

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2011 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Podhorná, DiS.

Firemní vzdělávání a jeho efektivita

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies
2011 - 2012

BACHELOR THESIS

Andrea Podhorná, DiS.

Company Training and its Efficiency

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana Bartošová

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15. března 2012

Andrea Podhorná

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem těm, kdo přispěli k dokončení této práce. Nejvíce děkuji své vedoucí práce Mgr. Haně Bartošové za cenné připomínky a odborné rady. Zároveň mé díky směřují zaměstnancům Odboru 10 GŘ Českých drah, a.s. za odborné rady týkající se praktické stránky této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou efektivitu firemního vzdělávání. Popisuje a analyzuje současný systém vzdělávání zaměstnanců akciové společnosti České dráhy. Na základě zhodnocení stávajícího stavu firemního vzdělávání s využitím poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci, vzdělávání dospělých a jednotlivých fází dotazníkového šetření je proveden návrh nového pojetí vzdělávání v organizační složce vlakového doprovodu. Cílem předkládané práce je zformovat ucelený realistický plán, který by tvořil a podporoval firemní strategii ve vzdělávání a přispěl k dosažení změn v myšlení a chování provozních pracovníků, které je významné pro růst a udržení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčové pojmy

andragogika, celoživotní učení, řízení lidských zdrojů, systematické vzdělávání zaměstnanců

Annotation

The present bachelor thesis deals with company training efficiency issue. It describes and analyses the actual employee training system in the joint-stock company České Dráhy. Based on the evaluation of the present state of the company training and at the same time making use of the foundations from the Human Resources management within a company as well as adult training and individual questionnaire research, the author of the thesis suggests a new concept of training of a train crew. The present work aims at forming a complex realistic plan, which would create and support the company training strategy to reach the desired changes in thinking and behaviour of the employees, i. e. conditions essential for growth and maintenance of a competitive company.

Key words

andragogy, human resources management, lifelong learning, systematic employee training

OBSAH

ÚVOD.....	9
------------------	----------

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě.....	13
1.3 Prostředí firemního vzdělávání.....	14
2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	17
2.1 Koncept celoživotního učení	17
2.2 Výchova a vzdělávání	19
3 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3.1 Systematické vzdělávání pracovníků	24
3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb	25
3.3 Plánování vzdělávání	29
3.4 Realizace vzdělávání.....	31
3.4.1 Motivace	32
3.4.2 Metody vzdělávání.....	33
3.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	38
3.6 Posuzování efektivity vzdělávacích programů	40

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA A POPIS ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ.....	43
4.1 Vize a cíle Českých drah, a.s.....	44
4.2 Personalistika a řízení lidských zdrojů.....	45
4.3 Osobní doprava.....	48
4.3.1 Vlakový doprovod osobní dopravy.....	48
4.3.2 Údaje o zaměstnancích VDOD.....	50
4.4 Systém firemního vzdělávání provozních zaměstnanců VDOD	53
4.4.1 Vstupní školení a kurzy.....	54
4.4.2 Povinná školení a kurzy.....	55
4.5 Formy vzdělávání zaměstnanců Českých drah, a.s.....	57
5 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM ČESKÝCH DRAH, A.S.....	59
5.1 Vymezení cíle a formulace hypotéz.....	59
5.2 Použitá metodologie a metody	61
5.3 Charakteristika zkoumaného souboru a vyhodnocení dat.....	62
5.4 Vyhodnocení hypotéz	75

5.5 Doporučení	77
ZÁVĚR	81
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
INTERNÍ PŘEDPISY	84
ELEKTRONICKÉ ZDOJE	84
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	84
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	86
SEZNAM PŘÍLOH	87

ÚVOD

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“

Tomáš Baťa

Bakalářská práce na téma „Firemní vzdělávání a jeho efektivita“ se zabývá nastavenými podmínkami vzdělávání v organizační jednotce Vlakového doprovodu akciové společnosti České dráhy. Uvedená společnost je bezpochyby stále významným českým železničním dopravcem v oboru osobní dopravy s dlouholetou tradicí. Zároveň ji lze zařadit mezi největší podniky v České republice, jak do počtu zaměstnanců, tak plošného rozložení jednotlivých organizačních složek. Významným faktorem je rozmanitost pracovních profesí. V souvislosti s tím i množství a různorodost vyskytujících se problémů v oblasti koncepce vzdělávání zaměstnanců.

Většina organizací prochází nyní mnohem rychlejšími a rozsáhlejšími transformacemi v důsledku ekonomické globalizace, které s sebou přináší celou řadu významných změn. Finanční prostředky vložené do nových technologií jsou bezpochyby správnou cestou za předpokladu investice do lidského potenciálu. Organizace jsou si vědomy, že odborné vzdělávání má pro efektivní a ziskovou činnost zásadní význam, a že odpovědnost spočívá v jejím vedení a řízení. Ačkoli v dnešní době organizace znají nezbytnost vkladů do lidských zdrojů a rozvoje svých pracovníků, přesto odpovědnost stále leží na bedrech konkrétních jedinců, od kterých se vyžaduje, aby změnilí svůj přístup a vztah k práci.

Efektivní vzdělávání přináší vyšší kvalifikaci a lepší výkonnost organizace. Obecně lze konstatovat, že úspěšné podnikové vzdělávání zaměstnanců je oblast v moderně řízených podnicích, které je věnována vysoká pozornost. Proto se sestavují koncepce vzdělávání a vzdělávací plány, které v případě potřeby musí flexibilně reagovat na nové potřeby pracovníků i podniku.

Pro svou bakalářskou práci jsem se rozhodla analyzovat současnou osnovu vzdělávání, ve společnosti České dráhy, a.s., s cílem odhalit tzv. „prázdná místa“ této

koncepte. Na začátku výzkumu byly stanoveny hypotézy. Pomocí dílčích výzkumných otázek jsem se pokusila nalézt adekvátní odpovědi. Zjištěné závěry mají sloužit jako návod pro zefektivnění stávajících metod vzdělávání u dělnických profesí ve firmě České dráhy, a.s.

Obsah práce, tvoří pět kapitol, a je rozložena do teoretické a praktické části. První kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě. Ve druhé kapitole je pozornost směřována na specifika oblasti vzdělávání dospělých. Přibližuje čtenáři vzájemné propojení výchovy a vzdělávání s personálním managementem a rozebírá vzdělávání jako koncept celoživotního učení. Třetí kapitola úzce specifikuje jednotlivé části firemního vzdělávání a popisuje nepřetržitý opakovaný cyklus systematického přístupu k firemnímu vzdělávání. Zaobírá se identifikací vnitropodnikových potřeb, mezer ve vzdělávacím systému a realizací samotného vzdělávacího procesu. Vzdělávání jako součást motivace se věnuje první podkapitola. Vysvětluje jednotlivé stimulační faktory pro dosažení efektivního školicího procesu. Druhá podkapitola objasní čtenáři jednotlivé metody využívané ke vzdělávání. Třetí kapitolu uzavírá vyhodnocování výsledků a posuzování efektivity vzdělávacích programů. Kapitola čtvrtá, věnována analýze a popisu vybrané společnosti, se zabývá charakteristikou společnosti, zaměřuje se na historii podniku a jeho současnost, předmět činnosti, poslání společnosti, jeho vize, strategické cíle, vzdělávání zaměstnanců, personální a organizační strukturou podniku. Poslední, pátá kapitola za pomoci použité metodologie analyzuje získaná data a zodpovídá jednotlivé výzkumné otázky. Odpovědi na hypotézy slouží zároveň jako podklad pro návrhy a doporučení, které jsou k problematice zefektivnění vzdělávacího systému ve společnosti předkládány.

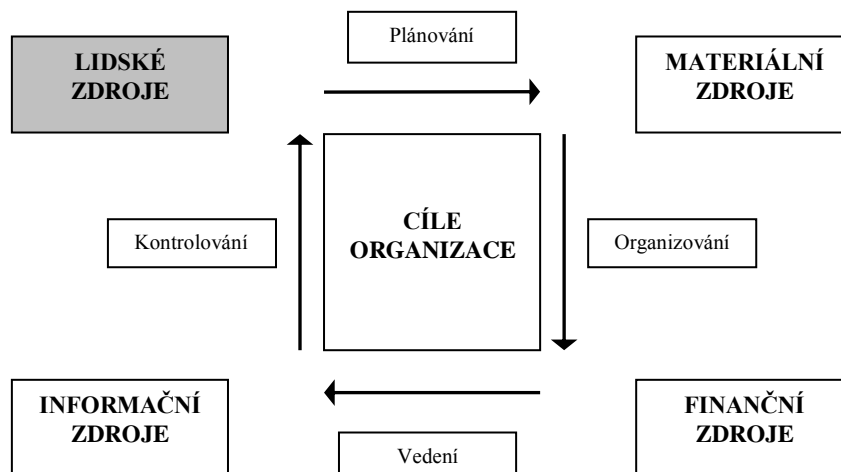
TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“¹

Urban vymezuje řízení lidských zdrojů jako dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, monitorování, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Stěžejním úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé propojování a využívání všech zdrojů.² Jakákoliv organizace může fungovat, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování a lidské zdroje.³

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2001, s. 13

¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 27

² URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2001, s. 13

V teorii personálního managementu používaný termín „lidské zdroje“ slouží pro potřeby řešení problémů na mikroekonomické a makroekonomické úrovni. Personální management se zaměřuje na získávání, plánování a odměňování jednotlivců v širším vyjádření nahlíží na tyto procesy jako součást řízení lidských zdrojů.⁴ Personální řízení ve výrobních organizacích vzniká na přelomu 19. století a hlavně začátkem 20. století. Starší koncepce personálního řízení jsou založené převážně na výkon, administrativních a organizačních činnostech, vychází koncepce z růstu a významu lidských zdrojů. Evoluce a následné formování koncepcí k přístupu řízení osobních a zaměstnaneckých vztahů pracovníků byly vždy podmíněny posuny v technologických podmínkách výroby, v celkovém hospodářském a sociálním pokroku, v rozvoji teorie managementu, pracovní a sociální legislativy, v podmínkách zaměstnávání lidí. Řízení lidských zdrojů vychází ze skutečnosti, že výrobním kapitálem je lidská tvůrčí schopnost. Jejím produktem jsou inovace, vytvořené na základě starých informací. Řízení lidských zdrojů není vedení konkrétních lidí nebo zaměstnanců či pracovníků, ale jde především o filozofii, koncepci, souhrn hlavních principů a přístupů k řízení personálních záležitostí v podmínkách hospodářské výroby a nové ekonomiky. Jediným a nezaměnitelným výrobním kapitálem je kreativní, tvořivý a vzdělaný člověk nebo zaměstnanec. Význam řízení lidských zdrojů vede k přesunu většiny strategických funkcí, především funkcí spojených s řízením výkonu a rozvojem zaměstnanců, jakožto nositelem přidané hodnoty.⁵

K řízení výroby a osobních záležitostí zaměstnanců je třeba přistupovat podle řady principů a pravidel: investovat do pracovníků a zaměstnanců, do jejich vzdělání, rozvoje, pracovních podmínek, úrovně osobního blahobytu apod. Jinak řečeno do podmínek, které podporují tvůrčí a kreativní práci. Investovat, vzdělávat a rozvíjet pracovníky pomocí lidských schopností, tvořivosti, vzdělávání a znalostí navyšuje hodnotu výrobního kapitálu, přináší smysl její existence a vytváří zisk.⁶ Rozvojem lidských zdrojů tedy rozumíme zvyšování znalostí, dovedností a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních, konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů vede k tomu, že se

⁴ KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O., *Lidské zdroje na trhu práce*, 2003

⁵ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

⁶ VOJTKOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*, 2011

z nich stává kapitál daného státu – lidský a intelektuální, který se každá země snaží maximalizovat. Pokud je naším cílem vytvořit společnost prosperující s vysokou zaměstnaností a sociální soudržností je důležité věnovat pozornost lidským zdrojům.⁷

1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě

Firma čelí mnoha vlivům, které ji nutí k přizpůsobování schopností svých zaměstnanců. Růst technické náročnosti výroby, trh a neustálý růst konkurence vyžadují, aby se podniky zajímaly o zvyšování kvality produkce, služeb, výrobních procesů, zavádění informačních technologií a inovací. Je tedy nezbytné investovat do svých výrobních vstupů. Řízení firmy v současných podmínkách je vedení v nejistotě se zvýšenou mírou proměnlivosti a na tu musí být připraven každý pracovník.⁸ Základem úspěchu jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají zaměstnanci, kteří jsou schopni, ochotni reagovat na vnitřní i vnější podněty a realizovat inovační procesy.⁹

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedna ze základních personálních funkcí, jejímž cílem je zvýšení individuálního či skupinového výkonu zaměstnanců, současně však i jejich stabilizace.¹⁰ Na firemní vzdělávání lze tedy pohlížet jako na hlavní nástroj uskutečnění a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, a tedy jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy a její konkurenceschopnosti na trhu. Vzdělávání pracovníků zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s rozvojem což zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu. Organizace ve vlastním zájmu by měla umožnit všem zaměstnancům přizpůsobení pracovních schopností měnícím se požadavkům. Firma investuje do své pružnosti, budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.¹¹ Firemní vzdělávání spočívá v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb pracovníků,

⁷ KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O., *Lidské zdroje na trhu práce*, 2003

⁸ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010

⁹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

¹⁰ URBAN, *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

¹¹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

plánování aktivit, v zajištění, případně vlastním provedení jednotlivých vzdělávacích akcí, hodnocení výsledků vzdělávání a účinnost rozvojových programů.¹²

Základním cílem podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj a odborné způsobilosti a kvalifikace, ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které je rozhodující pro růst a pro udržení konkurenceschopnosti. Vzájemné propojení ochoty vzdělávat se, schopnosti k osvojování si nových pracovních postupů a možností zúčastnit se firemního vzdělávání, přináší firmě nové znalosti, dovednosti, pracovní návyky a postoje, které jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizačních změn.¹³

1.3 Prostředí firemního vzdělávání

Organizace se snaží přetrvat a udržet se v prostředí, které určuje její cíle, desing a formu vzdělávacích aktivit. Charakter vnějšího a vnitřního prostředí ovlivňuje podobu firemního vzdělávání. Mezi základní segmenty vnějšího prostředí firmy řadíme sociální (demografické), technologické, ekonomické a legislativní okolí. Podstatou prostředí je především změna, která může potencionálně vyvolat vzdělávací potřebu. Změny v demografickém složení pracovní síly jsou známy v předstihu a dochází k nim velice pomalu. Lze tedy změřit úroveň vzdělání obyvatelstva a s těmito získanými daty může personální oddělení pracovat a připravovat vize společnosti. Klíčový dopad na vzdělávací potřeby firmy mají technologické změny, ovlivňující strategické cíle firmy. Mění podobu a charakter jednotlivých schopností, které jsou pro výkon profese potřebné. Finanční výdaje na vzdělávání jsou obvykle zajišťovány jako poměr k celkovým nákladům práce nebo k ročnímu objemu mzdových nákladů.¹⁴

Firemní vzdělávání upravuje primárně zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. V zákoníku práce je věnována odbornému rozvoji

¹² URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

¹³ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj ve firmách*, 2004

¹⁴ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

samostatná část v § 227 – 235 „Zaměstnavatel pečuje o odborný rozvoj zaměstnanců.“

Péče o odborný rozvoj zahrnuje:

- a) zaškolení;
- b) odbornou praxi absolventů škol;
- c) prohlubování kvalifikace;
- d) zvyšování kvalifikace.

„Zaměstnanec, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat. Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnanec, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné... Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.“¹⁵

Zákoník práce řeší v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců také to kdy je zaměstnavatel oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení, kdy mu přísluší mzda a za jakých podmínek lze uzavřít kvalifikační dohodu. Dále §205 přesně stanovuje překážky v práci z důvodu školení, nebo jiné formy studia.

“Účast na školení, jiná forma přípravy nebo studium, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, zasahuje-li do pracovní doby, je překážkou v práci na straně zaměstnance, za kterou přísluší náhrada mzdy nebo platu.“¹⁶

¹⁵ ZÁKONÍK PRÁCE, § 228, §230 [online]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h2.aspx>. [cit. 2011-12-28]

¹⁶ ZÁKONÍK PRÁCE, §205 [online] Dostupné <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast8h1.aspx>. [cit. 2011-12-28]

Určité oblasti vzdělávání upravuje zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů, a příslušné vyhlášky MPSV modifikují rekvalifikační vzdělávání. Diplomované vzdělání upravuje zákon č.111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů. Největší legislativní úpravu má oblast povinného vzdělávání (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odborná způsobilost v požární ochraně, povinné vzdělávání upravené vyhláškami pro dané profese). Existují legislativní úpravy vzdělávání pro určité skupiny veřejné správy, pedagogických pracovníků, lékařů atd., které převážně upravují odbornou způsobilost. Nejnovější právní normou je zákon č.179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů.¹⁷

Pro efektivní fungování firemního vzdělávání je důležitá provázanost podnikové politiky, podnikové strategie, řízení lidských zdrojů a strategie vzdělávání, včetně všech návazných kroků a vytvoření organizačních a institucionálních předpokladů vzdělávání.¹⁸

¹⁷ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

¹⁸ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vznik vzdělávání dospělých je odraz historických a společenských změn v moderní společnosti. V různých úsecích a společenských podmínkách se názory na význam a vzdělávání dospělých měnily, přesto se člověk jako dospělý vždy učil, protože musel reagovat na vývojové a společenské změny. Pravděpodobně nikdy v historii nebyla vzdělávání přisuzovaná tak výrazná hodnota jako v současnosti. Odvěká idea rozvoje společnosti pomocí všeobecného a permanentního vzdělání dnes dosahuje své úplné realizace. Role vzdělávání je chápána jako rozhodující bod rozvoje společnosti a projevuje se nárůstem finančních prostředků, které jsou na realizaci vzdělávacích aktivit poskytovány, jakožto i do rozvoje nových učebních metod a forem.¹⁹

Vzdělanostní úroveň společnosti úzce souvisí s ekonomickou prosperitou. Základním zdrojem rozvoje společnosti je její zvyšující se materiální bohatství a ekonomický růst, který je hmotným faktorem vzdělanostního rozmachu. Společnost a všechny její instituce se nacházejí v procesu akcelerujících změn. Globalizace trhu, rostoucí tlak na snižování nákladů v protikladu se zvýšenými nároky na inovativnost, neustálý rozvoj nových technologií a orientace nadnárodních firem na extrémně levnou pracovní sílu vyžadují po jedinci odpovídající celoživotní učení „*a kladou na jedince vysoké nároky. Aby byl schopen plnit své role profesní, občanské i rodinné, je nucen přijmout za svou myšlenku celoživotního, nikdy nekončícího vzdělávání a učení, které již není zaměřeno pouze na sféru specifických profesních kvalifikací.*“²⁰

2.1 Koncept celoživotního učení

Od roku 1996 je místo pojmu vzdělávání užíván pojem učení - ke zdůraznění nutnosti aktivního přístupu jedince. Celoživotní učení představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení - ať už v tradičních vzdělávacích

¹⁹ BENEŠ, M., *Andragogika*, 2009

²⁰ ŠERÁK, M., *Zájmové vzdělávání dospělých*, 2009

institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně - jsou chápány jako jediný propojený celek. Dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života. Formalizovaný vzdělávací systém vytváří pro toto pojetí celoživotního učení nepostradatelné základy, tvoří však jen jednu jeho část. Celoživotní vzdělávání má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stadiích svého rozvoje až do úrovně svých možností v souladu s vlastními zájmy, úkoly a potřebami. Celoživotní vzdělávání nelze ztotožňovat se vzděláváním dospělých, které je jeho nejvýznamnější složkou.²¹

