

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v organizaci**

**Education process in the organization**

Anastasiya Siankouskaya

Plzeň 2013

List se zadáním

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vzdělávací procesy v organizaci“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala vedoucí práce PaedDr. Daně Egerové Ph.D. za její čas a věcné rady, které mi poskytovala v průběhu psaní práce. Rovněž bych chtěla poděkovat Anně Siankové za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů. Také bych chtěla velmi poděkovat i všem respondentům za jejich spolupráci, bez které by aplikační část práce nemohla vzniknout.

# OBSAH

ÚVOD .....	7
1. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1.1 Vzdělávání v organizaci .....	9
1.1.1 Základní pojmy .....	9
1.1.2 Strategie vzdělávání .....	10
1.1.3 Cíle podnikového vzdělávání .....	11
1.1.4 Metody podnikového vzdělávání .....	12
1.1.5 Metody podnikového vzdělávání podle místa vzdělávání .....	13
1.2 Systém podnikového vzdělávání .....	18
1.2.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání .....	19
1.2.2 Plánování vzdělávání.....	20
1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	21
1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	23
1.3 Náklady vzdělávání .....	24
1.4 Přínosy vzdělávání.....	25
2 PRAKTICKÁ ČÁST – ORŠANSKÉ LOKOMOTIVNÍ DEPO. ....	26
2.1 Charakteristika společnosti.....	26
2.1.1 Organizační uspořádání Běloruské Železnice.....	28
2.1.2 Organizační struktura Oršanského lokomotivního depa.....	28
2.2 Vzdělávání pracovníků Oršanského lokomotivního depa.....	29
2.2.1 Identifikace potřeby ve vzdělávání .....	30
2.2.2 Plánování vzdělávacího procesu .....	31
2.2.3 Realizace vzdělávání .....	32
2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávací činnosti .....	36

2.3	Odpovědnost.....	38
2.4	Náklady na vzdělávací procesy Oršanského lokomotivního depa .....	39
2.4.1	Náklady vzdělávacích procesů Oršanského lokomotivního depa.....	39
3	Dotazníkové šetření .....	41
3.1	Technika sběru dat.....	41
3.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření .....	42
3.3	Hodnocení dotazníkového šetření .....	47
3.4	SWOT analýza vzdělávacích procesů .....	48
4	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ORŠANSKÉHO LOKOMOTIVNÍHO DEPA .....	50
5	ZÁVĚR.....	54
6	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	56
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRÁTEK.....	58
8	Seznam použité literatury .....	59
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	61
	Abstrakt.....	69
	Abstract.....	70

## ÚVOD

Úspěch každého podnikatelského subjektu je založen na několika pilířích, z nichž jedním je úroveň kvalifikace pracovníků. Kromě toho, sami zaměstnanci podniku se po čase stávají skutečnými nositeli know-how podniku. Profesionalita, flexibilita a pracovní motivace zaměstnanců výrazně ovlivňují provozní stabilitu a obchodní úspěchy podniku, čímž zvyšují konkurenceschopnost podniku. Lidský kapital je důležitým prvkem konkurenceschopnosti podniků a z toho důvodu je velmi důležité lidský kapital správně řídit. Řídit znamená zabezpečovat a rozvíjet pracovníky, vytvářet kladné mezilidské vztahy ve firmě a oceňovat jejich práci a jejich usílí. V dnešní době neustále dochází ke změnám ekonomického okolí. Dochází k vývoji nových technologií, produktů, pracovních postupů a vzniku nových trendů. Z toho důvodu jsou na pracovníky kladeny čím dál větší nároky. Lidský kapital je bohatstvím podniku, do kterého se vyplatí investovat, neboť se tato investice v budoucnu navrátí. Proto je tak důležité jejich vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, rozvoj znalostí a dovedností. Chce - li společnost být úspěšnou a konkurenceschopnou, musí zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří budou schopni a ochotni se neustále učit novým znalostem a schopnostem.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit stávající vzdělávací procesy v organizaci a následně navrhnout opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. Náplní teoretické části je vymezení základních pojmů jako vzdělávání, podnikové vzdělávání, učení (se) a rozvoj, uvedení cílů podnikového vzdělávání, jsou identifikovány moderní metody vzdělávání, a také systém podnikového vzdělávání. Získané znalosti se aplikují v praktické části, kde bude charakterizována společnost, organizační struktura Oršanského lokomotivního depa, dále budou identifikovány potřeby ve vzdělávání, provádění vzdělávání a plánování vzdělávacího procesu. Budou vyhodnocovány výsledky vzdělávací činnosti a odpovědnost. Také bude analyzován stávající systém vzdělávání dané organizace a navrženo zlepšení tohoto stávajícího systému. Závěrečná část bude věnována zhodnocení stávajícího systému vzdělávání v organizaci a také nově navrženého systému.

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury. Při zpracování praktické části byly využity řízené rozhovory s vedoucím personálního oddělení Oršanského lokomotivního depa, dotazníkové šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo: stanovení efektivity existujícího systému přípravy a rekvalifikace personálu podniku, zjištění

existujících problémů v systému přípravy a rekvalifikace personálu, ocenění spokojenost zaměstnance s existujícím systémem vzdělávání, prostudování existujících metody a techniky vzdělávání v Oršanském lokomotivním depu. Také byly využity různé podnikové dokumenty, které byly poskytnuty personálním oddělením.



# 1. TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1 Vzdělávání v organizaci

Základem úspěšného fungování každého podniku je kvalita lidských zdrojů. V současnosti firmy neustále zvyšují nároky na odbornost a připravenost svých pracovníků, protože kvalita přípravy personálu je rozhodujícím momentem pro úspěšnost každého podniku. Kromě tradičního zadání se vyskytuje požadavek na vyhledání vhodného kandidáta na konkrétní pracovní pozici. Proto podnik musí věnovat pozornost neustálému vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců.

### 1.1.1 Základní pojmy

Na začátku se zaměřím na vymezení základních pojmů, vyskytujících se v této bakalářské práci. Hlavně na pojem **vzdělávání** a **podnikové vzdělávání**. Předem uvedu několik pojmů, které s vzděláváním souvisí. Jde o **učení (se)** a **rozvoj**.

**Učení (se)** – proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme. Učení je pojem, který zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání. (Hroník, 2007, s. 31) „Podněcování vzdělávání (učení se) se opírá o model zaměřený na postup, který spočívá v usnadňování vzdělávacích aktivit jednotlivých pracovníků a v poskytování prostředků potřebných ke vzdělávání“ uvádí Armstrong. (Armstrong, 2007, s. 462) Rozlišujeme dva druhy učení: spontánní (řeč, vytváření vztahů atd.) a záměrné. Jedno vytváří příležitost pro druhé, ale pozornost je soustředěna především na organizovaném učení se, které je reprezentované vzděláváním. (Hroník, 2007, s. 31)

**Rozvoj** – dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. (Hroník, 2007, s. 31)

Hroník (2007) uvádí „Vzdělávání – je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené – mají svůj začátek a konec.“ (Hroník, 2007, s. 31)

**Vzdělávání** je procesem, v jehož průběhu určitá osoba získává nové nebo rozvíjí stávající znalosti, dovednosti, schopnosti či postoje. Williamsova (1998) definice uvádí, že „vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti, ovlivňuje chování a poznávání, a změny, které přináší, jsou relativně stabilní.“ Honey a Milford (1996) vysvětlili, že „ke vzdělávání dochází, když mohou lidé ukázat, že znají něco, co neznali předtím (znalosti, pochopení něčeho a také fakta), a když mohou dělat něco co nemohli dělat předtím (dovednosti)“. Milford a Gold (2004) také zdůraznili, že „vzdělávání je jak proces, tak výsledek týkající se znalostí, dovedností a chápání.“ (Armstrong, 2007, s. 461)

Dále se budu věnovat vymezení pojmu **podnikové vzdělávání**, neboť se v této práci zabývám podnikovým vzděláváním zaměstnanců. Co zahrnuje pojem firemní vzdělávání? Jak jej můžeme definovat? Co jest principem strategického přístupu ve vzdělávání? A nakonec, jaké jsou hlavní úkoly podnikového vzdělávání?

**Podnikové vzdělávání**, jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2011), je procesem vzdělávání zaměstnanců v podniku, který zahrnuje povinné a odborné vzdělávání, tj. zvyšování, získávání, prohlubování a udržování odborných znalostí a dovedností. Podnikové vzdělávání je součástí procesu odborného vzdělávání. Jde o součást systému formování pracovních schopností jednotlivce, včetně zvyšování odbornosti u zaměstnanců. (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Jak uvádí Hroník (2006), „to, co je v několika málo posledních letech markantní, je stále se zesilující tlak na to, aby rozvoj a vzdělávání prokazatelně vedlo ke zvýšení výkonnosti a s tím ruku v ruce jdoucí trend mířil k validnímu měření efektivity. Sílicí tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů...“ (Hroník, 2006, s. 166)

Koubek (2003) sděluje, že „vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžaduje se od firem, aby byly pružné a připravené na změny. Proto se klade mimořádný důraz na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů, protože zkušenosti ukazují, že je to nejefektivnější nástroj flexibilizace a udržení konkurenceschopnosti firmy.“ (Koubek, 2003, s. 14)

### **1.1.2 Strategie vzdělávání**

Podle Dvořákové (2007) můžeme organizace rozdělit do tří typů podle toho, jaké strategie uplatňují ke vzdělávání svých zaměstnanců.

Organizace bez strategie - vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority organizací. Zpravidla jde o malé podniky, vzděláváním se nezabývají prakticky vůbec nebo

jen okrajově a omezují se na pouhé obligatorní povinnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů. Pro tento typ zaměstnavatelů je nejuvhodnější získávat takové zaměstnance, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovních míst. Odpovědnost za další rozvoj je zcela přenesena na každého zaměstnance.

Nesystematická koncepce interního vzdělávání – aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně, jejich cílem je pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Chybí však hlubší návaznost na další personální aktivity a efektivitu investic vynaložených na vzdělávání lze jen odhadovat. Tento přístup nevede k formování vnitřní pracovní síly, ani nezajišťuje soulad mezi počtem zaměstnanců a jejich strukturou.

Systematické vzdělávání zaměstnanců – vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou považovány za jedny z nejdůležitějších aktivit personální práce a je jim věnována nepřetržitá pozornost. Je charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů a díky neustálému hledání nejlepších variant vzdělávání přináší organizaci řadu výhod, které převažují nad několika málo nedostatky. Hlavním nedostatkem tohoto přístupu je riziko, že pracovník díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce a odejde ke konkurenci. Přednosti přístupu:

- přispívá ke zlepšení pracovního výkonu a produktivity práce,
- zlepšuje mezilidské vztahy,
- napomáhá konkurenceschopnosti organizace na trhu práce,
- průměrné náklady na vzdělávání zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- zlepšuje znalosti, dovednosti a kvalifikaci jedince. (Dvořáková, 2007)

### **1.1.3 Cíle podnikového vzdělávání**

Vzdělávání bude pravděpodobně efektivnější, jestliže vzdělávaná osoba bude mít stanoveny cíle vzdělávání. Takovýmto cílům poslouží účely a standardy výkonu, jenž budou přijatelné a dosažitelné a umožní takové osobě zhodnotit své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by měli být vedeni k tomu, aby si své vlastní cíle stanovovali sami, a mělo by se jim přitom dostávat potřebné pomoci. (Armstrong, 2007, s. 463). „Cíle představují ve vzdělávacím procesu determinující proměnné, tj. takové, které vyjadřují, co je třeba účastníky naučit, jaké vědomosti, eventuálně dovednosti či návyky by si měli osvojit, případně na jaké úrovni. Určují tedy, k čemu má určitá vzdělávací a rozvojová aktivita směřovat. Hlavní vzdělávací cíl se uskutečňuje prostřednictvím dílčích vzdělávacích

cílů." (Barták, 2007, s. 17). Cíle podnikového vzdělávání jsou podřízené vyšším cílům podniku, tedy celé strategii řízení a rozvoje podniku. Každá firma má svůj hlavní cíl kterého chce dosáhnout prostřednictvím cílů dílčích (jde o to, proč podnik vůbec podniká a čeho chce svým podnikáním dosáhnout). K těmto cílům dochází rozvojem všech složek organizace a spíše dlouhodobým rozvojem. Proto je velmi důležité uvědomit si směr vývoje určitého podniku a potom z toho stanovit cíle podnikového vzdělávání. Nyní již můžu stanovit cíle firemního vzdělávání podle Prokopenka (1996):

- doplnění a prohloubení vědomostí,
- rozvoj schopností a zlepšení dovedností efektivní komunikace,
- rozvoj dovednosti pohotového rozhodování,
- zdokonalování odborných návyků.

#### **1.1.4 Metody podnikového vzdělávání**

Existuje široká škála vyzkoušených a vysoce efektivních metod vzdělávání. Každá metoda má své výhody i nevýhody. Přesto je téměř jisté, že neexistuje žádné univerzální řešení pro rozvoj podnikového vzdělávání a celého vzdělávacího procesu, použitelné pro jakýkoliv podnik. Podle Armstronga (2007) stanovení cílů a pochopení individuálních potřeb pomáhá výběru vhodných vzdělávacích metod. Čím složitější budou dovednosti, které se musí zvládnout, tím aktivnější musejí být zvolené metody vzdělávání. Kromě toho, vzdělávání vyžaduje čas na osvojení, vyzkoušení a přijetí nových poznatků (Armstrong, 2007, s. 463). Správnou volbu přístupů pro určitý podnik provádíme s přihlédnutím k několika faktorům.

