

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ U ČD CARGO A VYUŽITÍ
PROSTŘEDKŮ EU NA JEHO ZKVALITNĚNÍ**

Autor práce: Simona Bábská
Studijní obor: Regionální studia
Forma studia: Kombinovaná
Vedoucí práce: Ing. Jiří Dušek, Ph.D.
Katedra: Katedra společenských věd

2012

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D. za trpělivé vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, ochotu a vstřícnost, kterou mi během psaní práce poskytl.

ABSTRAKT

BÁBSKÁ, S. *Podnikové vzdělávání u ČD Cargo a využití prostředků EU na jeho zkvalitnění : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2012. 71 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Klíčová slova: ČD Cargo, podnikové vzdělávání, realizované projekty, strukturální fondy EU, vzdělávání dospělých

Bakalářská práce ukazuje, jak se vyvíjí podnikové vzdělávání ve společnosti ČD Cargo v souvislosti s projekty spolufinancovanými ze strukturálních fondů EU. Hlavním cílem je analýza podnikového vzdělávání společnosti ČD Cargo, vedlejším cílem je zhodnocení přínosu pro zaměstnance po absolvování kurzu, který proběhl v rámci zvyšování kvalifikace zaměstnanců a byl spolufinancován z Evropského sociálního fondu.

Práce je rozdělena do deseti částí. V rámci prvních šesti kapitol jsou představeny základní pojmy týkající se vzdělávání dospělých jako relativně nového, ale neustále se rozvíjejícího vědního oboru. Dále jsou v souvislosti s tématem vzdělávání dospělých popsány možnosti čerpání finančních prostředků na podporu zaměstnanosti a vzdělávání ze strukturálních fondů EU v období 2007 – 2013 v České republice. Od sedmé části se práce zabývá akciovou společností ČD Cargo a jejím podnikovým vzděláváním jako jednou ze součástí vzdělávání dospělých a celoživotního učení. Jsou analyzovány již realizované projekty se spolufinancováním ze strany EU a popsány projekty v přípravě. Na závěr je provedeno vyhodnocení výzkumu, který se týkal zhodnocení konkrétního již zrealizovaného kurzu pro zaměstnance společnosti.

ABSTRACT

BÁBSKÁ, S. *Company Training at ČD Cargo and Employment of European Union Funds in order to Enhance the Company Training : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, o. p. s., 2012. 71 p.
Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

Key words: adult education, ČD Cargo, company training, realized projects, structural funds

Bachelor's work shows how the business education develops in company ČD CARGO in connection with projects financing from the Structural Funds EU. The main goal is an analysis of business education of the company ČD CARGO, the alternate target is appraisal of contribution for an employee after course graduation that went ahead in the framework of escalation of employees qualification and was financing the from European social fund.

The work is divided into ten parts. In the framework of the first six chapters there are introduced fundamental terms concerning further adult education like relatively new but all the time elaborating branches of science. Further there are in connection with the subject of further adult education described possibilities of drawing of a war chest in support of employment rate plus education from the Structural Funds EU in phase 2007 – 2013 in the Czech Republic. From the seventh part the work looks into the joint - stock company ČD Cargo and its company training like one from parts of further adult education and lifelong learning. There are analysed already realized projects with financing on the part of EU plus projects in hand are described. Lastly it is made the appraisal of the research that concerned upward appreciation of the concrete already implemented course for the company employees.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	9
2 ANDRAGOGIKA JAKO VĚDNÍ OBOR.....	12
2.1 Historie vědního oboru	12
2.2 Srovnání andragogiky s pedagogikou	12
3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ	15
3.1 Formální vzdělávání	15
3.2 Neformální vzdělávání	16
3.3 Informální vzdělávání	16
4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	17
5 STRUKTURÁLNÍ FONDY EU.....	19
5.1 Fond soudržnosti - kohezní fond (FS).....	20
5.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)	20
5.3 Evropský sociální fond (ESF)	21
6 OPERAČNÍ PROGRAMY PODPORUJÍCÍ VZDĚLÁNÍ V OBDOBÍ 2007 – 2013.....	22
6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ).....	24
6.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)	26
7 FIRMA ČD CARGO, A.S.	29
7.1 Profil společnosti	29
7.2 Základní hospodářské ukazatele.....	30
7.3 Personální politika firmy	31
8 STRATEGIE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ ČD CARGO, A.S.....	34
8.1 Vstupní školení a kurzy	34
8.2 Druhy odborných zkoušek.....	36
8.3 Organizace zkoušek	36
8.4 Pravidelná školení a semináře vedoucích zaměstnanců.....	37
9 PROJEKTY V OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO SPOLUFINANCOVANÉ ZE ZDROJŮ EU 	39