Celoživotní učení má svou stranu poptávky a základním úkolem je zajistit možnost učení a přístupnost ke vzdělávání po celý život. Má také stranu nabídky, jejíž základní charakteristikou je zajištění možnosti učení se. O konceptu celoživotního vzdělávání se v evropských zemích začaly intenzivně rozvíjet rozvahy na počátku 70. let, 20. století. Pohled na proces učení jako na aktivitu jedince, protože zkušenosti a znalosti nelze předat, ale pouze zprostředkovat. Proto se celoživotní učení odlišuje od vzdělávání školského i formálně, rozmanitostí prostředků a metod, způsobem podněcování a motivací. V roce 1996 vydalo UNESCO zprávu Mezinárodní komise pro vzdělávání pro 21. století, vypracovanou pod vedením J. Delorse - *L'éducation, un trésor est caché dedans* (Učení je skryté bohatství). Celoživotní učení je spojeno s rozvojem osobnosti člověka - učit se vědět, učit se jednat, učit se žít s ostatními, učit se být. Ve stejném roce přináší sdělení k celoživotnímu učení i OECD - *Apprendre tout âge réunion du Comité de l'éducation au niveau ministériel* (Učení v každém věku: setkání výboru pro vzdělávání na ministerské úrovni). Cílem celoživotního učení je získávání způsobilostí v průběhu celého života. Memorandum EU o celoživotním učení hovoří jako o všeživotním učení, které obrací pozornost na rozšíření učení, odehrávající se v plném rozsahu našeho života a v jakémkoliv jeho stadiu. Upozorňuje na propojení formálního, neformálního a informálního učení. V roce 1999 je celoživotní učení definováno jako koncept, "zahrnující veškeré účelné formalizované i neformální aktivity související s učením, které se průběžně uskutečňují s cílem dosáhnout zlepšení znalostí, dovedností a odborných předpokladů. OECD v roce 2000 definuje celoživotní

²¹ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

učení a pod tímto úhlem názoru spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech ohledech. V rámci formalizovaném, tedy ve školských institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých, a také v prostředí neformálním, tedy doma, v práci a v jiných společenských celcích. Jedná se o systémový přístup, který se zaměřuje na úroveň vědomostí a dovedností, které platí pro všechny, bez zřetele na dosažený věk. Upozorňuje na nezbytnost připravovat a motivovat k učení po celý život od nejtělejšího věku. Sladovat snahy o zabezpečení náležitých možností pro všechny dospělé, kteří se potřebují requalifikovat. Neoddělitelnou součástí společenské potřeby v posledních konceptech učení a vzdělávání vystupuje učící se podnik a učící se společnost.²²

Učící se organizace podle Urbana²³ je organizace schopná modifikovat své chování na základě využívání vlastních zkušeností, uskutečňování efektivních vzdělávacích programů a přenášení jejich výsledků do praxe. K hlavním rysům učící se organizace patří kultura způsobů vykonávání práce, motivující a podporující zaměstnance k soustavnému učení a získání nových schopností a dovedností. Za tvorbu podnikového prostředí a kultury podporující spontánní i organizované individuální a kolektivní učení, provádění změn a přenos informací je odpovědný firemní management.

2.2 Výchova a vzdělávání

Výchova a vzdělávání představují významnou složku činností personálního managementu podniku a přispívají k rozvoji potřebných schopností zaměstnanců podniku.²⁴ Při společném cíli, kterým je, vytvoření rozvinuté osobnosti jsou funkce výchovy a vzdělávání neoddělitelné. Proces výchovy a proces vzdělávání se navzájem významně ovlivňují. Palán chápe výchovu jako záměrnou cílevědomou soustavu činností zaměřených *“kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka (formování jeho*

²² ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

²³ URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

²⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007

*základních osobnostních znaků: názorů, přesvědčení, postojů, citů). Proces cílevědomého utváření vztahu jedince ke světu (k přírodě, civilizaci, kultuře, sociálnímu prostředí). Ideálem výchovy je takové formování osobnosti, kdy se slučuje svoboda jedince s mravním řádem lidstva.*²⁵

Podstatu podnikového vzdělávání výchovou chápeme jako proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností, přeměňování získaného vzdělání do chování s využíváním poznatků při realizaci vlastních či podnikových záměrů a cílů.²⁶ Vzdělávání představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. V nejširším slova smyslu je třeba ho chápat jako rozšiřující, doplňující a inovační vzdělání. Jde o proces získávání a osvojování vědomostí z různých oblastí lidského poznání. Vzdělávání je tedy organizovaný a institucionalizovaný způsob učení se, kdy vzdělávací aktivity jsou ohraničené.²⁷ Vzdělávání je „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností.“²⁸ Prakticky lze tento proces rozdělit vzdělávání jako činnost lektora a vzdělávání se jako činnost účastníka vzdělávacího procesu.²⁹

V systému formování pracovních schopností člověka rozlišujeme tři oblasti:

- **oblast vzdělání** - základní všeobecné znalosti a dovednosti získané v školském systému;
- **oblast kvalifikace** - odborná profesní příprava, která zahrnuje přípravu na povolání, orientaci, doškolování, přeškolování a profesní rehabilitaci;
- **oblast rozvoje** - další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti a potencialů jedince.³⁰

²⁵ PALÁN, Z., *Základy andragogiky*, 2008, s. 10

²⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007

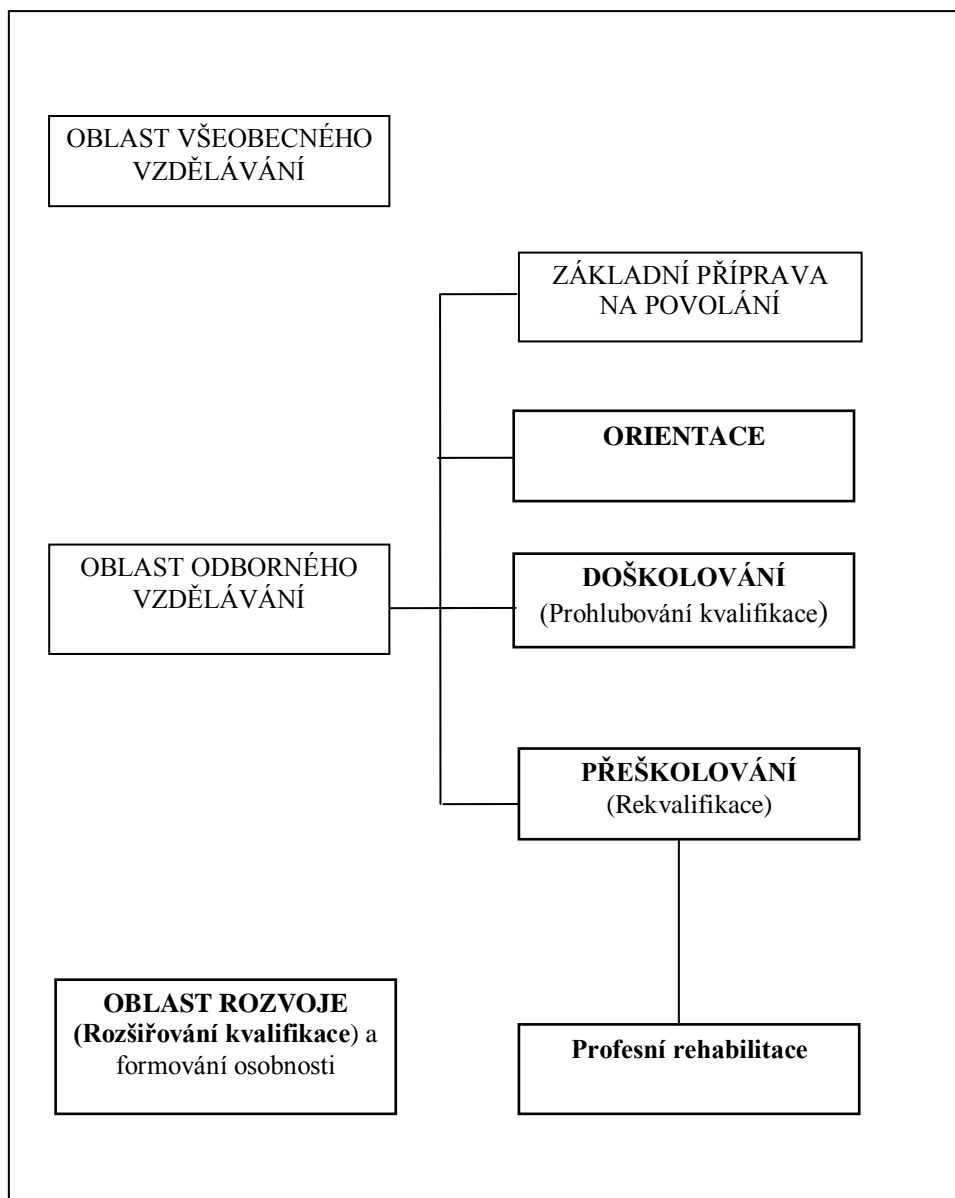
²⁷ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

²⁸ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009, s. 15

²⁹ PALÁN, Z., *Základy andragogiky*, 2003

³⁰ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, 2001, s. 240

3 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání zahrnuje všechny edukační a rozvojové aktivity, které podnik organizuje a zastřešuje pro své zaměstnance. Je kladen větší důraz na flexibilně rozvojové aktivity zaměřené na budoucí potřeby, strategické cíle a v neposlední řadě i na posilování silných stránek zaměstnanců a formování jejich osobnosti, potenciálu a sociálních kompetencí.³¹ Výchozí nástroj řízení organizací, jejich jednotek a pracovníků je správně stanovení cíle, které zajišťuje soulad mezi výkonem a zaměstnanců a potřebami podniku, zvyšuje motivaci na výkon a je kritériem pro spravedlivé hodnocení a odměňování.³² Zaměstnavatel podněcuje pracovníka k vlastní aktivitě individuálním zapojení do procesu učení, jehož cílem je průsečík zájmů, cílů a potřeb jak podniku, tak i jednotlivce. Role podniku zde není jen organizační, ale především koncepční.³³

Podle Koubka³⁴ se podnikové vzdělávání zaměstnanců zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu. Tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Podnikové vzdělávání se stává součástí personální činnosti, protože podnik tím, že organizuje a podporuje vzdělávání svých pracovníků, dává najevo, že si jich váží. Dává svým zaměstnancům perspektivu a na svoje náklady jim dokonce umožňuje zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity vnitřních procesů a k rozvoji podniku jako celku.

Firemní vzdělávání je jednou z personálních činností podniku. Jeho vstupy či výstupy jsou úzce propojeny s řadou dalších personálních činností. Například plánování lidských zdrojů, s personálním rozvojem, s výběrem a náborem zaměstnanců, kariérové plánování, personální poradenství, hodnocení výkonu, odměňování, pracovními podmínkami a vztahy atd. Propojení firemního vzdělávání

³¹ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

³² URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

³³ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

³⁴ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 2001

s ostatními personálními činnostmi přispívá k efektivitě samotného firemního vzdělávání i příslušných personálních činností.³⁵

„Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace. Existují organizace (především menší), které dávají přednost získávání již „hotových“, odborně náležitě připravených pracovníků. Tento způsob však klade značné nároky na získávání a výběr pracovníků. Další skupina organizací se uchyluje ke vzdělávání pracovníků jen tehdy, když je to naléhavě potřebné. Ke vzdělávání pak dochází náhodně a nepravidelně a mnohdy je to kampaňová záležitost. Avšak většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací zařízení.“³⁶

Mezi cíle podnikového vzdělávání lze zařadit posílení pozice na trhu práce, zvýšení produktivity, vytvoření konkurenční výhody, získání a udržení kvalifikované pracovní síly a její identifikace s firemní kulturou. Firemní vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu (orientace);
- prohlubování kvalifikace (doškolení);
- rekvalifikace (přeškolení);
- profesní rehabilitace (opětovné zařazení osob);
- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).³⁷

Podle Bartoňkové³⁸ a Koubka³⁹ je nejpodstatnější úkolem firemního vzdělávání zajištění podélné a příčné flexibility. Podélná, neboli longitudinální flexibilita znamená přizpůsobení se pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa. V praxi se převážně váže na změny legislativního či technologického

³⁵ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

³⁶ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 2001, s. 243

³⁷ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

³⁸ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

³⁹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

typu. Příčná, transversální flexibilita znamená zvyšování pružnosti a kompetentnosti zaměstnanců tak, aby zvládali další potřebné dovednosti k vykonávání jiných pracovních míst. V praxi je spojena a provázáním s kariérovým plánem.

3.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Hroník⁴⁰ ve své knize uvádí, že pro systematický přístup ke vzdělávání je nezbytná organizační struktura. Ve velkých firmách se na systematickém přístupu podílí speciální struktury - oddělení rozvoje lidských zdrojů, nebo personalisté. Jedním ze základních nástrojů realizace implementace strategického přístupu k firemnímu vzdělávání je uplatnění systematického, popřípadě systémového a plánovaného přístupu. Soustavný přístup nabízí širší pohled na faktory, vlivy, problémy a způsoby, které ovlivňují všechny části systému. Je to tedy přístup, který vzdělávání ve firmě vidí jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na nichž závisí postup a přežití společnosti. Systém přístupu vychází z logického vztahu mezi následnými stadii procesu analýzy a identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení.⁴¹

Systematické vzdělávání je vzdělávání vytvořené k uspokojování potřeb. Je plánované a zabezpečené lidmi, kteří vědí, jak vzdělávat, a dopad je pečlivě vyhodnocován. Hlavním charakteristickým znakem systematického vzdělávání je nepřetržitý a opakovaný cyklus. Zkušenosti z předchozích cyklů jsou využívány v dalších nových cyklech a tím dochází k soustavnému zkvalitnění vzdělávání. Systém firemního vzdělávání v organizaci formuje znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců potřebné k současnému výkonu práce a činí ze zaměstnanců flexibilní pracovní sílu.⁴² Systematické vzdělávání je založeno na jednoduchém čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání;
- rozhodnutí o druhu vzdělávání – určení priorit ve vzdělávání zaměstnanců;

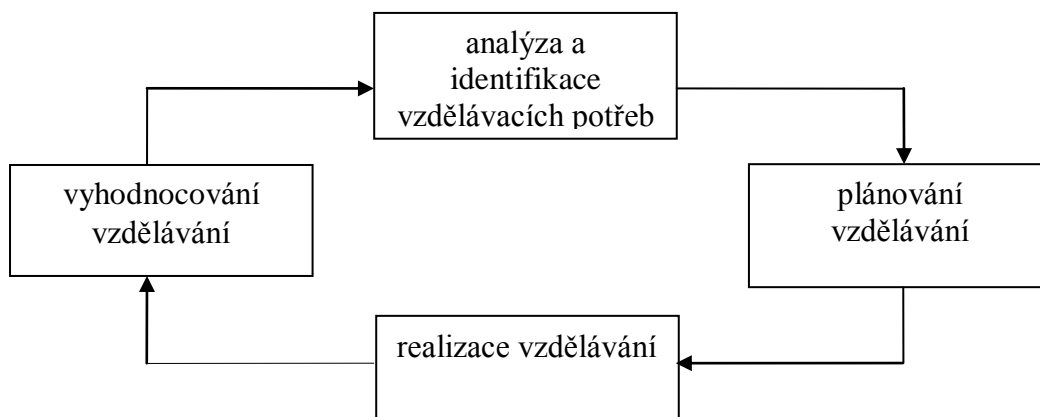
⁴⁰ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

⁴¹ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

⁴² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

- plánování a realizace vzdělávání;
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění efektivnosti.⁴³

Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání



Zdroj: upraveno dle BARTOŇKOVÉ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010, s. 110

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické cyklické vzdělávání vycházející ze zásad politiky vzdělávání a opírající se o organizační předpoklady a strategie. Důležitá je i existence standardních a speciálních vzdělávacích programů, vhodné podmínky a zajištění externích či interních vzdělávacích programů, vhodné podmínky a zajištění externích či interních vzdělávacích programů, vhodné podmínky a zajištění externích či interních vzdělávacích programů. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování a realizace vlastního projektu. Poslední fází je vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího projektu.⁴⁴

3.2 Identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním a nejdůležitějším krokem v systému i v plánu vzdělávací akce. Analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, dovedností a schopností

⁴³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

⁴⁴ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

pracovníků, o výkonnosti zaměstnanců a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.⁴⁵ Stanovení vzdělávacích potřeb se vztahuje k organizaci jako celku, k jejím jednotlivým úsekům či pracovním pozicím a k jednotlivým pracovníkům. Vychází z firemní strategie, z výkonových požadavků pracovních míst a osobních či výkonových nedostatků pracovníků. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků se opírá především o strategické záměry organizace, výsledky pravidelných hodnocení zaměstnanců, rozbor pracovního výkonu i požadavků pracovníků samotných.⁴⁶

Vzdělání a kvalifikaci dovedeme měřit a posuzovat velmi primitivními způsoby např. stupněm dokončeného vzdělání. Individualitu pracovníka, jeho specifické schopnosti, vlastnosti, talent, způsob řešení úkolů a délka praxe žádným měřením vystihnout neumíme. Má tedy spíše podobu experimentu, jehož výsledek a zkušenosti modifikují další cyklus vzdělávání pracovníků. V obecné rovině je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání představována nepoměrem mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně pracovníka a tím co požaduje pracovní místo, nebo vyplývá z organizačních změn.⁴⁷

Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu diagnózy vzdělávacích potřeb na třech úrovních – jednotlivce, týmu a firmy. Nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou analýzy dokumentů, dotazníkové ankety a průzkumy, řízené rozhovory, kreativní workshopy, monitoring, hodnocení výsledků a výstupy z hodnocení. Proces zjišťování vzdělávacích potřeb je první fází podnikového vzdělávání a lze ho považovat za součást řízení pracovního výkonu a pomocí výsledku iniciovat případné změny ve struktuře vzdělávání.⁴⁸

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité nároky. Jednoduchá práce nevyžaduje složitější řešení a je spojena s menšími požadavky, spíše jde o „rutinní záležitosti“. Složitější práce však již vyžaduje speciální znalosti, vysokou kvalitu práce. Změny vyvolané technickým rozvojem mohou mít rozdílný dopad, odrážející se v různé

⁴⁵ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

⁴⁶ URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

⁴⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

⁴⁸ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj ve firmách*, 2004

potřebě vzdělávání pracovníků v jednotlivých kategoriích. Potřeba vzdělávání může vyplynout ze soustavného sledování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, kvality produktu či služeb, využívání pracovní doby a zdrojů, stability v organizaci. V praxi obvykle využíváme tři skupiny údajů:

- **údaje o celé organizaci** – struktura organizace a její výrobní program odpovídající *trhu a všem zdrojům*. **Podstatné místo tu mají informace o počtu a struktuře pohybu** pracovníků, využívání pracovní doby atd.;
- **údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech** – specifikace a popis pracovního místa, způsob vedení a firemní kultuře atd.;
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – informace, které vypovídají o vzdělání, kvalifikaci, hodnocení a vyobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Na základě těchto informací a za pomoci jedné nebo více metod (rozborem statistických údajů, dotazníků či jiných forem průzkumu, sdělení od vedoucích pracovníků, pracovních záznamů a zkoumáním hodnocení pracovního výkonu) analyzujeme potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci. „*Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků organizace na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.*“⁴⁹

K identifikaci mezer, potřeb a možností máme podle Horníka⁵⁰ k dispozici dva základní vstupy:

- **individuální potřeby** – hodnocení pracovního výkonu a kompetencí;
- **potřeby organizace** – rozpracovaná business strategie do cílů a způsobu naplnění.

