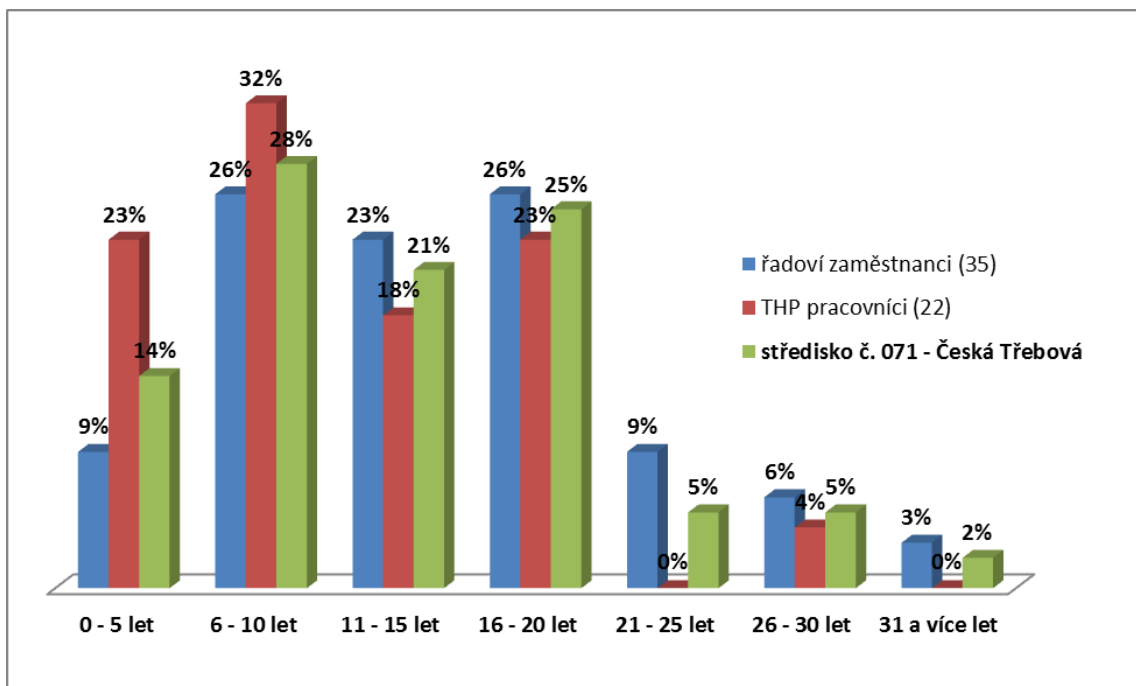
Graf č. 1 – Věková struktura zaměstnanců střediska č. 071 – Česká Třebová



Druhá otázka se týkala pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec zastává. Tuto otázku bohužel nemohu použít při zpracování analýzy současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků, protože nemám dostatečné množství dat, která bych mohla porovnávat tak, aby byl výsledek průkazný a hodnověrný.

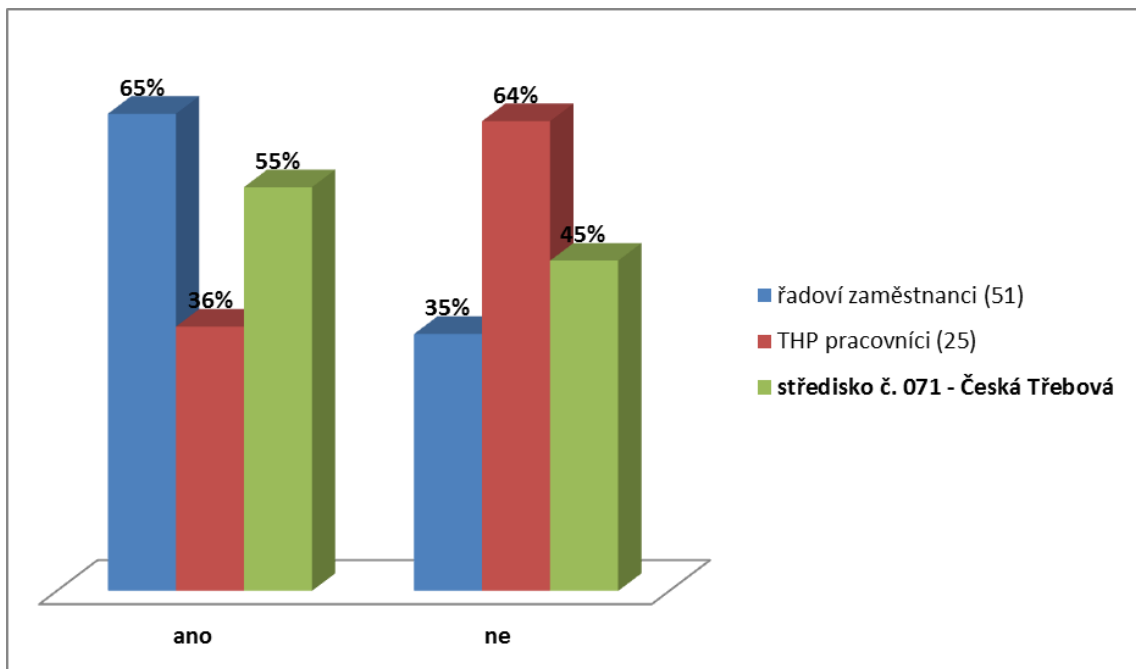
Poslední dobrovolná otázka se zabývala dobou, jakou již zaměstnanec pracuje v organizaci. Měřítka jsem si zvolila v délce 5 let. Největší část zaměstnanců pracuje ve firmě od 6 do 10 let (28% - 16 zaměstnanců z 57). Dále zde 25% zaměstnanců pracuje od 16 do 20 let (14 zaměstnanců z 57), 21% pracovníků je zaměstnáno od 11 do 15 let (12 zaměstnanců z 57), nových zaměstnanců pracujících ve firmě do 5 let je 14%. Nejdéle pracující zaměstnanec pracuje ve firmě již přes 30 let. Názorné rozdělení pracovníků podle počtu odpracovaných let a podle profese (dělnická či THP) můžeme vidět v grafu č. 2.

Graf č. 2 – Kolik let již pracujete ve firmě?



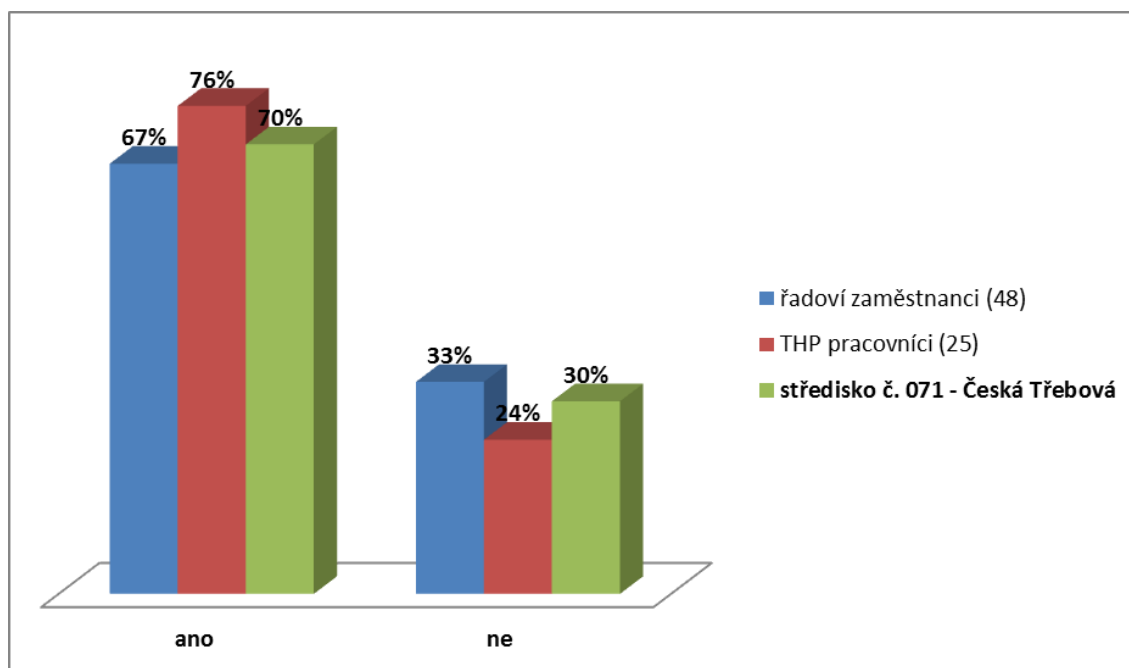
Otázka č. 4 již byla zaměřena na vzdělávání pracovníků. Jejím cílem bylo zjistit, zda je k výkonu profese zaměstnanec potřeba složit určité speciální zkoušky (viz graf č. 3). Je zajímavé, že u řadových zaměstnanců (dělnické profese) je k jejich povolání nutné z 65% složit speciální zkoušky, kdežto u THP pracovníků je číslo opačné (36%). Nejčastěji uváděné zkoušky jsou: elektrikářské zkoušky dle vyhlášky č. 50/1978 Sb. Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice, § 6; dále pak zkoušky na vysokozdvizný vozík; vazačské zkoušky; jeřábnické zkoušky; státní svářečské zkoušky; zkoušky pro posunovače; zkoušky pro bodování plechů a kvalifikační kaličské zkoušky. Některé zkoušky jsou pro THP pracovníky stejné, zejména pro mistry a techniky, ale některé mají navíc, např. zkoušky pro práci s tlakovými nádobami; specifické zkoušky montérů a revizních techniků; zkoušky pro práci s vlečkou; zkoušky svářečského kontrolora, atd.

Graf č. 3 - Je pro výkon Vaší profese potřeba složit nějaké speciální zkoušky?



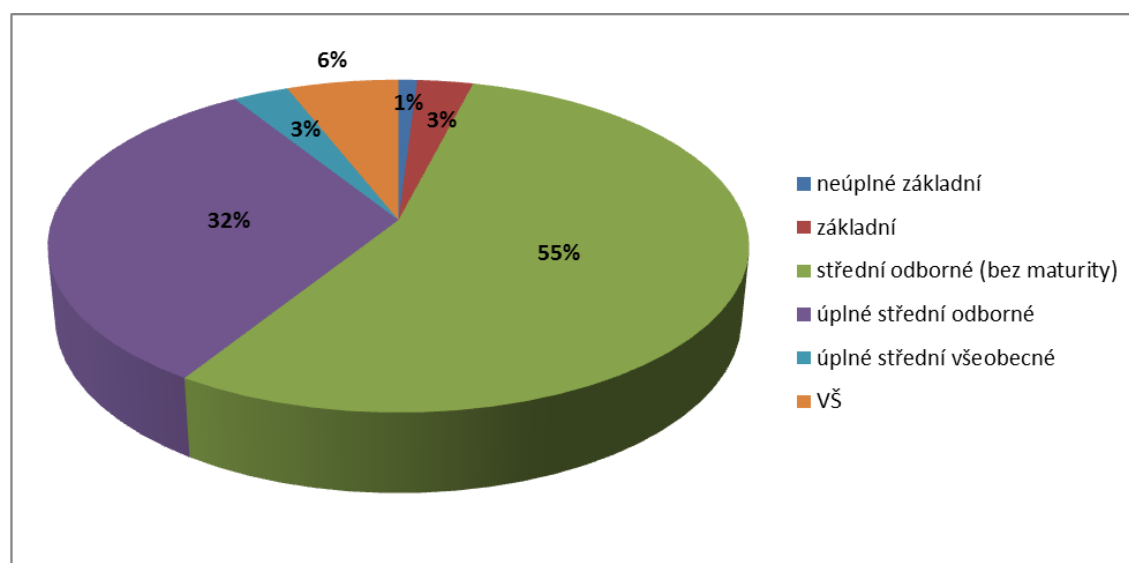
Další otázka dotazníku měla určitou návaznost na předchozí otázku. Předmětem šetření bylo, zda je profese tázaného pracovníka založena na průběžném vzdělávání. Proto, pokud v předchozí otázce někdo vyjmenoval určité zkoušky, byla zaznamenána kladná odpověď. Jak jsem již zmiňovala, THP pracovníci spíše nemusí skládat speciální zkoušky, ale jejich profese jsou z 76% založeny na průběžném vzdělávání. U dělnických profesí je toto číslo menší, přesto však přesahuje více než 50%. Pro lepší vizualizaci viz graf č. 4.

Graf č. 4 – Je Vaše profese založena na průběžném vzdělávání?



