

Vzdělávání zaměstnanců Českých drah

Simona Zetková

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Zetková**
Osobní číslo: **H140490**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzdělávání zaměstnanců Českých drah**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání, celoživotního učení, charakteristiky společnosti České dráhy, a.s. a jejího vzdělávacího systému.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu, stanovení výzkumného problému a hypotéz.
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace a ověření hypotéz.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTONKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČIKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016



doc. Ing. Anežka Lengálková, Ph.D.
děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Berou na vědomí, že

- odevoláním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez omezení na výsadní obhlídky⁽¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v uceleném informačním systému dostupném k ucelěnému;
- na maji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2009 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o ochraně duševního vlastnictví (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3⁽²⁾;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 1 autorského zákona má ÚTĚ ve Zlíně právo na uveřejnění licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přímým písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k neziskovému využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčnímu účelům.

Prohláším, že

- elektronické a tištěné verze bakalářské práce jsou rovněž;
- na bakalářské práci jsem poskytl souhlas a poskytl licenční smlouvu jenom cílově. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně

12.04.2017

Jana Křiváková

Uzávěrka k 12.04.2017. Všechny údaje ve znění vzhledem k tomu, že se jedná o vnitřní dokument, který není veřejně dostupný, včetně pozdějších právních předpisů, je vztahováno k datu vydání této práce.

(1) Výsadní obhlídka umožňuje autorovi, aby jeho bakalářská práce byla přístupná a dostupná pro všechny, kteří mají zájem o její obsah a výsledky, a to i v případě, že autor není členem fakulty a není součástí fakulty. Výsadní obhlídka umožňuje autorovi, aby jeho bakalářská práce byla přístupná a dostupná pro všechny, kteří mají zájem o její obsah a výsledky, a to i v případě, že autor není členem fakulty a není součástí fakulty.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá podnikovým vzděláváním zaměstnanců Českých drah (dále jen ČD). Při zpracování tématu podnikového vzdělávání vycházím z 22leté praxe v daném oboru u ČD, které se dále rozdělili na dceřiné společnosti. S prostředím podniku a jejím fungováním jsem dobře obeznámena. Změnil se způsob vzdělávání, technologie i cíle podniku. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část zkoumá v první kapitole lidský kapitál, kde nastíníme jeho význam pro společnost. Další kapitola pojednává o firemním vzdělávání. Zásadní kapitolou je zhodnocení specifík vzdělávání zaměstnanců ČD v osobní přepravě a vykreslení systematického přístupu ve vzdělávání a popis jeho jednotlivých fází. V praktické části této práce bylo prostřednictvím dotazníkového šetření realizováno výzkumné šetření, které se věnuje názorům a postojům zaměstnanců ČD na firemní vzdělávání v organizaci a jeho rozvoj.

Klíčová slova: lidský kapitál, firemní vzdělávání, systematický přístup ve vzdělávání, dotazníkové šetření

ABSTRACT

This thesis deals with business education employees of Czech Railways (ČD hereinafter). The topic of corporate training covers the 22 start from the practice in the field for ČD, which are further divided into subsidiaries. The environment of the company and its operations'm very familiar. Changed the way of education, technology and targets subniche. The work is divided into two parts. The theoretical part of the first chapter examines the human capital is kawhich outline its importance for society. Another chapter deals with business education. Fundamental chapter is to evaluate the specifics of employee training in passenger transport and rendering systematic approach to education and a description of its phases. In the practical part of this work was conducted through a questionnaire survey carried out research which focuses on the opinions and attitudes of employees at the railway company training in the organization and its development.

Keywords: human capital, corporate training, systematic approach in education survey

Tímto bych ráda poděkovala paní PhDr. Zuzaně Hrnčířkové, Ph.D. za vstřícný přístup, ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

Dále děkuji všem respondentům, kteří se podíleli na vyplnění dotazníku k této bakalářské práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ.....	12
2 LIDSKÉ ZDROJE.....	14
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	14
2.2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	17
3.1 FORMOVÁNÍ PRACOVNÍCH SCHOPNOSTÍ.....	18
3.2 FORMY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	20
4 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
4.1 ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	22
4.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	23
4.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	24
4.4 VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
4.4.1 Výhody a nevýhody vyhodnocování.....	26
4.4.2 Kritéria vyhodnocování.....	27
4.4.3 Modely vyhodnocování vzdělávání	27
5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ČESKÝCH DRAH, A. S.	30
5.1 PŘEDSTAVENÍ VZDĚLÁVACÍ SPOLEČNOSTI – DVI, A. S.	32
5.2 VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ	34
5.2.1 Elektronický systém přihlašování	34
5.3 VZDĚLÁVACÍ METODY.....	35
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
7 METODOLOGIE.....	39
7.1 VÝZKUMNÉ TÉMA A PROBLÉM.....	39
7.2 HLAVNÍ A DÍLČÍ OTÁZKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	39
7.3 CHARAKTERISTIKA TECHNIKY SBĚRU DAT A METODY ZKOUMÁNÍ.....	40
7.3.1 Dotazníkové šetření.....	41
7.3.2 Exploratorní analýza dat, dvourozměrné rozdělení četností.....	41
7.4 PŘEDVÝZKUM	43
8 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....	44
9 DISKUZE	56

9.1	ANALÝZA A IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....	56
9.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	56
9.3	REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ	58
9.4	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	60
9.5	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI	61
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Vzdělávání je klíčem k životnímu úspěchu každého z nás. Úspěch podniku nezávisí jen na technologiích a kvalitních prostředcích, ale na zaměstnancích. Nejcennějším zdrojem jsou znalosti zaměstnanců. V personální strategii není jen důležité oddělení zaměstnanecké, sociální a bezpečnost práce, ale také oddělení vzdělávací. K rozvoji zaměstnanců by mělo docházet systematickým vzděláváním. Podnik může mnohem snadněji dosáhnout stanovených cílů.

O důležitosti kvalitního vzdělávání zaměstnanců dnes již není pochyb. Podrobnou analýzu vlastního vzdělávacího systému by si dnes měl zpracovat každý podnik. Předkládaná práce, ačkoli vzhledem k omezenému rozsahu nemůže postihnout problematiku v celé své šíři, poukazuje na možnosti, jak zlepšit a zefektivnit vzdělávání zaměstnanců. Úprava nastaveného systému by mohla zlepšit přístup organizace k profesnímu vzdělávání a tím i změnit motivaci jednotlivých aktérů dále se vzdělávat. Tato bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců v podniku.

Teoretická část práce si dává za cíl vymežit teoretické poznatky z oblasti rozvoje zaměstnanců a firemního vzdělávání se zaměřením na systematické vzdělávání zaměstnanců s uvedením všech fází systému vzdělávání a vymežit tak teoretická východiska pro zpracování praktické části práce.

Praktická část se věnuje analýze systému vzdělávání v podniku na základě studia vnitropodnikových dokumentů a dotazníkového šetření mezi pracovníky. Cílem této části je pomocí výzkumných metod zjistit, které fáze systematického přístupu se uplatňují v podniku a jakým způsobem a dále na jaké úrovni a jak hodnotí pracovníci možnosti svého profesního rozvoje v podniku. Zjištěné skutečnosti jsou porovnány s teoretickými poznatky v první části bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V KONTEXTU CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

V dnešní době se více používá pojem celoživotní učení, což více vyjadřuje definici celoživotního získávání dovednosti, znalosti, vědomosti a hodnot. Tento proces utváří jedince po celý jeho život. Důležitým aspektem celoživotního učení je vytvoření podmínek pro aktivní zaměstnanost a odborné vzdělávání zaměřené k uplatnění člověka v zaměstnání (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 13-15).

Pojem celoživotní učení zdůrazňuje nutnost aktivního přístupu jedince. Podle Palána (2002, s. 28-29) tento koncept představuje zásadní změnu v přístupu ke vzdělávání. Všechny přístupy k učení, ať již v tradičních vzdělávacích institucích nebo mimo ně, jsou chápány jako propojený celek, který umožňuje rozdílné a čtené přechody mezi vzděláváním, zaměstnáním. Výhoda tohoto konceptu spočívá zejména v tom, že je možné získávat různé kvalifikace a kompetence kdykoli v průběhu života. Formalizovaný systém vzdělávání v současné době vytváří pro koncept celoživotního učení nezbytné základy, ale tvoří jen pouhou část celého konceptu. Celoživotní učení má jedinci umožňovat vzdělání ve všech stádiích svého rozvoje až do úrovně svých možností a v souladu se svými zájmy. Celoživotní učení nelze zaměňovat se vzděláváním dospělých, tvoří ho pouze část a je jednou z jeho nejdůležitějších složek (Palán, 2002, s. 29).

S myšlenkou konceptu celoživotního učení přichází již J. A. Komenský ve své Vševýchově a to zcela v souladu s dnešním pojetím. Podle Palána (2002, s. 29) Komenský již ve své době zdůrazňuje nutnost vzdělávání v každém věku - vzdělávat se mají všichni napříč všemi sociálními vrstvami. Každý jedinec má být vzděláván celistvě – nikoli jen v jedné věci „nýbrž ve všech, které dovršují podstatu lidskosti“ (Palán, 2002, s. 29). Je zdůrazňována zejména skutečnost, že každému jedinci je potřeba vzdělávat se od narození do smrti.

Celoživotní učení rozdělujeme na **formální vzdělávání**, které se realizuje ve vzdělávacích institucích – formalizovaný školský systém. Cíle, prostředky, funkce, obsah a způsoby hodnocení jsou legislativně vymezeny. Absolvování tohoto vzdělávání je potvrzováno certifikátem a jeho výsledkem je stupeň vzdělání. **Neformální vzdělávání** zahrnuje vzdělávání dospělých, které se zaměřuje na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí. Jeho realizace je uskutečňována v soukromých vzdělávacích institucích, u zaměstnavatelů apod. Poslední součástí, která dotváří celoživotní učení, která je důležitá a potřebná pro rozvoj člověka, a to je **informální vzdělávání**. Odehrává se také mimo školský systém.

Tento proces vyjadřuje získávání vědomostí, osvojování dovedností, postojů a kompetencí z každodenních zkušeností. Probíhá v práci, v rodině nebo mezi vrstevníky. Zahrnuje také sebevzdělávání, které je neorganizované a nesystematické. Předpokládá se, že doplňování a prolínání jednotlivých typů učení probíhá v průběhu celého života a všechny tyto složky jsou si rovnocenné (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 20-22).

V dnešní struktuře dalšího vzdělávání dospělých nabývá na významu profesní vzdělávání dospělých. Profesní vzdělávání Palán (2002, s. 173) vysvětluje jako veškeré formy přípravy směřující k výkonu daného povolání. Příprava zahrnuje systematickou přípravu ve školách i všechny formy vzdělávání dospělých, jenž obsahově souvisí s výkonem povolání nebo zaměstnání. „*Na profesním vzdělávání se podílejí: střední odborná učiliště, střední odborné školy, postsekundární školské programy (pomaturitní, nástavbové), vyšší odborné školy, doškolovací, přeškolovací a rekvalifikační programy realizované školami a institucemi vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání.*“ (Palán, 2002, s. 173)

Další profesní vzdělávání má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého na trhu práce. Dále uvádí, že podstatou dalšího profesního vzdělávání je udržování souladu mezi pracovní způsobilostí jedince a nároky na výkon určité profese, je to stále přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce (Palán, 2002, s. 22).

Součástí dalšího vzdělávání je **občanské vzdělávání**, které vytváří širší předpoklady pro kultivaci člověka jako občana, pro jeho adaptaci na měnící se společenské podmínky. Zahrnuje problematiku historickou, právní, etickou, estetickou, náboženskou, politickou, občanskou a sociální.

Zájmové vzdělávání vytváří prostor pro kultivaci osobnosti, především prostřednictvím volnočasových aktivit. Zahrnuje problematiku osvětovou, náboženskou, naučnou, sportovní, kulturní apod. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 11-12). V rámci konceptu celoživotního učení je vyzdvihována aktivní role a motivace učícího se člověka. Tento koncept klade důraz na flexibilitu, svobodu a plánování osobního rozvoje, směřuje k naplnění individuálně vnímané kvality života. Zájmové vzdělávání umožňuje získat kompetence k utváření úspěšného života a životní dráhy. Jako klíčové kompetence, které vedou k užitečnému a úspěšnému životu podporujícímu nezávislost individuality (Rabušicová, 2008, s. 169-170).

2 LIDSKÉ ZDROJE

V této kapitole přiblížíme problematiku řízení lidských zdrojů. Na úvod definujeme lidské zdroje, poté se zaměříme na pojetí a význam řízení lidských zdrojů.

Každá společnost ke svému fungování musí propojit několik různých druhů zdrojů, bez kterých se nemůže obejít a bez kterých nemůže na trhu adekvátně působit. Kromě půdy, kapitálu a technologie jsou nedílnou součástí jejího života také lidské zdroje, tzn. zaměstnanci společnosti (Koubek, 2007, s. 13).

Pod pojmem **lidské zdroje** si představíme lidi v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Podobným termínem, který můžeme označit jako jeden ze základních ve spojení s konkurenceschopností podniku, je pojem lidský kapitál. **Lidský kapitál** chápeme jako vrozené a získané vědomosti, dovednosti, zkušenosti a návyky, kterými lidé disponují. Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidským kapitálem disponují i ti jedinci, kteří z jakéhokoli důvodu nejsou zařazeni do pracovního procesu. **Lidský potenciál** je souborem dispozic a předpokladů člověka, které jsou zaměřeny na výkon takových činností, pomáhajících organizaci postupovat vpřed a zvyšovat svoji konkurenceschopnost. Rozdíl mezi pojmy lidský kapitál a lidský potenciál není výrazně rozlišný, ovšem často se můžeme setkat s vysvětlením, že lidský kapitál se vztahuje spíše k přítomnosti kdežto lidský potenciál k budoucnosti (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 20-21).

2.1 Řízení lidských zdrojů

Každá organizace má za hlavní úkol plnění svých cílů a to prostřednictvím zvyšování výkonnosti, rozvoje, konkurenceschopnosti a dosahování stanovených zisků. Pro fungování každé organizace jsou podstatné čtyři základní zdroje, mezi které patří zdroje materiální, finanční, informační a zdroje lidské. Pro správný chod každé organizace je důležité tyto zdroje shromažďovat, propojovat a využívat. V publikacích, zabývajících se řízením lidských zdrojů se setkáváme s tvrzením, že nejdůležitější jsou lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je oblast procesů v organizaci, zabývajících se řízením a rozvojem těchto zdrojů a zahrnuje celou řadu postupů a různých metod pro práci s lidmi v organizaci (Koubek, 2007, s. 13-15).

Úkoly spojené s řízením lidských zdrojů jsou ve firmách realizovány prostřednictvím manažerů. Hlavními aktivitami personalistiky jsou (Armstrong 2002, s. 44):

- *Organizace* – vytváření pracovních míst, úkolů, rolí a zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace.
- *Zabezpečení lidských zdrojů* – zahrnuje problematiku plánování lidských zdrojů včetně nároků na kvalifikaci, počet nebo flexibilitu pracovníků a také získávání a výběr počtu a struktury pracovníků.
- *Řízení pracovního výkonu* – zaměřuje se na dosažení stanovených cílů, zlepšování a hodnocení pracovního výkonu.
- *Rozvoj zaměstnanců* – zahrnuje vzdělávání zaměstnanců, rozvoj manažerů a řízení kariéry zaměstnanců s potenciálem.
- *Odměňování zaměstnanců* – zahrnuje odměňování, hodnocení zaměstnanců a odměňování podle výkonu a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- *Pracovní vztahy* – zabývá se řízením a udržováním kolektivních pracovních vztahů, participací a zapojováním zaměstnanců do rozhodování o záležitostech společného zájmu a zajišťováním nezbytné komunikace.

Stýblo (2010, s. 17) poukazuje na to, že personalistika musí přijít s novým modelem pracovního chování a jednání, který vede k vysoké výkonnosti. Kompetence lidí nemůže spočívat pouze ve schopnostech práce pro danou firmu nebo pro obor, ale požaduje se především flexibilita, která je jednou ze základních hodnot nové práce a existence. Úkolem do budoucna je dobrá znalost byznysu a správná formulace schopnosti lidí, jejich rozvoj, rozvoj organizace apod.

2.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů představuje jednu z dílčích oblastí řízení lidských zdrojů.

Tento proces se zaměřuje na konceptuální, kontinuální a efektivní rozvoj zaměstnanců. Na rozvoj jejich lidského kapitálu (Veteška, Tureckiová, 2008b, s. 118), kterého jsou nositeli a vlastníky. Proces rozvoje lidských zdrojů je úzce propojen s danou částí řízení lidských zdrojů. Je to ta část, která se zabývá rozvojem lidského kapitálu, tzn. s rozvojem lidského potenciálu nejen jednotlivých zaměstnanců, ale také i společnosti jako celku, protože zlepšení výkonnosti zaměstnanců velmi silně ovlivňuje vlastní výkonnost.