⁴⁹ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, 2001, s. 247

⁵⁰ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

Na individuální rozvojové a vzdělávací aktivity se můžeme podívat ze tří úhlů, které se spojují v rozvojovém plánu podřízeném organizaci:

- subjektu vzdělávání (přání a potřeby jednotlivce);
- požadavků vyplývajících z funkce;
- budoucnosti (plánovaného profesního a kariérového růstu).

Tabulka 1: Matice metod hodnocení.

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnávání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervire	MBO, BSC

Zdroj: volně upraveno podle: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, s. 136

Potřeby a mezery organizace identifikujeme v konfrontaci dvou hledisek:

- kam směřujeme a kde jsme (taktiky, vize);
- jaké máme zaměstnance a jaké potřebujeme k naplnění taktiky.

Mezi základní metodu patří především Benchmarking⁵¹. Pomocí této metody získáme srovnání na úrovni jednotlivých částí firmy. Vnitrofiremní srovnávání různými postupy vyhledáváme rozdíly, na jejichž základě pak definujeme mezeru. Nadřízený má za úkol rozlišit pracovníky, přičemž hodnocení pracovní výkonnosti orientuje podle reálného výkonu. Při hodnocení kompetencí se opírá o své zhodnocení, které provedou i další nadřízení. Na základě porovnání a společné diskuze vznikne definice mezery.

⁵¹ **Benchmarking** je nástroj strategického managementu. Jedná se o nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit

Tabulka 2: Matice pro vnitropodnikové srovnání

	Nízká úroveň kompetencí	Vysoká úroveň kompetencí
Nadprůměrná výkonnost	Buď se jedná o zvýšenou náročnost nadřazených, nebo o práci „hrubou silou“. Rozvoj zaměřený na kompetence	Je třeba využít příznivé situace k určení druhých, kteří stojí mimo tento kvadrant. Best practice.
Podprůměrná výkonnost	Rozvoj zaměřený na eliminaci nedostatků, podpora akčnosti, motivace	Jedná se o nadhodnocování nadřazenými a menší náročnost nebo o špatný transfer. Především organizace učení.

Zdroj: volně upraveno podle: HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, s. 141

Výběr účastníků do programů organizovaného vzdělávání probíhá ve třech úrovních (sám sebou, nadřazeným, plánem). Někdy je nutné prokázat určité znalosti pro nominaci na vzdělávací akci s cílem budování nových dovedností. V případě účasti všech zaměstnancům v rozvojovém programu, kteří rozvojovou aktivitu potřebují, probíhají naplánované rozvojové aktivity za chodu.⁵²

3.3 Plánování vzdělávání

Plánované vzdělávání lze definovat podle Armstronga⁵³ jako promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělávání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu. Proces se skládá identifikace potřeb, definování požadovaného vzdělávání, plánování vzdělávacích programů, realizace a vyhodnocení. Fáze identifikace vzdělávacích potřeb souvisle navazuje fáze plánování vzdělávání. Předchozí fáze s sebou přináší „vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), což představuje proces přípravy učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.“⁵⁴ Veškeré návrhy se dle Koubka⁵⁵ postupně definují do výsledné podoby programu, který ve své závěrečné podobě definuje oblasti, na které se bude zaměřovat.

⁵² HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

⁵³ ARMSTONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

⁵⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007, s. 80

⁵⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2001

Dobře propracovaný návrh vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na otázky:

- ***Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?*** Obsah.
- ***Komu?*** Kdo by měl být vzdělán, kritéria výběru účastníků.
- ***Jak?*** Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, zvolení metod vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání.
- ***Kým?*** Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení.
- ***Kdy?*** Termín, časový plán.
- ***Kde?*** Místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.
- ***Za jakou cenu, s jakými náklady?*** Rozpočet plánu.
- ***Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?*** Metody hodnocení, kdo hodnotí, kdy se bude hodnotit.

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Je sestaven na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků. V ideálním případě do něj zahrneme i všechny předvídatelné limitující bariéry.⁵⁶ Proces tvorby plánu vzdělávání je složen ze třech fází. Přípravná fáze zahrnuje analýzu, specifikaci potřeb a vymezení cílů. Druhá realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, stanovení pořadí jednotlivých témat a výběr vhodné formy vzdělávací metody či techniky. V poslední fázi zdokonalování jde především o průběžné hodnocení vzhledem k průběhu jednotlivých etap. Jsou zde hledány možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu. Plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení nezbytného zlepšení pracovního výkonu.⁵⁷

⁵⁶ BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání*, 2010

⁵⁷ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

3.4 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování vzdělávání, je možné začít realizovat konkrétní vzdělávací aktivity vycházející ze stanoveného vzdělávacího programu. Dle Hroníka⁵⁸ je realizační fáze tvořena třemi prvky:

- **příprava** – příprava lektora, účastníků, učebních materiálů a pomůcek;
- **vlastní realizace** – tato fáze začíná příjezdem lektora na místo. Zahrnuje v sobě úvod, monitorování dění a průběhu, případné řešení nenadálých situací atd.;
- **transfer** – již při plánování vzdělávací aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Součástí této fáze může být zpracování fotodokumentace, videozáznamu, motivování absolventů k využití poznatků v praxi atd.

Armstrong⁵⁹ uvádí, že vzdělávací program je nezbytné neustále monitorovat, aby byl zabezpečen jeho průběh podle plánu a schváleného rozpočtu. Každé vzdělávání je potřeba po ukončení vyhodnotit a prověřit výsledky. Vzdělávání může probíhat přímo v podniku nebo u externí vzdělávací instituce. Realizace vzdělávacích programů vyžaduje:

- definování cílů;
- vytváření atmosféry, ve které dochází k efektivnímu vzdělávání;
- používání správně zkombinovaných přístupů;
- systematické, vyvážené a plánované zabezpečování vzdělávání;
- identifikování potřeb vzdělávání a rozvoje;
- poskytování vhodného a rozmanitého vzdělávání, rozvoje a výcviku;
- zpětná vazba efektivnosti procesů vzdělávání.

Program vzdělávací aktivity zahrnuje časový harmonogram, obsah, používané metody a pomůcky. Proces vzdělávání bude efektivnější, pokud pracovníka k učení budeme motivovat. Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání, jelikož

⁵⁸ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

⁵⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

pro ně je vzdělávání určeno. Posledním, avšak nepostradatelným prvkem realizační fáze, jsou lektoři. Na ně je kladena celá řada nároků a jejich osobnostní rysy jsou předpokladem úspěšného vzdělávání.⁶⁰

3.4.1 *Motivace*

Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem podnikové vzdělávání, které můžeme zřejmě považovat za jednu z nejvýznamnějších činností, a to především v moderně řízených organizacích.⁶¹ V době globalizace a rychlých změn se vzdělání stává rozhodující silou úspěšných podniků. Díky pravidelnému vzdělávání a rozvoji pracovníků organizace získává kvalifikovanou a přizpůsobivou pracovní sílu, schopnou pomoci organizaci dosáhnout vytyčených cílů, zvládnout nové podmínky a požadavky. „*Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů vzdělávacích aktivit do kvality a kvantity výkonnosti podniku.*„ Kvalifikovaní a adaptabilní pracovníci jsou předpokladem dlouhodobé prosperity. Nastavený systém motivace pracovníků ke vzdělávání napomůže získat nové vědomosti, dovednosti a pozitivně usměrňuje změny postojů k podniku, zákazníkům a dalším zájmovým skupinám. Kladně vnímaný systém vzdělávání pracovníky ovlivňuje jejich flexibilitu, ochotu neustále se rozvíjet a reagovat na změny a požadavky u jednotlivých pracovních míst.⁶²

Motivace vychází z neuspokojených potřeb a směřuje chování k dosažení cílů, které potřeby uspokojují. Pracovní motivaci posilují jasně stanovené pracovní cíle a zpětná vazba o jejich dosahování. Ve vztahu k pracovnímu chování lze rozlišit vnitřní motivaci související s uspokojováním potřeb vlastním výkonem (zajímavá práce, možnost rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, pocit odpovědnosti apod.) a vnější motivace, kterou převážně tvoří odměny a tresty.⁶³ Při vypracovávání efektivního motivačního

⁶⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007

⁶¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2001

⁶² KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*, 2010, s. 169

⁶³ URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

programu v oblasti podnikového vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové⁶⁴ nevyhnutelné správně zvolit soustavu stimulačních faktorů. Tyto motivující faktory by měly:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Pracovní ochotu člověka a jeho motivaci ke vzdělávání, není možné postihnout ovlivnit snadno. Stimulující faktor a účinek rozmanitých podnětů je u každého jednotlivce rozdílný, a proto je při motivaci ke vzdělávání zaměstnanců nezbytný individuální přístup a přehled o konkrétních motivačních faktorech celého kolektivu ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníka.⁶⁵

3.4.2 Metody vzdělávání

Soubory metod používaných při tréninku a rozvoji zaměstnanců lišících se svým určením použitelnosti z hlediska cíle vzdělávání, jednotlivých kategorií pracovníků a účinností.⁶⁶ Výběr metody ke vzdělávání svých zaměstnanců je třeba pečlivě zhodnotit. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolení pracovníků, jiné k rozvoji pracovníků. K výběru nejvhodnější a nejúčinnější metody však neexistuje univerzální recept. Volba metod vzdělávání totiž závisí na okolnostech vztahujících se k určitému podniku, k jeho zaměstnancům a jeho cílům vzdělávání. Významnou roli při výběru vzdělávací metody hraje styl a kultura a učení v organizaci. Současné vzdělávací metody mají podporovat rozvoj, tvořivost a flexibilitu, ochotu přijímat změny a reagovat na ně, podstatné je také používání

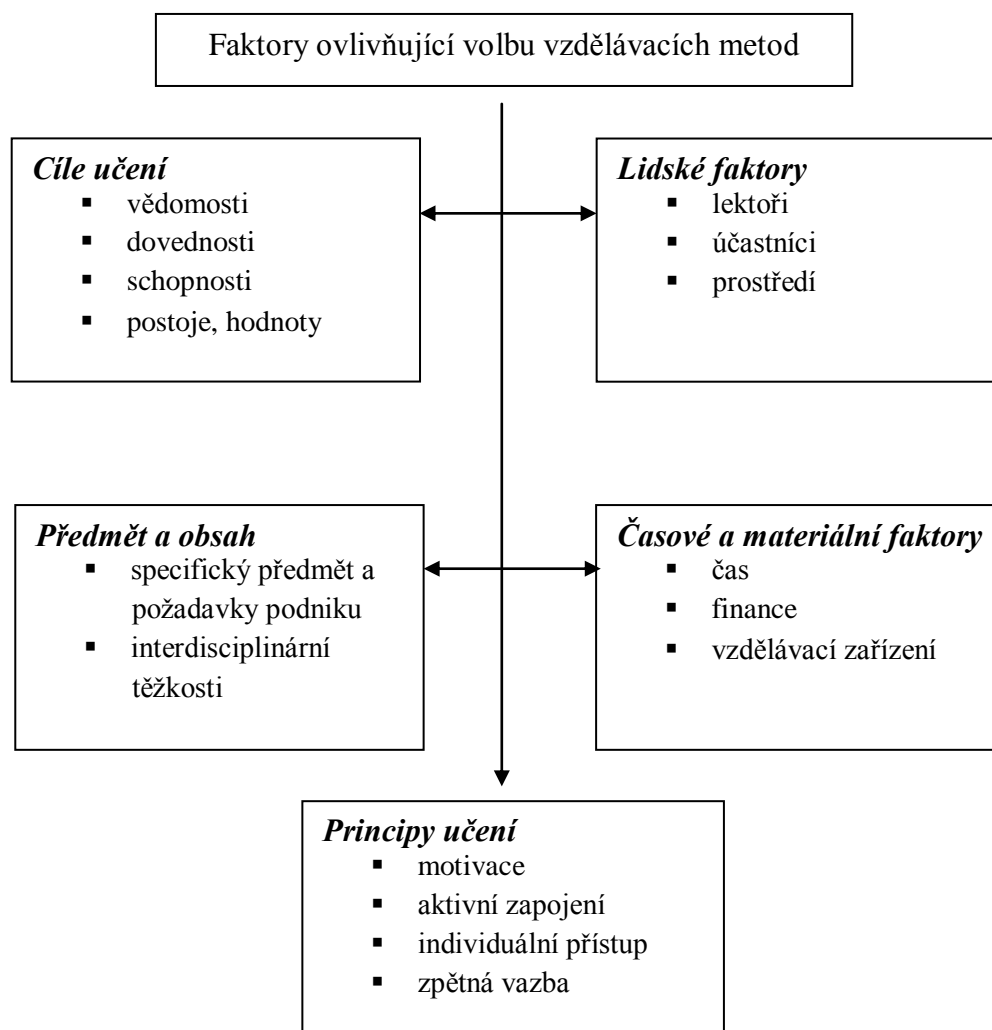
⁶⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007

⁶⁵ PROVAZNÍK, V., a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 2002

⁶⁶ URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

moderních technických prostředků. Výběr vhodných metod je určován různými faktory. Je nezbytné znát počet a věk účastníků vzdělávacího programu, jejich současnou a požadovanou úroveň vědomostí, dovedností, motivaci k učení a pracovní pozici. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, kterým se podnik zabývá, odborná úroveň a zkušenosti lektorů a prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.⁶⁷

Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: volně upraveno podle: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007, s. 96

⁶⁷ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

Postupně se vytvořila rozvinutá škála metod vzdělávání, které lze rozdělit do kategorií podle konkrétních potřeb:

- **metody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce „on the job“**
(skupina metod vzdělávání vhodnější u vzdělávání dělníků),
- **metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“**
(metody vhodnější ke vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů)⁶⁸
- **metody vzdělávání na rozmezí pracoviště a mimo pracoviště**⁶⁹

Metody vzdělávání používané při výkonu práce na pracovišti, které se používají v každodenní praxi, vyžadují převážně individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Mezi speciální metody vzdělávacího programu při výkonu práce na pracovišti řadíme:

- **Asistování** je tradiční, často používaná metoda formování pracovních schopností. Vzdělávaný je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění pracovních úkolů. Postupně se podílí na práci stále větší mírou, až získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen své úkoly zvládat samostatně.
- **Coaching – koučování** představuje dlouhodobější vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních znalostí, dovedností a postojů. Jde o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu.
- **Counselling – konzultování** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- **Demonstrování (praktická, ukázka postupu)** zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Tato metoda, vnáší do vzdělávání důraz na praktické využívání znalostí a hodně se orientuje na dovednosti.
- **Mentoring** je obdobou coachingu, metoda spočívá na speciálně vybraných

⁶⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2001

⁶⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

a školených jedincích (mentorech), které si vzdělávaný pracovník sám vybírá. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje a pomáhá i v kariérovém rozvoji.

- **Pracovní porady** jsou velice vhodnou vzdělávací metodou při formování pracovních schopností jednotlivých pracovníků. Forma práce, která seznamuje účastníky s otázkami a fakty vlastního pracoviště, ale i celé organizace.
- **Rotace práce – plánované zážitky** je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně pověřen úkoly z různých pracovních míst v organizaci.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacím zařízení využívají k hromadnému vzdělávání účastníků. Mezi tyto metody řadíme:

- **Assessment centrum**, (development centre), **diagnosticko-výcvikový program** je moderní, velmi vysoce hodnocená metoda nejen při výběru zaměstnanců, ale i při vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou náhodně generovány počítačem, který i vyhodnocuje řešení účastníka. Účastník si tak může snadno porovnávat svá řešení a rozhodnutím s nejpříznivějšími variantami řešení, a tím se vlastně učí. Tato metoda představuje k dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí.
- **Brainstorming** varianta případových studií. Skupina účastníků je zaměřena na generování co nejvíce nápadů na dané téma; nosnou myšlenkou je předpoklad, že na základě ostatních návrhů, vznikne společná diskuze pro hledání optimálního návrhu.
- **Přednáška**, která je zaměřena na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí a její efektivita závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat. Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskuzí) nebo také seminář je metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
- **Případové studie** jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou. Používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení určitého organizačního problému. Jednotlivý účastníci vzdělávání či malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnou řešení.

- **Hraní rolí** je systém vyloženě orientovaný na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost s potřebnou dávkou hravosti. Tato metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti).
- **Outdoor training** nebo také **adventure educatio** kterou je možné nazvat **učení se hrou**. Je to metoda propojená s aktivními sportovními výkony, které napomáhají zlepšit manažerské dovednosti. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně nebo také v upravené učebně. Postup vzdělávání spočívá v zadání úkolu mající podobu hry, nebo pohybové aktivity. Po splnění úkolu se diskutuje, jaké manažerské dovednosti byly použity, jak se uplatnily a co by se dalo vylepšit.
- **Simulace** je metoda více zaměřená na praxi s aktivní účastí na školeních. Účastníci dostanou scénář a během dané doby musejí učinit řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o řešení (od jednodušších ke složitějším) běžných situací vyskytujících se v práci vedoucích pracovníků.
- **Workshop (seminář)** je obměnou případových studií. Praktické problémy se pomocí této metody řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.⁷⁰

Vyšší účinnost vykazují zpravidla metody umožňující aktivní získání nových schopností a dovedností (případová studie, simulace hraní rolí) a metody cíleně zaměřené na jednu nebo menší počet osob (koučing, mentoring).⁷¹

Metody používané na pracovišti, ale i mimo pracoviště zahrnují:

- **Instruktaž při výkonu práce** je nejjednodušší a nejčastěji používaná metoda vzdělávání. Jedná se druh zácviku nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo přímý nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním předvedený pracovní postup osvojí při plnění svých pracovních úkolů.
- **Pověření úkolem** se zakládá na principu pověření, kdy nadřízený nebo vzdělavatel zadá určitý úkol školenému pracovníkovi, který pod dohledem musí

⁷⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, 2001

⁷¹ URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

splnit určitý úkol. Pracovník je více motivován k rozvoji a zkouší a rozšiřuje své schopnosti.

- **E – learning** - patří k velice často využívaným metodám. Pomocí počítače lze simulovat pracovní situace, poskytují vzdělávajícím obrovské množství informací, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, nabízejí různé testy a cvičení. Umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností.
- **Interaktivní video** – je založeno na splynutí dvou vzdělávacích technologií => vzdělávání pomocí počítače a videa. Součet obou efektů přináší větší efektivitu.
- **Multimediální vzdělávání** – využití a propojení řady medií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace. Je vhodné ke vzdělávání zaměřené na postupy, procedury a jejich dodržování.⁷²

3.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Fáze hodnocení vzdělávacích procesů uzavírá cyklus systematického podnikového vzdělávání. Armstrong tuto fázi popisuje jako „*jakýkoli pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu.*“⁷³ Koubek⁷⁴ upozorňuje na oblast pokusů zjišťování hodnocení vzdělávání. Fáze identifikace potřeb, kvalifikace a vzdělávání jsou těžko měřitelné hodnoty. Není pochyb, že „*jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.*“ V rámci vyhodnocování vzdělávacího procesu je např. porovnání výsledků vstupních testů s testy realizovanými po skončení vzdělávacího programu, monitorování vzdělávacího procesu a programu, kvantifikaci praktického přínosu vzdělávání díky ekonomických ukazatelů.⁷⁵ Tureckiová⁷⁶ se podobně zmiňuje o metodách hodnocení. Vymezuje typy hodnocení na základě období, kdy hodnotící akce probíhají.

