

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student: Barbora Bechová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Bechová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 9. 5. 2014

.....*Barbora Bechová*.....

Barbora Bechová

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D za ochotu, odbornou pomoc a vstřícný přístup. Také bych chtěla poděkovat Ing. Haně Kawíkové za její čas a poskytnuté informace pro zpracování práce.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	5
2.1. Lidské zdroje, lidský kapitál a potenciál.....	5
2.2. Řízení lidských zdrojů.....	6
2.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	7
2.3.1. Vymezení pojmů.....	7
2.3.2. Formování pracovních schopností člověka.....	9
2.4. Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců.....	10
2.5. Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci.....	11
2.5.1. Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	12
2.5.2. Plánování vzdělávání.....	14
2.5.3. Realizace vzdělávání.....	19
2.5.4. Vyhodnocování vzdělávání.....	21
2.5.5. Přínosy vzdělávání.....	24
2.5.6. Role a odpovědnost za vzdělávání a rozvoj.....	25
3. Charakteristika organizace.....	27
3.1. Analýza lidských zdrojů.....	27
4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.....	29
4.1. Aplikované metody.....	30
4.2. Popis analýzy systému vzdělávání a rozvoje.....	31
4.2.1. Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	31
4.2.2. Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	32
4.2.3. Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci.....	34
4.3. Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	40
4.4. Financování vzdělávacích kurzů a aktivit.....	40
4.5. Analýza dotazníkového šetření.....	40
5. Návrhy a doporučení.....	56
6. Závěr.....	58

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Přílohy

1. Úvod

To, co je v organizaci nejcennější, je ukryto v lidech, v jejich rozumu, znalostech a dovednostech. Za dnes už běžné součástí našeho života, jako jsou počítače, mobilní telefony a další výplody moderní techniky, vděčíme člověku, jeho vědomostem a dovednostem. Lidský kapitál je proto považován za prvořadé bohatství organizace a je zapotřebí jej neustále rozvíjet. Vzdělávání je procesem provázejícím nás v průběhu celého života. Již v útlém věku začínáme poznávat svět kolem nás a od svých starších příslušníků se učíme dnes už nám zcela automatickým věcem.

S měnícími se požadavky a podmínkami trhu si řada organizací uvědomuje, že pro udržení konkurenceschopnosti je zapotřebí své pracovníky v procesu vzdělávání podporovat a nabízet jim další a další možnosti ke zkvalitnění jejich výkonu práce. Jelikož jsou to právě kvalifikovaní pracovníci, kteří své organizaci přinášejí určitou konkurenční výhodu.

Cílem této bakalářské práce je na základě analýzy popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti působící na českém trhu v oblasti železniční nákladní dopravy a doporučit návrhy na zlepšení tohoto systému.

Tématem bakalářské práce je proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů prostřednictvím informací získaných z odborné literatury. Konkrétně jsou teoreticky definovány lidské zdroje, lidský kapitál, potenciál, dále řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vymezeny jsou také metody vzdělávání, jejich přínos a hodnocení. Druhá kapitola začíná charakteristikou organizace, v níž je tato bakalářská práce zpracována. V třetí kapitole je popsána analýza systému vzdělávání a rozvoje, zahrnující identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. V závěru práce je provedena analýza dotazníkového šetření. Na základě výsledků z tohoto šetření jsou doporučeny případné návrhy na zlepšení.

Metodika a metody použité při zpracování bakalářské práce

1. Prvním podstatným krokem bude vhodný výběr tématu bakalářské práce a následné zpracování osnovy, na jejichž základě bude tato práce zpracována.
2. Po sepsání první, úvodní kapitoly, bude práce rozdělena do dalších čtyř kapitol.
3. Ve druhé kapitole budou na základě odborné české i zahraniční literatury, popsána teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
4. Úvodem praktické části bude kapitola třetí, která bude zaměřena na charakteristiku a analýzu lidských zdrojů organizace, v níž je tato bakalářská práce zpracována.
5. Čtvrtá kapitola bude obsahovat analýzu systému vzdělávání a rozvoje, která bude provedena na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou vybrané organizace. Na základě zodpovězených otázek, které budou součástí příloh, budou zpracovány a popsány podkapitoly identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání. V závěru této kapitoly bude provedena analýza dotazníkového šetření a získané odpovědi budou graficky zpracovány a popsány.
6. Po páté kapitole, která bude obsahovat návrhy a doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci, bude sepsán závěr.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

2.1 Lidské zdroje, lidský kapitál a potenciál

Lidské zdroje

Lidé jsou tím nejcennějším bohatstvím společnosti. Lidské zdroje jsou tudíž nejvýznamnějším ze zdrojů zajišťující fungování společnosti. Jejich dovednosti, vlastnosti a zkušenosti přispívají k utváření image společnosti a také ovlivňují postavení společnosti na trhu.

„Lidské zdroje jsou lidé v pracovním procesu. Ti jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Jsou nositeli lidského kapitálu a potencionálu.“
Vodák (2007, str. 20).

Lidský kapitál

Lidský kapitál je charakterizován, jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Lidský kapitál spolu se společenským a organizačním kapitálem tvoří **intelektuální kapitál**, který lze definovat jako soubor znalostí, dovedností a schopností sloužící organizaci, jež přispívá k tvorbě přidané hodnoty. Jsou to nehmotné zdroje, které spolu se zdroji hmotnými utváří tržní nebo celkovou hodnotu podniku (Koubek, 2008, str. 27). „**Společenský kapitál** je vztahován k institucím, vztahům a normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcí ve společnosti.“ (Armstrong, 2007, str. 51) **Organizačním kapitálem** se rozumí znalosti související s vlastnictvím organizace.

Lidský kapitál je považován za prvořadé bohatství organizace, které zajišťuje dlouhodobé přežití organizace a proto je třeba do tohoto bohatství investovat.

Lidský potenciál

„Soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšovat jeho konkurenceschopnost,

se nazývá lidský potenciál.“ Lidský potenciál je způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a přetvářet sebe sama. Lidský potenciál se vztahuje k budoucnosti, zatímco pojem lidský kapitál k současnosti (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 20).

2.2 Řízení lidských zdrojů a jejich strategický rozvoj

Představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let dvacátého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou (Koubek, 2007). Řízení lidských zdrojů popisuje Armstrong (2007, str. 27) jako „strategický a logicky promyšlený postup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Vodák, Kucharčíková 2007 uvádí, že při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na tyto oblasti:

- zájmy managementu;
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů je integrována do strategie podniku;
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů podniku a posílení jeho zájmu;
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí, a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu (nové přístupy k hodnocení zaměstnanců);
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace;
- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot, posilované pomocí komunikace, vzdělávání a procesy řízení pracovního výkonu.

V organizacích je úloha řízení lidských zdrojů přidělována personálnímu útvaru spolu se všemi vedoucími pracovníky, jejichž povinnost spočívá v plnění personálních činností. Dvořáková (2012) popisuje personální činnosti, jako činnosti zaměřující se na člověka v pracovním procesu v těchto oblastech:

- analýzu práce a vytváření pracovního úkolu;
- plánování lidských zdrojů;
- získávání, výběr a adaptaci;
- interní mobilitu;

- organizaci práce a pracovní podmínky;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- **vzdělávání a rozvoj;**
- odměňování a zaměstnanecké výhody;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj;
- komunikace a informování zaměstnanců; personální informační systém.

2.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, str. 116) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.“ Pojetí strategického řízení lidských zdrojů je odvozeno od pojetí lidských zdrojů a strategie. Přebírá model řízení lidských zdrojů s jeho zaměřením na strategii, integraci a spjitost a přidává k tomu hlavní prvky strategie, tj. strategický záměr, na zdrojích založenou strategii, konkurenční výhodu, strategickou schopnost a strategický soulad.

Snahou organizace je zabezpečit dlouhodobou spokojenost svých pracovníků, kteří jak již bylo zmíněno, tvoří nezbytnou a významnou složku organizace napomáhající jejímu růstu. Tento proces se zabývá cíli a nástroji jak této spokojenosti dosáhnout. Za cíl je považována určitá vize do budoucna a nástroje za prostředky k dosažení právě těchto cílů.

Koubek (2007) uvádí, že podmínkou spolehlivého řízení je zabývat se vnitřními a vnějšími podmínkami organizace. **Vnitřními** podmínkami rozumíme tyto tři skupiny a to práci, organizaci a zaměstnance. Práci se rozumí její charakter, obsah, obtížnost a rozmanitost, riziko nebo týmový a individuální charakter. Oblast organizace zahrnuje její velikost, organizační strukturu, techniku či technologii. Z hlediska demografie, ekonomiky, sociální struktury, znalostí, dovedností, potenciálu, rodinného zázemí a životních podmínek je chápána třetí skupina vnitřních podmínek, zaměstnanci.

Za **vnější** podmínky jsou považovány vývoj trhu práce, populační vývoj a jeho dopad na reprodukci pracovních sil, změny technologie a technika v organizaci využitelné.

2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Cílem kapitoly bude definování pojmů, které se budou vyskytovat v průběhu celé práce.

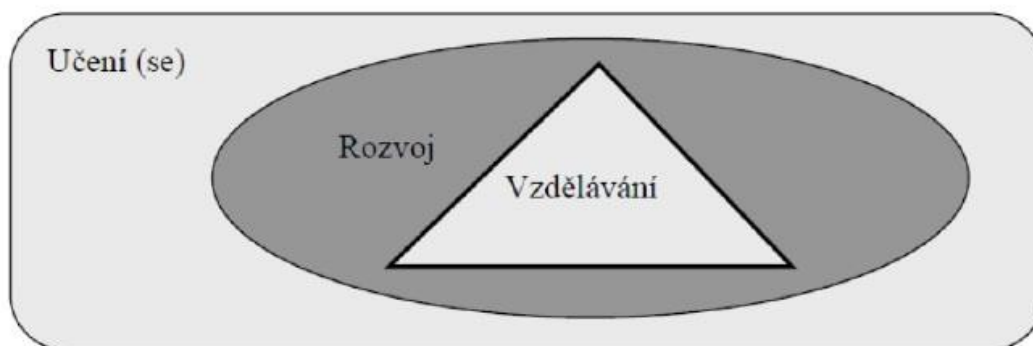
2.3.1 Vymezení pojmů

Učení se definuje Hroník (2007, s. 31) jako „proces změny, která zahrnuje nové vědění i nové konání.“ Je to pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání.

Rozvoj vysvětluje Armstrong (2007, s. 445) jako „růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.“

Vzdělávání definuje Armstrong (2007, s. 445) jako „rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovních činností.“

Schéma: 2.1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8, str. 31

Koubek (2007) uvádí, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Aby byl člověk zaměstnatelný a mohl fungovat jako pracovní síla, musí neustále své dovednosti a znalosti prohlubovat. V moderní společnosti je vzdělávání považováno za celoživotní proces. Dodává také, že základem úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny.

Hlavními důvody proč se organizace musejí věnovat vzdělávání svých pracovníků:

- nové poznatky a nové technologie,
- zvyšování požadavků zákazníků na kvalitu výrobků a služeb,
- nutnost snižovat náklady a efektivnější využití zařízení,
- proměnlivost organizace práce,
- změna hodnotových orientací lidí.

2.3.2 Formování pracovních schopností člověka

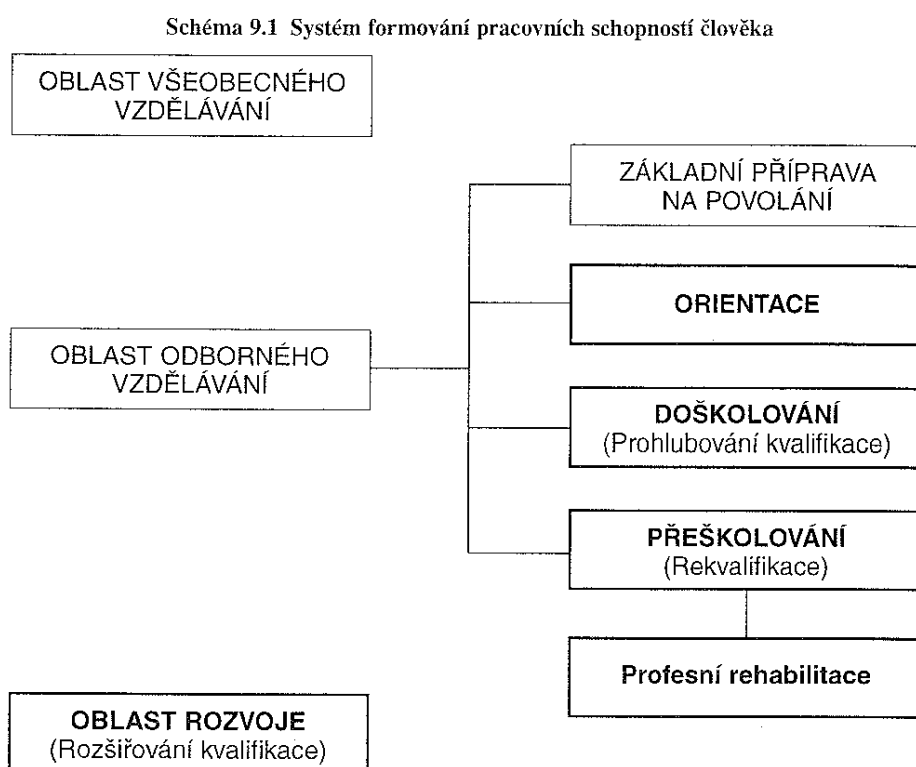
Vzdělávání pracovníků lépe řečeno formování pracovních schopností se orientuje na průběh celého života člověka. V systému tohoto formování pracovních schopností člověka se rozlišují tři oblasti (viz schéma 2.2):

- Oblast všeobecného vzdělávání** – charakteristikou této oblasti vzdělávání je její vliv na osobnost jedince a na jeho sociální rozvoj. Organizace se v této oblasti neangažují, jelikož je řízena státem.
- Oblast odborného vzdělávání** – tato oblast je charakteristická rozšiřováním znalostí a dovedností orientovaných na určité zaměstnání. Zde se organizace angažují převážně v plné míře. Tato oblast zahrnuje:
 - **Základní přípravu na povolání** – tato příprava i přes angažování organizace probíhá mimo samotnou organizaci
 - **Orientace** – jedná se o zkrácení a zefektivnění adaptace nového zaměstnance v organizaci
 - **Doškolení** – jedná se proces přizpůsobování znalostí a dovedností stávající pracovní pozici, z důvodu vývoje techniky, nových objevů v oboru apod. proces doškolení je důležitý z hlediska zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.
 - **Přeškolení** – neboli rekvalifikace, směřuje k osvojení nových pracovních schopností, více či méně odlišných od těch stávajících. Zvláštním případem rekvalifikace je profesní rehabilitace. Jedná se o opětovné začlenění osob do pracovního procesu po neschopnosti vykonávat danou práci z dlouhodobých zdravotních důvodů.
- Oblast rozvoje** – rozvoj je orientován především na kariéru jedince, snaha je také formovat osobnost jedince tak, aby co nejefektivněji přispíval k plnění cílů v organizaci a ke zlepšování mezilidských vztahů. Rozvoj zaměstnance vede ke

zvýšení pracovního výkonu, ale především vede ke zvýšení šancí jedince a jeho uplatnění na trhu práce.

Do systému vzdělávání pracovníků se angažuje přes personální útvar také zvláštní útvar pro vzdělávání pracovníků, dále vedoucí pracovníci, odbory či sdružení pracovníků.

Schéma: 2.2 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 255

2.4 Přístupy ke vzdělávání zaměstnanců

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců. Jsou rozlišovány tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců Tureckiová (2004):

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – akce reagující na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, reagující na momentální rozdíly mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Nevýhodou tohoto přístupu je nemožný rozvojový či vzdělávací efekt.

- **Systematický přístup** – přístup propojující firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání. Prostřednictvím změn ve struktuře vědomostí a dovedností dochází ke změnám v pracovním chování.
- **Koncepce učící se organizace** – pracovníci se učí průběžně z každodenních zkušeností. Učící se organizace znamená vyšší přínos než učící se jednotlivci. Zaznamenávají jsou přínosy v oblasti zlepšení jakosti, zlepšení image, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, zvýšení konkurenceschopnosti.

Charakteristickými rysy učící se organizace jsou:

- úzké propojení strategie vzdělávání se strategií podniku;
- vědomé učení organizace na základě podnikatelských příležitostí a rizik;
- jednotlivci, tým i celá organizace se nejen učí, ale také se učí, jak se učit;
- použití informačních systémů a moderní technologie spíše k podpoře učení, než k jeho kontrole;
- existence dobře definovaných procesů, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí;
- efektivní využívání systémů, aby fungoval jako celek.