Rozvoj lidských zdrojů si klade za cíl rozvíjet kompetence jedince, se kterými poté může disponovat. **Kompetenci** můžeme charakterizovat jako soubor postojů, znalostí, schopností, dovedností a metod, osvojené jedincem v procesu vzdělávání a využívané k řešení daných úkolů a situací nejen ve svém osobním, ale i v pracovním životě (Veteška, Tureckiová, 2008a, s. 25-26). Kompetence zastávají důležitou roli ve zdokonalování lidského kapitálu.

Personální práce by se měla v procesu rozvoje lidských zdrojů zaměřit na rozvoj a řízení kompetencí svých pracovníků. Důležitými složkami týkajícími se jejich rozvoje a které ho do značné míry podmiňují, jsou rychlost, flexibilita a ochota přizpůsobovat se změnám (Koubek, 1998, s. 206).

Dle Vetešky a Tureckiové (2008a, s. 114), je důležitá soustředěnost na odstraňování rozdílů mezi formulovaným standardem souboru kompetencí, které jsou definované pro dané pracovní místo a mezi skutečnou mírou kompetencí zaměstnance na této pozici (longitudinální flexibilita), ale také soustředit se na rozvoj těch kompetencí, které pracovník na dané pracovní pozici aktuálně nevyužije, ale mohou mu pomoci zvládat budoucí situace nejen v osobním, ale i v pracovním životě (transverzální flexibilita); (Bartoňková, 2010, s. 17 a Koubek, 1998, s. 207). Tato skutečnost poukazuje na důležitý znak kompetence, a to na mnohostranné využití, tzn., že nelze omezit jejich aplikaci pouze na konkrétní situace.

Dnešní doba vyžaduje, aby se organizace starala o rozvoj a další vzdělávání svých zaměstnanců, které se orientuje na utváření pracovních schopností zaměstnance z důvodu zlepšení jeho pracovního výkonu, naplnění jeho osobní ctižádostivosti co se týká kariérového postupu a tím zlepšování výkonnosti celé organizace. Těmito skutečnostmi dochází k tzv. **řízenému pracovnímu výkonu**. Je to flexibilní a nepřetržitý proces, na kterém se podílí vedoucí a jimi řízení pracovníci. Podnikové vzdělávání musí být propojeno s cíli organizace a vedeno profesionálně. Tato vzájemná spolupráce dosahuje žádoucích výsledků práce (Bartoňková, 2010, s. 37). Armstrong (2002, s. 439) potvrzuje, že řízení pracovního výkonu je založeno na filozofii, která zdůrazňuje trvalé zlepšování výkonu, podporuje nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností a vede k významu učení a práce. Neřízené vzdělávání vede jen k chaotickému výběru školení a vzdělávacích kurzů. Tímto se dostáváme k významu podnikového vzdělávání.

3 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Termín firemní vzdělávání se používá pro označení souhrnu vzdělávacích akcí uskutečňovaných organizací nebo zmocněným zaměstnancem. Jedná se o proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace pracovníků podniku, který je systematický (Palán, 2002, s. 157).

Firemní (podnikové) vzdělávání zahrnuje jak vzdělávání v podniku (vnitropodnikové, organizované podnikem na pracovišti nebo ve vzdělávacím zařízení podniku), tak vzdělávání mimo organizaci (externí vzdělávání). Může být jak povinné ať už je vyžadováno firmou, či zákonem anebo dobrovolné, kde záleží pouze na samotném pracovníkovi, zda se zúčastní či ne (Bartoňková, 2010, s. 16).

Firemní vzdělávání je součástí nadřazené skupiny dalšího profesního vzdělávání, které je současně podskupinou vzdělávání dospělých, jež tvoří základní prvek celoživotního vzdělávání. Důvody k jeho realizaci lze spatřovat v identifikaci nedostatku vědomostí, znalostí, schopností, požadovaných postojů a návyků (Mužík, 2012, s. 27). Tyto důvody se projevují tím intenzivněji, čím více se mění okolí organizace společně s nutností flexibilně reagovat na tyto požadavky (Mužík, 2012, s. 27), aby byla zajištěna dostatečná konkurenceschopnost firmy.



Obr. 1. Struktura vzdělávání dospělých (Mužík, 2012, s. 24)

Vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností. Nemělo by se jednat o vzdělávání, které by se zaměřilo výhradně na formování pracovních schopností, ale mělo by se jednat i o vzdělávání zaměřené na formování osobnosti zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců jako personální činnost, zahrnující následující aktivity:

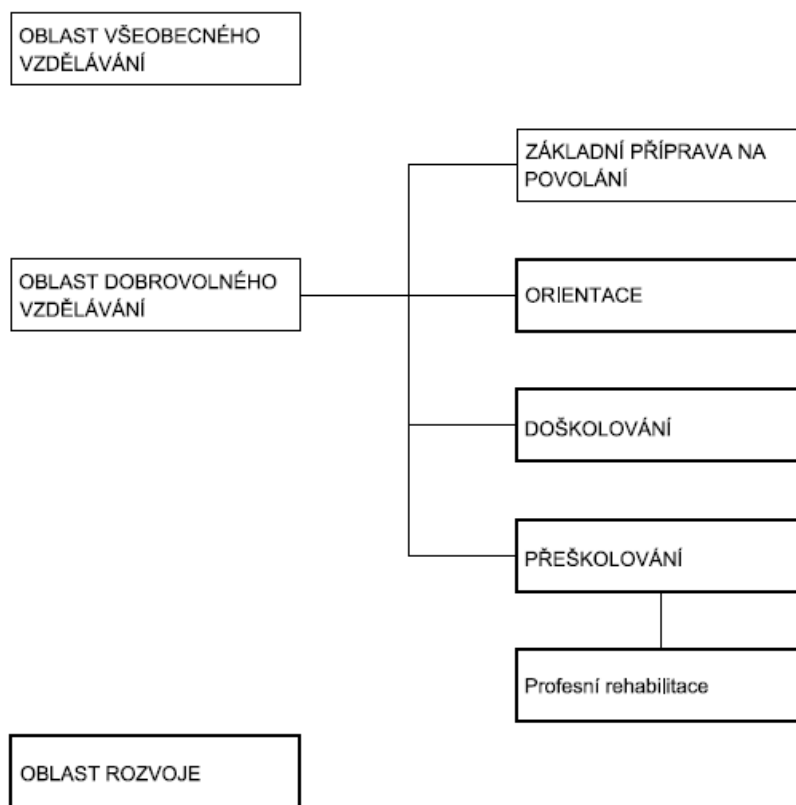
- a) Přizpůsobování pracovních schopností, které jsou na pracovníky kladeny v důsledku měnících se požadavků pracovního místa, tj. **prohlubování pracovních schopností**.
- b) Zvyšování použitelnosti pracovníků, mají alespoň částečné zvládnuté znalostí a dovedností, které jsou potřebné k výkonu dalších prací. Jedná se tedy o **rozšiřování pracovních schopností**.
- c) **Rekvalifikační procesy v rámci organizace**, kde pracovníci, mají povolání pro organizaci.
- d) Přizpůsobit pracovní schopnosti nových zaměstnanců specifickým požadavkům pracovní pozice, technologii, technice, stylu práce v organizaci. Pracovník musí být doškolen, přeškolen nebo adaptován v procesu, který se nazývá **orientace pracovníka**.
- e) **Formování osobnosti pracovníka**, tedy vlastností, které mají vliv na jeho chování, vědomí, motivaci apod. Tyto vlastnosti se promítají do vztahů na pracovišti, ovlivňují formování týmu a také individuální a kolektivní pracovní výkon (Koubek, 2007, s. 252-254).

3.1 Formování pracovních schopností

Jedná se o činnost, která přímo souvisí s výkonem konkrétní pracovní pozice v konkrétní organizaci. Tuto činnosti lze definovat jako organizovanou, podporovanou a vykonávanou jako součást personální a sociální práce (Koubek, 2007, s. 254-255).

Rozlišují se na tři oblasti:

- Oblast všeobecného vzdělávání
- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje



Obr. 2. Systém formování pracovních schopností člověka (Koubek, 2007, s. 255)

Oblast všeobecného vzdělávání

Pracovník získává základní a všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti k výkonu specializované činnosti. V této oblasti se rozvíjí osobnost pracovníka a jeho sociální stránka. Toto vzdělávání nezabezpečuje organizace, ale je v kompetenci státu, který tuto oblast řídí a kontroluje.

Oblast odborného vzdělávání

Tato oblast je označována jako profesní/odborná příprava - training. Profesní vzdělávání se používá při přípravě na pracovní pozici, kterou bude pracovník vykonávat a její aktualizaci. Oblast se orientuje na zaměstnání. Oblast odborného vzdělávání se skládá ze základní přípravy na povolání, doškolování, rekvalifikaci, prohlubování kvalifikace a v současné době, se zde zahrnuje i orientace pracovníka.

Oblast rozvoje

Slouží k rozšiřování kvalifikace. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než současně vykonávanou pracovní pozici. Dále se tato oblast věnuje rozvoji osobnosti pracovní-

ka, který napomáhá k dosažení cílů organizace, a také k dobrým vztahům mezi jednotlivými pracovníky v organizaci (Koubek, 2007, s. 255-257).

Vzdělávání pracovníků by nemělo sledovat jen zájmy organizace, ale mělo by také umožnit pracovníkům jejich osobní rozvoj. Ten může mít pozitivní dopad i na jejich pracovní výkon.

3.2 Formy firemního vzdělávání

„Na stanovení cílů a volbu vzdělávacího obsahu navazuje volba didaktických forem, zda bude výuka realizována v přímém kontaktu lektora a účastníka nebo prostřednictvím distančního vzdělávání. Didaktické formy představují určitý organizační rámec výuky (Bartoňková, 2010, s. 149, cit. dle Barták, 2003, s. 92), jinými slovy: relativně trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačních opatření, jimiž se realizuje vzdělávání ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, technika).“ (Bartoňková, 2010, s. 149).

Dle Mužíka (2004, s. 55-59) rozumíme didaktickou formou organizační rámec výuky. Volba forem má pro didaktický proces velký význam. Dělí se podle různých hledisek:

Přímá výuka – přímý, osobní kontakt lektora s účastníkem, bývá užíván také termín prezenční vzdělávání. Jedním z klíčových faktorů je stanovení cílů výuky.

Kombinovaná výuka – vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání (vstupní seminář, individuální studium, výcvikové semináře, závěrečné zkoušky).

Korespondenční, distanční vzdělávání, e-vzdělávání – forma sebevzdělávání.

Hroník (2007, s. 128 - 129) podnikové vzdělávání člení do forem podle obsahu do následujících oblastí. Funkční vzdělávání zabezpečuje, aby pracovník mohl standardně a úspěšně vykonávat svou práci, toto vzdělávání bývá často předmětem certifikace. Doplňkovým funkčním vzděláváním rozumíme rozšiřující vzdělávání, které často mívá charakter zakázkového řešení. Manažerské vzdělávání směřuje na nácvik skupinového řešení problémů nebo rozvoj dalších manažerských způsobilostí, ale může mít různé podoby. Účelové vzdělávání má zaměření na rozvoj měkkých dovedností. Dále jsou to jazyková vzdělávání a IT školení. Poslední oblastí je školení ze zákona, které je povinné.

V následujícím textu se zaměříme na systematické vzdělávání v organizaci.

4 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP VE VZDĚLÁVÁNÍ

Efektivita vzdělávání zaměstnanců může být dosaženo pouze za předpokladu organizovaného a systematického vzdělávání. Význam komplexnosti vzdělávání je dán tím, že vstupuje jako systematický cyklus do schématu podnikového vzdělávání a z jednotlivých vazeb vyplývá přímý vliv na všechny oblasti organizace (Tureckiová, 2004, s. 90).

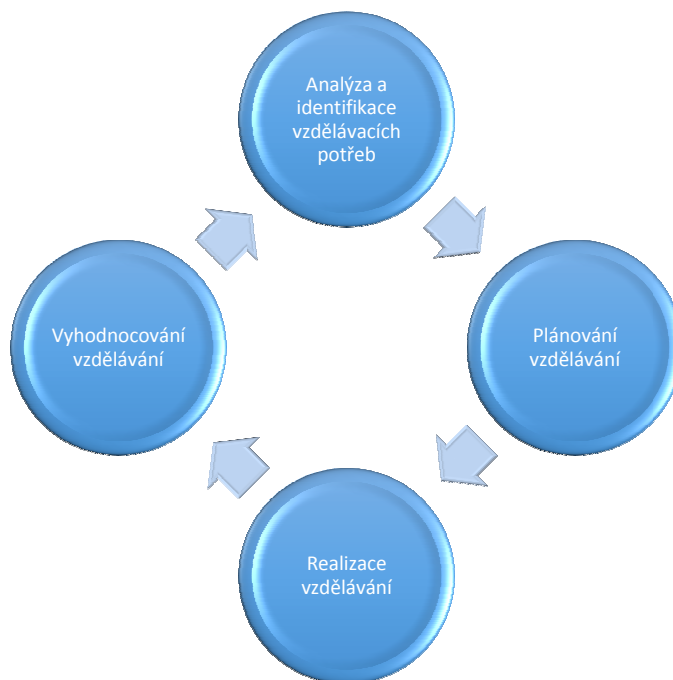
Nekomplexnost jednotlivých fází a dílčích kroků může zapříčinit neefektivní realizaci vzdělávání, jež nebude přínosem jak pro podnik, tak ani pro jejího pracovníka. Systematický přístup ve vzdělávání zahrnuje fázi analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb, dále pak plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a fázi hodnocení vzdělávání.

Musí vycházet ze zásad vzdělávací politiky, která je odrazem strategických cílů organizace, pro jejichž efektivní dosažení je nezbytné zvýšit schopnosti zaměstnanců a pružně reagovat na změny v podnikatelském prostředí (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 65-66).

Koubek (2007, s. 259- 260) vyjmenovává přednosti a výhody systematického vzdělávání:

- organizace má k dispozici soustavně vyškolené zaměstnance a v případě potřeby obsazení místa nemusí vyhledávat nové adepty na trhu práce,
- soustavně zlepšuje kvalifikaci, dovednosti a osobnost zaměstnanců,
- průběžně formuje pracovní schopnosti zaměstnanců podle specifických potřeb organizace,
- průměrné náklady bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím,
- systematická přispívá k rychlejšímu rozvoji zaměstnance, čímž se zvyšují jeho šance na platový postup,
- zlepšuje vztah zaměstnanců k organizaci a zvyšuje jejich motivaci.

Ať už použijeme kteroukoliv definici, podstatou systému firemního vzdělávání je jeho systematická s navazujícími cykly.



Obr. 3. Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118)

4.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb znázorňuje ve firmě první fázi v systematickém přístupu ve vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 118).

Podstata této fáze spočívá ve shromažďování informací a byla provedena co nejpřesněji, neboť svým charakterem podmiňuje realizaci dalších fází. Tato skutečnost klade na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb u pracovníků společnosti velké nároky na detailní provedení a správnost. Této fázi cyklu se jedná o identifikaci rozdílu mezi tím, „co je“ - současný výkon zaměstnanců, výsledky firmy, a tím, „co je žádoucí“ – požadovaný výkon, strategické cíle a cíle a normy výkonu. Výsledkem je identifikace rozdílu tedy výkonnostní mezery. Další aktivity vzdělávacího cyklu se zaměřují na ty příčiny výkonnostních mezer, které jsou odstranitelné vzděláváním, tedy vzdělávací potřeby (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69).

Vzdělávací potřeby vyplňují mezeru mezi stavem, který je aktuální (co je nyní) a stavem, který nastane (co bude) neboli tím, který je žádoucí.

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

- Nastane změna v některém ze segmentů vnějšího působení – nejčastěji v obecném nebo úkolovém prostředí.

- Nastane změna ve vnitřním prostředí v organizaci, firmě nebo změna ve firemní strategii, celkové koncepci směřování organizace.

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

Naším výstupem z procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb by měly být odpovědi na dotazy – kdo by měl být vzděláván a v čem by měl být vzděláván?

4.2 Plánování vzdělávání

Během procesu plánování vzdělávací aktivity vzniká plán v podobě vzdělávacího programu, který se skládá ze tří fází:

Přípravná fáze – kdy se analyzují účastníci vzdělávacího programu, specifikují se jejich potřeby a stanovují se cíle vzdělávacího programu.

Realizační fáze – ve které se zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího programu, dochází k bližšímu určení způsobu průběhu vzdělávání a zároveň se určují vhodné metody, které budou při vzdělávání využity.

Fáze zdokonalování – jde o část procesu, ve které dochází k hodnocení průběhu vzdělávání vzhledem ke vzdělávacím cílům, přičemž jsou hledány možnosti, sloužící ke zlepšení celého procesu vzdělávání a zároveň se dochází ke zvolení odpovídající metody hodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 80-81).

Plán vzdělávání (Koubek, 2011, s. 250) má z praktického hlediska odpovědět na otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
- Komu? (jednotlivci, skupiny)
- Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, metody vzdělávání)
- Kým? (externí/interní lektor, vzdělávací instituce)
- Kdy? (časový rozvrh)
- Kde? (zajištění ubytování, místo konání)
- Za jakou cenu/náklady? (plán rozpočtu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost? (metody hodnocení)

Ve fázi plánování vzdělávání zvažujeme, jakým způsobem bude probíhat hodnocení vzdělávání, zda a jak bude zpětná vazba předána. Kalkulujeme s pozdějším vyhodnocením každé kategorie vzdělávání a připravíme si k tomu materiály. Uvážíme, které informace z hodnocení budeme chtít získat (Armstrong, 2002, s. 524).

Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání se stává podkladem pro přípravu projektu vzdělávacích aktivit a jejich realizaci (Tureckiová, 2004, s. 102).

4.3 Realizace vzdělávání

Po dokončení plánovací fáze a přípravných činností se může přistoupit k dalšímu kroku, kterým je vlastní realizace konkrétní vzdělávací akce ve shodě s plánem podnikového vzdělávání. Podobu realizace dané vzdělávací akce ovlivňují podstatným způsobem některé faktory, které vstupují do fáze realizace. Jde o cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory (Bartoňková, 2010, s. 167).



Obr. 4. Součásti vzdělávacího plánu (Bartoňková, 2010, s. 167)

Cíle: stanovíme na základě určených potřeb vzdělávání. Rozlišujeme programové cíle a cíle kurzu (vzdělávací akce).

Program: má-li být vzdělávání efektivní, musí se účastníci opravdu něco naučit. Tomu musí být uzpůsoben program konkrétní vzdělávací aktivity, jehož součástí je časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky.

Motivace: ochota pracovníka zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti, která je základním prostředkem k efektivitě vzdělávání, je významným prvkem vzdělávacího procesu.

Účastníci: důležité je emocionální rozpoložení účastníků, kulturní a vzdělanostní zázemí. Každý člověk má svůj styl učení: aktivista, reflektor, teoretik, pragmatik.

Metody: k jejich vhodnému výběru není žádný zaručený návod, volí se dle různých hledisek. Vhodná volba závisí na okolnostech vztahujících se k jednotlivcům, k podniku a k učebním cílům.

Dle Koubka můžeme metody vzdělávání rozčlenit na dvě základní skupiny:

a) Metody vzdělávání na pracovišti (on the job) na konkrétním pracovním místě, vhodné pro vzdělávání dělníků. Instruktaž při výkonu, rotace práce, koučování, mentorování.

b) Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodné pro manažery. Přednáška, demonstrace, samostudium, workshop, hraní rolí, diskuse, seminář, učení akcí.

V praxi se pro vyšší efektivitu vzdělávání používá kombinace více metod.

Lektoři: pro úspěšné vzdělávání je důležitým prvkem osobnostní předpoklad lektora. Ten musí v rámci realizace vzdělávací aktivity vykonávat nejrůznější činnosti, pro které jsou nezbytné nejenom technologické znalosti, ale i ty osobnostní a andragogické (pedagogické). Ve vzdělávacím procesu mohou lektori používat různé styly vzdělávání: behaviorální styl, funkcionalistický styl, strukturalistický styl, humanistický styl.

Všemi fázemi realizace se nám ještě prolínají organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce. Realizace má tři fáze: fázi přípravy, vlastní realizace a transferu (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83-105).

4.4 Vyhodnocování vzdělávání

Hodnocení vzdělávací akce je jednou z nejpodstatnějších aktivit, které jsou spojeny s celým systematickým přístupem ve vzdělávání. Bez hodnocení nelze určit, zda má určitá aktivita pro firmu a její pracovníky přínos, jaký se od ní očekává. Ve své podstatě se jedná vždy o posuzování toho, do jaké míry vzdělávací aktivita splnila svůj účel (Armstrong, Taylor, 2015, s. 367).

Na vzdělávání zaměstnanců lze nahlížet dvěma způsoby – lze je vyjádřit finančně a druhý způsob je kvalitativního charakteru (zlepšení chování vůči zákazníkům, zlepšení morálky, vyšší flexibilita zaměstnanců). Výchozí základnou pro vyhodnocování přínosu vzdělávání pro organizaci jako celek se stávají ukazatele, které firma získává a v pravidelných intervalech vyhodnocuje (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 108).

Pro potřeby firemního vzdělávání se také využívají dvě etapy evaluace (Bartoňková, 2010, s. 184-185):

- **hodnocení formativní** – probíhá průběžně a jeho cílem je zjistit nedostatky a formovat vzdělávací akci tak, aby splnila požadavky. Zvyšuje motivaci účastníků a využívá techniky jako: dotazníky, testy, pozorování v průběhu akce, rozhovory, hospitace;
- **hodnocení sumativní** – souhrnné, finální a souvisí s konkrétními požadavky zjištěnými při identifikaci potřeb. Využívané techniky jsou pozorování, dotazníky, testy atd.

4.4.1 Výhody a nevýhody vyhodnocování

Proces vyhodnocování přináší výhody i nevýhody (Vodák, Kucharčíková, 2007, 110-111).

K výhodám např. patří:

- zlepšení vztahů mezi manažery a účastníky, už z podstaty věci, že lidé jsou zdroji, za které nesou manažeři zodpovědnost;
- zvýšení efektivity podnikání;
- podpora těsnější vazby mezi cíli podniku a cíli vzdělávání;
- orientuje vzdělávání na správné lidi;
- integrace vzdělávání a jiné pracovní činností.

Nevýhodami vyhodnocování jsou:

- náročnost získávání potřebných informací;
- náročnost na čas, spolupráci lektorů, účastníků vzdělávání a managementu;
- nesnadnost izolace dopadů vzdělávání od jiných vlivů v organizaci.

4.4.2 Kritéria vyhodnocování

Pro zvýšení objektivity a přesnosti procesu zvolíme vyšší počet kritérií:

Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího procesu. Patří sem například reakce účastníků, kde hodnotí průběh školení.

Vnější kritéria se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího programu. Měří některé aspekty výkonu – změnu v nákladech, změnu v objemu prodeje apod. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 119-120).

4.4.3 Modely vyhodnocování vzdělávání

Metody členíme podle různých hledisek, např. podle časového odstupu od vzdělávací akce, podle autorství hodnocení, nebo podle formy zápisu. Rozšířeným a používaným dělením je pětiúrovňový model vyhodnocování (Hroník, 2007, s. 178).

Úroveň reakce – nejčastější hodnotící metoda, zaměřená na měření reakce účastníka anebo měřící spokojenost, ihned po skončení kurzu. Objektem měření je obsah kurzu, prostředí, metody, atd. Je snadno proveditelná, ačkoliv bývá odborníky kritizována pro vypovídání hodnotu o zábavnosti kurzu a lektora, namísto měření toho, zda účastník lépe pracuje. I přes tyto nedostatky je management firem využívá pro snadnou dostupnost a nízké náklady (Belcourt, Wright, 1998, s. 183-184). Ke škále hodnocení Hroník (2007, s. 181) podotýká, že ve formuláři má být využita jak číselná škála, tak dostatečný prostor pro volné, slovní vyjádření.

Úroveň učení - testování musí proběhnout před začátkem a pak po skončení kurzu. Koncept testů musí splnit podmínku, že odráží pochopení významu. Retest nesmí obsahovat stejné otázky. Další technikou je řešení případové studie. Kombinace metod zvyšuje validitu měření (Hroník, s. 185-186).

Úroveň chování – měří se míra uplatnění poznatků v praxi. Technika se vybírá podle definovaných cílů školení. Dobré je zapojení kontrolní skupiny, která vyloučí případné vlivy jiných proměnných na výslednou činnost (Buckley, Caple, 2004, s. 199). V praxi lze tuto úroveň měřit přímým pozorováním, jakoukoliv formou hodnocení pracovníků a výkonu, dotazníkem, pohovorem atd. (Bartoňková, 2010, s. 188).

Úroveň výsledků – měří se dopady učení na výkonnost jednotlivce anebo organizace. Metody použitelné k uplatnění jsou (dopředu deklarované) strukturované rozhovory, dotazníky, odhad přínosů (subjektivní zhodnocení úrovně zlepšení), zpětná vazba (360, 180, 540 st.), odhad manažerské výkonnosti, získání kvalifikace. Při zkoumání zlepšení výkonnosti organizace lze využít metody analýzy trendů (testují se údaje souvztažné k minulé a aktuální výkonnosti), analýza dopadů, kontrolní skupiny a další (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 137-138).

Úroveň postojů – na utváření nových postojů je zaměřen motivační workshop, kde se pracuje se změnou. Díky subjektivním hodnotícím metodám a jejich škálám lze postihnout postojový index (Hroník, 2007, s. 192).

Vzdělávání vyvolává reakce podněcující učení a současně mění pracovní návyky. Následkem toho přinese změny při plnění cílů, změny v chování pracovníků uvnitř organizace a navenek. Počet úrovní, které budou při vyhodnocování použity, závisí na rozhodnutí a dohodu mezi lektory a manažery. Ovlivňujícími činiteli mohou být délka vzdělávacího programu a časová náročnost na vyhodnocení, vypovídací schopnost požadovaných informací, podnikové cíle apod. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 123-124).

Pro vyhodnocení firemního vzdělávání můžeme použít model **hodnocení podle Kirpatricka**, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení. Na každou úroveň používáme klíčovou otázku, na kterou hledáme prostřednictvím tohoto modelu odpověď.

Reakce - Líbilo se jim to?

Učení - Naučili se to?

Chování - Použili to na pracovišti?

Výsledky – Došlo ke změně efektivity podniku?

Reakce – měření reakcí účastníků nebo měření spokojenosti vzdělávací akce představuje nejčastější hodnotící metodu. Je velmi často používaná mezi lektory, účastníci vyplňují zpětnou vazbu formou dotazníku. V rámci tohoto hodnocení jde o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím, kde se kurz konal a s použitými metodami.

Učení – zahrnuje kognitivní a postojevé složky. Nejsnadnějším způsobem jak změřit učení, je provést na začátku a po skončení vzdělávacího programu test. Hodnocení bývá provedeno formou testů, simulacemi v reálných situacích a využitím hraní rolí.

Chování – je zaměřeno na to, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány na konkrétní pracovní situaci. Chování lze hodnotit prostřednictvím pozorovatelů, kteří mohou hodnotit pracovní výkon před a po skončení školení. Dotazujeme se přímo zaměstnavatelů, jak jsou spokojeni s chováním vyškolených pracovníků.

Výsledky – měření výsledků vzdělávání je velmi obtížné. Cílem tohoto hodnocení je stanovit náklady na vzdělávací akci a určit čisté přínosy pro firmu. Vzhledem k tomu, že se tvrdé data jako jsou obrat, kvalita, produktivita a čas měří jen velmi obtížně, nahrazují je měkké data, kterými jsou postoje, dovednosti, pocity apod. I zde však dochází někdy k obtížím při měření, proto lze využít hodnocení návratnost investic, jehož základ je v porovnání finančních zisků s vynaloženými náklady (Bartoňková, 2010, s. 186-189).

5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI ČESKÝCH DRAH, A. S.

V této kapitole si představíme a charakterizujeme společnost České dráhy, a. s. Dále se budeme zabývat vzděláváním pracovníků zaměstnaných u této společnosti a také představíme podnik, který vzdělávání pracovníků uskutečňuje.



Obr. 5. Logo ČD, a. s.

Akciová společnost České dráhy je klíčovým provozovatelem železniční dopravy v České republice. Vznikla 1. 1. 2003 na základě zákona č.77/2002 Sb., z 5. 2. 2002, jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy (Předpis č. 77/2002 Sb.).

Transformací státní organizace České dráhy, a. s. vznikly další tři společnosti:

- **Akciová společnost České dráhy**, která poskytuje služby v nákladní a osobní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty.
- Státní organizace **Správa železniční dopravní cesty**, která hospodaří s majetkem státu a poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- **Drážní inspekce** je pak složkou organizační a slouží k zjišťování příčin a okolností, za kterých mimořádné události vznikly (České Dráhy, O společnosti, 2014).

Akciová společnost České dráhy, a. s. má celkem 13 dceřiných společností, dceřiná společnost je společnost, která je zcela nebo částečně ve vlastnictví jiné (mateřské) společnosti a je jí ovládána. V praxi to znamená, že mateřská společnost vlastní více než polovinu akcií dceřiné společnosti.

Železniční nákladní dopravu provozuje dceřiná společnost ČD Cargo, a. s. Jedná se o přepravu zemědělských a průmyslových komodit, automobilů, surovin, paliv a pohonných hmot, kontejnerů a nadměrných nákladů. Denně přepravuje tato firma po železniční síti cca 25 tis. vozů naložených nejrůznějším zbožím.

Důležitým poskytovatelem a dodavatelem služeb v oblasti správy, výstavby a údržby telekomunikačních systémů, které jsou nezbytné k zabezpečení provozu a provozuschopnosti drážní infrastruktury, je dceřiná společnost ČD – **Telematika, a. s.** Jejimi klienty jsou státní správa, samospráva a velké tuzemské společnosti. Významnou část svých obchodních aktivit směřuje ČD – Telematika, a. s. do telekomunikačního sektoru, kde působí jako dodavatel velkoobchodních hlasových a datových služeb.

Nejvýznamnější činností Českých drah, a. s. je přeprava osob. Mezi klíčové odběratele těchto služeb patří kromě krajů i stát, zastoupený Ministerstvem dopravy ČR. Doprava a přeprava je realizována úsekem náměstka pro osobní dopravu generálního ředitelství Českých drah, a. s. Síť železnic Českých drah je dlouhá devět a půl tisíce kilometrů a počet osobních vlaků činí více než sedm tisíc.

Hlavním orgánem Českých drah, a. s. je Řídicí výbor, jehož prostřednictvím vykonává stát svá práva, jako výhradní vlastník akcií. Dalšími orgány jsou představenstvo, dozorčí rada a valná hromada.

Rovněž je kladen důraz na vzdělávání zaměstnanců Českých drah, a. s., které má na starosti další dceřiná společnost **Dopravní vzdělávací institut, a. s.**, (dále jen **DVI**). Zaměřuje se především na výuku a vzdělávání odborníků v oblasti dopravy a přepravy a to nejen železniční. V souvislosti s členstvím České republiky v Evropské unii, se DVI v poslední době zaměřuje i na vzdělávání v oblasti legislativy a nových požadavků. Jako dceřiná společnost Českých drah, a. s., je součástí Skupiny Českých drah. Podnik DVI jako první v ČR získal akreditaci pro výuku strojvedoucích.



Obr. 6. Logo DVI, a. s.

5.1 Představení vzdělávací společnosti – DVI, a. s.

Dopravní vzdělávací institut akciová společnost byla založena na základě usnesení představenstva České dráhy, a. s. č. 2442/2005 ze dne 19. 7. 2005. DVI, a.s. je dceřiná společnost se 100 % účastí Českých drah. Externí firma DVI nabízí širokou škálu vzdělávacích aktivit. Jednotlivé podniky, které se podílejí na železniční dopravě, využívají pro svou činnost řadu interních norem a zároveň musí respektovat normy obecně platné a závazné pro všechny účastníky železničního provozu. Pro seznámení s touto specifickou problematikou poskytuje firma DVI služby svých odborných lektorů. Při návrzích zásadních změn užívaných norem v oboru firmě DVI pomáhají vybraní odborníci, kteří zaujímají roli konzultanta.

Firma vyhovuje certifikátem kvality podle norem ISO 9001:2000. DVI se především zabývá zabezpečováním systému firemního školení a vzdělávání zaměstnanců ČD, včetně dceřiných společností, dále pak vzděláváním externích zákazníků, včetně jejich rekvalifikací. DVI nabízí své služby prostřednictvím Regionálních center vzdělávání (RCV), které má umístěny po České republice.

Podnik DVI poskytuje vzdělávání ve 123 učebnách, z toho je 41 učeben vlastních a 82 učeben poskytují organizační složky ČD. Firma DVI dále vlastní ubytovací zařízení o kapacitě 70 míst a 4 učebnami. Toto zařízení se nachází v Dopravním vzdělávacím středisku v České Třebové.

Lektoři

Lektor, který je oprávněn provádět školení musí splňovat tyto předpoklady:

- a) být držitelem pověření ke školení, které uděluje ředitel příslušného odboru GŘ ČD, které je obsaženo v „Organizačním opatření k zabezpečení a provádění zkoušek a školení“ v oblasti osobní dopravy a přepravy, nákladní přepravy, řízení drážního provozu
- b) musí mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkoušku s tříletou praxí v dané odbornosti
- c) musí mít pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně kurzu pedagogického minima (Interní norma DVI).

Nově přichozí lektoři, kteří nemají pedagogické vzdělání, musí do dvou let absolvovat kurz pedagogického minima dle interního projektu DVI. Tento kurz DVI zajišťuje prostřednictvím Pedagogické fakulty Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Také při výběru lektorů se přihlíží k vysoké úrovni odborných znalostí. Tato odbornost je podmíněna minimálně tříletou odbornou praxí. Své vědomosti si lektoři ověřují provozní praxí

v železničních stanicích a prohlubují na pravidelných seminářích. Na seminářích přednáší garanti interních předpisů Českých drah a odborníci konkrétní problematiky. Hlavním obsahem seminářů je seznamování se zařízeními a technologiemi zavádějících do provozu ČD, a. s.