Mezi tyto faktory zahrnujeme velikost podniku. Velké společnosti zpravidla působí neosobně a mají stanoveny pravidla, jež dodržují. Podniky s menším počtem zaměstnanců, kde se všichni osobně znají, vytváří image širšího rodinného kruhu. Dalším faktorem je stanovený rozpočet. Dobře známé tvrzení, že "o peníze jde vždy už v první řadě" platí také pro oblast podnikového vzdělávání. Společnosti disponující velkým rozpočtem mohou volně rozhodovat, jakou část peněz investují do vzdělání svých zaměstnanců. Pokud však podnik nedisponuje dostatečnými prostředky na tyto investice, nemůže situaci ve vzdělávání více ovlivnit. Náklady na řadu školení, zvláště technicky zaměřených, se finančně pohybují v desítkách tisíc korun za den výuky. Dalším faktorem, jež se musí zohlednit, je lokalita. Přestože moderní technologie stále více "zkracují vzdálenosti" mezi jednotlivci, umístění

a oblast působení podniku hraje stále velkou roli ve formování mentality zaměstnanců i zaměstnavatelů. (Šaur, 2009)

Existují různé klasifikace vzdělávacích metod. Nejčastěji jsou uváděny např. obecná klasifikace, klasifikace podle přístupu (lektor/účastník), klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých, klasifikace podle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky, klasifikace podle typu výuky, klasifikace podle míry participace účastníka, klasifikace podle formy pomoci účastníkovi při výuce, klasifikace podle intenzity inovace obsahu vyučování, klasifikace metod podnikového vzdělávání podle místa vzdělávání, klasifikace metod podnikového vzdělávání podle činností, klasifikace metod podnikového vzdělávání podle fází a typů vzdělávacích procesů. (Bartoňková, 2010)

Ve své bakalářské práci se spíše budu zabývat metodami podle místa vzdělávání. Jde o vzdělávání na pracovišti, vzdělávání mimo pracoviště a o kombinované vzdělávání.

### **1.1.5 Metody podnikového vzdělávání podle místa vzdělávání**

Vzdělávací metody se dělí do tří kategorií, a to:

- vzdělávání na pracovišti
- vzdělávání mimo pracoviště
- kombinované vzdělávání

Nejde o členění vzdělávání, ale o členění vzdělávacích metod.

#### **a) Vzdělávání na pracovišti**

Metody vzdělávání na pracovišti se běžně používají v každodenní praxi a jsou úzce spjaty s pracovištěm školeného zaměstnance. Při využití těchto metod se klade důraz na zvládnutí potřebných dovedností a osvojení si vhodných pracovních postupů. Tyto metody jsou vhodnější pro vzdělávání u profesí s nižšími nároky na kvalifikaci. Tyto metody se označují za tzv. metody "on the job" a podle Dvořákové (2007) zahrnují:

- Instruktaž na pracovišti jako nejčastěji používaná metoda pro zaškolování nového či méně zkušeného zaměstnance pro výkon určité práce jeho nadřízeným. Instruovaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance postupně při plnění vlastních pracovních úkolů osvojuje stanovený postup.

- Koučink je metodou, zaměřenou na rozvoj zaměstnanců. Nejde jen o jednostrannou výuku, ale o proces, kdy zaměstnanec pod dohledem školitele-kouče během určité doby získává schopnosti, znalosti a dovednosti. Jedná se o trvalejší proces soustavné podpory a nasměrování školeného k výkonu potřebných úkonů a k rozvoji vlastní iniciativy s přihlédnutím k osobním vlastnostem školeného.
- Mentoring se liší od koučinku tím, že školený sám přebírá část iniciativy a má možnost vlastní volby mentora, který jej vzdělávacím procesem provází. Tento vztah je méně formální ve srovnání s koučinkem a obsahově se více orientuje na rozšiřování potenciálních dovedností školeného.
- Counseling patří mezi nejnovější metody, jejíž podstata je ve vzájemných konzultacích školící a školené strany. Školitelé a zaměstnanci jsou si rovni, přičemž samotný proces je vnímán jako vzájemné konzultování a ovlivňování se. Tato metoda je více závislá na dobré úrovni obousměrné komunikace.
- Asistování je častou metodou formování pracovních dovedností zaměstnance. Školený je přidělen zkušenému zaměstnanci jako pomocník. Pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům a běžným úkonům. Postupně roste jeho podíl na práci a zvyšuje se samostatnost, až je nakonec schopen samostatného výkonu práce. Asistování se používá nejen při zaučování manuálních zaměstnanců, ale také při výchově řídicích pracovníků a specialistů.
- Pověření úkolem navazuje na výše uvedenou metodu asistování a používá se u řídicích a tvůrčích pracovníků. Metoda se používá hlavně tam, kde je větší míra autonomie, přičemž kontrola probíhá ve formě konzultací a postupného osvojení pracovních dovedností. Tato metoda je náročnější na trvání. Nadřízený pověří zaměstnance splněním úkolu, pro jehož plnění jsou vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Zaměstnanec při plnění úkolu monitoruje pověřený kolega.
- Rotace zaměstnanců je metodou, při níž je zaměstnanec vždy po určitou dobu pověřen plněním pracovních úkolů v různých oblastech podnikové činnosti. Tato metoda je nejvíce využívána při vzdělávání řídicích pracovníků, protože školený při ní získává celkový přehled o "workflow" firmy. Existují dvě formy

této metody: horizontální a vertikální rotace zaměstnanců. Horizontální rotace znamená střídání pracovišť na stejné řídicí rovině, a při vertikální se zaměstnanec přesune na jiný stupeň řízení.

- Na pravidelných pracovních poradách jsou pracovníci informováni o existujících otázkách a skutečnostech, vyměňují si zkušenosti a názory na projednávané záležitosti. Na začátku každé porady se zpravidla provádí vyhodnocení úkolů, stanovených během minulé porady. Slouží k informování o problémech nejen na vlastním pracovišti, ale také v celé organizaci. (Dvořáková a kol., 2007)

### ***b) Vzdělávání mimo pracoviště***

Vzdělávání mimo pracoviště je druhou kategorií. Vzdělávací proces mimo pracoviště probíhá spíše hromadně, nemusí nutně probíhat jenom na pracovišti a je určen více účastníkům. Vzdělávání v této formě zpravidla organizují externí společnosti. Mezi jeho přednosti patří určitá variabilita a větší komunikace mezi účastníky. Vzdělávání zpravidla probíhá v učebnách, výukových dílnách či ve školicích areálech. Vzdělávání je zde koncipováno jako rozšiřování znalostí, zlepšení dovedností a sociální komunikace účastníků. Vzdělávání mimo pracoviště zabezpečují vnitřní odbory pro vzdělávání zaměstnanců, znající prostředí organizace a také externí vzdělávací instituce či školitelé, kteří mohou obohatit účastníky vzdělávání o nové podněty a odhalit dosud neznámé problémy. Vzdělávání mimo pracoviště probíhá v níže uvedených formách:

- Přednáška jako jednosměrný komunikační proces, při němž se zprostředkovávají fakta a teoretické znalosti. Školený zaměstnanec vstřebává rychle předložené informace. I když nevýhodou je jednosměrnost toku informací, závěrečná část přednášky může být věnována otázkám a odpovědím spojeným s předneseným tématem.
- Přednáška s diskusí rozšiřuje předešlou metodu o aktivní podílení se školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou.
- Metoda demonstrování – názorné nebo praktické zprostředkování informací, prováděné ve vhodných prostorech, jejímž účelem je názorná ukázka pracovních postupů pomocí potřebných zařízení. Tato metoda je spojena s používáním audio- či videotechniky.

- Případové studie popisují nějaké konkrétní události či problémy, který školená skupina následně analyzuje za účelem odhalení příčiny nebo podstaty a navrhuje vhodné řešení. Tato metoda je využívána především při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků.
- Workshopy stejně jako případové studie předkládají účastníkům skutečnou nebo smyšlenou aktuální problematickou situaci, kterou musejí účastníci vyřešit ve stanovené době. Často je takové řešení výsledkem týmové a komplexní spolupráce.
- Brainstorming je variantou workshopu a je více zaměřen na podporu kreativního myšlení. Vedoucí pracovník požaduje na jednotlivých účastnících skupiny jejich návrh na řešení určitého problému. O jednotlivých návrzích se diskutuje a společně se hledá optimální řešení.
- Během úlohových her účastníci předvádějí stanovenou situaci a berou na sebe role účastníků této situace. Jde o procvičování praktických dovedností a emoční prožití nacvičovaných situací. Každému účastníkovi je podle scénáře přidělena jistá úloha. Účastníci musí projevovat značnou aktivitu a samostatnost. Používá se u manažerů pro prohloubení přidělené sociální úlohy a rozvoj žádoucích sociálních dovedností.
- Simulace jako metoda kombinuje případovou studii a úlohovou hru a jejím úkolem je maximální přiblížení se realitě. Metoda se používána tam, kde je výcvik v terénu spojen s velkými náklady, nebezpečím nebo existuje vysoká pravděpodobnost způsobení škody. Při simulaci se řeší běžné životní situace, které se mohou vyskytnout při skutečném výkonu práce. (Dvořáková, 2007)
- "Outdoor" je metodou vzdělávání ve formě sportovních aktivit, probíhajících zpravidla v terénu. Hojně využívá her a pohybových aktivit, rozvíjejících manažerské dovednosti, skupinovou komunikaci, spolupráci a schopnosti orientace v neznámých situacích. Metoda využívá prvků zážitkové pedagogiky.
- Distanční studium umožňuje jednotlivcům vzdělávat se ve volném čase, doma a nebo na vysokých školách, které umožňují studium v této formě. Výuka probíhá podle předem připravených výukových materiálů. Jednou z forem



distančního studia jsou také korespondenční kurzy, ty ale ustupují modernějším formám výuky.

- Nácvik asertivity prezentuje oblíbenou formu vzdělávání, jejímž cílem je zlepšení interpersonální komunikace. Rozvíjejí schopnost prosazování vlastních názorů a schopnost rozpoznávat manipulaci. Při této formě vzdělávání se úspěšně používají metody simulace a úlohové hry. (Koubek, 2007)

### ***c) Kombinované vzdělávání***

Pod pojmem “kombinované vzdělávání“ v současnosti rozumíme využití různých prvků a forem vzdělávacího procesu takým způsobem, aby tento proces mohl být organizován co nejefektivnějším způsobem, s maximálním možným účinkem pro účastníky. Poslední kategorií je kombinace obou dříve uvedených metod. Jde o kombinované vzdělávání na pracovišti i mimo něj, spojující řadu technik první kategorie s metodami druhé. Kombinované vzdělávání definoval Sloman (2003b) jako „způsob vytváření podoby vzdělávání nebo výcviku, které používá kombinaci metod vzdělávání a v některých případech i metodologii vzdělávání“. Scharamm (2001) tento druh vzdělávání charakterizuje jako „kombinaci různých způsobů poskytování vzdělávání, která bere v úvahu prostředí, motivace a styl učení vzdělávající se osoby a uplatňuje různé teoretické přístupy. To vytváří mnohavrstevnou a bohatší paletu metod vzdělávání. “Cílem je osobně inspirovat a motivovat účastníky vzdělávání v dlouhodobé perspektivě pomocí vhodné kombinace vstupů a výstupů, individuálních a skupinových forem výuky, formálních a neformálních vzdělávacích procesů s využitím bezprostředních a virtuálních kontaktů. Kombinované programy lze plánovat pro jednotlivé pracovníky s uplatněním řízeného procesu vzdělávání stanoveného plánem osobního rozvoje při využití zařízení pro e-learning, skupinových vzdělávacích aktivit, koučování nebo monitoringu a výuky na podnikových či jiných kurzech. (Armstrong, 2007, s. 470). Tyto metody podle Dvořákové (2007) zahrnují:

- Pracovní porady jsou metodou, při níž dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a postojů k existující problematice určitého pracoviště nebo organizace jako celku, a nebo jiné oblasti.
- Poradenství je metodou vhodnou hlavně pro vedoucí pracovníky, motivované k vlastnímu rozvoji a k dalšímu vzdělávání.

- Action learning je metodou určenou k řešení dosud nepoznaných situací. Je zaměřena na průběžnou výuku řešení skutečných každodenních problémů s využitím připomínek spolupracovníků, nadřízených a partnerů.
- Trainee programs je metodou, jejíž pomocí se zaměstnanci nebo kandidáti na vedoucí funkce připravují k plnění složitých pracovních úkolů. Tato metoda kombinuje vertikální rotaci na pracovišti s metodami vzdělávání mimo pracoviště.
- E – learning je metodou online vzdělávání. Je to vzdělávání se pomocí osobního počítače a počítačové sítě. (Dvořáková a kol., 2007)

Postupem času však došlo k tomu že vzdělávající osoba stále dává přednost klasickým způsobům vzdělávání, a že úloha učitele ve vyučovacím procesu je nenahraditelná. Chybně se počítá s tím, že používání počítače ve vzdělávacím procesu přináší s sebou jen pozitivní následky a že neexistují žádná negativa. Proto postupně došlo k upuštění vzdělávání jenom prostřednictvím počítače a přechodu ke kombinovaným metodám. Použitím správné kombinace jednotlivých součástí došlo k optimálnímu využití jejich pozitivních vlastností. Vlastně každá kombinace různých metod vzdělávání se může nazývat „kombinované vzdělávání“.

- Kombinace on - line a off – line
- Kombinace vlastního a společného vzdělávání
- Kombinace strukturovaného a nestrukturovaného vzdělávání
- Kombinace teorie a praxe

## 1.2 Systém podnikového vzdělávání

„Systém podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, vše je iniciované a financované podnikem. (Vodák a Kucharčíková, 2007, str. 65).

Systematické podnikové vzdělávání přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro celý podnik. Zaměstnanec má tyto výhody: zvýšení kvalifikace, vyšší finanční ohodnocení, větší motivaci. Důsledkem je zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem.

