

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2014–2015

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jana Brzková**

**Nový koncept vzdělávání zaměstnanců u dopravní společnosti**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Michaela Výrostková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

2014-2015

**BACHELOR THESIS**

**Jana Brzková**

**The New Concept of Employee Education of the Transport  
Company**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Michaela Výrostková

## **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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 2.3.2015

Jana Brzková

## Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Michaele Výrostkové za cenné rady, připomínky, které mi poskytovala v průběhu zpracovávání bakalářské práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na podnikové vzdělávání zaměstnanců v dopravní společnosti. Jedním z důvodů, proč jsem si vybrala toto téma bylo, že již několik let pracuji u dopravní společnosti České dráhy a.s., kde pravidelně dochází k podnikovému vzdělávání. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy z oblasti vzdělávání, podnikového vzdělávání, znalostní management a motivace. Následně je představena společnost České dráhy a.s. a také současný stav vzdělávání u této společnosti.

## **Klíčová slova**

Vzdělávání, firemní vzdělávání, podnikové vzdělávání, znalostní management, motivace, jazykové vzdělávání, České dráhy a.s., Dopravní vzdělávací institut a.s., e-learning, rotace pracovníků, železniční zeměpis, instruktáž

## **Annotation**

This bachelor thesis is focused on business education employees in transport companies. One of the reasons why I chose this topic was that I currently work at a trucking company where I meet regularly with training and development and employee motivation me very interested. The work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical section explains the basic concepts of education, corporate training, knowledge management and motivation. In the practical part introduces a transport company Czech Railways, its history from the perspective of employee training, Traffic Training Institute, the current education and training of new employees

## **Key words**

Education, corporate training, business education, knowledge management, motivation, language education, Czech Railways, Traffic Training Institute, e-learning, rotation of staff, rail geography, training

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>9</b>
<b>1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 VZDĚLÁVÁNÍ .....	11
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ Dospělých .....	12
1.3 POJEM PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.4 DŮVODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
1.5 CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
1.6 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	18
1.7 FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	19
1.7.1 <i>Charakteristika nejrozšířenějších forem podnikového vzdělávání</i> .....	20
1.8 VÝHODY A NEVÝHODY .....	25
1.9 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	25
1.10 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT .....	28
1.11 MOTIVACE PRO VZDĚLÁVÁNÍ.....	29
<b>2 ČESKÉ DRÁHY A.S.....</b>	<b>31</b>
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	31
2.1.1 <i>Správa železniční dopravní cesty</i> .....	31
2.1.2 <i>Drážní inspekce</i> .....	31
2.1.3 <i>České dráhy a.s.</i> .....	32
2.2 SOUČASNÝ STAV .....	32
2.2.1 <i>Orgány společnosti</i> .....	32
2.2.2 <i>Zaměstnanci</i> .....	33
<b>3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY A.S.....</b>	<b>35</b>
3.1 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI .....	35
3.2 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÝCH DRAH A.S. ....	36
3.3 PODMÍNKY PRO VZDĚLÁVÁNÍ .....	36
3.4 KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ.....	37
3.5 DOPRAVNÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUT A.S. ....	38
3.5.1 <i>Založení a hlavní předmět činnosti</i> .....	38
3.5.2 <i>Vzdělávání zaměstnanců u společnosti DVI</i> .....	39

<b>4 NOVÝ KONCEPT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ U DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY A.S.</b> .....	<b>43</b>
4.1 DOTAZNÍK .....	43
4.2 VLASTNÍ NÁVRH VZDĚLÁVÁNÍ .....	43
4.2.1 <i>Praktické vzdělávání</i> .....	43
4.2.2 <i>Kurz železničního zeměpisu</i> .....	44
4.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU .....	44
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>55</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>56</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>60</b>



# ÚVOD

Firemní vzdělávání je v současné době jedním z důležitých faktorů, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti podniků na trzích. Investice do lidí je investice do budoucnosti. Podmínkou úspěchu na silném konkurenčním trhu je v první řadě orientace na zákazníka a hlavně přístup zaměstnanců, kteří tuto filozofii nejen pochopí, ale i zavedou do praxe. Předpokladem je tedy efektivní proces vzdělávání. Pokud chce podnik uspět v dnešním složitém a tvrdém podnikatelském prostředí, musí se podniky těmito obecně uznávanými skutečnostmi a pravidly řídit.

Již několik let pracuji u společnosti České dráhy a.s. Za tuto dobu jsem si prošla několika školeními a kurzy a tento obor, tedy způsob vzdělávání ve společnosti České dráhy, mě velice zaujal, proto jsem se rozhodla orientovat bakalářskou práci přímo na tuto společnost. Jelikož se jedná o velkou národní společnost, je zde kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Jde zde především o kvalitu a dostatečnou míru vzdělávání, neboť konkurence na dopravním trhu se neustále zvyšuje. Pro udržení vysoké úrovně služeb Českých drah je tedy velmi důležitá kvalitní práce zaměstnanců.

Práci jsem rozdělila do čtyř stěžejních kapitol. První kapitola vysvětluje základní pojmy, které se vztahují k podnikovému vzdělávání a k vzdělávání jako takovému. Následuje kapitola, která představuje dopravní společnost České dráhy a.s. Pak je již pozornost věnována podnikovému vzdělávání v této organizaci. Kapitola třetí se věnuje převážně Dopravnímu vzdělávacímu institutu, tedy organizaci, která má na starosti vzdělávání zaměstnanců České dráhy. Práci uzavírá kapitola, která je vlastně praktickou částí práce. Vybraným zaměstnancům jsem předložila dotazník, který měl ukázat, jak se zaměstnanci staví k současné úrovni vzdělávání ve společnosti, zda je pro ně dostačující a co by případně změnili či zlepšili. Pro zjištění výsledků jsem zvolila výzkumnou metodu dotazníkového šetření. Praktická část se tedy skládá z dotazníku a jeho vyhodnocení. Jsou zde také předloženy návrhy na rozšíření vzdělávání ve společnosti

Hlavní cíl mé práce je zjištění spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním ve společnosti a také navržení a doplnění dalšího vzdělávání pro zaměstnance, které by napomohlo ke zvýšení profesionální úrovně zaměstnanců.

V závěru práce jsou pak shrnuty veškeré zjištěné informace včetně výsledků získaných dotazníkovým šetřením a následně i návrhy na zlepšení.

# 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

V současném rychle se měnícím světě patří k nejdůležitějším zdrojům organizace, která chce být úspěšnější než konkurence a chce uspět ve složitých tržních podmínkách jak na domácím, tak i na zahraničním trhu zejména: informace, inovace, tvořivost, znalosti a jejich řízení. Nyní se již žádná firma neobejde bez dynamického růstu, efektivní výroby či služeb, bez spokojených zákazníků a kreativních pracovníků. Vynalézání, zlepšování, inovace, rozvíjení a motivace zaměstnanců se promítá do lepších obchodních výsledků, z dlouhodobého hlediska pak navyšuje kladné image a ziskovost firmy. Podnikové vzdělávání je proto také jedna z důležitých oblastí, kterou by se firma měla zabývat, aby byla úspěšná na trhu.<sup>1</sup>

Každý dobrý manažer si musí uvědomit jakou hodnotu má pro firmu vzdělávání zaměstnanců, kteří úspěšně spolupracují, sdílejí informace a rozvíjejí znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí. Podnikové vzdělávání se v současné době stává jedním z klíčových zdrojů konkurenční výhody.

## 1.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se. Je to organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené, tzn. mají začátek a konec. Při koncipování vzdělávání se ve firmě postupuje systematicky.<sup>2</sup>

Vzdělávání má určitý cyklus, ve kterém jsou analyzovány jednotlivé vzdělávací aktivity. Podle Hroníka<sup>3</sup> se jedná o následující čtyři fáze:

1. Identifikace mezery, potřeb a možností
2. Design vzdělávací aktivity
3. Realizace vzdělávací aktivity
4. Zpětná vazba

---

<sup>1</sup> *Andragogická revue*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, V., č. 1. ISSN 1804-1698.

<sup>2</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>3</sup> HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

## 1.2 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Při vzdělávání dospělých lze využívat tzv. didaktické principy. Jedná se o principy, které představují určité zobecněné požadavky na vzdělávání. Těmito požadavky se řídí lektor, dospělý účastník výuky a také metodik (např. manažer vzdělávání, který zpracovává vzdělávací projekty). Mezi hlavní principy ve výuce dospělých lze podle Mužíka<sup>4</sup> zařadit názornost, uvědomělost, přiměřenost, trvalost a soustavnost.

- **Názornost** (vizualizace)

Názornost hraje velmi důležitou roli ve výuce dospělých. Při výuce lze využívat zobrazení, animace nebo osobní předvádění činností lektorem a účastníky. Je také důležité, aby si účastníci mohli vytvořit určité představy a osvojit si pojmy a vztahy na základě pozorování a bezprostředního vnímání předmětů, jevů či jejich zobrazení.

- **Uvědomělost a aktivita** (participace)

Uvědomělost a aktivita jsou založeny na předpokladu, že účastníci mají kladný vztah ke svému učení, aktivně si osvojují vědomosti a dovednosti a jsou vedeni k jejich praktickému použití. Hlavní cíl je spojovat teorii s praxí účastníků v různých oblastech jejich profesní činnosti.

- **Přiměřenost**

Tento princip představuje požadavek, aby obsah výuky, jeho obtížnost a také způsob prezentace výuky odpovídaly odborné úrovni a schopnostem účastníků. Přiměřenost ve vyučování má výrazný vliv na zpětnou vazbu – prožitek úspěchu z učení účastníka a prožitek z úspěšného pedagogického působení lektora. Tyto prožitky jsou motivující pro obě strany.

- **Trvalost**

Princip je založen na splněné požadavku, aby si účastníci osvojené vědomosti nebo dovednosti z výuky zapamatovali takovým způsobem, aby si je mohli podle potřeby vybavit

---

<sup>4</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

a uplatnit v praxi. Pro trvalost zapamatování je významná aktivita účastníků a také systém opakování a procvičování učiva.

- **Soustavnost**

Lektor uplatňuje tento princip takovým způsobem, kterým připraví účastníky k aktivnímu vnímání učiva, sdělí jim cíle výuky a strukturu učiva, seznámí je s učivem v určitém, logickém sledu.

### **1.3 POJEM PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ**

Pod pojmem podnikové (nebo také firemní) vzdělávání si lze představit souhrn vzdělávacích aktiv zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tedy rozšířit, prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi její aktuální (subjektivní) kvalifikací a požadavky, které na ně klade výkon pracovních činností (objektivní kvalifikace). Kritériem pro zařazení pracovníka do takto koncipovaného podnikového vzdělávání je vyhodnocený výkon, který může být ovlivněn nízkou mírou rozvoje jeho způsobilosti nebo sníženou motivací (např. nedostatečně rozvinutými kompetencemi).<sup>5</sup>

Podnikové vzdělávání podle Bartoňkové:<sup>6</sup> zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);
- prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;
- rekvalifikaci (přeškolení) – jedná se o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;
- profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;

---

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808.

<sup>6</sup> BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

- zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).

Podnikové vzdělávání umožňuje zvyšovat hodnotu lidského kapitálu, to znamená formovat pracovní schopnost, dovednosti a znalosti jednotlivých zaměstnanců. Podpora rozvoje a osobního růstu zaměstnanců se pak projeví ve zkvalitňování produkce, zefektivnění vnitřních procesů a také k rozvoji podniku jako celku. Vzdělávání všeobecně podporuje základní cíle podniku, kterými jsou získat, rozvíjet a udržet vysoce kompetentní pracovníky, kteří budou schopni a připraveni dosahovat náročných cílů.

Podnikové vzdělávání ve společnosti plní několik základních funkcí. Mezi ně patří např. funkce orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a změnová či motivační. Všechny funkce nejdou ale naplnit stejnou měrou.

Nezbytný předpoklad pro naplnění požadavku efektivity a kvality podnikového vzdělávání je především jeho systematické zajišťování a těsnější propojení jeho cyklu s personální strategií a jejím prostřednictvím s podnikatelskou strategií a zároveň s dalšími dílčími strategiemi.

Podle Tureckiové, zahrnuje podnikové vzdělávání obvykle také:<sup>7</sup>

- vzdělávání členů organizace v rámci procesu orientace a sociální a pracovní adaptace na organizaci, pracoviště i práci
- normativní vzdělávání (povinné)
- doplňování kvalifikace (prohlubování nebo rozšiřování)
- změnu kvalifikace (např. programy rekvalifikace)
- individuální rozvoj pracovníků
- další vzdělávací akce (např. programy rozvoje, které jsou zaměřené na specifické způsobilosti pracovníků a na jejich postoje, apod.)

Podnikové vzdělávání musí být prováděno systematicky, následně pak může plnit několik funkcí, např. funkci vzdělávací, rozvojovou, inovační, adaptační, integrační, motivační, apod. Úspěšné provádění podnikového vzdělávání pak vede k udržení nebo i rozvoji výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku jako celku a samozřejmě také k rozvoji zaměstnatelnosti pracovníků.

---

<sup>7</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-808-6723-808.

Podnikové vzdělávání se skládá z několika na sebe navazujících a vzájemně propojených kroků. Jedná se o následující kroky:

1. identifikace a analýza vzdělávacích potřeb organizace (provádí se strategická analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb organizace na plánované období)
2. plánování vzdělávacích akcí
3. realizace vzdělávacích akcí
4. měření efektivity podnikového vzdělávání.