⁷² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

⁷³ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002, s. 514

⁷⁴ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007, s. 126

⁷⁵ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*, 2007

⁷⁶ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj ve firmách*, 2004

Rozdělením pak vzniká:

- **úvodní nebo formativní hodnocení** – zjišťování aktuální úrovně dovedností a znalostí před započítím vzdělávacích akcí slouží jako základna pro srovnání;
- **závěrečné nebo souhrnné hodnocení** – ověřování úrovně dovedností a znalostí ihned po skončení vzdělávací akce, poté probíhá následné hodnocení, zpravidla asi po jednom až třech měsících, slouží k určení změny ve složení znalostí a dovedností a je jedním z měřítek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání;
- **průběžné hodnocení** – viz předchozí text.

Na základě osob hodnotitelů a úrovně hodnocení lze definovat tyto typy hodnocení:

- **interní hodnocení** – prováděné externími hodnotiteli „z vnitřních“ zdrojů, hodnotí spokojenost, nárůst znalostí, dovedností;
- **externí hodnocení** – provádí externí osoby, zaměřují se vedle výše zvýšených charakteristik na chování lidí, kteří završili vzdělávací akci a na firemní zisk díky vzdělávací akci;
- **komplexní hodnocení** – provádí složený hodnotící tým, hodnocení všestranně a komplexně pojatá efektivita podnikového vzdělání.

Fáze hodnocení vzdělávacích procesů tvoří vedle identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a realizace vzdělávacího procesu poslední článek systematického podnikového vzdělávání. K základním funkcím hodnocení ve vzdělávání dospělých patří:

- **motivace** – hodnocení může působit motivačně;
- **získání informací** – hodnocení poskytuje zpětnou vazbu o pokrocích účastníka;
- **regulace** – hodnocením lektor může usměrňovat učební činnosti;
- **diferenciace a prognostika** – na základě dlouhodobějšího hodnocení mohou subjekty plánovat další vzdělávání.⁷⁷

⁷⁷ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

3.6 Posuzování efektivity vzdělávacích programů

Efektivita vzdělávání je rovna míře v jaké se s vynaloženými prostředky podařilo dosáhnout cílů vzdělávacího programu. Hodnocení efektivity vychází z poznání a vyhodnocení představuje užitečnou pomůcku k určení finanční hodnoty, kterou na plnění učebních cílů získá.⁷⁸ Procesu je možno užít i k určení očekávané a skutečné návratnosti investic do vzdělávání. K posouzení efektivnosti vzdělávacích procesů je potřeba provést analýzu nákladů a přínosů. Na prostředky vložených do vzdělávání je potřeba nahlížet jako na skutečnou investici a důležité je určit faktory schopné ovlivnit návratnost těchto investic. Jako je kvalita realizace jednotlivých fází vzdělávání, použité metody vzdělávání a přístupy uplatněné ve fázi vyhodnocení výsledků. Mezi další faktory řadíme subjekty vzdělávání a jejich přístup k těmto aktivitám, podpora vrcholového vedení podniku při uplatnění získaných vědomostí a dovedností, podniková kultura, propojení cílů podniku a vzdělávacího programu do systému řízení kvality a období dosažení investic. Stanovení doby ovlivní charakter a cíle vzdělávacího programu. Přínosy vzdělávání jsou měřitelné v peněžních jednotkách. Existují i nepeněžní užítky, které těžko peněžně vyjádříme, přesto jsou pro úspěch podniku velice důležité. Vyjadřují zlepšení v takových oblastech jako je morálka, komunikace, týmová práce, motivace.⁷⁹ Vhodně zvolený typ vzdělávání:

- minimalizuje náklady;
- zvýší provozní flexibilitu alepší individuální i podnikovou produktivitu práce;
- přiláká nové vysoce kvalitní pracovníky;
- podporuje oddanost a angažovanost pracovníků s posláním a cíli organizace;
- usnadní provádět změny a pomáhá při vytváření pozitivní firemní kultury;
- poskytuje zákazníkům vyšší úroveň služeb.⁸⁰

⁷⁸ URBAN, J., *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*, 2004

⁷⁹ VODÁK, J., Kucharčíková, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2007

⁸⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na dobře organizovaném systému vzdělávání a využívání všech dostupných vnitropodnikových i externích forem. Kvalitně zpracovaný plán vzdělávání zabezpečí efektivitu vložených nákladů a odpoví na otázky jaké vzdělání, komu, jakým způsobem a za jakou cenu.⁸¹

Efektivnost vzdělávání lze napovědět soustavou poznatků a podmínek o učení:

- ***jedinci musejí být motivováni se učit.*** Měli by si být vědomi současné úrovně svých znalostí, dovedností, schopností, postojů a chování, které je třeba zlepšit, aby byli schopni vykonávat svou práci ke své vlastní spokojenosti i ke spokojenosti jiných;
- ***jasně stanovené normy a cíle výkonu,*** které pomohou k posouzení dosaženého pokroku;
- ***pečlivé vedení a pocit uspokojení ze svého vzdělávání.*** Potřeba orientace a zpětné vazby zabezpečí motivaci jedince v pokračování ve vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje potřeby je schopnost učení i při obtížných podmínkách vyšší;
- ***učení jako aktivní proces.*** Aktivní zapojení učících osob do vytváření vzdělávacího programu a práce se vzdělavatelem;
- ***používání a obměňování vhodných metod*** v souladu s potřebami práce, pracovního místa, jedince i skupiny, využití široké škály metod, které udržují u posluchače zájem;
- ***upevňování vědomí správného chování.*** U vzdělávacích programů zařadit dílčí vyhodnocování pokroku v učení a tím dochází k upevňování vědomí učících se osob o svém správném/nesprávném chování;
- ***poskytnout dostatečný čas pro různé úrovně učení se.*** Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů i akceptování toho, co se jedinec učí.⁸²

⁸¹ HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007

⁸² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, 2002

K systematické evaluaci v oblasti podnikového vzdělávání se využívá Krikpatrickův model evaluace, který umožňuje realizátorovy vzdělávací akce postupovat podle jednotlivých stupňů:

- **reakce** - zjišťujeme, bezprostřední reakce po kurzu;
- **učení** - ověřujeme, osvojení zamýšlených vědomostí, dovedností;
- **chování** - zkoumáme, zda účastníci nově získané informace převedli do praxe;
- **výsledky** - posuzujeme, zda se změnila efektivita organizace na základě ekonomických ukazatelů.

Tyto čtyři úrovně vytváří takzvaný řetěz - vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení a učení ke změnám pracovního chování a k výsledkům v organizační jednotce i celé organizaci.⁸³

⁸³ ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M., *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*, 2009

PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA A POPIS ZKOUMANÉHO PROSTŘEDÍ

Společnost České dráhy, a.s. vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona 77/2002 Sb. jako jeden s nástupnických subjektů původní stání organizace České dráhy. Byla založena jako integrující společnost zahrnující činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravy v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněným státem. Transformací vznikly tři nástupnické organizace:

- České dráhy, a.s., která poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty.
- Státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která hospodaří s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- Drážní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí.

České dráhy, a.s., jsou mateřskou společností, která se svými dceřinými společnostmi tvoří skupinu České dráhy.⁸⁴ Poskytuje služby spojené s obsluhou dráhy, provozování osobní a nákladní dopravy a řadu návazných a doplňkových činností (opravárenství, železniční výzkum, zkušebnictví, telematika, ubytovací a stravovací služby aj.). Zajišťuje souhrnné služby spojené s dopravou osob a nákladů na železniční síti o celkové délce 9 500 km. Denně vypraví přes 7 000 vlakových spojů a ročně převeze více než 160 milionu cestujících. Stěžejním úkolem Českých drah, a.s. je zajištění provozuschopnosti státních železničních tratí a provozování železniční dopravy. Mezi nejvýznamnější činnosti skupiny patří služby v oblasti osobní a nákladní přepravy. Prioritou je neustálé zkvalitňování služeb v návaznosti na měnící se potřeby a přání zákazníků.

⁸⁴ *Organizační struktura České dráhy, a.s.*

Popis základních údajů:

Název společnosti:	České dráhy, a.s
Sílo společnosti:	Nábřeží Ludvíka Svobody 1222, 110 15 Praha 1, Nábřeží
Identifikační číslo:	70994226
Den vzniku společnosti:	1. 1.2003 ⁸⁵

4.1 Vize a cíle Českých drah, a.s.

K dosažení klíčových strategických firemních cílů a vizí byla podřízena skladba portfolia nabízených služeb, zdrojů a prostředků.

Obrázek 5: Vize 2012



Zdroj: *Ročenka 2010/2011 skupiny České dráhy*

Vizi Českých drah, a.s. je zaujmout jednoznačnou pozici na otevřeném trhu - musí se stát konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu. České dráhy, a.s. chtějí být společností, která je:

- tržně orientovaná, zisková a s dobrým financováním;
- špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti zákazníků s mnohem větší nabídkou než pouhou přepravu cestujících a zboží z bodu A do bodu B;
- provozně efektivní a obstojí jak v železniční, tak v silniční a letecké konkurenci;

⁸⁵Justice.cz - *Výpis z Obchodního rejstříku* [online]. 2012 [cit. 2012-01-01]. Dostupné na WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

- připravena na kapitálový trh s možností získat prostředky i z jiných zdrojů než od českého státu;
- součást evropského železničního systému s pravidly, které jsou v souladu se zákony EU.

Konkrétní strategické cíle jsou strukturovány do čtyř základních oblastí, přičemž každý z těchto cílů má svůj nezpochybnitelný vliv na budoucí úspěch Českých drah, a.s. Nejvýznamnější cílem je orientace na zákazníka:

- udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti;
- komplexní řešení dopravní obslužnosti, optimalizace prodejních kanálů, optimalizace cen;
- průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb dle potřeb zákazníků (objednatelé, cestující);
- plnohodnotné konkurenceschopné služby jsou podmíněny investováním do modernizace vozového parku;
- internacionalizace - spojení s mezinárodními partnery, kteří zajistí nabídku konkurenceschopné mezinárodní osobní dopravy.⁸⁶

4.2 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Systemem řízení lidských zdrojů se zabývá personální úsek. Tato oblast podporuje základní cíle podniku – získat, rozvíjet a udržet kompetentní pracovníky, kteří budou připraveni a schopni dosahovat nastavených cílů. Mezi základní úkoly personálního odboru lze zařadit:

- zvýšení dohledu nad efektivitou a kvalitou vzdělávacích aktivit;
- tvorba kompetenčního modelu a jeho zavedení;
- realizace projektů financovaných z prostředků Evropského sociálního fondu;
- racionalizace vzdělávání a zavedení nových odborných postupů.

⁸⁶ Ročenka 2010/2011

Personální strukturu vrcholově řídící generální ředitelství. Výkonným orgánem je úsek personálního náměstka, který tvoří Kancelář náměstka generálního ředitele pro personální záležitosti (KNPZ) a dva samostatné odbory – Odbor odměňování a benefitů (O9 GŘ) a Odbor personální (O10 GŘ):

- **KNPZ** – základním posláním kanceláře je utvářet podmínky pro výkon funkce personálního náměstka, organizovat a zabezpečovat cíle vyplývající z jeho působnosti a postavení ve vztahu k organizačním složkám Českých drah, a.s. ke státním a dalším organizacím.
- **O9 GŘ** – posláním odboru je vytvářet a udržovat pro zaměstnance Českých drah, a.s. systémy odměňování peněžního i nepeněžního (benefity); připravovat kolektivní smlouvu Českých drah, a.s. a její uzavření a komunikovat s odborovými organizacemi; poskytovat právní servis v pracovněprávní oblasti a ve vymezeném rozsahu dílčí pracovněprávní činnosti; zajišťovat administraci plánování pracovních míst a činnosti na úseku organizace a řízení; administrovat oblast BOZP a instalovat a administrovat personální systémy a zaměstnanecká data, připravovat, realizovat a kontrolovat obchodně závazkové vztahy k poskytování těchto činností; spravovat majetek Českých drah, a.s. pronajatý na základě smlouvy o nájmu části podniku ŽZ a zabezpečovat činnosti v oblasti mezinárodních aktivit. Odbor se člení na oddělení kolektivního vyjednávání, oddělení metodiky HR SAP, oddělení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, oddělení – dlouhodobě uvolnění zaměstnanci.
- **O10 GŘ** – posláním odboru je řídit a organizovat práci se zaměstnanci včetně personálních náležitostí, vytvářet a naplňovat koncepci vzdělávání. Mezi hlavní působnosti odboru řadíme: zpracovávání personální koncepce Českých drah, a.s. včetně rozvoje lidských zdrojů, sledování vývoje personální a sociální politiky ČR a EU, zajištění nábory a výběr zaměstnanců, organizace doplňování zaměstnanců v konkrétních povoláních a místech, vést agendu předpisů vztahujících se k personalistice a zabezpečovat analytické činnosti v oblasti PaM za České dráhy, a.s, zajišťovat personální administraci, agendu PaM, mzdovou agendu pro zaměstnance GŘ ČD. Vytvářet a naplňovat koncepci vzdělávání, zajišťovat rekvalifikační programy, připravovat vzdělávací projekty, vrcholově

zajišťovat za GR ČD a OS ČD odborné kurzy, semináře a speciální odborná školení; posuzovat, případně schvalovat obsahovou náplň vzdělávacích akcí; plánovat, sledovat a kontrolovat finanční nákladovost, zajišťovat evidenci účasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích, spolupracovat s DVI, a.s. a externími dodavateli v oblasti vzdělávání, spolupracovat s učňovskými, středními a vysokými školami se zaměřením na obory, které mají uplatnění u Českých drah, a.s. Po odborné stránce řídit OS ČD v oboru své působnosti, zejména pak tvorbu a aplikace efektivních metod získávání a výběru zaměstnanců Českých drah, a.s. a systém péče o lidské zdroje a jejich soustavné vzdělávání. Odborně řídit centrální personální servis, který zajišťuje základní personální činnosti pro ostatní organizační jednotky. Odbor se člení na oddělení zaměstnanecké a oddělení rozvoje lidských zdrojů.⁸⁷

Personální úsek realizoval v uplynulém období pro zaměstnance několik vzdělávacích a personálních projektů:

- seminář „Komunikace změny“ pro liniové manažery a supervizory VDOD;
- pilotní projekt „Jak předcházet konfliktním situacím při jednání se zákazníky“;
- jazykové vzdělávání;
- IT vzdělávání pro vyšší úroveň znalostí práce s kancelářskými aplikacemi pro „Odbor informatiky“;
- ČD Akademie přednášky na vybrané téma související s manažerskou a provozní prací;
- stipendijní program ČeDés;
- projekty realizovány v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v Oblasti podpory – kvality ve vzdělávání – Inovativní formy spolupráce škol a firmy České dráhy, a.s v Moravskoslezském kraji a kraji Vysočina.⁸⁸

⁸⁷ *Organizační řád generálního ředitelství Českých drah, a.s.*

⁸⁸ *Ročenka 2010/2011 skupiny České dráhy*

4.3 Osobní doprava

Železniční osobní doprava představuje jednu ze základních činností Českých drah, a.s. Mezi hlavní odběratele služeb v osobní dopravě patří kraje a stát zastoupený MD ČR. České dráhy, a.s., kladou v osobní dopravě velký důraz na přiblížení produktů zákazníkům. Veškeré záměry vychází z marketingových principů. Činnosti osobní dopravy a přepravy realizuje úsek náměstka pro osobní dopravu generálního ředitelství Českých drah, a.s. Základní úseky osobní dopravy rozdělujeme:

- dálkovou osobní dopravu s produkty nadstandardní kvality (vlaky kategorie SC, EC, IC) a produkty standardní kvality (vlaky kategorie Ex, R);
- regionální osobní dopravu s teritoriálními dílčími trhy přizpůsobenými hranicím regionů, coby objednatelů veřejných služeb. Regionální osobní doprava se dále dělí na příměstskou, regionální, rychlou regionální.

Vývoj v oblasti regionální osobní dopravy směřuje k vytváření regionálních integrovaných dopravních systémů v rámci hranic dnešních krajů resp. regionů.

4.3.1 *Vlakový doprovod osobní dopravy*

Vlakový doprovod osobní dopravy (dále VDOD) je organizační jednotkou osobní dopravy začleněnou do přímé řídicí působnosti náměstka generálního ředitele pro osobní dopravu. Odborně je vedena Odborem provozu osobní dopravy Generálního ředitelství Českých drah, a. s. Předmětem činnosti je zajišťovat doprovod vlaků osobní dopravy, a to především kontrolu jízdních dokladů, odbavení cestujících ve vlacích, podávání informací cestujícím, sběr prvotních dat průzkumů využívání vlaků a další činnosti související se zajištěním servisu pro cestující ve vlacích a s předmětem podnikání Českých drah, a.s. VDOD zabezpečuje vlakový doprovod, a s tím spojený výkon služby vlakového doprovodu, na vlacích osobní dopravy podle objednávky příslušných útvarů. Řeší přiděl výkonů vlaků dálkové dopravy a metodiku přidělu regionální dopravy.

Základní údaje o organizační jednotce:

- sídlo: Praha 5, Za Ženskými domovy 3122, PSČ150 00;
- statutární zástupcem je ředitel OJ VDOD, který je přímo podřízen náměstkovi generálního ředitele pro osobní dopravu.

Ředitel OJ VDOD přímo řídí:

- vedoucí Regionálních center vlakového doprovodu (RCVD);
- vedoucího technického oddělení;
- supervizory;
- sekretariát.

Vedoucí RCVD přímo řídí: dozorčího přepravy, Domovské stanice vlakových čet (DSVČ), obsazené komandujícími. V obvodu RCVD je jedno DSVČ vždy určené jako hlavní komando. Komandující DSVČ řídí i svá podřízená pracoviště Středisek vlakových čet – SVČ. Vedoucí RCVD řídí, zabezpečuje a kontroluje činnost DSVČ ve svém obvodu, vytváří podmínky pro řádný výkon služby podřízených zaměstnanců, zodpovídá za kvalitu výkonu služby zaměstnanců vlakového doprovodu, zodpovídá za obsazení vlaků vlakovým doprovodem. Vedoucí technické skupiny samostatně řídí a kontroluje práci technické skupiny a rozhoduje o řešení otázek patřících do její působnosti. Dozorčí osobní přepravy RCVD řídí a kontroluje práci přidělených DSVČ, výkon služby vlakového doprovodu, zajišťuje opravy technického vybavení pracovišť, zajišťuje vybavení zaměstnanců služebními předpisy, sestavuje turnusy. Komandující vlakového doprovodu řídí, zodpovídá a kontroluje personální obsazení vlaků vlakovým doprovodem svého DSVČ, včetně přidělených SVČ, ve své pravomoci operativně řeší mimořádné situace, přiděluje směny dle zpracovaných turnusů, spolupracuje na sestavě turnusů.⁸⁹

⁸⁹ *Organizační struktura OJ VLA KOVÝ DOPROVOD OSOBNÍ DOPRAVY*

4.3.2 Údaje o zaměstnancích VDOD

Z následující tabulky číslo tři vyplývá celkový počet zaměstnanců VDOD, který je rozdělen na provozní pracovníky, kteří vykonávají přímý výkon ve vlaku a skupinu pracovníků, která zajišťuje technický a hospodářský servis VDOD. Organizační jednotka VDOD ke konci roku 2011 eviduje 55 řídicích zaměstnanců a 3 069 provozních pracovníků v dělnických profesích což je 98,8 % z celkové zaměstnanosti.