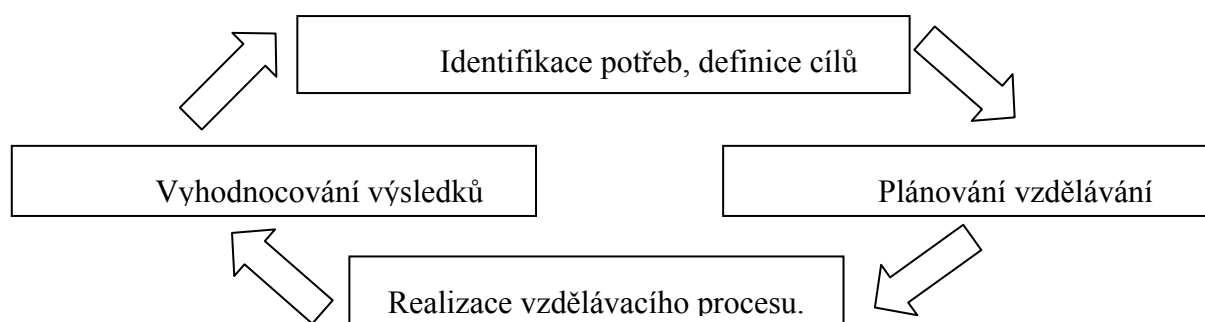
Výhody pro podnik jsou tyto: zvýšení kvality, zvýšení tržní hodnoty zaměstnanců, růst produktivity a větší zájem o podnik na trhu práce.

Systematické podnikové vzdělávání probíhá ve čtyřech fázích:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- vlastní vzdělávací proces,
- vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že se jedná o systém, jednotlivé fáze na sebe postupně navazují. Na obrázku č.1 uvádím schématické znázornění jednotlivých fází a jejich propojení. Níže se na základě tohoto schématu pokusím podrobněji popsat jednotlivé fáze systému podnikového vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2007, str. 68).

**Obrázek č. 1. Systém podnikového vzdělávání**



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2007

### **1.2.1 Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání**

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) tato fáze přináší odpovědi na některé otázky:

- Zda je pro tyto dovednosti výkonnost skutečně nezbytnou
- Zda je odměňování zaměstnanců dostatečné a motivující k uplatnění těchto dovedností
- Zda management podporuje vhodné jednání
- Zda jsou další překážky výkonnosti (Vodák a Kucharčíková, 2007, str. 69)

Tato fáze se může považovat za jednu z nejdůležitějších v celém systému podnikového vzdělávání, protože podle mínění Bartoňkové (2010), se jedná o sběr a shromažďování údajů o existujících znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníků,

o výkonnosti jednotlivců a skupin v podniku, a také o porovnávání zjištěných údajů se stanovenými požadavky.

Koubek (2007) ve své knize popisuje tři kategorie údajů:

- Údaje o celém podniku, udávající informace o struktuře podniku, jeho výrobním programu a o zdrojích (například provozní zařízení, finanční a lidské zdroje).
- Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech, popisující pracovní místa, včetně jejich specifik, dále informace o stylu řízení a o kultuře pracovních vztahů.
- Údaje o jednotlivých pracovnících, dostupné z personální evidence, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem nebo z jiných průzkumů, odrážejících postoje a názory zaměstnanců a jejich nadřízených. Tyto údaje by měly, podle názoru Armstronga, „ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi.“ (Armstrong, 1999, str. 540).

Hroník (2007) uvádí, že „ve fázi identifikace je tím nejdůležitějším sladění zájmů organizace a jednotlivců.“ (Hroník, 2007, str. 136) „Cílem analýzy potřeb je provést identifikaci rozdílů mezi tím, co je, a tím, co je žádoucí. Způsob, jak to provést, je vyžádat si informace od všech, kteří budou tímto procesem ovlivněni.“ (Belcourt, Wright, 1998, str. 32).

Z toho je patrné, že nejdůležitějším kritériem je jasné uvědomění potřeby ve vzdělávání. Musíme odpovědět na otázku, kdo a v jakém oboru se má vzdělávat. Zahájit plánování vzdělávacích programů můžeme až po získání a vhodném sdílení údajů a informací. Bez toho nemůžeme správně vyhodnotit, zda bude vzdělávací program pro zaměstnance nebo pro podnik dostatečným přínosem.

### **1.2.2 Plánování vzdělávání**

Podle tvrzení Vodáka a Kucharčíkové (2011) fáze identifikace potřeb vzdělávání začíná zpracováním návrhu vzdělávacího programu (plánu či projektu). Jde o přípravu studijních osnov a materiálů splňujících požadavky na vzdělávání a rozvoj. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 96) Plánování vzdělávání se dělí na několik fází. Na přípravné fázi probíhá analýza účastníků vzdělávacího procesu a stanovení cílů vzdělávání. Přičemž pro krátkodobé vzdělávací projekty definujeme konečný cíl, pro dlouhodobé můžeme

stanovovat cíle dílčí. Přesným definováním cílů stanovujeme měřítko dosahovaných výsledků. Ve fázi realizace určujeme jednotlivé etapy celého procesu, tj. jejich zpracování, vývoj a realizaci. Zde přesně stanovujeme a definujeme průběh procesu vzdělávání. Na začátku fáze realizace musíme stanovit vhodné metody vzdělávání s přihlédnutím k lidskému faktoru (intelektuální schopnosti, připravenost, vzdělání, atd.). Poslední je fáze zdokonalování. Tato fáze je součástí zpracování plánu vzdělávání, při níž se hodnotí jednotlivé etapy celého vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu. Podle tvrzení Vodáka a Kucharčíkové (2011), je pro tuto fázi důležitá kontrola informovanosti účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravování, zajištění dopravy, nákladnosti projektu a vhodnosti vybraných lektorů. Dále podle stejných autorů, každý dobrý plán musí odpovědět na následující otázky:

- Jaká témata pro vzdělávání se musí zajistit
- Jaká je cílová skupina účastníků
- Jaké jsou metody a způsoby provádění vzdělávání
- Jaká vzdělávací instituce je vhodná
- Kdy a v jakém časovém období proběhne vzdělávání
- Kde se vzdělávání uskuteční
- Jakým způsobem a kdy se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení vzdělávacích aktivit a celého vzdělávacího plánu
- Jaké jsou náklady na vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011)

### **1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Realizace vzdělávacího procesu následuje po identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Z oblasti plánování vzdělávání (z projektu vzdělávací akce) přecházíme do fáze realizační. (Bartoňková, 2010, s. 167) Pokud personalista již připravil plán vzdělávání a má odpovědi na potřebné otázky, lze přistoupit k realizaci stanovených vzdělávacích aktivit. „Realizací vrcholí cyklus vzdělávání.“ (Hroník, 2006, str. 161).

Hroník (2006) se zmiňuje, že realizace vzdělávacího procesu je rozdělena do tří fází. První z nich je příprava, další je vlastní realizace a nakonec transfer. Ve fázi přípravy

se připravují lektoři, učební materiály a pomůcky a také další účastníci vzdělávání. Vlastní realizace je odstartovaná příjezdem lektora k místu konání vzdělávací akce. Lektor postupuje podle předem připraveného programu, udává tempo a rytmus vzdělávací akce a pobízí účastníky. Poslední fází je transfer, kdy účastníci musí mít podchyceny veškeré poznatky a informace v písemné formě nebo v podobě fotodokumentace. (Hroník, 2006)

Podle Bartoňkové (2010) do fáze realizace vstupuje několik nezbytných faktorů, které podstatným způsobem ovlivňují realizaci vzdělávací akce. Jsou to (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 83):

- Cíle
- Program
- Motivace
- Metody
- Účastníci
- Lektoři

K těmto hlavním prvkům připočítáme ještě organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které se prolíná fázemi realizace, tj. fází:

- Přípravy: Projekt vzdělávací akce je již připraven. Ale je třeba připravit vše, aby tento projekt a všechny kroky v projektu mohly být realizovány. Jde o to, že existuje potřeba připravit lektora, pomůcky, učební materiály a účastníky.
- Vlastní realizace: Tato fáze v sobě zahrnuje zahájení, monitorování dění a průběhu, řešení nenadálých situací. Může se začínat např. příjezdem lektora, ale není to jediná možnost začátku realizačního procesu.
- Transferu: Do fáze „transferu“ spadají i první dny po kurzu, kdy je třeba například zpracovat soubor nejrůznějších poznatků, které vznikají během kurzu, a které je třeba zachytit, a pak zpracovat do závěrečné zprávy. Součástí této fáze může být i zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznamů atd. Po skončení vzdělávací akce by měla být většina absolventů motivována k tomu, aby si získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi. (Bartoňková, 2010, s. 167)

Z toho vyplývá, že jediná obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích akcí spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle schváleného rozpočtu. Kromě toho by se každé vzdělávání mělo po ukončení i v průběhu vyhodnocovat, do jaké míry přineslo vzdělávání požadované výsledky (Armstrong, 2007, s. 507).

90 % úspěšnosti vzdělávací akce stojí na její organizaci (organizačním zajištění). To znamená nezapomenout na žádnou z činností po celou dobu přípravy, realizace, evaluace dané vzdělávací akce, a mít jednoznačně stanovenou odpovědnost za dané činnosti. Abychom se mohli vyhnout improvizacím a konfliktům, které by mohly narušit průběh dané akce, existují nástroje usnadňující přehled organizačního zabezpečení dané vzdělávací akce (tzv. Ganttův diagram, časový a místní plán, algoritmus, CPM diagram atd.). Podle takových metod sledujeme plnění jednotlivých kroků nezbytných k zabezpečení, organizaci a realizaci vzdělávací akce. Existuje také řada komerčně dostupných nástrojů k přehledné evidenci organizačního zabezpečení. (Bartoňková, 2010, s. 169)

Nezbytnou součástí projektování vzdělávací akce je i ekonomický projekt nebo předkalkulace. Konečné vyúčtování je pak součástí zjišťování ekonomické efektivity dané vzdělávací akce. V širším smyslu je kalkulace propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituci. Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol. Proto se jí mnoho specialistů zabývajících se vzděláváním tradičně vyhýbá. Do nákladů spojených s organizací a realizací vzdělávacích aktivit spadají např. náklady za lektora, náklady na materiál (vytištěné papíry, poskytované složky), náklady za vedení kurzu (administrativní podpora externích pracovníků), náklady na účastníky akce (cestovní náklady, náklady na ubytování a stravu, náklady spojené s nepřítomností zaměstnanců na pracovišti). (Bartoňková, 2010, s. 175)

#### **1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je závěrečnou fází systému podnikového vzdělávání. Po realizaci vzdělávacího procesu personalista musí zhodnotit, zda byly vzdělávací aktivity pro účastníky prospěšné a zda jsou získané poznatky a dovednosti použitelné v praxi. Navíc musí zjistit, zda každý účastník splnil požadované cíle. Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.“, píše Koubek (Koubek, 2007, str. 274). Dále se Koubek (2007) zmiňuje, že pro vyhodnocení je charakteristická velká rozmanitost kritérií

a postupů hodnocení. Uvádí se např. porovnání výsledků vstupních testů s výsledky testů po skončení programu, monitorování vzdělávacího procesu, kvantifikování praktického přínosu vzdělávání s využitím ekonomických ukazatelů „Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení.“ píše Koubek (Koubek, 2007, str. 276). Dále uvádím nejčastější zaměření hodnocení podle Koubka (2007):

- Hodnotí se použití adekvátních nástrojů, například metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán a obsahová stránka vzdělávání.
- Hodnotí se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávacího kurzu.
- Hodnotí se míra osvojení znalostí a dovedností, které se nejčastěji testují bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- Hodnotí se, do jaké míry účastníci vzdělávání uplatňují získané znalosti a dovednosti v praxi. (Koubek, 2007)

### **1.3 Náklady vzdělávání**

Dle Kucharčíkové (2007) jsou náklady na vzdělávání užitečnou pomůckou k určení finanční hodnoty podniku. Do nákladů na vzdělávání zahrnujeme:

- náklady na lektory a účastníky (zahrnují stravné a cestovní výdaje),
- náklady spojené s analýzou potřeb vzdělávání,
- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady na materiály (kopírování),
- náklady na ubytování,
- náklady na pronájem (prostor a techniky),
- náklady na externí lektory.

Dle Kucharčíkové (2007) existují i jiné náklady, které musíme počítat. Jde o alternativní náklady, nebo náklady obětovaných příležitostí. Náklady, které mohly být vynaloženy na jiné aktivity, když by nebyli vynaložené na vzdělávání.

Při plánování nákladů na vzdělávání je třeba jasně porozumět tomu, jaké faktory mohou ovlivnit výši nákladů. K tím nejdůležitějším faktorům patří:



- Velikost organizace
- Organizační struktura
- Počet účastníků
- Výše platu lektora (Kucharčíková, 2007)

#### **1.4 Přínosy vzdělávání**

V dnešní době společnosti utrácejí velké množství peněz na vzdělávání svých pracovníků. Manažeři, kteří sledují náklady společnosti a snaží se snížit celkové náklady snížením nákladů na vzdělávání, sledují jenom náklady a nevěnují pozornost přínosům vzdělávání. (Kucharčíková, 2007)

Podle Kucharčíkové (2007) k přínosům vzdělávání patří:

- Lepší využití potenciálů pracovníků
- Zvýšení výkonu
- Lepší využití zařízení a systémů
- Zlepšení image podniku
- Zvýšení spokojenosti zákazníků. (Kucharčíková, 2007)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST – ORŠANSKÉ LOKOMOTIVNÍ DEPO.

Jak vyplývá z teoretické části mé bakalářské práce k nejdůležitějším úkolům vzdělávacího systému patří identifikace potřeb vzdělávání, správné naplánování vzdělávacích aktivit, realizace vzdělávacího programu a jeho hodnocení. Je to jak postupovat při vzdělávání zaměstnanců organizace. Sledování takových postupů umožňuje ušetření značné sumy peněz, která může být vynaložena efektivněji.

Pro každý podnik je třeba osobního přístup, taktéž i pro každého pracovníka. V této části bakalářské práce popíši stávající vzdělávací systém Oršanského lokomotivního depa na základě informací a norem, poskytnutých referentem pro přípravu personálu, provedu analýzu spokojenosti se stávajícím systémem vzdělávání v podniku a navrhnu opatření pro možné zlepšení systému vzdělávání.

Praktickou část začnu charakteristikou vybrané společnosti.

