

ZÁPADOČSKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKA

Bakalařska prace

Vzdělavací procesy v organizaci

Education Process in the Organization

Anastasiya Karasevich

Plzen 2012

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
KARASEVICH Anastasiya	Semenova 33-30, Orsha	K08B0510P

TÉMA ČESKY:

Vzdělávací procesy v organizaci

NÁZEV ANGLICKY:

Learning processes in organization

VEDOUcí PRÁCE:

PaedDr. Dana Egerová, Ph.D. - KPM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Zpracování teoretických východisek práce (vymezení pojmů, metod, postupů)
2. Charakteristika zvolené organizace
3. Analýza a zhodnocení stávajících vzdělávacích procesů v organizaci
4. Návrh doporučení pro zkvalitnění vzdělávacích procesů v organizaci, stanovení postupů pro jejich realizaci

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009. ISBN 987-80-7261-3
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum:

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 přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala vedoucí práce PaedDr. Daně EGEROVÉ za její drahocenný 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

0. Úvod.....	6
1. Teoretická část.....	7
1.1. Vzdělávání v organizaci	7
1.1.1. Základní pojmy.....	7
1.1.2. Cíle podnikového vzdělávání	8
1.1.3. Metody podnikového vzdělávání	9
1.1.4. Metody podnikového vzdělávání podle místa vzdělávání	10
1.1.5. Systém podnikového vzdělávání	16
2. Praktická část práce	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Poskytované služby:	22
2.2. Organizační struktura	25
2.3. Vzdělávání pracovníků Oršanského lokomotivního depa.....	25
2.4. Identifikace potřeby ve vzdělávání	26
2.5. Plánování vzdělávacího procesu	28
2.6. Provádění vzdělávání	29
2.7. Vyhodnocování výsledků vzdělávací činnosti.....	33
2.8. Odpovědnost	35
2.9. Analýza stávajícího systému vzdělávání Oršanského lokomotivního depa	37
2.10. Návrh na zlepšení stávajícího systému vzdělávání	40
3. Závěr	42
4. Seznam obrázků a tabulek.....	44
5. Seznám použité literatury.....	45
6. Seznám příloh.....	47

0. 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.

Cíl mé bakalářské práce spočívá v seznámení se s významem podnikového vzdělávání, s metodami a jednotlivými fázemi procesu vzdělávání, a také se systémem vzdělávání pracovníků v Oršanském lokomotivním depu, včetně provedení analýzy, následného vyhodnocení a předložení návrhů na zlepšení tohoto systému.

V teoretické části své bakalářské práce se zabývám vymezením základních pojmů vzdělávacího procesu a seznámením se s moderními způsoby vzdělávání, včetně vymezení vzdělávacích fází.

V praktické části své bakalářské práce blíže prozkoumám Oršanské lokomotivní depo jakožto pobočku Běloruských železnic, zejména: oblast působnosti depa, základní údaje a zavedený systém vzdělávání personálu z pohledu samostatného podniku a v rámci celého koncernu. Popíšu zde stávající vzdělávací systém Oršanského lokomotivního depa na základě informací a norem, poskytnutých referentem pro přípravu personálu, včetně informací o identifikaci potřeb ve vzdělávání, plánování procesů vzdělávání a při jeho realizaci, vyhodnocení a konečnému návrhu možného zlepšení. Dále podle údajů dotazování zanalyzuji spokojenost se stávajícím systémem vzdělávání v podniku.

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 bych se ráda zaměřila na vymezení základních pojmů, vyskytujících se v této bakalářské práci.

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 znalosti, dovedností a chápání.“(Michael Armstrong, 2007, s. 461)

Dále bych se ráda věnovala 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 se píše Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková 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. (Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková, 2011).