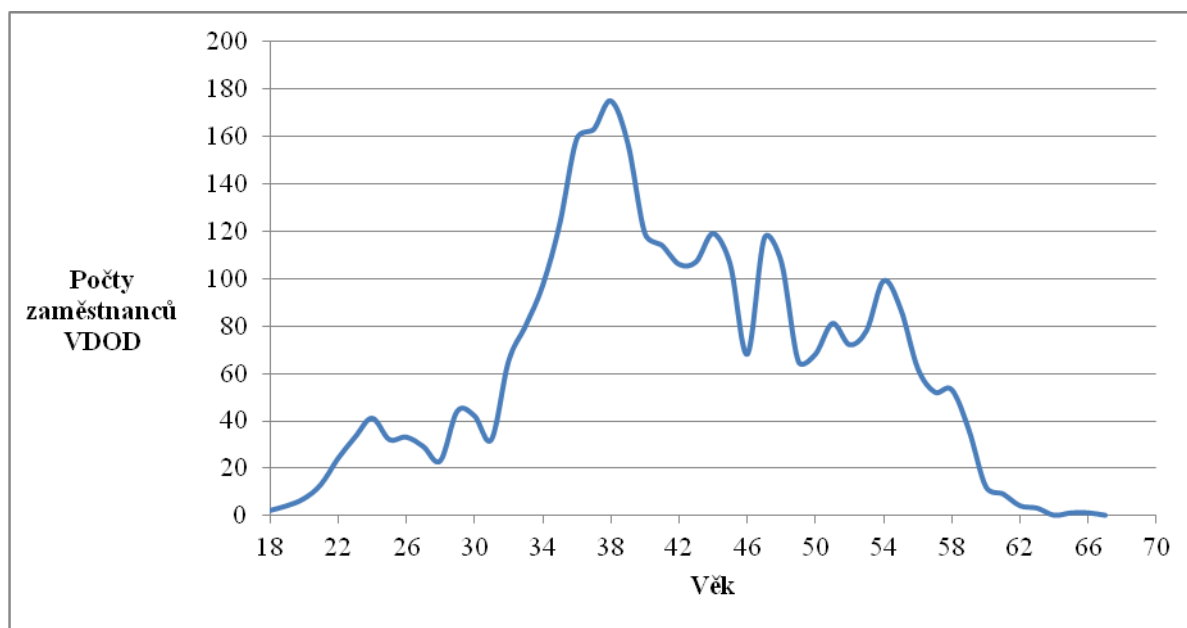
Tabulka 3: Personální obsazení OJ VDOD

Stav k 31. prosinci 2011	2009	2010	2011
VDOD celkem	3 359	3 143	3 124
provozní pracovníci	3 316	3 099	3 069
technická a hospodářská skupina	43	44	55

Zdroj: Odbor personální GŘ Českých drah, a.s.

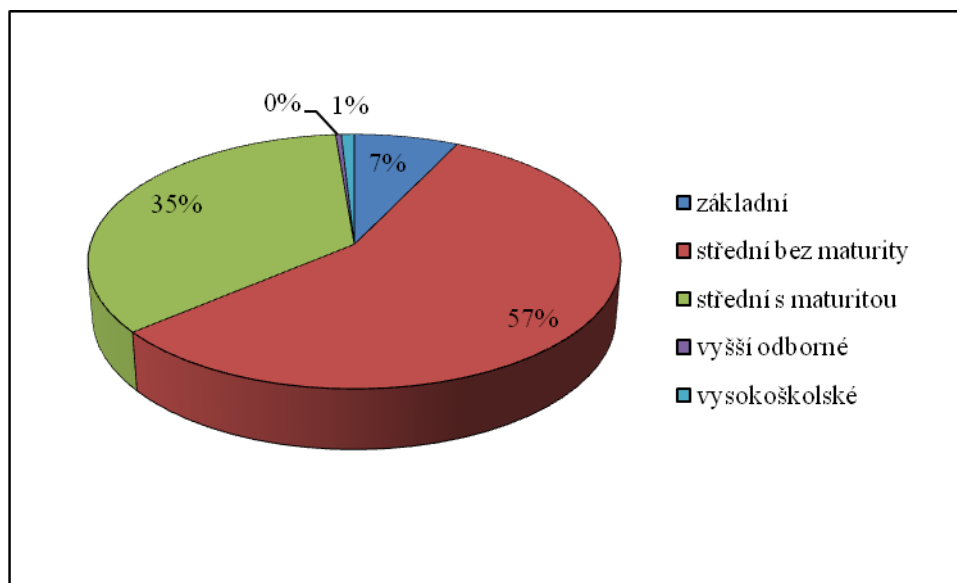
Graf číslo jedna znázorňuje věkovou strukturu všech zaměstnanců organizační jednotky VDOD k poslednímu lednu 2012. Následující graf číslo tři popisuje vzdělanostní strukturu.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců VDOD



Zdroj: Odbor personální GŘ Českých drah, a.s.

Graf 1: Vzdělanostní struktura zaměstnanců VDOD



Zdroj: Odbor personální GŘ Českých drah, a.s.

Definice pracovního zařazení dle Katalogu prací ČD a charakteristika prací zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření s cílem identifikovat míru a význam vzdělávacích aktivit:

- ***Vlakvedoucí osobních vlaků a průvodčí osobních vlaků:*** odborné práce při řízení vlakového personálu a doprovodu vlaků osobní přepravy, (při převažující práci na kategorii vlaků Ex, IC, EC). Řízení činností vlakové čety, příjem a výdej zásilek, vyhotovování vlakové dokumentace. Poskytování první pomoci cestujícím, účast na zkoušce brzdy, kontrola technického stavu vozů, obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace, účast na posunu, podávání informací cestujícím, podávání vícejazyčných informací cestujícím (certifikovaná znalost cizího jazyka), účast na výpravě vlaku. Vytváření resp. udržování zákaznický pozitivní atmosféry ve vlaku a péče o cestujícího od nástupu do vlaku, v průběhu jeho jízdy i při výstupu z vlaku.
- ***Vlakvedoucí osobních vlaků., průvodčí osobních vlaků:*** odborné práce při doprovodu vlaků osobní přepravy, (při převažující práci na kategorii vlaků Os, Sp, R, Ex). Doprovod vlaků s kontrolou jízdních dokladů a průkazů, odbavování

cestujících a jejich zavazadel ve vlaku podle závazných reglementů, včetně odbavení v cizí měně, plnění dalších povinností určených stanovami, výnosy a ostatními legislativními směnářenská činnost, účast na zkoušce brzdy, kontrola technického stavu vozů, obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace, účast na posunu, podávání informací cestujícím, účast na výpravě vlaku.

- ***Průvodčí osobních vlaků – stevard:*** odborné práce při doprovodu vlaků osobní přepravy, (při převažující práci na kategorii vlaků vyšší kvality - EC, IC). Doprovod vlaků s kontrolou jízdních dokladů a průkazů, odbavování cestujících a jejich zavazadel ve vlaku podle závazných reglementů, včetně odbavení v cizí měně, plnění dalších povinností určených stanovami, výnosy a ostatními legislativními normami a podnikovými technologickými předpisy, poskytování první pomoci cestujícím, směnářenská činnost, účast na zkoušce brzdy, kontrola technického stavu vozů, obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace, účast na posunu, podávání vícejazyčných informací cestujícím, (certifikovaná znalost cizího jazyka), účast na výpravě vlaku. Vytváření resp. udržování zákaznický pozitivní atmosféry ve vlaku a péče o cestujícího od nástupu do vlaku, v průběhu jeho jízdy i při výstupu z vlaku.
- ***Vedoucí stevard SC Pendolino:*** odborné práce při řízení vlakového personálu a doprovodu vlaků osobní přepravy, (při převažující práci na kategorii vlaků vyšší kvality - SC Pendolino). Řízení činností vlakové čety, příjem a výdej zásilek, vyhotovování vlakové dokumentace. Poskytování první pomoci cestujícím, účast na zkoušce brzdy, kontrola technického stavu vozů, obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace, účast na posunu, podávání vícejazyčných informací cestujícím, (certifikovaná znalost cizího jazyka), účast na výpravě vlaku. Vytváření resp. udržování zákaznický pozitivní atmosféry ve vlaku a péče o cestujícího od nástupu do vlaku, v průběhu jeho jízdy i při výstupu z vlaku.
- ***Stevard SC Pendolino:*** odborné práce při doprovodu vlaků osobní přepravy, (při převažující práci na kategorii vlaků vyšší kvality - SC Pendolino). Doprovod vlaků s kontrolou jízdních dokladů a průkazů, odbavování cestujících a jejich zavazadel ve vlaku podle závazných reglementů, včetně odbavení v cizí měně,

plnění dalších povinností určených stanovami, výnosy a ostatními legislativními normami a podnikovými technologickými předpisy, poskytování první pomoci cestujícím, směnářská činnost, účast na zkoušce brzdy, kontrola technického stavu vozů, obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace, účast na posunu, podávání vícejazyčných informací cestujícím, (certifikovaná znalost cizího jazyka), účast na výpravě vlaku. Vytváření resp. udržování zákaznický pozitivní atmosféry ve vlaku a péče o cestujícího od nástupu do vlaku, v průběhu jeho jízdy i při výstupu z vlaku.⁹⁰

4.4 Systém firemního vzdělávání provozních zaměstnanců VDOD

Součástí zabezpečení a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců Českých drah, a.s. je „Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.“ Slouží ke stanovení odborné způsobilosti zaměstnanců Českých drah, a.s. Stanovuje a vytváří předpoklady, aby zaměstnanec získal kvalifikační připravenost pro jednotlivé pracovní činnosti. Při trvalém racionalizačním procesu v rámci společnosti musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace. Výcvikový řád vymezuje okruh pracovních činností, pro které se vyžadují:

- odborné zkoušky (odborná způsobilost stanovená zákonem č. 266/1994 Sb., o dráhách a prováděcích vyhláškách k tomuto zákonu);
- požadované předpoklady a kvalifikační požadavky pro výkon činnosti, stanovené z podnikové úrovně interními předpisy Českých drah, a.s.;
- zkoušky způsobilosti stanovené právními předpisy, které jsou vztaženy k pracovním činnostem.

Závazný předpis stanovuje teoretickou a praktickou přípravu s celkovou dobou výcviku a rozvržením na příslušná období, způsob provedení výcviku, způsob ověřování znalostí, dovedností a kvalifikačních požadavků pro výkon činnosti zaměstnanců, kteří organizují a zajišťují při provozování dráhy a drážní dopravy

⁹⁰ *Katalog prací ČD, a.s.*

činnosti přímo ovlivňující bezpečnost a plynulost drážní dopravy a kterým je ze zákona o dráhách a prováděcích vyhlášek ve smyslu pozdějších změn stanovena odborná způsobilost. Pro zařazení zaměstnanců do pracovní činnosti je požadována příslušná kvalifikace. Kvalifikace se získává školním vzděláním, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti. Zaměstnanec je sám povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí též účast na povinném školení nebo semináři. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pro zaměstnance podmínky k prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě.

4.4.1 Vstupní školení a kurzy

Před zařazením do výcviku musí být zaměstnanec řádně seznámen s Pracovním řádem Českých drah, a.s. právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí, jež musí při své práci dodržovat dle zákoníku práce. O školení se vede evidence. Proškolení zaměstnanců se zaznamenává do Výkazu o zkouškách. Každý nově přijatý zaměstnanec musí před zařazením do výcviku prokazatelně absolvovat:

- vstupní školení v kabinetu bezpečnosti práce v určeném rozsahu:
 - provozní minimum a ochrana životního prostředí;
 - všeobecné školení o přepravě nebezpečných věcí dle RID;
 - požární ochrana;
 - bezpečnost provozu a bezpečnost a ochrana zdraví při práci (obecná část);
 - odborná způsobilost v elektrotechnice;
 - mimořádných událostí ve smyslu předpisu;
- zdravotní školení - Kabinet bezpečnosti práce a zdravotní školení
- další vstupní proškolení se zaměřením na konkrétně vykonávanou práci a seznámení s pracovištěm.

Opakované školení:

- v KBP podle ustanovení se zúčastní: zaměstnanci po přerušení práce trvajícím déle než 13 měsíců; zaměstnanci z rozhodnutí vedoucího organizační složky při závažném porušení bezpečnostních předpisů nebo porušení opatření k ochraně životního prostředí;
- zdravotní školení;
- proškolení a přezkoušení na pracovišti.

Kurzy jako vzdělávací aktivita jsou určeny k získání, prohloubení, zvýšení nebo rozšíření kvalifikace. Prostřednictvím kurzu se zaměstnanec připravuje k náročným odborným zkouškám, případně zkouškám způsobilosti. Kurzy mohou být realizovány formou internátní, elektronickou, případně individuální s možností nařízených konzultací. Kurzy (výuka odborných teoretických znalostí) se pořádají v rámci stanovené pracovní doby posluchače. Formu, realizaci a způsob uspořádání kurzu schvaluje odbor personální GŘ ČD po projednání s odborným útvarem GŘ ČD.

4.4.2 Povinná školení a kurzy

Školením se u zaměstnanců udržují, prohlubují, doplňují a ověřují odborné znalosti ustanovení dopravních, přepravních, technických předpisů a technologických postupů úkonů práce a jejich změn. V rámci povinného školení se provádí:

- ústně, písemně nebo elektronicky průběžné *ověřování znalostí* ze školené problematiky;
- 1x ročně *ověření znalostí* zaměstnance formou testu, (preferovány jsou testy vytvořené systémem elektronické výuky).

Výsledky průběžného ověřování znalostí zasílá školící organizace na základě požadavku organizační složce po ukončení cyklu povinného školení. Výsledky ověření znalostí formou testu zasílá školící organizace neprodleně organizační složce, která

zaměstnanec na školení vyslala. Test k *ověření znalostí* obsahuje 30 - 40 otázek. Test se považuje za splněný v případě dosažení 80 % správných odpovědí. V případě že zaměstnanec nesplnil potřebné procento správných odpovědí, rozhodne o dalším postupu na základě došlých výsledků příslušný vedoucí organizační složky. *Povinné školení* se dělí na části:

- dopravní teorie
- osobní přeprava
- technické
- všeobecné

Rozsah povinného školení je u vybraných odborných zkoušek rozdělen na část školenou elektronicky (předpisová ustanovení, opakování, procvičování a udržování znalostí) a na část školenou formou klasické výuky. Počet hodin připadající na jednotlivé části povinného školení musí být v jednotlivých cyklech rozloženy rovnoměrně na celé hodiny.

Tabulka 4: Roční rozsah školení

Rozsah školení 1x ročně	On- line výuka	Klasická výuka	Celkem
Přeprava	2	5	7
Doprava	2	2	4
Technika	1	2	3
Ověřování znalostí	1	0	1
Celkem	6	9	15

Zdroj: *Ok 2, Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.*

Povinné školení dopravní, přepravní, technické, zdravotní, požární a jiné organizačně zajišťuje školicí organizace. Školení provádí lektori této organizace nebo jejím prostřednictvím:

- cizí právní subjekt (dodavatelským způsobem);
- externí lektori (na základě smluvního vztahu).

Náplně osnov jsou závazné. Pro zajištění aktuální informovanosti nebo operativních změn v rámci určitého regionu může garant vzdělávání příslušného odboru generálního ředitelství na základě požadavku regionálního pracoviště změnit osnovy pro školení zaměstnanců v daném regionu. Vedoucí organizační složky školených zaměstnanců jsou oprávněni osobně kontrolovat dodržování předepsané náplně školení v daném období, kvalitu a obsah školené látky i způsob a výsledky ověřování znalostí a kvalifikace. Účast zaměstnanců na povinném školení se považuje za výkon práce a započítává se do pracovní doby.⁹¹

4.5 Formy vzdělávání zaměstnanců Českých drah, a.s.

Elektronickou výuku – iTutor - lze provozovat dvěma způsoby, a to on-line anebo off-line formou. On-line forma elektronické výuky je způsob, kdy výukový program je pomocí počítačové sítě spouštěn přímo ze serveru provozovatele. Off-line forma elektronické výuky je způsob, kdy použitý počítač není připojen k serveru provozovatele pomocí počítačové sítě a výukový program je nainstalován do tohoto počítače z přenosných datových médií. Nezbytná komunikace mezi serverem provozovatele a provozovaným počítačem je prováděna rovněž pomocí přenosných datových médií nebo elektronickou poštou. Elektronická výuka – představuje výuku, při které:

- je počítač používán jako didaktická pomůcka příp. ve spojení s projekčním zařízením (jako výukový trenažér) k výkladu předpisových ustanovení, ale i k ověření jejich znalostí;
- počítač slouží k základní výuce formou demonstrace a modelování provozních situací;
- posluchači prostřednictvím počítače komplexně řeší nestandardní provozní situace;
- prostřednictvím počítače si posluchači ověřují a vyhodnocují své znalosti.

⁹¹ *Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.*

Školení, výchovně vzdělávací akce – obecné označení organizačních forem výchovně vzdělávacího působení na dospělé; je jednorázové, opakované, cyklické nebo dlouhodobé povahy. Vzdělávání se provádí v souladu se vzdělávacím projektem Českých drah, a.s., který vychází z povinností, požadavků a potřeb.

Zácvik je podoba krátkodobého vzdělávání po splnění odborné kvalifikace neboli odborné zkoušky vázané na pracovní zařazení. Obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti a dále poznání místních nebo traťových poměrů nezbytných pro výkon funkce nebo pracovní činnosti.

5 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM ČESKÝCH DRAH, A.S.

V praktické části bakalářské práce se zabývám možnostmi vzdělávacího systému. Obsahuje zpracování a vyhodnocení dotazníkových šetření, které bylo provedeno ve dnech 1. - 31. prosince 2011. Realizace průzkumu byla rozdělena do tří fází – přípravné, realizační a vyhodnocovací.

5.1 Vymezení cíle a formulace hypotéz

Cílem mého šetření bylo posoudit, míru významu vzdělávacích aktivit na vlakový doprovod a na základě výsledků navrhnout změny ve stávajícím systému firemního vzdělávání za účelem zvýšení efektivity a spokojenosti zaměstnanců s péčí o jejich kvalifikaci. Na základě analýzy současného stavu a dotazníkového šetření, navrhnout model koncepce vzdělávání.

Hypotéza č. 1: Nadpoloviční většina zaměstnanců bude považovat průběžné vzdělávání k povaze vykonávané práce za důležité.

Domnívám se, že vzhledem k měnícím se požadavkům zákazníků na kvalitu služby a nezbytnosti zvýšení úrovně poskytovaných služeb, si provozní zaměstnanci uvědomují důležitost prohlubování profesních znalostí pomocí kontinuálního vzdělávání.

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci mladší věkové kategorie preferují prohlubování profesního vzdělávání pomocí elektronické výuky. Zaměstnanci starší věkové kategorie dávají přednost vzdělávání s lektorem.

Předpokládám, že v osloveném vzorku zaměstnanců od 18 do 45let je více preferovaná forma firemního vzdělávání pomocí elektronické výuky. Zaměstnanci věkové kategorie od 45 let upřednostňují profesní vzdělávání formou klasické výuky s lektorem.

Hypotéza č. 3: *Množství vzdělávacích aktivit oslovení zaměstnanci považují za nedostatečné.*

Domnívám se, že se zvyšujícími se nároky na výkon provozních zaměstnanců s orientací na kvalitu služeb a zákaznické spokojenosti je nastavený systém pouze povinného vzdělávání nedostatečný. Nutnost zvětšit rozsah a sledovat jeho kvalitu odpovídající současným trendům.

Hypotéza č. 4: *Vzorek zaměstnanců považuje časovou dotaci a obsah vzdělávacích aktivit v rozsahu patnácti hodin ročně za dostačující. Vedoucí pracovníci pokládají nastavenou koncepci za nepružnou a nevyhovující.*

Jsem přesvědčena, že systém povinného školení zaměstnancům vyhovuje z důvodu minimální časové náročnosti. Soudím, že dvakrát ročně školení s lektorem a dvakrát během roku elektronickou formou vzdělávání je pro oslovené zaměstnance vyhovující a je tedy splněna podmínka soustavného prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Vedoucí pracovníci si, uvědomují nezbytnost změn v nastaveném vzdělávacím systému, přestože mají minimální možnost ovlivnit obsah, formu a časový rozsah pravidelného školení.