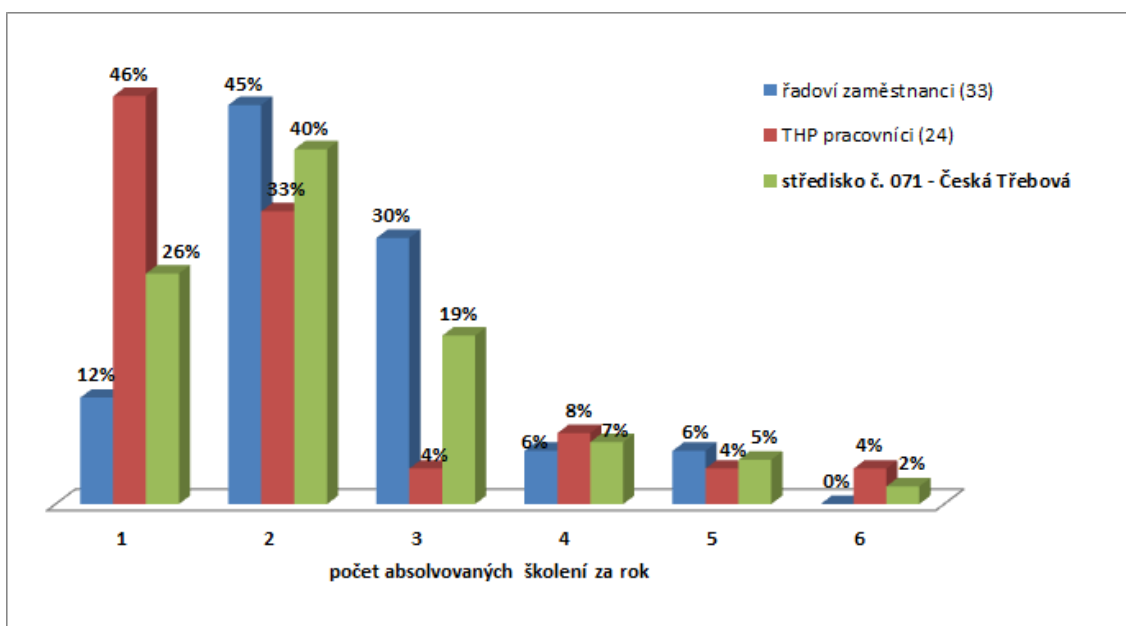
Dále jsem se samozřejmě zajímala o nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků, tedy o vzdělanostní strukturu střediska. U řadových zaměstnanců bylo jako nejvyšší dosažené vzdělání nejčastěji uváděno střední odborné vzdělání bez maturity (někdy označováno jako vyučení v oboru) – 41 zaměstnanců z 52 dotázaných, u THP byla úroveň vzdělání o kousek vyšší – nejčastěji úplné střední odborné vzdělání s maturitou (17 z 25 respondentů). Z grafu č. 5 můžeme pozorovat celkovou vzdělanostní strukturu střediska.

Graf č. 5 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



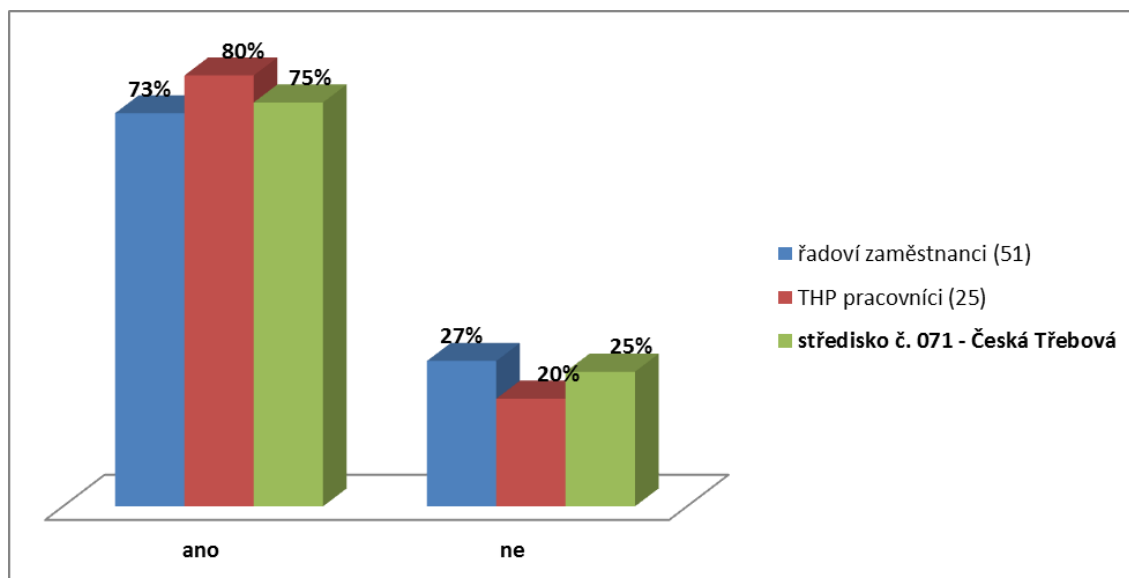
Další rozdíl ve školení řadových zaměstnanců a THP pracovníků můžeme vidět v počtu absolvovaných školení. Zatímco u THP pracovníků převládají jedno až dvě školení za rok, více než dvě školení ročně je spíše individuální záležitost, u dělnických profesí je počet absolvovaných školení vyšší – dvě až tři školení za rok, někteří pracovníci uvedli i vyšší počet (viz graf č. 6). Tento fakt můžeme zdůvodnit díky výsledkům čtvrté otázky zabývající se nutností splnění speciálních zkoušek pro výkon profese. U THP pracovníků je nutnost zkoušek o mnoho menší než u dělníků.

Graf č. 6 – Kolik školení průměrně za rok absolvujete?



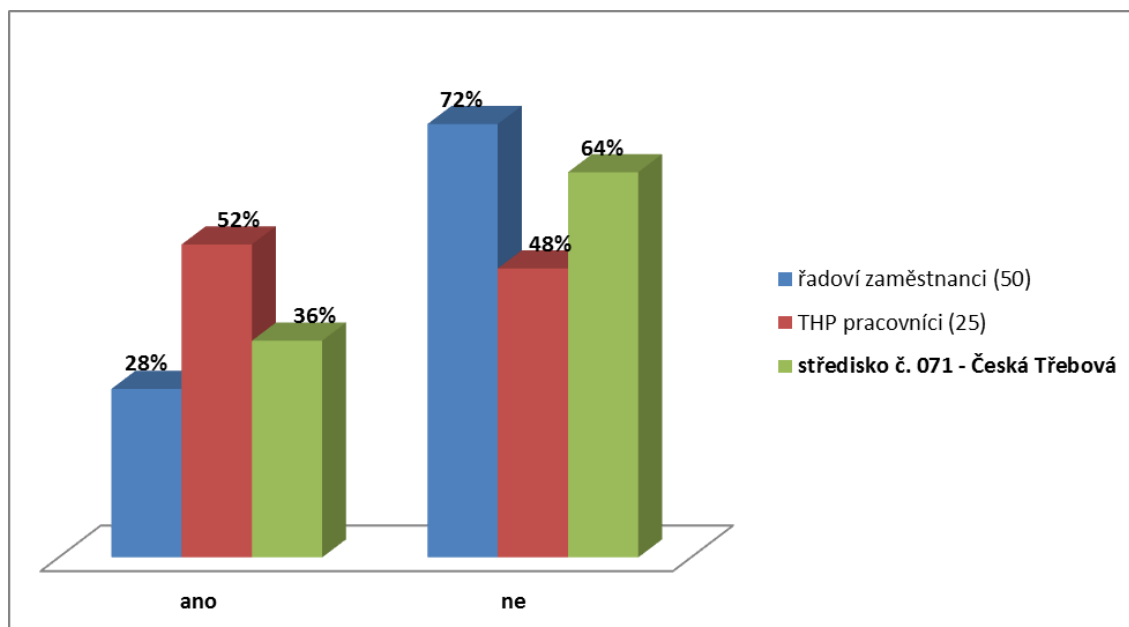
Na otázku, zda má zaměstnanec potřebu se sám vzdělávat a zdokonalovat v dané profesi, popř. zdokonalovat si kvalifikaci, odpověděli jak dělníci, tak i THP pracovníci kladně (viz graf č. 7). Což je celkem příznivý výsledek, protože bez vzdělaných pracovníků, kteří o vzdělávání mají zájem, nemůže firma správně fungovat, pouze 27% dělníků a 20% THP pracovníků nepovažuje za nutné se vzdělávat a zdokonalovat.

Graf č. 7 - Máte potřebu se sám/sama vzdělávat a zdokonalovat se ve Vaší profesi, popř. zvyšovat Vaši kvalifikaci?



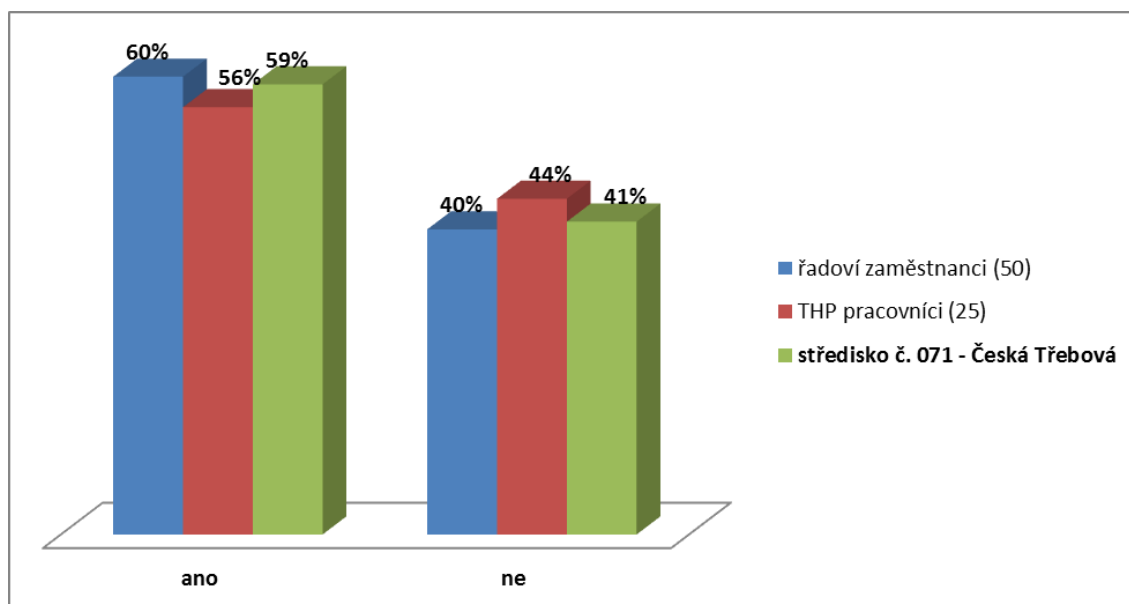
Následující otázka byla zaměřena na motivaci ke vzdělávání. Otázka byla položena z pohledu zaměstnance, zda se cítí nebo necítí motivován vedením ke vzdělávání. Z odpovědí řadových zaměstnanců vyplívá, že se z 72% necítí být motivováni. Poměr kladných a záporných odpovědí u THP pracovníků byl téměř vyrovnaný, přesto nemůžeme konstatovat, že by současná situace byla ideální. Z celkového pohledu se zaměstnanci střediska v České Třebové spíše necítí být motivováni vedením ke vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností. Pro srovnání motivovanosti dělníků a THP pracovníků můžeme použít graf č. 8.

Graf č. 8 – Cítíte se motivován/a vedením ke vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností?



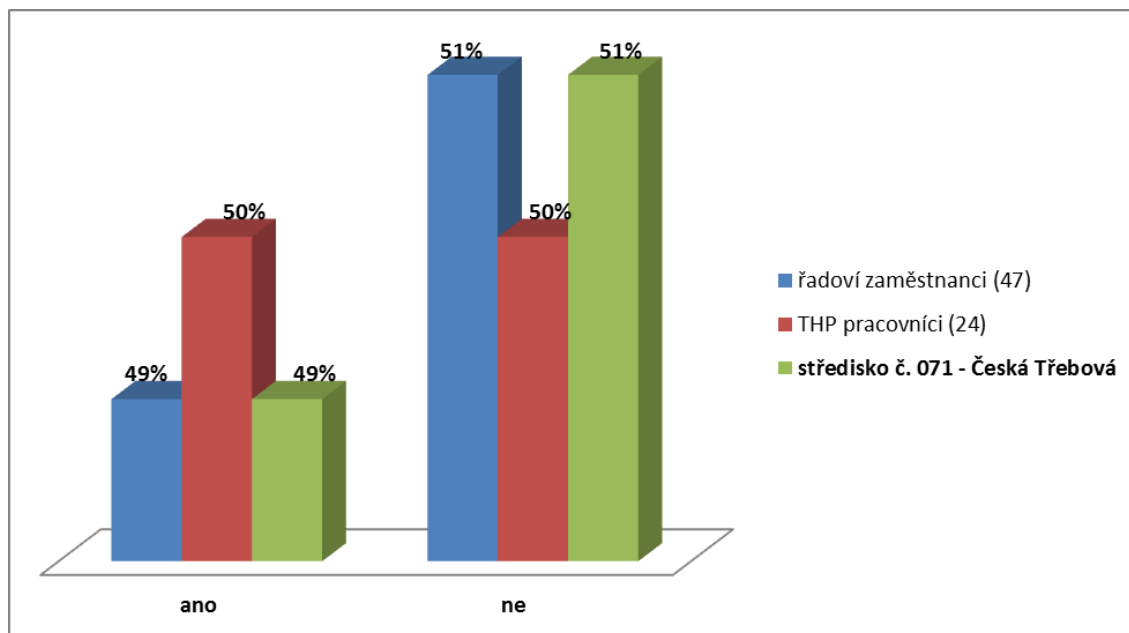
Dále jsme se ptala na názor zaměstnanců, zda se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců (viz graf č. 9). Odpovědi řadových zaměstnanců a THP pracovníků se příliš nelišily, 60% řadových zaměstnanců a 56% THP pracovníků si myslí, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků.

Graf č. 9 – Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců?