Pokud se firma rozhodne, že si vytvoří v rámci útvaru řízení lidských zdrojů vlastní interní systém vzdělávání, musí ho založit na seriózních základech, jako jsou např. plánovitost, úplnost, diferenciací, zásadovost, náročnost na management, důslednost či operativnost. Základem jsou také cíle, obsah, formy, metody, prostředky a personální, materiální a ekonomické zabezpečení.

## **1.4 DŮVODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Jako hlavní důvod, proč je důležité podnikové vzdělávání, lze uvést úspěch na konkurenčním trhu. Jen ten, kdo má kvalifikované a vzdělané zaměstnance může být na dnešním trhu, kde panuje silná konkurence úspěšný. Jen ta firma, která bude vzdělávat své zaměstnance, bude úspěšná. Investice do lidských zdrojů je sice finančně náročné ale určitě se vyplatí. K dalším důvodům, proč je nutné zaměstnance vzdělávat, pak můžeme zařadit např.: zavádění nových technologií na trh, vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců, porovnávání úrovně znalostí s konkurencí, velký rozvoj informačních technologií a další.<sup>8</sup>

## **1.5 CÍLE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Podnikové vzdělávání má dva hlavní cíle. Jedná se o rozvoj způsobilosti všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Obecným cílem podnikového vzdělávání by

---

<sup>8</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 8072610333.

pak měly být nejen požadované změny ve struktuře znalostí a dovedností a v postojích členů organizace, vedoucí ke zvýšení efektivity pracovního výkonu, ale také vytvoření podmínek pro seberealizaci (sebeaktualizaci), respektive pro rozvoj osobního i profesního potenciálu pracovníků (motivační funkce podnikového vzdělávání).<sup>9</sup> Mezi hlavní cíle podnikového vzdělávání patří především:<sup>10</sup>

### **1. Doplnění a prohloubení vědomostí**

Zajištění těchto požadavků je vhodnou formou distančního vzdělávání, sebevzdělávání nebo přímou výukou. Personalista může v tomto případě přednášku, seminář, doporučit e-learning nebo zvolit vzdělávání formou dialogových metod. Cílem je přizpůsobování odborných znalostí zaměstnanců specifickým požadavkům pracovních míst.

### **2. Zlepšení schopností a dovedností efektivně komunikovat**

Tyto schopnosti a dovednosti jsou založeny na předávání informací formou přímé výuky a výcviku při používání problémových a dialogových metod, koučinku, metody pro-kontra<sup>11</sup> a studijní řešitelské činnosti.

### **3. Dovednosti pohotově se rozhodovat**

Dovednost rozhodovat s sebou nese potřebu kombinované výuky a řešení problémových situací. Personalistovi se tu nabízí možnost workshopu, Open Space technology, brainstormingu<sup>12</sup> nebo formy přímého výcviku.

---

<sup>9</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808.

<sup>10</sup> PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Editor Milan Kubr. Překlad Stanislav Jurnečka, Stanislav Spanilý, Jiří Vejdělek. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 8071692506.

<sup>11</sup> Metoda PRO-KONTRA je metoda při níž se kritizuje nebo popírá určitý stav. Jde o princip negace a konstrukce.

<sup>12</sup> Brainstroming je skupinová metoda, vy které vystupují odborníci, kteří mají povědomí nebo znalosti v dané problematice. Metoda má dvě kola. První kolo trvá přibližně 45 minut a z jednání se zapíše zápis. V tomto kole je vhodné rozvíjet cizí nápady. Měl by být nastaven zákaz kritiky všech nápadů a nepřísluší se zde používat nevyžádané reakce. Druhé kolo spočívá v realistickém posouzení návrhů. Tyto návrhy by měl posoudit sám management společnosti. Jedná se o univerzální metodu, kterou je možné řešit téměř každý problém. Viz <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/n:17338/Metody-kreativity>



## Open Space technology

Open space technology se volně překládá jako technologie otevřeného prostoru. Metoda je založena na něčem, co každý z nás velmi dobře zná z vlastní účasti na seminářích či konferencích, hovoří se o „efektu přestávek na kávu“. Právě v těchto přestávkách vzniká neopakovatelná atmosféra tvořivých sil. Je k dispozici málo času, komplexní téma a mnoho bezprostředně formulovaných názorů.<sup>13</sup>

Podle Mužíka<sup>14</sup> je Open Space založena na těchto principech:

1. Kdokoliv přichází na výuku, je správný člověk, který se může svobodně vyjádřit. Je jedno, zda vytvoří skupinu od pěti do tisíce lidí.
2. To, co probíhá a co řeší, je jediná důležitá věc a všichni se na řešení soustředí. Je nutno eliminovat všechna tvrzení „mohlo by se“, „mělo by se“, „snad by mělo“.
3. Každý začátek diskuse přichází ve správný čas a je inspirující k výkonu a skutečné kreativitě bez ohledu na běžící čas (lidská tvořivost se načasovat nedá).
4. Konec řešení je definitivní, co bylo uděláno, je konkrétní řešení. Odpovědnost leží na každém jednotlivci a na moderátorovi metody. Tento proces bývá nazýván nadšením k odpovědnosti. Kdykoliv skončí, je to ten nejlepší okamžik ke konci.

Postup metody Open Space:

- Účastníci nadnesou (otevřou v diskusi) všechna pro ně důležitá témata a problémy
- Ke každému z nadnesených témat promluví ti účastníci, kteří jsou pro danou oblast nejvíce kvalifikovaní a kompetentní
- V určitém časovém období (1 – 2 dny) jsou všechny nejdůležitější myšlenky, nápady, doporučení, závěry, plány na další činnost, otázky pro další studium písemně zpracovány a předány účastníkům
- Výsledný obsah zprávy se může stát předmětem diskuse mnoha dalších studijních skupin, které doplňují, či korigují daný text
- Po ukončení určité etapy projednávání v různých skupinách jsou výsledky k dispozici nejen všem zúčastněným, ale i dalším zájemcům o problematiku, kteří s nimi mohou začít hned pracovat.

---

<sup>13</sup> Víz [http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2803/open\\_space\\_technology.pdf](http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/prilohy/2803/open_space_technology.pdf)

<sup>14</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

#### **4. Zdokonalení profesních návyků**

Personalistovi je v tomto případě k dispozici forma přímé i kombinované výuky. Vhodnými formami firemního vzdělávání je pak instruktáž, koučink a výcvikové formy získání a posílení profesních návyků.

Cíle v rámci interního vzdělávání pracovníků by pak měly být odvozeny především z firemní strategie.

### **1.6 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces. Výběr a vhodné využití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku zároveň i reagovat na současné celosvětové trendy týkající se technického a ekonomického vývoje. Organizace si musí stanovit cíle, kterých chce prostřednictvím podnikového vzdělání dosáhnout. Ke splnění těchto cílů je třeba zvolit si vhodnou metodu. Nejvhodnější a nejúčinnější metodu, ale nelze stanovit, každý podnik musí přihlížet k jednotlivcům, učebním cílům a okolnostem vztahujícím se k podniku. Je vhodné učební metody měnit, střídát či kombinovat. Je také důležité brát ohled na individuální učební styl pracovníků. Výběr vhodných metod je determinován různými faktory, např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení atd. Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a také na ně reagovat, rovněž by měly využívat moderní technické podpůrné prostředky.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Metody vzdělávání je také možné rozdělit do dvou základních skupin. Následující rozdělení uvedl Josef Koubek v knize Řízení lidských zdrojů:<sup>16</sup>

### **1. Metody vzdělávání na pracovišti**

Tyto metody probíhají na konkrétním pracovním místě při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří mezi ně např. instruktáž při výkonu, rotace práce, koučování či mentorování.

### **2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody jsou vhodné pro vzdělávání manažerů a specialistů. Lze mezi ně zařadit např. přednášku, demonstraci, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskusi, seminář, případovou studii, hraní rolí, učení akcí, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program apod.

Vzdělávací metody se člení různě, v současnosti je časté třídění podle způsobu interakce na frontální, skupinové a individuální. Z interakce vychází i členění metod na:

- monologické (předávání informací, přednáška)
- dialogické (diskuse, rozhovor, dramatizace)
- problémové (situační – případová studie, inscenační – hraní rolí, ekonomické – podnikatelské hry)
- praktické (návuk a výcvik zručností, pokusy, laboratorní činnosti, práce na simulátorech a тренаžérech)

## **1.7 FORMY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ**

Podnikové vzdělávání lze rozdělit to několika forem. Základní rozdělení je na vzdělávání interní a externí. Interní vzdělávání probíhá přímo uvnitř daného podniku. Toto vzdělávání lze ještě rozdělit na vzdělávání, které probíhá v rámci pracovního procesu a vzdělávání mimo

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 8072610333

pracovní proces. Externí vzdělávání je potom na objednávku a zpravidla probíhá mimo podnik ve specializovaném vzdělávacím zařízení.

Juraj Kanický v knize HRM Řízení lidských zdrojů uvádí následující členění:<sup>17</sup>

1. Podle počtu účastníků (hromadné, skupinové)
2. Podle času (jednohodinové, vícehodinové, vícedenní, blokové, pravidelné)
3. Podle místa realizace (na pracovním místě, ve specializované učebně, cvičném provozu, reálném provozu, v domácím prostředí, řízené sebevzdělávání)
4. Podle podílu subjektů (pracovník se vzdělává sám, nebo pod dohledem)
5. Podle obsahu (komplexní kurz, základní přípravy, nadstavbové přípravy, nové kvalifikace)
6. Podle druhu osobní účasti (prezenční, distanční, kombinované)
7. Vhodná kombinace výše uvedených

### ***1.7.1 CHARAKTERISTIKA NEJROZŠÍŘENĚJŠÍCH FOREM PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ***

#### **Kurz**

Kurz je forma vzdělávání, která se skládá ze souboru výukových jednotek, tedy lekcí, přednášek, cvičení, seminářů, studijních úkolů, které na sebe navazují nebo se opakují.

#### **Přednáška**

Přednáška patří mezi základní formy vzdělávání. Je založena převážně na informativní formě monologického výkladu lektora. Prezentuje utříděný systém informací z jednoho nebo více tematických oborů takovým způsobem, aby účastníci získali ucelený obraz o skutečnostech, které jsou předmětem přednášky. Používá se především ve vzdělávání pracovníků v podnicích, kde jsou kladeny zvýšené nároky na kompaktnost a vysokou frekvenci sdělovaných poznatků, kde je třeba vysvětlit abstraktní pojmy. Lze ji také využít v případech,

---

<sup>17</sup> KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

kdy s ohledem na vysoký počet účastníků nelze použít jinou vzdělávací metodu. Po přednášce zpravidla následuje diskuse, která zároveň slouží jako zpětná vazba pro přednášejícího lektora. Mezi nevýhody patří skutečnost, že účastník výuky má zde pasivní roli, neboť většinu přednášky v podstatě jen naslouchá. Tím pádem může docházet i k výpadkům pozornosti. Problémem může být i nedostatek či neexistence zpětné vazby. Přednáška může i oslabovat motivaci účastníků k učení, či blokovat jejich tvořivé myšlení.

### **Seminář**

Forma vzdělávání, na jejímž průběhu se účastníci aktivně podílejí. Slouží především k upevnění poznatků z přednášky nebo samostudia. Probíhá většinou formou referátů nebo formou diskuse. Seminář je náročnou formou procvičování a prověřování vědomostí získaných sdělovacími metodami nebo samostudiem. Od účastníků se vyžaduje včasná příprava, zadání otázek formou problémů, tipy pro studium pomocné literatury apod. Pokud je seminář profesionálně, obsahově, didakticky i organizačně správně připraven, realizován a vyhodnocen, pak je určitě jednou z přínosných metod pro řešení řady zajímavých problémů.

### **Cvičení**

Tato forma vzdělávání je zaměřena zpravidla na praktické procvičování aplikací, které souvisejí a navazují na poznatky, které vyplývají z přednášky nebo samostudia. Jedná se o procvičování, opakování, prohlubování získaných znalostí a dovedností.

### **Školení**

Školení v sobě zahrnuje systematické a odborné vzdělávání účastníků. Zpravidla do sebe slučuje několik metod, mezi něž patří především informativní přednášky. Může mít několik forem např. cyklické školení (probíhá v určitých cyklech, které se pravidelně opakují), funkční (je zaměřené na osvojení a prohlubování všeobecných i speciálních vědomostí a dovedností) nebo účelové (poskytování a doplňování poznatků a dovedností potřebných k výkonu pracovní činnosti ve vymezené oblasti).

### **Instruktáž**

Jedná se o vzdělávací metodu, která se používá přímo při vzdělávání na pracovišti. Lze ji využít u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Umožňuje rychlý zácvik. Není vhodné pro složité úkoly. V podstatě se jedná o metodu vzdělávání, kdy instruktor popisuje a předvádí pracovníkovi jak provádět jednotlivé pracovní úkony a ten je pak opakuje již

samostatně. Může mít individuální, skupinovou či hromadnou formu. Nevýhoda je její vykonávání pod tlakem pracovních úkolů. Instruktaž je zaměřena zejména na formování motorických dovedností zaměstnanců. Metoda instruktaží se většinou nejčastěji používá při praktickém výcviku pracovníků, např. v dělnictví a v provozně obchodních profesích. Mužík<sup>18</sup> uvádí následující etapy instruktaže:

### **1. Příprava na instruktaž**

V této fázi jde zejména o psychologickou přípravu instruovaného zaměstnance. Základními cíli této fáze jsou odstranění ostychu, strachu a podpora koncentrace na následný učební proces. Zaměstnanec by měl již ovládat odbornou terminologii a technologické postupy těch činností, které jsou předmětem instruktaže.