Jak uvádí František Horník, „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. Sílící tlak na zvýšení výkonnosti se promítá do všech trendů...“ (František Horník, 2006, s. 166)

Josef Koubek sděluje, že „vzhledem k tomu, že současné trhy se globalizují a jsou značně proměnlivé, vyžadují 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.“(Josef Koubek, 2003, s. 14)

1.1.2. 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 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). Proto je velmi důležité uvědomit si cíle podnikového vzdělávání a také směr vývoje určitého podniku. Nyní můžeme stanovit cíle firemního vzdělávání podle Prokopenka (Prokopenko, 1996):

- Doplnění a prohloubení vědomostí
- rozvoj schopností a zlepšení dovedností efektivní komunikace

- rozvoj dovednosti pohotového rozhodování
- Zdokonalování odborných návyků

1.1.3. 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 universální řešení pro rozvoj podnikového vzdělávání a celého vzdělávacího procesu, použitelné pro jakýkoliv podnik. Podle Armrstronga 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 (Michael Armrstrong, 2007, s. 463). Správnou volbu přístupů pro určitý podnik provádíme s přihlédnutím k několika faktorům.

Mězi 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 imidž širšího rodinného kruhu. Dalším faktorem je stanovený rozpočet. Dobře známé tvrzení, že "o peníze jde vždy až 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, Jindra. [online] Praha: Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, 2009, Aktualizace 15.3.2009, [cit.19.11.2012]. Dostupné na <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>).

Nejčastěji uváděná klasifikace vzdělávacích metod zahrnuje podle Bartoňkové následující druhy:

- Obecná klasifikace
- Klasifikace používaná ve vzdělávání dospělých
- Klasifikace podle přístupu (lektor/účastník)
- Klasifikace podle vztahu k praxi dospělého účastníka výuky
- Klasifikace podle míry participace účastníka
- Klasifikace podle typu výuky
- 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. (Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D., 2010)

1.1.4. 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.

Vzdělávání na pracovišti bez přerušení pracovního procesu

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 Dvořákově 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 rovní, 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 se 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. Nadřizený pověří zaměstnance splněním úkolu, pro jehož plnění jsou vytvořeny všechny podmínky a předpoklady. Zaměstnance 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. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007)

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 podle probíhá v níže uvedených formách:

- Přednáška jako jednosměrný komunikační proces, při němž se zprostředkovávají fakta a teoretická 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 používá 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. (Zuzana 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.
- Distančního studium umožňuje jednotlivcům vzdělávat se ve volném čase, doma anebo 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. (Josef Koubek, 2007)

Kombinované vzdělávání

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 způsobu 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. (Michael Armstrong, 2007, s.470). Tyto metody podle Zuzany Dvořákové 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 anebo 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.
- Samostudium je metodou pomáhající v překonávání překážek tradičních forem studia, především odstraňuje osobní účast ve stanovené době a potřebu ukončení vzdělávacího procesu v předem stanovené lhůtě. Často se používá zkušenějšími zaměstnanci, kteří jsou motivováni k získávání dalších znalostí a zkušeností.
- E – learning je metodou online vzdělávání. Je to vzdělávání se pomocí osobního počítače a počítačové sítě. (Zuzana Dvořáková a kol., 2007)

1.1.5. 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. (Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková, 2007, str. 65).