### 2.1 Charakteristika společnosti

**Název společnosti:** Oršanské lokomotivní depo

**Sídlo:** Běloruská republika, 211393

Vitebská oblast, město Orša, ulice Kornacčenka, 24

**Identifikační číslo:** 501 203 371 990

**Právní forma:** Státní podnik

**Předmět podnikání:** Služby železniční dopravy, montáž, seřízení, údržba a technický servis

**Generalní ředitel:** Smutin Valerij Anatolievich

Běloruské železnice jsou provozovatelem sítě běloruských železničních tratí. Jde o státní podnik podřízený ministerstvu dopravy a spojů Běloruské republiky. Podnik sdružuje 66 organizací s právní subjektivitou a má tři zastoupení.

Objektem prozkoumání je lokomotivní depo Orša, jakožto pobočka Běloruských železnic.

Vzhledem k tomu, že Oršanské lokomotivní depo je součástí velkého podniku, některé druhy činnosti depa se musí prozkoumávat v rámci celého podniku Běloruských železnic. Oblast působení Oršanského depa se neomezuje jen na území Běloruska. Tato pobočka

působí kromě území Běloruska také mimo něj. Železnice navazuje na železniční síť sousedních zemí, kterými jsou: Lotyšsko (Latvijas dzelzceļš), Litva (Lietuvos Geležinkeliai), Polsko (Polskie Koleje Państwowe), Rusko (Российские железные дороги) a Ukrajina (Укрзалізниця).

Prostory Oršanského depa se nacházejí na území Oršanského železničního uzlu na území města Orša. Pobočka sídlí na adrese: Kornacčenka, 24, Orša, 211393, Běloruská republika.

Lokomotivní depo se rozléhá na ploše o celkové rozloze 51 000 m<sup>2</sup>, z níž provozní prostory tvoří 32000 m<sup>2</sup>. V současné době počet pracovníků čítá 1 499 osob, z nichž 151 osob jsou administrativní pracovníci:

- 56 vedoucích pracovníků,
- 81 odborných pracovníků,
- 14 ostatních pracovníků.

Kromě toho zde pracuje 1 348 pracovníků v dělnických profesích:

- 718 osob je zaměstnáno v provozní sféře (strojvedoucí lokomotiv a pomocníci strojvedoucích),
- 384 osob je zaměstnáno v oblasti údržby lokomotiv,
- 246 osob tvoří další pomocný a obslužný personál.

Oršanské lokomotivní depo je mezi lokomotivními depy Běloruských železnic to největší. Služby poskytované oršanským depem v rámci provozní činnosti jsou vymezeny legislativou Běloruské republiky. Do výčtu těchto služeb patří:

- Služby železniční dopravy (přeprava nákladů a cestujících),
- servis a údržba železničních lokomotiv a vozového parku,
- zpracování dřeva a výrobky ze dřeva (s výjimkou nábytku), výrobky ze slámy, kovovýroba,
- montáž, seřízení, údržba a technický servis průmyslového, výrobního, elektrického, chladicího, ventilačního a dalšího zařízení, zařízení pro všeobecné použití,
- výroba a rozvod elektrické energie, plynu, páry a teplé vody,

- poskytování dalších služeb pro obyvatelstvo,
- likvidace odpadních vod, odpadů, schraňování, čištění a distribuce vody,
- provozování muzeí,
- poskytování služeb pro jednotlivce.

### 2.1.1 Organizační uspořádání Běloruské Železnice

Vzhledem k tomu, že Běloruské železnice mají monopol, Oršanské lokomotivní depo jako součást tohoto koncernového podniku nemá na území Běloruské republiky bezprostřední konkurenci.

Značnou část získaných prostředků poskytuje Oršanské lokomotivní depo do rozvoje sociální oblasti Železniční městské části Oršy. Podnik sponzoruje mnoho organizací působících v této oblasti, které nejsou součástí podniku. Mezi tyto organizace patří: 2 střední školy, vyšší odborná železniční škola, nemocnice číslo 3 ve městě Orša, sportovní komplex Lokomotiv. Kromě toho, energetický systém depa zásobuje teplem více než 300 obytných domů a další objektů v Železniční městské části Oršy. Přibližně 70 % tepla denně vyprodukovaného kotelnou podniku se dodává obyvatelům.

**Obrázek č. 2 Organizační struktura Běloruské Železnice**



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 2.1.2 Organizační struktura Oršanského lokomotivního depa

Organizační struktura vyjadřuje stav organizace, stav jednotlivých stupňů, členění po horizontální a vertikální stránce podle jednotlivých útvarů a ukazuje vazby mezi nimi.

V rámci organizační struktury se realizuje proces řízení. Organizační struktura závisí na počtu útvarů organizace a počtu stupňů řízení. V této závislosti rozeznáváme širokou i vysokou organizační strukturu. V oršanském lokomotivním depu je uplatňována vysoká organizační struktura, která je charakterizována velkým počtem stupňů řízení a úzkým rozpětím řízení.

V oršanském lokomotivním depu je uplatňována liniová (lineární) organizační struktura.

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Zde existují liniové vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Silnou stránkou takovéto organizační struktury jsou jednoduché vztahy mezi podřízenými a nadřízenými a jasně formulované oblasti kompetencí. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídicí osu struktury (např. generální ředitel depa, zástupce generálního ředitele, vedoucí oddělení). Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoce a odpovědnost.

Plně rozepsanou strukturu Oršanského depa jsem uvedla v Příloze č. 1.

## **2.2 Vzdělávání pracovníků Oršanského lokomotivního depa**

V podmínkách tržní ekonomiky se poptávka po kvalifikovaných pracovnících v podnicích z větší části uspokojuje díky jejich přípravě a rekvalifikaci.

Hlavním cílem přípravy, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pracovníků je zajišťování přípravy pracovníků s kvalifikací odpovídající současným požadavkům vědeckotechnického pokroku pro podniky, a také zajišťování kvalifikovaného personálu pro podniky, schopného velmi dobře vykonávat svou práci při bezpodmínečném dodržování bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti.

Hlavními úkoly systému stálé odborné výuky pracovníků jsou tyto:

- Získávání odborných znalostí,
- vytvoření rezervy pracovníků s potřebnou kvalifikací,
- zvyšování kvalifikace a profesní příprava pracovníků,
- poskytnutí potřebných znalostí, s jejichž pomocí bude každý účastník výuky schopen plnit své pracovní povinnosti tak, aby se to kladně odráželo v konečném výsledku.

Kvalifikační a další odborné předpoklady pracovníků jsou stanoveny v popisech pracovní činnosti (pro vedoucí a odborné pracovníky, pro ostatní personál) a v pracovních povinnostech (pro dělníky).

Příprava pracovníků a zvyšování jejich kvalifikace probíhá v Oršanském lokomotivním depu na základě zvláštního vnitropodnikového dokumentu CTII–CYOT TČ-15 - 4.4.2-2011, který platí od 15.7.2011 a byl zpracován oddělením přípravy personálu (odd. č.491/II). Jde o dokument, který se jmenuje Způsob přípravy a školení personálu, zvyšování kvalifikace a rozšiřování jeho povinností.

### **2.2.1 Identifikace potřeby ve vzdělávání**

Analýza potřeb ve vzdělávání se týká rozporů mezi skutečným průběhem činnosti a požadavky na průběh této činnosti. Právě tento rozpor musí být odstraněn pomocí výuky, to znamená, že se musí odstranit rozpor mezi tím, s čím jsou pracovníci obeznámeni a jsou schopni vykonávat a tím, co musí znát a umět. Aby byla výuka přínosem při plnění úkolů podniku, potřeby ve vzdělávání se musejí stanovit pomocí analýzy ve spojení výuky a příslušných organizačních výsledků, tj. pomocí tak zvané analýzy potřeb ve vzdělávání.

Ve vybraném podniku potřeba ve vzdělávání, zvyšování kvalifikace nebo v rekvalifikaci personálu vzniká v níže uvedených případech:

- a) v souladu s plánem. Podle požadavků standardu CTII–CYOT TČ-15 - 4.4.2-2011 jednou ročně nejméně 20% z celkového počtu administrativních pracovníků musí absolvovat zvyšování kvalifikace. Každý pracovník musí projít zvyšováním kvalifikace nejméně jednou za pět let. Vedoucí odborů a vedoucí pracovních úseků jsou povinni se zúčastnit rekvalifikace jednou za tři roky a alespoň dvakrát ročně musí projít přezkoušením svých znalostí. Výjimku tvoří mladí specialisté, jejichž délka zaměstnání nepřesáhla dva roky od ukončení vysokoškolského vzdělání, osoby na mateřské nebo rodičovské dovolené a osoby v předdůchodovém a v důchodovém věku;
- b) při zavedení nových právních norem, a nebo při zavedení jejich změn (např., daňový řád, zákoník práce, apod.);
- c) při zavedení nebo změnách vnitropodnikových předpisů (stanovy, vnitřní řád, nařízení);

- d) při zavádění nových zařízení, vozového parku (lokomotiv) a dalších technických prostředků;
- e) z iniciativy pracovníka. kdy je pracovník oprávněn požádat o zařazení do výuky, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace;
- f) z iniciativy vedoucího, kdy je vedoucí oprávněn nebo je povinen (pokud znalosti nebo kvalifikace pracovníka neodpovídají požadavkům) požádat o zařazení takového pracovníka do výuky, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace;
- g) z iniciativy třetích osob nebo organizací, kdy odborníci nebo odborné organizace mohou pozvat pracovníky podniku k účasti na vzdělávacích akcích;
- h) podle výsledků kvalifikačních zkoušek (prověrky znalostí a atestací).

Zjišťováním potřeby výuky u personálu se v první řadě zabývá pověřený pracovník kádrového oddělení, kterým je referent pro přípravu personálu. Kromě tohoto zjišťování potřeb ve vzdělávání je to povinností vedoucích jednotlivých odborů a vedení úseků.

### ***2.2.2 Plánování vzdělávacího procesu***

Plánování výuky a osobního rozvoje pracovníků vychází z analýzy potřeb ve vzdělávání pracovníků podniku. Analýzu potřeb ve vzdělávání provádí pracovník kádrového oddělení (referent pro přípravu personálu).

V souladu s požadavky standardu CTII–CYOT TČ-15 - 4.4.2-2011 na základě žádostí vedoucích organizačních složek, referent pro přípravu personálu každoročně zpracovává plán přípravy, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pracovníků na příští rok. Na základě informací o strategii rozvoje personálu referent pro přípravu personálu zpracovává hlavní směry osobního rozvoje a výuky personálu na další rok (do něj se zahrnují nejdůležitější cílové skupiny a regiony a aktuální technologie výuky), který se předává vedoucím organizačních složek. V případě absence připomínek se plán předává ke schválení řediteli lokomotivního depa. Plán na běžný rok musí být schválen nejpozději do 31. ledna běžného roku.

Plán výuky personálu podniku zahrnuje informace o tématu výuky, dni zahájení a ukončení vzdělávací akce, době a místě konání, trvání akce (s uvedením hodin, dní a měsíců), vyučujících, provádějících přípravu v každé sestavené vyučovací skupině, ceně

programu výuky. Odsouhlasený plán výuky personálu se schvaluje současně s rozpočtem na rok.

Kontrolní činnost nad výukou, rekvalifikací a zvyšováním kvalifikace personálu provádí referent pro přípravu personálu na formulářích schválených Ministerstvem statistiky Běloruska.

Po schválení plánu výuky ředitelem depa se plán postupuje do ústředí Běloruských železnic.

Ústředí Běloruských železnic provede vyhodnocení plánu předloženého z regionu v souladu se stanovenými úkoly. V případě absence připomínek ústředí Běloruských železnic pak plán schválí. Po konečném schválení se plán vrací do příslušného oddělení v Oršanském lokomotivním depu, kde se následně realizuje.

### **2.2.3 Realizace vzdělávání**

Lokomotivní depo stanovilo pro vedoucí a odborné pracovníky tyto druhy odborného vzdělávání, zajišťující stálou provozuschopnost:

- ✓ výuka s uvolněním z pracoviště ( semináře, přednášky),
- ✓ výuka bez uvolnění z pracoviště ( účelově zaměřené kurzy, lekce, škola mladého manažera).

Další realizované vzdělávání pracovníků:

#### ***a) Vzdělávání pracovníků při přijetí na pracoviště***

Zástupce ředitele depa pro ideologickou a personální práci a pro sociální otázky zjišťuje, zda uchazeč splňuje všeobecné a odborné požadavky na přípravu (vzdělání), včetně kontroly dokladů, a zda toto odpovídá kvalifikačním požadavkům stanoveným pro určitou profesi (funkci).

Každého nově přijatého pracovníka seznamuje zástupce ředitele depa pro ideologickou a personální práci a pro sociální otázky s pravidly vnitropodnikového pracovního řádu. Oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) provádí vstupní instruktáž v otázkách BOZP. Vedoucí organizační jednotky provádí úvodní instruktáž na pracovišti, zaučení nebo zaškolení a kontroluje znalost otázek BOZP (po ukončení výuky nebo zaškolení).



Úvodní instruktáž na pracovišti provádí přímý nadřízený osobně s názornou ukázkou pracovních postupů. Je přípustné provádět úvodní instruktáž pro skupinu osob, vykonávajících stejnorodou činnost v rámci jednoho pracoviště s názornou ukázkou pracovních postupů, použití osobních ochranných prostředků a základních prostředků pro hašení požárů a s uvedením informací o postupu v případě havárie. Vstupní instruktáž na pracovišti se provádí podle popisů pracovních činností a podle druhů vykonávaných prací a služeb, zapisuje se do knihy instruktáže (Příloha č. 2). Kniha instruktáže musí mít pevně spojené očíslované stránky, musí být orazítkovaná a podepsána vedoucím organizační jednotky. Průběžné instruktáže pracovníků se provádí jednou za tři měsíce podle profesí a podle druhů prováděných prací a služeb, rovněž se zapisují do knihy instruktáže (Příloha č. 2).