### **2. Aktivní činnosti instruktora**

V této etapě dochází k opakovanému představení instruovaného výkonu. Je důležité, aby každé provedení bylo v časově nepřerušovaném sledu a bylo doprovázeno sdělováním.

### **3. Aktivní činnosti instruovaného**

Instruovaný pracovník si již sám zkouší instruované činnosti pod dohledem. Zaměstnanec by již měl vědět, jaké úkony provádí, jak se dané úkony nazývají a jaké jsou jejich charakteristické rysy.

### **4. Procvičování a upevňování**

V této závěrečné fázi jde o opakování dílčích operací a celkového pracovního úkonu s cílem automatizovat úkony a zvyšovat úroveň pracovního výkonu.

Náplní instruktaže je zejména:

- odstranění ostychu a obav
- pojmenování pracovních instruovaných činností

---

<sup>18</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

- zjištění „vstupních“ znalostí a dovedností
- motivace
- vybuzení potřebného zájmu o práci
- potřebné soustředění k výcviku, spojené se splněním požadavku vhodných vnějších podmínek instruktáže

## **Workshop**

Workshop je forma vzdělávání, při které se účastníci prohlubují již získaný základ určitých znalostí. Jedná se o pracovní (výukové) setkání, jehož hlavním cílem je řešení speciálního úkolu a to mimo běžné pracovní setkání pracovní komunikační kontakty, jako jsou např. porady, organizační a řídicí pokyny apod. Lektor zde vystupuje v roli moderátora, který organizuje, co mají účastníci workshopu dělat, jaké úkoly mají plnit. Účastníci si vyměňují názory, navzájem je porovnávají a hledají optimální řešení. Tento přístup je pro účastníky užitečný a z workshopu si mohou odnést mnoho podnětů, které pak mohou využít i pro své další praktické působení.

Základní znaky workshopu jsou podle Mužíka<sup>19</sup> následující:

- Účastníci jsou specialisté, nebo lidé zainteresovaní v řešení problému
- Vedením workshopu je pověřen moderátor, který kromě odborných kompetencí musí ovládat skupinovou dynamiku a techniku skupinové práce
- Časový rozsah není přesně vymezen (záleží na průběhu řešení)
- Výsledky workshopu jsou většinou písemně zachyceny, dále se s nimi pracuje a působí nadále i po realizaci workshopu

## **Koučování**

Forma vzdělávání na pracovišti, při které je vzdělávání prováděno průběžně při pracovním výkonu a to formou usměrňování činnosti určeným konzultantem, koučem. To může být např. manažer, technik, mistr). Jedná se o dlouhodobější formu systematické instruktáže, vysvětlování a sdělování připomínek. Součástí je i kontrola výkonu pracovníka školitelem, koučem. Koučování je celková péče o pracovníka s ohledem na jeho cíle, očekávání a jejich

---

<sup>19</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

realizaci v osobním životě. Mezi nevýhody patří vzdělávání pod tlakem pracovních úkolů, které často není systematické a chybí mu teoretické zdůvodnění. Jeho obsah totiž není dán obecným zaměřením, ale momentálně řešenými úkoly. Cílem koučinku je pomoci koučovanému zaměstnanci v jeho profesním rozvoji takovým způsobem, aby zvládl určité profesní činnosti lépe. Typickou oblastí koučování je využití v oblasti vzdělávání manažerů.

Mužík<sup>20</sup> uvádí čtyři základní oblasti koučování:

- Cíle (řízení v cílech) – stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů
- Zjištění skutečného stavu věci
- Zvážení možností a alternativních strategií (postup činnosti)
- Rozhodnutí, co se má udělat, kdy a kdo to udělá a jaká je vůle to udělat

Východiskem koučování jsou znalosti a dovednosti manažera, které využívá v řídicí praxi a nabývá tím postupně zkušenosti. Základní úlohou koučinku je pochopení problémů jako důsledek synergického efektu působení znalostí, dovedností a zkušeností.

### **Mentoring**

Metoda je založena na dlouhodobé spolupráci pracovníka a vedoucího vzdělávání (tzv. mentor). Ten funguje jako pomocník a průvodce pracovníka po celou dobu vzdělávání, motivuje ho, usměrňuje, neformálně ho stimuluje, radí mu a poskytuje zpětnou vazbu. Tuto metodu lze označit spíše jako neformální. Jedná se o jistou obdobu koučování.

### **Rotace**

Pracovník je postupně pověřován plněním různých úkolů na různých pracovištích v podniku. Tím poznává fungování organizace na různých pracovištích. Rozvijí se tak pracovníkova flexibilita a schopnost obecnějšího pohledu na cíle a poslání podniku. Jde o formu rozvoje pracovních schopností zaměstnance, který je na určitý čas převeden na jiné úseky, pracoviště či provozy firmy, kde mu jsou přidělovány různé pracovní úkoly. Nadřízení si tak ověřují a testují pracovní schopnosti zaměstnance.

---

<sup>20</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.



## **E-learning**

E-learning je moderní elektronické vzdělávání s využitím informačních a komunikačních technologií. Princip spočívá v tom, že si firma nechá nainstalovat centrální vzdělávací server, ke kterému se pak mohou účastníci kdykoliv připojit, z jakéhokoliv místa a v jakýkoliv čas a následně si pak vyberou vhodný kurz či program. Umožňuje v krátkém čase vyškolit velké množství zaměstnanců. E – learning lze charakterizovat také jako kombinaci výukové a výcvikové činnosti ve firmě a moderních informačních a komunikačních technologií. Součástí je i zpětná vazba a kontrola získaných znalostí pomocí různých cvičení nebo testů. E-learning je považován za vzdělávací formu, jako způsob organizace výukového procesu. Dává i novou kvalitu hodnocení výsledků vzdělávání. Díky interaktivně a testovacím metodám lze přesněji než v klasické výuce stanovit výstupy elektronických kurzů. Nevýhodou tvoří vysoké vstupní náklady a to zejména do technických prostředků, dále tvorba a údržba informačních systémů.

## **1.8 VÝHODY A NEVÝHODY**

Kvalita procesu firemního vzdělávání a výstupy z jeho evaluace mohou významně ovlivnit také další personální procesy a podílí se na efektivitě systému řízení pracovního výkonu.<sup>21</sup>Vzdělávání napomáhá zvyšovat pracovní výkon jednotlivce a jeho kvality či napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce. Mezi nevýhody patří především finanční, časová a organizační náročnost.

## **1.9 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI**

Koubek<sup>22</sup>v knize Řízení lidských zdrojů uvádí, že nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující

---

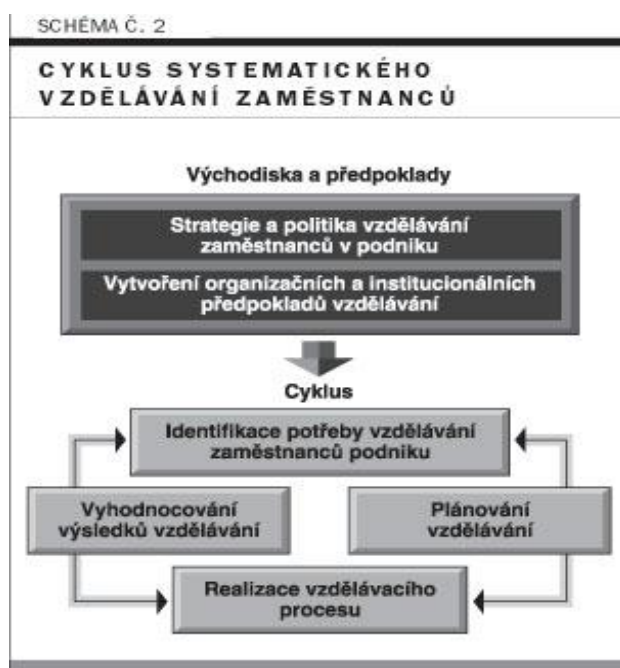
<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808.

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků (často jsou členy i externí odborníci), iniciujících vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku.

Základním předpokladem vzdělávání pracovníků v organizaci je identifikace potřeb. Dále následuje plánování, kde se řeší např. rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se to bude týkat, atd. Poslední fází je zjišťování a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace



Zdroj: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

Podle Koubka<sup>23</sup> má systematické vzdělávání pracovníků organizace mnoho předností. Jsou to především:

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- Soustavně organizaci dodává náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb organizace.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovníků.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- Umožňuje realizovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce a usnadňuje získávání a stabilizaci pracovníků.
- Zvyšuje sociální jistoty pracovníků.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuálního pracovníka i jeho potenciální šance na trhu práce v organizaci i mimo ni.
- Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.

Mužík<sup>24</sup> uvádí tři možné varianty řešení vzdělávání pracovníků v organizaci. Prvním řešením je, že podnik přijímá kvalifikované pracovníky a jejich vzdělávání je tak omezeno na

---

<sup>24</sup> MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

minimum. Přístup je náročný na získávání a výběr pracovníků. Další řešení je takové, že podnik realizuje vzdělávání jen tehdy, když to naléhavě potřebuje nebo když hrozí sankce (např. povinné školení v oblasti bezpečnosti práce). Podnikové vzdělávání je náhodné, nepravidelné, má charakter jednorázové kampaně. Ve třetím řešení podnik věnuje problematice trvalou pozornost, vzdělávání je trvalou součástí podnikových činností. Přístup má v praxi několik podob. Ideálním případem je přijetí podnikové politiky učící se podnik, kdy je vzdělávání pracovníků pevně zabudováno do řídicích, personálních, marketingových, prodejních a dalších, již zmíněných oblastí činností podnik.

Každý podnik má individuální koncepci vzdělávání a specializované pracovníky, kteří se touto činností zabývají. Vzdělávání pracovníků je považováno za hlavní prvek řízení pracovního výkonu a posilování jeho konkurenceschopnosti.

## 1.10 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT

Pokud chce být podnik úspěšný, musí se transformovat na znalostní a tím pádem musí zvýšit nároky na pracovníky. Pokud chce pracovník v podniku obstát, musí se těmto požadavkům podřídit.<sup>25</sup>

Neodmyslitelnou součástí podnikového vzdělávání je i znalostní management, který lze definovat jako schopnost dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě. Znalost je zdrojem veškerých aktivit, je vázána na lidské vědomí a vyvíjí se v procesu učení: V zásadě jde tedy o podporu znalostí jednotlivých zaměstnanců a rozvíjení jejich schopností vytvářet nové nápady, dále využívat již existujících znalostí, které přispějí a budou se podílet na konkurenční výhodě. Oblast znalostního managementu je dnes velmi široká a intenzivně propracovaná.

Cílem znalostního managementu je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli ty správné (tedy pravdivé, kvalitní, aktuální,...) informace. Management znalostí se věnuje především následujícím oblastem: získávání znalostí z databáze, prezentace znalostí od experta, znalostní systémy, značkovací jazyky, atd. Cílem by mělo být využití intelektuálního kapitálu a zvýšení

---

<sup>25</sup>ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.

výkonu organizace. Management znalostí je základem inovativnosti, adaptability a vytváření přidané hodnoty plynoucí z intelektuálního kapitálu organizace.

Řízení znalostí je záležitostí koncepce organizace, která funguje jako databáze vědomostí a umožňuje jejich efektivní využívání. Ti, co mají informace, musí je ve firmě sdělovat těm, kteří tyto informace nemají a potřebují je pro svoji práci. Tok informacím nezbytnou podmínkou pro firemní vize a cíle. Znalosti jsou dnes hnací silou pro ekonomický růst a produktivitu, proto se musí se organizace zaměřit na řízení a zlepšování práce s lidskými zdroji, zlepšování komunikace, stimulaci k tvořivosti, sdílení znalostí, k neustálému zdokonalování a vytváření a posilování intelektuálního kapitálu.

Management znalostí rozlišuje dva pojmy: organizační učení a učící se organizace. Pro organizační učení je třeba vytvořit vhodné prostředí, ve kterém by učení bylo vhodné nebo příznivé. Zároveň by se vedoucí management měl zaměřit na motivaci pracovníků k učení. Učení jednotlivců spočívá na plánovaném vzdělávání a podstatné je zde učení se z praxe. Permanentní učení je součástí vývoje znalostí pracovníka, který se musí přizpůsobovat měnícím se potřebám organizace. V případě, že organizace investuje do cíleného učení svých zaměstnanců, investuje tím zároveň do vlastní budoucnosti.<sup>26</sup>

## **Znalostní management vs vzdělávání**

Znalostní management a vzdělávání nejsou stejné pojmy. Není to totéž, ale také to není něco úplně odlišného. Mají společnou oblast. Používají odlišné metody ale zároveň i řadu stejných metod sdílí.

### **1.11 MOTIVACE PRO VZDĚLÁVÁNÍ**

Motivace je jeden z hlavních podpůrných činitelů, kterými lze dosáhnout úspěšnosti a efektivní výkonnosti zaměstnanců. Motivovat lze jak jedince, tak i celý pracovní tým, případně kombinace uvedených. Ve firmách jsou pak vytvářeny různé motivační programy – individuální, určené konkrétnímu pracovníkovi, a skupinové, které jsou určeny pro celé pracovní skupiny, či celou firmu. Motivační programy vytvářejí manažeři v rámci útvaru

---

<sup>26</sup> *Andragogická revue*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, V., č. 1. ISSN 1804-1698.