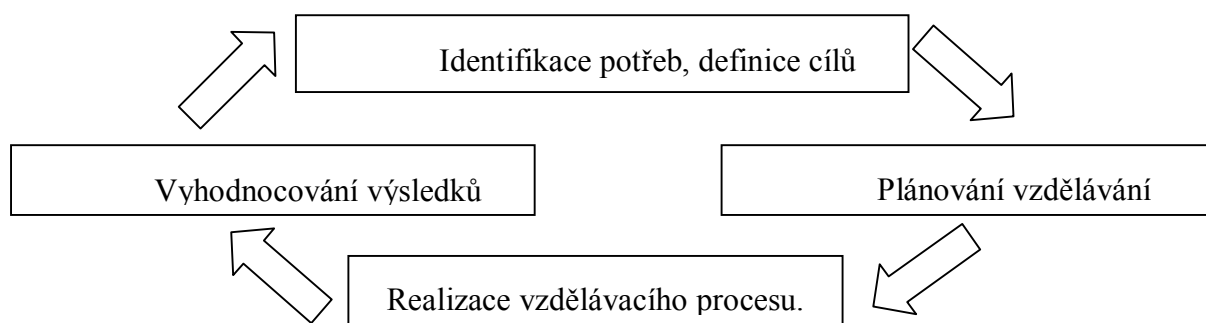
Systematické podnikové vzdělávání přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro celý podnik. Zaměstnanec má tyto výhody: zvýšení kvalifikace, vyšší finanční ohodnocení, větší motivaci. Důsledkem je zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem. Výhody pro podnik jsou tyto: zvýšení kvality, zvýšení tržní 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, na sebe jednotlivé fáze postupně navazují. Na obrázku č.1 uvádím schématické znázornění jednotlivých fází a jejich propojení. Níže se na základě tohoto schématu pokusíme podrobněji popsat jednotlivé fáze systému podnikového vzdělávání. (Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková, 2007, str. 68).

Obrázek č. 1. Systém podnikového vzdělávání



Zdroj: Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková, 2007

Identifikace potřeb a stanovení cílů vzdělávání

Podle Vodáka a Kucharčíkové 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 (Josef Vodák, Alžběta 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." (Michael Armstrong, 1999, str. 540).

Hroník 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.“ (Monica Belcourt, Philip C. 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.

Plánování vzdělávání

Podle tvrzení Vodáka a Kucharčíkové 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. (Josef Vodák a Alžběta 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 Josefa Vodáka a Alžběty Kucharčíkové, je pro tuto fázi důležitá kontrola informovanosti účastníků o akci, úrovni 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 (Josef Vodák a Alžběta Kucharčíková, 2011)

Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu následuje po identifikaci vzdělávacích potřeb a plánování vzdělávání. Pokud personalista již připravil plán vzdělávání a má odpovědi na potřebné otázky, lze přistoupit k realizaci stanovených vzdělávacích aktivit. „Realizací vrcholí cyklus vzdělávání.“ (František Hroník, 2007, str. 161).

Hroník (2007) 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 lektori, 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. (František Hroník, 2007).

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 (Josef Koubek, 2007, str. 274). Dále se Koubek (2007) zmiňuje, že pro vyhodnocení je charakteristické velká rozmanitost kritérií a

postupů hodnocení. Uvádí se, například, 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 (Josef 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. (Josef Koubek, 2007)

2. Charakteristika podniku

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 kontrola. Je to předpis jak postupovat při vzdělávání zaměstnanců organizace. Když sledovat tomu předpisů lze ušetřit značnou sumu peněz, která může být vynaložena efektivněji.

Pro každý podnik je potřebný osobní přístup, jak i pro každého pracovníka. V praktické části své bakalářské práce popíšu 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 navrhu opatření pro možné zlepšení systému vzdělávání. Základní údaje Oršanského lokomotivního depa

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 3 zastoupení.

Objektem výzkumu je lokomotivní depo Orša jako 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: Kornaccěnka,24, Orša, 211393, Běloruská republika.

Lokomotivní depo se rozláhá na ploše o celkové rozloze 51000 m², z níž provozní prostory tvoří 32000 m². V současné době počet pracovníků čítá 1 499 osob, z nichž 151 osob je administrativními pracovníky:

- 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 největší. Služby poskytované oršanským depem v rámci provozní činnosti jsou vymezeny zákonodárstvím Běloruské republiky. Do výčtu těchto služeb patří.