Vedoucí a odborní pracovníci při nástupu do zaměstnání a při převodu na novou funkci mohou vykonávat samostatnou činnost poté, co je jejich nadřízený v podniku seznámí s jejich pracovními povinnostmi, zákonodárnými akty, technickými normami celostátního a místního významu, jejichž dodržování patří mezi pracovní povinnosti uvedených pracovníků.

### ***b) Stálé odborné vzdělávání pracovníků***

Stálé odborné vzdělávání skupin pracovníků se provádí příslušným způsobem ve vzdělávacích zařízeních a v dalších organizacích v Minsku, Gomelu, Baranovičích, Vitěbsku, Mogilevu a v dalších městech, disponujících potřebnou materiálně technickou základnou na smluvním základě. Vzdělávání pracovníků se v jakékoliv formě provádí na základě žádostí vedení Běloruské železnice. Žádosti na další rok se předkládají do 15. prosince (Příloha č. 3). V případě provozní potřeby jsou přípustné mimořádné žádosti v průběhu roku. Provádí se jak teoretické, tak praktické vzdělávání.

### ***c) Kurzy účelového zaměření***

Kurzy účelového zaměření (dále jen KÚZ) jsou druhem stálého odborného vzdělávání pracovníků, pořádané pro seznámení s novým zařízením, stroji, materiály, technologickými procesy, novými formami organizace práce, pracovním zákonodárstvím, pravidly provozování zařízení a požadavky BOZP, otázek zvyšování jakosti prací a služeb a s dalšími otázkami při řešení určitých technických, ekonomických a dalších úkolů. Délka KÚZ je dána stanoveným cílem vzdělávacích kurzů. Vzdělávání na kurzech nevyklučuje zvyšování

kvalifikace administrativních pracovníků jinou formou vzdělávání, ale neopravňuje k získávání vyššího zařazení.

#### ***d) Individuální vzdělávání***

V průběhu individuálního vzdělávání pracovník samostatně studuje teoretický kurz a konzultuje to s odborníkem – „vyučujícím“ a u nejzkušenějších odborníků na oddělení.

Způsob provádění soukromé výuky je uveden ve směrnici o stálém odborném vzdělávání administrativních pracovníků č. 599 ze dne 15. května 2007, schválené usnesením Rady ministrů Běloruské republiky.

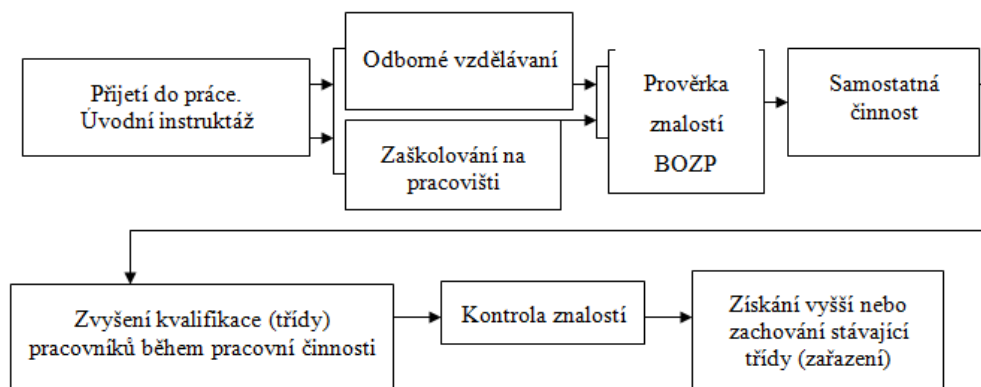
Výuka se provádí osobně na pracovišti pod vedením vysoce kvalifikovaného administrativního pracovníka, jehož praxe v tomto oboru je nejméně tři roky, který však není ze své práce uvolněn.

#### ***e) Zvyšování kvalifikace***

Vzdělávání a zvyšování úrovně znalostí vedoucích a odborných pracovníků probíhá v souladu se směrnici č. 379, O způsobu provádění zvyšování kvalifikace, zaškolování a rekvalifikaci pracovníků ze dne 12. března 2008, schváleném usnesením Rady ministrů Běloruské republiky a v souladu s Pokyny o způsobu provádění přípravy (vzdělávání), rekvalifikace, instruktáže, zvyšování kvalifikace a prověrky znalostí pracovníků č. 175 ze dne 28.11.2008, schválenými usnesením Ministerstva práce a sociální ochrany Běloruské republiky. Rekvalifikace pracovníků a získávání dalších (spojených) profesí se provádí ve vzdělávacích zařízeních a také v podniku. Rozsah a doba výuky se při rekvalifikaci stanoví ve vzdělávacích zařízeních a v podniku v souladu s předběžnými plány výuky a programy odborné přípravy příslušných profesí (funkcí). Přípouští se zkrácení programu výuky vzhledem k dřívějšímu studiu a s přihlédnutím ke skutečné úrovni odborných znalostí, dovedností a schopností vyučovaných pracovníků.

Schématické znázornění zajištění poptávky podniku po odborném personálu s potřebnou kvalifikací je uvedeno níže (obrázek č. 3).

**Obrázek č. 3 Poptávka podniku po odborném personálu**



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vedoucí a odborní pracovníci podniku absolvují zvyšování kvalifikace ve vzdělávacích zařízeních v Minsku, Gomelu a v dalších městech na základě nařízení vyššího vedení podniku v souladu s uzavřenými smlouvami a s v podniku uplatňovaným způsobem vzdělávání, avšak nejméně jednou za 5 let.

Po absolvování výuky odborníci obdrží osvědčení o absolvování výuky, kopie se předává referentovi pro přípravu personálu, který jí registruje v informační databázi.

Vzdělávání vedoucích a odborných pracovníků lze provádět ve formě přednášek, krátkodobých kurzů, konzultací v otázkách BOZP, řízení jakosti apod., včetně vystavení osvědčení.

### ***f) Školení personálu v otázkách bezpečnosti práce***

V souladu s Pravidly pro proškolení v otázkách bezpečnosti práce a prověřování znalostí otázek bezpečnosti práce pro pracovníky podniku, se tohoto školení v otázkách bezpečnosti práce musí zúčastnit každý pracovník Oršanského lokomotivního depa, včetně vedoucích pracovníků. Vedoucí a odborní pracovníci se účastní zvláštního školení v otázkách bezpečnosti práce v rozsahu potřebném pro výkon jejich funkcí v průběhu jednoho měsíce ode dne nástupu do zaměstnání, a dále pak nejméně jednou za tři roky.

Před atestací v otázkách bezpečnosti práce vedoucí a odborní pracovníci podniku absolvují přípravu v odborných vzdělávacích zařízeních majících příslušnou akreditaci. Úvodní akreditace odborníků se provádí v průběhu do jednoho měsíce od:

- Jmenování do funkce,
- přechodu na jiné pracoviště,

- přechodu mezi podniky.

Pro dělníky Oršanského lokomotivního depa se před zahájením samostatné činnosti provádí instruktáž v otázkách bezpečnosti práce a následně se provádí prověrka jejich znalosti těchto otázek. Průběžná prověrka znalosti provozních pokynů a/nebo instrukcí dle jednotlivých profesí se provádí nejméně jednou ročně. Před provedením prověrky se koná vyučování, přednášky, semináře a konzultace.

#### **2.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávací činnosti**

Splnění kvalifikačních předpokladů pracovníků se zjišťuje v průběhu kvalifikačních zkoušek, při prověrkách znalostí a při atestacích. Pro provádění kvalifikačních zkoušek (prověrka znalostí) se podle příkazu ředitele depa vytvářejí komise, jejichž složení se každý rok přehodnocuje a schvaluje. Komise musí mít nejméně 3 členy, jinak je nefunkční. V případě potřeby se do komise zařazují také zástupci zvláštních orgánů státního dohledu a kontroly (po dohodě s nimi). Rozsah a úroveň znalostí a praktických dovedností vyučovaných musí splňovat požadavky Generálních podmínek, odborné kvalifikační charakteristiky, pracovního zařazení v profesi (třída, kategorie, zařazení) a programu výuky. Jedním ze způsobu prověrky účinnosti výuky je atestace. Atestace se provádí za účelem vyhodnocení splnění odborných předpokladů pro vedoucí a odborné pracovníky, a pro administrativní pracovníky svým funkcím. Atestace se provádí se stanovenou periodicitou: jednou za tři roky za účelem vyhodnocení splnění kvalifikačních předpokladů pracovníků pro výkon funkcí, a také pro zjišťování kandidátů na postup a pro zjištění potřeby ve zvyšování kvalifikace. Způsob provádění atestací uvádí usnesení č. N84 Ministerstva práce Běloruské republiky O schválení vzorové směrnice o provádění atestací vedoucích a odborných pracovníků v podnicích, na úřadech a v organizacích ze dne 31. října 1996.

Nejpozději do jednoho měsíce ode dne uvedení do funkce a dále pravidelně v souladu s požadavky zákonodárných norem, avšak nejméně jednou ročně, vedoucí a odborní pracovníci v souladu se schváleným seznamem absolvují prověrku znalostí u příslušných komisí. Vyšší vedoucí představitelé podniku (ředitel depa, hlavní inženýr), vedoucí odborní pracovníci, a další pracovníci, kteří jsou členy stálé zkušební komise Oršanského lokomotivního depa, absolvují pravidelnou prověrku znalostí u komise v nadřízené organizaci. Den a místo konání prověrky znalostí se pracovníkovi sdělí nejpozději 15 dní předem. Vedoucí a odborní pracovníci se připravují na prověrku znalostí samostatně nebo na kurzech ve vzdělávacích zařízeních. Prověrka znalostí vedoucích a odborných

pracovníků podniku se provádí osobně dle jednotlivých otázek, a to ústním přezkoušením podle zkušebních otázek nebo pomocí výpočetní techniky (podle programu) v rozsahu stanoveném zákonodárnými normami, technickými předpisy, místním zákonodárstvím, jejichž dodržování je součástí pracovních povinností pracovníka. O výsledcích prověrky znalostí vedoucích a odborných pracovníků se sepisuje protokol o prověrci (Příloha č. 4). Pracovníci, kteří prověrku ve stanovené lhůtě neabsolvovali (nedostavili se k prověrci znalosti bez vážné příčiny nebo jejich zjištěné znalosti nevyhovují požadavkům), absolvují další prověrku znalostí, která se koná nejpozději do jednoho měsíce. Působení pracovníků ve funkcích v souladu s kvalifikačními předpoklady, kteří neabsolvovali nebo nevyhověli v prověrci znalostí ani opakovaně, projednává ředitel podniku v souladu s platným zákonodárstvím. Pracovníci, kteří nevyhověli při prověrci znalostí ani opakovaně nesmí vykonávat práce (poskytovat služby). Uvolnění pracovníků, kteří nevyhověli v prověrci znalostí z práce, se provádí v souladu s platnými právními předpisy. Prověrka znalostí administrativních pracovníků, kteří neabsolvovali prověrku znalostí ve stanovené lhůtě z důvodu nemoci, dovolené nebo z dalších vážných důvodů, se provádí do jednoho měsíce ode dne ukončení těchto důvodů. Mimořádná prověrka znalostí vedoucích a odborných pracovníků se provádí na základě nařízení ředitele podniku:

- při přechodu vedoucího nebo odborného pracovníka na jiné pracoviště nebo při jeho jmenování do funkce, vyžadující další znalosti,
- při plnění zákonných norem, jejichž dodržování patří do pracovních povinností pracovníků (v takovém případě se prověřují jen znalosti určitých zákonodárných norem),
- v souladu s nařízením zvláště zmocněných státních orgánů pro kontrolu a dohled,
- v souladu s rozhodnutím ředitele depa nebo hlavního inženýra podniku, v případě zjištění porušení požadavků nebo neznalosti zákonodárných norem a technických předpisů, místních zákonodárných norem, které mohou způsobit nebo způsobily havárii, provozní neštěstí a další vážné následky,
- při přerušení činnosti v této funkci, které je delší než jeden rok.

## 2.3 Odpovědnost

V jakékoliv oblasti lidské činnosti je důležité uvědomovat si, kdo je za co zodpovědný, a jaký je rozsah této odpovědnosti. Ředitel depa nese odpovědnost za zajištění celkového řízení práce s personálem, také přijímá rozhodnutí o vyčlenění prostředků na provádění personální činnosti a na provádění atestace pracovníků. Kromě toho ředitel depa schvaluje složení komise pro atestaci personálu, schvaluje složení vyučujících z řad odborníků této organizace (v případě zajištění výuky vlastními silami podniku) a rozhoduje o převedení pracovníků do vyšších pracovních pozic, a také o zvyšování pracovní motivace. Zástupce ředitele depa pro ideologickou a personální práci a pro sociální otázky nese odpovědnost za zajištění výuky v otázkách bezpečnosti a ochrany práce v průběhu přípravy, rekvalifikaci a při zvyšování kvalifikace. Hlavní inženýr podniku nese odpovědnost za schválení plánů vzdělávání pracovníků, organizaci a metodické řízení technické výuky, a dále za provádění kvalifikačních zkoušek dělníků, kteří absolvovali teoretickou a praktickou výuku bez přerušování práce. Vedoucí oddělení nesou odpovědnost za:

- obsazenost oddělení personálem s potřebnou kvalifikací v souladu s provozní činností,
- včasné předání žádostí o vzdělávání, rekvalifikaci a zvyšování kvalifikace pracovníků, vykonávajících zvláště nebezpečné činnosti včetně objektů podléhajících dohledu státních orgánů zvláštní kontroly a dohledu (odpovědné osoby, tj. vedoucí a odborní pracovníci, obslužný personál, tj. dělníci) do personálního oddělení,
- zajištění a provádění vzdělávání na pracovištích.