řízení lidských zdrojů. Při tvorbě se opírají zejména o známé teorie, z nichž každá z nich klade důraz na jiný typ a úroveň motivačních faktorů lidské činnosti. Jedná se zejména o:

- teorii potřeb,
- teorii posilňování,
- teorii očekávání.

Uplatnit motivační programy lze následně jako součást adaptačních programů, zvláště pokud se jedná o inovační zásahy či změny v pracovním procesu, které jsou potřeba rychle a kvalitně změnit, jako součást stabilizačních programů firem, programů personálního zeštíhlování firem či jako demotivační programy.

## 2 ČESKÉ DRÁHY A.S.

Již několik let pracuji u společnosti České dráhy a.s. na pozici osobní pokladní. Proto jsem se svoji práci rozhodla orientovat právě na tuto národní společnost, neboť ji dobře znám a jako zaměstnanec jsem si již prošla osobně spousty školení v této společnosti. V následující kapitole bude společnost představena.

### 2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Národní společnost České dráhy a.s. byla založena v roce 2003. Jejím předchůdcem byla společnost nesoucí název České dráhy s.o.<sup>27</sup>, která byla založena v roce 1993. 1. ledna 2003 došlo k rozdělení této společnosti na tři samostatné, ale navzájem propojené subjekty, a to: Správa železniční dopravní cesty, drážní inspekce a České dráhy a.s. Toto rozdělení se odehrálo na základě zákona č. 77/2002 Sb.<sup>28</sup>

#### 2.1.1 *SPRÁVA ŽELEZNIČNÍ DOPRAVNÍ CESTY*

Správa železniční dopravní cesty (dále jen SŽDC) je vlastník a provozovatel celostátní dráhy a také regionálních drah, které jsou ve vlastnictví státu. Hlavním úkolem SŽDC je správa dopravní infrastruktury, zajišťování její údržby, provozuschopnosti a modernizování a rozvoj pro zajištění dopravních potřeb státu a dopravní obslužnosti.

#### 2.1.2 *DRÁŽNÍ INSPEKCE*

Drážní inspekce je nezávislý národní orgán. Jeho hlavním úkolem je odborné šetření příčin mimořádných událostí v drážní dopravě u všech tuzemských i zahraničních provozovatelů působících v České republice. Dále je pověřen výkonem státního dozoru na drahách. Cílem

---

<sup>27</sup> státní organizace

<sup>28</sup> o akciové společnosti společnosti České dráhy, státní organizaci Správa železniční dopravní cesty a o změně zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 77/1997., o státním podniku, ve znění pozdějších předpisů

působení drážní inspekce je především zlepšování stavu v oblasti mimořádných událostí na všech drahách v České republice a také předcházení mimořádným událostem.

### **2.1.3 ČESKÉ DRÁHY A.S.**

České dráhy a.s. pak zajišťují činnosti osobního i nákladního přepravce a zabezpečují provozuschopnost železniční dopravní cesty. České dráhy jsou významným podnikem v mezinárodní železniční dopravě, členem důležitých evropských a světových institucí, jako je např. Mezinárodní železniční unie, Společenství evropských železnic či Organizace pro spolupráci železnic. Na území České republiky společnost navazuje na více než stosedmdesátiletou tradici železniční dopravy.

## **2.2 SOUČASNÝ STAV**

### **2.2.1 ORGÁNY SPOLEČNOSTI**

České dráhy jsou akciová společnost. Generálním ředitelem je od listopadu 2014 Pavel Krtek, M.Sc., který ve funkci nahradil Ing. Daniela Kurucze, MBA.<sup>29</sup>

Orgány společnosti tvoří představenstvo, dozorčí rada a řídicí výbor. Představenstvo má 5 členů, kteří jsou voleni do své funkce dozorčí radou. Jeho hlavním úkolem je rozhodování o všech záležitostech podniku.

Dozorčí rada má 9 členů, 6 členů je jmenováno řídicím výborem a zbylí 3 členové jsou jmenováni ze zaměstnanců na základě voleb. Mezi hlavní činnosti dozorčí rady patří přezkoumávání zprávy o podnikatelské činnosti společnosti, schvalování podnikatelského plánu a udělování souhlasu k nakládání s majetkem.

Řídicí výbor je orgán, prostřednictvím kterého vykonává stát jako stoprocentní vlastník akciové společnosti práva akcionáře. Řídicí výbor je tvořen z vládou pověřených zaměstnanců Ministerstva dopravy, Ministerstva financí, Ministerstva obrany, Ministerstva průmyslu

---

<sup>29</sup> <http://www.financninoviny.cz/zpravy/sef-ceskych-drah-kurucz-by-odvolan-nahradi-ho-pavel-krtek/1145635>



a obchodu a Ministerstva pro místní rozvoj. Výbor podává vládě čtvrtletně písemnou zprávu o své činnosti prostřednictvím ministra dopravy.

### **2.2.2 ZAMĚSTNANCI**

K 30. 9. 2014 bylo evidováno celkem 15 266 zaměstnanců.<sup>30</sup> Stav každoročně klesá, jak je možno vidět i na grafu. Oproti roku 2013 byl pokles ale poměrně nepatrný oproti předchozím rokům, kdy docházelo k rapidnímu snižování zaměstnanců. V osobní dopravě docházelo k eliminování počtů zaměstnanců především z hlediska úsporných opatření, která se zaměřují na optimalizaci profesní struktury. Hlavním důvodem snižování počtu zaměstnanců byly zejména racionalizační opatření, které vyplývaly ze změn grafikonu a optimalizace administrativních činností. Velká část zaměstnanců ukončila pracovní poměr dohodou a to buď z důvodu nabytí nároku na starobní důchod, ztráty zdravotní způsobilosti nebo také z důvodu nadbytečnosti. Eliminace proběhla ve všech kategoriích zaměstnanců, a to jak u zaměstnanců zajišťujících provoz, tak i v oblasti administrativy. V nákladní dopravě pak docházelo ke snížení počtu zaměstnanců primárně z důvodu implementace restrukturalizačních opatření.

Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo 46 let a podle personalistů Českých drah stoupá.<sup>31</sup> Z tohoto důvodu je zde ale snaha o získávání mladých lidí do řad zaměstnanců Českých drah. Pro žáky středních a vysokých škol jsou připravovány různé motivační programy, jejichž hlavní cíl je teda nejen zlepšení věkové struktury zaměstnanců, ale především získání potenciálních zájemců o práci na železnici a to na technické i provozní pozice, zejména strojvedoucí. Jako příklad lze uvést personální projekt ČÉDES. Tento stipendijní program existuje od školního roku 2009/2010. České dráhy se snaží podchytit zájem absolventů o povolení s dlouhodobou perspektivou zaměstnání a zvýšit tak atraktivitu zaměstnání u Českých drah.

Pro svoje zaměstnance se České dráhy snaží zajistit osobní a odborný růst a vytváří pro ně optimální sociální podmínky především prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, které

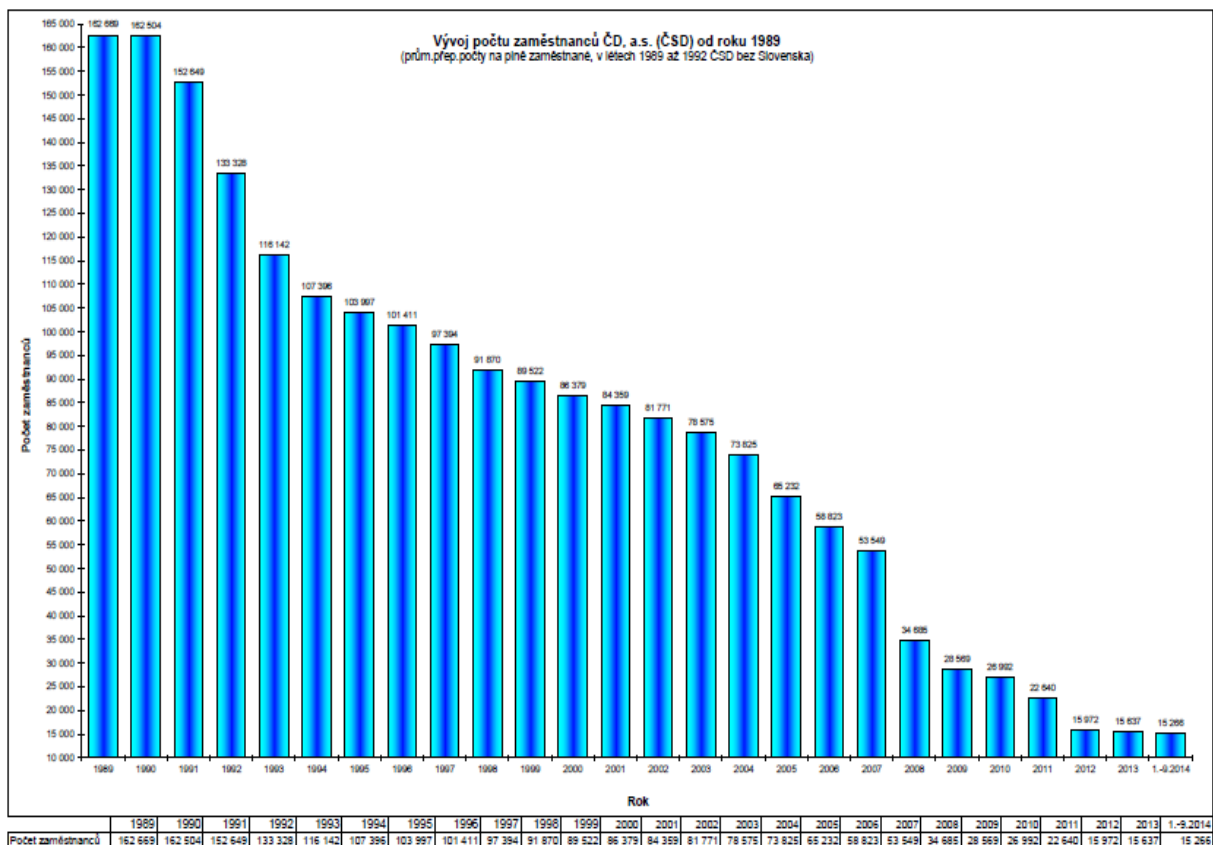
---

<sup>30</sup> Pololetní zpráva skupiny ČDD 2014, v průběhu zpracovávání bakalářské práce ještě nebyla vydána Výroční zpráva skupiny ČD za rok 2014

<sup>31</sup> <http://www.zelpage.cz/zpravy/6761>

vyplývají z Podnikové kolektivní smlouvy. Jedná se např. o zaměstnanecké jízdní výhody, příspěvek na penzijní připojištění a vybrané produkty životního pojištění a další.<sup>32</sup>

Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců ČD a.s. (ČSD) od roku 1989



Zdroj: [www.cd.cz](http://www.cd.cz)

<sup>32</sup> Viz Podniková kolektivní smlouva Českých drah na rok 2015

### 3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY A.S.

Technologie jdou neustále kupředu ve všech oblastech, podnikové vzdělávání není tedy výjimkou. Každá společnost by se měla snažit poskytovat svým zaměstnancům co nejkvalitnější formu vzdělávání, neboť z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, ve kterých je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. Firemní vzdělávání je tedy jednoznačně investicí do lidských zdrojů.<sup>33</sup>

Jedním z hlavních cílů Českých drah je udržet vysokou úroveň svých služeb, neboť konkurence na dopravním trhu se stále zvyšuje. Tato úroveň závisí především na kvalitní práci zaměstnanců pracujících v technických, dopravních a obchodních profesích Českých drah. Proto je dostatečné a kvalitní vzdělávání zaměstnanců na místě.

#### 3.1 HISTORIE VZDĚLÁVÁNÍ SPOLEČNOSTI

Na vnitropodnikové vzdělávání se myslelo již od samého počátku vzniku železnice. Historie podnikového vzdělávání sahá až do padesátých let minulého století. V počátcích se jednalo zejména o různé kvalifikační kursy. Zaměstnanci museli vykonávat odborné a postupové zkoušky. V roce 1951 pak byly zřízeny Závodní školy práce, jejichž hlavním úkolem bylo provádět školení a také organizování výchovných a vzdělávacích akcí pro zaměstnance za účelem zvyšování jejich kvalifikace. Začaly se také budovat nové prostory, ve kterých mohlo vzdělávání zaměstnanců probíhat. Dalším významným mezníkem bylo založení Ústavu podnikové výchovy a Ústředního dopravního institutu v roce 1963. Tyto dvě instituce měly na starosti veškeré vzdělávání na železnici. S rozdělením Československa došlo také k rozdělení Československých drah na státní organizaci České dráhy na území České republiky a Železnice Slovenskej republiky na území Slovenska. Následně byl založen Ústav podnikového vzdělávání, který měl sídlo v Praze a regionální střediska po celé České

---

<sup>33</sup> PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-

republice. Ústav měl více než 90 školicích středisek s 220 učebnami a 80 lektorů. Vzdělávání zaměstnanců měl na starosti až do roku 2005, kdy byl založen Dopravní vzdělávací institut.<sup>34</sup>

### **3.2 SOUČASNÝ STAV VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÝCH DRAH A.S.**

Vzdělávání u Českých drah lze v současné době rozdělit na dvě základní kategorie, a to vzdělávání povinné a vzdělávání odborné a manažerské. Vzdělávání odborné a manažerské je zajišťováno především externími vzdělávacími subjekty. Vzdělávání povinné slouží k získání odborné způsobilosti zaměstnanců pro výkon pracovní činnosti. Vzdělávání také upravuje výcvikový a zkušební řád Českých drah a.s. – Ok 2. Toto vzdělávání má na starost dceřiná společnost Českých drah – Dopravní vzdělávací institut a.s., který se zabývá zejména výukou a vzděláváním odborníků v oblasti železniční dopravy.<sup>35</sup>

### **3.3 PODMÍNKY PRO VZDĚLÁVÁNÍ**

Podmínky pro vzdělávání zaměstnanců jsou stanoveny ve výcvikovém a zkušebním řádu Českých drah a.s. – Ok 2<sup>36</sup>.