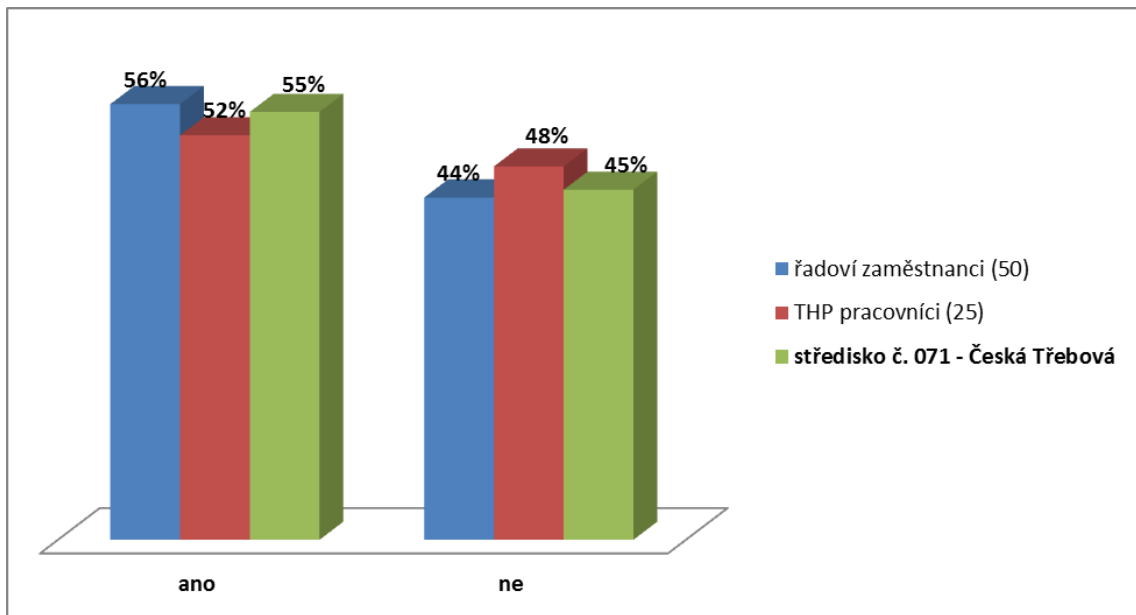
V dotazníku jsem se také zajímala, co si zaměstnanci myslí o efektivitě dosavadního systému firemního vzdělávání. Zde byly odpovědi dělníků i THP pracovníků téměř shodné. Pouze 49% řadových zaměstnanců a 50% THP pracovníků považuje stávající systém vzdělávání za efektivní a necítí potřebu změn (viz graf č. 10).

Graf č. 10 – Myslíte si, že je dosavadní systém vzdělávání ve firmě efektivní?



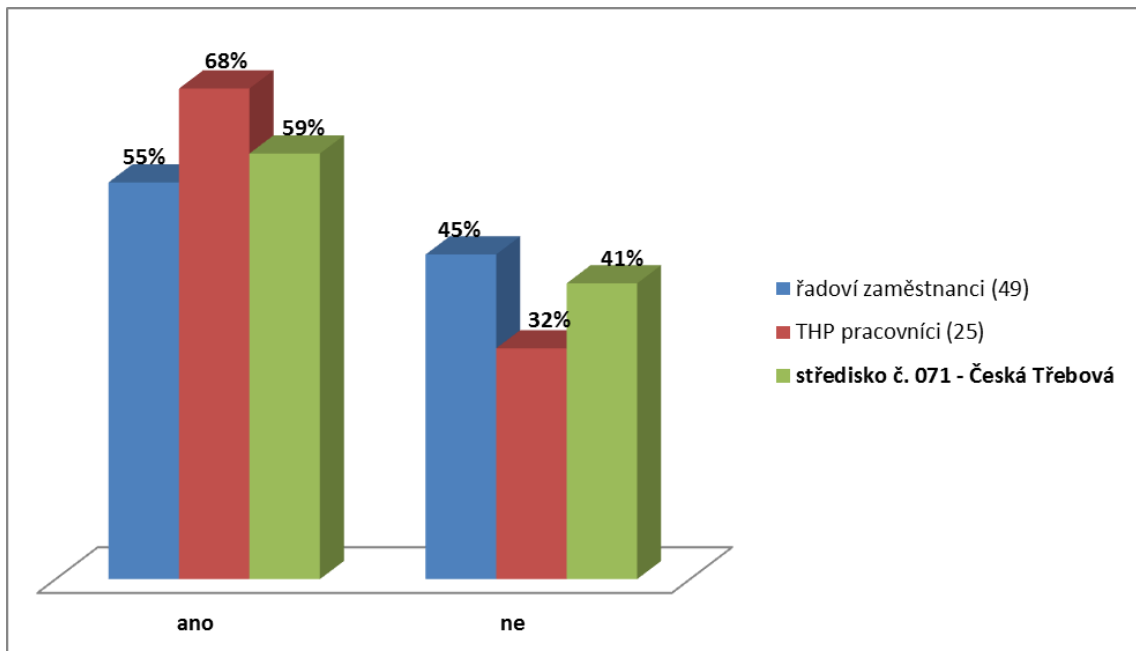
Podobná situace panuje i ve firemní podpoře vzdělávání – 56% dělníků a 52% THP pracovníků souhlasí s názorem, že je vzdělávání dostatečně firmou podporováno (viz graf č. 11). Z celkového pohledu střediska lze konstatovat, že pouze 55% všech zaměstnanců střediska cítí dostatečnou firemní podporu vzdělávání.

Graf č. 11 – Myslíte si, že firma dostatečně podporuje vzdělávání zaměstnanců?



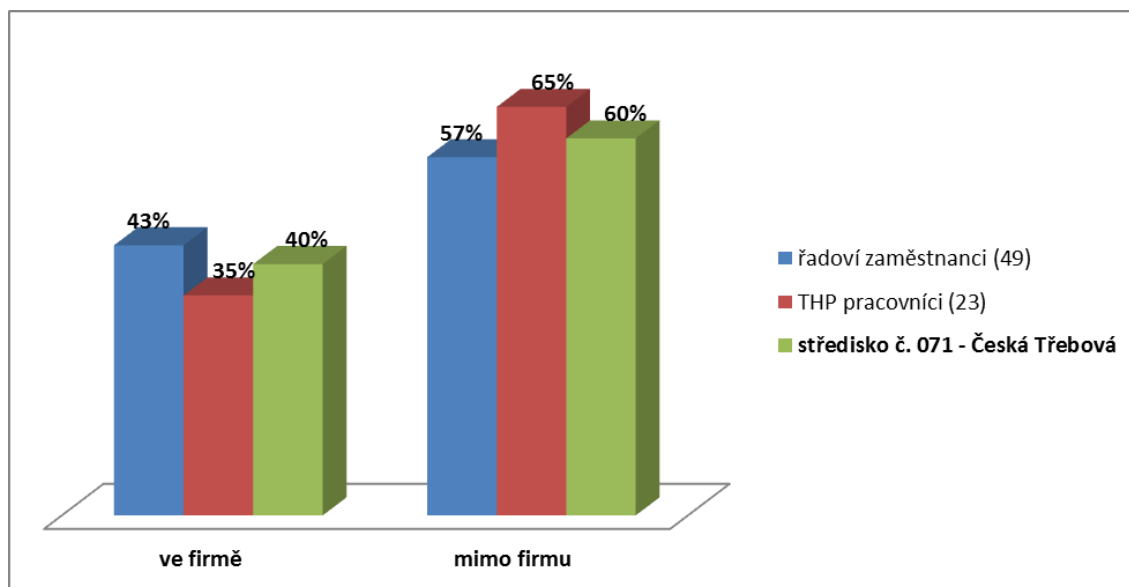
V problematice, zda firma poskytuje dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání, je situace nepatrně příznivější, zde kladné odpovědi tvoří 55% u řadových zaměstnanců a 68% u THP pracovníků. Z pohledu všech zaměstnanců střediska můžeme říci, že téměř tři pětiny všech zaměstnanců si myslí, že jim firma poskytuje dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání. Pro přesnější vizualizaci viz graf č. 12.

Graf č. 12 – Poskytuje Vám firma dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání?



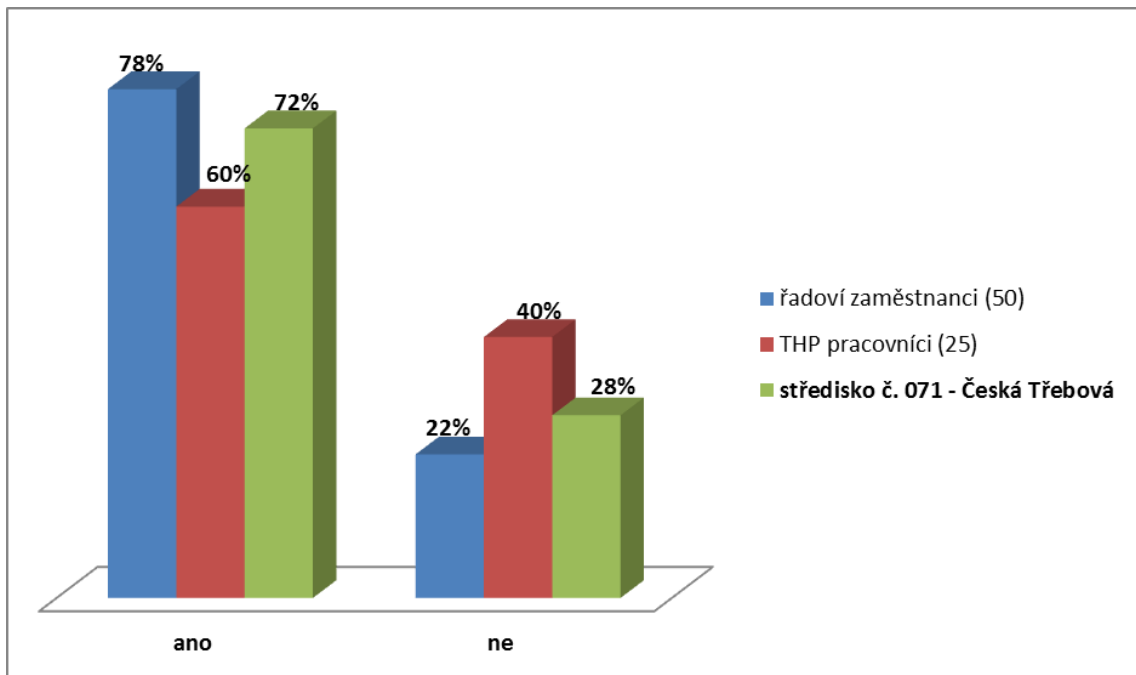
Více než polovina všech zaměstnanců střediska č. 071 v České Třebové dává přednost vzdělávání se mimo organizaci (viz graf č. 13). I když se metody vzdělávání na pracovišti doporučují spíše pro dělníky, řadoví zaměstnanci i THP pracovníci střediska se raději vzdělávají mimo něj - nejsou tak omezováni stálým prostředím.

Graf č. 13 - Dáváte přednost vzdělávání v prostorách firmy nebo spíše preferujete vzdělávat se v jiné instituci než je EŽ?



Většina zaměstnanců, jak dělníci tak i THP pracovníci, je spokojena s kvalitou školení na jejich pracovní pozici. Dělníci jsou spokojeni z 78% a THP pracovníci z 60% (viz graf č. 14). Tato čísla odpovídají výsledkům již zmiňované otázky týkající se počtu absolvovaných školení za rok. Pro dělnické profese se pořádá více školení než pro THP pracovníky, a proto jejich spokojenost musí být vyšší. I když ne vždy se větší počet školení vyrovná jejich kvalitě.

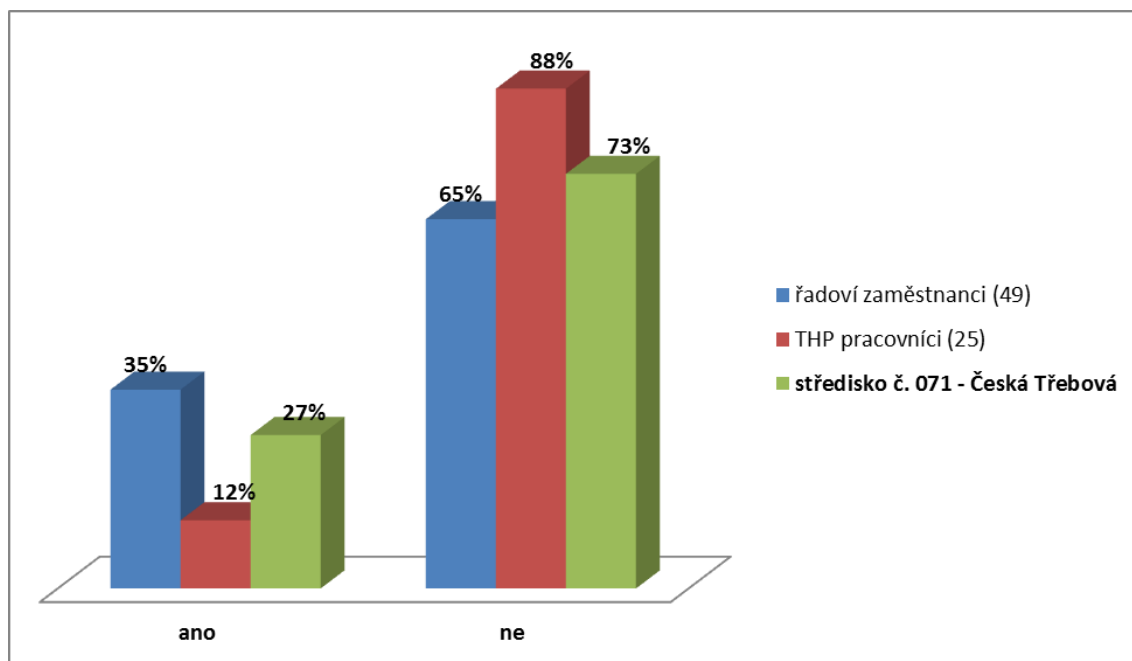
Graf č. 14 – Jste spokojen/a s kvalitou školení na Vaší pracovní pozici?