2.1. Poskytované služby:

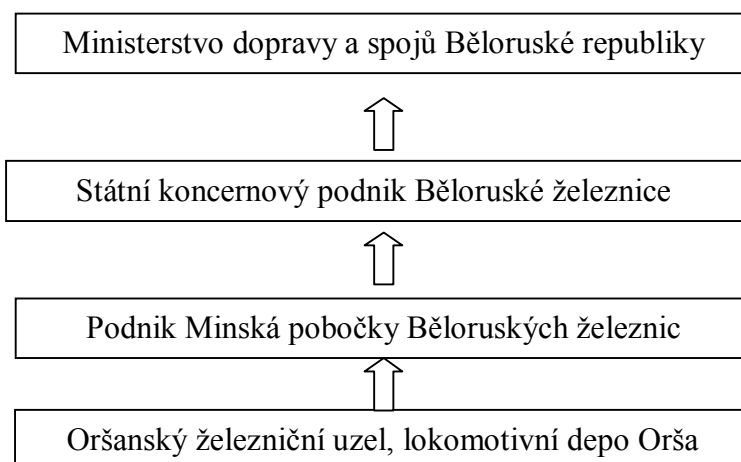
- služby železniční dopravy (přeprava nákladů a cestujících),
- servis a údržba železničních lokomotiv a vozového parku,
- zpracování dřeva a výrobky ze dřeva a korku, s výjimkou nábytku. Výrobky ze slámy a pletené výrobky.
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis parních a vodních kotlů,

- Kovovýroba koncových kovových výrobků a jejich polotovarů kování, lisováním, ražením a válcováním,
- Hlavní strojírenské technologické procesy,
- Výrobky z drátů,
- Výroba kotvicích prvků, řetězů a pružin,
- Ostatní kovovýroba, s výjimkou kovovýroby uvedené jinde,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis motorů a turbin, s výjimkou leteckých, automobilových a motocyklových,
- Údržba a technický servis čerpadel a kompresorů,
- Údržba a technický servis jeřábů a ventilů,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis pecí na elektrický a jiný pohon,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis zvedacích zařízení a lanoví,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis průmyslového chladicího a ventilačního zařízení,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis strojů pro všeobecné použití,
- Údržba a technický servis zemědělských traktorů,
- Montáž, seřízení a technický servis výrobních strojů,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis strojů pro textilní a oděvní výrobu a pro zpracování kůží,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis elektrických motorů, generátorů a transformátorů,
- Montáž, seřízení, údržba a technický servis elektrických rozváděčů a regulační techniky,

- Montáž, seřízení, údržba a technický servis dalšího elektrického zařízení,
- Údržba a technický servis měřících přístrojů a ovládacího a měřícího zařízení,
- Montáž ovládacích a regulačních přístrojů pro použití v technologickém řízení,
- Výroba a rozvod elektrické energie, plynu, páry a teplé vody,
- Schraňování, čištění a distribuce vody,
- Elektromontážní činnost,
- Technický servis automobilů,
- Poskytování dalších služeb pro obyvatelstvo,
- Provádění technických zkoušek a analýzy,
- Provádění průzkumu a zajišťování bezpečnosti,
- Úklid a čištění provozních a obytných prostor, zařízení a dopravních prostředků,
- Další vzdělávání dospělých a ostatní vzdělávání, jinde neuvedené,
- Ostatní činnosti na ochranu zdraví osob,
- Likvidace odpadních vod, odpadů a další podobné činnosti,
- Provozování muzeí a péče o historické a kulturní dědictví,
- Praní, chemické čištění a barvení textilu a výrobků z kožešin,
- Poskytování dalších služeb, včetně služeb pro jednotlivce.

2.2. Organizační struktura

Obrázek č. 2 Organizační struktura Běloruské Železnice



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

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 Železnodorožné části města. 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 Železnodorožné části města. Přibližně 70% tepla denně vyprodukovaného kotelnou podniku se dodává obyvatelům.

Mezi stálé položky rozpočtu patří financování přípravy, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pracovníků depa. Specifika organizace výuky jsou uvedena v další části této práce.

2.3. Vzdělávání pracovníků Oršanského lokomotivního depa

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

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.