Všechna vzdělávací zařízení, ve kterých probíhá vzdělávání zaměstnanců, musí disponovat dostatečným prostorem pro výuku a potřebným účelovým, sociálním a hygienickým zařízením s kapacitou odpovídající počtu školených zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců (tedy organizaci, zabezpečení a řádnou přípravu nových zaměstnanců, udržování a obnovování znalostí zaměstnanců, zajišťování jejího dalšího odborného rozvoje a ověřování jejich znalostí) zabezpečují školicí organizace.

Zaměstnanec, který je oprávněn provádět školení a zkoušky, musí splňovat následující předpoklady:

---

<sup>34</sup> <http://www.dvi.cz/o-nas/historie/>

<sup>35</sup> <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/personalistika/vzdelavani/-784/>

<sup>36</sup> Výcvikový a zkušební řád Českých drah a.s. – Ok 2

- být držitelem pověření ke školení nebo k provádění a organizaci zkoušek vydaného ředitelem příslušného odboru generálního ředitelství Českých drah a.s.
- musí mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkouškou s tříletou praxí v příslušné odbornosti
- musí mít absolvované pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně kurzu pedagogického minima, při zařazení nových zaměstnanců pro provádění školení je podmínkou do dvou let absolvovat kurz pedagogického minima
- splnit další předpoklady podle rozhodnutí příslušného odboru generálního ředitelství Českých drah a.s.

Vyžadují-li právní předpisy nebo normy k prokázání kvalifikace pro určitou specializovanou činnost odlišný výcvik, školení nebo zkoušky než stanoví předpis Ok 2, platí pro ně ustanovení těchto právních předpisů nebo norem nezávisle na předpisu ČD Ok 2. Jedná se např. o zkoušky pro obsluhu, údržbu, opravy a zkoušení technických zařízení, zkoušky pro obsluhu stavebních strojů.

### **3.4 KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ**

Pro zařazení zaměstnanců do pracovní činnosti je požadována příslušná kvalifikace. Tuto kvalifikaci zaměstnanec získá školním vzděláním, vyučením, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školeními, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu určité pracovní činnosti. Zaměstnanec je sám povinen si soustavně kvalifikaci k výkonu práce prohlubovat. Prohlubováním kvalifikace se rozumí např. také účast na povinném školení či semináři. Zaměstnavatel by měl v tomto ohledu vycházet svým zaměstnancům vstřícně a musí vytvořit vhodné podmínky k prohlubování kvalifikace k výkonu práce, kterou má zaměstnanec sjednanou v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel má také právo účast na školení zaměstnanci nařídit a to za účelem udržování a prohlubování kvalifikace.

Zaměstnanci Českých drah a.s. musejí vykonávat následující zkoušky:

#### **1. Odborná zkouška**

Odborná zkouška je zkouška, která prověřuje odborné znalosti zaměstnanců. Tato zkouška opravňuje zaměstnance k samostatnému výkonu určité pracovní činnosti. Tato zkouška je

komisionální, tzn. že probíhá před zkušební komisí. Komise se skládá z předsedy a potřebného počtu dalších členů. Členové komise musí být zaměstnanci znalí pracovní činnosti a oboru, který je zkoušen. Zkouška má dvě části – část písemnou a ústní.

## **2. Mimořádná zkouška**

Mimořádné zkoušce se musí podrobit každý zaměstnanec, pokud dojde k vydání nových předpisů nebo k jejich závažným úpravám, které svým rozsahem podstatně mění dosavadní výkon provozních nebo přepravních činností. Organizaci, rozsah a také způsob provedení těchto zkoušek je stanoven generálním ředitelem Českých drah. Mimořádná zkouška může být také zaměstnanci nařízena v případě, kdy bylo rozhodnuto o opětovném ověření kvalifikace zaměstnance pro výkon pracovní činnosti.

## **3. Periodická zkouška**

Touto zkouškou se ověřuje potřebná úroveň znalostí v rozsahu příslušné odborné způsobilosti. Zkouška je vykonávána v pravidelných cyklech. Tato zkouška opravňuje zaměstnance k dalšímu samostatnému výkonu příslušné pracovní činnosti.

Vedoucí organizační složky Českých drah a.s. jsou povinni zajistit prokazatelné školení zaměstnanců v oblasti právních a také ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti provozu technických zařízení, jako je např. doplnění jejich kvalifikačních předpokladů pro výkon práce. Důležité je také zajistit pravidelné ověřování znalostí těchto předpisů a kontrolovat jejich dodržování.

## **3.5 DOPRAVNÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUT A.S.**

### ***3.5.1 ZALOŽENÍ A HLAVNÍ PŘEDMĚT ČINNOSTI***

Dopravní vzdělávací institut, a.s. (dále jen DVI) je vzdělávací firma, která byla založen 21. 9. 2005 jako dceřiná akciová společnost Českých drah a.s. Svoji činnost pak zahájil 1. 10. 2005. Vznikl přeměnou z Ústavu podnikového vzdělávání. DVI se zabývá zejména výukou a vzděláváním odborníků v oblasti dopravy, a to nejen železniční. Zajišťuje celou řadu vzdělávacích aktivit i mimo železniční sektor.

Hlavním posláním společnosti je zajistit v první řadě obligatorní (povinné) vzdělávání, specifické a manažerské. Obligatorní vzdělávání zahrnuje zajištění ze zákona<sup>37</sup> vyplývajícího povinného školení a kurzů pro většinu provozních zaměstnanců Český drah a.s. Dalším úkolem je zabezpečení oblasti specifického vzdělávání. To je založeno zejména na aktuálních či operativních potřebách vyplývajících z rychlého růstu požadavků na zvyšování kvalifikace, ze změn v oblasti legislativy, tržního prostředí a vztahů v rámci EU. Manažerské vzdělávání se pak orientuje na vzdělávání nižšího, středního a vyššího managementu.

Součástí služeb, které DVI nabízí, je i jazykové vzdělání, na které je v dnešní době kladen velký důraz. DVI nabízí i psychologické vyšetření a školení svařování. Sídlo společnosti je v Praze, v České republice pak existuje několik regionálních středisek v Ostravě, Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové a Ústí nad Labem. Součástí DVI je i specializované Centrum technického vzdělávání s Dopravním vzdělávacím střediskem České Třebové, které bylo uvedeno do provozu na konci roku 2007. Rozšířením společnosti na regionální střediska tak došlo k vytvoření skupiny regionálních obchodních zástupců, kteří jsou plně orientovaní a motivováni na získávání nových zakázek, a to zejména externích. Mezi hlavní výhody společnosti DVI patří jeho celostátní působnost, hustá síť učeben a především kvalita odborných lektorů. Většina lektorů vyšla přímo z provozu, takže o dění na železnici mají nejen dostatečné praktické znalosti ale také znalosti teoretické, které neustále doplňují a rozšiřují.

### **3.5.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ U SPOLEČNOSTI DVI**

Vzdělávání se opírá o tři základní pilíře:

- Školení prostřednictvím lektorů DVI
- Samostudium zaměstnanců (např. elektronické formy vzdělávání)
- Na vzdělávání zaměstnanců se musí podílet i vedoucí pracovníci výkonných jednotek, neboť ti nejlépe znají místní podmínky<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Zákon č. 266/1994 Sb., o drahách

<sup>38</sup> [http://www.dvi.cz/o-nas/napsali-o-nas/5\\_47dvi.php](http://www.dvi.cz/o-nas/napsali-o-nas/5_47dvi.php)

Vzdělávání, které poskytuje společnost DVI je pestré, nenabízí totiž jen klasické školení sloužící ke zvyšování kvalifikace zaměstnance, ale v nabídce lze nalézt jazykové kurzy, svářečské kurzy, semináře týmové práce, asertivity, kreativity nebo schopnosti sebereflexe.

### **1. Obligatorní (povinné) školení**

Obligatorní školení je pro všechny zaměstnance povinné, neboť vyplývá ze zákona. Kurzy probíhající prostřednictvím obligatorního školení lze rozčlenit na následující produktové řady: řízení provozu, osobní doprava, nákladní doprava, kolejová vozidla, dopravní cesta, obecně platné zákony.<sup>39</sup>

### **2. Manažerské vzdělávání**

V rámci manažerského vzdělávání jsou DVI nabízeny kurzy pro nižší, střední a vyšší management. Kurzy jsou určeny jak pro zaměstnance Českých drah a.s. a jejich dceřiných společností, tak i pro obchodní partnery. Z široké nabídky kurzů lze uvést následující: Kompetenční modely a jejich hodnocení, Zadávání zakázek v rámci dotačních mechanismů EU, Koučování, Kreativní techniky, Umění komunikace a další.<sup>40</sup>

### **3. E- learning**

DVI se již od svého založení snažil prosazovat nové metody ve vzdělávání. Jednou z nich je právě e-learning. Ten je důležitý zpravidla u specialistů, kteří pracují na směnný provoz, neboť u nich je obtížné vzdělávání koordinovat. Právě pro tyto zaměstnance, nebo pro časově vytížené zaměstnance, kteří nemají možnost navštěvovat běžné kurzy, je vhodné vzdělávání po internetu metodou e-learning. Odborné vzdělání touto formou je umožněno v několika oborech, především s důrazem na vzdělávání dopravních specialistů na železnici. Díky této metodě se podařilo aktivně zapojit posluchače do výuky.

Propracovaný systém e-learningu je předpokladem pro to stát se univerzální vzdělávací firmou, která je schopná zajistit výukové programy na míru podle požadavků zákazníka, a to nejenom v oblasti dopravy.

---

<sup>39</sup> <http://www.dvi.cz/skoleni-kurzy/>

<sup>40</sup> <http://www.dvi.cz/manazerske-kurzy/>



E-learning má dvě formy – elektronickou a kombinovanou. Při elektronické formě využívá ke studiu uživatel vlastní počítač. Kombinovaná forma e-learningu je pak kombinací klasického školení vedené lektorem v učebně a samostudia, kdy se uživatel může k probraným lekcím vrátit v elektronické podobě a probranou látku si tak zopakovat a k problémovým okruhům se může kdykoliv vrátit. Hlavní výhodou je tedy časová flexibilita.

#### **4. Jazykové vzdělávání**

Jazykové vzdělávání poskytuje DVI nejen pro zákazníky ze Skupiny ČD, ale i samoplátce a firmy mimo Skupinu ČD. Jedná se zejména o výuku obecných jazykových znalostí. V nabídce lze nalézt kurzy anglického, německého, francouzského, italského, španělského či ruského jazyka v různých úrovních pokročilosti. Kurzy vyučují jak čeští lektori, tak i rodilí mluvčí. Lektori splňují odborné kvalifikační předpoklady pro výuku jazyků (pedagogická praxe a jazykové zkoušky). V anglickém či německém jazyce si mohou zájemci zvolit i odborný jazykový kurz určený pro železničáře. Výuka probíhá buď skupinovou formou, nebo je individuální. Účastníci kurzu po jeho ukončení a úspěšném přezkoušení formou písemného testu obdrží certifikát s dosaženou jazykovou úrovní.<sup>41</sup> Kurzy pro samoplátce a firmy mimo skupinu ČD jsou zpoplatněny. Ceny individuálních a skupinových kurzů jsou zveřejněny na internetových stránkách DVI. Výuka probíhá v prostorách DVI v Praze nebo v regionálních centrech DVI. Učebny jsou moderně vybaveny.

#### **5. Školení řidičů referentů**

Školení je určeno pro zaměstnance, kteří při výkonu svého zaměstnání využívají silniční vozidlo. Doporučená periodicita tohoto školení je jednou ročně. V rámci školení jsou zopakovány např. pravidla provozu na pozemních komunikacích, teorie a zásady bezpečné jízdy, pravidla ekonomického používání vozidel, předpisy související s povozem na pozemních komunikacích a další. Školení probíhá elektronickou formou. Skládá se z 10 lekcí, zkušebního a závěrečného testu.

---

<sup>41</sup> Úrovně jsou následující: A1, A2 – uživatel základ jazyka; B1, B2 – pokročilý uživatel jazyka; C1, C2 – samostatný uživatel jazyka – rozdělení z důvodu standardizace jazykové výuky na základě evropského jazykového portfolia dle společného evropského referenčního rámce

## 6. Další služby

DVI provozuje i několik Center psychologických služeb. Jsou zde zaměstnáni zkušení psychologové, kteří mají za úkol zkoumat psychické dispozice k vykonávání příslušných železničních profesí, zejména strojvedoucí či výpravčí. Dále nabízí vyšetření např. pro uchazeče o zbrojní průkaz, zájemce o práci u bezpečnostních agentur, vyšetření pro jeřábníky apod. Centra poskytují i odborná poradenství.