Když už jsem zmiňovala počet a kvalitu školení, bylo nutné následně vyšetřit, zda zaměstnancům připadají některá školení zbytečná. Pouze dva řadoví zaměstnanci z celkového počtu pracovníků střediska si myslí, že některá školení jsou nepotřebná, a to zejména každoroční školení BOZP a PO.

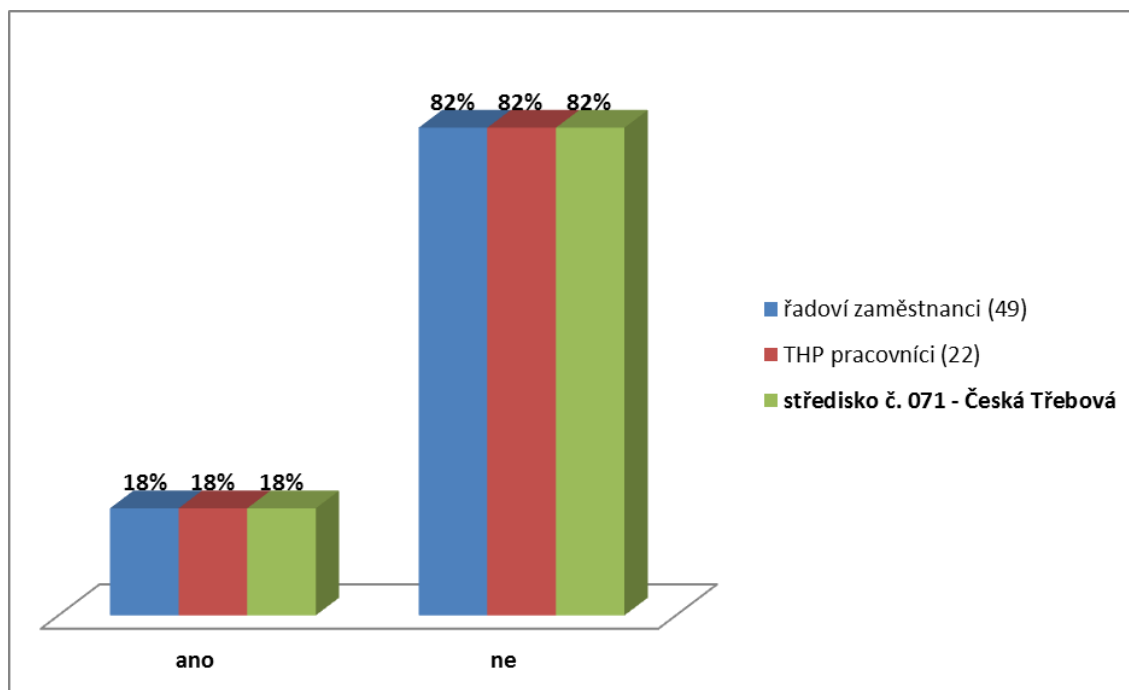
Zajímala jsem se také o skutečnost, zda mají zaměstnanci možnost postupu či povýšení anebo lepšího mzdového ohodnocení při zvýšení jejich kvalifikace. Bohužel pouze 12% THP pracovníků a 35% dělníků odpovědělo, že má při zvýšení kvalifikace možnost dalšího postupu či povýšení (viz graf č. 15).

Graf č. 15 – Máte ve své práci možnost postupu, povýšení či lepšího mzdového ohodnocení, při zvýšení své kvalifikace?



Spokojenost s mzdovým ohodnocením vzhledem k dosaženému vzdělání a vzhledem k absolvovaným školením vyjádřilo pouze 18% všech zaměstnanců střediska č. 071 (viz graf č. 16). Nedostatečným mzdovým ohodnocením a žádnou možností kariérního růstu velmi rychle klesá motivace pracovníků ke vzdělávání.

Graf č. 16 – Myslíte si, že pracovníci jsou adekvátně mzdově ohodnoceni vzhledem k jejich dosaženému vzdělání a absolvovaným školením?



Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Pracovníci zde mohli vyjádřit své názory a požadavky týkající se hlavně vzdělávání ve firmě. Bohužel ze všech 77 dotazníků pouze 15 mělo vyplněnou poslední otázku, ale i tak se zde objevili zajímavé názory a připomínky. Zaměstnanci dělnických profesí se dožadují lepšího mzdového ohodnocení a zvýšení mzdy vzhledem ke kvalifikaci zaměstnance. Další zajímavým návrhem je zavedení a zefektivnění hodnocení motivace pracovníků a dále je požadováno vytvoření sociálně spravedlivého hodnocení pracovníků. Požadavky na adekvátní mzdové ohodnocení a zvýšení platu se objevili i u THP pracovníků. Techničtí pracovníci také upozornili na chybějící program vzdělávání dle zaměření odborných profesí, který by jim umožňoval větší specializaci a zvýšení kvalifikace. Velmi užitečný mi připadá také poznatek, že by samotní zaměstnanci měli mít možnost jednou ročně podat návrh na profesní školení. THP pracovníci by také uvítali výuku cizího jazyka, i jako součást náplně práce.

5.3.1. Souhrnné výsledky dotazování

Když shrneme výsledky celého dotazníku, můžeme konstatovat, že situace v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci není přímo kritická, ale je zde

mnoho prostoru pro zlepšení a zkvalitnění. Zaměstnanci jsou poměrně často proškolení, zejména pokud školení potřebují k výkonu jejich profese. Velmi pozitivní bylo také zjištění, že samotní zaměstnanci mají potřebu se sami vzdělávat a zároveň jsou spokojeni s kvalitou školení na určité pracovní pozici.

Méně příznivé výsledky se týkají firmy a jejího přístupu ke vzdělávání pracovníků. Pouze polovina dotázaných považuje stávající systém vzdělávání za efektivní, tudíž nemůžeme být se stávajícím systémem spokojeni. Zjištěné situaci odpovídá názor zaměstnanců na podporu firmy ke vzdělávání pracovníků, kdy pouze 55% zaměstnanců cítí dostatečnou podporu firmy, zatímco 45% si nemyslí, že by firma dostatečně podporovala vzdělávání. Ani v oblasti poskytování možností pro rozvoj a vzdělávání není firma v ideální situaci, pouze 59% zaměstnanců je se stávajícími možnostmi spokojeno.

Naprosto nevyhovující situace se objevila v oblasti motivace, hodnocení a odměňování pracovníků. Jelikož tyto tři oblasti řízení lidských zdrojů spolu velmi úzce souvisí, je v dotazníku motivace pracovníků brána spíše z finančního hlediska. Více než polovina zaměstnanců se cítí nedostatečně motivována vedením ke vzdělávání a rozvoji. Jako potvrzení výroku nám můžou posloužit připomínky a názory z poslední otázky dotazníku, ve kterých se opakovaně objevila zmínka o nedostatečné motivaci. Zaměstnanci se domnívají, že ve firmě nefunguje efektivní hodnocení, které navíc není ani sociálně spravedlivé. Velmi neúnosná situace je v mzdovém ohodnocení – z odpovědí na otázky 17., 18. a částečně i 19. vyplývá, že více než dvě pětiny zaměstnanců nepovažují své mzdové ohodnocení za adekvátní vzhledem k dosaženému vzdělání a absolvovaným školením, a to jak ze skupiny THP pracovníků, tak i u skupiny řadových zaměstnanců. Zároveň téměř tři čtvrtiny pracovníků uvádí, že i přes zvýšení kvalifikace nemá možnost postupu nebo zvýšení mzdy, přičemž výše nespokojenosti u THP pracovníků dosahuje až 82%. Díky zaměstnancům, kteří vyplnili i poslední otázku, jsem se dozvěděla, že ve středisku v České Třebové chybí program vzdělávání pro THP pracovníky vytvořený a uzpůsobený vzhledem k zaměření odborných (zejména technických) profesí.

Pro celkový souhrn výsledků dotazníků viz příloha č. 8.

6. Návrhy na zlepšení vzdělávání a rozvoje pracovníků

Díky rozhovoru s paní Dagmar Rybkovou, ekonomkou střediska č. 071 v České Třebové, a také díky výsledkům dotazníkového šetření jsem zjistila, že ve firmě existuje několik problematických oblastí souvisejících se systémem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Návrhy na jejich zlepšení jsou uvedeny v následujícím textu.

První zásadní bod je zpětná vazba - EŽ nemá skoro žádnou zpětnou vazbu o kvalitě, srozumitelnosti a praktického využití školení od zaměstnanců. Bez zpětné vazby nelze efektivně zhodnotit stávající školení, a proto by v EŽ měli zavést dotazníky, díky kterým by zjistili úroveň spokojenosti zaměstnanců s absolvovanými školeními. Zaměstnanci by také měli mít prostor pro navrhnutí změn či vyjádření připomínek k proškolení. Velmi důležité je také průběžně zjišťovat aktuální potřeby a požadavky pracovníků na školení a další firemní vzdělávání, aby vedení firmy mohlo případně ihned reagovat a zlepšit stávající podmínky. Zpětná vazba by se měla také týkat celkové spokojenosti zaměstnanců s možnostmi a kvalitou vzdělávacích programů. Měla by celkově zhodnotit efektivitu vzdělávacích programů, odhalit silné a slabé stránky podnikového vzdělávání.

Celkově by vedení firmy mělo více podporovat vzdělávání. Zaměřit se více na celý vzdělávací systém, ne pouze na školení ze zákona a školení vyžadovaná až při jejich okamžité potřebě. Vzdělávání by mělo fungovat jako motivační faktor pro všechny zaměstnance. Zaměstnanec by měl být motivován k samostatnému vyhledávání možností se vzdělávat a uspokojovat své kvalifikační potřeby. Avšak z dotazníkového šetření vyplývá, že se zaměstnanci necítí dostatečně motivováni ke vzdělávání a rozvoji svých dovedností. Aby tento motivační faktor fungoval, musí být systém vzdělávání v EŽ propojen i s dalšími částmi řízení lidí ve firmě jako je např. vyhledávání, přijímání a rozmisťování zaměstnanců, hodnocení pracovníků, jejich motivace, plánování jejich rozvoje, hodnocení pracovního výkonu a odměňování.

Další ze zmiňovaných problémů týkající se systému vzdělávání je častá ztráta kvalifikovaných a kompetentních zaměstnanců. Je nutné zamezit výpovědím kvůli nízkému mzdovému ohodnocení. EŽ tak ztrácí kvalifikované a kompetentní zaměstnance, kteří by mohli pro firmu znamenat konkurenční výhodu na trhu. V období

velkých úspor je pro firmu těžké zvyšovat mzdy svým zaměstnancům, ale ztráta kvalifikovaných zaměstnanců znamená pro firmu mnohem větší náklady, protože musí opět školit nového zaměstnance. Mzdové ohodnocení by také mělo odpovídat dosaženému vzdělání, absolvovaným kurzům a školením jinak zaměstnanec opět nemá motivaci se vzdělávat.

Dle mého názoru EŽ nevěnuje dostatečnou pozornost THP pracovníkům. Zejména tito pracovníci musí neustále rozšiřovat své odborné znalosti a kompetence, aby mohli získané zkušenosti a vědomosti předávat řadovým zaměstnancům EŽ. Podle profesí by měli mít specializovaná školení a semináře. Dále by měli být vzdělávání a školení v oblasti managementu a soft skills.

Jako chybějící vzdělávací aktivitu můžu jmenovat výuku cizích jazyků pro THP pracovníky, protože dnes je již znalost nejméně jednoho cizího jazyka samozřejmostí pro úspěšného vedoucího pracovníka. Tento nedostatek je dán zejména věkovou strukturou pracovníků a jejich dosaženým vzděláním. Právě kvůli věkovému složení nemají pracovníci téměř žádné použitelné základy cizího jazyka (maximálně lehké základy ruštiny). Proto bych doporučovala zavést kurzy cizího jazyka pro tyto pracovníky, a jelikož Elektrizace železnic Praha a.s. exportuje své výrobky přes celou Evropu, doporučuji výuku angličtiny. Aby se firma vyhnula nařčení z diskriminace, tyto kurzy by měly být přístupné i řadovým zaměstnancům.

Další problematickou oblastí jsou počítačové dovednosti. Nejen THP pracovníci, ale i řadoví zaměstnanci, kteří při výkonu profese využívají počítač, by měli být proškolení v počítačových dovednostech. Pro řadové zaměstnance by stačilo školení základů obsluhy počítače a podle profesí i základní proškolení v počítačových programech, které průběžně využívají. Pro THP pracovníky bych doporučila rozsáhlejší vzdělávání v této oblasti, protože využívají počítač téměř po celou pracovní dobu. Bohužel výrobní středisko nemá výukovou počítačovou učebnu a její zřízení by bylo příliš nákladné. Z tohoto důvodu bych doporučila obrátit se na externí firmu zajišťující specializovaná školení počítačových schopností podle profesí (např. specializovaná školení pro programátory, pro účetní, pro vedení skladů, atd.). THP pracovníci, kteří mají určité schopnosti a zkušenosti s prací na počítači, by mohli využívat e-learningové vzdělávání. Elektrizace železnic by tak ušetřila náklady spojené s dopravou a účastí

zaměstnanců na odborných seminářích a všechny potřebné informace by měli zaměstnanci snadno zpřístupněny.