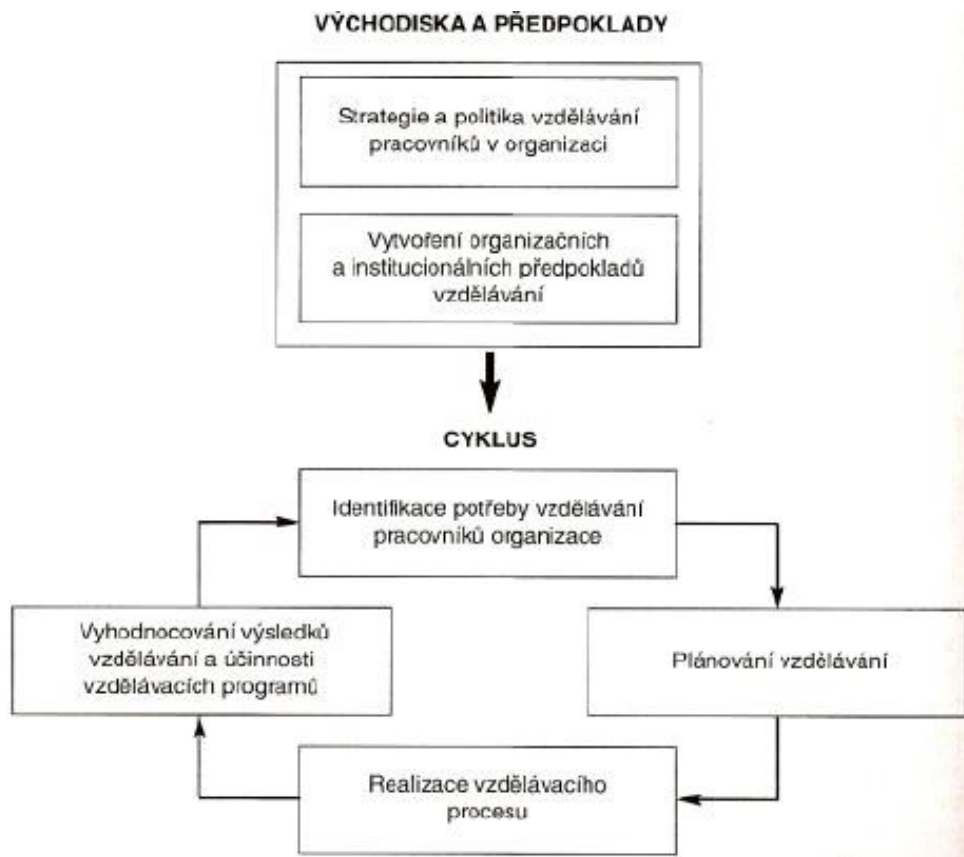
2.5 Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci

Bartoňková (2010, str. 109) popisuje systematické vzdělávání jako „nepřetržitě opakující se cyklus identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování, kdy se zkušeností z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a vzdělávání se tak soustavně zlepšuje.“

Čtyři základní fáze systematického vzdělávání:

- identifikace a analýza potřeb vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávání,
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacích programů.

Schéma: 2.3 Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 68

2.5.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Identifikace a analýza potřeb vzdělávání je první fází z cyklu vzdělávání pracovníků. Podstata této fáze spočívá ve shromažďování informací o současné úrovni dovedností, schopností a znalostí pracovníků a jejich následné porovnání s požadovanou úrovní těchto tří atributů. Nedostatky mezi výkonností současnou a požadovanou nazýváme mezerou výkonnosti. Tuto mezeru se podnik snaží odstranit nebo alespoň zmenšit právě vzděláváním zaměstnanců.

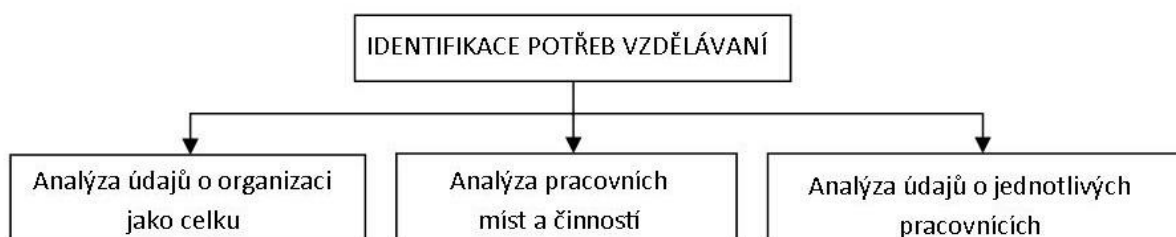
Tato fáze představuje docela obtížnou situaci pro organizaci a to z důvodu, že právě kvalifikace a vzdělávání pracovníků jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se hodnotí kvalifikační požadavky na dané pracovní místo, další obtíží je stanovit soulad mezi pracovními schopnostmi pracovníka a požadavky na pracovní místo. Problémem

organizace může být tak kvantifikace vztahu mezi kvalifikací pracovníka a jeho výsledky práce (Koubek, 2007).

V praxi proto identifikace a analýza potřeb vzdělávání pro usnadnění probíhá na základě analýzy údajů, které jsou rozděleny do těchto tří skupin:

- **údaje týkající se celé organizace** – v této skupině údajů je kladen důraz především na informace týkající se pohybu, počtu a struktury zaměstnanců, dále také na strukturu organizace a její výrobní program;
- **údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – konkrétně popisy pracovních míst a jejich specifikace;
- **údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto údaje je možné získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů.

Schéma: 2.4 Identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2008. 155 s. ISBN 978-80-210-4537-8. str. 68

Zjištěním výše uvedených údajů je organizace schopna vytvořit si celkový přehled o současném stavu vzdělanosti svých zaměstnanců a také požadavcích na pracovní místo. Pro samotnou analýzu je možné využít jednoho ze dvou nabízených přístupů nebo jejich kombinaci a je nutné do těchto přístupů zahrnout údaje za všech tří oblastí.

Kvantitativní sociologický výzkum – tento přístup zahrnuje terénní šetření formou dotazníku, rozhovoru v kombinaci s pozorováním. Jsou tak získávány informace o potřebách vzdělávání přímo od pracovníků nebo jejich nadřízených.

Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – tento přístup zahrnuje teoretické poznatky čerpané z odborné literatury a dokumentů z oblasti vzdělávání a rozvoje. Bartoňková (2010)

2.5.2 Plánování vzdělávání

V této fázi probíhá formulace návrhů na vzdělávání a úkolů na základě zjištěných skutečností z výsledků analýzy potřeb vzdělávání. Výstupem předchozí fáze je vypracovaný návrh vzdělávacího plánu. Každý dobře vypracovaný vzdělávací plán by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- 1) Jaké vzdělání má být zabezpečeno?** - zaměřeno na obsahovou stránku
- 2) Jakým způsobem?** - jakou metodu vzdělávání zvolíme, zda na pracovišti, mimo pracoviště, jaké budou potřeba vzdělávací pomůcky, apod.
- 3) Kým?** - určení vzdělavatele, může jim být externí pracovník nebo organizace sama
- 4) Kde?** - stanovení místa konání
- 5) Kdy?** - stanovení termínu konání
- 6) Za jakou cenu a s jakými náklady?** - rozpočtová stránka plánu, do níž zahrnujeme pracovní a studijní materiál, dopravu, stravování, ubytování, mzdy, apod.
- 7) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** - kdo, kdy, kde a jakým způsobem bude hodnotit (Koubek, 2007).

Ještě před započítím přípravy vzdělávacích projektů je zapotřebí, aby si manažeři ujasnili, zda budou realizaci vzdělávacích akcí zajišťovat Tureckiová (2004):

- **„Vlastními silami“** – vzdělávání je zajišťováno interními vzdělavateli, ať už to jsou specialisté působící ve vzdělávacích střediscích nebo manažeři či dalšími pracovníky, kteří ve firmě působí na jiných pozicích, ale jsou začleněni do procesu podnikového vzdělávání do rolí realizátorů vzdělávacích akcí.
- **Prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností** – od nichž jsou nakupovány vzdělávací programy
- **Kombinací výše uvedených**

Metody vzdělávání a rozvoje

Zvolení správné metody vzdělávání je důležitým krokem k efektivní realizaci procesu vzdělávání. Vzdělávací metody lze rozdělit do dvou skupin:

- Metody vzdělávání na pracovišti „*on the job*“
- Metody vzdělávání mimo pracoviště „*off the job*“

Metody vzdělávání na pracovišti „*on the job*“

Pro tyto metody je typické, že celý průběh samotného vzdělávání probíhá na konkrétním místě výkonu práce. Pracovníci se tudíž pohybují v jimi známém prostředí, se známými pracovníky, od kterých mohou čerpat informace a zkušenosti, což může být pro tyto metody velikou výhodou. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků.

Instruktáž – ve většině organizací je tato metoda nejpoužívanější. Podstata spočívá v předvedení pracovního postupu zkušeným pracovníkem, po níž nově nastupující zaměstnanec na předvádějící pracovní pozici celý postup shrne a zopakuje.

Coaching – tato metoda má dlouhodobější charakter. Coachovi je přidělen vzdělávající se pracovník, jehož úkolem je instruování, podněcování a směřování vzdělávaného k požadovanému výkonu připadající na danou pracovní pozici.

Mentoring – tato metoda je obdobou coachingu. Jednou z rozlišností je výběr mentora, který je v kompetenci vzdělávaného pracovníka, dále si pak pracovník volí také intenzitu a formu vzdělávání. Další z rozlišností jsou neformální vztahy mezi rádcem a vzdělávaným. Mentor poskytuje zaměstnanci informace, rady a stimuluje ho.

Counseling – podstata spočívá ve vzájemném konzultování návrhů a nápadů vzdělavatele a vzdělávaného pracovníka. Ve skutečnosti při vzdělávání touto metodou pracovník se svými názory dochází za konzultantem, předloží mu je a většinou obdrží okamžitou zpětnou vazbu. Je tak podporována jeho vlastní iniciativa a aktivita. Nevýhodou této metody je její časová náročnost.

Asistování – vzdělávající se pracovník asistuje při práci zkušenému zaměstnanci, pozoruje jeho pracovní postupy, návyky. V některých případech je vystaven samostatnému vypracování úkolu pod dohledem zkušeného a po jeho úsudku se pracovník postupně osamostatňuje.

Pověření úkolem – vzdělávaný je vzdělavatelem pověřen splnit daný pracovní úkol a získává pravomoc k jeho splnění. Jsou mu k tomu úkolu poskytnuty podmínky, které musí být dodrženy. Během celého procesu je pracovník sledován. Tato metoda je používána především pro výchovu řídicích a tvůrčích pracovníků.

Rotace práce – při této metodě si pracovník vyzkouší plnění úkolů na různých pozicích v dané organizaci a pozná tak fungování své organizace v širším kontextu a také se začlení mezi kolektiv. V průběhu celého procesu získá zkušenosti a schopnosti, které bude moci v budoucnu využít.

Pracovní poradny – vzdělávaný pracovník se zde seznámí s fakty a problémy nejen daného pracoviště, ale celé organizace. Na pracovních poradách dochází ke zveřejňování názorů zaměstnanců, k předávání zkušeností a upevňují se tak vztahy uvnitř kolektivu. Nevýhoda této metody spočívá v tom, že je často naplánovaná v pracovní době a tím se snižuje produktivita práce.

Metody vzdělávání mimo pracoviště výkonu práce „off the job“

Tyto metody vzdělávání jsou realizovány mimo pracoviště výkonu práce, především na školách, vzdělávacích institucích, na vývojových pracovištích či výukových dílnách. Metody vzdělávání mimo pracoviště se používají většinou k rozvíjení schopností řídicích pracovníků nebo specialistů.

Přednášky – u této metody se jedná pouze o jednosměrný tok informací a teoretických znalostí, které předává přednášející svým posluchačům. Nevýhodou této vzdělávací metody může být nesoustředěnost posluchačů z důvodu nemoci vyjádřit svůj názor na danou problematiku.

Přednáška s diskuzí – rozšiřující předcházející metoda o aktivní účast zúčastněných, o jejich zapojení do diskuzí. Zde už se nebude jednat o jednosměrný tok teoretických znalostí, ale bude se očekávat zpětná vazba.

Demonstrování - zprostředkování dovedností a znalostí názorně za použití informačních technologií, audiovizuálních technik nebo předvedení pracovního postupu ve vzdělávacích institucích či dílnách. Je kladen důraz na praktické využití znalostí a je více zaměřeno na rozvoj dovedností.

Případové studie – tato metoda je využívána především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Účastníci vzdělávajícího programu studují daný problém, snaží se analyzovat příčiny vzniku a navrhnout řešení k tomuto problému. Jedná-li se o reálný problém z firmy, je možné řešení navrhnuté účastníky porovnat s řešením v praxi.

Workshop – je obměnou případové studie. Přispívá k rozvoji řešení problému v týmech. Řešení bývá komplexnější z důvodu posuzování problému z různých pohledů a konzultování řešení s ostatními pracovníky týmu.

Brainstorming - tzv. bouření mozků. Jedná se také o obměnu případové studie, při které je vedoucím pracovníkem apelováno na vzdělávající se pracovníky, aby navrhli způsoby řešení daného problému. Poté se provádí diskuze za účelem nalezení optimálního řešení. Výhodou této metody je podpora kreativního myšlení pracovníků.

Simulace – jedná se o modelování situace, která je velmi blízko realitě. Vzdělávajícím má tato metoda přispět k rozvíjení vyjednávat, rozhodovat se a také schopnost argumentovat. Během vzdělávání se přechází od nejjednodušších po nejsložitější modelové situace. Nevýhodou je vysoká nákladnost a to hlavně z důvodu náročnosti na přípravu.

Hraní rolí - Koubek (2007) uvádí, že tato metoda je orientována na samostatnost, osvojení si sociálních rolí a žádoucích sociálních vlastností. Zaměstnanci na sebe přebírají určitou roli a scénář, podle kterého hrají a řeší danou situaci. Metoda učí vzdělávající se správnému chování v určité sociální roli, vyjednávání s lidmi a ovládání emocí.

Development centre (označovaný jako rozvojový assessment centre) – diagnostický program zaměřený na silné a slabé stránky účastníků a na jejich rozvojový. Účastníky tohoto programu bývají manažeři, specialisté či pracovníci zařazení do kariérních plánů a náplní tohoto programu je řešení každodenních problémů manažerů. Délka této metody je zpravidla jeden až dva dny v závislosti na velikosti skupiny účastníků a je velice nákladná Kociánová (2010)

Outdoor training – metoda, která se používá ke vzdělávání manažerů. Jedná se o hry či akce spojené se sportovními výkony. Manažeři se plněním těchto úkolů učí manažerským dovednostem. Proces tohoto vzdělávání probíhá ve volné přírodě, tělocvičně nebo v místnostech k těmto procesům upraveným.

E-learning – tato metoda vzdělávání pomocí počítače a síťové a internetové technologie je na hranici mezi metodami vzdělávání „*on the job*“ a „*off the job*“. V dnešní době už využívá počítač téměř každý z nás, proto se taky tato metoda velice rychle rozrůstá. E-learning klade důraz na samostatné vzdělávání a to z důvodu, že každý ze vzdělávajících si přizpůsobuje intenzitu vzdělání sám sobě, což je považováno za velkou výhodu této metody. Další přednost spočívá v okamžité zpětné vazbě a také v časové efektivnosti. Naopak je potřeba aby organizace disponovala vybavením, nutným k realizaci této metody vzdělávání.

Cílem této metody je zabezpečit vzdělávání právě včas a právě pro nás. Umožňuje teda, aby k procesu došlo v době kdy je to nejvíce zapotřebí, a ne až v době, kdy je to nejhodnější.

Dle Armstronga (2007, s. 481) existují tři typy e-learningu:

- **Samostatný e-learning** – v tomto případě vzdělávající využívá pouze technologie, není napojen na instruktory ani ostatní vzdělávající se pracovníky.
- **Živý e-learning** – pracovník využívající technologii je současně v kontaktu s instruktorem, i když jsou každý na jiném místě.
- **Kolektivní e-learning** – u tohoto typu dochází k vzájemné podpoře vzdělávajících a to výměnou informací a znalostí prostřednictvím diskusních fór, chatu, apod.

Výhody e-learningu

- účastníci si mohou udávat své tempo a mohou pokračovat ve svém volném čase,
- je interaktivní
- umožňuje bodování úkolů jejich hodnocení a zpětnou vazbu,
- účastníci mohou využít poradenství v okamžiku, kdy oni sami potřebují,
- umožňuje účastníkům relativně snadně aktualizovat obsah,
- pod vedením instruktorů je možnost zlepšení školení,
- je výhodný pro zastoupení faktů a pojmů. Mathis, Jackson (2009)

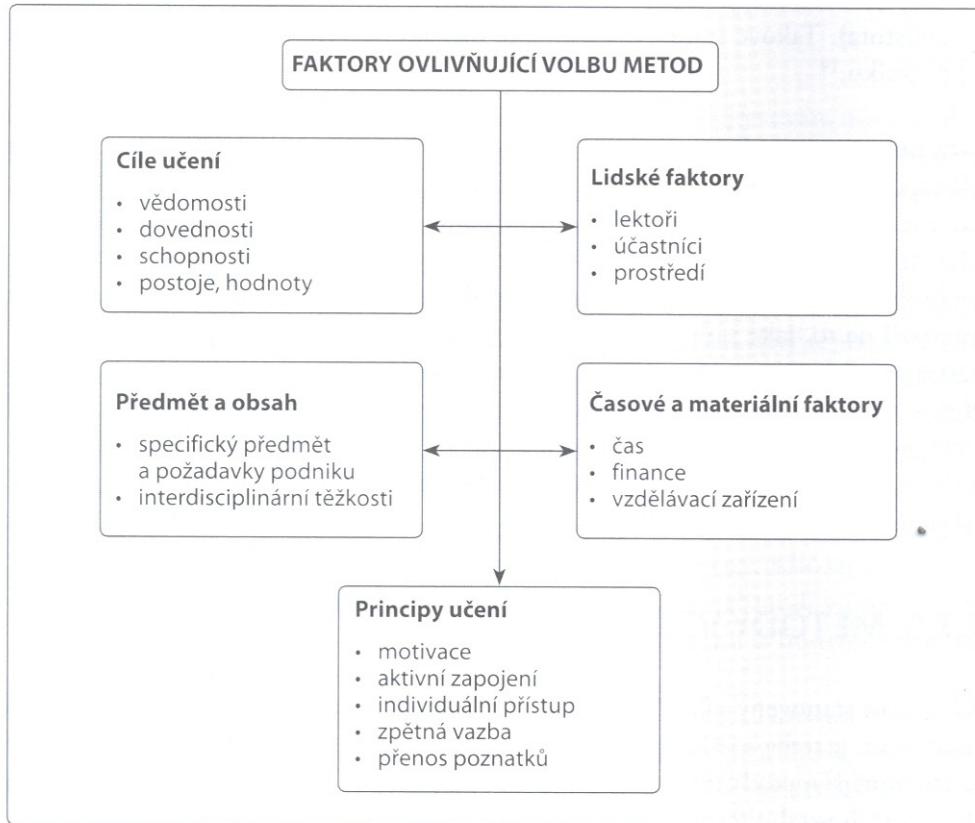
Nevýhody e-learningu

- účastník může mít obavy z této metody vzdělávání,
- některé účastníky nemusí zajímat použití této metody,
- je vyžadován neustálý přístup k počítačům,
- není vhodný pro všechny typy školení,

- vyžaduje přímé a podstatné investice pro ušetření času a nákladů,
- aby byla tato metoda úspěšná, je důležitá podpora vrcholového managementu.