Zástupce ředitele depa pro ideologickou a personální práci a pro sociální otázky nese odpovědnost za zpracování, změny, přehodnocování a zrušení stávajícího procesu dokumentace, a také za zajištění kontroly výuky otázek bezpečnosti a ochrany práce. Kromě toho existuje samostatné oddělení ochrany a bezpečnosti práce, které odpovídá za provádění vstupních instrukcí, zajištění a provádění kontroly včasného a kvalitního vzdělávání, prověření znalostí v otázkách bezpečnosti a ochrany práce, včetně všech typů instrukcí pracovníků v oblasti bezpečnosti a ochrany práce. Referent pro přípravu personálu a strojvedoucí instruktor lokomotivních skupin (ve věci vzdělávání a přípravy personálu) nesou odpovědnost za:

- zajištění a včasné provádění odborné přípravy, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace dělníků, vedoucích a odborných pracovníků a administrativních pracovníků;
- zpracování a řádné schválení plánů technického vzdělávání;
- výběr zkušených vedoucích a odborných pracovníků pro technické vzdělávání;
- kontrolu včasnosti provádění technické výuky v organizačních složkách podniku a vedení prezenčních listin;
- poskytování metodické pomoci vedoucím organizačních složek při provádění technické výuky na pracovištích.

## **2.4 Náklady na vzdělávací procesy Oršanského lokomotivního depa**

Náklady na vzdělávání vyplývají z rozpočtu vzdělávacích procesů a podle priorit těchto vzdělávacích procesů se peníze přerozdělují do jednotlivých aktivit. Na tyto vybrané aktivity je každoročně vyplácena většina finančních prostředků z celkového rozpočtu. Více než dvě třetiny putuje do plánovaných aktivit. Zbytek peněz je přerozdělen do dalších neméně důležitých procesů vzdělávání.

Do nákladů na vzdělávání je nutné započítat všechny procesy, které se vzdělávání týkají. Od výběru interního školitele, či externího pracovníka, po náklady na využití školící místnosti (elektřina, plyn), až po následné vyhodnocení zpětné vazby vzdělávání.

### **2.4.1 Náklady vzdělávacích procesů Oršanského lokomotivního depa**

Celkové náklady byly vytvořeny přibližně pro 1 348 zaměstnanců na 1 rok. Do těchto nákladů počítáme náklady na pracovní cesty, ubytování a nákupy vzdělávacích trenažerů atd. Celkové náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců pro rok 2012 kolísá kolem 2 200 000 000 BYR ( 220 000 EUR).

Ve své práci se zabývám vzděláváním administrativních pracovníků. Celkový počet pracovníků, kteří se zúčastnili vzdělávacích procesů za rok 2012, byl 43 osob.

**Tabulka č. 1 Náklady na vzdělávání administrativních pracovníků v roce 2012**

<b><i>Náklady na vzdělávání mimo pracovní místo a město</i></b>	
Platby za vzdělávací kurzy	Kolem 600 EUR
Náklady na dopravu	20 EUR/pracovník
Náklady na ubytování	20 EUR/den/pracovník
Stravování	25 EUR/den/pracovník
Náklady na pracovní cestu	30 EUR/den
<b><i>Náklady na vzdělávání ve městě pracoviště</i></b>	
Náklady na lektora	Kolem 60 EUR
Režijní náklady (energie, plyn)	25-35 EUR/den
Stravování	20 EUR/den/pracovník
Pronájem výukových prostor	Kolem 50 EUR/den
Náklady na materiály (kopírování)	Kolem 4 EUR/pracovník
<b><i>Náklady na vzdělávání na pracovním místě</i></b>	
Náklady na materiály (kopírování)	Kolem 4 EUR/pracovník
Platba internímu pracovníkovi	40 EUR
Platba externímu pracovníkovi	60 EUR
Stravování	20 EUR/den/pracovník

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jde o obecné náklady na vzdělávání.

Náklady spojené s vývojem učebních aktivit hradí minské oddělení, takže Oršanské depo s takovýmto typem nákladů nepočítá.

Kurzy v organizacích, se kterými má Oršanské depo podepsanou smlouvu, stojí 600 EUR. Jde o kurzy, které se konají týden nebo více dní (záleží na programech těchto kurzů). Většina takových kurzů je mimo areál depa, takže k tomu musíme připočítat náklady na dopravu, ubytování, stravování a náklady na pracovní cestu. Když jsou takovéto kurzy realizovány v městě Orša, počítáme jen stravování.

Pokud se jedná o lekce, které se konají v městě práce, počítáme platby lektrořů, režijní náklady, pronájem výukových prostor a stravování a náklady na materiály.

Je-li vzdělávání prováděno přímo v areálu depa, nepočítáme režijní náklady a náklady na pronájem výukových prostro. V areálu depa existuje také posluchárna pro 50 osob.

Přibližně kolem 45 % nákladů na vzdělávání je hrazeno z účtu Běloruské železnice, dalších 65 % nákladů je hrazeno z účtu Oršanského depa.



### 3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jak již bylo uvedeno, příprava a rekvalifikace pracovníků jsou důležitou součástí personální a kádrové práce Oršanského lokomotivního depa. Pro lepší pochopení vzdělávacích procesů v Oršanském lokomotivním depu a pro získání nových vědomostí bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (viz Příloha č. 5).

Provedla jsem dotazování pracovníků Oršanského lokomotivního depa s využitím předem připraveného dotazníku (Příloha č. 5). Cíle mého šetření byly následující:

- ✓ Stanovení efektivity existujícího systému přípravy a rekvalifikace personálu podniku.
- ✓ Zjištění existujících problémů v systému přípravy a rekvalifikace personálu.
- ✓ Spokojenost zaměstnance s existujícím systémem vzdělávání.

Výhodou metody dotazníkového šetření je možnost obsáhnutí velkého počtu lidí v krátké době. Kromě toho metoda umožňuje respondentům odpovědět pravdivě a vyžaduje jen minimální náklady. (Belcourt, Wright, 1998)

Nevýhodou je potom velký počet tzv. uzavřených otázek. To znamená, že neexistuje dostatečný prostor pro vyjádření myšlenek respondenta. Z toho vyplývá, že možnost identifikace příčin nasbíraných výsledků je omezená. Kromě toho je nevýhodou také případná neochota vyplnění dotazníku. (Belcourt, Wright, 1998)

Většina otázek v dotazníkovém šetření byly tzv. uzavřené s nuceným výběrem odpovědí. U většiny otázek bylo umožněno zaškrtnout jenom jednu možnou odpověď. Respondenti pro tento dotazník byli náhodně vybráni. Dotazník byl vyplněn administrativními pracovníky, kteří se nacházeli na svém pracovním místě.

#### 3.1 Technika sběru dat

Technika sběru dat byla zvolena následovně:

Dotazník byl vyplněn přímo v areálu Oršanského lokomotivního depa. Dotazník byl rozdán 79 pracovníkům. 56 pracovníků s vyplněním dotazníku souhlasilo, 23 ale vyplnění dotazníku odmítlo. Dotazníkové šetření bylo prováděno anonymně. Dotazníky byly rozdány pracovníkům, vyplněny přímo na pracovním místě a pak vybrány.

Z toho důvodu, že z celkového počtu pracovníků, kterým byly dotazníky rozdány, dotazník vyplnilo více než 70%, hodnotím zvolenou metodu sběru dat za přijatelnou a dotazníkové šetření za úspěšné. Tato metoda byla zvolena pro svoji jednoduchost, jasnost, rychlou zpětnou vazbu a časovou nenáročnost.

### 3.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Průzkumu se zúčastnilo celkem 56 osob z řad vyššího a středního řídicího personálu. Připravený dotazník obsahoval 14 otázek, z nichž tři otázky se týkaly sociálních a odborných charakteristik dotazovaných a další otázky se týkaly podstaty výzkumu.

Na úvod ukáži sociální a odbornou charakteristiku respondentů:

#### Tabulka č.2. Otázka: Vaše pohlaví?

Možné odpovědi	Počet osob	%
Muž	19	33,93
Žena	37	66,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z odpovědi vyplývá, že mezi respondenty převažovaly ženy.

#### Tabulka č.3. Otázka: Kolik je Vám let?

Možné odpovědi	Počet osob	%
25 -30 let	4	7,14
31 – 45 let	26	46,43
46 – 55 let	21	37,5
více než 55let	6	8,93

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z této otázky vyplývá, že největší zastoupení mají dvě skupiny, a to 31 – 45 let a 46 – 55 let. Mladé pracovníky a pracovníky, kteří v nejbližší době odcházejí do důchodu tvoří jen 16 %.

#### Tabulka č.4 Otázka: Kolikrát ročně jste procházeli jakýmkoliv vzděláváním?

Možné odpovědi	Počet osob	%
Jedenkrát za rok	27	48,21
Dvakrát za rok	15	26,79
Třikrát za rok	8	14,29
Více než třikrát	6	10,71

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z této otázky vyplývá, že zkušení pracovníci, kterých je většina, se zúčastní vzdělávacích aktivit jen jedenkrát ročně. Mladí pracovníci procházejí vzděláváním více než jedenkrát za rok (dva, tři či a vícekrát).

**Tabulka č.5 Otázka: Místo konání vzdělávací aktivity?**

Možné odpovědi	Počet osob	%
Vzdělávání na pracovním místě	8	66,67
Vzdělávání mimo pracovního místa	4	33,33

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z otázky č. 4 můžeme říci, že většina vzdělávacích aktivit byla realizována mimo pracovní místo. Náklady na vzdělávací procesy tedy může společnost snížit, pokud najde možnost realizace těchto procesů v místě práce.

**Tabulka č.6 Otázka: Jaké máte vzdělání a kolik let pracujete v Oršanském lokomotivním depu?**

Vzdělání	Počet osob	%	Délka zaměstnání	Počet osob	%
Vysokoškolské	26	46,4	Méně než 3 roky	7	12,5
Neúplné vysokoškolské	8	14,3	3-5 let	10	17,8
Odborné středoškolské	22	39,3	6-10 let	-	
			11-20 let	22	39,3
			Nad 20 let	17	30,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z údajů tabulky č. 4 vyplývá, že podstatnou část respondentů tvoří odborníci s délkou zaměstnání nad 10 let s vysokoškolským vzděláním.

Výchozím bodem mého výzkumu byla otázka „Myslíte si, že příprava a rekvalifikace personálu je důležitou součástí kádrové a personální práce ve vašem podniku?“

**Tabulka č.7 Otázka: Už jste prošli jakýmkoliv vzděláváním?**

Možné odpovědi	Počet osob	%
Ano	56	100
Ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli ano. To znamená, že všichni zaměstnanci prošli minimálně jedenkrát vzdělávacími aktivitami.

**Tabulka č.8 Otázka: Jakými vzdělávacími akcemi jste procházeli? Existuje možnost vybrát několik odpovědí.**

Možné odpovědi	Počet osob
Školení v otázkách bezpečnosti práce	56
Rekvalifikace	22
Kurzy účelového zaměření	34
Jiné	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V odpovědích na tuto otázku existovala možnost vybrání několika odpovědí. Z odpovědí vyplývá, že všichni zaměstnanci (100 %) se zúčastnili školení v otázkách bezpečnosti na pracovním místě. Více než 60 % respondentů procházelo kurzy účelového zaměření a téměř 50 % si zvyšovalo svoji kvalifikaci.

Co se týče odpovědi JINÉ, jde o účasti v psychologických a jazykových kurzech. Jde o důležité, ale nepopulární vzdělávání v depu.

**Tabulka č.9 Otázka: Jakými vzdělávacími metodami bylo nejčastěji prováděno vzdělávání?**

Možné odpovědi
Pracovní porady
Lekce
Samostudium
E – learning

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina vzdělávacích aktivit prochází formou lekce nebo pracovních porad. Samostudium také používají, ale ve značně menší míře. Co se týče e – learningu, je tento způsob vzdělávání velmi nepopulární. Nejde o to, že ho by ho vůbec nepoužívali, ale je to o tom, že ho používají teprve velice krátce.

**Tabulka č.10 Otázka: Jakým způsobem dostáváte informace o vzdělávání?**

Možné odpovědi	Počet osob	%
Od nadřízeného	44	78,57
Od kolegy	12	21,43
Přes systém	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Téměř 80 % zaměstnanců dostává informace od svého nadřízeného.

**Tabulka č.11 Zhodnocení důležitosti přípravy a rekvalifikace.**

Možné odpovědi	Počet osob	%
Ano	46	82,1
Ne	10	17,9
Nevím	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z výsledků vyplývá, že převážná část respondentů, tj. 46 osob (82,1 %), považuje přípravu a rekvalifikaci personálu za důležitou součást kádrové a personální politiky. Pouze 10 osob (17,9 %) se v této věci vyjádřilo negativně.

Další otázka zněla: „Splnil systém přípravy a rekvalifikace personálu Vaše očekávání?“

**Tabulka č.12 Spokojenost zaměstnanců se systémem přípravy a rekvalifikace**

Možné odpovědi	Počet osob	%
Ano	26	46,4
Ne	6	10,7
Jen částečně	14	25
Nevím	10	17,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze zjištěných údajů vyplývá, že 26 osob (46,4 %) si myslí, že systém přípravy a rekvalifikace personálu splnil jejich očekávání, dalších 14 osob (25,0 %) tvrdí, že je splnil jen částečně. Deset osob (17,8 %) se nemohlo rozhodnout pro některou z odpovědí a jen 6 osob (10,7 %) se vyjádřilo záporně. Toto ukazuje, že výsledky jsou dostatečně nadějně.

Další otázkou mého dotazníku byla „Jaké kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu ve vašem podniku by jste chtěl uvést?“. Respondenti mohli vybírat z několika variant odpovědí nebo uvést do prázdného řádku vlastní odpověď.

**Tabulka č.13 Kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu**

<b>Možné odpovědi</b>	<b>Počet osob</b>	<b>%</b>
Dobré zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu	16	28,6
Alternativní způsoby vzdělávání	8	14,3
Pokrytí velkého počtu pracovníků	32	57
Jiné	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze získaných údajů je patrné, že 32 osob (57,0 %) uvedlo pokrytí velkého počtu pracovníků v podniku, dalších 16 osob (28,6 %) uvedlo dobré zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu a zbývajících 8 osob (14,3 %) alternativní způsoby vzdělávání. Z těchto odpovědí můžeme předpokládat, že hlavním faktorem spokojenosti respondentů se stávajícím systémem přípravy a rekvalifikace personálu je pokrytí velkého počtu pracovníků v podniku.