Prostor ke zlepšení a zkvalitnění systému školení zaměstnanců spočívá také ve funkci personalisty v každém středisku. V České Třebové tato funkce neexistuje, povinnosti vyplývající z této funkce plní ekonomka střediska. Personalista by ušetřil čas i práci zmiňované ekonomce, firma by získala lepší přehled o celkovém stavu vzdělávání zaměstnanců a celkově by se zlepšila podpora vzdělávání. Na druhou stranu zavedení této funkce znamená zvýšení nákladů, potřeba pracovních prostor pro personalistu a také přístup ke všem potřebným materiálům.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků v EŽ je trochu omezen schvalovacím procesem, kdy každý požadavek na školení jakéhokoli zaměstnance musí být schválen generálním ředitelem v Praze. Proto je možné, že by se vytvořením pracovní pozice personalisty na každém středisku tento proces ještě více zkomplikoval. Pro tuto pracovní pozici je také potřeba určitých předpokladů – kvalifikační požadavky, dovednosti, kompetence a odborné znalosti a dovednosti. Hlavní obecné dovednosti, které jsou požadovány na tuto funkci, jsou počítačová způsobilost (základní znalost ovládání a práce s počítačem, užívání nových funkcí a aplikací), právní povědomí (orientace v právních úkonech, zvládnutí aktivního právního jednání, aplikace znalosti zákonů a legislativy běžně ve firemní praxi) a velmi dobrá jazyková způsobilost v českém jazyce (orientace v náročných odborných textech, plynulá a spontánní reakce a komunikace s lidmi). Mezi nejdůležitější měkké kompetence patří efektivní komunikace a spolupráce, značná samostatnost nejen při řešení problémů, výkonnost a flexibilita.⁹⁵

⁹⁵ katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102148&kod_sm1%2

Závěr

Cílem mé práce bylo zanalyzovat současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků firmy Elektrizace železnic na pobočce v České Třebové a na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení a změny.

V první části práce jsem se zabývala teoretickými poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zabývala jsem se podnikovým vzděláváním, přístupy ke vzdělávání i systematickým vzděláváním pracovníků. Čerpala jsem z odborné literatury, která se problematikou zabývá.

V praktické části jsem čerpala z interních dokumentů a internetových stránek firmy. Nejprve jsem analyzovala nejdůležitější dokumenty týkající se vzdělávání ve firmě. Současný stav jsem analyzovala pomocí řízeného rozhovoru a dotazníků. Rozhovor jsem vedla s paní Dagmar Rybkovou, ekonomkou střediska, která je zodpovědná za organizaci vzdělávacích aktivit na středisku. Na základě výsledků rozhovoru jsem sestavila dotazník, který jsem rozdala zaměstnancům střediska v České Třebové. Díky vstřícnému přístupu zaměstnanců se vrátilo dostatečný počet vyplněných dotazníků (77) abych je mohla souhrnně zpracovat a dojít k závěrům. Podařilo se odhalit slabší i pozitivní části firemního vzdělávání. I přes důležitost vzdělávání a ochotu pracovníků vzdělávat se, se zaměstnanci necítí být motivováni ke vzdělávání. Toto negativní zjištění je ovlivněno nedostatečnou vazbou mezi vzděláváním a odměňováním pracovníků. Pracovníci totiž nemají možnost postupu a ani se necítí být adekvátně mzdově ohodnoceni vzhledem k absolvovaným školením a úrovni kvalifikace. Naopak pozitivním zjištěním byl fakt, že téměř žádní pracovníci nepovažují žádné školení za zbytečné.

Na základě získaných údajů bych jednoznačně doporučila vylepšení zpětné vazby mezi zaměstnanci a školiteli, případně mezi zaměstnanci a vedením. Zlepšení zpětné vazby by mohlo zefektivnit vzdělávání a zjistit aktuální potřeby a požadavky pracovníků na vzdělávání. Dalším pozitivem by mohla být zvýšená motivace pracovníků.

Dále bych zlepšila vzdělávání THP pracovníků např. pořádáním či účastí na odborných seminářích, absolvováním kurzů a odborně zaměřených školení. Těmto pracovníkům bych doporučila i výuku cizích jazyků.

Tato práce pro mě byla velkým přínosem a doufám, že i pro firmu bude podkladem pro změny ve vzdělávání svých pracovníků.

Résumé

La formation d'employés est une notion de plus en plus importante dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Dans notre époque, les salariés et leurs connaissances sont les possibilités d'avoir l'avantage concurrentiel. À cause de ce fait il faut suivre chaque possibilité de formation et organiser la formation systématiquement. La mémoire vise à analyser le système actuel de la formation et du développement dans l'entreprise „Elektrizace železnic, Praha a.s." dans son centre à Česká Třebová et puis à donner des recommandations des changements de ce système de la formation.

La mémoire est divisée en deux parties - la partie théorique et la partie pratique. Dans la première partie, il est expliqué les notions fondamentales de la gestion des ressources humaines, surtout le processus systématique de la formation des salariés. Ce processus comprend quatre phases de base qui sont décrits dans les chapitres suivants.

La partie pratique consiste à l'analyse d'état de la formation dans le centre de l'entreprise. Je commence avec l'analyse des documents importants. Ce sont les lois et les documents et les directives internes de l'entreprise. Puis je m'occupe des réponses de l'entretien que j'ai mené avec la personne responsable de la formation des employés. À la fin de cette partie, j'expertise les résultats des questionnaires. Ces questionnaires sont remplis par les employés d'un centre de l'entreprise.

Grâce aux résultats d'analyse des documents, d'entretien et de questionnaires, j'ai formé des recommandations des changements du système de la formation et du développement de l'entreprise. D'après moi, il faut améliorer le retour d'information entre la direction, le formateur et les employés. Sans ce retour, il est impossible d'évaluer l'efficacité de la formation. La direction doit subventionner la formation, non seulement dans le cas de besoin. En effet les employés ne sont pas motivés pour leur formation.

Pour conclure, cette mémoire est l'avantage pour moi parce que je préférerais travailler dans le domaine de la gestion des ressources humaines. J'espère que mon travail aidera l'entreprise nommée à améliorer la formation et le développement des employés.

Anotace

Práce se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků firmy Elektrizace železnic, Praha a.s. ve středisku v České Třebové. Je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje základní pojmy, přístupy ke vzdělávání a z velké části je zaměřena na systematický proces vzdělávání pracovníků. Praktická část práce analyzuje současný stav vzdělávání pracovníků střediska konkrétní firmy pomocí analýzy firemních dokumentů, rozhovoru s klíčovou osobou v oblasti vzdělávání pracovníků střediska a výsledků dotazníkového šetření. Na závěr obsahuje návrhy vhodných změn a doporučení týkající se zkvalitnění a zefektivnění vzdělávání pracovníků.

Klíčová slova

Vzdělávání pracovníků, systematický proces vzdělávání, školení, zaměstnanec, THP pracovník

Anotation

This bachelor dissertation concerns employee education and development in one centre in Česká Třebová of company „Elektrizace železnic, Praha a.s.“ The dissertation is divided in two parts - theoretical and practical. Theoretic part explains key concepts, attitude to education a main part is focused on systematic process of education of employees. Practical part analyses the current state of education of employees from this company. It's done by analysing the documents of company, by the interview with the key person in the area of education of employees and by analysing results of questionnaires. In the end of this dissertation, there are the proposed suggestions of changes that concern the quality and efficiency improvement of the employees' education.

Key words

Employees' education/education of employees, systematical process of education, training

Seznam pramenů a literatury

Knižní zdroje

ARMSTRONG, M. *Personální management*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN: 80-7169.614-5

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN: 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*, 1. vydání, Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN: 80-86851-68-0

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN: 978-80-247-2914-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN: 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN: 80-7179-468-6

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN: 978-80-247-1457-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*, 4. vydání, Praha: Management Press s.r.o., 2009. 400 s. ISBN: 978-80-7261-168-3

PROKOPENKO, J. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN: 80-7169-250-6

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*, 1. vydání, Praha: Portál, 2009. 207 s. ISBN: 978-80-7367-551-6

VODÁK, J. et KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. 237 s. ISBN: 978-80-247-3651-8

Zákony

Česká republika. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Elektronické zdroje

Vlastnická struktura. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2012-12-20]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/node/95>

Charakteristika Elektrizace železnic Praha a.s. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/node/24>

Historie. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/historie>

Organizační schéma. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://217.11.236.196:888/elzel/images/Organizacni%20schema%202011%20CJ.jpg>

071 VP Česká Třebová. *Elektrizace železnic Praha a.s.*, OnLine Systems - Wcontact s.r.o., [online] 2011 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.elzel.cz/cs/071-vp-ceska-trebova>

ŘEZNÍČEK, J. (www.estudio.cz). Seznam norem. *Technické normy ČSN – seznam norem*. [online] Technor, webdesign eStudio, 2005 - 2008 [cit. 2013-01-20] Dostupné z: <http://www.technicke-normy-csn.cz/technicke-normy/>

Ministerstvo práce a sociální věcí. Specialista rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. *Národní soustava povolání*. [online], [cit. 2012-12-05] Dostupné z: http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=102148&kod_sm

Stránky přátel železnic. 50 let elektrizace tratě Česká Třebová – Praha. *Infrastruktura*. [online], [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://spz.logout.cz/infra/50let-pha-ct.html>

Zdroje z firmy

Elektrizace železnic Praha a.s.: profil společnosti, Praha: D&S Design Prague, s. r. o., 2005, 1. vydání, s. 20

- interní směrnice
- S 15 Personalistika
 - I 15.3 Školení zaměstnanců
 - P_2011_12 Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012

Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSD	Československé státní dráhy
ČSN	Česká technická norma
ČSN EN	Evropské normy
EŽ	Elektrizace železnic, Praha a.s.
ISO	International Organization for Standardization
MHD	městská hromadná doprava
OHSAS	Occupational Health and Safety Advisory Services
PO	požární ochrana
SVP	středisko výrobního provozu
THP	technickohospodářský pracovník
TV	trakční vedení

Seznam obrázků

Schéma č. 1 – Systém vzdělávání pracovníků

Schéma č. 2 – Analýza problémů výkonnosti

Schéma č. 3 – Vlastnická struktura Elektrizace železnic Praha a.s.

Schéma č. 4 – Organizační struktura Elektrizace železnic Praha a.s.

Schéma č. 5 – Tvorba plánu zvyšování a udržování kvalifikace

Seznam grafů

Graf č. 1 - Věková struktura zaměstnanců střediska č. 071 – Česká Třebová

Graf č. 2 - Kolik let již pracujete ve firmě?

Graf č. 3 - Je pro výkon Vaší profese potřeba složit nějaké speciální zkoušky?

Graf č. 4 - Je Vaše profese založena na průběžném vzdělávání?

Graf č. 5 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 6 - Kolik školení průměrně za rok absolvujete?

Graf č. 7 - Máte potřebu se sám/sama vzdělávat a zdokonalovat se ve Vaší profesi, popř. zvyšovat Vaší kvalifikaci?

Graf č. 8 - Cítíte se motivován/a vedením ke vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností?

Graf č. 9 - Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců?

Graf č. 10 - Myslíte si, že je dosavadní systém vzdělávání ve firmě efektivní?

Graf č. 11 - Myslíte si, že firma dostatečně podporuje vzdělávání zaměstnanců?

Graf č. 12 - Poskytuje Vám firma dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání?

Graf č. 13 - Dáváte přednost vzdělávání v prostorách firmy nebo spíše preferujete vzdělávat se v jiné instituci než je EŽ?

Graf č. 14 - Jste spokojen/a s kvalitou školení na Vaší pracovní pozici?

Graf č. 15 - Máte ve své práci možnost postupu, povýšení či lepšího mzdového ohodnocení, při zvýšení své kvalifikace?

Graf č. 16 - Myslíte si, že pracovníci jsou adekvátně mzdově ohodnoceni vzhledem k jejich dosaženému vzdělání a absolvovaným školením?

Seznam příloh

Příloha č. 1 – S 15 Personalistika

Příloha č. 2 – I 15.3 Školení zaměstnanců

Příloha č. 3 – P _2011_12 Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012

Příloha č. 4 – Požadavek na školení

Příloha č. 5 – Kvalifikační karta zaměstnance

Příloha č. 6 – Zpráva o průběhu školení


Příloha č. 7 – Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení


Příloha č. 8 – Souhrnné výsledky dotazníku

Příloha č. 9 – Dotazník

Přílohy


Příloha č. 1 – S 15 Personalistika

	ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA a.s. nám. Hrdinů 1693/4a, 140 00 Praha 4	Počet listů : 9 Verze č. : 2
Číslo a název směrnice GŘ S 15 Personalistika		
Stručný obsah Směrnice obsahuje vazby mezi jednotlivými personálními a s nimi souvisejícími činnostmi.		
Tento dokument je součástí dokumentace integrovaného systému řízení jakosti a podléhá změnovému řízení. Kopie nejsou aktualizovány.		
Zpracovatel: PŘ Miluše Rydlová v.r.	Účinnost dokumentu od: 1. 2. 2010	Schválil: Generální ředitel a.s. Ing. Karel Mora v.r.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 3
	Směrnice GR	Verze č.: 2

Obsah

1	Úvod.....	4
1.1	Účel směrnice.....	4
1.2	Rozsah platnosti.....	4
2	Personální činnosti.....	4
2.1	Vyhledávání a příjem nového zaměstnance.....	4
2.2	Přeřazení zaměstnanců.....	5
2.3	Školení zaměstnanců.....	5
2.4	Příprava podkladů pro mzdy.....	5
2.5	Mzdová agenda a zákonné povinnosti.....	5
2.6	Ukončení pracovního poměru.....	6
2.7	Hodnocení zaměstnanců.....	6
3	Další činnosti.....	6
3.1	Zdravotní způsobilost zaměstnanců.....	6
3.2	Stravování zaměstnanců.....	7
3.3	Cestovní náhrady zaměstnanců.....	7
4	Související dokumenty.....	8
5	Přílohy.....	8
6	Záznamy o jakosti.....	9

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 4
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

1 Úvod

1.1 Účel směrnice

Účelem směrnice je věnovat maximální a cílenou pozornost zaměstnancům a.s. vzhledem k jejich odbornému u růstu, vzdělávání a výsledkům jejich práce, které přímo souvisejí se systémem zabezpečování kvality u a.s.