Schéma: 2.5 Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání

programů.



Obr. 4.10 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod

Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3. str. 96

2.5.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení fáze plánování je možno začít se samotnou realizací vzdělávání pracovníků. Podstatou této fáze je zaměření se na několik nezbytných prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Cíle, neboli to čeho chceme dosáhnout, jsou stanoveny na základě potřeb stanovených na vzdělávání. Cíle by měly mít tyto vlastnosti: konkrétnost, reálnost, efektivnost.

Efektivní vzdělávání musí vést k tomu, že se účastníci skutečně něco naučí. Učení je relativně trvalou změnou vědomostí, dovedností, názorů a postojů nebo pracovního chování. Uvedenému požadavku musí být přizpůsoben **program** konkrétní vzdělávací akce (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Motivace je považována za nejvýznamnější prvek realizace programu vzdělávání. Každého z nás k motivaci učení se vede něco jiného, a proto Vodák, Kucharčíková (2007, str. 88) definují řadu motivačních faktorů vzdělávání, o kterých manažer musí mít přehled. Mezi tyto faktory řadíme:

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině;
- udržení pracovního místa (funkce);
- pracovní postup, získání pracovního místa;
- možnost využití získání kvalifikace – seberealizace;
- získání kvalifikace (titulu);
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce;
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- vyšší platové ohodnocení;
- získání sociálních výhod; možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Pro vzdělávání svých pracovníků může podnik použít některou z již zmíněných **metod vzdělávání**. Nejsou stanovena žádná pravidla pro výběr metody, podnik se rozhoduje z pohledu vytyčených cílů, kterých by chtěl vzděláním dosáhnout a také se na to dívá z pohledu svých zaměstnanců a vztahů s nimi.

Klíčovým prvkem podnikového vzdělávání jsou jeho samotní **účastníci**. V rámci realizace vzdělávání je třeba vzít v úvahu odlišnost ochoty jednotlivců učit se. Musí být brán zřetel na tyto ovlivňující faktory:

Fyzické – zde řadíme zdravotní stav účastníků. Jakýkoli stres či akutní choroby mohou ovlivňovat schopnost vnímání a učení se.

Emocionální – zde řadíme především motivaci a podporu ze strany nadřízených. Emocionální stav účastníku a jeho změny mohou mít vliv na schopnost učit se.

Intelektuální – množství a kvalita dosud získaných vědomostí nás může podpořit v učení a to pokud je možné na tyto vědomosti navázat.

Lektor musí postupovat dle programu, je odpovědný za vytváření aktivního prostředí a za efektivní práci účastníků. Musí se přizpůsobit atmosféře a výkonnosti účastníků.

Samotná **realizace**, jak uvádí Hroník (2007), pak probíhá ve třech fázích:

Přípravná fáze – spočívá ve stanovení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců, které jsou v souladu s plánem vyhotoveným ve fázi plánování, v nachystání pracovních pomůcek. U této fáze jsou přítomni účastníci a lektori programu.

Vlastní realizace – samotný průběh vzdělávacího programu, zahrnující příjezd lektora na místo, seznámení pracovníků s programem a jeho cíli, monitorování a dění průběhu, udržování vysoké úrovně pracovního společenství, řešení nenadálých situací.

Transfer – po samotném dokončení kurzu je zapotřebí oživit a zaznamenat důležité poznatky, které budou později sloužit pro oživení si získaných znalostí. V praxi je k tomuto ověření nutné, aby účastníci ihned po ukončení kurzu zpracovali domácí úkol, přednášeli své znalosti z kurzu svým kolegům, prováděly se workshopy nebo se vypracovává projekt ke zhodnocení celkového přínosu kurzu.

2.5.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje a účinnosti vzdělávacích programů

Tato finální fáze celého cyklu vzdělávání zaměstnanců je poměrně důležitá, a proto by manažeři měli této fázi věnovat velkou pozornost, aby pomocí vyhodnocení a výsledků zjistili efektivnost celého procesu v jejich organizaci.

Existuje značná rozmanitost kritérií a postupů pro vyhodnocování. Vodák, Kucharčíková (2007) uvádějí následující postup pro vyhodnocování vzdělávacích aktivit:

1) Určit kritéria vyhodnocování, které získáme podle toho, co je žádoucí zjistit.

Vnitřní kritéria- související s obsahem vzdělávacího programu. Týká se to například reakce pracovníků a jejich vlastní hodnocení průběhu vzdělávání.

Vnější kritéria – vztahující se ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří zde například hodnota výkonu, změna objemu prodeje.

- 2) **Výběr vhodného modelu vyhodnocení** – závisí na tom, o jaký typ vzdělávací jde, co je jeho cílem, jaká je jeho délka trvání a rozsah těchto aktivit, jaké vědomosti a předcházející zkušenosti s aplikací modelů mají lektori nebo manažeri, jaká je vzájemná dohoda mezi lektory a manažery
- 3) **Výběr a aplikace jednotlivých metod pro jednotlivé úrovně použitého modelu.**

Měření efektivity podnikového vzdělávání

Účinnost procesu podnikového vzdělávání je ovlivněna řadou faktorů Tureckiová (2004):

- klíčové postavy systému podnikového vzdělávání a jejich vliv na hlediska a systémy, podle nichž je posuzována efektivnost celého procesu,
- proces identifikace vzdělávacích potřeb,
- úroveň zpracování koncepce a plánů vzdělávání,
- kvalita zpracování vzdělávacího projektu,
- výběr typu vzdělávání a v návaznosti na to
- výběr forem a metod vzdělávání,
- výběr a diagnóza účastníků vzdělávání,
- kvalita provedení vzdělávací akce,
- kvalita, připravenost vzdělavatelů,
- kvalita vyhodnocení průběhu a způsob ověřování výsledků,
- monitoring a uskutečněné změny v systému.

Organizace má na výběr z několika různých modelů hodnocení výsledků, avšak v praxi je podle Armstrong (2007) nejpoužívanější Kickpatrickův/Phillipsův model hodnocení.

- **Úroveň 1** – *hodnocení reakce* – vyjadřující spokojenost účastníka s programem a lektorem, případně naopak spokojenost lektora s účastníky.
- **Úroveň 2** – *hodnocení poznatků* - hodnocení rozsahu získaných informací.
- **Úroveň 3** – *hodnocení chování* – posouzení změny chování pracovníka při návratu po účasti na vzdělávacím programu.
- **Úroveň 4** – *hodnocení výsledků* – efekty pro danou organizaci, ve formě zlepšení pracovního výkonu, zlepšení komunikace uvnitř organizace, lepší využívání technických prostředků, apod.

- **Úroveň 5** – *hodnocení návratnosti investic (ROI)* – tato úroveň spočívá v porovnání výnosů vycházejících ze vzdělávání a rozvoje s jejími náklady. Výsledkem je procentuální vyjádření návratnosti investic.

K hodnocení reakce, poznatků, chování a výsledků jsou v praxi využívány tyto metody Hroník (2007):

V případě, že hodnotiteli jsou samotní účastníci vzdělávací aktivit, čili jde o subjektivní hodnocení, se jedná o tyto metody:

Dotazník spokojenosti – účastník hodnotí především spokojenost s kurzem. Doporučená doba pro vyplňování dotazníku spokojenosti je tři až sedm dní po ukončení programu. Obvyklá struktura dotazníku Hroník (2007):

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity,
- působení lektora,
- dynamika vzdělávací aktivity,
- kvalita výukových materiálů a vhodnost využití didaktických pomůcek,
- prostředí kurzu,
- organizační zajištění.

Dopis lektorovi/dopis sobě – využíván často společně s dotazníkem spokojenosti. Tento dopis napomáhá transferu znalostí a dovedností do praxe.

Autofeedback – je jednou ze subjektivních metod s delším časovým odstupem, kdy si účastník kurzu poskytuje zpětnou vazbu sám sobě.

Rozvojový plán – v tomto plánu účastník sleduje míru plnění přírůstku nových dovedností a znalostí a jejich uplatnění v praxi. Zároveň identifikuje své překážky a vše hodnotí číselně i konkrétními příklady.

360° zpětná vazba (část sebehodnocení) – u této metody jsou otázky zaměřeny na změnu respektive pokrok, jakého účastník dosáhl od doby zahájení vzdělávacího programu.

Naopak v případě kdy jsou účastníci hodnoceni jinými lidmi, jedná se o objektivní hodnocení, popisujeme tyto metody:

Pretest-retest – jedná se metodu kdy před zahájením školení a tři až sedm dní po ukončení školení musí být proveden znalostní test.

Případová studie – účastníci kurzu řeší pod dohledem vedoucích určitý problém a je posuzována jejich úroveň znalostí.

Assessment centre – metoda při které je nutná ukázka práce nebo praktická zkouška. Pro hodnocení je důležité, aby ji viděli více než dva hodnotitelé, kteří musí být z interního prostředí.

Pozorování při práci - nadřízený nebo jiná pověřená osoba pozoruje účastníka při práci a tento proces pak opakuje po absolvování programu. Důležité je mít k dispozici záznamové archy.

Elektronické testy – tyto testy zjednodušují hodnocení programu vzdělávání. Jejich výhodou je možnost zapojení animace, grafů apod.

2.5.5 Přínosy vzdělávání

Efektivnost vzdělávacího programu je posuzována z hlediska přínosů, rozvoje zaměstnanců a nákladů na vzdělávání. Vodák, Kucharčíková (2011) uvádějí, že přínosy vzdělávání zahrnují:

- **Lepší využití potenciálu zaměstnanců** – organizace procesem vzdělávání svých pracovníků disponuje zdatnějšími a schopnějšími zaměstnanci, kteří jsou schopni plnit náročnější úkoly a zvyšují tak celkovou výkonnost podniku.
- **Lepší využití zařízení a systémů** – vyškolení pracovníci v oblasti technologie jsou pak schopni s danými stroji pracovat a těžit z nich maximum.
- **Zvýšení výkonu** – pokud dochází ke zvýšení výkonu v důsledku vzdělávání a rozvoje, znamená to návratnost části spotřebovaných zdrojů.
- **Snížení fluktuace** – možnost vzdělání v organizaci má pozitivní vliv na potenciální uchazeče a je jednou ze záruk spokojenosti a stálosti zaměstnanců.
- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** - plnění přání a požadavků zákazníků by mělo být prioritou práce zaměstnanců i celé organizace. V případě neschopnosti plnění této priority zákazníci přecházejí ke konkurenci a firma tak přichází o svůj zisk.

2.5.6 Role a odpovědnost ve vzdělávání a rozvoji

Autoři Jackson, Schuler a Werner (2011) rozdělují účastníky do těchto rolí:

Linioví manažeři – pracují se zaměstnanci, aby stanovili jejich individuální vzdělávací potřeby, podporují je a napomáhají jim k převodu nově naučeného chování do výkonu práce. Spolu s personalisty identifikují potřeby v organizaci a podílejí se na plánování vzdělávacích a rozvojových programů.

Personalisté – vzdělávají a učí liniové manažery, jak vzdělávat pracovníky, zaměstnancům pomáhají při identifikaci individuálních vzdělávacích a rozvojových potřeb a sdělují jim důsledky z účasti na vzdělávacím programu. V jejich kompetenci je také hodnocení účinnosti rozvojových a vzdělávacích aktivit.

Zaměstnanci – především se aktivně účastní vzdělávacích a rozvojových příležitostí. Dále se snaží porozumět cílům z těchto příležitostí a přijmout odpovědnost za celoživotní vzdělávání. Účastní se také hodnocení efektivnosti vzdělávacích a rozvojových aktivit.

3. Charakteristika organizace

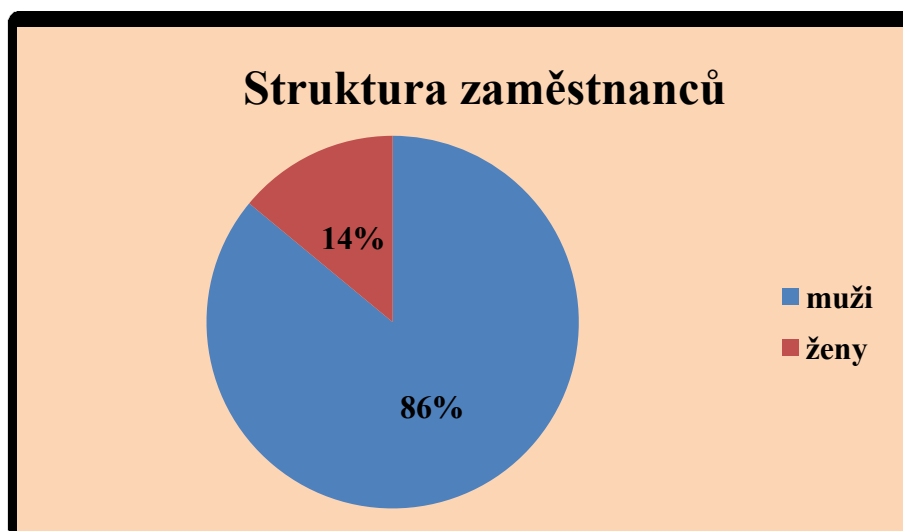
Zpracování praktické části mé bakalářské práce mi bylo umožněno ve společnosti působící v České republice v oblasti železniční nákladní dopravy. Vznikla jako dceřiná společnost významného železničního dopravce v roce 2007. Nabízena je vnitrostátní i mezinárodní přeprava široké škály zboží, mimořádných zásilek, kontejnerů a také pronájem železničních vozů. Roční objem přepravy zboží řadí tuto společnost mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU. K zajištění provozu má tato společnost k dispozici víc než 900 lokomotiv ať už elektrických či motorových.

3.1 Analýza lidských zdrojů

Dopravní společnost zaměstnává více než 7 500 osob. Pro analýzu vzdělávání a rozvoje bude vybrána pouze jedna jednotka organizační struktury z oblasti opravárenství. Tato jednotka zaměstnává téměř 500 osob. Pro účely popisu systému vzdělávání zaměstnanců bude vybráno 67 zaměstnanců zastávající pozice posunovačů, svářečů a zaměstnanců technického úseku.

Na čtyřech následujících grafech bude znázorněna a popsána struktura zaměstnanců vybrané jednotky, z pohledu pohlaví, věku, kategorií zaměstnání a nejvýše dosaženého vzdělání.

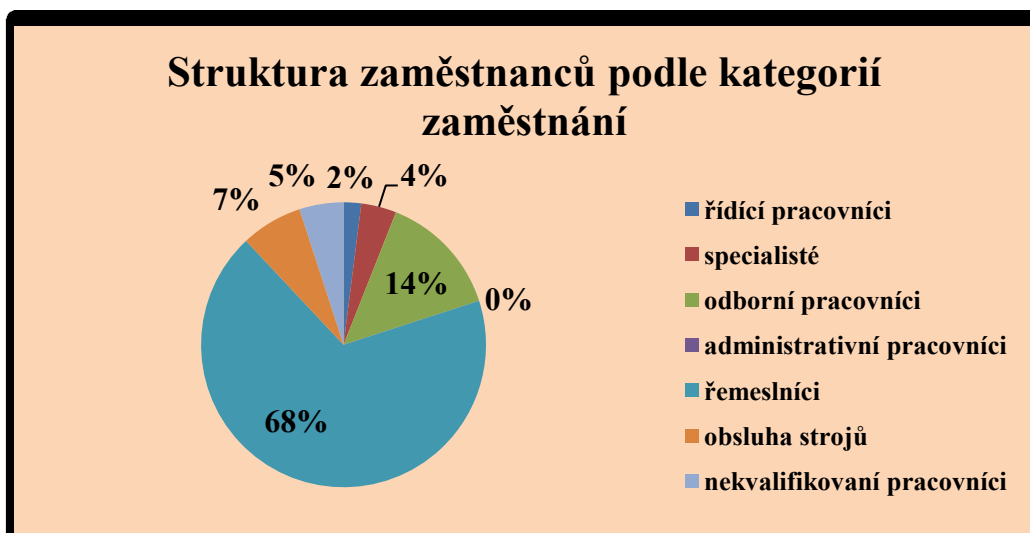
Graf 3.1 Struktura zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že ve vybrané jednotce je zaměstnána především mužská část populace. Tak vysoké procento u mužů vyplývá z druhů činností, kterými se organizace zabývá. Ženy zde zastávají především pozice odborných pracovníků a specialistů.