Otázkou „Jaké záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu ve vašem podniku byste chtěl uvést?“ jsem se snažila zjistit záporné momenty této problematiky.

**Tabulka č.14 Záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu**

<b>Možné odpovědi</b>	<b>Počet osob</b>	<b>%</b>
Nedostatky v zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu	8	36
Malý rozsah nabízených oborů výuky	8	36
Pokrytí malého počtu pracovníků	6	28
Jiné	-	-

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dotazovaní uvedli tři záporné aspekty v zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu: 8 osob (36,0 %) uvedlo nedostatky v zajištění organizace, 8 osob (36,0 %) uvedlo malý rozsah nabízených oborů výuky a 6 osob (28,0 %) uvedlo pokrytí malého počtu pracovníků.

Avšak o záporných faktorech se zmínila menšina respondentů (39,3 % z celkového počtu). Z těchto údajů lze vyvodit, že většina dotázaných je se stávajícím systémem přípravy a rekvalifikace personálu spokojena.

Další otázkou dotazníku byla následující: „Jakou oblast podle Vašeho mínění ovlivňují výsledky dosažené při přípravě a rekvalifikaci personálu?“ Pro 24 osob (42,8 %) je na prvním místě podle důležitosti zvýšení mzdy. Pro dalších 16 osob (28,6 %) je nejdůležitějším profesní rozvoj, dalších 10 osob (17,8 %) vybralo pracovní postup. A jen 6 osob (10,7 %) vyčlenilo rozvoj tvůrčího potenciálu.

**Tabulka č.15 Oblasti, které jsou ovlivněny přípravou a rekvalifikace personálu**

<b>Možné odpovědi</b>	<b>Počet osob</b>	<b>%</b>
Profesní rozvoj	16	28,6
Zvýšení mzdy	24	42,8
Pracovní postup	10	17,8
Rozvoj tvůrčího potenciálu	6	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

### **3.3 Hodnocení dotazníkového šetření**

Z celkového zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů provedených přímo v podniku je patrné, že vzdělávací procesy ve státním podniku Oršanské lokomotivní depo nejsou na kvalitní úrovni. Nejsou používány všechny možné metody a techniky vzdělávání. Není populární jazykové a socialně – psychologické vzdělávání. O všech vzdělávacích akcích dostávají pracovníci informace od svých nadřízených a vůbec nejsou zainteresovaní ve vzdělávání. Dále z dotazníku vyplývá, že s existujícím systémem vzdělávání jsou pracovníci spokojeni.

Kladnou stránkou vzdělávacího systému je účast všech zaměstnanců ve vzdělávacích aktivitách, a to minimálně jedenkrát (většina i vícekrát). Pracovníci jsou spokojeni s informovaností o vzdělávacích aktivitách, a také s obsahem i cílem vzdělávání.

Rovněž jsem se zeptala zaměstnanců na ochotu finančně se podílet na vzdělávacích aktivitách, a téměř všichni projevíli neochotu takto se podílet na vzdělávání. Osobně si myslím, že důvodem může být střední věk pracovník (nejde tedy o mladší pracovníky, ale o věkovou skupinu 35 – 50 let), ale také jím může být nespokojenost se mzdou.

### **3.4 SWOT analýza vzdělávacích procesů**

Na základě provedené analýzy vzdělávacích procesů v Oršanském lokomotivním depu, rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a realizovaného dotazníkového šetření byly vymezeny slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti vzdělávacích procesů.

#### **Silné stránky vzdělávacích procesů**

- znalost trhu,
- široké portfolio poskytovaných služeb,
- možnost využití služeb holdingu,
- dostatečné finanční prostředky pro rozvoj vzdělávání,
- spokojenost pracovníků s nabídkou vzdělávacích programů.

#### **Slabé stránky vzdělávacích procesů**

- plánování vzdělávání se uskutečňuje v podniku „Minská pobočka Běloruských železnic“,
- nedostatečná uroveň kvalifikace pracovníků,
- nestabilní finanční situace,
- neexistence marketingových zkoumání,
- využito jen malé množství technik vzdělávání,
- neznalost účinných taktik vzdělávání.
- neexistence motivace pracovníků
- nízká uroveň managementu

#### **Příležitosti vzdělávacích procesů**

- získávání dotací od státu,
- využití externích školitelů,
- smlouva s externími společnostmi na vzdělávání,



## **Hrozby vzdělávacích procesů**

- hospodářská krize,
- snaha neustále snižovat náklady,
- daně,
- velká závislost na Ministerstvu dopravy,
- nestabilní politika státu.

## **4 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ ORŠANSKÉHO LOKOMOTIVNÍHO DEPA**

Při zpracování této části bakalářské práce vycházela jsem z provedené analýzy vzdělávacích procesů v Oršanském lokomotivním depu, rozhovorů s vedoucím personálního oddělení a realizovaného dotazníkového šetření.

Po prostudování stávajícího systému vzdělávání jsem dospěla k názoru, že systém je příliš centralizován a formalizován ve fázi identifikace potřeby ve vzdělávání.

Formální stádium identifikace potřeby ve vzdělávání pracovníků začíná sestavením seznamu kandidátů na vzdělávání, který připravuje referent pro přípravu personálu na základě plánu a údajů o odděleních. Poté se seznam kandidátů předává k projednání a schválení ředitelům odborů a oddělení, kteří jej často radikálně mění nebo doplňují. Z tohoto důvodu jsem navrhla změnit způsob určování pracovníků, u nichž existuje potřeba ve vzdělávání, zvyšování kvalifikace nebo v rekvalifikaci. Konkrétně, postoupit funkci sestavení návrhu seznamu kandidátů vedoucím odborů a úseků, neboť právě tyto pracovníci disponují určitě lepšími údaji o svých podřízených. To by značně zvýšilo efektivitu identifikace potřeb vzdělávání. Plánování aktivit neprovádí každé oddělení, ale jen centrální. Nejde o objektivní a účelné plánování. Navrhla jsem, aby se právě tímto plánováním zabývali specialisté personálního oddělení. Od centrálního oddělení pak jen dostávali rozpis vzdělávacích akcí, a samostatně si připravili seznam osob, které se musí nebo chtějí této akce zúčastnit.

Dalším problémem v systému vzdělávání tohoto podniku je přílišná byrokratizace přijetí rozhodnutí. Například po sestavení konečných seznamů kandidátů na vzdělávání referent pro přípravu personálu postupuje plán vzdělávání k projednání a schválení řediteli Oršanského lokomotivního depa. A poté se seznam dále postupuje k projednání a schválení do ústřední správy Běloruských železnic. Musím podotknout, že postoupení plánu je jen formální záležitostí, protože plán se sestavuje v souladu s pokyny ústředí a celopodnikovými pravidly a stanoveným rozpočtem. Z tohoto důvodu jsem navrhla zredukovat počet schvalovacích kroků a omezit je na schválení plánu ředitelem depa. To ve výsledku ovlivní čas, který pracovníci jinak ztrácejí nad zbytečnou prací, a je tak následně snížena efektivnost podniku.

Kromě toho podle analýzy stávajícího systému vzdělávání jsem dospěla k závěru, že Oršanské lokomotivní depo nevyužívá mnoho existujících moderních metod vzdělávání.

Např. kombinovaných způsobů výuky - e-learningu atd. Použití moderních technologií také není dostatečné, což by mohlo následně minimalizovat náklady konkrétní vzdělávací akce a výrazně minimalizovat celkové náklady na vzdělávací procesy.

Dále navrhuji řediteli personálního oddělení projednat s jeho nadřízenými možnost nákupu určitých trenažerů, aby vzdělávací aktivity byly prováděny přímo na pracovním místě, a tím vznikne možnost zkrátit náklady.

V Oršanském depu je ještě jeden velký problém v rámci systému vzdělávání, a to nepochopení většiny zaměstnanců o nutnosti vzdělávání. Zaměstnanci nejsou motivováni ke vzdělávání. Dotázala jsem se zaměstnanců na to, co by je nejvíce ke vzdělávání motivovalo. Hlavní problém spočívá v tom, že většina vzdělávacích aktivit probíhá v jiném městě (Minsku, Vitebsku, Mogilevu). Zaměstnanci pozitivně reagují na všechny aktivity v místě bydliště a nechtějí cestovat. Navrhuji minimalizovat externí vzdělávací akce, dávat přednost interním vzdělávacím akcím a lektorům. To znamená neposílat pracovníky do jiných měst, aby se tam zúčastnili vzdělávacích akcí, ale naopak přivolat lektora do města. To následně povede ke snižování nákladů za cestování pracovníků.

Přesto na základě provedené analýzy výsledků dotazování jsem dospěla k názoru, že pracovníci jsou z větší části se stávajícím systémem vzdělávání spokojeni.

Existuje několik směrů pro zlepšení mechanismu vzdělávání: za prvé – využití kvalitní interní pracovní síly, dále – posilování hospodářské základny vzdělávání zaměstnanců. Základem první skupiny je komplexní zlepšení vzdělávání v organizaci pomocí interních pracovníků. V druhém případě budou hlavním nástrojem strukturální změny financování a investování do školení personálu. Pro realizace obou směrů je účinné:

- ✓ Zavedení personální politiky, která by byla založena na nutnosti rozvoje zaměstnanců, vytváření rezervy lidských zdrojů, tvůrčí profesní rozvoj, rozvoj nových a vedlejších zaměstnání;
- ✓ vytváření korelace mezi procesem vzdělávání a opatřením pro morální a materiální odměny zaměstnancům;
- ✓ použití systému materiálních odměn pro nejlepší využití výrobních aktiv (jako důsledek, zvýšit efektivnost výroby celé organizace);

### ***Další návrhy pro zlepšení***

Dvoufázový systém vzdělávání vysoce kvalifikovaných pracovníků. První fáze zahrnuje dohody mezi depem a vzdělávacími institucemi města. Účetní jednotka je povinna stanovit kvantitativní aspekt – tzn. za kolik a na co se potřebují profesionálové připravit za určitou dobu (v případě potřeby specifikuje další disciplíny, pokročilá školení, zaměření, a tak dále.). Ve druhé fázi existence jednotlivých „trojstranných dohod“: student - škola - depo. V důsledku toho může mít student nárok na dodatečné platby od společnosti ve formě stipendia.

Pružný systém odměňování. Nejdříve stanovit odměnu pro ty, kteří vzdělávání realizovali, když bylo dosaženo dobrých výsledků velkým množstvím vzdělávajících se, a stanovit velikost úhrady, pokud student ukázal dobré/špatné znalosti a dovednosti, nebo nesplňují lhůtu stanovenou pro danou aktivitu.

Neformální vzdělávání. V podniku by mělo být provedeno individuálně a na základě porozumění, koho učíme, čemu a jak. To znamená, že personální oddělení by mělo mít informace o tom, jaké aktuální znalosti má každý zaměstnanec. Musí rovněž určit, jaké osobní schopnosti každý pracovník má, aby se určil materiál, a dále forma, v jaké pracovník rychle a snadno porozumí.

Provádění průzkumů. Aby informace odrážela skutečný stav, musí pocházet nejdříve od pracovníků samých. V Oršanském lokomotivním depu neexistují žádné průzkumy efektivnosti vzdělávacích procesů, kterých by se pracovníci zúčastnili. Neexistují žádné výsledky vzdělávání, nekontroluje se vliv vzdělávání na další efektivitu pracovníka. V současnosti v Oršanském lokomotivním depu neexistuje žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců ohledně vzdělávání, kterým by tito zaměstnanci prošli. Mimo to specialista personálního oddělení může provádět dotazování a dozvědět se např., jaké oblasti zaměstnanci zajímají a chtěli by si v nich zlepšit své znalosti a dovednosti. Podle mého názoru nadřizení pracovníci, kteří se po určité době vrátili z vzdělávací akce, by měli posílat zpětnou vazbu referentovi personálního oddělení – zda byla vzdělávací akce úspěšná, jaké má přínosy pro další práci.

Postupný přechod k aktivním technikám vzdělávání. Jde o aktivní rozvoj nových forem organizace vzdělávacího procesu (modelování pracovních situací, diskusí, business hry) a aplikovat tyto metody výuky do praxe.

Možnost využití vzdělávacích videofilmů.

Workshopy pro manažery a odborné pracovníky. Zvýšit počet workshopů pro manažery a odborné pracovníky v oblasti „psychologie vztahů a etika chování při vedení“.

## 5 ZÁVĚR

Příprava a rekvalifikace personálu je v současné době aktuálním problémem každého podniku. Tato oblast patří mezi významné, protože kvalitní odborné vzdělávání je důležitým faktorem sociální ochrany pracovníků.

Zvyšování kvalifikace v podnicích je permanentním procesem, který může být založen nejen na nových koncepcích, ale také na standartních postupech (semináře, vzdělávání v institutech pro zvyšování kvalifikace u vyššího personálu nebo rekvalifikace u dělnických kádřů). Konkurenceschopnost a přizpůsobení se podniku podmínkám prostředí se odvozují od úrovně kvalifikace personálu. To znamená, že organizace má vždy zájem o efektivnější rozvoj personálu. Pracovníkům, jako jednomu z hlavních zdrojů konkurenční výhody, z dlouhodobého hlediska náleží hlavní místo v systému strategického managementu.

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit stávající vzdělávací procesy v organizaci a následně navrhnout opatření pro zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci.

V teoretické části mé práce jsem vymezila základní pojmy jako jsou vzdělávání, podnikové vzdělávání, učení (se) a rozvoj, uvedla cíle podnikového vzdělávání, identifikovala moderní metody vzdělávání, a také systém podnikového vzdělávání.