Směrnice vychází z požadavků norem ISO 9001, ISO 14 001, OH SAS 18001 a upravuje činnosti řízení lidských zdrojů v těchto oblastech:

- vyhledávání a příjem nového zaměstnance,
- přeřazení zaměstnanců,
- školení zaměstnanců,
- příprava podkladů pro mzdy,
- mzdová agenda a zákonné povinnosti,
- ukončení pracovního poměru,
- hodnocení zaměstnanců.

1.2 Rozsah platnosti

Směrnice je určena zejména pro zaměstnance zabývající se personálními činnostmi. Její ustanovení jsou však závazná pro všechny pracovníky společnosti.


2 Personální činnosti

2.1 Vyhledávání a příjem nového zaměstnance

V této oblasti jsou popsány činnosti související s tvorbou plánu lidských zdrojů, zadávání požadavku na nového zaměstnance, způsobem jeho výběru a příjmu. Dále činnosti následující po výběru zaměstnance, jako je podpis smlouvy, předložení všech potřebných dokladů zaměstnance, vstupní zdravotní prohlídka, seznámením se s povinnostmi a právy zaměstnance, vyhotovením vstupního listu a kvalifikační karty, založením osobního spisu zaměstnance a seznámením se všemi povinnými školeními, které jsou nezbytné pro nástup do společnosti.

Všechny tyto činnosti jsou podrobně popsány v instrukci **I 15.1 Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 5
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

2.2 Přeřazení zaměstnanců

Oblast popisuje postup při přeřazení zaměstnance na jiné místo v rámci EŽ Praha a.s.

Tato oblast je podrobně popsána v instrukci **I 15.2 Přeřazení zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

2.3 Školení zaměstnanců

Školení pracovníků popisuje činnosti související s tvorbou plánu školení, kdy je tvořen na základě požadavků vedoucích středisek a hodnocení minulých školení, dále postup pro školení nových zaměstnanců, způsob hodnocení školení a archivace dokladů o jejich průběhu.

Tato oblast je podrobně popsána v instrukci **I 15.3 Školení zaměstnanců**.

Odpovědnost za danou oblast má **personální útvar**.

2.4 Příprava podkladů pro mzdy

Oblast přípravy podkladů pro mzdy zahrnuje popis činností související se způsobem evidence docházky v budově ředitelství a v provozech. Určuje odpovědnosti za jednotlivé kroky, zadání docházky do systému a způsob předání personálnímu útvaru.

Podrobný popis těchto činností je uveden v instrukci **I 15.4 Příprava podkladů pro mzdy**.


Za správnost vedení docházky odpovídá **mzdový referent střediska nebo ředitel úseku**.

2.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti

Oblast mzdové agendy navazuje na předchozí přípravu podkladů pro mzdy. Zahrnuje činnosti související s převzetím podkladů pro mzdy a tvorbou mezd, ať už formou mzdové závěrky nebo řešení změn mzdových tarifů.

Podrobný popis je uveden v instrukci **I 15.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti**.

Za oblast mzdové agendy odpovídá **personální útvar**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 6
	Směrnice GR	Verze č.: 2

2.6 Ukončení pracovního poměru

V této části jsou zahrnuty způsoby ukončení pracovního poměru, ať už ze strany zaměstnance, tak také ze strany zaměstnavatele. Popisuje postupy od návrhu na ukončení pracovního poměru, resp. rozhodnutí o ukončení pracovního poměru, přes posouzení, až po skončení pracovního poměru.

Tato oblast je podrobně rozebrána v instrukci **I 15.6 Ukončení pracovního poměru**.

Odpovědnost za tuto oblast nese **personální útvar**.

2.7 Hodnocení zaměstnanců

V oblasti hodnocení zaměstnanců jsou popsány činnosti s tímto související – způsob, jakým jsou zaměstnanci hodnoceni, tvorba plánu hodnocení a určení jeho termínů pro nově přijatých zaměstnanců, stanovení kritérií pro hodnocení, dále tvorba vyhodnocení způsobilosti zaměstnanců na základě hodnocení a seznámení zaměstnance a personalisty s jeho výsledky.

Podrobně je oblast popsána v instrukci **I 15.7 Hodnocení zaměstnanců**.


Za hodnocení zaměstnanců nese odpovědnost **personální útvar**.

3 Další činnosti

3.1 Zdravotní způsobilost zaměstnanců

Upravuje posuzování zdravotní způsobilosti zaměstnanců EŽ Praha a.s. a uchazečů o zaměstnání u EŽ Praha a.s. Řeší problematiku týkající se např.:

- vstupní prohlídky (uchazeč o zaměstnání)
- preventivní prohlídky (zaměstnanci a.s.)
- mimořádné prohlídky
- prohlídky zaměstnanců pracujících na rizikových pracovištích
- prohlídky zaměstnanců při převedení na jinou práci
- prohlídky při skončení pracovního poměru

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 7
	Směrnice GR	Verze č.: 2

Podrobnější informace jsou rozepsány v **příloze č. 13 - Zdravotní způsobilost zaměstnanců u EŽ Praha a.s.**

Odpovědnost za tuto oblast nese **personální útvar** (zaměstnanci ředitelství) nebo **vedoucí jednotlivých středisek** (zaměstnanci středisek)

3.2 Stravování zaměstnanců

Upravuje stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s. Řeší oblasti týkající se např.:

- druhy poskytovaného stravování
- financování stravování
- podmínky poskytování stravování
- organizace a zajišťování zaměstnanců

Oblast je podrobně rozebrána v **příloze č 14 – Stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s.**

Metodicky za tuto oblast nese odpovědnost **personální úsek**.


3.3 Cestovní náhrady zaměstnanců

Směrnice určuje poskytování cestovních náhrad zaměstnancům Elektrizace železnic Praha a.s. Řeší problematiku týkající se např.:

- vymezení pracovních cest v ČR a zahraničí
- náhrady při tuzemské pracovní cestě
- náhrady při zahraniční pracovní cestě
- náhrady při přeložení a přijetí
- náhrady při výkonu práce v zahraničí
- Náhrady za používání silničních motorových vozidel při pracovních cestách
- Způsob předkládání vyúčtování cestovních náhrad

Podrobnější informace jsou k dispozici v **příloze č. 15 - Cestovní náhrady zaměstnanců EŽ Praha a.s.**

Metodicky za tuto oblast nese odpovědnost **personální úsek**.

	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 8
	Směrnice GŘ	Verze č.: 2

4 Související dokumenty

S 1.5 Řízení informací

I 15.1 Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců

I 15.2 Přeřazení zaměstnance

I 15.3 Školení zaměstnanců

I 15.4 Příprava podkladů pro mzdy


I 15.5 Mzdová agenda a zákonné povinnosti

I 15.6 Ukončení pracovního poměru

I 15.7 Hodnocení zaměstnanců

5 Přílohy


- Příloha č. 1 - Požadavek na nového zaměstnance
- Příloha č. 2a, b - Návrh na přijetí zaměstnance
- Příloha č. 3 - Charakteristika pracovního místa
- Příloha č. 4 - Vstupní list
- Příloha č. 5 - Kvalifikační karta zaměstnance
- Příloha č. 6a,b - Návrh na přeřazení zaměstnance
- Příloha č. 7a,b - Návrh na zvýšení – snížení mzdy
- Příloha č. 8 - Požadavek na školení
- Příloha č. 9 - Zpráva o průběhu školení
- Příloha č. 10 - Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení
- Příloha č. 11 - Pracovní hodnocení
- Příloha č. 12 - Výstupní list
- Příloha č. 13 - Zdravotní způsobilost zaměstnanců u EŽ Praha a.s.
- Příloha č. 14 - Stravování zaměstnanců EŽ Praha a.s.
- Příloha č. 15 - Cestovní náhrady zaměstnanců EŽ Praha a.s.


	Název dokumentu:	Počet listů: 9
	S 15 Personalistika	List číslo: 9
	Směrnice GR	Verze č.: 2

6 Záznamy o jakosti

číslo záznamu	název záznamu	nositel záznamu		místo uložení		lhůta uchování		Skart. znak
		originál	kopie	originál	kopie	originál	kopie	
S 15 - 1.2	Požadavek na nového zaměstnance	pers. útvar	--	pers. útvar	--	1 rok	--	S 5
S 15 - 2a.2, 2b.2	Návrh na přijetí zaměstnance (TH funkce, dělnická profese)	pers. útvar	středisko/útvar/	pers. útvar	středisko/útvar/	po dobu trvání prac.p.	1 rok	S 5
S 15 - 3.4	Charakteristika pracovního místa	pers. útvar	středisko/útvar/zaměstnanec	pers.útv. středisko/útvar/zaměst.	středisko/útvar/zaměstnanec	po dobu trvání prac. poměru	po dobu zařazení na prac. místo	S 5
S 15 - 9.3	Zpráva o průběhu školení	pers. útvar	Organiz. školení za a.s.	pers. útvar	organizátor školení za a.s.	5 let	1 rok	S 5
S 15 - 10.2	Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení	pers. útvar	--	pers. útvar	--	1 rok	--	S 1

Příloha č. 2 – I 15.3 Školení zaměstnanců

	<p>ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA a.s.</p> <p>nám. Hrdinů 1693/4a, 140 00 Praha 4</p>	<p>Počet listů : 7</p> <p>Verze č. : 2</p>								
<p>Číslo a název instrukce</p> <p>I 15.3 Školení zaměstnanců</p>										
<p>Tento dokument je součástí dokumentace integrovaného systému řízení jakosti a podléhá změnovému řízení. Kopie nejsou aktualizovány.</p>										
<table border="1"><tr><td>Zpracovatel:</td></tr><tr><td>PŘ</td></tr><tr><td>Miluše Rydlová v.r.</td></tr></table>	Zpracovatel:	PŘ	Miluše Rydlová v.r.	<table border="1"><tr><td>Účinnost dokumentu od:</td></tr><tr><td>9. 7. 2010</td></tr></table>	Účinnost dokumentu od:	9. 7. 2010	<table border="1"><tr><td>Schválil: 8.7.2010</td></tr><tr><td>PŘ</td></tr><tr><td>Miluše Rydlová v.r.</td></tr></table>	Schválil: 8.7.2010	PŘ	Miluše Rydlová v.r.
Zpracovatel:										
PŘ										
Miluše Rydlová v.r.										
Účinnost dokumentu od:										
9. 7. 2010										
Schválil: 8.7.2010										
PŘ										
Miluše Rydlová v.r.										

	Název dokumentu:	Počet listů: 7
	I 15.3 Školení zaměstnanců	List číslo: 3
	Instrukce	Verze č.: 2

Anotace procesu:

Školení zaměstnanců popisuje činnosti související s tvorbou plánu zvyšování a udržování kvalifikace, kdy je tvořen na základě požadavků vedoucích útvarů a středisek a hodnocení minulých školení, dále postup pro školení nových zaměstnanců, způsob hodnocení školení a archivace dokladů o jejich průběhu.

Dále popisuje postup při proškolení / seznámení zaměstnanců s dalšími interními předpisy a.s. (Příkazy, Rozhodnutí, Směrnice integrovaného systému řízení jakosti, Opatření apod.) a postup při školení, která nejsou zařazena do plánu zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců.

Anotace procesu:

Název role	Popis role (určení funkce pracovníka)
1 Personální ředitel	
2 Výrobní ředitel	
3 Vedoucí střediska, útvaru	Vedoucí jednotlivých středisek nebo útvarů
4 Generální ředitel	
5 Přímý nadřízený	Přímý nadřízený nového zaměstnance
6 Zaměstnanec EŽ	Zaměstnanec EŽ


Zdroje procesu:

Označení zdroje procesu	Popis zdroje procesu
1 Plán	Plán zvyšování a udržování kvalifikace
3 Kvalifikační karta	
4 Seznam školení	
5 Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení	
6 Doklady o školení	

Zahájení procesu:

P – plán, O – osobní požadavek, S – stav, událost


Typ zahájení	Role	Popis	Vstupy – zahájení
P	Personální ředitel	Jednou ročně tvoří plán (interní a externí školení). Dále viz větev A.	Plán.
S	Personalista, přímý nadřízený	Vstupní školení nově příchozího zaměstnance viz I 15.1 Vyhledávání a příjem nových zaměstnanců . Jedná se o školení směrnic a vstupní školení, které vždy provádí interní lektori. Dále viz větev B.	
P	Personalista	Jednou ročně provádí hodnocení školení. Dále viz větev C.	
P	Personalista	Odpovídá za archivaci dokladů o školení. Dále viz větev D.	