2.4. 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:

- 1) 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 zařízení, osoby na mateřské nebo rodičovské dovolené a osoby v předdůchodovém a v důchodovém věku.
- 2) při zavedení nových právních norem nebo při zavedení jejich změn (např., daňový řád, zákoník práce apod.)
- 3) při zavedení nebo změnách vnitropodnikových předpisů (Stanovy, vnitřní řád, nařízení)
- 4) při zavádění nových zařízení, vozového parku (lokomotiv) a dalších technických prostředků.
- 5) z iniciativy pracovníka. Pracovník je oprávněn požádat o zařazení do výuky, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace.
- 6) z iniciativy vedoucího. Vedoucí je oprávněn nebo je povinen (pokud znalosti nebo kvalifikace pracovníka neodpovídají požadavkům) požádat o zařazení takového pracovníka do výuky, zvyšování kvalifikace nebo rekvalifikace.
- 7) z iniciativy třetích osob nebo organizací. Odborníci nebo odborné organizace mohou pozvat pracovníky podniku k účasti na vzdělávacích akcích.
- 8) 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 toho zjišťování potřeb ve vzdělávání je povinností vedoucích odborů a vedení úseků.

2.5. 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 СТІІ–СVOT ТЧ-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 plán se 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 plán schválí. Po konečném schválení se plán vrací do příslušného oddělení v Oršanském lokomotivním depu, kde se následně realizuje.

2.6. Provádění vzdělávání

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

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

2.6.1. 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). Na další etapě se vyřizují formality pro pracovníky, zaměstnané na pracovištích se škodlivými a zdraví nebezpečnými pracovními podmínkami nebo na pracovištích, vyžadujících posouzení profesní vhodnosti. Tito pracovníci absolvují lékařskou prohlídku, včetně uvedení stupně škodlivosti prostředí a nepříznivých provozních faktorů.

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).

2.6.2. Stálé odborné vzdělávání

Stálé odborné vzdělávání pracovníků se provádí v souladu se směrnicí o stálém odborném vzdělávání pracovníků č. 599 ze dne 15.5.2007, které bylo schváleno Radou ministrů Běloruské republiky a zahrnuje tyto druhy vzdělávání:

- odborná příprava
- rekvalifikace a získávání dalších (spojených) profesí

- zvyšování kvalifikace
- kurzy účelového zaměření

Příprava nových dělníků, rekvalifikace a získávání dalších (spojených) profesí se provádí soukromě nebo ve skupinách. Soukromá výuka se provádí v podniku a skupinová v podniku a také ve vzdělávacích zařízeních.

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 personálu se v jakékoliv formě provádí na základě žádostí vedení Běloruské železnice. Žádosti na další rok se předkládají do 15. prosince (Příloha č. 2). V případě provozní potřeby jsou přípustné mimořádné žádosti v průběhu roku. Provádí se jak teoretické, tak praktické vzdělávání.

2.6.3. Rekvalifikace pracovníků a získávání dalších (spojených) profesí

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). Připouští se zkrácení programu výuky vzhledem k dřívějšímu studiu a s přihlédnutím ke skutečné úrovni odborných znalostí, dovedností a schopností vyučovaných pracovníků.

2.6.4. 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.

2.6.5. Soukromá výuka

V průběhu soukromé výuky administrativní 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 3 roky, který však není ze své práce uvolněn.