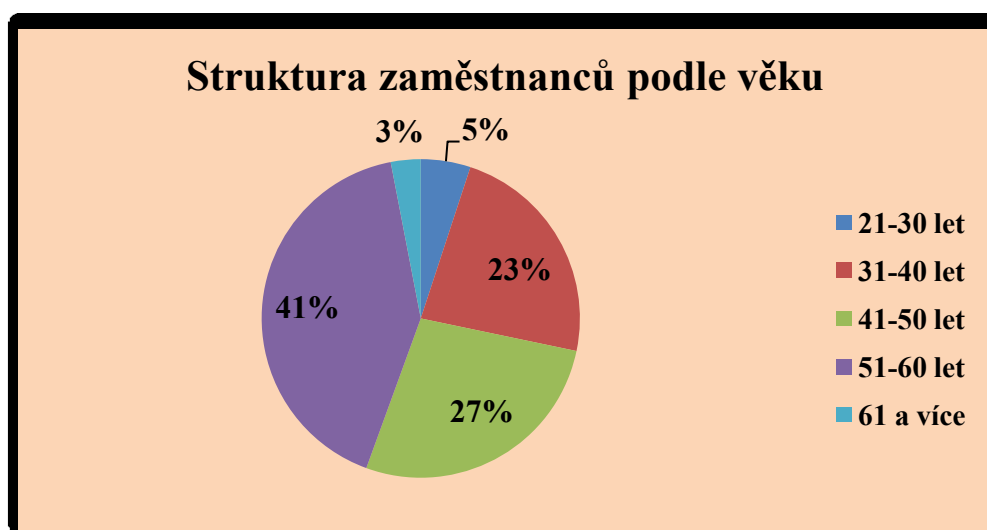
Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle kategorií zaměstnání



Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je možné vypočítat, že nejpočetnější kategorií, co se týká počtu zaměstnaných, tvoří řemeslníci. Po nich s velkým procentním rozdílem následují odborní pracovníci. Další kategorie se od sebe procentuálně liší jen nepatrně. V pořadí třetí nejpočetnější kategorií tvoří pracovníci obsluhující stroje, dále nekvalifikovaní pracovníci, specialisté a řídící pracovníci. U administrativních pracovníků je v grafu vykazována nula, tuto pozici v jednotce zastává pouze jeden pracovník.

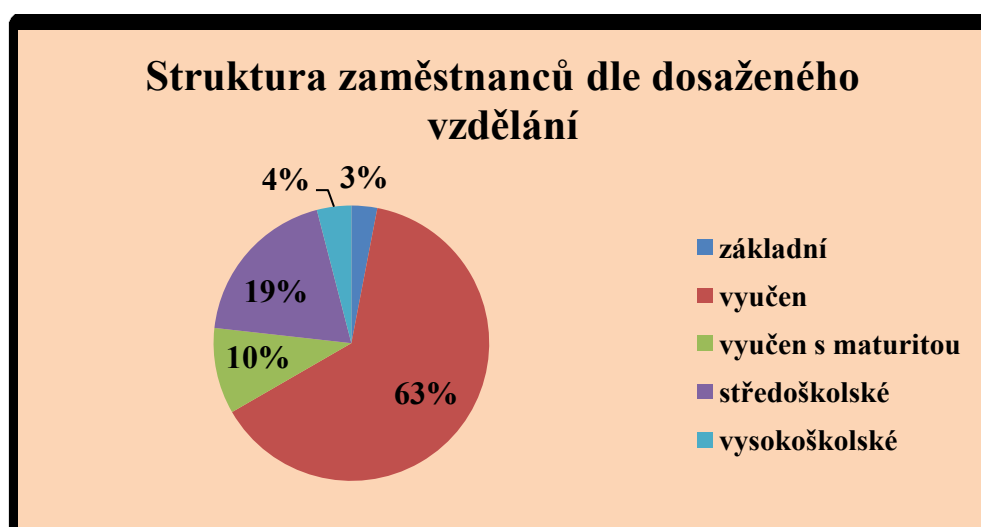
Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle věku



Zdroj: zpracováno autorkou

Tento graf názorně ukazuje, že věková struktura v organizaci je různorodá. Zaměstnanci byli rozděleni do 5 věkových skupin, přičemž více než 40 % všech zaměstnaných tvoří lidé ve věku od 51 do 60 let. Jedná se především o řemeslníky, kteří vykonávají tuto pracovní pozici již několik let a jsou v tomto oboru velice zkušení. Téměř vyrovnanými skupinami jsou skupiny s věkovou hranicí 41 až 50 let a 31 až 40 let. Tyto skupiny tvoří pracovníci zaměstnaní především jako specialisté, odborní pracovníci či nekvalifikovaní pracovníci. Jen nepatrné procento zaměstnaných je ve věku od 21 do 30 let a ve věku 61 a více let.

Graf 3.4 Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: zpracováno autorkou

Jak už bylo u předešlých grafů popsáno, nejpočetnější kategorií, co se týká pracovních pozic, tvoří řemeslníci. Což vysvětluje tak vysoké procento u vyučených zaměstnanců. Středoškolsky vzdělání lidé nejčastěji zastávají pozice pracovníků obsluhujících stroje či odborných pracovníků a tvoří tak druhou nejpočetnější skupinu dle této struktury. Vysokoškolským vzděláním disponuje v této jednotce jen pár zaměstnanců. Co se však týká celé organizace, je procento podstatně vyšší. U nekvalifikovaných pracovníků, kteří v jednotce tvoří okolo 5%, je dostačující vzdělání základní. Proto je tato skupina nejméně početná.

Spolupráce se středními a vysokými školami

Společnost od počátku svého vzniku navázala spolupráci s třinácti partnerskými školami a smluvně se zavázala k umožnění praxe studentů, kteří zde získají větší možnost uplatnit se na trhu práce po ukončení studia.

Stejně jako v případě středních škol, spolupracuje společnost i s vybranými vysokými školami. Nejedná se pouze o školy s technickým zaměřením, ale nabízejí se možnosti získat zkušenosti studentům v oblastech ekonomických, personálních a dalších. Spolupráce se školami není pro studenty přínosná jen v době ukončování studia, kdy je jim nabízena možnost aktivní spolupráce se závěrečnými pracemi. Studenti se mohou zúčastnit výběrového řízení do různých programů.

4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

4.1 Aplikované metody

Tato část bakalářské práce bude věnována analýze současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zpracované na základě poskytnutých interních materiálů a polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou organizace. Otázky, které byly kladeny, jsou součástí příloh.

4.2 Popis analýzy systému vzdělávání a rozvoje

Zpočátku bude systém popsán z pohledu čtyř oblastí tvořící systém vzdělávání. V závěru této analýzy bude graficky a slovně vyhodnocen dotazník vyplněný zaměstnanci společnosti, ve kterém hodnotili systém vzdělávání v jejich organizaci a jejich spokojenost se současným systémem.

V organizaci je systémem vzdělávání pověřeno oddělení personálního rozvoje v rámci odboru lidských zdrojů. Ověření zdravotní způsobilosti, zabezpečení požadovaného vstupního školení, periodických školení a zkoušek zaměstnanců podle vykonávané pracovní činnosti je povinno u svých zaměstnanců zajistit oddělení personální. Další náplní práce je evidence a průběžné sledování platnosti požadované kvalifikace zaměstnanců včetně zabezpečení požadovaných zkoušek a přezkoušení zaměstnanců u interních a externích školících organizací.

Aby mohlo být školení vedeno interním školitelem, musí zaměstnanec, který je oprávněn provádět školení a zkoušky, splňovat tyto předpoklady:

- být držitelem pověření ke školení nebo k provádění zkoušek vydaného ředitelem;
- mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkoušku s tříletou praxí v příslušné činnosti;
- mít absolvované pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně pedagogického minima;
- další předpoklady dle rozhodnutí ředitele dané jednotky.

4.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Jednou z činností personalistů je ve spolupráci s dalšími odbornými pracovníky vypracování zkušebního a výcvikového řádu a jeho dodržování. Účelem této interní směrnice je stanovení podmínek pro získání a udržení odborné způsobilosti a profesní kvalifikace zaměstnanců ve společnosti. Na jejím základě se snadno identifikují potřeby vzdělávání jednotlivých pracovníků. Směrnice stanovuje teoretickou a praktickou přípravu s celkovou dobou výcviku, způsob provedení výcviku, způsob ověřování znalostí, dovedností a kvalifikačních požadavků pro výkon činností zaměstnanců, kteří zasahují do provozování dráhy a u nichž jsou vyžadovány:

- odborné zkoušky
- zkoušky způsobilosti
- znalosti ostatních právních předpisů a norem, které jsou potřebné k dosažení požadované odborné způsobilosti.

Zaměstnanec organizace je povinen sám si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Kvalifikaci získává školním vzděláním, vyučením, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti. Personalista spolu s nadřízeným zaměstnancem je naopak povinen vytvořit podmínky k prohlubování kvalifikace.

Vzdělávání v organizaci je možno rozdělit do dvou skupin a to na vzdělávání ze zákona povinné, kde je řazeno školení pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární školení, školení o ochraně životního prostředí, základní odborná způsobilost v elektrotechnice a seznámení zaměstnance s riziky práce v rámci sjednané pracovní činnosti a pracovištěm, na kterém bude zaměstnanec vykonávat svou pracovní činnost. Tuto skupinu vzdělávání zabezpečuje společnost prostřednictvím Dopravně vzdělávacího institutu, a.s. Druhou skupinu tvoří odborná školení vycházející z individuálních potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků, aby mohli úspěšně vykonávat své povolání. Tato skupina školení je zajišťována externími vzdělávacími subjekty.

4.2.2 Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Na základě výsledků z analýzy potřeb vzdělávání jsou vypracovány plány zaškolení a výcviku, včetně jejich průběžné kontroly a vyhodnocení. Plány sestavuje skupina personalistiky a předkládá je ke schválení řediteli. Pro efektivní naplánování vzdělávacích aktivit a kurzů je zapotřebí zodpovězení si na jednotlivé otázky uvedené v teoretické části.

V případě povinných školení za zákona se organizace řídí platnou legislativou. Odborná školení a kurzy si organizují na základě svých aktuálních potřeb. V případě nově přichozícího zaměstnance je třeba promptní absolvování těchto školení. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v organizaci zabezpečují interní i externí školitelé. Využívají jak metod konaných na pracovišti, tak i mimo pracoviště.

Metody vzdělávání v organizaci

Instruktáž – pracovníkovi jsou poskytnuty hlavní informace k výkonu pracovní činnosti na konkrétním pracovišti.

Vstupní instruktáž – pro všechny nově nastupující zaměstnance, týká se především organizace práce na pracovišti a pracovního režimu, bezpečnosti a hygieny práce zdravotních a požárních pravidel.

Kabinet bezpečnosti práce - jedná se o speciální vstupní i opakované instruktáže

Kurz – výchovná vzdělávací forma skládající se z několika na sebe navazujících lekcí. Cílem je především získání způsobilosti k výkonu určitých funkcí nebo pracovních činností.

Elektronická výuka (E-learning) – počítač je využíván jako didaktická pomůcka ve spojení s projekčním zařízením k výkladu předpisových ustanovení, ale i k ověřování znalostí. Tato výuka je využívána dvěma způsoby, a to on-line a 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 počítač není připojen k serveru provozovatele pomocí počítačové sítě a výukový program je do počítače nainstalován z přenosných datových medií.

Seminář – u této formy se daná látka sděluje a procvičuje ústními nebo písemnými referáty s diskusí.

Výcvik – obsahem je osvojení si určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním podmínek k získání odborné kvalifikace.

Zácvik – krátkodobé vzdělávání po splnění podmínek k získání odborné kvalifikace. Obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti.

Zaškolení – příprava zaměstnance k výkonu technologicky jednoduchých pracovních činností s používáním jednoduchých pracovních pomůcek a nástrojů.

Zkouška – souhrn činností, kterými se u zaměstnanců ověřuje kvalita i rozsah a stupeň osvojení stanovených znalostí a dovedností. V organizaci jednotliví pracovníci absolvují navzájem se lišící zkoušky. Odlišnost je způsobena různorodostí činností, které vykonávají, a také požadavky z vedení společnosti.

- **odborná zkouška** – prověřují se odborné znalosti určených pracovních činností;
- **mimořádná zkouška** – zkouška, které se musí zaměstnanec podrobit v případě nových směrnic, předpisů nebo jejich závažných úprav. Vykonáním této zkoušky dochází k obnovení ztracené či pozastavené kvalifikace;
- **periodická zkouška** – zkouška, kterou se prověřují odborné znalosti zaměstnanců, kteří již mají splněnou některou odbornou zkoušku. Provádí se ověření rozdílového obsahu znalostí předepsaného pro odborné činnosti zaměstnance u této odborné zkoušky;
- **závěrečná zkouška** – provádí se na závěr kurzu nebo školicí akce a ověřuje znalosti, které účastníci v průběhu školení získali;
- **zkouška způsobilosti** – opravňuje zaměstnance k samostatnému provádění jedné nebo více dílčích pracovních činností;
- **zkouška praktické způsobilosti** – ověřuje se praktická dovednost zaměstnance pro stanovené pracovní zařazení nebo určené pracoviště.

Pokud zaměstnanec neuspěje u některé z těchto zkoušek, musí se ve lhůtě stanovené zaměstnavatelem podrobit opravné zkoušce.

4.2.3 Realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci

Po identifikaci potřeb a sestavení plánu zaškolení a výcviku, následuje samotná realizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. K popisu realizace jsou vybrány tři odlišné pracovní pozice, konkrétně svářeč, pracovník pomocného provozu a technický pracovník.

Obecně se příprava zaměstnanců k samostatnému výkonu práce ve vybrané jednotce organizuje ve třech časových obdobích, jejichž délku stanoví ředitel v souladu se Zkušebním a výcvikovým řádem.

- **v úvodním období** se nově přijatý nebo přeškolený zaměstnanec seznamuje s pracovním prostředím a organizací pracoviště, jeho vybavením, předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a dalšími směrnicemi;
- **v období odborné přípravy** před odbornou zkouškou se zaměstnanec teoreticky a prakticky seznamuje se všemi provozními pracemi a úkony potřebnými pro pracovní činnost, pro kterou se připravuje;

- **v období provozní přípravy** před odbornou zkouškou se zaměstnanec učí samostatně pracovat, dodržovat technologické postupy úkonů s ohledem na bezpečnost a plynulost železničního provozu a ochranu životního prostředí. Pracuje pod dozorem pověřeného zaměstnance, který je zodpovědný za dodržování příslušných předpisů a směrnic. Na závěr provozního období ověří pověřený zaměstnanec praktickou zkouškou, že je zaměstnanec schopen samostatně vykonávat danou pracovní činnost.

Jak již bylo zmíněno, školení a kurzy je možno rozdělit do dvou skupin. První skupinu, z legislativy povinných školení, musí absolvovat při nástupu do zaměstnání všechny tři vybrané pozice bez rozdílu. Patří zde:

- **školení BOZP** (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) - toto školení se týká prevence rizik při práci, bezpečnosti technických zařízení, ochranných pracovních prostředků, hygieny práce včetně pracovního prostředí. Při změně vykonávané pracovní činnosti musí zaměstnanec absolvovat školení jako nově přijatý zaměstnanec. Školení probíhá formou přednášky a je ukončeno písemným testem.
- **školení požární ochrany** – toto školení je prováděno podle platného tematického plánu a časového rozvrhu školení zaměstnanců a odborné přípravy preventivních požárních hlídek a preventistů požární ochrany. Evidenci o účasti včetně zápisu zabezpečuje technik požární ochrany. Školení probíhá formou přednášky a dle jeho náročnosti se odvíjí jeho délka, která bývá zpravidla jednu až tři hodiny.
- **základní odborná způsobilost v elektrotechnice** – stupeň elektrotechnické kvalifikace a rozsah odborných znalostí je určen pracovním zařazením zaměstnance, právními předpisy a normami, místními pracovními a bezpečnostními předpisy. Zaměstnanci, kteří nemají určený vyšší stupeň kvalifikace, musí mít odbornou způsobilost dle vyhlášky č. 50/1978 Sb. Zaměstnanci, kteří vykonávají činnost na určených elektrických technických zařízeních, musí mít odbornou způsobilost dle vyhlášky č. 100/1995 Sb.;
- **školení o ochraně životního prostředí** – toto školení vychází ze zákona o ochraně veřejného zdraví a zákona o chemických látkách a chemických přípravcích. Je prováděno jednorázově u zaměstnanců, kteří s těmito látkami přicházejí do styku, při nástupu nového zaměstnance nebo při podstatných změnách. U zaměstnanců přicházejících do styku s vysoce toxickými látkami je prováděno jednou ročně externí školení.;

- **školení na rizika práce a přijatá opatření k ochraně před jejich působením** – toto školení musí zaměstnanci absolvovat při nástupu do zaměstnání a vždy při aktualizaci rizik práce, která jsou členěna dle kategorií zaměstnání. Riziky se rozumí fyzikální, chemické a biologické činitele, prach, fyzická zátěž, zátěž teplem a chladem, psychická a zraková zátěž a další faktory, které mohou mít vliv na zdraví zaměstnance.