Lektor ve vzdělávání železničních pracovníků má jako vzdělavatel nelehké postavení. Zpravidla před zahájením vzdělávacího kurzu zná počet a pracovní zařazení aktéru kurzu, zná jejich jména a data narození. Nemá však již konkrétní informaci o pracovních zkušenostech aktérů. Motivace účastníků spočívá zpravidla jen v nutnosti absolvovat povinné školení. Z toho důvodu se lektor musí ve zvýšené míře věnovat diagnostice skupiny po zahájení vzdělávacího kurzu.

Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a. s.

Součástí zabezpečení a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců ČD, a. s. je „Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a. s.“ (dále předpis ČD OK 2). Předpis stanovuje a vytváří předpoklady získání kvalifikační připravenosti pro jednotlivé pracovní činnosti. Při trvalém racionalizačním procesu v rámci společnosti musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace.

Výcvik- „... forma vzdělávání, jejímž obsahem je osvojení určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním příslušné odborné kvalifikace. To znamená před složením odborné zkoušky“.

Zácvik- „... forma krátkodobého vzdělávání po splnění odborné kvalifikace, jehož obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti a dále poznání místních nebo traťových poměrů nezbytných pro výkon funkce nebo pracovní činnosti.“ (Výcvikový a zkušební řád ČD, a.s.)

Obligatorní vzdělávání

Hlavním úkolem DVI je zajistit obligatorní vzdělávání, což znamená zabezpečit povinné kurzy a školení vyplývající ze zákona pro většinu provozních pracovníků Českých drah, a. s. Obligatorní vzdělávání vyplývá ze zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách.

Oblast obligatorního vzdělávání je rozdělena na produktové řady: řízení provozu, nákladní a osobní přeprava a doprava, dopravní cesta, kolejová vozidla, průřezové činnosti – obecně platné zákony.

Specifické vzdělávání

Specifické vzdělávání je rozdělené na produktovou řadu manažerského vzdělávání a produktovou řadu jazykového vzdělávání a počítačové gramotnosti.

5.2 Vzdělávací aktivity zaměstnanců

Vzdělávací akce pro účastníky dělíme dle skupin pracovníků na vzdělávání pro:

- nově přijaté pracovníky,
- stávající pracovníky.

Vzdělávání pracovníků se započítává do fondu pracovní doby.

První kategorie je tvořena všeobecným školením. Je to vzdělávací akce společná všem složkám ČD, a. s. Jedná se o Kabinet bezpečnosti práce, kdy nově přijatí pracovníci jsou seznámeni se zásadami bezpečnosti při práci a pohybu v provozované dopravní cestě a se souvisejícími normami týkajícími se bezpečnosti práce v podmínkách železniční přepravy a dopravy. V praxi je tento kurz realizovaný jednou měsíčně a nově nastupující pracovníci nebo pracovníci přecházející mezi jednotlivými organizačními složkami se účastní Kabinetu bezpečnosti práce v nejbližším termínu.

Dalším základním školením, absolvovaným novými pracovníky, je zdravotní školení. Seznamují se s podmínkami ochrany zdraví při práci a zásadami první pomoci při nehodách a úrazech. Tyto první tzv. vstupní školení jsou vzdělávací akce s širším rozsahem výuky. Poté následují v pětiletém periodickém cyklu opakovaná zdravotní školení.

Druhou kategorií vzdělávacích akcí tvoří specializované odborné školení a kurzy. Tyto vzdělávací akce řeší určitou problematiku jednotlivých organizačních složek ČD, a. s. V oblasti řízení provozu se jedná o problematiku předpisových ustanovení pro řízení a organizování železničního provozu. V oblasti poskytování služeb cestujícím klientům se jedná o problematiku zaměřenou na poskytování různých služeb a slev spojených s kvalitou cestování. Tyto vzdělávací se organizují čtyřikrát ročně. Tyto kurzy jsou zaměřené na změny v předpisech, školení nebo technologických postupech. Do této kategorie řadí vzdělávací aktivity zaměřené na osobní rozvoj pracovníků. Jsou to kurzy výpočetní techniky nebo jazykové kurzy. Kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy jsou na rozdíl od výše uvedených vzdělávacích akcí dobrovolné.

5.2.1 Elektronický systém přihlašování

Na vzdělávací aktivity, které zajišťuje DVI pro organizaci České dráhy, přihlašují určení zaměstnanci své pracovníky prostřednictvím aplikace Elektronický systém přihlašování. Tato aplikace má za cíl nejen oznamovat vzdělávací akce (zdravotní školení, vstupní školení a kurzy), ale také sleduje optimální počet aktérů v učebně. Po naplnění kapacity učebny již není možné další účastníky přihlásit a je nezbytné si vybrat jiný termín. Z aplikace si

lektor, který vyučuje na konkrétní vzdělávací akci, tiskne prezenční listinu, na které mu poté účastníci potvrdí svým podpisem přítomnost na kurzu. Listiny se ukládají po dobu tří let. Lektor současně v aplikaci potvrdí účast i elektronicky a tak i personalisté mají zpětnou vazbu o účasti pracovníků na vzdělávací akci.

esp@cdt.cz.' This is followed by contact information for system management: 'Zřízení a změnu přístupových práv zajišťují za ČD [Lukáš Jitř. Bc.](#), za ČD CARGO [Plechý Rudolf Ing.](#) a za SŽDC [Mach Jan](#). Pokud jste ještě neobdrželi email s jménem a heslem, prosím vyčkejte jeho doručení, nebo pro bližší informace můžete kontaktovat správce systému: [Kubeczká Jerzy](#), [Fechek Miloslav](#), [Siklendař David](#), [Mgr.](#)'"/>

Obr. 7. Elektronický systém přihlašování

5.3 Vzdělávací metody

Metody používané ke vzdělávání v prezenční formě výuky jsou stejné jako u kurzů. Je to především přednáška, přednáška spojená s diskusí a demonstrování.

Povinné školení – distanční forma, e-learning

České dráhy pro vzdělávání pracovníků využívají distanční formy – e-learning. Pro provoz e-learningu si vybraly LMS firmy Kontis – i Tutor. Tato aplikace vyhovuje způsobu výuky na Českých drahách a současně technickým možnostem Českých drah. Účastník je při studiu připojen online na server DVI, ze kterého spouští vyučovací lekce a zároveň se zpětně

na server ukládají data potřebná pro vyhodnocení jeho studia. DVI provádí souhrnné vyhodnocení po ukončení termínu kurzu a jednotlivým organizačním složkám zasílá údaje pro mzdovou a personální agendu. Do online výuky se může přihlásit pouze pracovník, který je zapsán do elektronické třídní knihy na serveru DVI v Praze. Pracovník ve volném čase spustí aplikaci i Tutor a přihlásí se svým identifikačním číslem a heslem.

Tutor student

Cargo
1. 12. 2009 až 15. 1. 2010
ED1-P
2 hodiny N
14. 12. 2009 až 15. 1. 2010
ED1-D
2 hodiny D
ČD
4. 12. 2009 až 28. 2. 2010
004a
Kurz Obsluha POP
[Přehled povinného školení](#)

Přihlášení
Chcete-li se přihlásit k systému Online výuky, vyplňte prosím následující položky a stiskněte tlačítko

Identifikace:

Heslo:

Přihlásit
Jazyk/Language:
Čeština

DVI
Správce e-výuky DVI
Jerzy Kubiczka
Jerzy.Kubiczka@dvi.cz
tel. 972 246 233

Get **ADOBE** FLASHPLAYER
FLASHPLAYER 10
download - intranet
FLASHPLAYER 9
download - intranet
Windows 98 SE

Pravidelná technologická přestávka serveru e-výuky: pátek v 17–18 hodin
[Přidat stránku k oblíbeným](#)
[Návod k online studiu](#)
[Máte při studiu potíže s PC?](#)

Obr. 8. Úvodní strana elektronické výuky

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická východiska, která jsou spjata s významem podnikového vzdělávání vycházejícího z kontextu celoživotního vzdělávání. Podnikové vzdělávání je oblastí, ve které se uskutečňuje značná část dalšího profesního vzdělávání. Hodnota podnikového vzdělávání stoupá s požadavky ekonomického odvětví. Na trhu v současné době mnohé podniky reagují zvýšením potenciálu lidského zdroje ve formě efektivního systému vzdělávání.

Teoretická část se zaměřila na systematický přístup ve vzdělávání, který přináší ve své ideji opakujícího se cyklus, efektivní nástroj pro zlepšení schopností zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců se musí uskutečňovat organizovanou formou, opačným přístupem by docházelo k nenaplnění významu systému vzdělávání v návaznosti na strategie podniku.

Identifikace potřeby vzdělávání je první fází systematického přístupu. Podnik musí této fázi věnovat velkou pozornost. Pravidelné zjišťování úrovně znalostí zaměstnanců potřebných k výkonu práce a hodnocení jejich výsledků je předpokladem pro správné vymezení vzdělávací potřeby. Svou roli sehrává i sám zaměstnanec, který by měl se podílet na svém rozvoji.

Zjištění plynoucí z identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb slouží podniku k sestavení plánu vzdělávání, který vede k realizaci koncepce vzdělávání.

Výběr správných metod vzdělávání přispívá k naplnění významu a efektivnosti vzdělávání. Spokojenost zaměstnanců s průběhem, obsahem, organizací, metodami a dalšími faktory se odráží v motivaci pro další rozvoj a podněcuje výkonnost v práci. Přispívá svým způsobem k přesvědčení zaměstnanců o důležitosti dalšího vzdělávání. Poslední fáze vyhodnocení poskytuje nové informace, které budou použity pro další plánování a realizaci vzdělávacích akcí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODOLOGIE

Vzhledem k vybranému způsobu výzkumu, byla zvolena jako metoda sběru dat dotazníkové šetření. Dotazník je ideální volbou pro hromadné získávání informací o velkém počtu respondentů. Pomocí něj můžeme získat velké množství údajů a to při docela malé investici času. Z tohoto důvodu je také v metodologii považován za velmi ekonomický nástroj (Gavora, 2000 s. 99). Nevýhodou je, že respondenti, ne vždy, odpovídají objektivně. Na druhou stranu se za jeho výhodu považuje snadné sestavení. Sběr dat byl prováděn písemnou formou prostřednictvím jednotlivých zaměstnanců, který dotazníky rozdával na hromadně organizovaných akcích, jako je porada či školení. Výsledky výzkumu byly následně zpracovány a zaneseny do tabulek a grafů pro lepší přehlednost (Chrásková, 2007, s. 164).

7.1 Výzkumné téma a problém

Výzkumné téma zaměříme na systematický přístup ve vzdělávání a na charakteristiku jeho jednotlivých fází. Takto specifikované téma bylo vysvětleno v teoretické části této bakalářské práce. Cílem bylo přiblížit jednotlivé fáze systematického přístupu ve vzdělávání, popsat jejich návaznost, smysl a vzájemnou propojenost a nastínit jejich jednotlivá specifika. Na výzkumné téma velmi úzce navazuje výzkumný problém, který charakterizuje, co bude zkoumáno a čeho má být v šetření dosaženo (Gavora, 2010, s. 53). Výzkumný problém byl vymezen deskriptivně, tzn. popisně, kde popíšeme konkrétní situaci, která se ve zkoumané realitě objevuje. Z toho vyplývá, že nemohou být definovány hypotézy, které jsou typickým znakem kvantitativního výzkumu. Výzkumný problém je propojen s hlavní a dílčími výzkumnými otázkami. Cílem výzkumného šetření je objasnit, zda jsou ve společnosti České dráhy, a. s. uplatňovány fáze systematického přístupu ve vzdělávání a jakým způsobem. Očekávaným výsledkem získáme odpovědi na tento problém.

7.2 Hlavní a dílčí otázky výzkumného šetření

Hlavní výzkumná otázka zní: „*Jak hodnotí zaměstnanci ČD vzdělávací systém společnosti ČD, a. s.?*“ Hlavní výzkumná otázka byla vymezena konkrétně, jejím hlavním tématem je

proces podnikového vzdělávání a jeho jednotlivé fáze. Byly stanoveny také dílčí výzkumné otázky, které dopomohou ke zjištění, jaké fáze systematického přístupu ve vzdělávání se uplatňují ve společnosti České dráhy a. s. a jakým způsobem. Jejich účelem je orientovat svou pozornost na jednotlivé fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Na základě hlavní výzkumné otázky a potřeby blíže specifikovat její obsah, bylo vytvořeno pět dílčích výzkumných otázek. V teoretické části bakalářské práce, byly určeny čtyři hlavní fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Na fázi identifikace, se vztahuje výzkumná otázka č. 1. Na plánování, výzkumná otázka č. 2. Třetí otázka je o fázi realizování. Fáze vyhodnocení se zjišťuje ve výzkumné otázce č. 4 a č. 5. Některé z výzkumných otázek jsou zaměřeny jen na jednu z fází systematického přístupu ve vzdělávání, žádná z nich není společná pro jinou (výzkumná otázka č. 1, výzkumná otázka č. 2, výzkumná otázka č. 3). Výzkumná otázka č. 4 a č. 5 jsou společné pro jednu fázi.

Výzkumná otázka č. 1: *„Jakým způsobem provádí společnost České dráhy, a. s. identifikaci vzdělávacích potřeb?“*

Výzkumná otázka č. 2: *„Vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb?“*

Výzkumná otázka č. 3: *„Které metody vzdělávání jsou ve společnosti České dráhy, a. s. uplatňovány?“*

Výzkumná otázka č. 4: *„Jak hodnotí realizaci vzdělávání zaměstnanci společnosti České dráhy, a. s.?“*

Výzkumná otázka č. 5: *„Jak hodnotí zaměstnanci možnosti dalšího profesního vzdělávání ve společnosti České dráhy, a. s.?“*

7.3 Charakteristika techniky sběru dat a metody zkoumání

Na základě odpovědí jednotlivých respondentů formulujeme dané obecné závěry, které by se daly uplatnit na oblast výzkumu. Jeho účelem není podrobně popsat a charakterizovat názory a stanoviska respondentů k výzkumnému problému, ale kvantifikovat jejich výpovědi, aby bylo možno získat kompaktní představu o zkoumaném problému a zformovat tak zobecněné závěry, které by měly vypovídající účinnost. Tato skutečnost klade i nároky na použitou techniku sběru dat a na způsob jejich analýzy.

7.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl zvolen jako technika sběru dat pro realizované výzkumné šetření. Tato technika je nejběžnějším způsobem jejich získávání, protože je poměrně levný na vypracování a dokáže efektivně postihnout široký okruh zkoumaných respondentů.

Kladně hodnoceným rysem dotazníku pro respondenty je hlavně anonymita, což umožňuje, aby respondent odpovídal tak, jak uvažuje a neměl obavy z možného budoucího problému, který mohou určité osoby pociťovat. Na druhou stranu má dotazník i určitá negativa, nejpodstatnějšími z nich jsou relativně nízká návratnost (Široký a kolektiv, 2011, s. 66), která může ovlivnit výsledky šetření (Vojtíšek, 2012, s. 27) a také skutečnost, že dotazník může vyplnit jiný jedinec, než bylo zamýšleno.

Dotazníky byly odevzdány vedoucím na jednotlivé úseky a ti je předali pracovníkům. Dotazníky byly také poslány prostřednictvím e-mailu. Z celkového počtu 150 rozdaných dotazníků se vrátilo celkem 114 vyplněných dotazníků. V dotazníkovém šetření bylo použito několik druhů uzavřených otázek. Obsahovaly výběrové otázky (respondent vybral jednu z nabízených možností), výčtové otázky (respondent vybral více než jednu z možností) a poslední otázka byla otevřená. Dotazníkové šetření obsahovalo celkem čtrnáct otázek, jejichž účelem bylo vystihnout zkoumaný problém a které se vztahují k jednotlivým fázím systematického přístupu ve vzdělávání.

7.3.2 Exploratorní analýza dat, dvourozměrné rozdělení četností

Exploratorní analýza dat je statistická metoda, jejímž cílem je získat údaje o jednotlivých proměnných, které u výzkumného souboru sledujeme a tyto údaje pak také popsat. U exploratorní analýzy dat bylo pracováno s kvalitativními proměnnými, které patří do skupiny kategoriálních proměnných (Švec, 2004, s. 45). Jedná se o varianty, které jsou popsány slovně (Křivý, 1985, s. 5). Pozornost byla věnována proměnným, jež lze rozdělit podle možnosti uspořádání a porovnávání variant, tzn. nominální a ordinální proměnné. Statistické charakteristiky, budou využity pro popis nominálních proměnných v rámci souboru, bude to absolutní četnost, relativní četnost a modus. K popisu ordinální proměnné (jejíž varianty je na rozdíl od nominální proměnné možno seřadit) bude ve výzkumném šetření použito absolutní četnosti a relativní četnosti (jako u nominální proměnné), také kumulativní četnosti a kumulativní relativní četnosti. Při popisu ordinální proměnné budou absolutní a relativní četnosti společně s kumulativní a kumulativní relativní četností zapsány do tabulky rozdělení četnosti. Kromě statistických charakteristik absolutní, relativní, kumula-

tivní a kumulativní relativní četnosti a modu bude využita také analýza vícehodnotových odpovědí. Analýzu využijeme ve výzkumném šetření v takovém případě, kdy respondenti vybírají více variant odpovědí najednou, tzn., že označí dvě a více možností (maximálně všechny dané). Při popisu variant proměnných budou do tabulky rozdělení četnosti zapsány jak absolutní a relativní četnosti, tak i procentuální podíl těchto četností (relativní četnost) z počtu respondentů.