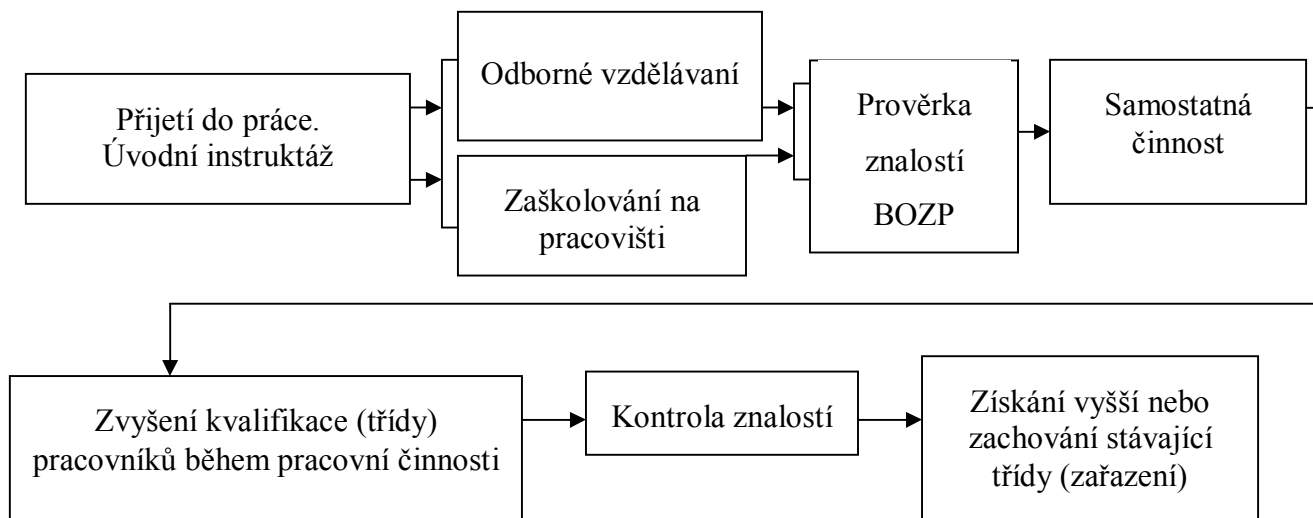
2.6.6. Úvodní instruktáž

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 pracovní činností a podle druhů vykonávaných prací a služeb, zapisuje se do knihy instruktáže (Příloha č. 3). Kniha instruktáže musí mít pevně spojené očíslované stránky, musí být orazítkovaná a podepsána vedoucím organizační jednotky. Průběžné instruktáže pracovníků se provádí jednou za 3 měsíce podle profesí a podle druhů prováděných prací a služeb, rovněž se zapisují do knihy instruktáže (příloha č. 3).

2.6.7. Zvyšování kvalifikace

Schématické znázornění zajištění poptávky podniku po odborném personálu s potřebnou kvalifikací je uvedeno níže:

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.

2.6.8. Vzdělávání vedoucích a odborných pracovníků v otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ověření jejich znalostí

Vzdělávání a zvyšování úrovně znalostí vedoucích a odborných pracovníků probíhá v souladu se směrnicí 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 znalosti pracovníků č. 175 ze dne 28.11.2008, schválenými usnesením Ministerstva práce a sociální ochrany Běloruské

republiky. Vedoucí a odborní pracovníci musí při přijetí do zaměstnání absolvovat úvodní instruktáž v podniku. 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.

2.6.9. 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.

2.7. 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 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 znalosti ani opakovaně, projednává ředitel podniku v souladu s platným zákonodárstvím.

Pracovníci, kteří nevyhověli při prověření znalostí ani opakovaně nesmí vykonávat práce (poskytovat služby). Uvolnění pracovníků, kteří nevyhověli v prověření znalostí z práce, se provádí v souladu s platným zákonodárstvím. 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 ve funkci, vyžadující další znalosti,
- při plnění zákonodárných norem, jejichž dodržování patří do pracovních povinností takových 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 delším než jeden rok.

2.8. Odpovědnost

V jakékoliv oblasti lidské činnosti je důležité uvědomovat si, kdo je za co odpovědný a jaký je rozsah této odpovědnosti. Ředitel depa nese odpovědnost na 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 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 instruktáží, zajištění a provádění kontroly včasného a kvalitního vzdělávání, prověrkou znalostí v otázkách bezpečnosti a ochrany práce, včetně všech typů instruktáží 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.