Součástí DVI je i Svářečská škola v České Třebové. Škola je největší v ČR tohoto druhu a má špičkovou kvalitu, což vyplývá i z velkého zájmu mezi podniky či úřady práce, kteří do této školy posílají uchazeče o rekvalifikaci. Nabízí výuku všech oborů svařování. Je zapojena do systému výuky a zkoušek svářečů, který je řízen Českou svářečskou společností ANB. Doklady a osvědčení vydané touto společností jsou pak uznávány v rámci platnosti jednotlivých předpisů a norem i v zahraničí.<sup>42</sup>

DVI se podílí i na realizaci projektů. Za zmínku stojí např. realizace projektu „Outplacement pro velké podniky“, který byl realizován v letech 2004 – 2008. Projekt byl realizován v rámci Programu Iniciativy Společenství EQUAL a byl spolufinancován ze 75% Evropským sociálním fondem a z 25% státním rozpočtem ČR. Je zaměřen na region Ústí nad Labem. Cílem projektu bylo vyvinout efektivní systém podpory zaměstnanců, kteří jsou nezaměstnaní či ohroženi ztrátou zaměstnání v souvislosti s restrukturalizací a způsobou jejich integrace na trh práce a také vyvinout metodiku a outplacementový program, který by měl pomoci snižovat nezaměstnanost v regionu.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup><http://www.svarecskaskola.euweb.cz/>

<sup>43</sup> <http://www.equal.cd.cz/>

## 4 NOVÝ KONCEPT VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ U DOPRAVNÍ SPOLEČNOSTI ČESKÉ DRÁHY A.S.

Praktická část bakalářské práce se skládá z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci Českých drah a.s. a z vlastního návrhu nového vzdělávání u společnosti.

### 4.1 DOTAZNÍK

Metodikou výzkumu je dotazníkové šetření. Dotazník jsem předložila celkem 26 respondentům všech věkových kategorií pracujících na pozici osobní pokladní. Dotazník měl za úkol zjistit stav spokojenosti zaměstnanců se současnou úrovní vzdělávání. Součástí byly i otázky, které směřovaly k faktu, zda by mezi zaměstnanci byly přivítány i nové způsoby vzdělávání.

### 4.2 VLASTNÍ NÁVRH VZDĚLÁVÁNÍ

#### 4.2.1 PRAKTICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Dotazník doprovázela i ústní konzultace s některými zaměstnanci. Z té vyplynulo, že by zaměstnanci přivítali praktické vzdělávání. Většina pokladních se shodla, že v menších stanicích se běžně s některými způsoby odbavení neseťkávají tak často jako ve frekventovaných stanicích. Pokladní v menších stanicích jsou tak znevýhodněné z pohledu praktických dovedností. Proto jsem toto vybrala jako jednu z hypotéz a otázky v dotazníku byly na tento problém směřovány.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, a tímto se má hypotéza potvrdila, že zaměstnanci z menších a středně velkých stanic by uvítali, kdyby mohli praktické dovednosti získávat ve stanicích s větší frekvencí cestujících, ve kterých se objevují komplexní požadavky na odbavení, či toto vzdělávání doplnit přímo na pracovišti instruktáží.

Tato forma vzdělávání by měla být názorná, uvědomělá, trvalá a soustavná.

#### **Výhody:**

- Schopnost uplatnit získané dovednosti s větší efektivností
- Psychická a fyzická odolnost
- Získání jistoty v pracovním procesu.

- Adaptace ve firmě.

#### **Nevýhody:**

- Nutnost dojíždění do vzdálenějších stanic.
- Náročnější organizace pro plánování směn.
- Zavedení zaměstnance a svěřeni hodnot v jiných stanicích.
- Změna pracoviště.
- Organizační změny.

#### **4.2.2 KURZ ŽELEZNIČNÍHO ZEMĚPISU**

Dalším návrhem na vzdělávání, který vyplynul z dotazníku a který by zaměstnanci uvítali, je Kurz železničního zeměpisu. Ten by byl důležitý zejména pro zaměstnance, kteří pracují v mezinárodní pokladně Ale nejen pro ně, každý zaměstnanec by měl mít určitý přehled o zeměpisu, aby mohl případné dotazy cestujících zodpovědět okamžitě. Jednalo by se o kurz, který by byl veden lektorem ve formě přednášky a následně by byl doplněn e-learningem, kde by si mohli účastníci získané informace ověřit a procvičovat. Závěrečným výstupem by byl test.

#### **4.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU**

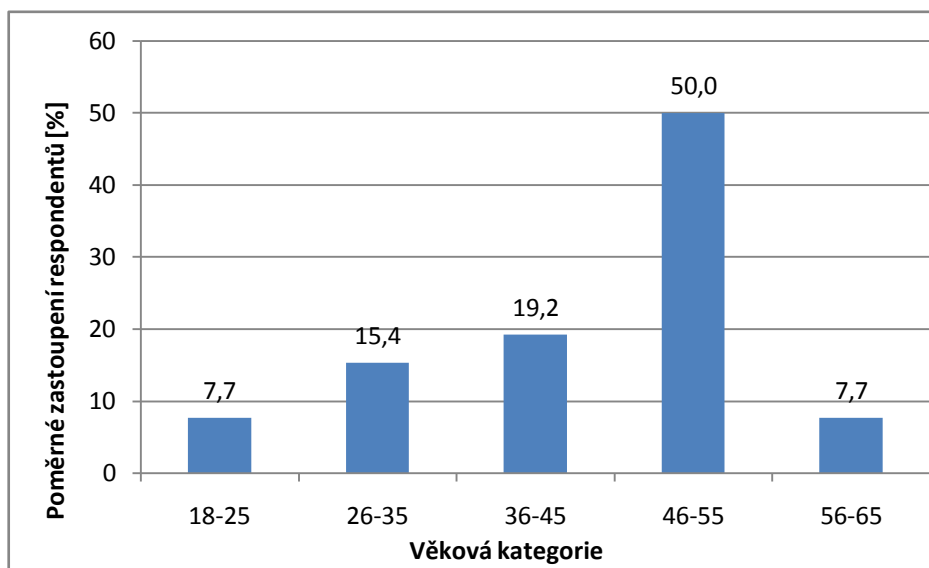
V dotazníku byly ověřovány následující hypotézy:

1. Zaměstnanci nejsou spokojeni se současným stavem vzdělávání ve společnosti.
2. Zaměstnanci by přivítali rotaci práci na pracovišti.
3. Zaměstnanci by přivítali nový koncept vzdělávání
4. Zaměstnanci nejsou spokojeni s četností školení.

## Věkové zastoupení oslovených respondentů na pozici osobní pokladní

Při vyplňování dotazníku respondenti uváděli svůj věk, který byl rozdělen do pěti věkových kategorií.

**Graf 1: Porovnání věkového zastoupení zaměstnanců na osobních pokladnách**



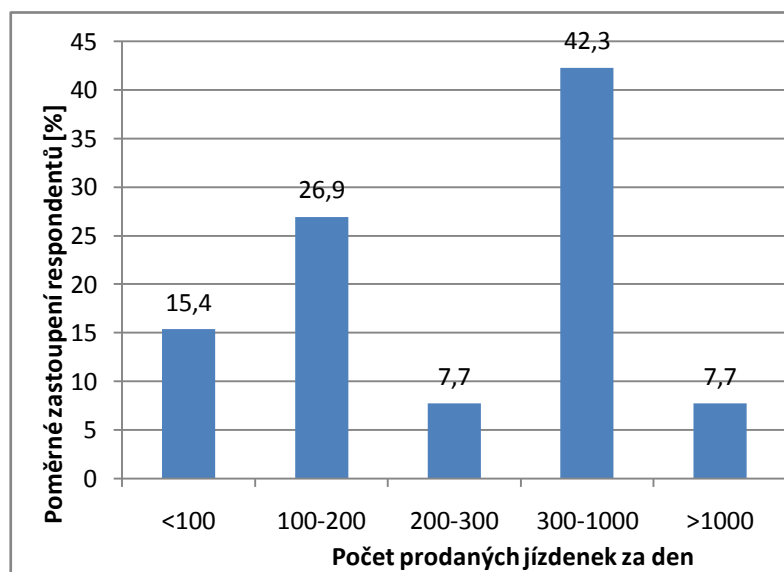
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z vyhodnocení dotazníku plyne, že nejčastější věkové zastoupení oslovených respondentů (50%) je v rozmezí 46-55 let. Nejméně zastoupené věkové kategorie byly 18 – 25 let a 56 – 65 let.

## **Na jak velké stanici pracujete? (Vztaženo k průměrnému počtu jízdnek prodaných za jeden den.)**

Respondenti měli na výběr ze tří kategorií. Někteří ale uvedli, že prodají více jízdnek, než které byly v nabídce, proto jsem ji jen pro zajímavost zahrnula do vyhodnocení grafu. Zajímalo mě to především z důvodu, zda dojde k nějakému odlišení názorů respondentů pracujících ve větším provozu a odpovědí respondentů pracujících v menším provozu.

**Graf 2: Průměrný počet prodaných jízdének za den**



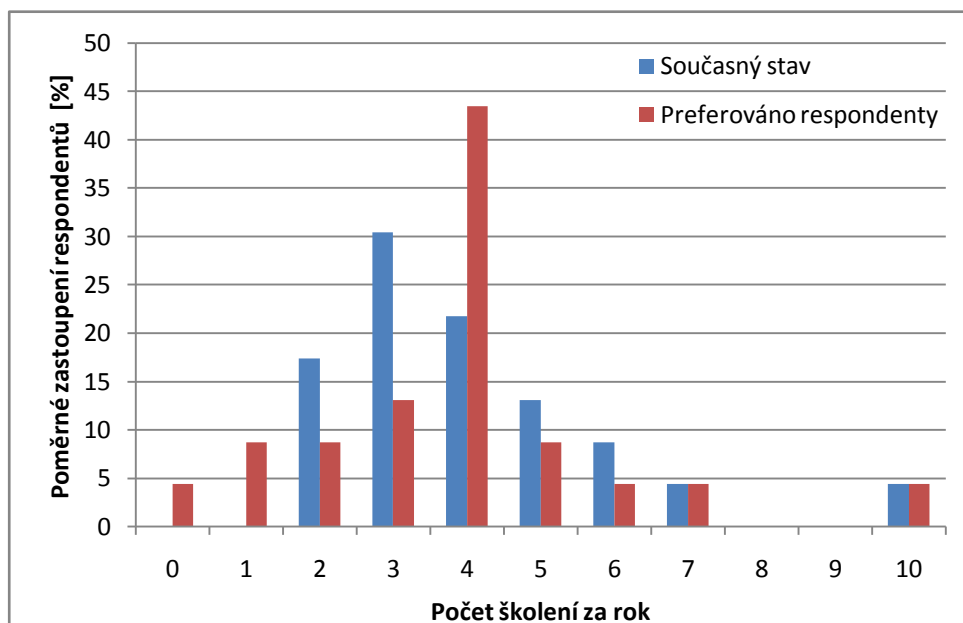
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z grafu vyplývá že odpovědi s počtem prodaných jízdének méně než 100 za den patří k malým stanicím, s počtem 100-300 ke středně velkým stanicím, 300-1000 jízdének se prodá na velkých stanicích a nad 1000 jízdének denně je prodáno pouze v několika největších stanicích (např. Praha hl. n.). Z rozdělení vyplývá, že nejvíce dotazníků bylo vyplněno na velkých stanicích (42 %), potom na středně velkých stanicích (35 %), na malých stanicích 15 % a nejméně dotazníků pochází z největších stanic (8 %).

**Jak často se ročně účastníte interních vzdělávacích akcí? Jaká by podle Vás byla optimální frekvence?**

Cílem těchto dvou dotazů bylo zjistit, kolik školení přibližně absolvují zaměstnanci za rok a jakou optimální frekvenci by si představovali. Odpovědi na otázky jsou zaneseny do jednoho grafu. Z něj je patrné, že převažující stav jsou tři školení za rok, zatímco preferovaná frekvence respondentů by byla čtyři školení ročně.

**Graf 3: Současný stav a preferovaný počet interních vzdělávacích akcí za rok**



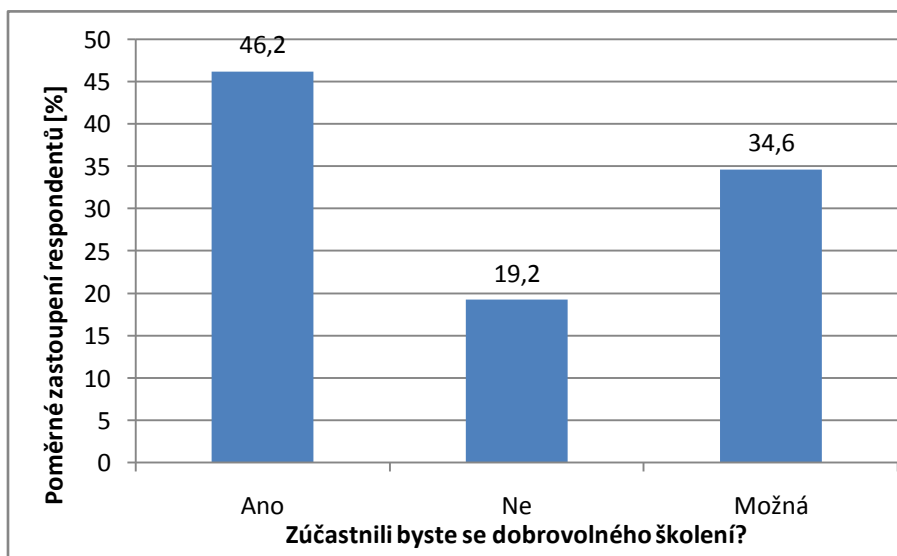
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

V několika odpovědích zazněly také názory, že vzdělávací akce není nutné provádět vyloženě pravidelně, ale spíše před každou větší změnou. Velký důraz byl kladen také na včasnost školení, aby zaměstnanci byli dostatečně informováni o plánovaných změnách včas. V současné době se stává, že zaměstnanci se dostanou na školení až v době, kdy již změny mají naučené z provozu.