Hypotéza č. 5: *Většina oslovených zaměstnanců by využila pro svůj osobní rozvoj kurzy měkkých dovedností před počítačovou gramotností a sebeobranou.*

Jsem přesvědčena, že umění správné komunikace, empatie, asertivity, sociální kompetentnosti v poznávání lidí a jednání s lidmi ovlivňuje schopnost a dovednost úspěšně řešit sociální konflikty, které vznikají v rámci pracovního výkonu ve vlaku. Je tedy nezbytné tyto aktivity zavést do vzdělávacího systému vlakových čet.

Hypotéza č. 6: *Ve svém volném čase jsou ochotni individuálnímu rozvoji se více věnovat zaměstnanci s maturitním vzděláním a vyšším vzděláním.*

Jsem přesvědčena, že úroveň dosaženého vzdělání je jeden z faktorů stimulující zaměstnance k dalšímu osobnímu rozvoji a růstu jak v oblasti profesní tak zájmové.

5.2 Použitá metodologie a metody

Pro zmapování současného stavu v systému firemního vzdělávání ve firmě České dráhy, a.s. v organizační složce Vlakového doprovodu osobní dopravy byl proveden výzkum za použití:

- a) analýzy – týkající se výše zmíněné problematiky. Jedná se o publikované zdroje i o analýzu dokumentů dostupných z on-line zdrojů např. Ročenka 2010/2011 Skupiny České dráhy, a.s., vnitropodnikové opatření, Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s., Organizační struktura generálního ředitelství Českých drah, a.s. a Organizační struktura organizační jednotky VDOD;
- b) dotazníkového šetření – ke zjištění všech předem stanovených cílů a k získání primárních dat, která by potvrdila či vyvrátila hypotézy, jsem si zvolila podle mě nejvhodnější metodu, dotazování. V základním dotazníku byly pokládány jednoduché uzavřené otázky. Jedenáct otázek bylo rozvrženo do dvou tematických celků. První dvě otázky dotazníku zjišťují osobní údaje o respondentovi, jako například nejvyšší dosažené vzdělání. Další otázky byly již specifikované na konkrétní problémové oblasti ve vzdělávacím systému Českých drah, a.s. aplikovaných u provozních zaměstnanců vlakového doprovodu. Druhý krátký dotazník byl zpracován pro vedoucí zaměstnance Regionálních center vlakového doprovodu. Sedm otázek mapovalo pohled liniových manažerů na vzdělávací program Českých drah, a.s. pro jejich podřízené.

Dotazníkem lze najednou a stejnou formou, což je při zpracování důležité, oslovit velký počet respondentů. Podstatou dotazníku je zjištění dat a informací o respondentovi, ale i jeho názorů a postojů k problémům, které dotazujícího zajímají. Celkem bylo rozdáno 180 ks dotazníků, zpět se vrátilo 124 ks vyplněných. Dotazování se zúčastnilo 124 respondentů, což je 4,1 % z celkového počtu všech zaměstnanců vlakového doprovodu a 46 % vedoucích pracovníků. Vyplnění dotazníku zabralo přibližně 3 - 7 minut. Získaná data byla vyhodnocena pomocí programu Microsoft Office Excel 2007.

Vyplňování dotazníků bylo provedeno elektronickou formou a zcela anonymní. Předpokládám, že tato zvolená forma přispěla k větší míře objektivity, a spolu s možností své odpovědi zvážit, aniž by se dotazovaní cítili nepříjemně, přispělo k větší upřímnosti a k vyšší vypovídající hodnotě.

5.3 Charakteristika zkoumaného souboru a vyhodnocení dat

Získaná data ze všech vyplněných a vrácených dotazníků jsem převedla do tabulky. Dále jsem pomocí programu a jeho matematických a statistických funkcí došla k výpočtům, které jsou uvedeny u vyhodnocení jednotlivých otázek. Tyto výpočty také potvrdily či vyvrátily předem stanovené hypotézy. Postupovala jsem otázku po otázce tak, jak byly uvedeny za sebou v dotazníku.

Respondenty dotazníkového šetření byli občané České republiky různých věkových skupin. Jednalo se výhradně o náhodně oslovené provozní zaměstnance Českých drah, a.s., organizační jednotky VDOD. Distribuci dotazníků jsem provedla pomocí přímého oslovení dotazovaných zaměstnanců se snahou získat pokud možno objektivní zkoumaný vzorek souboru tak, aby byl relevantně statisticky vyhodnotitelný.

Otázka č. 1. Určete Vaši věkovou kategorii:

- 18 – 30let
- 31 – 45 let
- 46 – 60 let
- 61 let a více

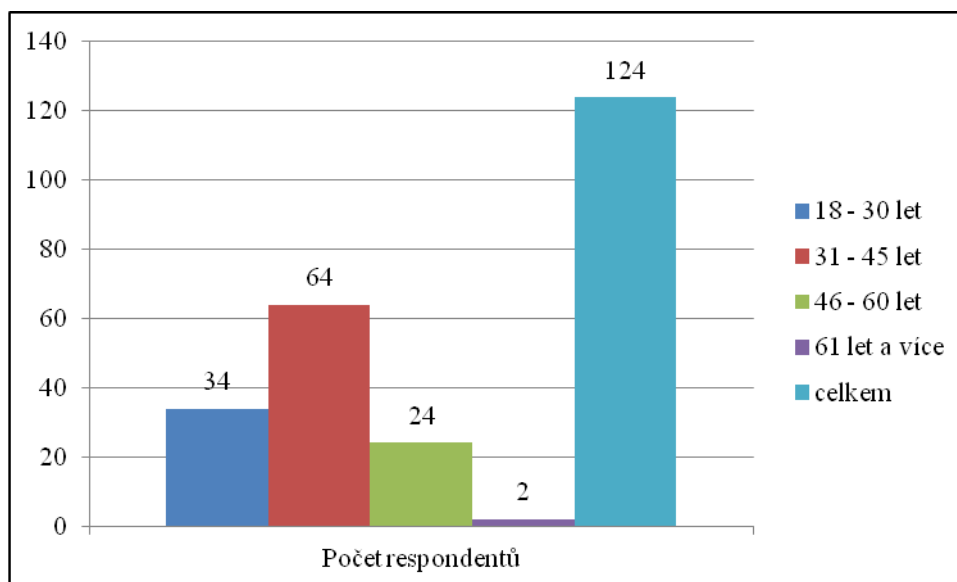
Z níže uvedené tabulky a grafu vyplývá odpověď, že nejpočetnější skupinou dotazníkového šetření byli respondenti ve věkové kategorii od 31- 45 let. Což koresponduje s věkovým průměrem uvedeným v grafu č. 1.

Tabulka 5: Složení respondentů podle věku

Věková kategorie	Počet respondentů	%
18 - 30 let	34	27
31 - 45 let	64	52
46 - 60 let	24	19
61 let a více	2	2
Celkem	124	100

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 2: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Otázka č. 2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysoké

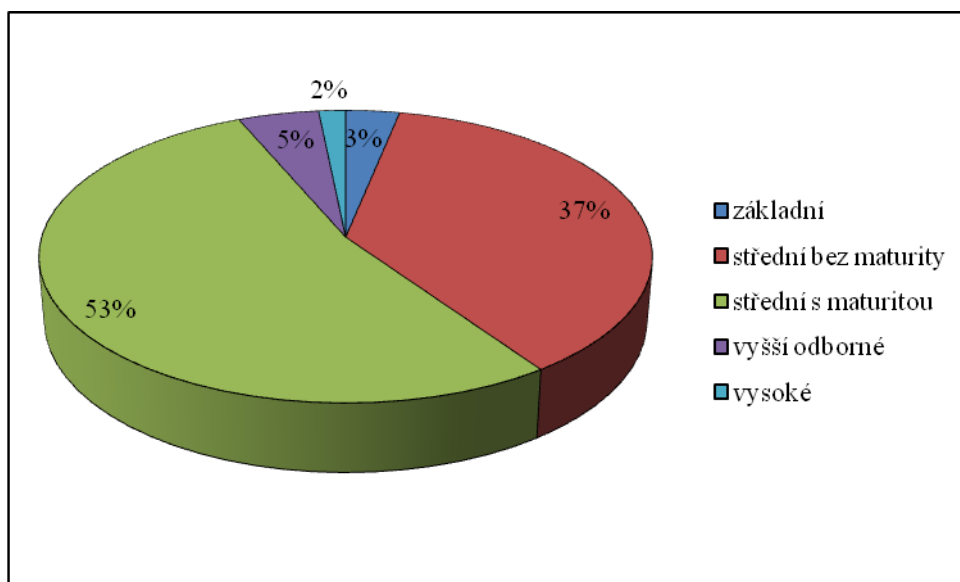
V následující tabulce a grafu je znázorněno rozdělení respondentů dle úrovně dosaženého vzdělání.

Tabulka 6: Složení respondentů podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Procentní poměr
Základní	4	3
střední bez maturity	46	37
střední s maturitou	66	53
vyšší odborné	6	5
Vysoké	2	2
Celkem	124	100

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 3: Složení respondentů podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Nejpočetnější kategorií v dotazníkovém šetření jsou zaměstnanci s maturitním vzděláním, koresponduje se skutečností, že v posledních letech je minimální předpoklad pro přijetí do zaměstnání na pozici vlakového doprovodu složená maturitní zkouška. Další početnější skupinou, z hlediska úrovně dosaženého vzdělání je střední bez maturity, tedy vyučen. Ostatní kategorie se dotazníkového šetření účastnily jen okrajově.

Otázka č. 3. Průběžné vzdělávání ve firmě k povaze Vaší práce považujete za:

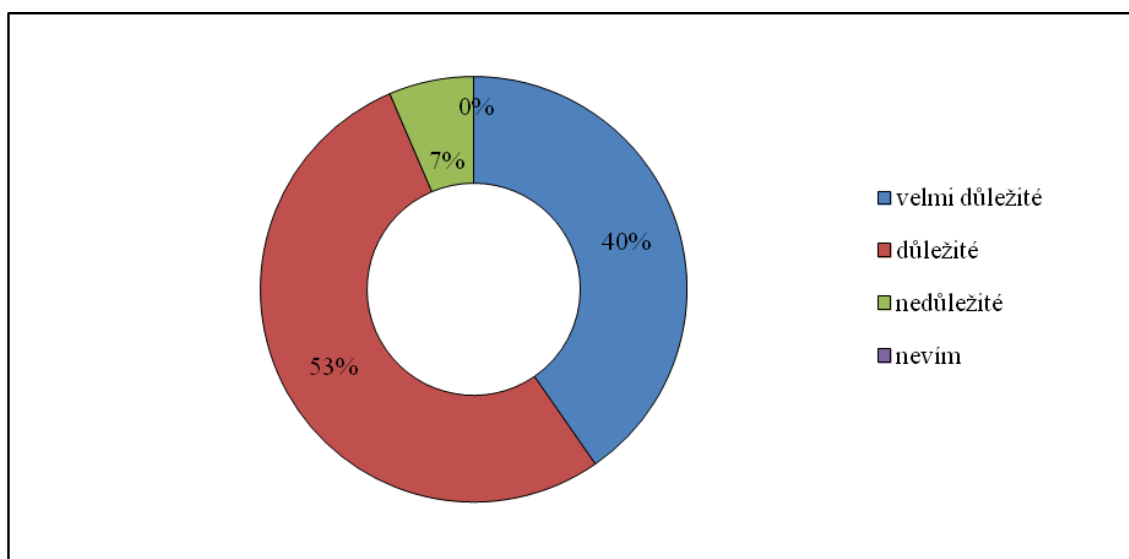
- velmi důležité
- důležité
- nedůležité
- nevím

Tabulka 7: Důležitost firemního vzdělávání

Odpověď	velmi důležité	důležité	Nedůležité	nevím
Počet respondentů	50	66	8	0

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 4: Důležitost firemního vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Z vyhodnocení výsledků vyplynulo, 116 (93 %) tázaných zaměstnanců vlakového doprovodu se shoduje, že průběžné vzdělávání pro jejich rozvoj je důležité a velmi důležité. Nedůležitost průběžného vzdělávání označilo pouze 8 (7%) pracovníků.

Otázka č. 4. Máte přehled o možnostech vzdělávání ve vaší firmě?

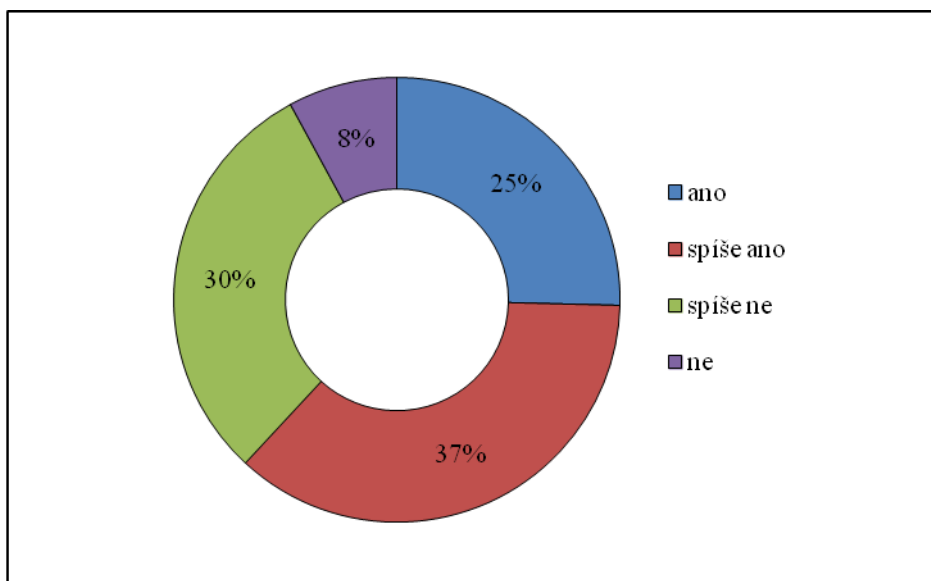
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Tabulka 8: Dostupnost vzdělávání ve firmě

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Počet respondentů	50	66	8	0

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 5: Dostupnost vzdělávání ve firmě



Zdroj: vlastní šetření, 2012

I přes dílčí výhrady některých respondentů lze celkově konstatovat, že spokojenost s dostupností informací o vzdělávacích aktivitách je hodnocena kladně.

Otázka č. 5. Vyhovuje Vám více forma firemního vzdělávání?

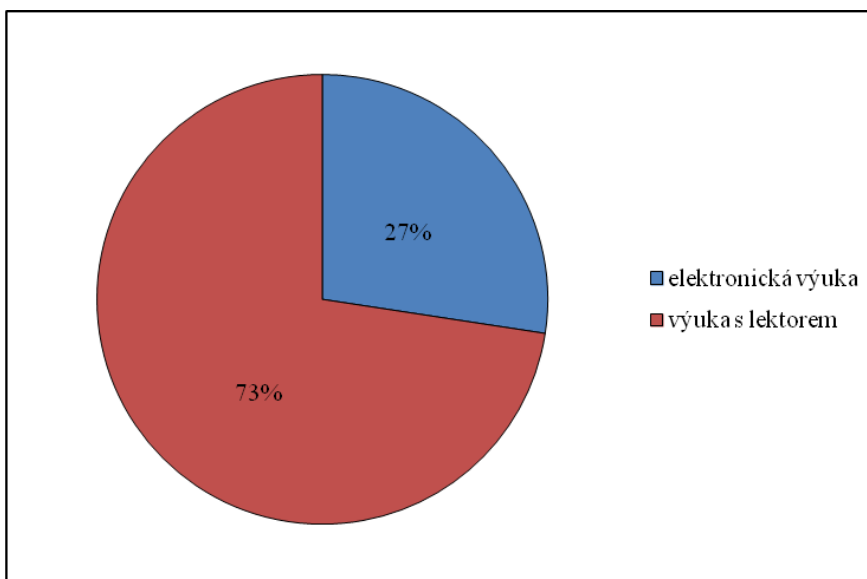
- elektronická výuka
- výuka s lektorem

Tabulka 9: Forma firemního vzdělávání

Odpověď	elektronická výuka	výuka s lektorem
Počet respondentů	34	90

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 6: Forma firemního vzdělávání



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Moderní formu vzdělávání v podobě elektronické výuky považuje za vyhovující pouze 34 (27 %) respondentů. Klasickou formu vzdělávacích aktivit v rámci firemního vzdělávání s lektorem upřednostňuje nadpoloviční většina 90 (73 %) dotázaných.

Otázka č. 6. Množství vzdělávacích aktivit ve firmě považujete za:

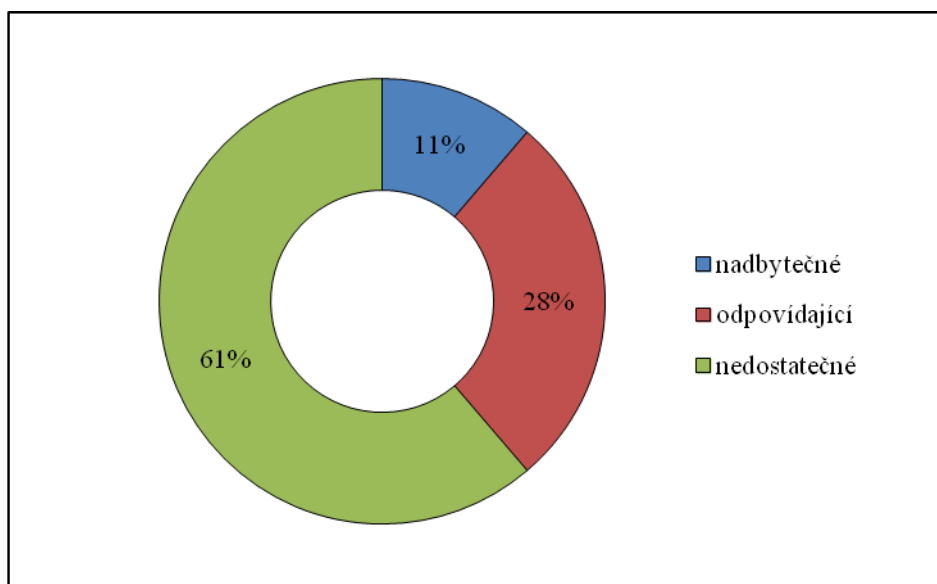
- nadbytečné
- odpovídající
- nedostatečné

Tabulka 10: Četnost vzdělávacích aktivit

Odpověď	nadbytečné	odpovídající	nedostatečné
Počet respondentů	14	34	76

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 7: Četnost vzdělávacích aktivit



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Z výše uvedené tabulky a grafu vyplynulo, že nadpoloviční většina 76 (61%) respondentů spatřuje nabídku a množství vzdělávacích aktivit za nedostatečnou. Pouze 34 (28 %) se domnívá, že je četnost vzdělávání odpovídající. Počet aktivit za nadbytečné označilo 14 (11 %) dotazovaného vzorku.

Otázka č. 7. Délka a obsah vzdělávacích aktivit je pro Vás vyhovující?