Dvourozměrná rozdělení četností

Při analýze dat získaných z dotazníkového šetření bude použita dvourozměrná rozdělení četností. Tímto způsobem lze zobrazovat i data, která nemají kvantitativní charakter, tzn., že je možné obdobným způsobem popsat i kvalitativní data (Křivý, 1985, s. 36-37). Dvourozměrná rozdělení četností kvalitativních proměnných jsou založena na hledání dvojici variant, kdy jedna z nich je charakteristikou jedné proměnné a druhá charakteristikou druhé proměnné. Řádky v kontingenční tabulce budou prezentovat možné hodnoty první varianty, sloupce pak možným hodnotám druhé varianty.

I. Absolutní četnost – udává, kolikrát se konkrétní varianta kvalitativní proměnné objevila v souboru.

$$n_1 + n_2 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

II. Relativní četnost – vyjadřuje, jak velkou část souboru zaujímá konkrétní varianta kvalitativní proměnné.

$$p_i = \frac{n_i}{n}, \text{ popř. } p_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100 \quad [\%]$$

III. Modus – udává, která varianta kvalitativní proměnné se v souboru vyskytuje nejvíce, má největší četnost (Chráška, 2007, s. 40-41).

Při popisu nominální proměnné byly absolutní a relativní četnosti zaznamenány do tabulky rozdělení četnosti.

K popisu ordinální proměnné bylo ve výzkumném šetření použito absolutní četnosti a relativní četnosti (stejně jako u nominální proměnné), kumulativní četnosti a kumulativní relativní četnosti.

I. Četnost (absolutní četnost) – udává, kolikrát se daná varianta kvalitativní proměnné objevila v souboru.

$$n_1 + n_2 + \dots + n_k = \sum_{i=1}^k n_i = n$$

II. Relativní četnost – vyjadřuje, jak velkou část souboru zaujímá daná varianta kvalitativní proměnné.

$$p_i = \frac{n_i}{n}, \text{ popř. } p_i = \frac{n_i}{n} \cdot 100 \quad [\%]$$

III. Kumulativní četnost – vyjadřuje počet hodnot ordinální proměnné, které nabývají varianty nižší nebo rovné i-té variantě.

$$m_i = \sum_{j=1}^i n_j$$

IV. Kumulativní relativní četnost – udává, jak velkou část souboru tvoří hodnoty, které nabývají i-té a nižší varianty.

$$F_i = \sum_{j=1}^i p_j$$

V. Modus – udává, která varianta kvalitativní proměnné se v souboru vyskytuje nejčastěji, má největší četnost (Chráska, 2007, s. 4).

7.4 PŘEDVÝZKUM

Předvýzkumem významně snížit riziko neúspěchu z dotazníkového šetření, které pak buď neposkytne žádné údaje pro další výzkumné šetření, nebo takové údaje, jejichž reliabilita a validita bude značně omezena.

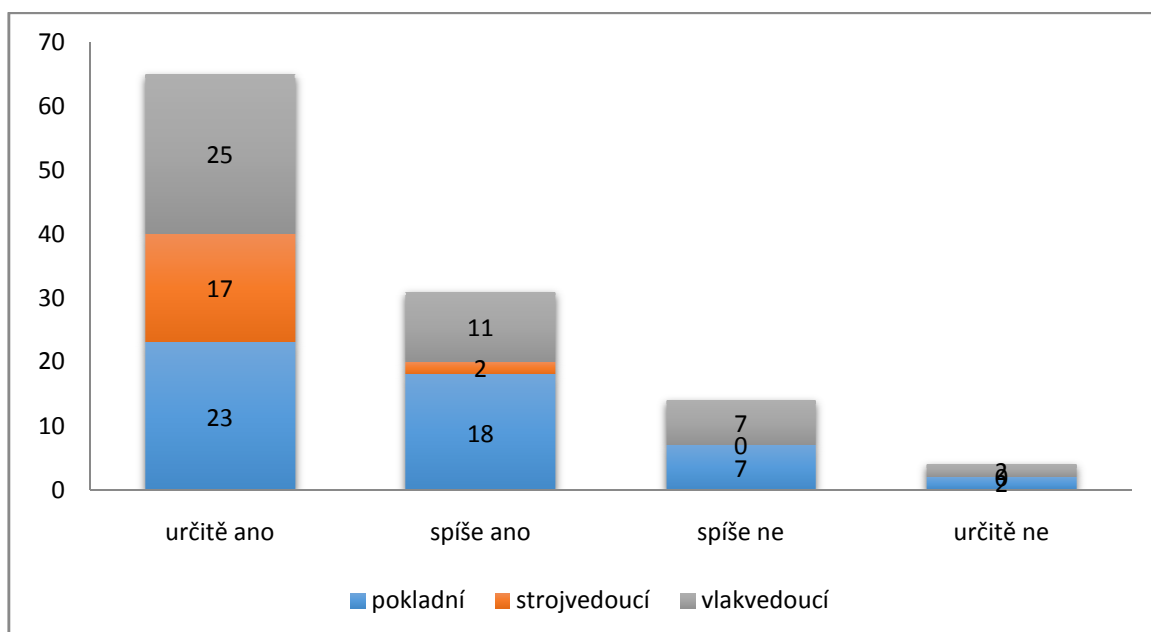
Před zahájením dotazníkového šetření k výzkumnému cíli, byl proveden předvýzkum vedoucí ke správnému pochopení otázek. Předvýzkumu se zúčastnilo 20 respondentů. Předvýzkumem jsme si ověřili, zda otázky byly sepsány v jednoduchém a základním znění, které jsou srozumitelné pro ostatní. Při testování dotazníku v předvýzkumu nebyly zjištěny vážné nedostatky, ale na základě zpětné vazby od respondentů byla otázka č. 2 a 3 vyňata jako nepotřebná. V dotazníku byla upravena otázka č. 5. Informace vzešlé z předvýzkumu ukázaly, že je potřeba jednotlivé otázky opravit (viz. Příloha PIII).

8 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Kapitola práce se věnuje analýze získaných dat prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi pracovníky společnosti České dráhy, a. s. Analýza dat byla provedena za využití exploratorní analýzy dat (rozdělení četnosti, analýzy vícehodnotových odpovědí) a analýzy závislosti v kontingenčních tabulkách. Tímto způsobem byly analyzovány jednotlivé odpovědi na jednotlivé otázky v dotazníkovém šetření. Dotazník byl rozeslán celkem 150 zaměstnancům, kteří splňovali požadavky výzkumného problému. Výzkumného šetření se zúčastnilo 114 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník.

Otázka č. 1

Otázka č. 1 hledala odpověď na otázku, zda respondenti mají potřebu se sami vzdělávat v podniku. Plných 57% respondentů uvedlo, že s tímto výrokem určitě souhlasí (65 dotazovaných), spíše souhlasilo 27,2%, spíše nesouhlasilo 12,3% a jen 3,5% nemá potřebu se vzdělávat a zdokonalovat.



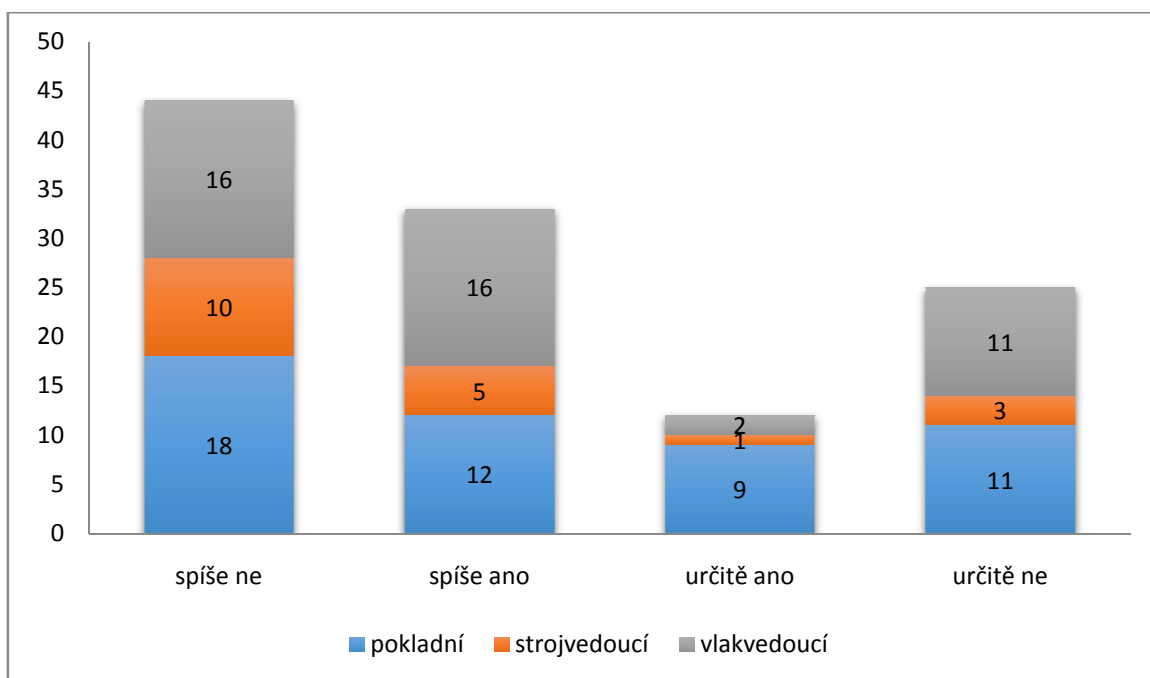
Graf č. 1: Potřeba vzdělávání v podniku, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
určitě ano	65	57%
spíše ano	31	27,20%
spíše ne	14	12,30%
určitě ne	4	3,50%

Tabulka č. 1: Potřeba vzdělávání v podniku

Otázka č. 2

Otázka č. 2. Byla zaměřená na motivovanost zaměstnanců ve vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Plných 38,6 % (44 zaměstnanců) spíše nepociťuje motivovanost ze strany zaměstnavatele, 22% (25 respondentů) nepociťuje motivovanost, 28,9 % (33 respondentů) spíše pociťuje motivovanost a o motivovanosti ve vzdělávání zaměstnanců ze strany zaměstnavatele je přesvědčeno pouhých 10,5% (12 respondentů).



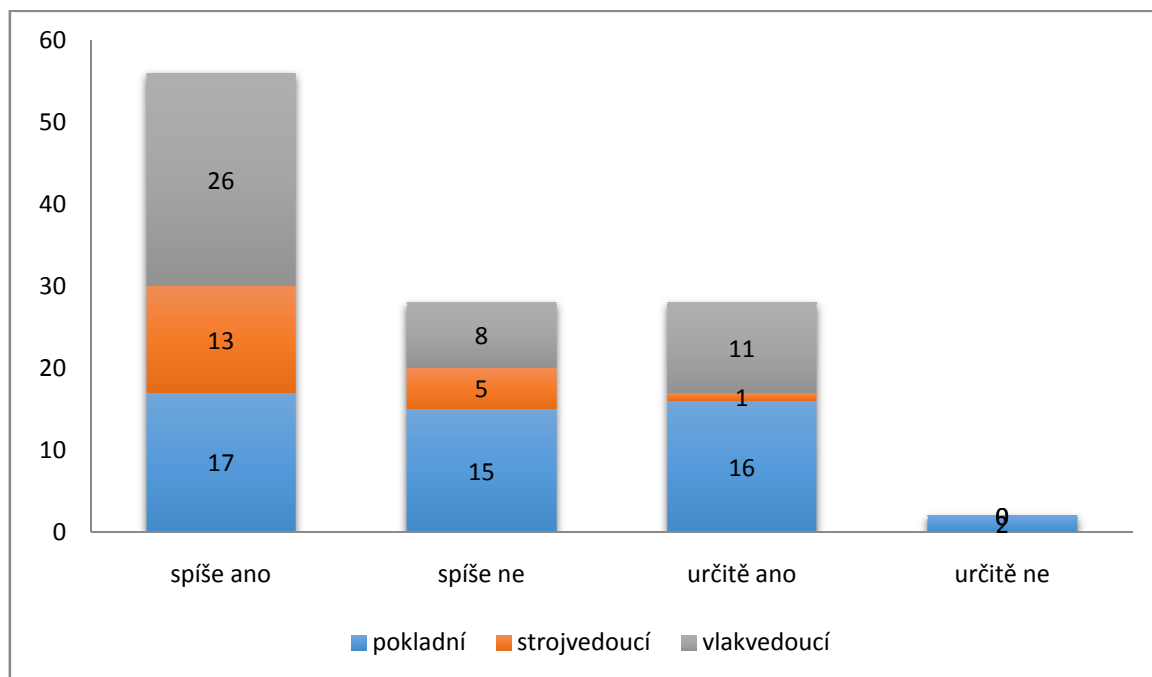
Graf č. 2: Motivace nadřízeného k rozvoji znalostí a dovedností, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
spíše ne	44	38,60%
spíše ano	33	28,90%
určitě ano	12	10,50%
určitě ne	25	22,00%

Tabulka č. 2: Motivace nadřízeného k rozvoji znalostí a dovedností

Otázka č. 3

Otázka č. 3 byla zaměřena na to, zda se podnik dostatečně zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. S tímto tvrzením spíše souhlasilo 49,1%, spíše nesouhlasilo a zároveň určitě souhlasilo 24,6%, určitě nesouhlasilo 1,7% respondentů.



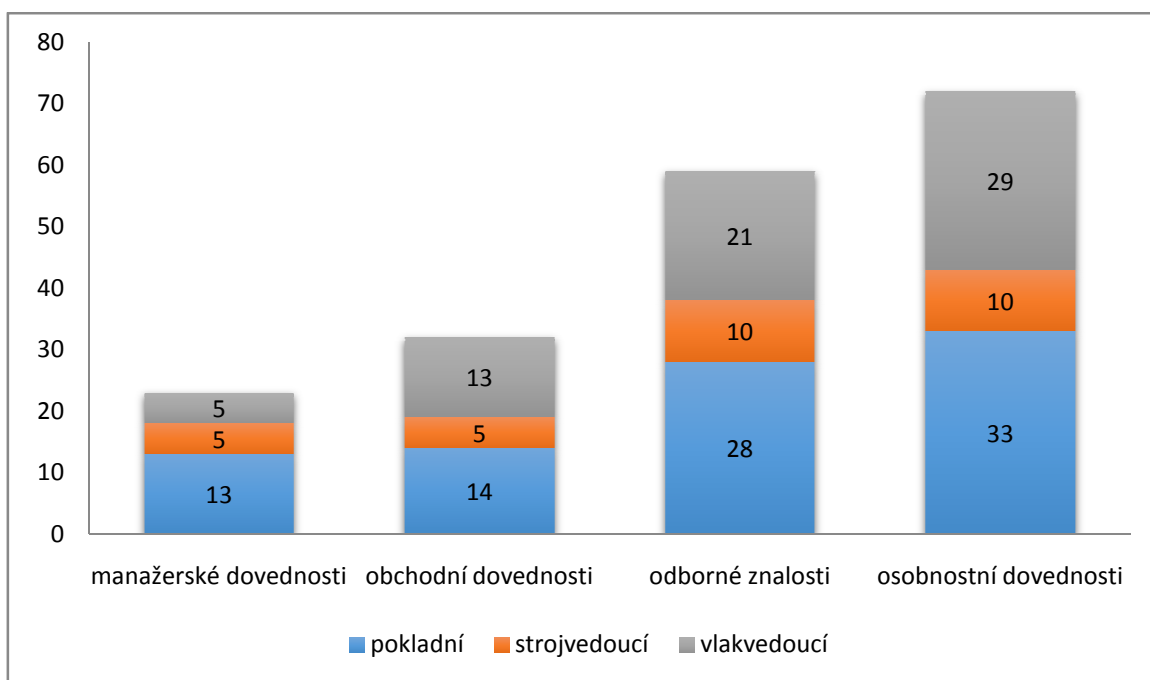
Graf č. 3: Dostatečné vzdělávání a rozvoj v podniku, zdroj: vlastní

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spíše ano	56	49,1%
Spíše ne	28	24,6%
Určitě ano	28	24,6%
Určitě ne	2	1,7%

Tabulka č. 3: Dostatečné vzdělávání a rozvoj v podniku

Otázka č. 4

Otázka č. 4 hledala odpovědi na to, jakou oblast vzdělávání považují respondenti za nejdůležitější pro výkon své profese. Výsledné údaje poskytuje tabulka i graf č. 4. Za nejdůležitější oblast považují respondenti osobnostní dovednosti (72 respondentů).