V praktické části bakalářské práce jsem popsala Oršanské lokomotivní depo jako pobočku Běloruských železnic, zejména: oblast působení depa, základní údaje a systém vzdělávání personálu z pohledu samostatného podniku a v rámci celého koncernu. Jde o mnohostranný proces, jenž je systémem vzájemně propojených kroků, zahrnujících takové prvky jako: identifikace potřeby ve vzdělávání, plánování vzdělávacích procesů a jejich realizace, vyhodnocení a nakonec příprava možných zlepšení. Kromě toho v praktické části své práce jsem popsala stávající vzdělávací systém Oršanského lokomotivního depa na základě informací a norem, poskytnutých referentem pro přípravu personálu. Dále jsem provedla analýzu spokojenosti se stávajícím systémem vzdělávání v podniku na základě provedeného dotazování.

Na základě výše uvedených kroků jsem dospěla k následujícím závěrům. Za prvé, podnik věnuje nemalou pozornost vzdělávacím procesům, ať již vyplývajících ze zákona nebo z požadavků na kvalitní a odborné vzdělávání pracovníků. Trvalým vzděláváním personálu a prověrkou pracovních povinností a znalostí se podnik snaží udržovat a zvyšovat vlastní konkurenční schopnosti v tržním prostředí. Během své stopadesátileté existence pracovníci

podniku s využitím kvalitního systému financování vytvořili dostatečně efektivní systém vzdělávání personálu podniku. Samozřejmě, že i tento systém, stejně jako každý jiný, má své přednosti a své nedostatky.

Pomocí provedeného dotazování a prostřednictvím komunikace s pracovníky, odpovědnými za vzdělávání personálu jsem dospěla k závěru, že tento systém vzdělávání administrativních pracovníků má řadu nedostatků spojených s centralizovaným přijímáním rozhodnutí a s přílišnou formalizací ve fázi zjišťování potřeby ve vzdělávání a při plánování vzdělávacích procesů. Kromě toho v podniku není dostatečně využíván systém dálkového vzdělávání odborných a administrativních pracovníků pomocí kombinovaných vzdělávacích metod (např. e-learning). Při komunikaci s referentem pro přípravu personálu jsem navrhla možnosti zdokonalování stávajícího systému, které budou zapracovány do plánu vzdělávání pracovníků na příští rok.

## 6 SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.

### Obrázky

Obrázek č. 1. Systém podnikového vzdělávání .....	19
Obrázek č. 2 Organizační struktura Běloruské Železnice .....	28
Obrázek č. 3 Poptávka podniku po odborném personálu.....	35

### Tabulky

Tabulka č. 1 Náklady na vzdělávání administrativních pracovníků v roce 2012 .....	40
Tabulka č.2. Otázka: Vaše pohlaví?.....	42
Tabulka č.3. Otázka: Kolik je Vám let? .....	42
Tabulka č.4 Otázka: Kolikrát ročně jste procházeli jakýmkoliv vzděláváním?.....	42
Tabulka č.5 Otázka: Místo konání vzdělávací aktivity? .....	43
Tabulka č.6 Otázka: Jaké máte vzdělání a kolik let pracujete v Oršanském lokomotivním depu? .....	43
Tabulka č.7 Otázka: Už jste prošli jakýmkoliv vzděláváním?.....	43
Tabulka č.8 Otázka: Jakými vzdělávacími akcemi jste procházeli? Existuje možnost vybrát několik odpovědí.....	44
Tabulka č.9 Otázka: Jakými vzdělávacími metodami bylo nejčastěji prováděno vzdělávání?.....	44
Tabulka č.10 Otázka: Jakým způsobem dostáváte informace o vzdělávání? .....	45
Tabulka č.11 Zhodnocení důležitosti přípravy a rekvalifikace.....	45
Tabulka č.12 Spokojenost zaměstnanců se systémem přípravy a rekvalifikace .....	45
Tabulka č.13 Kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu ....	46
Tabulka č.14 Záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu...	46



Tabulka č.15 Oblasti, které jsou ovlivněny přípravou a rekvalifikace personálu..... 47

## **7 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRÁTEK**

1. KÚZ - Kurzy účelového zaměření
2. BOZP-Oddělení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

## 8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Publikace

ARMSTRONG, Michael. Rizení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELCOURT, Monika, WRIGHT, Phillip. Vzdělávání pracovníku a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: nakladatelství C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8

BARTONKOVÁ, Hana. Firénní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníku. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

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

### Internetové zdroje

ŠAUR, Jindra. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. *Dino.saur.cz* [online]. Aktualizace 15.3. 2009, [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>

ŠVANDOVÁ, Zuzana. Podnikové vzdělávání a role personalisty [online]. [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [http://is.muni.cz/th/342178/ff\\_b/Bakalarska\\_diplomova\\_prace\\_mcnl0.txt](http://is.muni.cz/th/342178/ff_b/Bakalarska_diplomova_prace_mcnl0.txt). Bakalářská diplomová práce. Masarykova Univerzita v Brně. Vedoucí práce Mgr. Zuzana Šimberová.

Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání. BUSINESSINFO.CZ. Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 29. 6. 2010 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#!>

ERRBANOVÁ, Iveta. Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci. In: [Http://www.motiv8.cz/](http://www.motiv8.cz/) [online]. 12.10.2009 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.motiv8.cz/blogy-uzivatelu/plan-a-realizace-vzdelavani-zamestnancu-v-organizaci.html>

Národní institut dětí a mládeže. [online] Praha: Standardizace organizací neformálního vzdělávání. Praha, [cit.19.11.2012] Dostupné z <http://www.nidm.cz/projekty/realizace-projektu/klice-pro-zivot/standardizace-organizaci-neformalniho-vzdelavani?fi=1>

VRONSKÝ, Jiří. Vzdělávání zaměstnanců v krizi jako příprava na možnou změnu. In: [Http://www.mzdovapraxe.cz/](http://www.mzdovapraxe.cz/) [online]. 2012, 2.8.2012 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39306v49325-vzdelavani-zamestnancu-v-krizi-jako-priprava-na-moznou-zmenu>

### **Další zdroje**

Personální oddělení Oršanského lokomotivního depo

## **9 SEZNAM PŘÍLOH**

1. Příloha č. 1: Organizační struktura Olšanského lokomotivního depa.
2. Příloha č. 2 Zápis do knihy instruktáže
3. Příloha č. 3: Žádost o vzdělávání na další rok
4. Příloha č. 2: Protokol o prověření znalostí vedoucích a odborných pracovníků
5. Příloha č. 5: Dotazník



## Пříloha č. 2 Zápis do knihy instruktáže

Форма Журнала регистрации инструктора по охране труда

Организация \_\_\_\_\_

Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Журнал

регистрации инструктора по охране труда

Начат \_\_\_\_\_

Окончен \_\_\_\_\_

(обложка)

(последующие страницы)

№ п/п	Дата проведения инструктора по ОТ	Фамилия, инициалы лица, прошедшего инструктора по ОТ	Профессия (должность) лица, прошедшего инструктора по ОТ	Вид инструктора по ОТ	Причина проведения внепланового, целевого инструктора по ОТ	Названия документов или их номера	Фамилия, инициалы должностного лица, проводившего инструктора по ОТ	Подпись		Стажировка на рабочем месте		Знания проверил, допуск к работе произвел (подпись руководителя структурного подразделения, дата)
								Лица, прошедшего инструктора по ОТ	Должностного лица, проводившего инструктора по ОТ	Количество рабочих дней (число, с _____ по _____)	Стажировку прошел (подпись лица, прошедшего стажировку)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

**Пříloha č. 3: Žádost o vzdělávání na další rok**

Форма плана-заявки для проведения обучения

План – заявка

на подготовку, переподготовку, обучение вторым (смежным) профессиям и повышение квалификации кадров

в 20 \_\_ году

---

(структурное подразделение)

№ п/п	Наименование профессии	Кол-во чел.	Наименование программы	Месяц начала обучения

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_

Подпись  
И.О.Ф.



## Пříloha č. 4: Protokol o prověrcе znalostí vedoucích a odborných pracovníků

**ПРОТОКОЛ проверки знаний по вопросам охраны труда № \_\_\_\_\_**

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Комиссия, созданная на основании приказа от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_ в составе:

председатель \_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия, должность)

члены комиссии: \_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия, должность)

\_\_\_\_\_

(инициалы, фамилия, должность)

провела проверку знаний по вопросам охраны труда в объёме знаний инструкций по охране труда

п/п	Фамилия, имя, отчество	Профессия, должность	Наименование структурного подразделения предприятия	Причина проверки знаний	Отметка о проверке знаний (прошёл, не прошёл)	Подпись лица проходившего проверку знаний	Примечание
	2	3	4	5	6	7	8

Председатель \_\_\_\_\_

(личная подпись)

(И. О. Фамилия)

Члены комиссии \_\_\_\_\_

(личная подпись)

(И. О. Фамилия)

\_\_\_\_\_

(личная подпись)

(И. О. Фамилия)

## **Příloha č. 5: Dotazník**

### **1. Vaše pohlaví?**

- ✓ Muž
- ✓ Žena

### **2. Kolik je Vám let?**

- ✓ 25 -30 let
- ✓ 31 – 45 let
- ✓ 46 – 55 let
- ✓ více než 55let

### **3. Kolikrát ročně jste procházeli jakýmkoliv vzděláním?**

- ✓ Jedenkrát za rok
- ✓ Dvakrát za rok
- ✓ Třikrát za rok
- ✓ Více než třikrát

### **4. Místo konání vzdělávací aktivity?**

- ✓ Vzdělávání na pracovním místě
- ✓ Vzdělávání mimo pracovního místa

### **5. Jaké máte vzdělávání**

- ✓ Vysokoškolské
- ✓ Neúplné vysokoškolské
- ✓ Odborné středoškolské
- ✓ Jiné

### **6. Jak dlouho jste zaměstnancem podniku**

- ✓ Méně než 3 roky
- ✓ 3-5 let
- ✓ 6-10 let
- ✓ 11-20 let
- ✓ Nad 20 let

**7. Už jste prošli jakýmkoliv vzděláváním?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne

**8. Jakými vzdělávacími akcemi jste procházeli? Existuje možnost vybrát několik odpovědí.**

- ✓ Školení v otázkách bezpečnosti práce
- ✓ Rekvalifikace
- ✓ Kurzy účelového zaměření
- ✓ Jiné

**9. Jakými vzdělávacími metodami bylo nejčastěji prováděno vzdělávání?**

- ✓ Pracovní porady
- ✓ Lekce
- ✓ Samostudium
- ✓ E – learning

**10. Jakým způsobem dostáváte informace o vzdělávání?**

- ✓ Od nadřízeného
- ✓ Od kolegy
- ✓ Přes systém

**11. Myslíte si, že příprava a rekvalifikace personálu je důležitou součástí kádrové a personální práce ve vašem podniku?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne
- ✓ Nevím

**12. Splnil systém přípravy a rekvalifikace personálu Vaše očekávání?**

- ✓ Ano
- ✓ Ne
- ✓ Jen částečně
- ✓ Nevím

**13. Jaké kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu ve vašem podniku by jste chtěl uvést?**

- ✓ Dobré zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu
- ✓ Alternativní způsoby vzdělávání
- ✓ Pokrytí velkého počtu pracovníků
- ✓ Jiné

**14. Jaké záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu ve vašem podniku by jste chtěl uvést?**

- ✓ Nedostatky v zajištění systému přípravy a rekvalifikace personálu
- ✓ Malý rozsah nabízených oborů výuky
- ✓ Pokrytí malého počtu pracovníků
- ✓ Jiné

**15. Jakou oblast podle Vašeho mínění ovlivňují výsledky dosažené při přípravě a rekvalifikaci personálu?**

- ✓ Profesní rozvoj
- ✓ Zvýšení mzdy
- ✓ Pracovní postup
- ✓ Rozvoj tvůrčího potenciálu

## **ABSTRAKT**

KARASEVICH, A. Vzdělávací procesy v podniku. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 61 s., 2013

Klíčová slova: vzdělávací procesy v podniku, příprava a rekvalifikace personálu.

Předložená práce je zaměřena na proces vzdělávání zaměstnanců ve statním podniku. Cílem této bakalářské práce je analyzovat stávající systém podnikového vzdělávání, zhodnotit a předložit vlastní návrhy na zlepšení tohoto systému.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako jsou vzdělávání, podnikové vzdělávání, učení (se) a rozvoj, uvedeny cíle podnikového vzdělávání, jsou identifikovány moderní metody vzdělávání, a také systém podnikového vzdělávání.

Praktickou část bakalářské práce tvoří charakteristika Oršanského lokomotivního depa jako pobočky Běloruských železnic, zejména: oblast působení depa, základní údaje a systém vzdělávání personálu z pohledu samostatného podniku a v rámci celého koncernu. V praktické části je popsán stávající vzdělávací systém Oršanského lokomotivního depa na základě informací a norem, poskytnutých referentem pro přípravu personálu. Závěrečná část práce je zaměřena na zpracování návrhu na zlepšení procesu vzdělávání a jeho efektivity.

## **ABSTRACT**

KARASEVICH, A. Education Process in the Organization. Bachelor thesis. Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 61 p., 2013

Key words: education process in the organization, training and retraining of employees

The bachelor thesis is focused on the education process in the organization in the state owned enterprise. The aim of this assignment is to research the system of preparation and over preparation of the personnel in the Orsha depo realways, to estimate it, and to offer my own ways of the improvement in efficiency. In the theoretical part of the assignment, basses on the specialised literature, are modern methods of the personnel training been described. Moreover the most important phases are been highlighted.

The practical part of the given assignment is underlined by characteristics of the Belarusian railway unit, - Orsha lokomotive dep. The sphere of the activity, the main information and their system of education of the personnel, as a separate institution, as a part of the big corporation. Moreover, in the practical part of the work, are recent processes of the Orsha depo been described.

Based on the up to date information and normative documents, given by the engineer of the staff training and moreover by personal analyse of the state of the satisfaction by the employees, by the recent system of education in the amenity. The last part of the paper contains possible outcomes for the improving of the recent system of preparation and over preparation of the personnel on the government institution.