### **Zúčastnili byste se školení, které by bylo dobrovolné a nebylo by proplaceno zaměstnavatelem?**

Touto otázkou mělo být zjištěno, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni vzdělávat se i ve svém volném čase bez možnosti uplatnění náhradního volna. Výsledek mě pozitivně překvapil, neboť kladně odpověděla skoro polovina dotázaných respondentů.

**Graf 4: Zájem o dobrovolné školení ve volném čase**



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

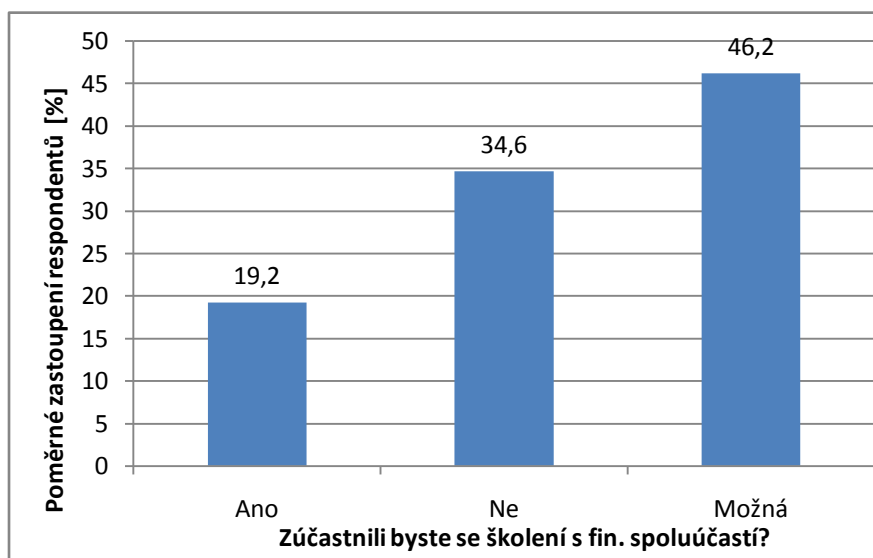
Respondenti z větší části uváděli, že by byli ochotni se účastnit dobrovolného školení, ale záleželo by na tématu a zda by to využili ve své profesi. Odpověď ano zvolilo 12 respondentů (46,2 %), ne 5 respondentů a možnost možná zvolilo 9 respondentů.

**Absolvovali byste školení, na kterém by byla požadována Vaše finanční spoluúčast?**

Zajímalo mě, zda jsou respondenti ochotni se vzdělávat i v případě, že by se museli finančně podílet na poskytnutém vzdělávání.



**Graf 5: Ochota účasti na dobrovolném školení ve volném čase s finanční spoluúčastí zaměstnanců**



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z grafu je patrné, že pouze přibližně 20 % dotazovaných zaměstnanců (5 respondentů) by byla ochotna se tohoto školení zúčastnit, přibližně u třetiny (9 respondentů) to nepřichází v úvahu, zbytek (12 respondentů) pak zvolil odpověď možná, pokud by z toho plynuly nějaké výhody.

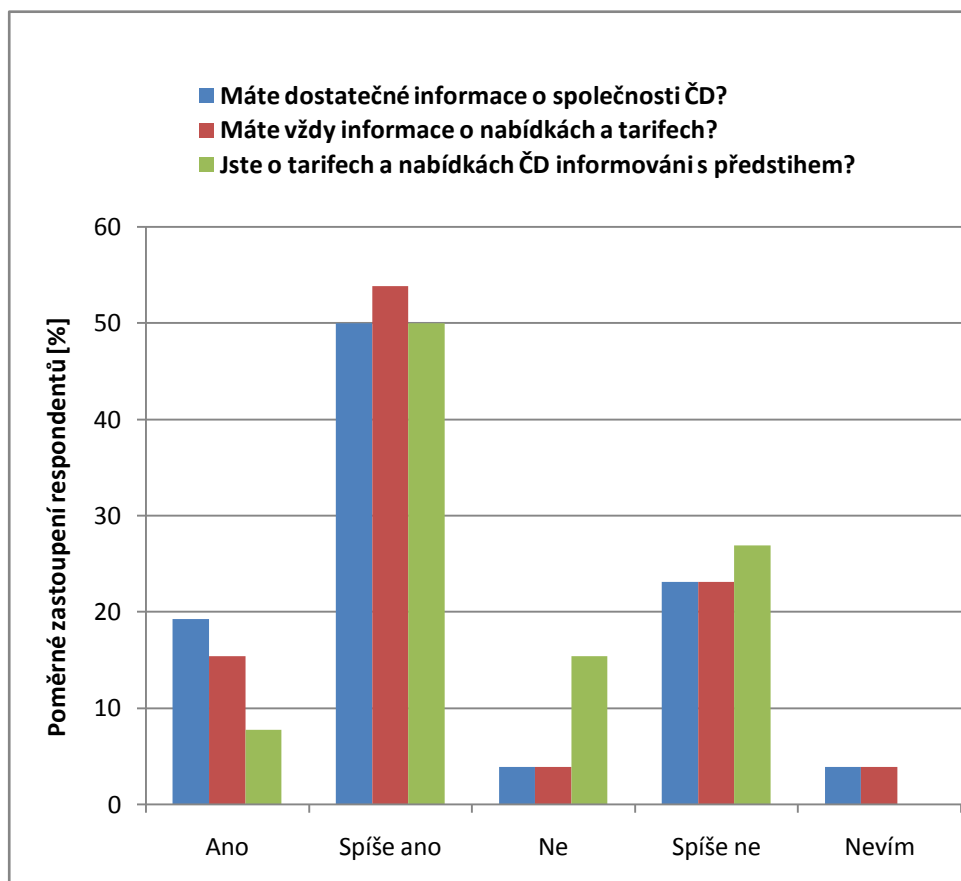
**Myslíte si, že máte dostatečné informace o společnosti ČD?**

**Myslíte si, že máte vždy dostatečné informace o aktuálních nabídkách a tarifech?**

**Jste informováni s dostatečným předstihem o tarifech a nabídkách ČD?**

Následující tři dotazy jsou sloučeny do jednoho grafu. První otázka se zaměřuje na obecné informace o společnosti ČD, druhá otázka zjišťuje informovanost zaměstnanců na osobních pokladnách o aktuálních nabídkách a tarifech. Třetí otázka ověřuje, zda jsou zaměstnanci o těchto nabídkách informováni s předstihem před začátkem jejich platnosti.

**Graf 6: Informovanost zaměstnanců ČD na osobních pokladnách**



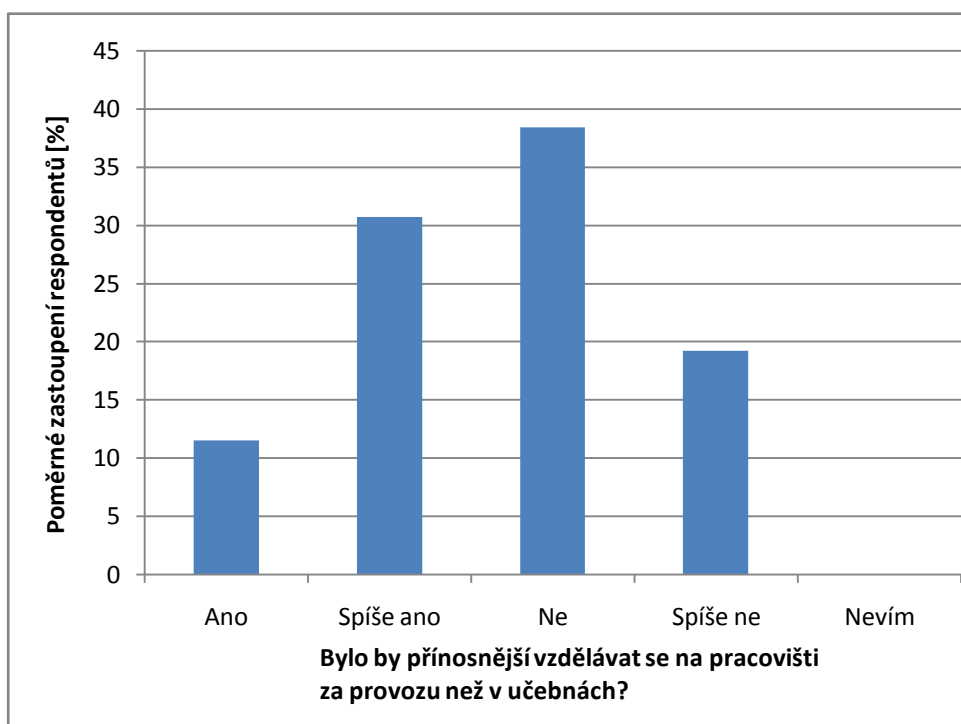
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z grafické interpretace je vidět, že odpovědi na první dvě otázky se příliš neliší. Převládá názor zaměstnanců, že o společnosti ČD a nabídkách a tarifech jsou spíše informováni (dostatečně informováni). O něco menší pokles mezi kladnými a zápornými odpověďmi jsou u dotazu na informovanost o nových nabídkách ČD s předstihem. Zde je také potvrzen výše zmíněný názor, že ne všichni zaměstnanci se dozvědí o připravovaných novinkách včas a jsou schopni se v nich dobře orientovat v pracovním procesu. Zaměstnanci se musí učit problematiku týkající se tarifů a nabídek ČD častokrát samy přímo v provozu což nepřispívá u ČD jak zaměstnancům tak ani zákazníkům.

### **Myslíte si, že by bylo přínosnější vzdělávat se na pracovišti za provozu než v učebnách?**

Následující otázka vycházela z předpokladu, že z hlediska hloubky proškolení zaměstnanců pracujících na osobních pokladnách by bylo vhodnější předávat informace o změnách a nových nabídkách také přímo aktivní praxí.

**Graf 7: Ochota respondentů vzdělávat se praxí za provozu než na vzdělávacích akcích v učebnách**



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

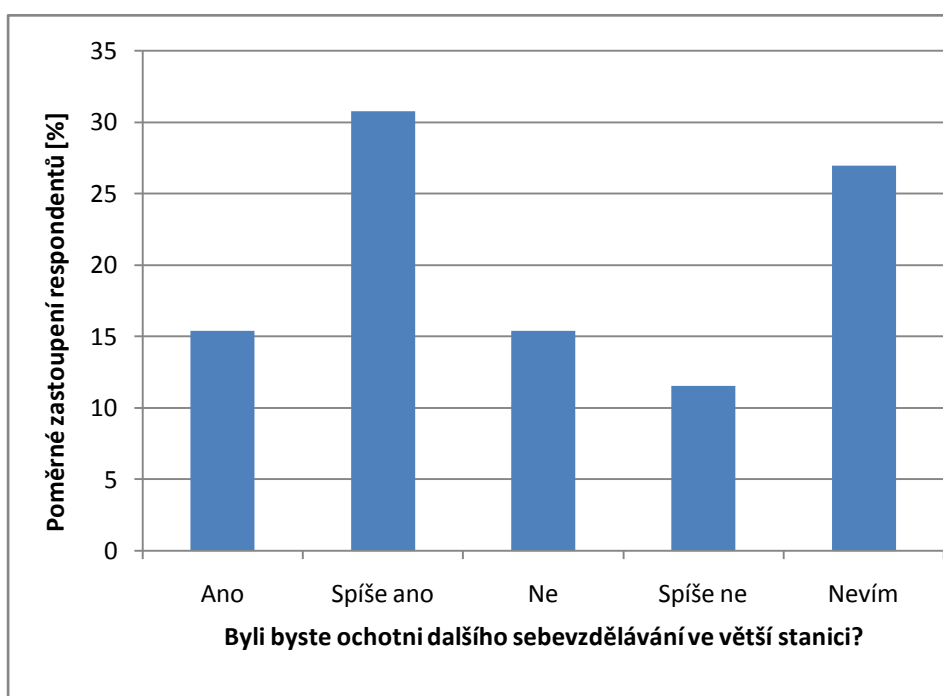
Jak jsem ale při sběru vyplněných dotazníků zjistila, dotaz nebyl správně formulován, což jsem i tak trochu předpokládala. Z odpovědí mnoha respondentů plyne, že si představili místo školení v učebnách povinné samostudium plánovaných změn při plném nasazení během pracovní doby. Výsledkem toho je pak převažující odmítavý postoj, a tedy poznatky získané z odpovědí respondentů u této otázky nejsou relevantní.

Tři respondenti zvolili odpověď ano, dalších 8 spíše ano, 10 respondentů zvolilo zápornou odpověď ne, odpověď spíše ne zvolilo 5 respondentů.

**Byli byste během pracovní doby ochotni sebezvdělávat se a získávat další zkušenosti a praktické znalosti ve stanici větší než je ta, ve které pracujete v současné době?**

Proto jsem navázala na předchozí otázku tímto doplňujícím dotazem k ověření, zda by respondenti byli ochotni osvojit si praktickým způsobem ve větších stanicích přímo za provozu, kde je větší pravděpodobnost, že se setkají v kratší době s více úkoly a situacemi, které by na malých stanicích potkaly jen zřídka. Zaměstnanec, který by se vzdělával ve větší stanici přímo na pracovišti. Zaučovaný by mohl mít k dispozici pomocného určeného zaměstnance, který by mu byl nápomocný při jakékoli obtížnosti a nejasnosti.