	Název dokumentu:	Počet listů: 7
	I 15.3 Školení zaměstnanců	List číslo: 4
	Instrukce	Verze č.: 2

Číslo		Role	Popis	Dílčí vstupy	Dílčí výstupy
Alternativy (větvení): A = Plán školení B = Interní a externí školení C = Hodnocení školení D = Archivace dokladů o školení E = Školení mimo plán					
Plán školení (větvev A)					
10	A	Personalista	Zažádá e-mailem vedoucí středisek, útvarů o zaslání požadavků na školení, která budou zařazena do plánu.		
20	A	Vedoucí středisek, útvarů	Předají požadavky na školení personalistovi.		
30	A1	Vedoucí středisek, útvarů	V průběhu roku (mimo plán) dávají žádost o školení na tiskopise Požadavek na školení (viz příloha č. 8).		Požadavek na školení
40		Vedoucí středisek, útvarů	V případě přeřazení zaměstnance na jiné pracovní místo (jiné pracoviště), provede instruktážní školení na pracovišti a zaznamená do Kvalifikační karty zaměstnance (v programu personalistika nikoliv).		Kvalifikační karta
50	A	Personalista, personální ředitel	Sestaví Plán na základě podkladů vedoucích středisek a útvarů, zahrnou do něj ze zákona povinná školení zaměstnanců a předloží jej ke schválení vedení společnosti. V periodických cyklech určených představitelem managementu pro integrovaný systém jakosti jsou zařazována diferencovaná průřezová školení pro zaměstnance firmy zaměřená na: <ul style="list-style-type: none"> - seznámení s aktuálními požadavky legislativy, které souvisejí s jakostí, - podporování povědomí závažnosti požadavků zákazníka, - vědomí o závažnosti a důležitosti činnosti zaměstnanců pro dosažení cílů jakosti a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti. 		Plán
60	A	Generální ředitel	Schválí plán.		Plán
70	A	Personalista	Informuje příslušné zaměstnance o schváleném plánu.		Plán
Interní a externí školení (větvev B)					
80	B	Personalista	Informuje lektora (interní, externí) a domluví s ním podmínky plánovaného školení.		
90	B	Personalista	Ve spolupráci s lektorem zajistí prostory a pomůcky potřebné pro školení.		
100	B	Personalista	Informuje zaměstnance a střediska o plánovaném školení.		
110	B	Zaměstnanec EŽ	Účastní se školení.		
120	B	Vedoucí středisek,	Po návratu svého zaměstnance ze školení zaznamená realizované školení do Kvalifikační karty	Kvalifikační karta	

	Název dokumentu:		Počet listů: 7
	I 15.3 Školení zaměstnanců		List číslo: 5
	Instrukce		Verze č.: 2

		útvary	zaměstnanec (příloha č. 5).		
130	B1	Zaměstnanec (THP)	Potvrdí svým podpisem účast na školení na prezenční listinu a do Kvalifikační karty.	Kvalifikační karta, prezenční listina	
140	B2	Zaměstnanec (dělník)	Potvrdí svým podpisem účast na školení na prezenční listinu (v Kvalifikační kartě je pouze záznam bez nutného podpisu).	Kvalifikační karta, prezenční listina	
150	B	Personalista	Vede centrální evidenci školení; absolvovaná školení zaznamenává jednotlivým zaměstnancům do programu personalistika. Jednou za ¼ roku předá vedoucím středisek a útvarů seznam proběhlých školení (do konce následujícího měsíce po skončení čtvrtletí) ke kontrole.	Seznam školení	
160	B	Vedoucí středisek, útvarů	Zkontroluje seznam školení se záznamy v kvalifikační kartě, neshody řeší s personalistou.	Kvalifikační karta, seznam školení	
			Hodnocení školení (včetně C)		
170	C	Personalista	Přistoupí k vyhodnocení schváleného plánu: - 2x ročně hodnocení subdodavatelů – vybraných školení (výběr školení pro hodnocení navrhne personalista a je projednán na vedení a.s. při schvalování plánu), viz krok 180-240 (C1) - celkové zhodnocení školení jedenkrát ročně viz krok 250 (C2)		
180	C1	Personalista	Na základě rozhodnutí personálního ředitele o vybraných školení nad rámec plánu, zahrne tyto školení do hodnocení subdodavatelů.		
190	C1	Zaměstnanec EŽ	Je povinen zhodnotit personálnímu útvaru absolvované školení na formuláři Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení (příloha č. 10), který obdrží při vyslání na školení a odevzdá jej po ukončení školení vedoucímu útvaru, střediska.		Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení
200	C1	Vedoucí útvaru, střediska	Tiskopis si ponechá a nejpozději po uplynutí 1 měsíce po absolvovaném školení předá s vlastním vyhodnocením personálnímu útvaru.	Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení	
210	C1	Zaměstnanec, Vedoucí útvaru, střediska	Hodnocení provede zaměstnanec i vedoucí útvaru/střediska bodovým hodnocením jednotlivých otázek na formuláři takto: Ano - 10 bodů Částečně - 5 bodů Ne - 0 bodů		
220	C1	Personalista	Po součtu všech bodů vyhodnotí celkovou vhodnost/nehodnost školení /kurzu/ takto: - při celkovém počtu 30 – 60 bodů - VHODNÉ - při menším počtu než 30 bodů - NEVHODNÉ		
230	C1	Personalista	V případě, že bude subdodavatel vyhodnocen jako NEVHODNÝ ve více než 50%, nebude reklamáce uplatňována, ale subdodavatel bude vyloučen ze		

	Název dokumentu:		Počet listů: 7
	I 15.3 Školení zaměstnanců		List číslo: 6
	Instrukce		Verze č.: 2


			seznamu firem, u kterých jsou školení realizována.		
240	C1	Personalista	Předá jednou za půl roku hodnocení subdodavatelů Radě jakosti.		Hodnocení subdodavatelů
250	C2	Personalista	Provede celkové hodnocení školení dle příslušného dokumentu týkající se hodnocení kritérií.		
Archivace dokladů o školení (větev D)					
260	D	Zaměstnanec	Je povinen předat originály nebo kopie školení personalistovi		Doklady o školení
270	D	Personalista	Ukládá originály nebo kopie dokladů o školeních / osvědčení, odborné zkoušky, záznamy o odborné způsobilosti atd./	Doklady o školení	Doklady o školení
290	D	Personalista	Provádí kontrolu správnosti a úplnosti záznamů v kvalifikačních kartách zaměstnanců, které vedou vedoucí útvarů a vedoucí středisek.	Doklady o školení	Kvalifikační karta

Ukončení procesu:			
Konečné číslo	Role	Popis	Výstupy - ukončení
75 A	Generální ředitel, personální ředitel	Sestaví nový plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na další rok, do kterého promítné výsledky průběžného hodnocení. Celkově vyhodnotí plán za uplynulý rok.	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců
165 B	Zaměstnanec	Zúčastnil se školení a doklady předal personalistovi.	Doklady o školení
255 C	Personalista	Vyhodnotil školení za uplynulý rok.	Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení
295 E	Personalista	Archivoval doklady o školení.	Doklady o školení

Školení mimo plán (větev E)					
Číslo		Role	Popis	Dílejší vstupy	Dílejší výstupy
300	E	Odborní ředitel, vedoucí útvaru, střediska, zaměstnanec pověřený proškolením	Provede proškolení/ seznámení zaměstnanců s dalšími interními předpisy a.s., případně se změnami v interních předpisech. Proškolení zaměstnance z dalších předpisů souvisejících s jeho výkonem práce, instrukcemi apod.	Interní předpisy a.s., předpisy související s výkonem práce apod.	Zpráva o průběhu školení
310	E	zaměstnanec	Absolvuje proškolení/seznámení a potvrdí svým podpisem na prezenční listinu(jiný doklad).		prezenční listina (jiný doklad)
320	E	Odborní ředitel, vedoucí střediska/útvaru	Ukládá originál „Zprávy o průběhu školení“ včetně prezenční listiny (jiného dokladu) v útvaru/středisku.		Zpráva o průběhu školení, prezenční listina (jiný doklad).

Související přílohy:


- Příloha č. 5 - Kvalifikační karta zaměstnance
- Příloha č. 8 - Požadavek na školení
- Příloha č. 9 - Zpráva o průběhu školení

	Název dokumentu:	Počet listů: 7
	I 15.3 Školení zaměstnanců	List číslo: 7
	Instrukce	Verze č.: 2

- Příloha č. 10 - Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení

Příloha č. 3 – P_2011_12 Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012

	ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA a.s. nám. Hrdinů 1693/4a, 140 00 Praha 4	Počet listů : 6
<p>P_2011_12 Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012</p>		
Zpracovatel: PS Tomáš Mora v.r.	Účinnost dokumentu od: 1.1.2012	Schválil: Generální ředitel a.s. Ing. Karel Mora v.r.

	Název dokumentu:	Počet listů: 6
	P_2011_12	List číslo: 2
	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012	
	Příkaz GR	

Obsah

1. Úvod

V plánu zvyšování a udržování kvalifikace na rok 2012 jsou zařazeny akce zabezpečující získání a obnovení odborné způsobilosti, akce pro zvýšení odborných znalostí pro vybrané pracovní činnosti a školení týkající se některých směrnic systému řízení jakostí.

2. Seznam použitých zkratk


J - jeřábník
 OPP - obsluha pracovní plošiny
 S - svářeč
 SD - svářečský dělník
 V - vazač

3. Evidence

Evidence vzdělávacích akcí musí být provedena na předepsaných tiskopisech. O provedeném školení vyplní školitel (lektor) „Zprávu o průběhu školení“. V případě většího počtu účastníků školení musí být účastníci uvedeni na tiskopise „Příloha ke zprávě o průběhu školení“. Oba tiskopisy si školitel před zahájením školení vyzvedne a po ukončení odevzdá vyplněné tiskopisy personálnímu útvaru.


4. Závěr

Vyhodnocení a rozbor plnění plánu výchovy a vzdělávání roku 2012 bude provedeno personálním útvarem v únoru následujícího roku a předloženo k projednání vedení a.s.

	Název dokumentu:	Počet listů: 6
	P_2011_12	List číslo: 3
	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012	
	Příkaz GR	


Úsek – Generálního ředitele

Předmět školení	ZL
Příručka jakosti	2/2012
Intrení předpisy	3/2012
Zkušební postupy stanic	3/2012
Program Test a Motion – konečné školení	5/2012


	Název dokumentu:	Počet listů: 6
	P_2011_12	List číslo: 4
	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012 Příkaz GR	

Úsek výrobního ředitele

Předmět školení	SIT	TVC	TVM	VPČT	VPVL
Kurz pro přípravu ke zkoušce ve smyslu vyhl. 50/78 Sb.	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Obnov. odb. způsobilosti strojník stavebních mechanismů	2x	6x	2x		3x
	2,5	2,5,11	2,5		3
Základní kurz pro odb. způsobilost svářeč.svař.dělník	2x 1.pol.				
Obnovení odborné způsob.svářeč-ZK	7x 10	4x 10,4	6x 10,4	10x 2,3,4,10	27x 11
Přezkoušení svářečů s úřední zkouškou				2x 2,10	12x 1,3,5
Svářečský mistr-kontrolor				1x 3	
Preventista požární ochrany a pož.hlídká	1,5,8,11	1,5,8,11	1,5,8,11	1,5,8,11	1,5,8,11
Kurz školitelů OPP proti pádu při práci ve výškách	6	6	6	6	6
Obnovení odborné způsob. řidičů motor. vozíků	5x 11	3x 11	11x 2,11	21x 1	33x 4
Obnovení odbor. způs. jeřábníků, vazačů, obsl. pracovních plošin a reg.zakl.	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Obnovení odborné způsob. obsluhy ručních motor. motorových pil a krovinořezů		1x 11	4x 3		
BOZP a PO a vyhl.50/78 Sb.,§4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
Kurz obsluha tlak. Zař.	7x 3		3x 3	5x 5	10x 5
Úřední zkouška – svářeč				4x 1.pol	
Plynové zařízení				3x 5	
Tlakové a plynové zařízení					3x 3
Vlečky					4x 10

	Název dokumentu:	Počet listů: 6
	P_2011_12	List číslo: 5
	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012 Příkaz GR	

Předmět školení	SIT	TVC	TVM	VPČT	VPVL
Pravidelné školení ve smyslu Směrnice SŽDCč.50	1,3,56,9,11	1,3,56,9,11	1,3,56,9,11	1,3,56,9,11	1,3,56,9,11
Odborná zkouška č.F-00 Směrnice SŽDCč.50		3x 6	5x 6		
Odborná zkouška č. F-09 Směrnice SŽDCč.50	5x 11,4	13x 3,4,11	10x 3,4		
Odborná zkouška č.F-10 dle ČD Ok 2/2	4x 8,9,11		1x 3	1x 11	
Odborná zkouška č. F-11 Směrnice SŽDCč.50		1x 5			
Obnovení odbor.způsobilosti Svářečský dělník	2x 10	10x 4,10	2x 5	2x 4	20x 11
Obnovení odborné způsobilosti vlečky				10	10
Obsluha nízkotlakých kotlů				1x 5	7x 5
Akreditace tepelného zpracování kovů				1x 12	

	Název dokumentu:	Počet listů: 6
	P_2011_12	List číslo: 6
	Plán zvyšování a udržování kvalifikace zaměstnanců na rok 2012 Příkaz GR	

Předmět školení	VŘ	RS	ÚZ	TP
Odborná zkouška F-09		1x 8		
Školitel OPP proti pádu	6			
Intrastat 2013			1x 11/2012	
Program Inventor				I.pol
Kurzy a školení ČKAIT		3x Celý rok		
Technik bezpečnosti ochrany zdravý při práci	1x 6			
Kontrolor HP	1x 10			
Odborná zkouška F14	1x 3			

Tímto Příkazem GR P_2011_12 se ruší Příkaz GR P_2010_10.