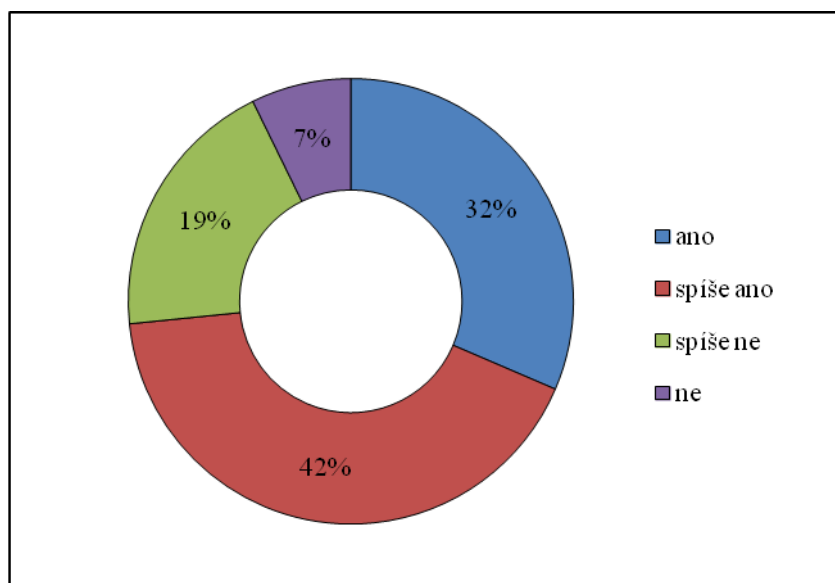
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Tabulka 11: Optimální časový rozvrh a obsah vzdělání

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Počet respondentů	39	52	24	9

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 8: Optimální časový rozvrh a obsah vzdělání



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Převažuje názor kladného hodnocení nastaveného systému vzdělávacích aktivit v rámci Českých drah, a.s. Ano a spíše ano odpovědělo celkem 91 (74 %) respondentů. Opačný názor vyjádřilo 33 (26 %) dotazovaných z celkového počtu 124 odpovědí.

Otázka č. 8. Využíváte informace získané v rámci vzdělávací aktivity následně v praxi?

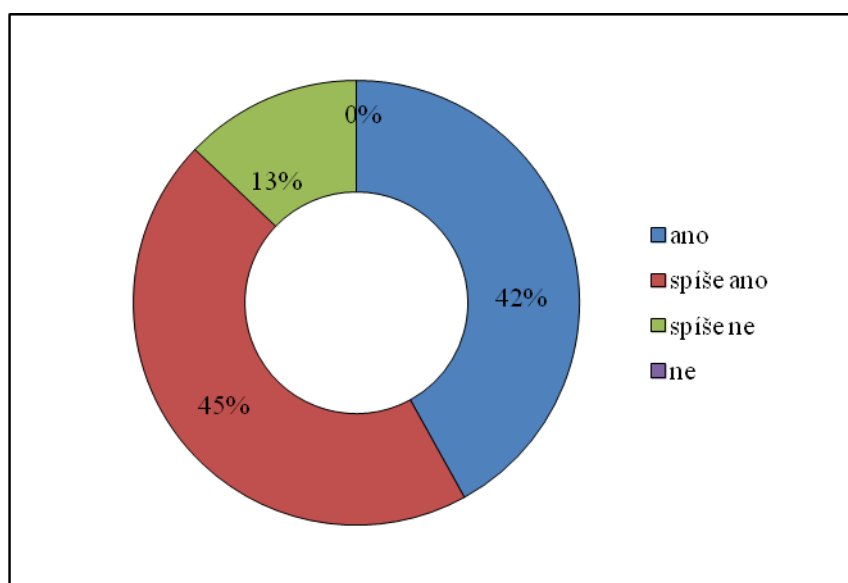
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Tabulka 12: Praktické využití informací

Odpověď	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Počet respondentů	52	56	16	0

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 9: Praktické využití informací



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Výše uvedená tabulka a graf vystihují odpověď 124 respondentů, kteří hodnotí obsah vzdělávání jako užitečné pro další aplikování do praxe. Nadpoloviční většina respondentů se shodla 108 (87 %), že účast na vzdělávací aktivitě využijí v praxi. Pouze 16 (13%) dotazovaných odpovědělo, že obsah vzdělávací aktivity spíše nevyužijí v praxi. Odpověď ne neoznačil nikdo z dotázaných.

Otázka č. 9. Jak často byste se vzdělávací aktivity účastni/la?

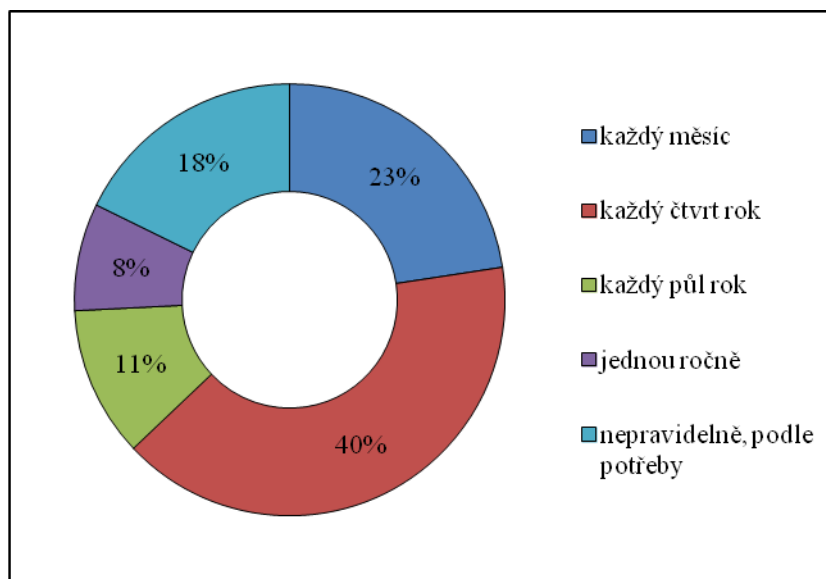
- každý měsíc
- každý čtvrt rok
- každý půl rok
- jednou ročně
- nepravidelně, podle momentálních potřeb

Tabulka 13: Frekvence návštěvnosti vzdělávacích aktivit

Odpověď	Počet odpovědí
každý měsíc	28
každý čtvrt rok	50
každý půl rok	14
jednou ročně	10
nepravidelně, podle potřeby	22

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 10: Frekvence návštěvnosti vzdělávacích



Zdroj: vlastní šetření, 2012

28 (23 %) dotazovaných zaměstnanců by se účastnilo vzdělávacích aktivit každý měsíc. Každého čtvrt roku označilo 50 (40 %) zaměstnanců za dostatečné. Jednou za půl roku účast na vzdělávací aktivitě považuje 14 (11%) respondentů za dostačující. 10 (8%) respondentů by se účastnilo vzdělávacího programu jedenkrát do roka. Podle momentální potřeby a tedy nepravidelné školení by navštívilo 22 (18%) dotázaných zaměstnanců.

Otázka č. 10. Kterou z náplní školení byste uvítal/la, navštívil/la pro svoji práci?

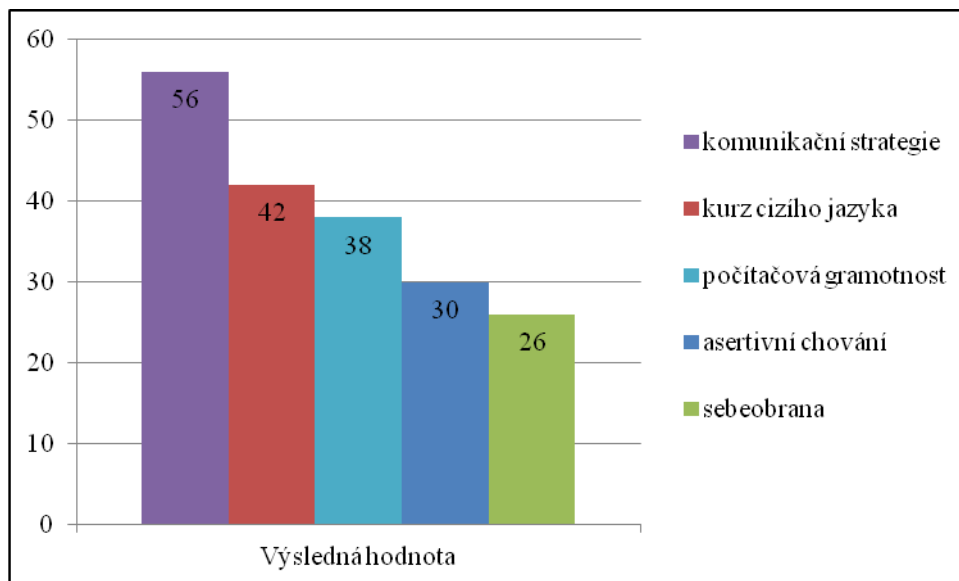
- asertivní chování
- kurz cizího jazyka
- sebeobrana
- komunikační strategie
- počítačová gramotnost

Tabulka 14: Náplň školení

Odpověď	Výsledná hodnota
asertivní chování	30
kurz cizího jazyka	42
sebeobrana	26
komunikační strategie	56
počítačová gramotnost	38

Zdroj: *vlastní šetření, 2012*

Graf 11: Vyhodnocení požadavku náplně školení



Zdroj: vlastní šetření, 2012

Ve výše uvedené tabulce a grafu jsou znázorněny jednotlivé možnosti obsahu školení dle jejich výsledných hodnot, které označili respondenti v dotazníku.

Otázka č. 11. Vzděláváte se sám/sama ze svém volném čase?

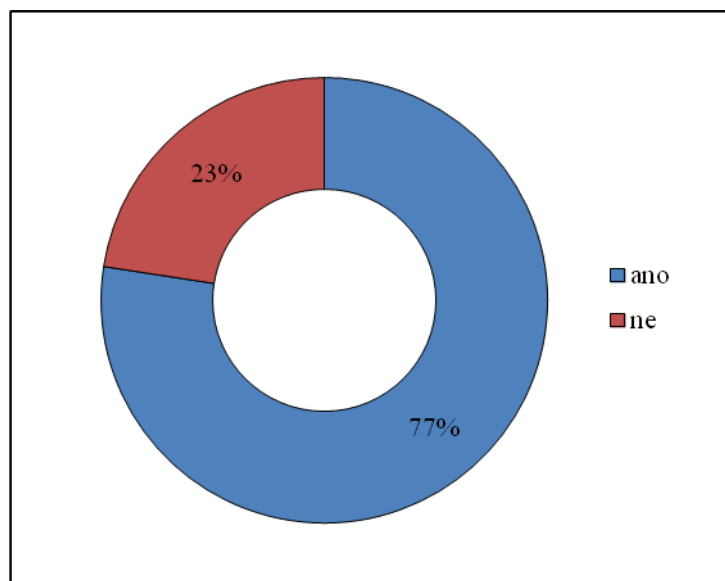
- ano
- ne

Tabulka 15: Sebevzdělávání ve volném čase

Odpověď	ano	Ne
Počet respondentů	96	28

Zdroj: vlastní šetření, 2012

Graf 12: Sebevzdělávání ve volném čase



Zdroj: vlastní šetření, 2012

96 (77%) dotazovaných se ve svém volném čase ze své vlastní iniciativy sám/sama vzdělává. Pouze 28 (23%) vybralo odpověď ne a konstatuje, že se ve svém volném čase nerozšiřuje své znalosti a dovednosti.

V návaznosti na dotazník, který byl rozdán mezi provozními zaměstnanci (průvodčí, vlakvedoucí, stevardy) byl vytvořen druhý krátký dotazník pro vedoucí RCVD. Sedm stručných otázek s výběrem varianty ano/ne mělo potvrdit či vyvrátit názor provozních zaměstnanců a přinést do výzkumu širší pohled. Ze třinácti vedoucích odpovědělo 6 dotázaných vedoucích pracovníků. Níže vyhodnocený dotazník převeden do tabulky číslo 16, kde je vidět výrazná shoda v odpovědích na klíčové otázky číslo 2, 4, 5, 7.

Tabulka 16: Vyhodnocení odpovědí - vedoucích

OTÁZKA	ANO	NE
1. Využíváte pro zjištění vzdělávacích potřeb Vašich zaměstnanců nějaké metody?	5	1
2. Máte možnost ovlivnit obsah, formu a časový rozsah vzdělávání Vašich zaměstnanců?	0	6
3. Monitorujete vzdělávání zaměstnanců?	4	2
4. Získáváte zpětnou vazbu o absolvovaných vzdělávacích aktivitách Vašich zaměstnanců?	6	0
5. Je podle Vás koncepce vzdělávání ve firmě vyhovující?	0	6
6. Považujete finanční prostředky, vyčleněné na vzdělávání zaměstnanců, za dostatečné?	2	4
7. Pociťujete nedostatky v oblasti vzdělávání?	6	0

Zdroj: vlastní šetření, 2012

5.4 Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza č. 1 nadpoloviční většina zaměstnanců, bude považovat průběžné vzdělávání k povaze své práce za důležité, byla potvrzena. Většina respondentů se vyjádřila kladně. Z tohoto důvodu vyplývá nutnost stále rozvíjet systémové vzdělávání zaměstnanců vlakového doprovodu.

Hypotéza č. 2 zaměstnanci mladší věkové kategorie preferují prohlubování profesního vzdělávání pomocí výpočetní techniky. Starší věková skupina dává přednost formě školení s lektorem. Domněnka se potvrdila, přestože k moderní formě elektronického vzdělávání se přiklání menšina dotázaných, ale ve věkové kategorii od 18 do 45 let. Ze 124 respondentů 34 uvedlo, že jim více vyhovuje firemní vzdělávání v podobě on-line výuky z toho ve věku od 18 do 45 let bylo 28 oslovených zaměstnanců. Je velice zajímavé vysoké procento respondentů napříč věkovými kategoriemi, kteří v nadpoloviční většině dávají přednost klasické výuce s lektorem před elektronickou formou. Ani výhody elektronického vzdělávání jako je snadná dostupnost, časová pružnost a možnost individuálního plnění zadaných úkolů nepřesvědčila vzorek zaměstnanců. Vzhledem k náročnosti jejich povolání a nekonzistentní marketingové strategie považují za efektivnější školení s lektorem.

Hypotéza č. 3 množství vzdělávacích aktivit oslovení zaměstnanci považují, za nedostatečné se také potvrdila. Většina respondentů se vyjádřila negativně k četnosti nabízených vzdělávacích aktivit v rámci firemního vzdělávání. Při dnešních kvalifikačních nárocích na provedení práce si členové vlakového doprovodu plně uvědomují nutnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti z důvodu efektivnějšího výkonu.

Hypotéza č. 4 zkoumaný vzorek zaměstnanců považuje časovou dotaci a obsah vzdělávacích aktivit v rozsahu patnácti hodin ročně za dostačující. Vedoucí zaměstnanci pokládají nastavenou koncepci za nepružnou a nevyhovující. Provozní pracovníci nastavený systém jejich plánovaného školení, které činí 15 hodin ročně a je rozvrhnuo rovnovážně do čtyř bloků, považují za přiměřené k náročnosti jejich profese. Čtyřicet procent respondentů je ochotno navštěvovat vzdělávací aktivity pouze čtyřikrát ročně a nastavenou frekvenci tedy považují za dostačující. Přesto toto vysoké procento (23%) respondentů by přivítalo rozšíření vzdělávacích aktivit v minimálním rozsahu jedenkrát do měsíce. Vedoucí pracovníci se shodují v jednotném názoru, že nastavené pojetí firemního vzdělávání je naprosto nevyhovující a málo flexibilní pro potřeby provozních zaměstnanců. Na úrovni vedoucích RCVD mají jen minimální možnost ovlivnit obsah

školené látky a to podáním podmětu příslušnému odboru GR, který u externí firmy objednává profesní školení zaměstnanců.

Hypotéza č. 5 stanovila, že většina oslovených zaměstnanců by využila pro svůj osobní rozvoj kurzy měkkých dovedností před počítačovou gramotností a sebeobranou. Výsledek šetření potvrdil moji domněnku, že umění správné komunikace a asertivních dovedností patří mezi zručnosti, které by si pracovníci vlakových čet rádi osvojovali. Nadpoloviční většina dotázaných cítí potřebu rozvíjet se právě tímto směrem, protože stále zvyšující nároky zákazníků na služby Českých drah, a.s. se právě odrážejí na umění komunikace.

Hypotéza č. 6 byla stanovena na základě samostudia ve volném čase a předpokládala, že zaměstnanci s vyšším dosaženým vzděláním jsou ochotni věnovat svůj volný čas vzdělávání. Tento předpoklad se nepotvrdil, protože z celkového počtu 124 respondentů má dosažené základní vzdělání a střední bez maturity 52 dotázaných. Z této skupiny označilo pouze 9 respondentů, že se nesnaží prohlubovat své vzdělávání ve volném čase.

5.5 Doporučení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula absence klíčového materiálu, kterým je koncepce vzdělávání zaměstnanců VDOD. Pojetí tohoto dokumentu je předpokládáno jak v poloze střednědobého horizontu, tak především z pohledu současných potřeb organizace.

V další části je proveden návrh zásad koncepce vzdělávání vycházející z výsledků dotazníkových šetření.

A. Tvorba vzdělávacích plánů

V současné době spolupracují České dráhy, a.s. s různými vzdělávacími institucemi. Největším dodavatelem v oblasti vzdělávání je Dopravní vzdělávací institut, a.s. (DVI), který zajišťuje všechny povinná odborná školení zaměřená na problematiku železniční přepravy, dopravy a technické oblasti. Vzhledem ke své profilové struktuře pouze DVI je jeden z největších dodavatelů vzdělávacích programů pro zaměstnance VDOD. Pravidelné odborné zkoušky zajišťuje odbor GŘ O16. Mezi hlavní nedostatky nastaveného systému povinného školení můžeme zařadit možnosti ovlivnění obsahu školení. Prakticky, lze pouze s dlouhodobým předstihem podat nepřímé podání podnětu příslušnému odboru, který školení u externí firmy objednává. Zda se jedná o on-line školení (iTutor), nebo klasický výklad lektorem, kde je stanoveno předpisem Ok 2, který přesně specifikuje počet vzdělávacích hodin pro jednotlivé funkce. Tyto faktory vzdělávání jsou mnohdy překážkou ve flexibilitě obsahu. Z tohoto důvodu jsou často zaměstnanci školeni pouze z předpisových změn, které jsou navíc již v účinnosti a obsahy školení nejsou přizpůsobeny mnohdy potřebám zaměstnanců a problémům, které jsou spojeny s jejich výkonem přímo na vlaku.

V nové koncepci je nutné respektovat měnící se trendy ve společnosti a marketingové nabídky, které s sebou přinášejí nutnost jednoduché orientace. Je tedy potřebné stanovit cílené plány vzdělávacích aktivit s konkrétními charakteristikami jednotlivých vzdělávacích programů. Tvorba uvedených plánů by měla být koncipována jednotně a to na úrovni vedení VDOD, konkrétně od vedoucích zaměstnanců jednotlivých RCVD s přihlédnutím k lokálním problémům. Nezbytnou podmínkou zajištění odpovídajících zdrojů na vytýčené vzdělávací aktivity, a to zpravidla maximálně na plánované roční období.