3. Analýza stávajícího systému vzdělávání Oršanského lokomotivního depa

Jak se již uvádělo, příprava a rekvalifikace personálu je důležitou součástí personální a kádrové práce Oršanského lokomotivního depa. Praktický přínos tohoto systému jsem se snažila zjistit ve svém výzkumu.

Provedla jsem dotazování pracovníků Oršanského lokomotivního depa s využitím předem připraveného dotazníku (Příloha č. 1). Cíle mého výzkumu byly následující:

- Stanovení efektivity existujícího systému přípravy a rekvalifikace personálu podniku,
- Zjištění existujících problémů v systému přípravy a rekvalifikace personálu.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 56 osob z řad vyššího a středního řídicího personálu. Připravený dotazník obsahoval 7 otázek, z nichž dvě otázky se týkaly sociálních a odborných charakteristik dotazovaných a další otázky se týkaly podstaty výzkumu.

Na úvod ukážeme sociální a odbornou charakteristiku respondentů:

Tab. č. 1: Charakteristika respondentů

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, 2012

Z údajů tabulky 3.1. 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?“.

Tab. č. 2: Zhodnocení důležitosti přípravy a rekvalifikace

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

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 moje otázka zněla „Splnil systém přípravy a rekvalifikace personálu Vaše očekávání?“.

Tab. č. 3: 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, 2012

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.

Tab. č. 4: Kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu

Možné odpovědi	Počet osob	%
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, 2012

Ze získaných údajů je patrné, že 32 osoby (57,0%) uvedly 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 by jste chtěl uvést?“ jsem se snažila zjistit záporné momenty této problematiky.

Tab. č. 5: Záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu

Možné odpovědi	Počet osob	%
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, 2012

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

Tab. č. 6: Oblasti, které jsou ovlivněny přípravou a rekvalifikace personálu

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

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4. Návrh na zlepšení stávajícího systému vzdělávání

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

Formální stadium 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 jsem navrhla postoupit funkci

sestavení návrhu seznamu kandidátů vedoucím odborů a úseků, neboť tito pracovníci disponují určitě lepšími údaji o svých podřízených. Poté by se návrh seznamu předal referentovi pro přípravu personálu pro další postup.

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.

Kromě toho podle analýzy stávajícího systému vzdělávání jsem dospěla k závěru, že Oršanské lokomotivní depo nevyužívá kombinovaných způsobů výuky (např., e-learning) a téměř nevyužívá způsoby vzdělávání administrativních pracovníků bez uvolnění z pracoviště.

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

5. Závěr

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

Zvyšování kvalifikace v podnicích je permanentním procesem, který může být založen nejen na nových koncepcích, ale také na standardních postupech (semináře, vzdělávání v institutech pro zvyšování kvalifikace u vyššího personálu nebo rekvalifikace u dělnických kádrů). Konkurenceschopnost a přizpůsobení se podniku podmínkám prostředí se odvozuji od úrovně kvalifikace personálu. To znamená, že organizaci 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 studium systému vzdělávání personálu v Oršanském lokomotivním depu, včetně analýzy, následného vyhodnocení a předložení návrhu na zlepšení tohoto systému.

V teoretické části mé práce jsem prostřednictvím odborné literatury prostudovala moderní vzdělávací metody v podnicích a stanovila fáze 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, zahrnujícím 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 sto padesátileté 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 přijetím 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

Seznam obrázků

Obrázek č. 1. Systém podnikového vzdělávání.....	16
Obrázek č. 2 Organizační struktura Běloruské Železnice.....	25
Obrázek č. 3 Poptávka podniku po odborném personálu	32

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Charakteristika respondentů	37
Tab. č. 2: Zhodnocení důležitosti přípravy a rekvalifikaceZ.....	38
Tab. č. 3: Spokojenost zaměstnanců se systémem přípravy a rekvalifikace.	38
Tab. č. 4: Kladné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu	39
Tab. č. 5: Záporné stránky stávajícího systému přípravy a rekvalifikace personálu.....	39
Tab. č. 6: Oblasti, které jsou ovlivněny přípravou a rekvalifikace personálu.....	40