Příloha č. 4 – Požadavek na školení

ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA
akciová společnost

Aktuální list: 1 z 1
Verze č.: 2



POŽADAVEK NA ŠKOLENÍ

Jméno: _____

Téma školení: _____

Termín konání: _____ Časový rozsah: _____

Místo konání: _____

Zdůvodnění: _____

_____ podpis vedoucího

Pořadatel, adresa: _____

IČO: _____

Bankovní spojení pořadatele: _____

Číslo účtu: _____ Var. symbol: _____

Konst. symbol: _____ Účastnický poplatek: _____

Souhlas gen. ředitele, odb. ředitele: _____

S úhradou: -souhlasím _____

-nesouhlasím **ekonomický ředitel**

Pozn. PS: _____

Odborná kvalifikace	
Vzdělání	Datum ukončení
Škola: _____	_____
Obor: _____	_____
Škola: _____	_____
Obor: _____	_____
Škola: _____	_____
Obor: _____	_____
Odborná kvalifikace - kurzy	
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Odborná praxe	Roky / měs. /
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Vstupní školení

1/ Školení o akciové společnosti

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

2/ Školení BOZP a PO

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

3/ Školení o systému zabezpečování kvality

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

4/ Instruktažní školení na pracovišti

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

5/ Školení environmentu

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Školení při přerázení

Na prac. činnost _____

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Instruktážní školení na pracovišti:

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Na prac. činnost _____

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Instruktážní školení na pracovišti:

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Na prac. činnost _____

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Instruktážní školení na pracovišti:

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Na prac. činnost _____

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Instruktážní školení na pracovišti:

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Na prac. činnost _____

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Instruktážní školení na pracovišti:

datum

podpis zaměstnance

podpis školitele

Kvalifikace zaměstnance				
list. č. _____ / _____				
Příjmení, jméno _____				
poř. č. vzděl.	datum	obsah	podpis	
			zam.	

vkldaný list k zapisování absolvovaných školení

Příloha č. 6 – Zpráva o průběhu školení

ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA
akciová společnost

Aktuální list: 1 z 1
Verze č.: 3



ZPRÁVA O PRŮBĚHU ŠKOLENÍ	
Název školení: (druh) (místo)	
Datum školení:	
Účastníci školení:	
Forma školení:	
Doba trvání / hodiny / dny:	
Obsah:	
Lektor:	Organizátor za EŽ a.s.:
podpis:	podpis:

S 15 - 9.3

Příloha č. 7 – Hodnocení subdodavatelů zajišťujících školení

ELEKTRIZACE ŽELEZNIC PRAHA

Aktuální list: 1 z 2

akciová společnost

Verze č.: 2



HODNOCENÍ SUBDODAVATELŮ ZAJIŠŤUJÍCÍCH ŠKOLENÍ

Jméno a příjmení
účastníka:

Středisko / útvar:

Název školení:

Vzdělávací
organizace
(subdodavatel):

Datum a místo konání:

Doba trvání:

1/ Hodnocení účastníka:

Ano - 10 bodů
Částečně - 5 bodů
Ne - 0 bodů

1. Byly splněny Vaše cíle a očekávání? bodů
2. Použijete získané poznatky a znalosti pro svoji práci, kterou vykonáváte? bodů
3. Vyhovoval Vám druh a způsob výuky? bodů
4. Byl rozsah a délka školení vyhovující danému tématu? bodů

Datum:

Podpis účastníka:

2/ Hodnocení vedoucího útvaru / střediska:

Ano - 10 bodů
Částečně - 5 bodů
Ne - 0 bodů

1. Uplatňuje zaměstnanec poznatky ze školení ve své práci? bodů
2. Zvýšila se odbornost zaměstnance? bodů

Dopíše Vaše připomínky, případně návrhy k realizovanému školení:

Datum:

Podpis vedoucího:

3/ Hodnocení personálního útvaru:

Školení / kurz: celkový počet bodů

VHODNÉ

NEVHODNÉ

Jiná doporučení / poznámka:

Datum

Za personální útvar

Příloha č. 8 – Souhrnné výsledky dotazníku

1. Jaké je Vaše pohlaví a věk?

Pohlaví	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Muž	47 / 50	94%	17 / 23	74%	88%
Žena	3 / 50	6%	6 / 23	26%	12%

Věk	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Do 30 let	6 / 33	18%	1 / 21	5%	13%
31 – 40 let	10 / 33	30%	14 / 21	67%	44%
41 – 50 let	11 / 33	33%	4 / 21	19%	28%
51 – 60 let	6 / 33	18%	2 / 21	9%	15%

2. Jakou pracovní pozici zastáváte?

Řadoví zaměstnanci

- elektromechanik (9)
- strojní zámečnick (11)
- skladník (6)
- lakýrník (1)
- svářeč (5)
- dělník (3)

THP pracovníci

- referent jakosti
- výrobní dispečer
- technolog
- projektant elektro
- účetní
- mistr

- referent logistiky
- referent skladu
- programátor
- konstruktér

3. Kolik let již pracujete ve firmě?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
0 – 5 let	3 / 35	9%	5 / 22	23%	14%
6 – 10 let	9 / 35	26%	7 / 22	32%	28%
11 – 15 let	8 / 35	23%	4 / 22	18%	21%
16 – 20 let	9 / 35	26%	5 / 22	23%	25%
21 – 25 let	3 / 35	9%	0 / 22	0%	5%
26 – 30 let	2 / 35	6%	1 / 22	5%	5%
31 – 35 let	1 / 35	3%	0 / 22	0%	2%

4. Je pro výkon Vaší profese potřeba složit nějaké speciální zkoušky (pokud ano, jaké)?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	33 / 51	65%	9 / 25	36%	55%
Ne	18 / 51	35%	16 / 25	64%	45%

5. Je Vaše profese založena na průběžném vzdělávání?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	32 / 48	67%	19 / 25	76%	70%

Ne	16 / 48	33%	6 / 25	24%	30%
-----------	---------	-----	--------	-----	-----

6. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Neúplné základní	1 / 52	2%	0 / 25	0%	1%
Základní	2 / 52	4%	0 / 25	0%	3%
Střední odborné (bez maturity)	41 / 52	79%	1 / 25	4%	55%
Úplné střední odborné	8 / 52	15%	17 / 25	68%	32%
Úplné střední všeobecné	0 / 52	0%	2 / 25	8%	3%
Vyšší odborné	0 / 52	0%	0 / 25	0%	0%
Vysokoškolské	0 / 52	0%	5 / 25	20%	6%

7. Kolik školení průměrně za rok absolvujete?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
1	4/33	12%	11/24	46%	26%
2	15/33	45%	8/24	33%	40%
3	10/33	30%	1/24	4%	19%
4	2/33	6%	2/24	8%	7%
5	2/33	6%	1/24	4%	5%
6	0/33	0%	1/24	4%	2%

8. Máte potřebu se sám/sama vzdělávat a zdokonalovat se ve Vaší profesi, popř. zvyšovat Vaší kvalifikaci?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	37/51	73%	20/25	80%	75%
Ne	14/51	27%	5/25	20%	25%

9. Cítíte se motivován/a vedením ke vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	14/50	28%	13/25	52%	36%
Ne	36/50	72%	12/25	48%	64%

10. Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	30/50	60%	14/25	56%	59%
Ne	20/50	40%	11/25	44%	41%

11. Myslíte, že je dosavadní systém vzdělávání ve firmě efektivní?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	23/47	49%	12/24	50%	49%
Ne	24/47	51%	12/24	50%	51%

12. Myslíte si, že firma dostatečně podporuje vzdělávání zaměstnanců?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	28/50	56%	13/25	52%	55%
Ne	22/50	44%	12/25	48%	45%

13. Poskytuje Vám firma dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	27/49	55%	17/25	68%	59%
Ne	22/49	45%	8/25	32%	41%

14. Dáváte přednost vzdělávání v prostorách firmy nebo spíše preferujete vzdělávat se v jiné instituci než je EŽ?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ve firmě	21/49	43%	8/23	35%	40%
Mimo firmu	28/49	57%	15/23	65%	60%

15. Jste spokojen/a s kvalitou školení na Vaší pracovní pozici?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	39/50	78%	15/25	60%	72%
Ne	11/50	22%	10/25	40%	28%

16. Připadají Vám naopak některá školení zbytečná (pokud ano, jaká)?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	2/48	4%	0/25	0%	3%
Ne	46/48	96%	25/25	100%	97%

17. Máte ve své práci možnost postupu, povýšení či lepšího mzdového ohodnocení, při zvýšení své kvalifikace?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	17/49	35%	3/25	12%	27%
Ne	32/49	65%	22/25	88%	73%

18. Myslíte si, že pracovníci jsou adekvátně mzdově ohodnoceni vzhledem k jejich dosaženému vzdělání a absolvovaným školením?

	Řadoví zaměstnanci		THP pracovníci		Celkově
	Počet odpovědí	Procenta	Počet odpovědí	Procenta	
Ano	9/49	18%	4/22	18%	18%
Ne	40/49	82%	18/22	82%	82%

19. Jaké jsou Vaše další požadavky a názory na vzdělávání ve firmě?

řadoví zaměstnanci - lepší mzdové ohodnocení; vyšší mzda, hodnotit motivaci; efektivní hodnocení a motivace v práci; při zvýšení kvalifikace lepší mzdové ohodnocení; sociálně spravedlivé ohodnocení

THP pracovníci - umožnit, aby zaměstnanci mohli dát návrh na profesní školení (např. 1x ročně); zvýšení platu; adekvátní mzdové ohodnocení vzhledem k dosaženému vzdělání a absolvovaným školením; chybějící program vzdělávání dle zaměření odborných profesí; výuka cizího jazyka (i jako součást náplně práce); vzdělávat se a být vzděláván

Příloha č. 9 – Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Helena Jeníková a jsem studentkou 3. ročníku oboru „Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii“ na Univerzitě Palackého v Olomouci. Píši bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Elektrizace železnic, Praha a. s., na pobočce v České Třebové“ pod vedením Doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph.D. (jaroslava.kubatova@upol.cz). Proto bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro praktickou část mé diplomové práce. Z tohoto důvodu Vás prosím o pravdivé odpovědi. Cílem mé práce je zdokonalení systému vzdělávání ve vaší firmě a tedy i zvýšení Vaší pracovní spokojenosti.

Vyplnění dotazníku Vám zabere několik minut. Tento dotazník je zcela **anonymní**! Pro zachování anonymity nemusíte vyplňovat první tři otázky, pokud se Vám zdá, že by mohly jakkoli Vaši anonymitu narušit.

Vybranou odpověď zaškrtněte nebo stručně napište odpověď. Vyplněné dotazníky, prosím, vložte do označených krabic u šaten nebo v kanceláři J. Jeníka.

Předem Vám děkuji za spolupráci, Helena Jeníková (J.Hela@seznam.cz).

1. Jaké je Vaše pohlaví a věk?

muž žena věk

2. Jakou pracovní pozici zastáváte?

3. Kolik let již pracujete ve firmě?

4. Je pro výkon Vaší profese potřeba složit nějaké speciální zkoušky (pokud ano, jaké)?

ne ano:

.....

5. Je Vaše profese založena na průběžném vzdělávání?

ano ne

6. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

neúplné základní

základní

vyučen v oboru (bez maturity)

středně odborné (bez maturity)

úplné střední všeobecné (s maturitou)

úplné střední odborné (s maturitou)

vyšší odborné vzdělání

vysokoškolské – bakalářské, magisterské, inženýrské

7. Kolik školení průměrně za rok absolvujete?
8. Máte potřebu se sám/sama vzdělávat a zdokonalovat se ve Vaší profesi, popř. zvyšovat Vaší kvalifikaci?
- ano ne
9. Cítíte se motivován/a vedením ke vzdělávání a rozvoji znalostí a dovedností?
- ano ne
10. Myslíte si, že se firma dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků?
- ano ne
11. Myslíte, že je dosavadní systém vzdělávání ve firmě efektivní?
- ano ne
12. Myslíte si, že firma dostatečně podporuje vzdělávání zaměstnanců?
- ano ne
13. Poskytuje Vám firma dostatek možností pro rozvoj a vzdělávání?
- ano ne
14. Dáváte přednost vzdělávání v prostorách firmy nebo spíše preferujete vzdělávat se v jiné instituci než je EŽ?
- ve firmě mimo firmu
15. Jste spokojen/a s kvalitou školení na Vaší pracovní pozici?
- ano ne
16. Připadají Vám naopak některá školení zbytečná (pokud ano, jaká)?
- ano: ne
17. Máte ve své práci možnost postupu, povýšení či lepšího mzdového ohodnocení, při zvýšení své kvalifikace?
- ano ne
18. Myslíte si, že pracovníci jsou adekvátně mzdově ohodnoceni vzhledem k jejich dosaženému vzdělání a absolvovaným školením?
- ano ne
19. Jaké jsou Vaše další požadavky a názory na vzdělávání ve firmě?

Děkuji za Váš čas.