Ve vnitropodnikových směrnících jsou dále sepsána povinná školení, kterých se zaměstnanci musí účastnit. Patří zde:

- **školení a výcvik první pomoci** – tomuto školení se musí vybraní zaměstnanci podrobit při nástupu do zaměstnání a dále každých 5 let. Rozsah základního školení je stanoven na 4 hodiny školení a 2 hodiny výcviku. Opakované školení je stanoveno na celkem 2 hodiny školení a 2 hodiny výcviku.
- **všeobecné školení o přepravě nebezpečných věcí** – podle Řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí (RID) a vyhlášky UIC 471-3: Kontroly zásilek nebezpečných věcí.

Vzdělávání a rozvoj svářečů

Zaměstnanci s kvalifikací pro svařování jsou nepostradatelnou součástí jednotky opravárenství. Svářeči se rozdělují do dvou skupin – svářeči „základní“ a svářeči „úřední“. Základními doklady svářečů jsou Průkaz zaškoleného pracovníka a Svářečský průkaz. Těmito doklady zaměstnanci prokazují svou kvalifikaci kontrolním orgánům. Další možnou kontrolou je web České svářečské společnosti CWS ANB (Česká svářečská společnost ANB), kdy po zadání jedinečného kódu, který je každému svářeči přidělen, lze prověřit jeho kvalifikaci.

Průkaz zaškoleného pracovníka je doklad potvrzující nejnižší možnou získanou kvalifikaci a je to průkaz, který náleží svářečům „základním“. Ti mohou vykonávat činnosti spojené s tepelným nahříváním kovů nutné pro rovnání za tepla.

Svářečský průkaz už je dokladem, kterým disponují zaměstnanci s vyšší kvalifikací. Jsou oprávněni k činnostem, jako je svařování obalovanou elektrodou, svařování plamenem nebo svařování ocelí tavící se elektrodou v aktivním plynu.

Kvalifikace svářečů

Kvalifikace svářečů je zajišťována interními i externími školiteli ve spolupráci se svářečskou školou Dopravně vzdělávacího institutu, a. s., který školení zajišťuje. Pro získání kvalifikace svářeče stačí mít základní vzdělání, ovšem řada zaměstnanců je navíc i vyučena, především ve strojním oboru. Vykonávat toto zaměstnání je možné od věku 18 let.

Externě: získání kvalifikace svářečů neboli výcvik zaměstnanců v oboru svařování je zajišťováno ve výukových střediscích. Ve svářečské škole vykonají zkoušku a obdrží již zmíněný svářečský průkaz se záznamem o příslušné kvalifikaci a Osvědčení o zkoušce svářeče s protokolem zkoušky. Doklady vydává uznávaný zkušební orgán. Platnost zkoušky je 2 roky.

Interně: periodické školení a přezkoušení svářečů je zajišťováno interním zaměstnancem s kvalifikací svářečského inženýra, který má platné Pověření svářečského technika. Ověření znalostí je provedeno formou písemného testu. Periodicita je 1 x za 2 roky. V případě neúčasti na doškolení nebo přezkoušení se stává jeho kvalifikace neplatná. Dokladem o doškolení a přezkoušení svářečů je osvědčení vystaveno pověřeným svářečským technikem ke svářečskému průkazu. Vystavením tohoto dokladu je potvrzeno, že je zaměstnanec doškolen a přezkoušen se základů bezpečnosti práce ve svařování. Platnost osvědčení je 2 roky. Doškolení a přezkoušení se týká zejména těchto norem:

- ČSN 050601: Svařování. Bezpečnostní ustanovení pro svařování kovů – týká se všech svářečů
- ČSN 050610: Svařování. Bezpečnostní ustanovení pro plamenové svařování kovů a řezání kovů – dle příslušné kvalifikace svářeče
- ČSN 060630: Svařování. Bezpečnostní ustanovení pro obloukové svařování kovů – dle příslušné kvalifikace svářeče
- Vyhlášky Ministerstva vnitra č. 87/2000 Sb., kterou se stanoví podmínky požární bezpečnosti při svařování a nahřívání živců v tavných nádobách – všichni svářeči.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků pomocného provozu

Také tuto pozici může vykonávat osoba, která má pouze základní vzdělání. Důležité je zde vykonání **odborné zkoušky pro posunovače podle Zkušebního a výcvikového řádu**

organizace. Pro vykonání této zkoušky se musí pracovník v úvodním období seznámit s pracovištěm. V době odborné přípravy absolvuje 5 - ti denní školení u dopravně vzdělávacího institutu. Provozní příprava trvá 10 směn, které musí zaměstnanec vykonávat pod dohledem kvalifikovaného pracovníka, který ho naučí činnostem, které bude vykonávat. Mezi tyto činnosti se řadí obsluha ruční brzdy při posunu odrazem nebo spouštěním, zajišťování vozů proti ujetí, dávání zvukových, tvarových a světelných návěstí, apod. Po těchto třech časových obdobích předstoupí před zkušební komisi a vykoná odbornou zkoušku, kterou organizuje odbor technologie a organizace dopravy. V případě, že pracovník uspěje, je odborně způsobilý k samostatnému výkonu práce.

Odborná zkouška posunovačů má trvalý charakter. Avšak může nastat situace, kdy dojde k pozastavení či ztrátě kvalifikace. V případě, kdy je posunovač uznán za viníka mimořádné události, musí vykonat zkoušku mimořádnou, aby si svou kvalifikaci obnovil. Ke ztrátě kvalifikace dochází tehdy, když je pracovník dlouhodobě nemocný (déle než 13 po sobě jdoucích měsíců) nebo se dvakrát po sobě nezúčastnil školení.

Pro udržení kvalifikace se musí každoročně posunovači účastnit školení, které zahrnuje 4 hodiny dopravního školení a 1 hodinu techniky. Školení je důležité z důvodu neustálých změn týkajících se brzdového zařízení, v zajišťování vozů před ujetím, změn v interním systému apod. Následně je pak přezkoušen.

Vzdělávání a rozvoj technických pracovníků

Pod technické pracovníky se v jednotce opravárenství řadí **požární technici** a **ekologové**.

Pro vykonávání pozice **požárního technika** je nutné absolvovat kurz odborné způsobilosti, zakončený zkouškou před komisí ustanovenou ministerstvem vnitra ČR. V případě absolvování školy požární ochrany nebo vysokoškolského studia, jehož součástí je ověřovací program pro odbornou způsobilost schválený ministerstvem, lze tuto způsobilost získat i takto.

Zkouška se člení na dvě části, písemný test obsahující 50 otázek a ústní přezkoušení z tematických okruhů. V případě neúspěchu při výkonu zkoušky je možná oprava nejvýše 3 x v kalendářním roce. Na základě úspěšného absolvování odborné způsobilosti vydá

ministerstvo Osvědčení o odborné způsobilosti. Toto osvědčení má trvalou platnost, s tím, že ministerstvo vnitra může na návrh orgánu státního požárního dozoru rozhodnout o odejmutí osvědčení tomu, kdo při výkonu činnosti vykazuje závažné nedostatky. Ten, komu bylo osvědčení odňato, se může podrobit znovu zkoušce nejdříve po uplynutí 3 měsíců od odnětí osvědčení. S tímto osvědčením může zaměstnanec zajišťovat a vést školení požární ochrany, provádět preventivní prohlídky, předkládat požadavky pro zajištění a údržbu požární techniky. Pro udržení kvalifikace musí zaměstnanec jedenkrát za rok absolvovat školení.

Vykonávat funkci **ekologa** může pouze osoba, která má dokončené vysokoškolské vzdělání a nejméně 3 roky praxe v oboru ekologie v posledních 10 letech, nebo střední vzdělání ukončené maturitou a nejméně 5 let praxe v oboru v posledních 10 letech. Kvalifikaci si pracovník udržuje každoročním školením o odpadovém hospodářství v souladu se zákonem o odpadech č. 185/2001 Sb. Další každoroční školení, kterého se kvůli ochraně životního prostředí před znečištěním nebezpečnými látkami musí účastnit, je školení v souladu se zákonem o vodách. V neposlední řadě je nutná účast na školení pro ochranu zdraví při práci s chemickými látkami a chemickými přípravky, které je taktéž prováděno jednou ročně. V případě splnění podmínek vysokoškolského vzdělání může ekolog ve spolupráci s vedoucími ostatních pracovišť jednotlivá školení organizovat.

Další možnosti vzdělávání a rozvoje

Zaměstnancům je nabízena možnost se dále dobrovolně vzdělávat. Je pro ně zajištěna výuka cizích jazyků ve spolupráci s Dopravně vzdělávacím institutem, a. s. a vybranou jazykovou agenturou. Nabízejí se jazyky angličtina, francouzština, němčina a ruština. Zaměstnanci si mohou také vybrat formu kurzu a to konverzaci s rodilým mluvčím ve skupině 2 až 5 posluchačů, individuální kurz nebo základní jazykovou výuku ve skupině 4 až 7 posluchačů. Vyučovací hodiny probíhají jednou až dvakrát do týdne po dobu jednoho roku. Na konci každého pololetí je prováděno písemné přezkoušení vypovídající o úrovni dosažených znalostí. Výuka je z části hrazena zaměstnavatelem a to čerpáním centrálního sociálního fondu. Druhá část je hrazena zaměstnancem srážkou ze mzdy na základě jeho souhlasu. Jazykového vzdělávání se účastní zaměstnanci ve svém volnu nad rámec pracovní doby.

Další, i když ne zcela dobrovolnou možností se vzdělávat, je absolvování kurzu pedagogického minima. Zcela dobrovolná není z toho důvodu, že na kurz musí být zaměstnanec navržen nadřazeným, ale rozhodnutí o absolvování záleží jen na něm. Na kurzy

pedagogického minima bývají zpravidla posílání interní školitelé. Tento kurz pořádá dopravně vzdělávací institut ve spolupráci s univerzitou J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Účastníci kurzu si osvojí základní zásady vzdělávání dospělých a poznatky z psychologie řízeného učení, vývojové a sociální psychologie a naučí se jich využívat při projektování a realizaci vzdělávacích akcí. Dále se naučí efektivně uplatňovat základní komunikační prostředky, včetně neverbálních a audiovizuálních. Rozsah tohoto kurzu je 64 hodin, 2 týdny výuky prezenční formou. Náklady na toto vzdělávání hradí v plné míře organizace.

4.3 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Organizace nemá vytvořený žádný hodnotící systém vzdělávání a rozvoje. Kromě vzájemného rozhovoru pracovníka s jeho nadřízeným nebo personalistou, kdy se s nimi podělí o své poznatky a dojmy z absolvovaných kurzů a aktivit, se k nim zpětné vazby od zaměstnanců nedostanou. Zhodnotit efektivnost kurzu tak mohou pouze z pohledu zlepšení pracovního výkonu pracovníků.

4.4 Financování vzdělávacích kurzů a aktivit

Většina vzdělávacích aktivit a kurzů je financována z vlastních zdrojů organizace. Odbor lidských zdrojů má snahu vypracovat žádosti o dotace z prostředků Evropského sociálního fondu. V loňském roce dotace z ESF v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – projekt „Vzdělávejte se pro růst!“, podpořily především vzdělávání svářečů. Přes 50 zaměstnanců se zúčastnilo základních nebo rozšířených svářečských kurzů v hodnotě přes 250 000 Kč. Jazykové kurzy jsou rovněž z části financovány z prostředků Evropského sociálního fondu. Celková výše dotace na vzdělání činila v loňském roce 586 095 Kč.

4.5 Analýza dotazníkového šetření

Pro získání informací o systému vzdělávání a názorů na spokojenost s tímto systémem byla použita metoda dotazníkového šetření. Dotazník byl zvolen především z důvodu spolehlivosti, určitou anonymitou zaměstnanců, od kterých jsou tak očekávány upřímné odpovědi na otázky. Dotazník byl určen 67 zaměstnancům, z toho 35 svářečům, 27 pracovníkům pomocného provozu a 5 technickým pracovníkům.

Dotazník tvoří 20 převážně uzavřených otázek z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. V úvodu jsou zaměstnancům položeny 4 identifikační otázky týkající se pohlaví,

věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání. Dále jsou respondenti tázáni na povinnost účasti na školení, na jejich individuální zájem o možnost dalšího vzdělání a spokojenost se současným systémem vzdělávání v jejich společnosti.

Dotazníky byly všem 67 zaměstnancům podány osobně. Právě z důvodu osobního dodání a vyzvednutí, ochoty a spolehlivosti zaměstnanců, vyplnilo dotazník 56 respondentů (83 %). Výsledky dotazníku byly v programu Microsoft Excel zpracovány do podoby grafu a následně detailně popsány.

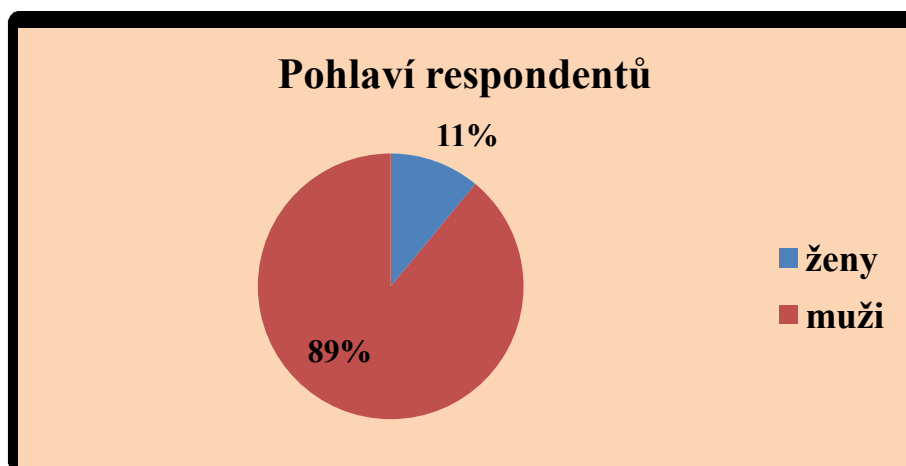
V analýze dotazníkového šetření je každá položená otázka rozebrána a graficky vysvětlena s cílem zjistit záměr, se kterým byl dotazník vytvořen, a následně jsou doporučeny návrhy na případné zlepšení.

Charakteristika respondentů

V úvodních čtyřech otázkách jsou charakterizováni respondenti, kteří dotazník vyplnili. Jedná o otázky týkající se pohlaví, věku, pracovní pozice a dosaženého vzdělání.

Otázka č. 1: Uved'te prosím své pohlaví

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

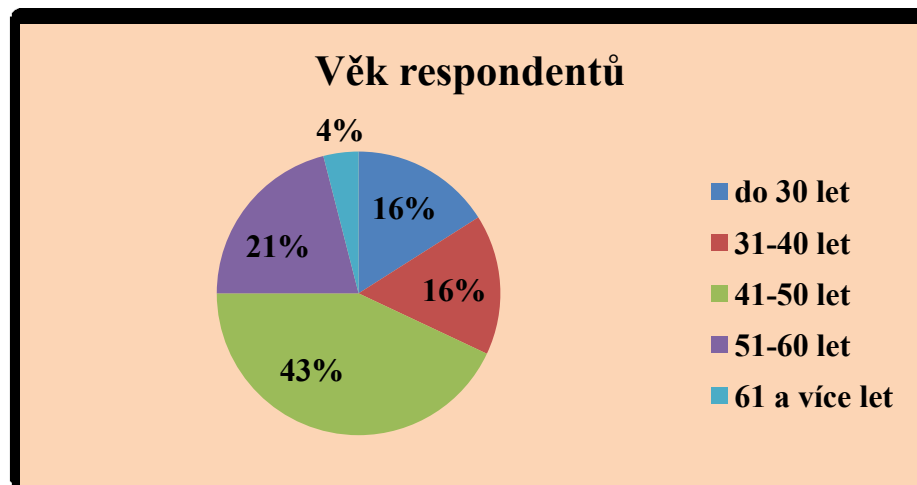


Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že poměr mužů a žen, kteří dotazník vyplňovali, je značně nevyrovnaný. Tento nepoměr vyplývá z charakteru organizace, kde muži tvoří 86% všech zaměstnaných. Vliv na tento nepoměr má také výběr respondentů, kteří zastávají pracovní pozice určené především pro muže.

Otázka č. 2: Zařaďte se prosím do věkové kategorie

Graf 4.2 Věk respondentů



Zdroj: zpracováno autorkou

Věková struktura respondentů je poměrně rozmanitá. Téměř polovinu dotazovaných tvoří zaměstnanci ve věku od 41 do 50 let. Takto vysoké procento u této kategorie vyplývá z celkové věkové struktury jednotky opravárenství, kde je osob v tomto věku valná většina. V pořadí druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku od 51 do 60 let, kterých odpovídalo 12. Tuto skupinu zastupují především pracovníci pomocného provozu. Z této věkové struktury je tedy patrné, že jednotka dává přednost svým stálým, zkušeným zaměstnancům před nabíráním nových mladších pracovníků. Kategorie do 30 let a 31 až 40 let je vyrovnaná a čítá 9 a 9 respondentů, převážně svářečů. Dva odpovídající respondenti jsou z kategorie nad 61 let.