B. Okruhy vzdělávacích aktivit

Na základě dotazníkového šetření, jednotlivých preferencí a velmi vysokém zájmu se vzdělávat, který uvedli respondenti v dotazníkovém šetření, vyplývá, že by se témata vzdělávacích aktivit měla soustředit do těchto okruhů:

- Soft skills – jedná se především o vzdělávací kurzy zaměřené na komunikaci se zákazníkem v rámci firemní organizace trénink asertivního chování pro uplatňování účinných sociálních vztahů s okolím. Tréninkové kurzy zaměřené na praktické dovednosti při využití odpovídající úrovně jazykového projevu v sociálním prostředí. Jejichž součástí není jen sdělování informací, ale i schopnost získávat informace, resp. umění naslouchat ostatním.
- Jazykové programy – z celkového počtu všech zaměstnanců Českých drah, a.s., kteří navštěvují jazykové kurzy, připadá pouze 16,5 % na zaměstnance z organizační jednotky VDOD. Procento potvrzuje skutečnost, že dnešní podoba jazykového kurzu 1x týdně jedna lekce v pevně stanovený termín je pro zaměstnance vlakového doprovodu nevyhovující. Z důvodu náročné a hlavně nepravidelné pracovní doby.
Rozšíření nabídky jazykového kurzu o možnost elektronické podoby, nebo využití jiné flexibilnější formy jazykového vzdělávání, které nabízejí jazykové instituty. Například jedna stejná lekce po dobu jednoho týdne.
- Vzdělávání v oblasti IT – z důvodu rychlého vývoje společnosti a masivního přechodu šíření důležitých dokumentů pomocí elektronické pošty. Je nutno soustředit zvýšenou pozornost proškolení aplikačních prostředků POP a základům obsluhy uživatelské pomůcky EPOS - práce s elektronickou poštou a různými formami elektronických dokumentů.
Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců vlakového doprovodu je stále vysoký počet zaměstnanců, kteří nedisponují dostatečnou počítačovou gramotností. Z toho důvodu nevytěží maximum informací nepostradatelných pro efektivní pracovní výkon a dostatečně nevyužívají poskytnuté možnosti pro svůj pracovní rozvoj.
- Školení a přezkušování v rámci elektronické výuky iTutor jehož nespornou možností je levné, rychlé a skupinové ověření znalostí a zároveň slouží k jednoduchému vyhodnocení výsledků. Nelze objektivně prokázat, zda zaměstnanec osobně splnil tento požadavek a tato příčina posouvá tuto formu ověřování znalostí do roviny neefektivního povinného školení. Proto by bylo vhodné tento koncept přesunout do učeben s dozorem.

- Zajištění praktických kurzů dle okamžitých potřeb jedince – nastavením motivačního programu pro výběr kurzu podle individuálních potřeb zaměstnance, kdy požádá příslušný odbor GŘ o částečné profinancování vybrané činnosti. Pomocí vytvoření kompetenčního modelu nastavit motivační program, hodnocení, odměňování a benefitů nejen u zaměstnanců VDOD, ale napříč provozními složkami.

C. Navýšení povinného školení

Šetření poukázalo na značný zájem u zaměstnanců vlakového doprovodu o potřebu rozšiřovat si své vědomosti a zkušenosti k povaze jejich práce v rámci povinného školení, které je stanoveno na patnáct hodin ročně. K rozšíření v minimálním rozsahu o pět hodin, bude nutno vymezit potřebné finanční prostředky pro aktivaci této délky. Ovšem rozdělením povinného školení na dva typy, lze dosáhnout při stávající délce školení větší účinnosti. Obsah školené problematiky by se orientoval a přednášel podle charakteristik a specifík jednotlivých lokalit na dálkovou dopravu a regionální dopravu, které přináší samotný železniční provoz osobní dopravy. Vytvoření nových vzdělávacích programů pomocí metod používaných při hromadném vzdělávání účastníků (hraní rolí, workshop, simulace), jednoduše lze docílit získání nových schopností a dovedností s vyšší efektivitou.

ZÁVĚR

Personální řízení v posledním období upoutává stále větší pozornost a stává se významným a nepostradatelným prvkem společnosti. Lidské zdroje představují tvůrčí hodnotu a je zcela zřejmé, že investice do jejich vzdělávání jsou součástí finančních plánů organizací. Nelze popřít, skutečnost, že lidský kapitál je klíčovým faktorem úspěšnosti v podnikání.

Je zcela evidentní, že znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců je nutno rozvíjet na všech stupních organizačního členění a na úrovni všech zásadních profesí. V zaměstnancích je nutno podnítit zájem o vlastní rozvoj a zároveň ponechat určitou míru kreativity a flexibility pro vlastní aktivitu. V rámci školicích činností upoutat zájem o vzdělávání se v kontextu s vizemi a cíly organizace, které se jich budou osobně dotýkat.

Na úrovni organizace je nutno předvídat a plánovat vynaložené prostředky, které jsou určeny na rozvoj zaměstnanců. V souvislosti s touto problematikou je nutno vybízet zaměstnance k účasti na vzdělávacích aktivitách, sledovat jejich pokrok, změnu v myšlení a podněcovat v nich odpovědnost a loajalitu k zaměstnavateli.

České dráhy, a.s. systematicky budují komplexní systém vzdělávání svých pracovníků a vynakládají nemalé prostředky na tyto činnosti. Snahou je zefektivnit vzdělávání a hledat nové možnosti ve vzdělávání všech zaměstnanců.

Z tohoto pohledu je možno shledat, že odpověď na nejpodstatnější otázku „*zda koncept vzdělávacích aktivit je u vlakového doprovodu odpovídající*“ je nepříznivý, dle hodnocení všech respondentů je množství pořádaných vzdělávacích aktivit nedostatečné. Tento výsledek potvrdili v naprostém schodě i dotázaní vedoucí pracovníci. Ovšem to neznamena, že nelze dosáhnout lepších či efektivnějších výsledků, protože prostor pro širokou škálu aktivit je dostatečný.

Vzdělávání u zaměstnanců vlakového doprovodu je zaměřeno převážně na tvrdé dovednosti (z profesní problematiky přepravy osob- tarif, podmínky přepravy atd.) a obsahuje minimum rozvojových aktivit v oblasti soft skills.

Pokud chceme dosáhnout potřebného zvýšení úrovně poskytovaných služeb, pak nezbývá než více vtáhnout do vzdělávání samotné zaměstnance, motivovat k sebevzdělávání a aktivnímu vyhledávání informací. Za nejpodstatnější v celé oblasti vzdělávání však považuji nejen samotné opakované proškolení zaměstnanců, ale především prověřování jejich schopností v praxi a osobní vedení, usměrňování a vzdělávání jednotlivých zaměstnanců přímo v provozu. V této souvislosti hodnotím jako nezbytně nutnou a nenahraditelnou činnost nově vytvořené pracovní pozice v rámci vedení VDOD „specialista - supervizor“. Bohužel jejich nynější počet neodpovídá reálným potřebám a současné úrovni profesních znalostí a dovedností zaměstnanců vlakového doprovodu.

Domnívám se, že tato práce napomohla objasnit klady a zápory stávajícího systému vzdělávání v akciové společnosti České dráhy, organizační jednotky Vlakového doprovod osobní dopravy, výtýčila nové doporučení a poznatky k zdokonalení systému vzdělávání v této organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání dotisk, Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0496-2
- BARTOŇKOVÁ, H., *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5
- BENEŠ, M., *Andragogika*. 1. vydání dotisk, Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2
- HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, dotisk 2011, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované vydání a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3
- PALÁN, Z., *Základy andragogiky*. 1. vydání, Praha: UJAK, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7
- PROVAZNÍK, V., A KOLEKTIV, *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání, Praha: Publishing, a.s., 2004. 228 s. ISBN 80-247-0470-6
- KOTÝNKOVÁ, M., NĚMEC, O. *Lidské zdroje na trhu práce*. 1. Vydání, Praha: Profesional Publishing, 2003. 198 s. ISBN 80-86419-48-7
- URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. 1. vydání, Praha: ASPI Publishing, 2004. 205 s. ISBN 80-7357-019-X
- ŠERÁK, M., DVOŘÁKOVÁ, M. *Kapitoly z teorie a praxe vzdělávání dospělých*. 1. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. 2009. 140 s. ISBN 978-80-213-2001-1
- ŠERÁK, M., *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vydání, Praha: Portál, s. r. o. 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6
- TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: UJAK, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86725-80-8

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VOJTKOVIČ, S., *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-39408-9

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

INTERNÍ PŘEDPISY

Katalog prací ČD, a.s

Organizační řád generálního ředitelství Českých drah, a.s.

Organizační struktura OJ VLAKOVÝ DOPROVOD OSOBNÍ DOPRAVY

Pracovní řád Českých drah, a.s.

Ročenka 2010/2011 skupiny České dráhy

Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.

ELEKTRONICKÉ ZDOJE

Justice. cz – *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2012 [cit. 2012-01-01]. Dostupné na WWW: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Business center.cz – *Zákoník práce, §205, §228, §230* [online]. 2012 [cit. 2011-12-28]. Dostupné na WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast8h1.aspx>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČD Ok 2	předpis Výcvikový a zkušební řád ČD, a.s.
ČR	Česká republika
DSVČ	Domovské středisko vlakových čet

DVI	Dopravní vzdělávací institut, a.s.
EC	Eurocity (označení vlaku vyšší kategorie)
EU	Evropská unie
EPOS	Elektronická poštovní osobní schránka
Ex	Expres (označení vlaku)
GŘ ČD	Generální ředitelství Českých drah, a.s.
HR SAP	modul systému SAP obsahující aplikace pro lidské zdroje (Administration, Development, atd.)
IC	Intercity (označení vlaku vyšší kategorie)
IT	Informační technologie
KMPZ	Kancelář náměstka pro personální záležitosti
MD ČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
NOD	Úsek náměstka generálního ředitele pro osobní dopravu
O10 GŘ	Odbor personální generálního ředitelství
O9 GŘ	Odbor odměňování a benefitů generálního ředitelství
O16	Odbor provozu osobní dopravy
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OJ	Organizační jednotka
Os	Osobní vlak (označení kategorie vlaku)
OS	Organizační složka
PaM	Práce a mzdy
POP	Přenosná osobní pokladna
R	Rychlík (označení kategorie vlaku)
RCVD	Regionální centrum vlakového doprovodu
RID	Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí
SAP	informační a implementační společnost zabývající se aplikacemi business software
SC Pendolino	Supercity (označení vlaku nejvyšší kategorie)
SVČ	Středisko vlakových čt
UNESCO	Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu
VDOD	Vlakový doprovod osobní dopravy

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdroje organizace a proces řízení.....	11
Obrázek 2: Systém formování pracovních schopností člověka	21
Obrázek 3: Fáze systému vzdělávání	25
Obrázek 4: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod.....	34
Obrázek 5: Vize 2012.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice metod hodnocení	28
Tabulka 2: Matice pro vnitropodnikové srovnání.....	29
Tabulka 3: Personální obsazení OJ VDOD	50
Tabulka 4: Roční rozsah školení	56
Tabulka 5: Složení respondentů podle věku	63
Tabulka 6: ožení respondentů podle dosaženého vzdělání.....	64
Tabulka 7: Důležitost firemního vzdělávání.....	65
Tabulka 8: Dostupnost vzdělávání ve firmě	66
Tabulka 9: Forma firemního vzdělávání	67
Tabulka 10: Četnost vzdělávacích aktivit.....	68
Tabulka 11: Optimální časový rozvrh a obsah vzdělání	69
Tabulka 12: Praktické využití informací	70
Tabulka 13: Frekvence návštěvnosti vzdělávacích aktivit	71
Tabulka 14: Náplň školení.....	72
Tabulka 15: Sebevzdělávání ve volném čase	73
Tabulka 16: Vyhodnocení odpovědí - vedoucích	75

Seznam grafů

Graf 1. Graf 1: Věková struktura zaměstnanců VDOD	50
Graf 2: Vzdělanostní struktura zaměstnanců VDOD	51
Graf 3: Věková struktura respondentů	63
Graf 4: Složení respondentů podle dosaženého vzdělání	64
Graf 5: Důležitost firemního vzdělávání	65
Graf 6: Dostupnost vzdělávání ve firmě.....	66
Graf 7: Forma firemního vzdělávání.....	67
Graf 8: Četnost vzdělávacích aktivit	68
Graf 9: Optimální časový rozvrh a obsah vzdělání	69
Graf 10: Praktické využití informací.....	70
Graf 11: Frekvence návštěvnosti vzdělávacích.....	71
Graf 12: Vyhodnocení požadavku náplně školení	73
Graf 13: Sebevzdělávání ve volném čase	74

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – VZOR DOTAZNÍKU PROVOZNÍ ZAMĚSTNANCI.....	I
PŘÍLOHA B – VZOR DOTAZNÍKU VEDOUCÍ RCVD.....	III
PŘÍLOHA C – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČD, A.S.....	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Vzor dotazníku provozní zaměstnanci

Vážení zaměstnanci akciové společnosti České dráhy, obracím se na Vás s prosbou o spolupráci o spolupráci při sběru informací, které se týkají vzdělávacího systému ve Vašem podniku. Cílem výzkumu je identifikovat míru významu vzdělávacích aktivit na pracovníky a na základě výsledků navrhnout opatření za účelem zvýšení spokojenosti se systémem vzdělávání. Výsledky budou využity v bakalářské práci „Firemní vzdělávání a jeho efektivita“ a zároveň budou poskytnuty vedení společnosti. V níže uvedeném dotazníku je 11 jednoduchých otázek. Podtrhněte, nebo zvýrazněte odpověď, která nejvíce vystihuje Vás nebo Váš názor. Ujišťuji Vás, že dotazník je **anonymní**. Pokud není uvedeno jinak, zvolte jednu z nabízených možností! Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci.

Andrea Podhorná

1. Určete Vaši věkovou kategorii

- 18 – 30let
- 31 – 45 let
- 46 – 60 let
- 61 let a více

2. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysoké

3. Průběžné vzdělávání ve firmě k povaze Vaší práce považujete za

- velmi důležité
- důležité
- nedůležité
- nevím

4. Máte přehled o možnostech vzdělávání ve vaší firmě?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. Vyhovuje Vám více forma firemního vzdělávání?

- elektronická výuka
- výuka s lektorem

6. Množství vzdělávacích aktivit ve firmě považujete za:

- nadbytečné
- odpovídající
- nedostatečné

7. Délka a obsah vzdělávacích aktivit je pro Vás vyhovující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

8. Využíváte informace získané v rámci vzdělávací aktivity následně v praxi?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

9. Jak často byste se vzdělávací aktivity se účastnil/la:

- každý měsíc
- každý čtvrt rok
- každý půl rok
- jednou ročně
- nepravidelně, podle momentálních potřeb

10. Kterou z náplní školení byste uvítal/la, navštívil/la pro svoji práci?

- asertivní chování
- kurz cizího jazyka
- sebeobrana
- komunikační strategie
- počítačová gramotnost

11. Vzděláváte se sám/sama ve svém volném čase?

- ano
- ne

Příloha B – Vzor dotazníku vedoucí RCVD

Vážený zaměstnanci akciové společnosti České dráhy, obracím se na Vás s prosbou o spolupráci o spolupráci při sběru informací, které se týkají vzdělávacího systému ve Vašem podniku. Cílem výzkumu je identifikovat míru významu vzdělávacích aktivit na pracovníky a na základě výsledků navrhnout opatření za účelem zvýšení spokojenosti se systémem vzdělávání. Výsledky budou využity v bakalářské práci „Firemní vzdělávání a jeho efektivita“ a zároveň budou poskytnuty vedení společnosti. V níže uvedeném dotazníku je 7 jednoduchých otázek. Podtrhněte, nebo zvýrazněte odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor. Ujišťuji Vás, že dotazník je **anonymní**. Mnohokrát Vám děkuji za spolupráci.

Andrea Podhorná

1. Využíváte pro zjištění vzdělávacích potřeb Vašich zaměstnanců nějaké metody?

- Ano Ne

2. Máte možnost ovlivnit obsah, formu a časový rozsah vzdělávání Vašich zaměstnanců?

- Ano Ne

3. Monitorujete vzdělávání zaměstnanců?

- Ano Ne

4. Získáváte zpětnou vazbu o absolvovaných vzdělávacích aktivitách Vašich zaměstnanců?

- Ano Ne

5. Je podle Vás koncepce vzdělávání ve firmě vyhovující?

- Ano Ne

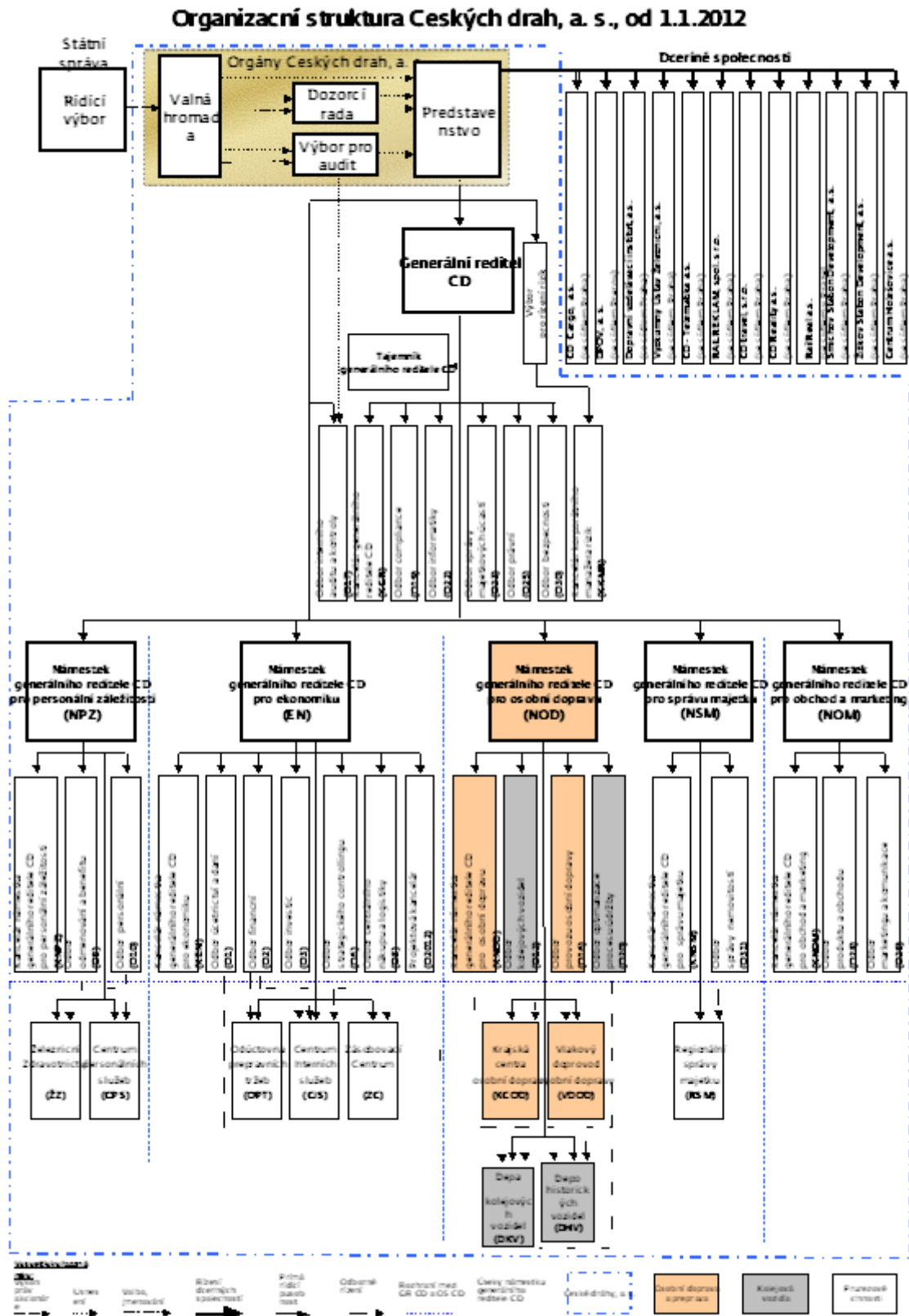
6. Považujete finanční prostředky, vyčleněné na vzdělávání zaměstnanců, za dostatečné?

- Ano Ne

7. Pociťujete nějaké nedostatky v oblasti vzdělávání?

- Ano Ne

Příloha C – Organizační struktura Českých drah, a.s.



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Podhorná, DiS.

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní vzdělávání a jeho efektivita

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 87

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů:17

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce:Mgr. Hana Bartošová