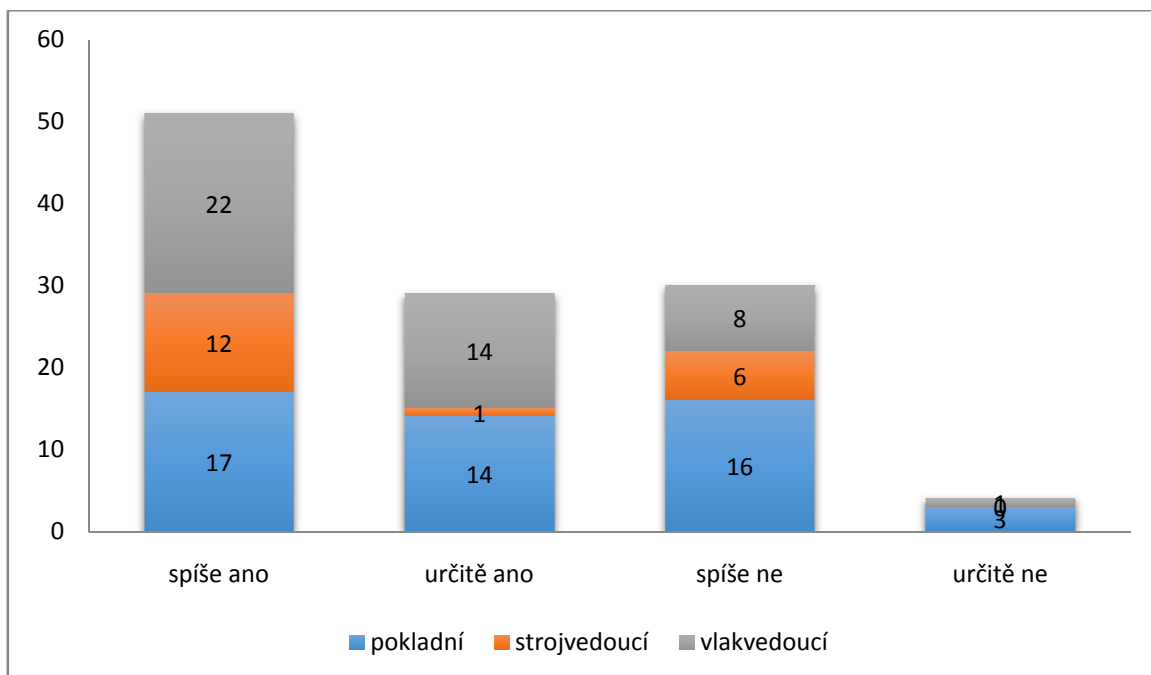
Graf č. 4: Oblasti vzdělávání, zdroj: vlastní

	Absolutní četnost	Relativní četnost	Relativní četnost vzhledem k počtu zaměstnanců
Manažerské dovednosti	23	12,4%	20,2%
Obchodní dovednosti	32	17,2%	28,1%
Odborné znalosti	59	31,7%	51,8%
Osobnostní dovednosti	72	38,7%	63,2%

Tabulka č. 4: Oblasti vzdělávání

Otázka č. 5

Otázka č. 5 hledala odpovědi na otázku, zda jsou pracovníci spokojeni s množstvím informací a zaškolením na dané pozici. S tvrzením spíše ano souhlasilo 51 zaměstnanců, určitě ano 29, spíše ne 30 a určitě ne jen 4 zaměstnanci. Relativní četnosti jsou zobrazeny v tabulce č. 5.



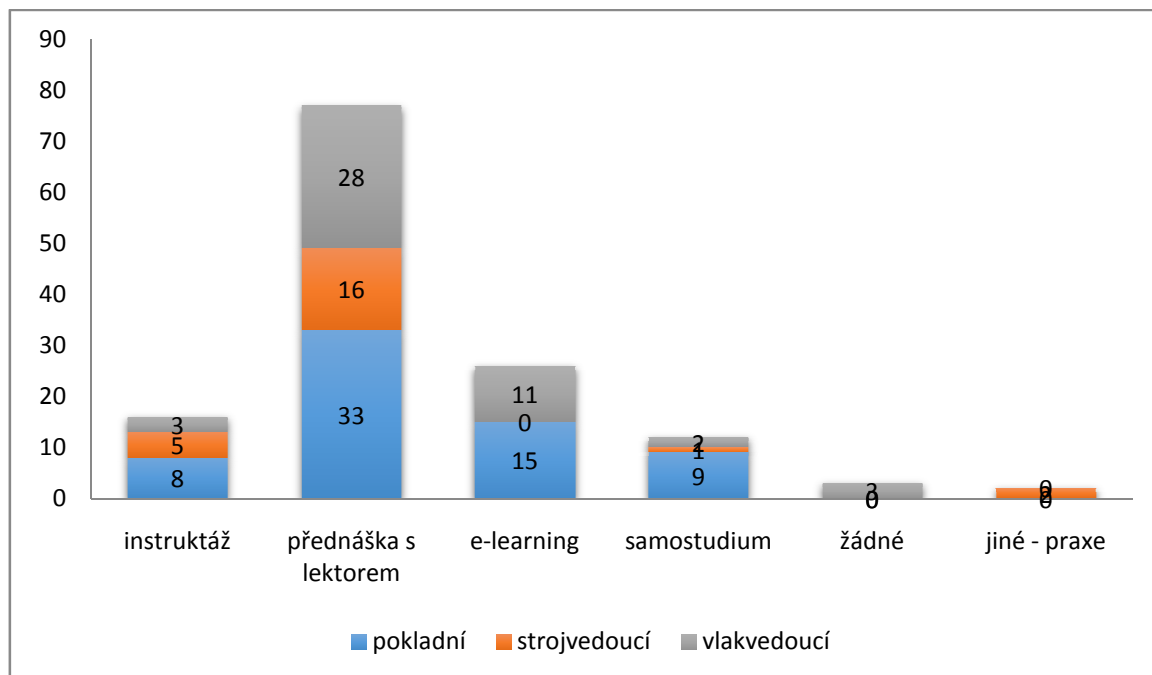
Graf č. 5: Spokojenost s množstvím informací a zaškolením, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
spíše ano	51	44,73%
určitě ano	29	25,43%
spíše ne	30	26,31%
určitě ne	4	3,50%

Tabulka č. 5: Spokojenost s množstvím informací a zaškolením

Otázka č. 6

V otázce č. 6 najdeme odpovědi na to, které vzdělávací metody pracovníci preferují. Respondenti měli možnost zvolit více než jednu odpověď. Vzhledem k tomu je proto v tabulce č. 6 počítáno s relativní četností vzhledem k počtu respondentů.



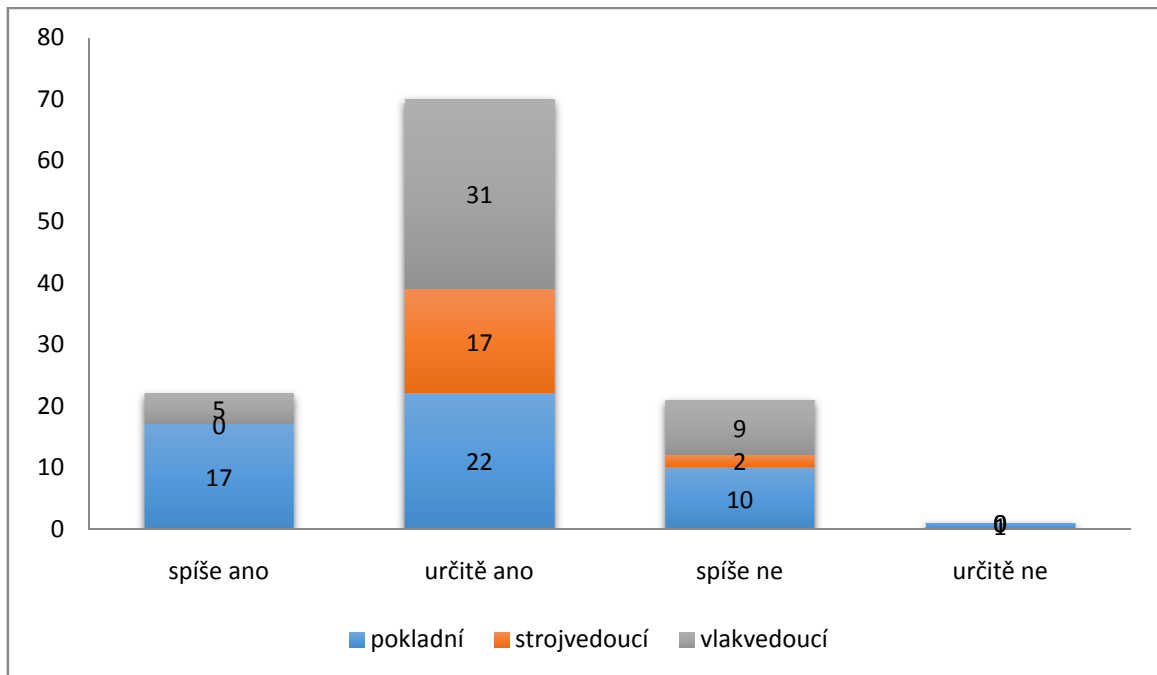
Graf č. 6: Vzdělávací metody, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost	relativní četnost vzhledem k počtu zaměstnanců
instruktáž	16	11,8%	14%
přednáška	77	56,6%	67,5%
e-learning	26	19,1%	22,8%
samostudium	12	8,8%	10,5%
žádné	2	1,5%	1,8%
jiné- praxe	3	2,2%	2,6%

Tabulka č. 6: Vzdělávací metody

Otázka č. 7

V otázce č. 7. bylo zkoumáno, zda respondenti považují firemní školení za přínosné. Plných 61,4% respondentů uvedlo, že s tímto výrokem určitě souhlasí (70 dotazovaných), spíše souhlasí 19,3%, spíše nesouhlasí 18,4% a pouze 0,87% nesouhlasí.



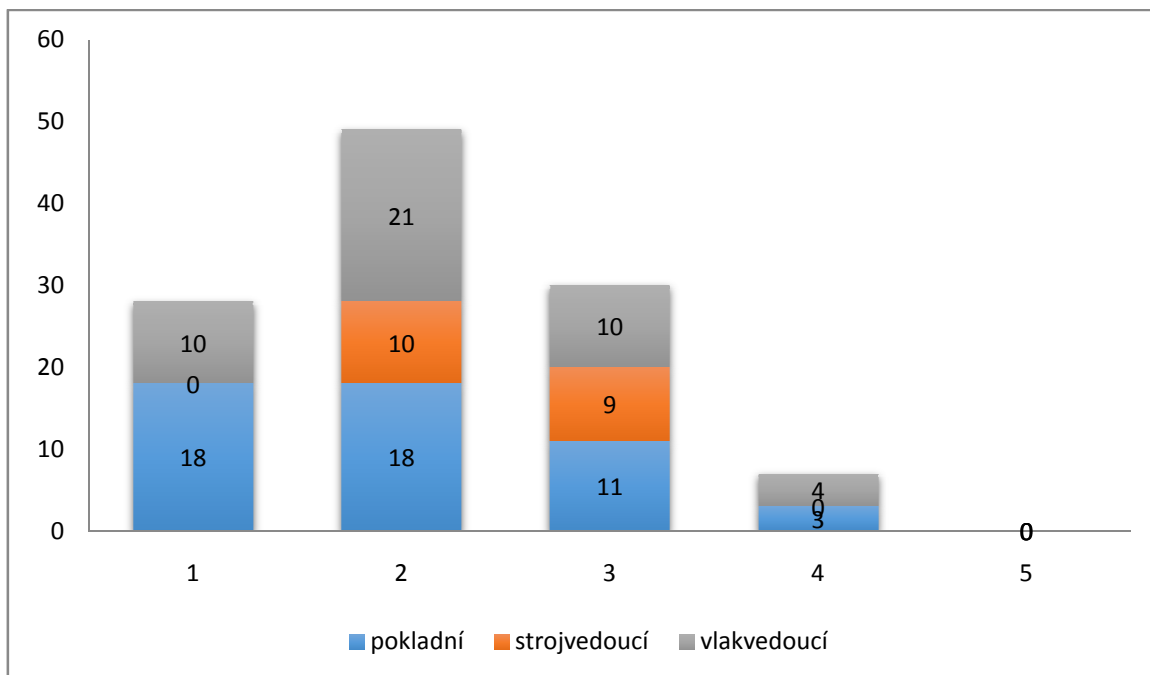
Graf č. 7: Přínos školení pro dané profese, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
spíše ano	22	19,30%
určitě ano	70	61,40%
spíše ne	21	18,42%
určitě ne	1	0,87%

Tabulka č. 7: Přínos školení pro dané profese

Otázka č. 8

V otázce č. 8 bylo zkoumáno, jak hodnotí zaměstnanci úroveň lektorů. Výsledky jsou dostupné v tabulce č. 8. Nejlépe byla ohodnocená úroveň lektorů známkou 2 (43% dotazovaných).



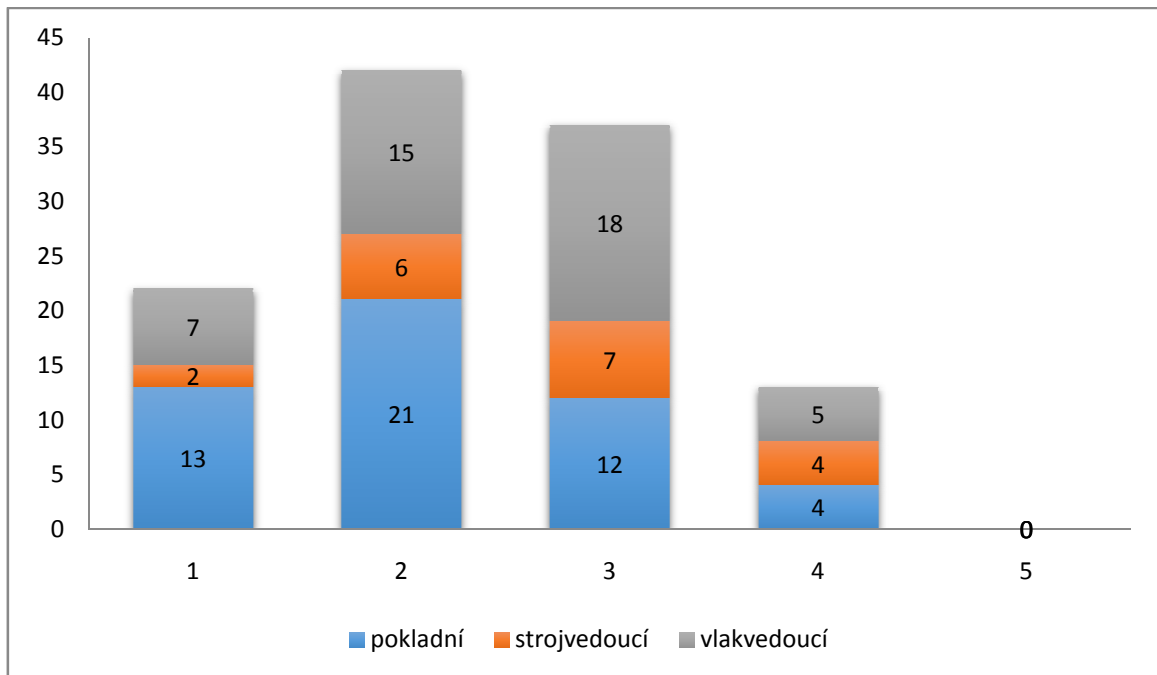
Graf č. 8: Úroveň lektorů, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
1	28	24,60%
2	49	43%
3	30	26,30%
4	7	6,10%
5	0	0%

Tabulka č. 8: Úroveň lektorů

Otázka č. 9

Otázka č. 9 hledala odpověď na otázku, jak hodnotí zaměstnanci úroveň organizace školení. Hodnocení respondentů bylo oznámkováno jak ve škole. Relativní četností jsou znázorněny v tabulce č. 9. Nejlépe byla ohodnocená úroveň školení známkou 2 (36,8% dotazovaných).