Otázka č. 3: Uved'te Vaše nejvýše dosažené vzdělání

Graf 4.3 Nejvýše dosaženého vzdělání

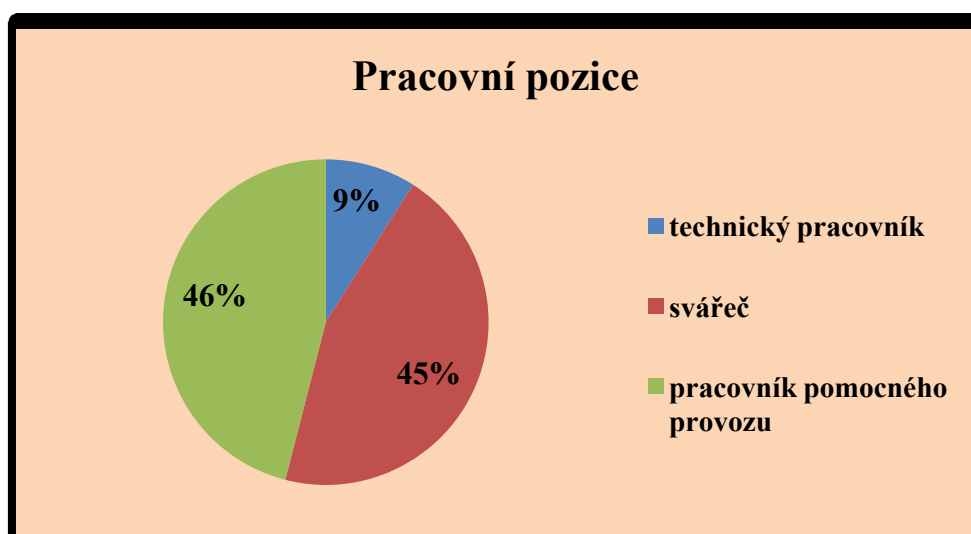


Zdroj: zpracováno autorkou

Jelikož je u všech vybraných dělnických pracovních pozic dostačující vzdělání základní, tak vyučení představuje nadstandard u této kategorie, kterou tvoří především svářeči. Vyučeno je 40 % pracovníků. Zaměstnanců vyučených s maturitou odpovědělo 25%, konkrétně 14 svářečů. Středoškolsky vzdělaných respondentů je o jednoho více a jedná se převážně o technické pracovníky a pracovníky pomocného provozu. Vysokoškolského vzdělání dosáhli dva techničtí pracovníci a vzdělání základního dosáhli dva svářeči.

Otázka č. 4: Uved'te Vaši pracovní pozici

Graf 4.4 Pracovní pozice



Zdroj: zpracováno autorkou

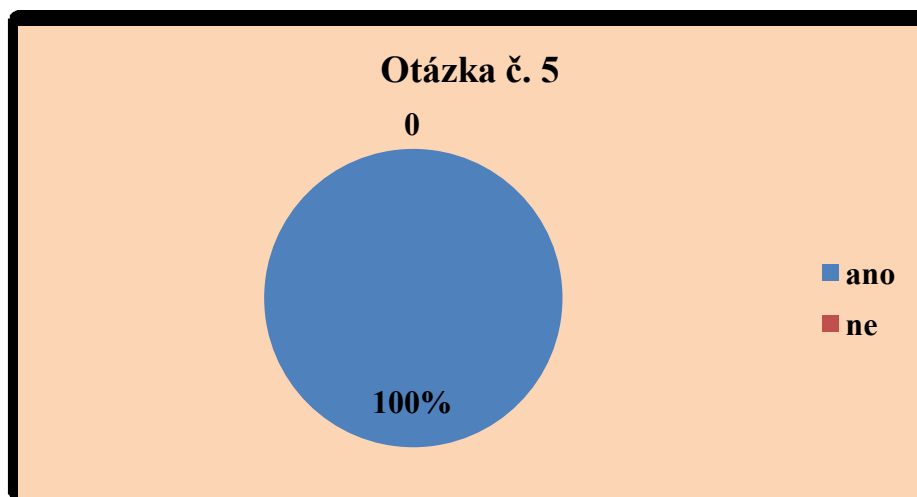
Dotazník byl podán 5 technickým pracovníkům, 35 svářečům a 26 pracovníkům pomocného provozu. Návratnost vyplněných dotazníků je 100% s výjimkou pozice svářečů, kdy 11 z nich dotazník nezodpovědělo. Tyto informace odpovídají procentům u jednotlivých pracovních pozic v grafu. Svářeči a pracovníci pomocného provozu se liší o jedno procento a techničtí pracovníci tvoří 9% ze všech dotazovaných.

Vyhodnocení otázek dotazníku

Po identifikačních otázkách v dotazníku následují otázky na vstupní školení, na možnosti se dále dobrovolně vzdělávat, na důležitost a spokojenost se současným systémem vzdělávání a rozvoje.

Otázka č. 5 : Absolvoval jste vstupní školení se zaměřením na vykonávanou práci a seznámení s pracovištěm?

Graf 4.5 Otázka č. 5

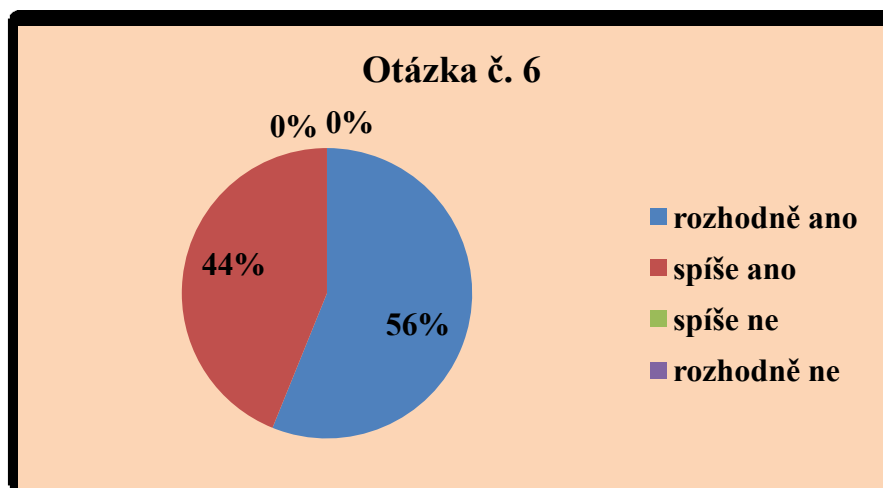


Zdroj: zpracováno autorkou

Tímto školením musí projít všichni zaměstnanci vybraných pracovních pozic bez výjimky, aby byli řádně seznámeni s chodem a politikou organizace. Školení je nutné také ze stránky legislativní. Proto také graf vypovídá 100% u kladné odpovědi „ano“, což značí, že všichni zaměstnaní byli řádně proškoleni tak, jak to zákon i organizace požaduje.

Otázka č. 6: Myslíte si, že je školení pro výkon Vaší pozice nutné?

Graf 4.6 Otázka č. 6

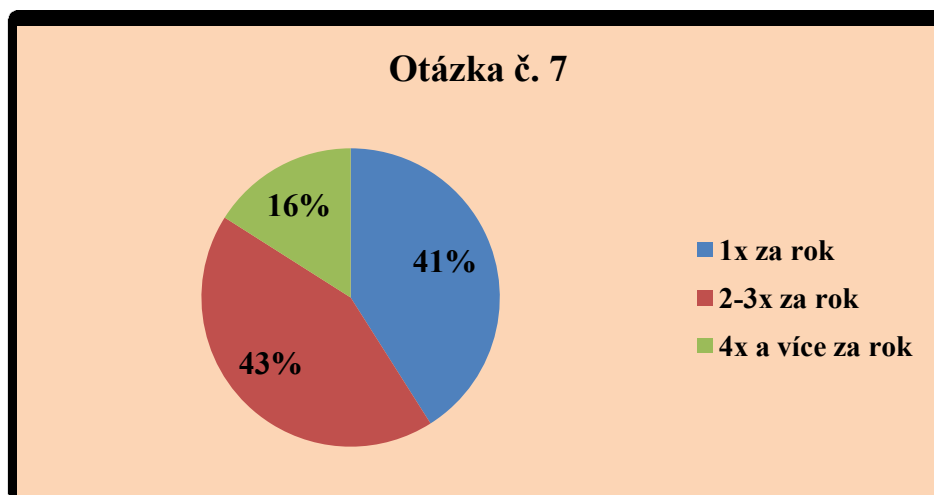


Zdroj: zpracováno autorkou

Na základě zodpovězených dotazníků bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci považují školení pro výkon jejich zaměstnání, za potřebné. Větší polovina z nich, která zvolila odpověď „rozhodně ano“, ho považuje dokonce za velmi nutné. Zbýlých 25 (44 %) zaměstnanců, kteří volili odpověď „spíše ano“, školení považují za potřebné. Žádný z pracovníků nevolil zápornou odpověď.

Otázka č. 7: Jak často se účastníte školení?

Graf 4.7 Otázka č. 7

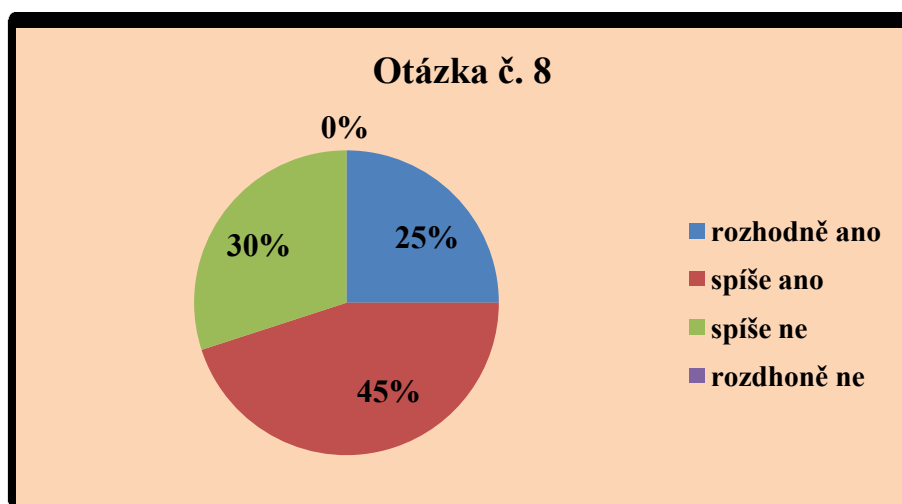


Zdroj: zpracováno autorkou

Zaměstnanci pracující jako svářeči a požárníci, konkrétně 27 (43%), se školení účastní 2krát až 3krát za rok. Jedná se zpravidla o školení povinná ze zákona. V případě neúčasti na některém z povinných školení může svářeč ztratit svou kvalifikaci. 23 (41%) respondentů, pracovníků pomocného provozu, se školí jen jednou ročně. Toto školení je nutné pro udržení kvalifikace a zahrnuje 4 hodiny dopravního školení a 1 hodinu techniky. 3 dotazovaní ekologové odpověděli, že se školení účastní více než 4krát za rok. Jedná se o několik školení, kdy každé z nich probíhá jednou ročně.

Otázka č. 8: Jsou Vám poskytovány dostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Graf 4.8 Otázka č. 8

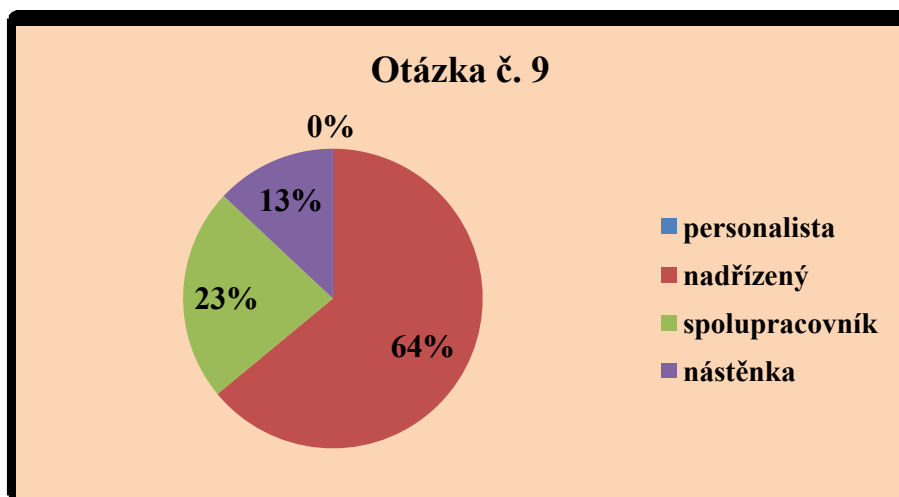


Zdroj: zpracováno autorkou

25 (45%) respondentů na tuto otázku odpovědělo „spíše ano“ a dalších 14 (25%) „rozhodně ano“. Je tedy možné vyhodnotit, že zaměstnanci považují informovanost o vzdělávacích kurzech a aktivitách za dostačující a uspokojivou. 17 (30%) respondentů s informovaností spokojeno není. Jsou mezi nimi především zaměstnanci, kteří tyto informace nevyhledávají a kurzů se dobrovolně neúčastní.

Otázka č. 9: Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

Graf 4.9 Otázka č. 9

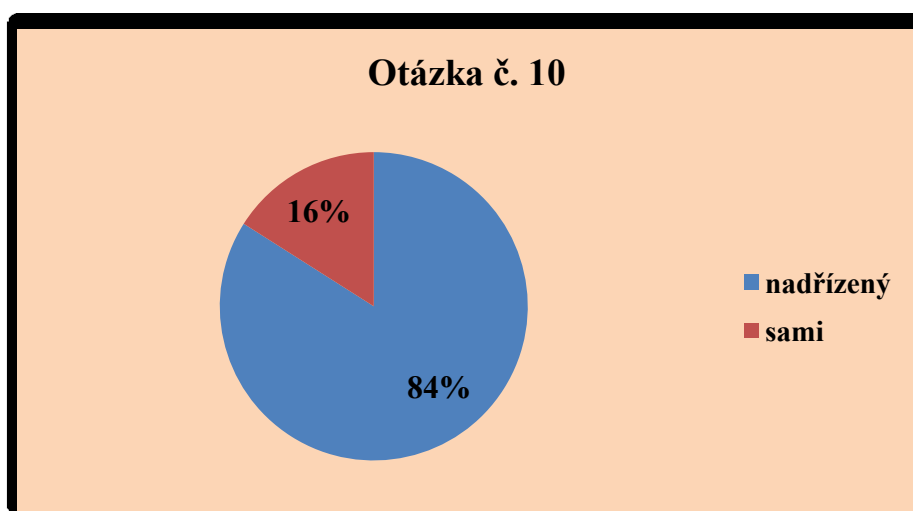


Zdroj: zpracováno autorkou

U této otázky mají respondenti na výběr ze čtyř možností. 36 (64 %) respondentů uvedlo, že informace o možnostech vzdělávání a rozvoje získávají od svého nadřízeného. Dalších 13 (23 %) zaměstnanců se dovídá o možnostech od svých spolupracovníků. Nástěnka je zdrojem informací pro 7 (13 %) respondentů.

Otázka č. 10 : Kdo rozhoduje o zařazení do povinných vzdělávacích kurzů?

Graf 4.10 Otázka č. 10

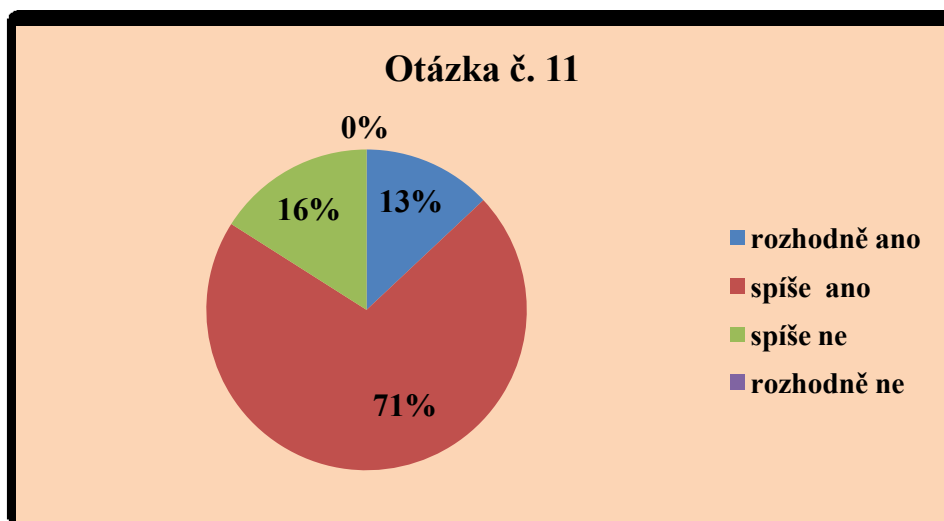


Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je zřejmé, že u 47 respondentů (84 %) rozhoduje o zařazení do vzdělávacích kurzů jejich nadřízený. Jedná se o školení povinná ze zákona a zpravidla nutná pro udržení kvalifikace. 9 dotazovaných (16 %) potom volilo možnost, že se o účasti na vzdělávacích kurzech rozhodují samovolně.