7. Seznám použité literatury.

ARMSTRONG, Michael. Rizení lidských zdrojů. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BELCOURT, H., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s. ISBN 80-7169-459-2

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

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

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: GradaPublishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

BARTONKOVÁ, Hana. Firévní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: GradaPublishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníku. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 80-1458-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: GradaPublishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8

ŠAUR, Jindra. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. [online], 2009, Aktualizace 2009, [cit. 19.11.2012] Dostupné z <http://dino.saur.cz/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-cast-1>

ŠVANDOVÁ, Zuzana, Bakalářská diplomová práce. [online] Brno: Podnikové vzdělávání a role personalisty, 2011, [cit. 19.11.2012] Dostupné z http://is.muni.cz/th/342178/ff_b/Bakalarska_diplomova_prace_mcnl0.txt

Oficiální portál pro podnikání a export. [online] Praha: Formy, metody a prostředky firemního vzdělávání, 2010, Aktualizace 29.6.2010, [cit. 19.11.2012] Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/formy-metody-prostredky-firma-vzdelavani-2829.html#!>

ERRBANOVÁ, Iveta. Elektronický článek. [online] Plán a realizace vzdělávání zaměstnanců v organizaci, 2009, Aktualizace 12.10.2009, [cit. 19.11.2012] 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. Komunitní portál mzdových expertů a specialistů. [online] Praha: Vzdělávání zaměstnanců v krizi jako příprava na možnou změnu, 2012, Aktualizace 2.8.2012, [cit. 19.11.2012] Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39306v49325-vzdelavani-zamestnancu-v-krizi-jako-priprava-na-moznou-zmenu/>

8. Seznám příloh

Příloha č. 1: Dotazník	48
Příloha č. 2: Žádost o vzdělávání na další rok	49
Příloha č. 3: Zápis do knihy instruktáže	50
Příloha 4: Protokol o prověření znalostí vedoucích a odborných pracovníků	51

Příloha č. 1: Dotazník

1. Jaké máte vzdělávání
 - ✓ Vysokoškolské
 - ✓ Neúplné vysokoškolské
 - ✓ Odborné středoškolské
 - ✓ Jiné

2. Jak dlouho jste zaměstnancem podniku
 - ✓ Méně než 3 roky
 - ✓ 3-5 let
 - ✓ 6-10 let
 - ✓ 11-20 let
 - ✓ Nad 20 let
3. Myslíte si, že příprava a rekvalifikace personálu je důležitou součástí kádrové a personální práce ve vašem podniku?
 - ✓ Ano
 - ✓ Ne
 - ✓ Nevím
4. Splnil systém přípravy a rekvalifikace personálu Vaše očekávání?
 - ✓ Ano
 - ✓ Ne
 - ✓ Jen částečně
 - ✓ Nevím
5. 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

6. 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

7. Jakou oblast podle Vašeho mínění ovlivňují výsledky dosažené při přípravě a rekvalifikaci personálu?
 - ✓ Profesní rozvoj
 - ✓ Zvýšení mzdy
 - ✓ Pracovní postup
 - ✓ Rozvoj tvůrčího potenciálu

Пříloha č. 2: 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. 3: 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 4: Protokol o prověření 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	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)

Abstrakt

KARASEVICH, A. Vzdělávací procesy v podniku. Bakalářská práce. Plzen: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 53 s., 2012

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 prozkoumat systém vzdělávání personálu v Oršanském lokomotivním depu, analyzovat stávající systém podnikového vzdělávání, zhodnotit a předložit vlastní návrhy ke zlepšení efektivity tohoto systému.

V teoretické části prostřednictvím odborné literatury jsou popsány moderní vzdělávací metody v podnicích a stanoveny fáze 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. Kromě toho 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 zaměřená 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, 53 p., 2012

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.

Bases 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.