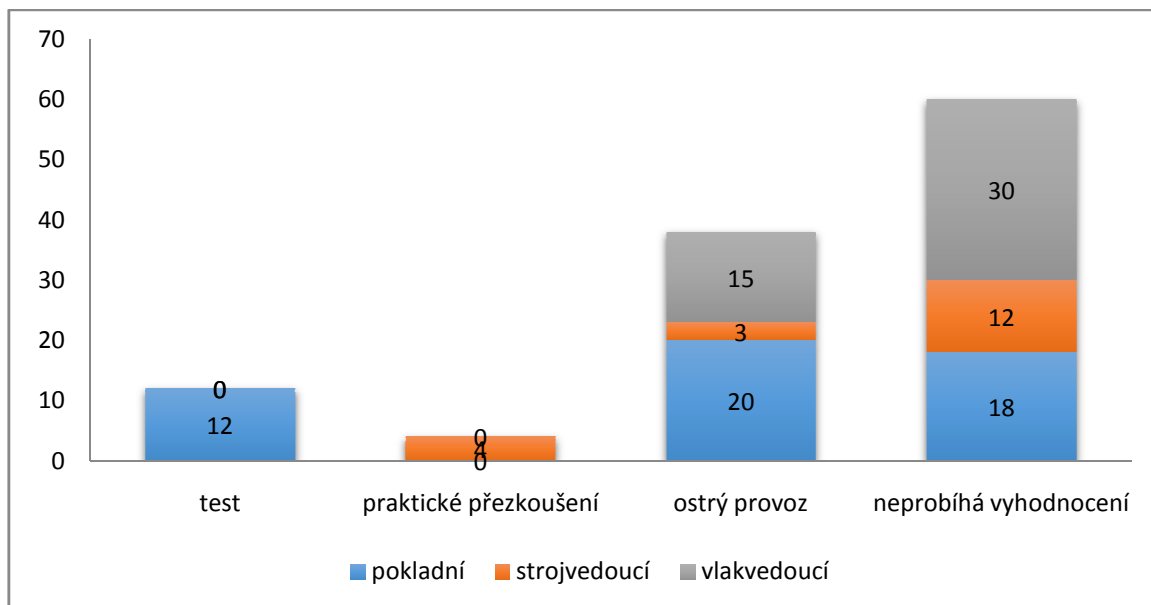
Graf č. 9: Úroveň organizace školení, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
1	22	19,30%
2	42	36,80%
3	37	32,50%
4	13	11,40%
5	0	0%

Tabulka č. 9: Úroveň organizace školení

Otázka č. 10

Otázka č. 10 zjišťovala, jak probíhá vyhodnocení školení u zaměstnanců. Plných 52,6% respondentů uvedlo, že u nich neprobíhá vyhodnocení. V ostrém provozu 33,3% respondentů, vyhodnoceno testem 10,5% respondentů a jen 3,5% respondentů je hodnoceno až v ostrém provozu.



Graf č. 10: Vyhodnocení školení, zdroj: vlastní

	absolutní četnost	relativní četnost
Test	12	10,50%
Praktické	4	3,50%
ostrý provoz	38	33,33%
neprobíhá vyhodnocení	60	52,63%

Tabulka č. 10: Vyhodnocení školení

Otázka č. 11 a č. 12

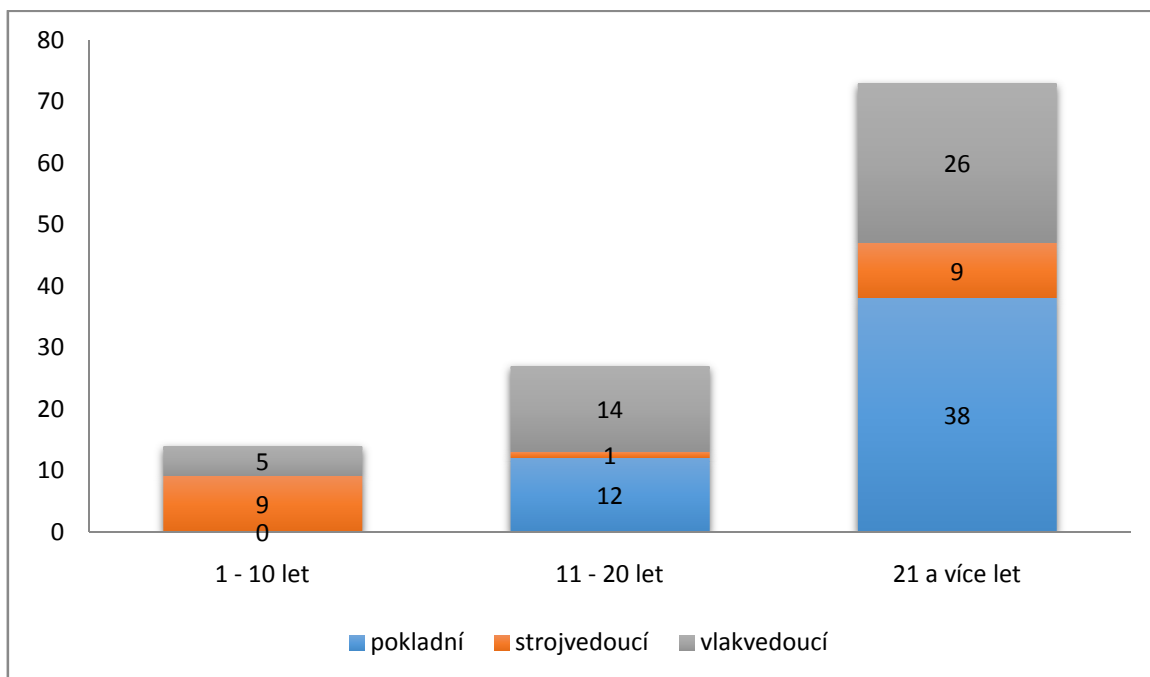
Do dotazníkového šetření byly zapojeny pracovníci společnosti ze tří profesí. Jak znázorňuje tabulka č. 11, ze všech respondentů bylo celkem 50 respondentů ve funkci pokladní, strojvedoucích bylo 19 a ve funkci vlakvedoucích celkem 45 respondentů.

	Ženy	Muži
Pokladní	49	1
Strojvedoucí	0	19
Vlakvedoucí	29	16

Tabulka č. 11: Zaměstnanci a profese

Otázka č. 13.

Nejvíce respondentů pracuje v podniku více než 21 let (73 zaměstnanců, 64% dotazovaných), 27 zaměstnanců zde pracuje v rozmezí 11 – 20let (23,7% dotazovaných) a méně než 10 let pracuje ve firmě 14 zaměstnanců (12,3% dotazovaných).



Graf č. 11: Počet let ve firmě, zdroj: vlastní

	absolutní čet- nost	relativní čet- nost	kumulativní čet- nost	kumulativní - relativní četnost
1 - 10 let	14	12,30%	14	12,30%
11 - 20 let	27	23,70%	41	36%
21 a více let	73	64%	114	100%

Tabulka č. 12. Počet let ve firmě

Otázka č. 14

V otázce č. 14 mohli respondenti sami ohodnotit, co v odvětví vzdělávání v podniku postrádají, nebo co by zlepšili. Při analýze odpovědí na otázku byla formulována obecná témata, která věrně postihují odpovědi zaměstnanců. Odpovědělo celkem 43 respondentů. Z toho 10 respondentů by ocenilo, kdyby se vzdělávání provádělo častěji a včas byli informováni o změnách v předpisech. Dále se 4 respondenti vyjádřili, že by chtěli zlepšit ko-

munikaci mezi podnikovými úseky a vedoucími zaměstnanci, dalších 5 respondentů by chtělo více školení asertivity. Zlepšení organizace vzdělávání s upozorněním na lepší informovanost nabídky vzdělávacích akcí a lepší proces vzdělávání souhrnně uvedlo 15 respondentů. Zbývajících respondenti uvedli, že by uvítali lepší motivaci (5), modernější vybavení učeben (2) a výuky jazyků (2).

9 DISKUZE

Tato část se věnuje výsledkům výzkumného šetření. Hlavním cílem je zjistit, které etapy systematického přístupu ve vzdělávání společnost České dráhy, a. s. uplatňuje a jakým způsobem. Interpretaci zjištěných dat rozdělím podle fází systematického přístupu a to na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a hodnocení vzdělávání.

9.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb by měli podniky provádět na třech úrovních, tak aby získaly údaje od největšího až po nejmenší úroveň podniku. Východiskem k analýze mezer ve vzdělávání je analyzovat firmu jako celek, následně samotné pracovní místo a v neposlední řadě také zaměstnance společnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, Kashi, 2014, s. 84). Výstupem z této první a hlavní fáze je plán vzdělávání. Z analýzy dotazníkového šetření a interní dokumentace vyplývá, že podnik provádí identifikaci vzdělávacích potřeb. Podnik má svou strategii popsanou v každoročně vydávaných výročních zprávách, které jsou dostupné na internetu, každý pracovník firmy má možnost se s ní sám seznámit. Základem pro analýzu pracovníků bývá hodnotící rozhovor, který s daným pracovníkem vede jeho přímý nadřízený vedoucí (Bláha a kolektiv, 2013, s. 124). Fakt, že vedoucí pracovníci většinou nerealizují se svými podřízenými hodnotící rozhovory, které by pomohly identifikovat vzdělávací mezery na úrovni daného pracovníka. Tvrzení v otázce č. 10 do jisté míry potvrdily. 60 respondentů uvedlo, že u nich neprobíhá vyhodnocení. V ostrém provozu 38 respondentů, vyhodnoceno testem 12 respondentů a jen 4 respondenti jsou hodnocení až v ostrém provozu.

Analýzou chování a jednání podniku spolu s interpretací dat získaných z dotazníkového šetření byla zodpovězena výzkumná otázka č. 1.: „*Jakým způsobem provádí společnost České dráhy, a. s. identifikaci vzdělávacích potřeb?*“.

9.2 Plánování vzdělávání

Při vzdělávání pracovníků je v podniku důležitá přípravná fáze. Náměty pro realizaci vzdělávacích aktivit vycházející z úseků náměstků pro modernizaci dráhy, pro provozuschopnost dráhy a pro řízení provozu jsou směřovány na odbor personální. Odbor je

v kompetenci úseku náměstka pro ekonomiku. Náměty jsou vypracovány do podoby návrhu náplně pravidelného školení nebo mimořádné vzdělávací aktivity. Podle rozsahu tématu ke školení se na této nejvyšší úrovni rozhodne, zda se námět stane součástí pravidelného školení nebo postačí jen proškolení na pracovištích prostřednictvím přímých nadřízených nebo odborníků z řad pracovníků podniku. Vzdělávací akce a pravidelná školení většího rozsahu jsou uskutečňována formou outsourcingu prostřednictvím výše zmíněného podniku DVI. Mezi oběma subjekty je každoročně uzavírána rámcová smlouva na poskytování služeb v oboru podnikového vzdělávání. Zahrnuje výše uvedená pravidelná školení realizovaná dvakrát ročně s možností realizace dalších akcí dle konkrétních požadavků ve smluvním období. České dráhy v přípravné fázi prostřednictvím personálního odboru stanovuje cíle plánovaných vzdělávacích akcí a specifikuje také cílovou skupinu účastníků školení.

V přípravné fázi v personálním odboru probíhá rozhodování o tom, pro které profese je dané téma školení relevantní. Po tomto vymezení účastníků školení personální odbor vydá pokyny pro jednotlivé organizační složky s upřesněním výčtu profesí, jejichž pracovníci se školení zúčastní.

Řízení provozu je nepřetržitý proces a zaměstnanci proto většinou pracují ve dvanáctihodinových směnách v turnusech, které vymezují dobu práce a dobu volna. Proto je při realizaci vzdělávací akce nezbytná úzká spolupráce mezi personálním odborem na centrální úrovni a pracovníky odpovědnými za obsazení směn na úrovni jednotlivých organizačních složek. Z těchto důvodů se při realizaci školení běžně nabízí až 10 termínů konání akce, aby se mohli zúčastnit postupně všichni pracovníci na daném pracovišti nebo pozici.

Realizační fáze je v režii organizace DVI, která tyto služby zajišťuje. Témata, která zadavatel předloží, si pracovníci DVI zpracují, zvolí vhodné metody a stanoví si pořadí jednotlivých školených položek. Realizace se provádí v prostorách regionálních poboček DVI. Termíny jsou určovány na základě požadavků zadavatele a možností daných kapacitami učeben nebo vytížením lektorů.

Zdokonalovací fáze obsahuje hlavně úsilí o racionalizaci celého procesu, protože téma snižování nákladů je v současnosti aktuální ve všech oblastech působení společnosti. Poměr nákladů k očekávaným přínosům se v prostředí řízení železničního provozu prakticky nedá kvantifikovat. Hovoříme o hodnocení kvality řízení a využití nových metod v praxi. Většinou chybí snaha zapojit všechny zúčastněné účastníky. Zástupci zadavatele a realizá-

tora by do svých snah o zvýšení přínosů procesu vzdělávání měli ve větší míře zahrnout také zástupce školených pracovníků kurzů. Právě oni jako prvek, jehož schopnosti a kvality by se měly při úspěšném průběhu vzdělávání zvyšovat, se musí podílet na procesu vytvoření postupu, který bude schopen stanovit úroveň úspěšnosti realizované vzdělávací akce. Tento postup by měl splňovat požadavky na dostatečnou reliabilitu a validitu. Zároveň musí být široce využitelný pro ověření přínosů vzdělávacích aktivit v celém podniku. Tímto způsobem je možné dále zvyšovat kvalitu a efektivitu celého procesu podnikového vzdělávání.

V otázce č. 7 bylo ověřováno, zda firma volí správně orientované vzdělávací aktivity pro své pracovníky, které jsou pro ně přínosné a pozitivně ovlivňují výkon jejich práce. Většina respondentů uvedla ve svých odpovědích určitou míru kladného přínosu těchto aktivit (za určitě ano je označilo 70 dotazovaných, spíše ano 22 respondentů).

Otázka č. 4 zjišťovala, kterou oblast vzdělávání považují zaměstnanci za nejdůležitější pro výkon jejich povolání, na jaká témata by měly být zaměřeny vzdělávací akce. Většina všech respondentů, přesněji 63,2 %, ve svých odpovědích uvedla, že za nejdůležitější oblast vzdělávání považují osobnostní dovednosti. Druhou největší skupinou pak byla oblast zaměřená na odborné znalosti, poté obchodní dovednosti a poslední manažerské vzdělávání.

Zjištěnými skutečnostmi byla také zodpovězena otázka č. 2 „*Vychází plán vzdělávání z identifikovaných potřeb?*“.

I když se identifikace vzdělávacích potřeb první fáze systematického přístupu ve vzdělávání nerealizuje způsobem, který je uveden v teoretické části práce a v odborné literatuře, pracovníci podniku potvrzují, že jsou realizované vzdělávací aktivity přínosné pro výkon jejich profese, tzn., že do určité míry odpovídají vzdělávací mezeře, kterou zaměstnanci mají. Tento fakt potvrzuje také pravidelně pořádaná zákonem daná povinná školení, která vycházejí z identifikovaných vzdělávacích potřeb. Plánování vzdělávání v plném rozsahu probíhá ve firmě u většiny realizovaných vzdělávacích aktivit.

9.3 Realizace vzdělávání

V podnikovém vzdělávání u ČD, a. s. se v realizovaných vzdělávacích aktivitách používá spolupráce s externím podnikem DVI, a. s. České dráhy, a. s. v této fázi stanovují cíle naplánované vzdělávací aktivity. V zadání formuluje, co by měli jeho pracovníci po absolvo-

vání vzdělávacích aktivitách znát. Další položkou fáze vzdělávání je otázka motivace. Motivací pro pracovníky je také možnost, zlepšovat se ve své profesi s výhledem na postup v rámci profesního postupu. Zda pracovníci tuto motivaci vnímají jako relevantní nebo ne, je otázkou postoje jednotlivých přímých nadřízených. Proto se názory pracovníků na motivaci ke kvalitnímu výkonu výrazně liší podle konkrétních zkušeností s vlastními vedoucími zaměstnanci.

Ostatní body postupu musí obsáhnout práci realizátora vzdělávací akce DVI. Program vzdělávací akce větší důležitosti nebo rozsahu bývá zpracováván centrálně na ústředí DVI v Praze a poté rozeslán na regionální pracoviště. Při akcích zaměřených na opakování nebo méně obsáhlých školeních program zpracuje sám lektor, který bude školení vést. Takto připravený program podléhá schválení pražského ústředí.

Metody používané DVI při výuce zahrnují velký výběr možností, ze kterých může lektor vybrat tu nejvhodnější k realizaci akce. Kromě výkladu u tabule je využívána moderní projekční technika, powerpointové prezentace.

Další z používaných metod nabízených je elektronická výuka. Tato metoda je využívána u výuky při některých lekcích zaměřených na opakování problematiky z předchozích pravidelných školení. S předpokládaným rozvojem informačních technologií se dá očekávat rozšíření možností jejího využití.

V praxi je tato forma výuky realizována tak, že každý pracovník má přidělen svůj kód pro opakované vstupy na server elektronické výuky DVI. Kód je sestaven z osobního čísla pracovníka v konkrétním tvaru a doplněn heslem, jež si aktér výuky nastaví sám. Nejprve je zaměstnanci sděleno, že na serveru DVI je nová lekce výuky, kterou musí absolvovat. Po přihlášení si účastník vybere určitou lekci, která je označena podle vykonávané profese a rozsahu jeho kvalifikace. Po spuštění účastník splní konkrétní úkoly a lekci ukončí daným způsobem. Pokud je lekce ukončena standardním předepsaným způsobem, je tato skutečnost účastníkovi sdělena výpisem na monitoru počítače, lekce uznána jako úspěšně dokončená a takto zaznamenána v systému. Neabsolvování lekce se posuzuje jako neomluvená neúčast na povinném školení. Pokud aktér nesplní konkrétní podmínky, následuje přezkoušení znalostí prostřednictvím zaměstnanců provozní kontroly klasickým způsobem. Jednou z klíčových součástí realizace vzdělávání je lektor. Jeho praktické zkušenosti jsou důležitým faktorem při komunikaci s aktéry školení a také při prezentaci přednášené lekce. Lektoři mají nejen praktické zkušenosti z reálného železničního provozu, ale díky faktu, že

podnik DVI realizuje školení pracovníků také pro většinu železničních dopravců, mají přehled o vnímání řešené problematiky i u těchto účastníků železničního provozu.