Otázka č. 11: Máte možnost se dobrovolně vzdělávat nezávisle na Vašem povolání?

Graf 4.11 Otázka č. 11

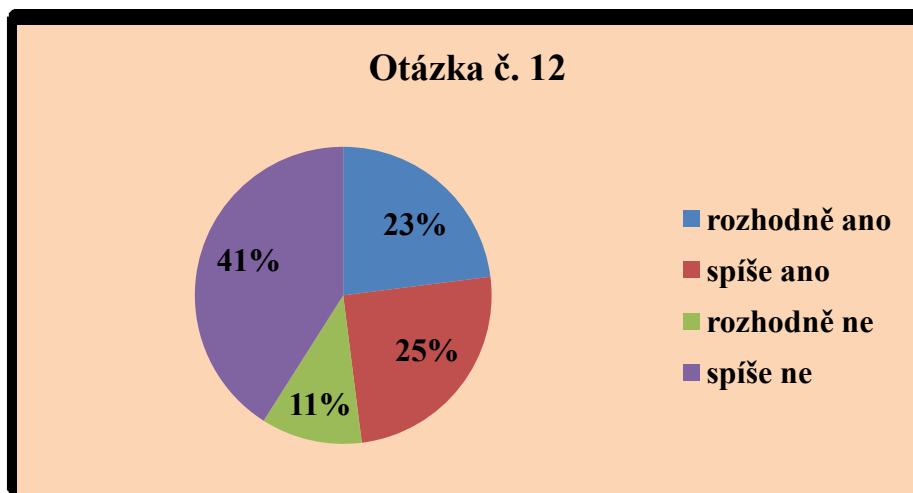


Zdroj: zpracováno autorkou

Na otázku, zda se dotazovaní mají možnost dále dobrovolně vzdělávat, převažovaly kladné odpovědi. 7 (13 %) respondentů dokonce volilo odpověď „rozhodně ano“. Dalších 40 (71 %) odpovídalo „spíše ano“. Avšak 9 (16 %) zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo „spíše ne“. Je třeba brát v úvahu, že záporné odpovědi volili zaměstnanci, kteří o informace dále se vzdělávat nejeví moc velký zájem.

Otázka č. 12: Účastníte se dobrovolně vzdělávacích aktivit, které Vám společnost nabízí?

Graf 4.12 Otázka č. 12

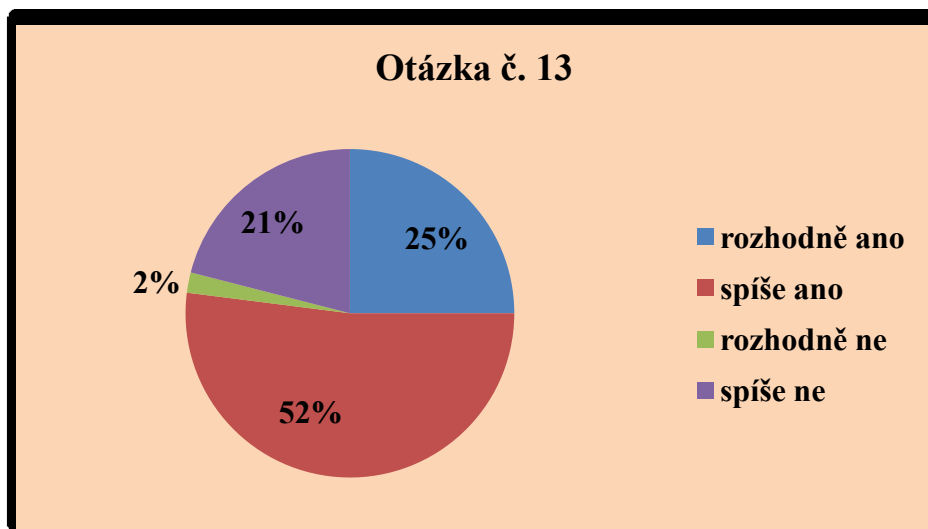


Zdroj: zpracováno autorkou

I když v předchozí otázce odpovědělo více než 70%, že možnost dobrovolně se vzdělávat jim je nabízena, je počet odpovědí, zda se těchto vzdělávacích aktivit účastní, podstatně nižší. Pokles čítá téměř 30%. Účastnících respondentů s odpovědí „rozhodně ano“ je 13 (23%). Odpověď „spíše ano“ pak volilo 14 dotazovaných (25%). Zápornou odpověď „spíše ne“ zvolilo 41% zaměstnanců. Nabízí se zde několik příčin, jednou z nich může být nedostatek času nebo nezajímavá nabídka vzdělávacích kurzů.

Otázka č. 13: Byly pro Vás přínosem vzdělávací aktivity, v případě, že jste se jich účastnil?

Graf 4.13 Otázka č. 13

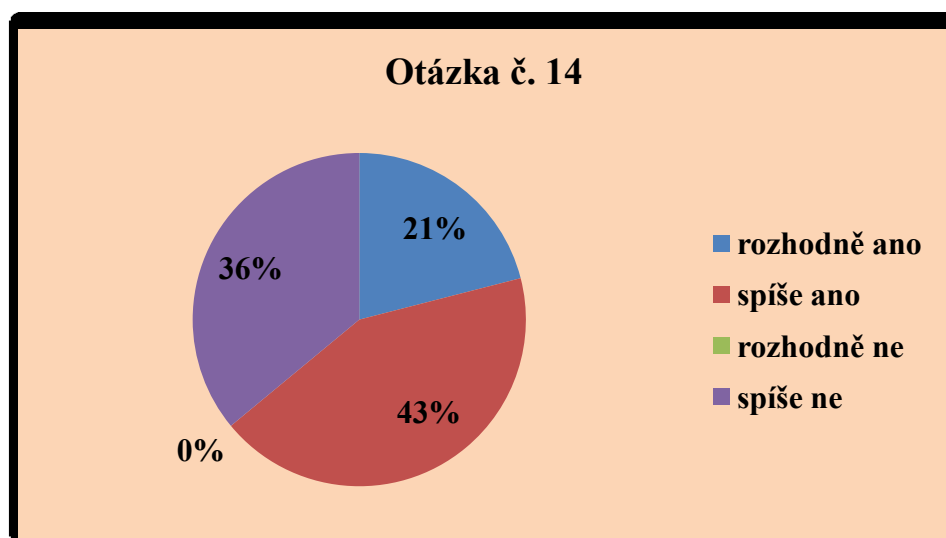


Zdroj: zpracováno autorkou

14 respondentů (25 %) je naprosto přesvědčených, že účast na kurzech a školeních jim přinesla nové poznatky. Pro 29 dotazovaných (52 %), kteří volili odpověď „spíše ano“ je taktéž většina nově nabytých informací přínosem. Naopak 12 - ti respondentům (21 %) účast na vzdělávacích aktivitách nepřinesla téměř nic a jeden ze zaměstnanců označil tyto aktivity za absolutně nepřínosné.

Otázka č. 14: Uplatnil/a jste nově získané informace při výkonu zaměstnání?

Graf 4.14 Otázka č. 14

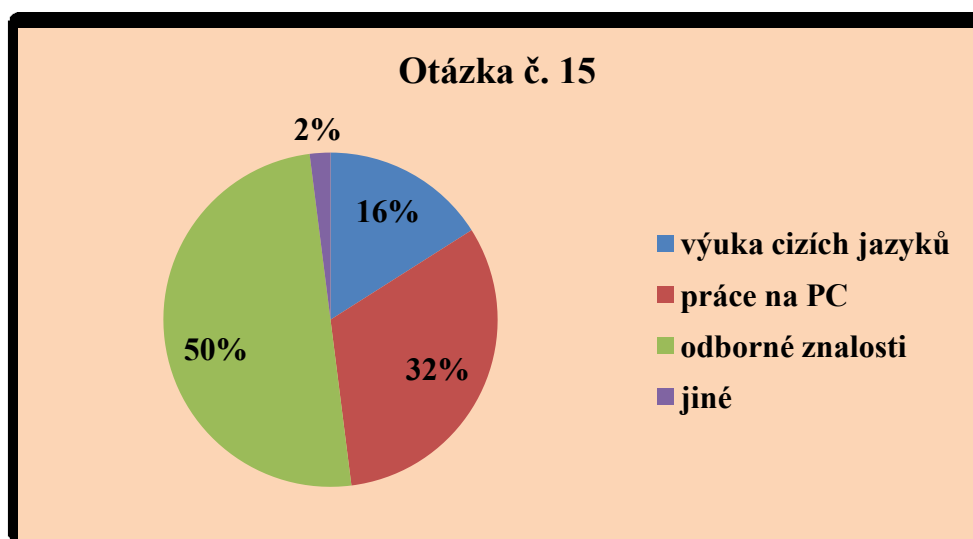


Zdroj: zpracováno autorkou

Pro 12 dotazovaných (21 %) jsou nové poznatky ze školení přínosné a zcela uplatnitelné při výkonu jejich zaměstnání. 24 respondentů (43 %), především svářečů a technických pracovníků, uplatňuje většinu nově nabytých znalostí při své práci. Až 19 zaměstnanců (36 %) informace získané na školeních při výkonu téměř neuplatňuje. Tuto odpověď volili převážně pracovníci pomocného provozu a také někteří svářeči.

Otázka č. 15: O kterou z těchto oblastí vzdělávání a rozvoje máte nejvíce zájem?

Graf 4.15 Otázka č. 15

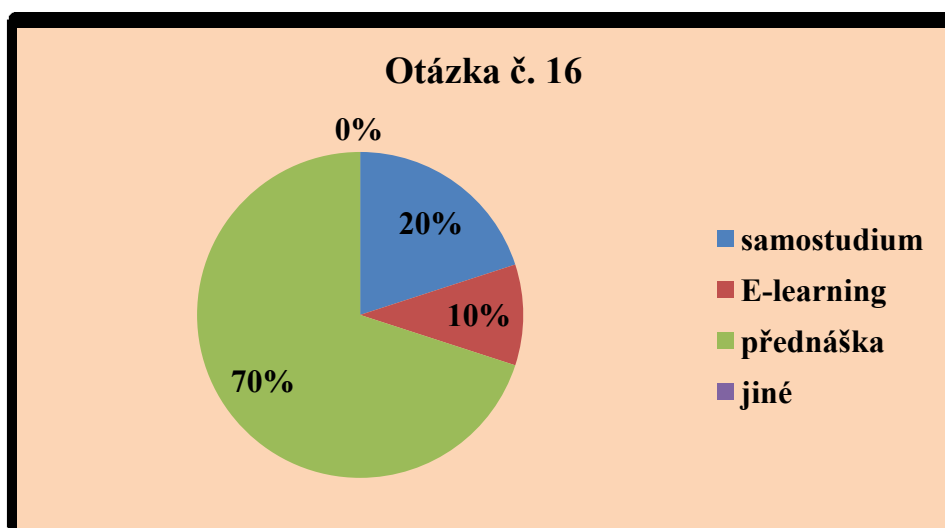


Zdroj: zpracováno autorkou

Z grafu je patrné, že polovina zaměstnanců má zájem o účast na školení, které jim rozšíří jejich odborné znalosti. O výuku cizích jazyků jeví zájem pouze 9 (16 %) respondentů. U vybraných pracovních pozic není vznesen požadavek na znalost cizích jazyků, což může být příčinou poměrně nízkého procenta u této odpovědi. Z věkové struktury zaměstnanců je známo, že převažují zaměstnanci ve věkové hranici od 51 do 60 let. Toto může mít za následek 32 % návratnost dotazníků s odpovědí se zájmem o oblast práce na PC. Jeden z dotazovaných zvolil odpověď „jiná“ a uvedl, že by měl zájem se vzdělat v oblasti nové techniky.

Otázka č. 16: Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Graf 4.16 Otázka č. 16

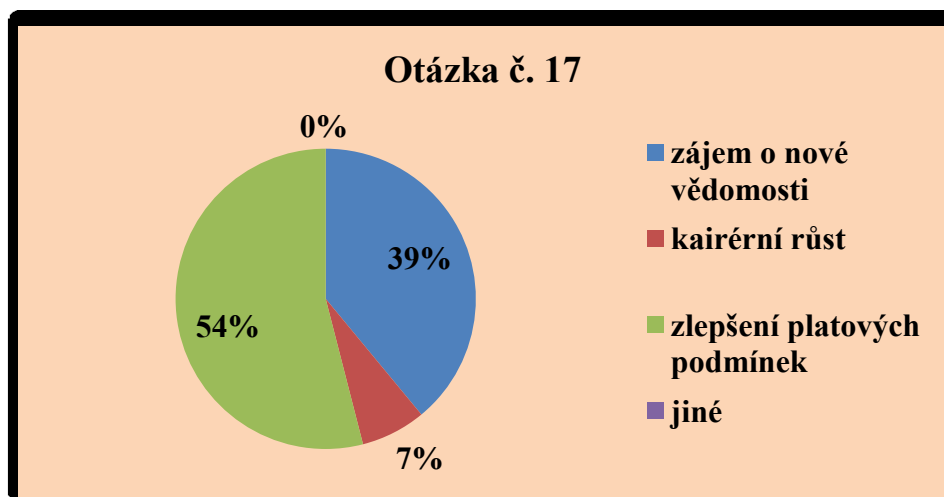


Zdroj: zpracováno autorkou

Valná většina zaměstnanců preferuje přednášku. Až 70 % ze všech dotazovaných dává přednost nabývání znalostí posloucháním přednášejícího. Zaměstnanci, kteří jsou neradi limitováni termíny daných kurzů a preferují učení samostatně a v klidu, označili odpověď samostudium. Konkrétně jich bylo 20 %. Elektronickou formu vzdělávání a rozvoje preferuje pouze 10 % dotazovaných.

Otázka č. 17: Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

Graf 4.17 Otázka č. 17

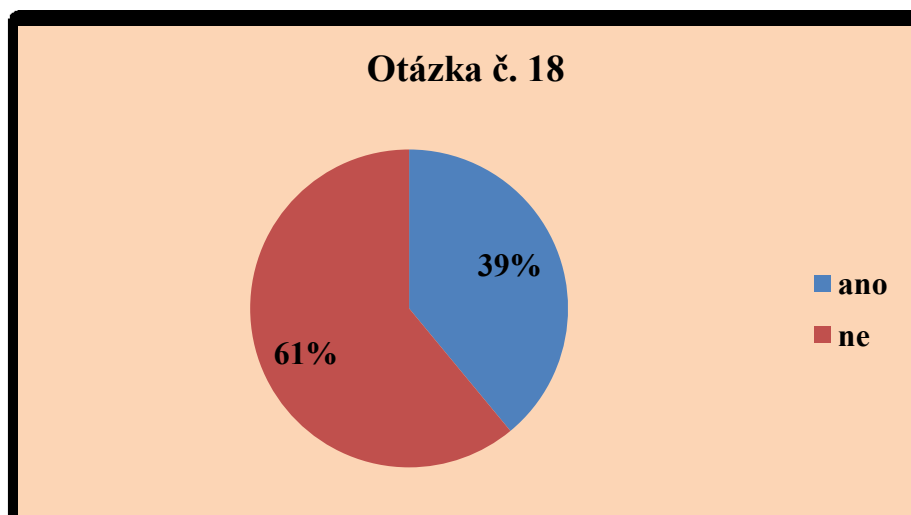


Zdroj: zpracováno autorkou

Největším motivem, jak je z grafu zřejmé, je vidina zlepšení platů zaměstnanců. Tuto odpověď volilo 30 (54 %) respondentů. Druhým největším motivačním faktorem je obohacení dosavadních znalostí o znalosti nové. Zájem o nové vědomosti motivuje 22 (39 %) respondentů. Kariérní růst je motivací pro 7 % dotazovaných. Odpověď „jiná“ neuvedl žádný ze zaměstnanců.

Otázka č. 18: Má absolvování vzdělávacího kurzu vliv na platové ohodnocení?

Graf 4.18 Otázka č. 18

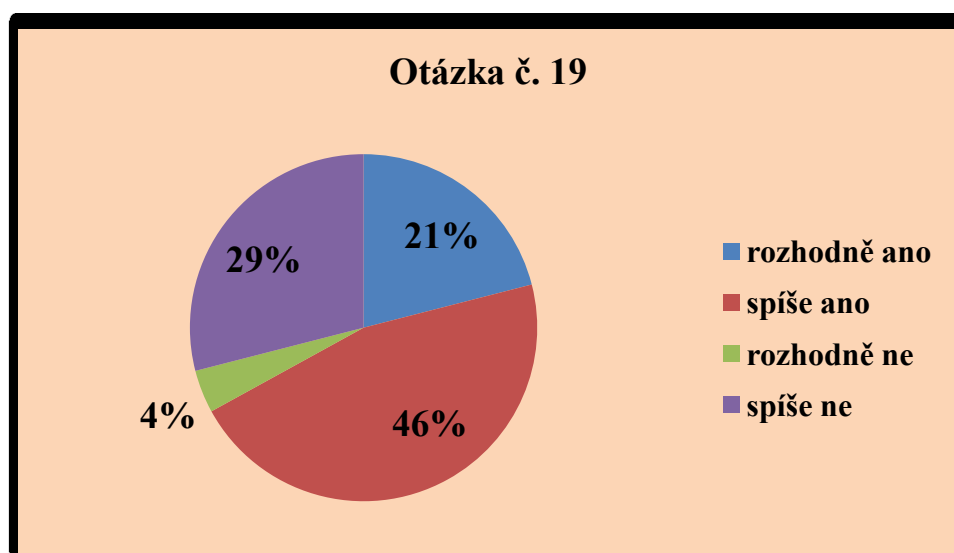


Zdroj: zpracováno autorkou

Zvýšení platu je motivem určitě každého z nás. Právě z důvodu, zda se absolvování kurzů projeví na platech zaměstnanců, je položena tato otázka. Až 34 (61 %) respondentů se domnívá, že absolvování vzdělávacích kurzů by jejich plat nenavýšilo. 22 (39 %) zaměstnanců uvedlo, že účasti na školení a kurzech má na jejich plat pozitivní vliv. Tuto kladnou odpověď volili svářeči. Účast na vzdělávacích aktivitách a možnosti zdokonalování se ve své profesi, umožňují svářečům posun do vyšších platových tříd.