**Graf 8: Zájem o rozšíření praktického sebezvdělání zaměstnanců ve větších stanicích**



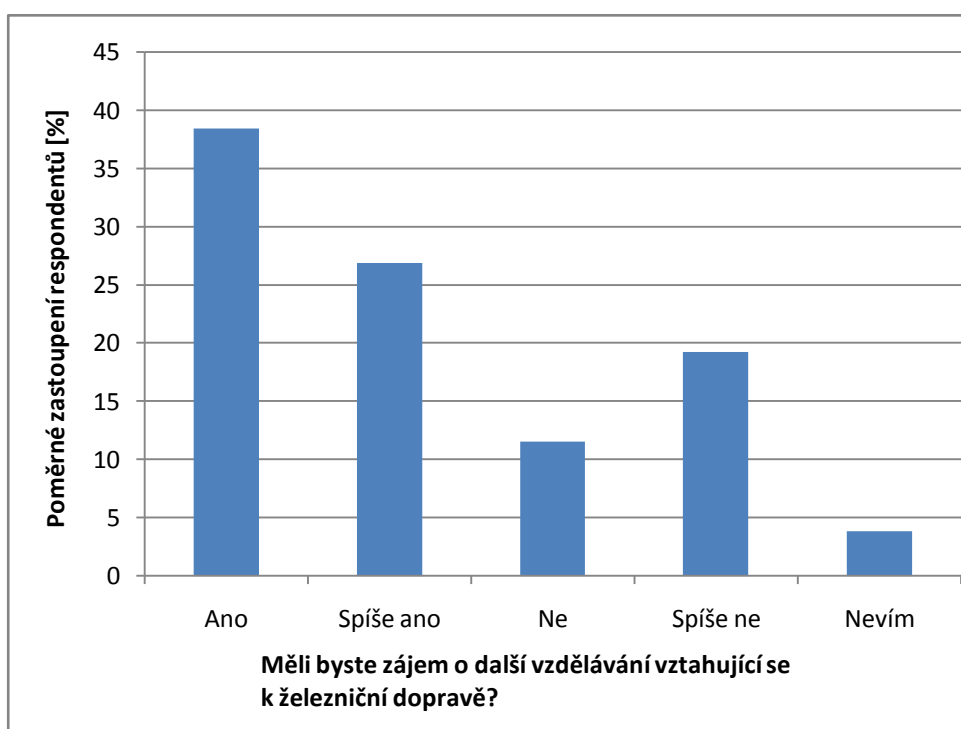
Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Z odpovědí respondentů je vidět převažující souhlasný postoj s navrhovaným vzděláváním ve větší stanici (46 %) proti odmítavým reakcím (27 %), stejně jako u nerozhodných odpovědí, kde je opět možné zdůvodnit tuto otázku neúplným pochopením podstaty dotazu. Respondenti si např. nedokázali představit vzdělávání přímo ve stanicích.

## Uvítali byste zavedení dalšího vzdělávání o informacích souvisejících s železniční dopravou?

Poslední graficky interpretovaná otázka byla položena spíše jako doplňková na téma dobrovolného vzdělávání se zaměstnanců osobních pokladen o železniční dopravě jako takové. Nebyla uvedena forma předávání informací, četnost školení za rok, ani zda by vzdělávání probíhalo v pracovní době nebo ve volném čase. Přesto byl zájem v odpovědích evidentní (65 % - 17 respondentů), svůj nezájem vyjádřilo zhruba 31 % respondentů (8) zbývající necelá 4 % (1 respondent) nevěděla.

**Graf 9: Zájem o další vzdělávání vztahující se k železniční dopravě**



Zdroj: vlastní, dotazníkové šetření

Mezi několika slovně doplněnými názory se objevily návrhy k sjednocení znalostí a propojení práce mezi pokladními a vlakovými čety. Z dalších navrhovaných témat lze zmínit zájem o železniční provoz, fungování železnice jako celku. Jiní respondenti by uvítali ukázky postupů, se kterými se v praxi až tak často nesečká a mohli by si je vyzkoušet nanečisto ve zkušebním programu.

V dotazníku byly ověřovány následující hypotézy:

**1. Zaměstnanci nejsou spokojeni se současným stavem vzdělávání ve společnosti.**

Hypotéza se nepotvrdila. Zaměstnanci jsou s kvalitou teoretické výuky vedené DVI spokojeni, ale přivítali by včasné školení před každou plánovanou změnou a více praktické výuky.

**2. Zaměstnanci by přivítali rotaci práci na pracovišti.**

Hypotéza nebyla potvrzena. Zaměstnanci by spíše přivítali instruktáž přímo na pracovišti.

**3. Zaměstnanci by přivítali nový koncept vzdělávání**

Většina dotázaných by byla pro nový koncept vzdělávání, a proto byla hypotéza potvrzena.

**4. Zaměstnanci nejsou spokojeni s četností školení.**

Hypotéza byla potvrzena, neboť většina dotázaných by přivítala větší objem školení.

## ZÁVĚR

Tato část obsahuje shrnutí celé bakalářské práce, její cíle, zda byly tyto cíle splněny a zda byly některé ze stanovených hypotéz potvrzeny. To vše budu názorně prezentovat a pokusím se o doporučení zefektivnění vzdělávání v organizaci.

Cílem mé práce bylo zjistit, jaký je v současné době vzdělávací systém Českých drah a jak jsou zaměstnanci této společnosti s ním spokojeni a následně navrhnout nový koncept vzdělávání ve společnosti České dráhy a.s.

České dráhy prostřednictvím DVI pořádají každý rok minimálně tři prezenční školení pro své zaměstnance. Vedle toho probíhá také školení formou e-learningu, jehož součástí je znalostní test. Z mého průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci by především uvítali včasnost školení, dříve než jsou změny zavedeny do provozu a také jeho větší četnost. Primární nevýhodou těchto školení je, že jsou postaveny především na teoretickém základu a zaměstnanci postrádají praktické školení s výdejním systémem. Z tohoto důvodu jsem se na tuto problematiku v bakalářské práci zaměřila.

Navrhuji praktické vzdělávání zaměstnanců.

Původně jsem se domnívala, že školení na DVI zaměstnancům nevyhovuje. Jak ale vyplynulo z dotazníkového vyhodnocení, zaměstnanci jsou s úrovní školení spokojeni.

Do budoucna by bylo zajímavé sledovat, zda se tyto návrhy realizují a ověří jejich funkčnost.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů:

*Andragogická revue*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, V., č. 1. ISSN 1804-1698.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 8072610333.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 8072382209.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7

PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Editor Milan Kubr. Překlad Stanislav Jurnečka, Stanislav Spanilý, Jiří Vejdělek. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 8071692506.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723808

VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.



## Seznam použitých internetových zdrojů:

České dráhy a.s.: Vzdělávání. [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/personalistika/vzdelavani/-784/>

DVI - O nás - historie. [online]. [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.dvi.cz/o-nas/historie/>

DVI - O nás - Napsali o nás. [online]. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: [http://www.dvi.cz/o-nas/napsali-o-nas/5\\_47dvi.php](http://www.dvi.cz/o-nas/napsali-o-nas/5_47dvi.php)

Hlavní strana. [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.szdc.cz/index.html>

Obzor - 2012 - 25: "Mezi největší výhody DVI patří jeho celostátní působnost a kvalita odborných lektorů". [online]. [cit. 2015-02-3]. Dostupné z: [http://old.osz.org/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=67:c1%C3%A1nky&id=2654:obzor-2012-25-mezi-nejvti-vyhody-dvi-pati-jeho-celostatni-psobnost-a-kvalita-odbornych-lektor](http://old.osz.org/index.php?option=com_content&view=article&catid=67:c1%C3%A1nky&id=2654:obzor-2012-25-mezi-nejvti-vyhody-dvi-pati-jeho-celostatni-psobnost-a-kvalita-odbornych-lektor)

O drážní inspekci - Drážní inspekce. [online]. [cit. 2015-01-27]. Dostupné z: <http://www.dicr.cz/o-drazni-inspekci>

Outplacement pro velké podniky. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.equal.cd.cz/>

Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace. [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

Program ČéDés má nalákat mladé k práci pro ČD - ŽelPage. [online]. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.zelpage.cz/zpravy/6761>

Svářečská škola. [online]. [cit. 2015-02-6]. Dostupné z: <http://www.svareckaskola.euweb.cz/>

Šéf Českých drah byl odvolán, nahradí ho Pavel Krtek - FinancniNoviny.cz. [online]. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/sef-ceskych-drah-kurucz-by-odvolan-nahradi-ho-pavel-krtek/1145635>

Železničář: Jan Bitter: Firemní vzdělávání šité pro strojvedoucí i manažery. [online]. [cit. 2015-02-3]. Dostupné z: [https://zeleznicar.cd.cz/zeleznicar/rozhovor/firemni-vzdelavani-site-pro-strojvedouci-i-manazery/-483/18,0,/,/](https://zeleznicar.cd.cz/zeleznicar/rozhovor/firemni-vzdelavani-site-pro-strojvedouci-i-manazery/-483/18,0,/)

**Seznam ostatních zdrojů:**

Podniková kolektivní smlouva Českých drah na rok 2015

Všeobecné informace DVI a.s.

Výcvikový a zkušební řád Českých drah a.s. – Ok 2

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace .....	26
Obrázek 2: Vývoj počtu zaměstnanců ČD a.s. (ČSD) od roku 1989.....	34

## Seznam grafů

Graf 1: Porovnání věkového zastoupení zaměstnanců na osobních pokladnách .....	45
Graf 2: Průměrný počet prodaných jízdenek za den .....	46
Graf 3: Současný stav a preferovaný počet interních vzdělávacích akcí za rok .....	47
Graf 4: Zájem o dobrovolné školení ve volném čase .....	48
Graf 5: Ochota účasti na dobrovolném školení ve volném čase s finanční spoluúčasti zaměstnanců .....	49
Graf 6: Informovanost zaměstnanců ČD na osobních pokladnách .....	50
Graf 7: Ochota respondentů vzdělávat se praxí za provozu než na vzdělávacích akcích v učebnách.....	51
Graf 8: Zájem o rozšíření praktického sebevzdělání zaměstnanců ve větších stanicích .....	52
Graf 9: Zájem o další vzdělávání vztahující se k železniční dopravě.....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro analýzu spokojenosti zaměstnanců dopravce s interním vzděláváním .....	I
----------------------------------------------------------------------------------------------------	---

**Dotazník pro analýzu spokojenosti  
zaměstnanců dopravce s interním vzděláváním**

Vážení kolegové,

v rámci mého studia na Univerzitě Jana Amose Komenského a zpracování mé bakalářské práce na téma Nový koncept vzdělávání u dopravní společnosti, bych Vás ráda požádala o vyplnění předkládaného dotazníku. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

Předem Vám děkuji za čas věnovaný tomuto dotazníku.

**Myslíte si, že máte dostatečné informace o společnosti ČD?**

ano

spíše ano

ne

spíše ne

nevím

**Co by Vás motivovalo se více rozvíjet a vzdělávat u ČD?**

.....  
.....

**Myslíte si, že by bylo přínosnější vzdělávat se na pracovišti za provozu než v učebnách?**

ano

spíše ano

ne

spíše ne

pokud ano, jak a jak často?

**Byli byste během pracovní doby ochotni sebevzdělávat se a získávat další zkušenosti a praktické znalosti ve stanici větší než je ta, ve které pracujete v současné době?**

ano

spíše ano

ne

spíše ne

nevím

**Uvítali byste zavedení dalšího vzdělávání o informacích souvisejících s železniční dopravou?**

ano

spíše ano

ne

spíše ne

pokud ano, jaké?

.....  
.....  
.....

**Kolikrát do roka se účastníte interních vzdělávacích akcí?**

*(Myšleno pravidelné přepravní školení, ale i další vzdělávací akce).*

.....  
.....  
.....

**Co považujete ve vzdělávání u skupiny ČD jako nedostatečné?**

.....  
.....  
.....

**Co kladně hodnotíte ve vzdělávání u skupiny ČD?**

.....  
.....  
.....

**Jak hodnotíte přístup a připravenost lektorů DVI při samotném vzdělávání?**

.....  
.....  
.....

**Jakou optimální frekvenci vzdělávacích akcí navrhuje?**

.....  
.....  
.....

**Kolik času věnujete vzdělávání, pokud jste v pracovním procesu?**

.....  
.....

**Jaké zdroje využíváte při vašem vzdělávání?**

*(Uveďte konkrétně)*

.....  
.....  
.....

**Zúčastnili byste se školení, které by bylo dobrovolné a nebylo proplaceno zaměstnavatelem?**

ano

ne

možná

**Zúčastnili byste se školení, na kterém by byla vaše finanční spoluúčasť?**

ano

ne

možná

**Vaše další připomínky, návrhy, podněty...**

.....  
.....  
.....

**K vyhodnocení analýzy vás prosím ještě o vyplnění následujících údajů (zakroužkujte nebo podtrhněte):**

- muž x žena
- věk: 18 – 25, 26 – 35, 36 – 45, 46 – 55, 56 – 65, nad 65 let
- Pracuji ve stanici, kde se denně prodá průměrně:  
do 100 jízdenek, do 200 jízdenek, do 300 jízdenek, nad 300 jízdenek



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jana Brzková

**Obor:** Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** Bakalářské kombinované studium

**Název práce:** Nový koncept vzdělávání u dopravní společnosti

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 48

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 11

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 13

**Počet ostatních zdrojů:** 3

**Vedoucí práce:** Mgr. Michaela Výrostková