Zprostředkováním pohledu druhé strany konfliktu na problém často přispějí k úspěšnému vyřešení mnohdy zbytečných sporů a v konečném důsledku k větší efektivitě a bezpečnosti železniční dopravy a přepravy.

Dotazníkové šetření bylo pro tuto fázi systematického přístupu orientováno na zjišťování toho, se kterými vzdělávacími metodami se pracovníci firmy osobně při vzdělávání setkali. Respondenti měli možnost zvolit více než jednu odpověď. Otázka č. 6, která se ptala na to, které metody pracovníkům nejlépe vyhovují při vzdělávání. Respondenti mohli uvést více odpovědí najednou. Nejlépe hodnocenou metodou se stala přednáška s lektorem, která byla uvedena v 77 odpovědích, následovaná e-learningem (26 odpovědí), instruktáží (16 odpovědí) a samostudiem (12 odpovědí). Nejmenší pozornost je věnována praxi. E-learning je díky rozvoji internetu vhodnou metodou vzdělávání, podnik nemá jeho propracovaný systém. Prostřednictvím analýzy získaných dat a informací lze shledat, že fáze realizace je ve firmě uplatňována velmi dobře.

Tímto byla zodpovězena výzkumná otázka č. 3 „*Které metody vzdělávání jsou ve společnosti České dráhy, a. s. uplatňovány?*“. Z výpovědí z dotazníkového šetření je zřejmé, že největší pozornost je věnována přednáškám.

9.4 Hodnocení vzdělávání

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

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

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

Dotazníkové šetření bylo k této fázi systematického přístupu ve vzdělávání orientováno na zjišťování úrovně lektora a organizace školení (otázky č. 8, 9).

Hodnocení úrovně plnění stanovených cílů probíhá v praxi formou krátkého písemného testu. Test absolvují aktéři výuky na závěr školení. Test je zaměřen na probranou problematiku a po jeho skončení se provádí vyhodnocení přítomným lektorem DVI ve spolupráci s aktéry kurzu. Při tomto hodnocení jsou znovu řešeny případné nepřesnosti konkrétní problematiky a ověřováno správné pochopení učiva. Tyto vyhodnocené testy jsou lektorem dokládány spolu se seznamem aktérů kurzu k případnému dalšímu zpracování. Další fází je zjišťování úrovně využití nových znalostí na pracovišti v reálném provozu. Na pracovištích probíhá kontrolní činnost zaměřená na výkon pracovníka v provozu, kterou provádějí pracovníci provozní kontroly. Tato kontrolní činnost je orientovaná na aktuální výkon v konkrétní provozní situaci a dodržování příslušných předpisových opatření pro dané pracoviště. Zjišťování stavu využití nových znalostí v praxi je při těchto kontrolách důležitou součástí činnosti. DVI provádí vlastní hodnocení lektorů a kvality jejich práce. Pokud dojde k situaci, že aktéři školení mají závažné připomínky k práci konkrétních lektorů, je situace řešena prostřednictvím jejich zaměstnavatele. Ten je ve smluvním vztahu s DVI a jako objednavatel služeb požaduje nápravu, aby vzdělávací akce mohla splnit stanovený cíl. Používané přístupy k hodnocení procesu se nejvíce blíží Kirkpatrickovu modelu hodnocení. Chybí však systémové ukotvení jednotlivých stupňů hodnocení. Zjišťování reakcí aktérů vzdělávací aktivity je realizováno víceméně jen na základě osobní aktivity jednotlivých lektorů. Tato etapa vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit se na první pohled projevuje jako méně důležitá součást hodnocení. Nezbytné je, aby tato součást hodnotících postupů nebyla opomíjena a stala stabilní součástí fungujícího celku.

Prostřednictvím analýzy získaných dat a informací můžeme konstatovat, že fáze hodnocení není ve firmě uplatňována v celém svém rozsahu. Tímto byla zodpovězena výzkumná otázka č. 4 „*Jak hodnotí realizaci vzdělávání zaměstnanci České dráhy, a. s.?*“.

9.5 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců společnosti

V dotazníkovém šetření byla stanovena výzkumná otázka č. 5, která byla orientována na to, *jak hodnotí zaměstnanci možnosti dalšího profesního vzdělávání u Českých drah, a. s.?* K jejímu zodpovězení byly do výzkumného šetření začleněny otázky č. 1, 2, 3. Vzdělávání pracovníků je přínosné nejen pro ně samotné, pro jejich osobnostní rozvoj, ale zejména pro výkonnost celé organizace. Z identifikace mezer ve vzdělávání by měla jeho realizace plynout, aby zaměstnanci získali potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti a tím došlo ke

zvýšení výkonnosti ve firmě. Respondenti ve svých odpovědích uvedli, že souhlasí s výrokem, že je vzdělávání pracovníků důležité. Tento fakt naznačuje, že si jsou vědomi toho, že prostřednictvím vzdělávání mohou pracovníci rozšiřovat své znalosti, schopnosti a dovednosti.

Tato skutečnost naznačuje, že si jsou vědomi toho, že prostřednictvím vzdělávání mohou zaměstnanci rozšiřovat své schopnosti, znalosti a dovednosti. K podrobnějšímu šetření byla vytvořena otázka č. 3, jejímž prostřednictvím bylo zjišťováno, co pro jednotlivé pracovníky podniku znamená rozvoj dovedností a znalostí prostřednictvím podnikového vzdělávání. Většina respondentů spatřuje ve vzdělávání nástroj k tomu, aby si udrželi svou pracovní pozici, což opět utvrzuje nutnost participace na vzdělávacích akcích z důvodů většího sebe rozvoje. Respondenti si uvědomují přínosy podnikového vzdělávání, je důležité, aby si konkrétní skutečnost uvědomoval také zaměstnavatel, protože bez toho nelze podnikové vzdělávání realizovat. K tomu směřovala otázka č. 2, zda nadřizený motivuje pracovníky získávat dovednosti a znalosti potřebné k výkonu jeho profese. 38,6 % respondentů uvedlo, že je zaměstnavatel motivuje k rozvoji potřebných schopnosti, znalosti a vědomosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich profese; naopak 10,5 % jich uvedlo, že s tím nesouhlasí.

Otázka č. 14 zjišťovala, co by respondenti zlepšili v oblasti vzdělávání v podniku. Jednotlivé odpovědi shrneme do dvou hlavních oblastí; vzdělávání zaměřené na vzdělávání rozvoje osobnosti a na odborné znalosti. Z výpovědí vyplynulo, že postrádají vzdělávací akce asertivního chování, jazykových kurzů a rychlejší informovanost o změnách v předpisech. Významné zastoupení má v odpovědích potřeba vzdělávání na osobnostní dovednosti, které jsou nutným základem ve vystupování a komunikaci ve společnosti České dráhy a. s. S tím úzce souvisí také odborné znalosti, které by si chtělo zlepšit 59 respondentů.

ZÁVĚR

Výzkumné šetření, které bylo realizováno pro potřeby této práce, bylo zaměřeno na téma fáze systematického přístupu ve vzdělávání. Jednotlivé fáze systému byly ověřovány ve společnosti České dráhy, a. s., byly vyhledávány výpovědi na hlavní výzkumnou otázku, které fáze systematického přístupu ve vzdělávání se v této organizaci uplatňují a jakým způsobem. K zodpovězení hlavní a dílčích výzkumných otázek byla použita analýza současného stavu charakteristik jednotlivých fází systematického přístupu ve vzdělávání tak, jak jsou realizovány ve společnosti ČD, a. s. a poté bylo provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky podniku, které přineslo podrobnější informace potřebné k vyhodnocení skutečného stavu ve společnosti. Získaná data byla porovnávaná s teoretickými poznatky, které byly popsány v první části práce. Pracovníci společnosti mají malou možnost ovlivnit účast na vzdělávacích aktivitách, které podnik pro ně připravuje. Analýzou současného stavu ve společnosti bylo zjištěno, že podnik realizuje pro své pracovníky mnohé vzdělávací aktivity. Na základě odpovědí pracovníků podniku můžeme konstatovat, že jsou realizované vzdělávací akce přínosné pro výkon jejich profesní pozice. Realizace vzdělávání probíhá ve firmě podle běžných postupů, které byly přiblíženy v teoretické části. Dostatečně dopředu informují své pracovníky, jaká vzdělávací aktivita se bude realizovat, kdo se může účastnit, jaká je její náplň, obsah apod. Odpovědi z dotazníkového šetření ukázaly, že se podnik soustředí na metody vzdělávání, které jsou jejími pracovníky vítány a které tak přinášejí pozitivní dojem při vzdělávání. Pracovníci jsou spokojeni s realizovanými vzdělávacími aktivitami, z dotazníkového šetření vyplynulo, že by přivítali více vzdělávacích aktivit spojených s rozvojem odborných znalostí a dovedností, které jsou pro jejich práci důležité.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 13. vydání, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana (2010). *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 208 s. ISBN 978-80-247- 2914-5.
3. BLÁHA, Jiří a kolektiv (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 1. vydání, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. BRIŠ, Radim; LITSCHMANNOVÁ, Martina (2004-2009). *Statistika I*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava.
5. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 1. vydání, 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. GAVORA, Peter (2010). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2. vydání, 261 s. ISBN 978-80-7315185-0.
7. GIBILISCO, Stan (2009). *Statistika bez předchozích znalostí*. Brno: Computer Press, 1. vydání, 271 s. ISBN 978-80-251-2465-9.
8. HLAĐO, Petr (2011). *Úvod do pedagogického výzkumu pro učitele středních škol*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 134 s. ISBN 978-80-7375-544-7.
9. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří; ČOPÍKOVÁ, Andrea; KASHI, Kateřina (2014). *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU, 1. vydání, 318 s. ISBN 978-80-248-3554-9.
10. CHRÁSKA, Miroslav (2007). *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing 1. vydání, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
11. KARLÍČEK, Miroslav a kol. (2013). *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
12. KOUBEK, Josef (1998). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2. vydání, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
13. KOUBEK, Josef (2007). *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 4. vydání, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
14. KŘIVÝ, Ivan (1985). *Základy matematické statistiky*. Ostrava: Pedagogická fakulta v Ostravě, 1. vydání, 267 s.

15. MUŽÍK, Jaroslav (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 1. vydání, 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
16. OLECKÁ, Ivana; IVANOVÁ, Kateřina (2010). *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. s. p., 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.
17. PALÁN, Zdeněk (2002). *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha: Academia, 1. vydání, 282 s. ISBN 80-200-0950-7
18. PROKOPENKO, Joseph; KUBR, Milan (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
19. PRŮCHA, Jan; VETEŠKA, Jaroslav (2012). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
20. PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří (2001). *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 3. vydání, 322 s. ISBN 80-7178-579-2.
21. STÝBLO, J. *Management podniku světové třídy*. (2010). Praha: Kamil Mařík – Professional Publishing, ISBN 978-80-7431-033-1
22. ŠIROKÝ, Jan a kolektiv (2011). *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computerpress, 1. vydání, 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
23. TURECKIOVÁ, Michaela (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 168 s. ISBN 80-24704-05-6.
24. VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela (2008a). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 180 s. ISBN 978-80-247-1770-8.
25. VETEŠKA, Jaroslav; TURECKIOVÁ, Michaela (2008b). *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 1. vydání, 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9.
26. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* Praha: Grada Publishing, 2. vydání, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Interní a vnitropodnikové normy

Interní normy DVI a.s.

Výcvikový a zkušební řád ČD- OK 2

Výroční zpráva DVI

Internetové zdroje

České dráhy a. s. [online]. [citováno 2016- 12- 20]. Dostupné na <http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost>

Dopravní vzdělávací institut [online]. [citováno 2016- 12- 20]. Dostupné na <http://www.dvi.cz/o-nas/historie>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČD	České dráhy
DVI	Dopravní vzdělávací institut
GŘ	Generální ředitelství
a. s.	Akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Struktura vzdělávání dospělých.....	17
Obr. 2. Systém formování pracovních schopností člověka.....	19
Obr. 3. Fáze systému vzdělávání.....	22
Obr. 4. Součásti vzdělávacího plánu.....	24
Obr. 5. Logo ČD a. s.....	30
Obr. 6. Logo DVI a. s.....	31
Obr. 7. Elektronický systém přihlašování.....	35
Obr. 8. Úvodní strana elektronické výuky.....	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Potřeba vzdělávání v podniku.....	45
Tabulka č. 2 Motivace nadřízeného k rozvoji znalostí a dovedností.....	46
Tabulka č. 3 Dostatečné vzdělávání a rozvoj v podniku.....	47
Tabulka č. 4 Nejdůležitější oblast vzdělávání.....	48
Tabulka č. 5 Spokojenost s množstvím informací a zaškolením.....	49
Tabulka č. 6 Vzdělávací metody.....	50
Tabulka č. 7 Přínos školení pro dané profese.....	51
Tabulka č. 8 Úroveň lektorů.....	52
Tabulka č. 9 Úroveň organizace školení.....	53
Tabulka č. 10 Vyhodnocení školení.....	54
Tabulka č. 11 Zaměstnanci a profese.....	54
Tabulka č. 12 Počet let ve firmě.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Potřeba vzdělávání v podniku.....	45
Graf č. 2 Motivace nadřazeného k rozvoji znalostí a dovedností.....	46
Graf č. 3 Dostatečné vzdělávání a rozvoj v podniku.....	47
Graf č. 4 Nejdůležitější oblast vzdělávání.....	48
Graf č. 5 Spokojenost s množstvím informací a zaškolením.....	49
Graf č. 6 Vzdělávací metody.....	50
Graf č. 7 Přínos školení pro dané profese.....	51
Graf č. 8 Úroveň lektorů.....	52
Graf č. 9 Úroveň organizace školení.....	53
Graf č. 10 Vyhodnocení školení.....	54
Graf č. 11 Počet let ve firmě.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Organizační struktura

Příloha PII Dotazník výzkumného šetření

Příloha PIII Předvýzkum - dotazník

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se **Simona Zetková** a zpracovávám bakalářskou práci na téma **Vzdělávání zaměstnanců Českých drah**. Cílem dotazování je zjišťování spokojenosti s úrovní vzdělávacího systému v podniku ČD. Prosím Vás o spolupráci a předem Vám za čas, věnovaný dotazníku, velice děkuji. Jeho vyplnění trvá maximálně 5 minut.

VYBERTE ODPOVĚĎ (VÝROK), KTERÁ VÁS ZAJÍMÁ: Můžete zaškrtnout více výroků.

1. Pociťujete sami potřebu vzdělávat se a zdokonalovat ve Vašem povolání?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

2. Motivuje Vás nadřazený k rozvoji potřebných znalostí a dovedností?

- spíše ne
- spíše ano
- určitě ano
- určitě ne

3. Zabývá se podle Vás podnik dostatečně vzděláváním a rozvojem svých zaměstnanců?

- spíše ano
- spíše ne
- určitě ano
- určitě ne

4. Jaké oblasti by podnik měl věnovat větší pozornost?

- manažerské dovednosti (např. vedení, motivace týmů, delegování)
- obchodní dovednosti (např. komunikace, prodejní prezentace)
- odborné znalosti (např. znalost cizích jazyků, práce na PC)
- osobnostní dovednosti (např. komunikace, asertivita, vystupování)

5. Jste spokojeni s množstvím informací a zaškolením na Vaší pozici?

- spíše ano
- určitě ano
- spíše ne
- určitě ne

6. Jakou formu školení upřednostňujete?

- instruktáž
- přednáška s lektorem
- e-learning
- samostudium
- žádné
- jiné _____

7. Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?

- spíše ano
- určitě ano
- spíše ne
- určitě ne

8. Jakou známkou hodnotíte úroveň lektorů? Hodnocení jako ve škole.

9. Jakou známkou hodnotíte úroveň organizace školení? Hodnocení jako ve škole.

10. Jak probíhá vyhodnocení účinnosti školení?

- test
- praktické přezkoušení
- až v ostrém provozu samotnou prací
- neprobíhá vyhodnocení

11. Pohlaví

- muž
- žena

12. Profese, ve které pracujete: _____

13. Jak dlouho jste v podniku zaměstnán?

- 1 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21 a více let

14. Co v oblasti vzdělávání v podniku postrádáte, popř. co byste zlepšil (a)?

PŘÍLOHA PIII: PŘEDVÝZKUM - DOTAZNÍK

1. POHLAVÍ

- žena
- muž

2. VĚK

- 18 – 30let
- 31 – 40let
- 41 – 50let
- 50 a více let

3. DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ

- základní
- střední odborné
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

4. PROFESE, VE KTERÉ PRACUJETE: _____

5. DÉLKA PŮSOBENÍ U SPOLEČNOSTI ČD

- 0 – 2roky
- 3 – 5let
- 6 – 10let
- 11 – 20let
- 21 a více let

6. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ POVAŽUJETE ZA DŮLEŽITÉ

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- nevím

7. ČD VÁM UMOŽŇUJE ZÍSKÁVAT NOVÉ VĚDOMOSTI A ZNALOSTI POTŘEBNÉ K VYKONÁVÁNÍ VAŠI PRÁCE

- souhlasím
- spíše souhlasím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- nevím