Otázka č. 19: Domníváte se, že proces vzdělávání a rozvoje je pro Vaši společnost potřebný?

Graf 4.19 Otázka č. 19

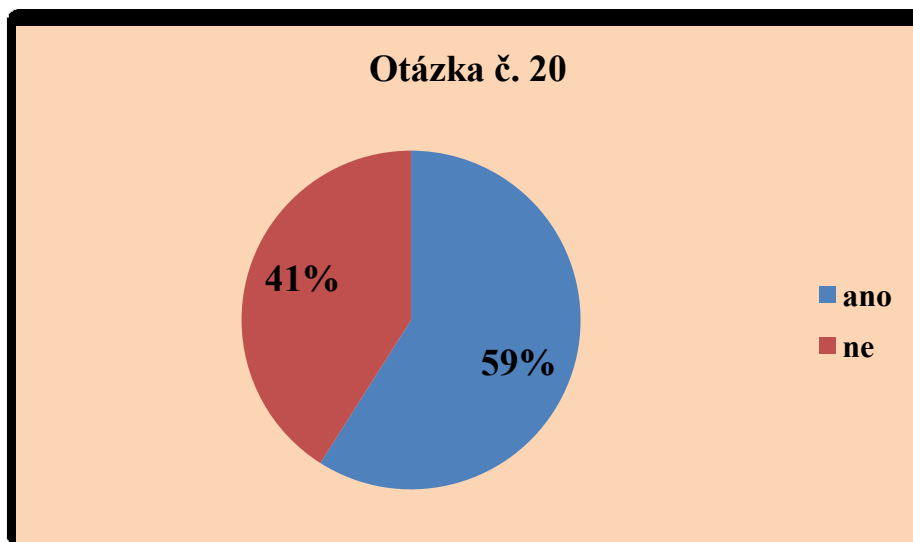


Zdroj: zpracováno autorkou

Více než polovina respondentů považuje proces vzdělávání a rozvoje za významný. 12 zaměstnanců (21 %) dokonce za velice významný. Naopak 16 (29 %) respondentů tento proces považuje za nepodstatný a 2 (4%) dokonce za zcela nepotřebný. Tito zaměstnanci nemají potřebu se dále vzdělávat a rozvíjet své vědomosti.

Otázka č. 20: Jste spokojen/a se současným systémem vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

Graf 4.20 Otázka č. 20



Zdroj: zpracováno autorkou

Zde se respondenti rozdělili na dvě skupiny. První skupina, 33 (59 %) respondentů, odpovídala na otázku kladně. Druhou skupinu tvoří 23 (41 %) dotazovaných, a tito zaměstnanci se současným systémem spokojeni nejsou. Ovšem důvody uvedeny nebyly. Vysoké procento u záporné odpovědi vypovídá o tom, že by se tomuto systému mělo věnovat více pozornosti.

Interpretace zjištění analýzy dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jen nepatrně větší polovina respondentů je se současným systémem vzdělávání a rozvoje spokojena. Více než dvaceti tázaných zaměstnancům se tento systém nezamlouvá. Nedostatky, které zaměstnanci vidí, a tudíž volili často i záporné odpovědi u otázek v těchto oblastech, se týkají otázek s ohledem na přínos a uplatnění získaných informací ze školení, při výkonu jejich povolání. Rádi by se zdokonalovali ve svých odborných znalostech, což jim však organizace ve velké míře neumožňuje. Organizace nemá zavedený žádný hodnotící systém, a proto zaměstnanci nemohou vyjádřit svou nespokojenost třeba právě s přínosem a uplatněním informací ze školení. Za pozitivní a tudíž i kladně hodnotící považují naopak zaměstnanci dostatečnost

informací, které jim jsou o možnostech vzdělávání a rozvoje poskytovány. Dále také vítají a využívají možnosti dobrovolně se vzdělávat.

5. Návrhy a doporučení

Na základě výsledků z dotazníkového šetření jsou organizaci navržena tři možná doporučení na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

1. Zavést systém hodnocení vzdělávání a rozvoje v organizaci

Efektivnost vzdělávacích kurzů a aktivit může organizace pozorovat na změnách pracovních výkonů svých zaměstnanců. Zaměstnanci však svou spokojenost nebo naopak nespokojenost nemají téměř možnost vyjádřit. V organizaci není zavedený žádný formální systém hodnocení vzdělávání a rozvoje. Nevýhodu to má jak na straně nadřízených a školitelů, tak i na straně účastníků kurzů a školení. Nadřízeným či školitelům se nedostanou zpětné vazby od zaměstnanců. Účastníci, jak už bylo zmíněno, nemají možnost vyjádřit svůj názor na školení. Jedinou výjimkou jsou nárazové rozhovory nadřízených s pracovníky, kdy jim sdělí své poznatky a dojmy ze školení. Způsob hodnocení, který bych navrhovala, je vytvořit jednoduchý, přehledný dotazník spokojenosti s maximálně 10 položenými otázkami. Upřímné odpovědi zaměstnanců by byly zajištěny anonymitou. Dotazník by byl účastníkům předložen vždy na závěr školení nebo kurzu. Výsledky vyplněných dotazníků vedení organizace neznázorní pouze spokojenost s obsahovou stránkou, zvolenou formou školení apod. Poukážou také na spokojenost či nespokojenost s externí vzdělávací agenturou, v případě, že školení probíhalo prostřednictvím nich.

Dalším způsobem a zároveň mým návrhem je hodnocení provádět na poradách, které svolává pravidelně nadřízený k projednávání určitých záležitostí. Na závěr porady by dal nadřízený svým zaměstnancům prostor k vyjádření jejich názorů, v případě, že se v daném období nějaké školení konalo.

2. Seznámit pracovníky s e-learningem a vyzdvihnout jeho priority

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že nejpreferovanější formou vzdělávání a rozvoje je pro zaměstnance přednáška. Tato forma je uplatňována při většině vzdělávacích kurzů. Přičemž elektronická výuka je velkou úsporou času. Organizace má stále větší snahu o rozšiřování vzdělávání prostřednictvím počítačů. Dokonce je tato forma vzdělávání finančně podporována. Rozšířit tuto metodu by organizace chtěla především u školení pro ekology,

požárníky a také pracovníky pomocného provozu. Pro svářeče tato metoda vzdělávání není příliš vhodná, jelikož se jedná často i o praktické zkoušky. Tato elektronická forma vzdělávání je přívětivá pouze pro 10 % zaměstnanců, jak uvádí v dotaznících. Příčinou je pravděpodobně vysoký průměrný věk zaměstnanců. Průměrný věk zaměstnanců vybrané jednotky je 47 let, což odpovídá přibližně věkovému průměru celé organizace. Ve vybrané jednotce opravárenství bude mít do pěti let nárok odejít do starobního důchodu asi 16 % ze současného počtu zaměstnanců, tzn. přibližně každý šestý. Z tohoto důvodu bych společnost navrhla, aby pro zaměstnance v pokročilejším věku a mající zájem, uskutečnila jednorázové školení pro práci na PC. Všem zaměstnancům, pak vyzdvihla priority e-learningu a více je s touto formou vzdělávání a rozvoje seznámila.

3. Obměnit obsahovou strukturu školení a rozšířit nabídku kurzů

Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že respondenti nejsou zcela spokojeni s obsahovou strukturou některých školení. Uvádí, že nabyté informace jsou pro ně málo přínosné a v některých případech téměř neuplatnitelné při výkonu jejich povolání. Třetím návrhem pro organizaci je tedy ověřit si tuto skutečnost např. prostřednictvím výše navrhovaného hodnotícího formuláře nebo dotázání se zaměstnanců při osobním pohovoru či na poradách. Na základě tohoto ověření se poté zamyslet, zda by nebylo vhodné obsahovou strukturu školení přeformulovat.

Taktéž by zaměstnanci uvítali možnost účasti na vzdělávacích kurzech pro rozšíření odborných znalostí, jak uvádějí v dotaznících. Vedoucí pracovníci by mohli na poradách přednést návrh pro uskutečnění školení pro jednotlivé pracovní pozice. V návrhu by vedoucí pracovník měl sdělit časovou periodu školení, obsahovou strukturu a financování školení. Poté se zeptat zaměstnanců na jejich názor, a zda by takové školení pro rozšíření odborných znalostí uvítali a zúčastnili se ho.

6. Závěr

Po úvodní části, byli ve druhé kapitole, teoreticky definovány lidské zdroje, lidský kapitál, potenciál, dále řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Vymezila jsem metody vzdělávání, jejich přínos a také hodnocení. Definování těchto pojmů probíhalo prostřednictvím informací čerpaných z odborné literatury.

V úvodu praktické části, konkrétně ve třetí kapitole, byla charakterizovaná vybraná organizace a její analýza lidských zdrojů. Čtvrtá kapitola obsahovala popis systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této organizaci, identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání. Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje, byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazník, tvořený 20 převážně uzavřenými otázkami, byl osobně podán 67 zaměstnancům. Na základě výsledků z vyplněných dotazníků a z informací poskytnutých organizací, je možno konstatovat, že společnost zabývající se železniční nákladní dopravou má tento systém poměrně propracovaný. Je si vědoma, že se stále se rozvíjející technikou a vědou, se musí zaměstnanci učit novým a novým věcem, a tudíž je v zájmu organizace své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet tak jejich schopnosti a znalosti. Organizaci byla navržena 3 případná doporučení na zlepšení. Zavést systém hodnocení vzdělávání a rozvoje v organizaci, seznámit pracovníky s e-learningem vyzdvihnout jeho priority a obměnit obsahovou strukturu školení a rozšířit nabídku školení.

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě analýzy popsat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti působící na českém trhu v oblasti železniční nákladní dopravy a doporučit návrhy na zlepšení tohoto systému.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. HŘEBÍČEK, Vladimír. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, ekonomicko-správní fakulta, 2008. ISBN 978-80-210-4537-8.
5. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
6. JACKSON, Susan; SCHULER, Randal and WERNER, Steve. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2011. ISBN 13:978-1-11-58022-3.
7. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
8. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management: Essential Perspectives*. 5th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2009. ISBN 03-245-9241-8.
10. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

11. VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*
vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Jiné zdroje:

12. Interní zdroje organizace

Seznam zkratk

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CWS ANB Česká svářečská společnost ANB

ESF Evropský sociální fond

RID Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014

Barbora Poloc

jméno a příjmení studenta

Seznam schémat

Schéma 2.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	9
Schéma 2.2.: Systém formování pracovních schopností člověka	11
Schéma 2.3 : Cyklus systematického vzdělávání	13
Schéma 2.4 : Identifikace potřeb vzdělávání	14
Schéma 2.5 : Faktory ovlivňující volbu metody vzdělávání	20

Seznam grafů

Graf 3.1	Struktura zaměstnanců	27
Graf 3.2	Struktura zaměstnanců podle kategorií zaměstnání	28
Graf 3.3	Struktura zaměstnanců podle věku	29
Graf 3.4	Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	29
Graf 4.1	Otázka č. 1	41
Graf 4.2	Otázka č. 2	42
Graf 4.3	Otázka č. 3	43
Graf 4.4	Otázka č. 4	43
Graf 4.5	Otázka č. 5	44
Graf 4.6	Otázka č. 6	45
Graf 4.7	Otázka č. 7	45
Graf 4.8	Otázka č. 8	46
Graf 4.9	Otázka č. 9	47
Graf 4.10	Otázka č. 10	47
Graf 4.11	Otázka č. 11	48
Graf 4.12	Otázka č. 12	49
Graf 4.13	Otázka č. 13	50
Graf 4.14	Otázka č. 14	51
Graf 4.15	Otázka č. 15	51
Graf 4.16	Otázka č. 16	52
Graf 4.17	Otázka č. 17	53
Graf 4.18	Otázka č. 18	53

Graf 4.19	Otázka č. 19	54
Graf 4.20	Otázka č. 20	55

Seznam příloh

Příloha 1 : Dotazník

Příloha 2: Hodnotící formulář

Příloha 3: Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru

Příloha 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku ekonomické fakulty Vysoké školy báňské -Technické univerzity Ostrava oboru management. Ve Vaší společnosti zpracovávám svou bakalářskou práci na téma „ Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci “, a proto si Vás dovoluji oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Tento dotazník je zcela anonymní a na základě výsledků z Vámi vyplněných dotazníků mi umožníte odhalit případné problémy týkající se tohoto tématu a navrhnout tak možná opatření.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

Barbora Bechová

1. Uveďte prosím vaše pohlaví

žena

muž

2. Zařad'te se prosím do věkové hranice

do 30 let

51-60 let

31-40 let

61 a více let

41-50 let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

vysokoškolské

středoškolské

vyučen s maturitou

vyučen

základní

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- technický pracovník
- svářeč
- pracovník pomocného provozu

5. Absolvoval (a) jste vstupní školení se zaměřením na vykonávanou práci a seznámení s pracovištěm?

- ano
- ne

6. Myslíte si, že je školení pro výkon Vaší pozice nutné?

- rozhodně ano
- rozhodně ne
- spíše ano
- spíše ne

7. Jak často se účastníte školení?

- 1x za rok
- 2-3x za rok
- 4x a více za rok

8. Jsou Vám poskytovány dostatečné informace o možnostech vzdělávání a rozvoje?

- rozhodně ano
- rozhodně ne
- spíše ano
- spíše ne

9. Odkud se dozvídáte o možnostech vzdělávání a rozvoje?

- personalista
- nadřízený
- spolupracovníci
- nástěnka

10. Kdo rozhoduje o zařazení do povinných vzdělávacích kurzů?

- nadřízený
- sami

11. Máte možnost se dobrovolně vzdělávat nezávisle na vašem povolání?(cizí jazyky, práce na PC, apod.)

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

12. Účastníte se dobrovolně vzdělávacích a rozvojových aktivit, které Vám vaše společnost nabízí?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

13. Byli pro vás přínosem vzdělávací a rozvojové aktivity, v případě, že jste se jich zúčastnil (a)?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

14. Uplatnil (a) jste nově získané informace ze školení při výkonu zaměstnání?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> rozhodně ano | <input type="checkbox"/> rozhodně ne |
| <input type="checkbox"/> spíše ano | <input type="checkbox"/> spíše ne |

15. O kterou z oblastí vzdělávání a rozvoje máte nejvíce zájem?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> výuka cizích jazyků | <input type="checkbox"/> odborné znalosti |
| <input type="checkbox"/> práce na PC | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... |

16. Jakou metodu vzdělávání preferujete?

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> samostudium | <input type="checkbox"/> přednášku |
| <input type="checkbox"/> E-learning | <input type="checkbox"/> jiné |

17. Co Vás nejvíce motivuje ke vzdělávání a rozvoji?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> zájem o nové vědomosti | <input type="checkbox"/> zlepšení platových podmínek |
| <input type="checkbox"/> kariérní růst | <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... |

18. Má absolvování vzdělávacího kurzu vliv na platové ohodnocení?

ano

ne

19. Domníváte se, že proces vzdělávání a rozvoje je ve Vaší společnosti potřebný?

rozhodně ano

rozhodně ne

spíše ano

spíše ne

20. Jste spokojen (a) se současným stavem vzdělávání a rozvoje ve Vaší společnosti?

ano

ne, uveďte proč.....

Příloha 2: Formulář hodnocení vzdělávacího kurzu

Formulář hodnocení vzdělávacího kurzu

Vaše pracovní pozice:

Název vzdělávacího kurzu:

Místo a datum konání kurzu:

Hodnoťte na stupnice 1-5 (1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

1) Obsahová stránka vzdělávacího kurzu

1 2 3 4 5

2) Zvolená vzdělávací metoda vzdělávacího kurzu

1 2 3 4 5

3) Přínosnost a uplatnění získaných informací

1 2 3 4 5

4) Spokojenost s lektorem

1 2 3 4 5

5) Spokojenost s délkou kurzu

1 2 3 4 5

6) Úroveň pomůcek a materiálu

1 2 3 4 5

Poznámky ke vzdělávacímu kurzu:

.....
.....

Příloha 3: Seznam otázek použitých při polostrukturovaném rozhovoru

- Kdo je v organizaci pověřen systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- Na základě čeho identifikujete potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?
- Jaké metody vzdělávání a rozvoje praktikujete při školení zaměstnanců?
- Jak je plánován systém vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?
- Jakými školeními musí projít zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích?
- Máte zavedený hodnotící systém vzdělávání a rozvoje?
- Z čeho financujete vzdělávací kurzy a aktivity?