9.1	<i>Projekt 2TRAIN</i>	39
9.2	<i>Projekt Zvyšování kvalifikace strojvedoucích a svářečů ČD Cargo, a.s.</i>	40
9.3	<i>Projekt Adaptačního programu pro nové zaměstnance z OPPA pro ČD Cargo, a.s.</i>	40
9.4	<i>Projekt Specifického vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravníků (EDUCA)</i>	41
9.5	<i>Projekt Specifického vzdělávání interních lektorů a zaměstnanců – uživatelů informačních systémů ČD Cargo, a.s. (EDUCA II)</i>	42
10	HODNOCENÍ DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	43
10.1	<i>Metodika výzkumu</i>	43
10.2	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i>	44
10.3	<i>Ověření stanovených hypotéz</i>	49
	ZÁVĚR	51
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	56
	SEZNAM PŘÍLOH	58

ÚVOD

„Již nikdy více!“ Taková a podobná hesla vykřikují čerství absolventi středních a vysokých škol, když dokončí své vzdělání, které si chtěli nebo mohli v té době dovolit. Jistě jen málokterý z nich si uvědomuje, že jeho byt' sebelepší vzdělání mu nebude stačit celý život a to, co zná, je pouhým základem. Dnešní společnost je založena na vědomostech, které se na nás valí z různých stran, a nelze přežít se znalostmi získanými v rámci běžného vzdělání. Málokdo pracuje ve stejném oboru, který vystudoval. Celoživotní vzdělávání je nutností. Podnikové vzdělávání je součástí celoživotního učení. Investice do lidských zdrojů je stejně nebo i více důležitější než investice do zařízení, strojů a budov. Organizace, která chce uspět v konkurenci, musí o své zaměstnance pečovat a vytvářet kvalifikované odborníky.

Společnost České dráhy, ve které jsem téměř před 23 lety začala pracovat, prošla během svého působení řadou transformací. V pozici zaměstnance jsem nejvýraznější změnu pocítila po založení dceřiné společnosti ČD Cargo, a.s., kde nyní pracuji. Vzhledem k tomu, že monopol železničního nákladního dopravce ČD je již minulostí, je nutné, aby se firma chovala konkurenceschopně. Podporuje podnikové vzdělání, které funguje téměř beze změn 30 let, lepší pozici na trhu? Pomáhají projekty, které jsou spolufinancované ze strany EU, při pracovním výkonu práce zaměstnanců? Ve své bakalářské práci jsem chtěla ukázat alespoň v základních rysech dlouholetými zkušenostmi propracovaný systém podnikového vzdělávání u akciové společnosti ČD Cargo, ve které jen velice pomalu získávají své místo nové metody vyučování, a prezentovat snahu o jejich prosazení.

1 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza podnikové výchovy v akciové společnosti ČD Cargo ve vazbě na efektivitu využití prostředků ze strukturálních fondů EU, kterými je tato činnost spolufinancována. Vedlejším cílem bakalářské práce je posouzení praktického využití kurzů realizovaných za podpory EU ve firmě ČD Cargo, a.s. v rámci jihočeského regionu.

Práce je strukturována do deseti kapitol. První kapitola seznamuje s cílem a metodikou bakalářské práce a popisuje, jaké výzkumné metody byly použity. Ve druhé a třetí kapitole jsou jako úvod do práce shrnuty základní pojmy, které jsou zmiňovány v souvislosti se vzděláváním dospělých. Z důvodu obsáhlosti tématu autorka vybrala pouze základní pojmy, o kterých je zmínka v dalších částech práce. Čtvrtá kapitola představí pojem podnikové vzdělávání jako součást celoživotního učení. Většinu projektů na zlepšení všech oblastí našeho života si již nelze představit bez podpory ze strukturálních fondů EU. Také oblast vzdělávání je financována v širokém záběru. Proto je v páté a šesté kapitole popsáno, jak a z kterých zdrojů je vzdělávání dospělých v ČR podporováno. V sedmé a osmé kapitole je představena akciová společnost ČD Cargo, která jako dceřiná firma ČD a.s. převzala i systém podnikového vzdělávání svých zaměstnanců. Železniční provoz má svá specifika a bez pevného řádu v oblasti odborného vzdělávání by nemohl být bezpečně a plynule realizován. Devátá kapitola popisuje již realizované, ale i rozpracované projekty na podporu zaměstnanosti v ČD Cargo, které se uskutečňují za podpory EU. V desáté kapitole je zhodnocen výzkum, který byl v rámci bakalářské práce proveden u zaměstnanců, kteří pracují na území Jihočeského kraje a zúčastnili se kurzu v rámci projektu spolufinancovaného z EU. V závěru byla provedena analýza cílů bakalářské práce, které si autorka stanovila a provedeno doporučení pro zlepšení kvality vzdělávání zaměstnanců společnosti.

Teoretická část práce je zahrnuta v kapitolách 1 – 6, kde je uplatněna popisná metoda. Od kapitoly 7 pokračuje praktická část bakalářské práce, využívající nejprve popisnou metodu, která přechází v kapitole 10 ve vyhodnocení provedeného výzkumu. Součástí práce je analýza podnikového vzdělání v dané společnosti a popis projektů realizovaných za účelem zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu, které byly spolufinancovány z fondů EU.

Pro výzkumnou část bakalářské práce byla zvolena kvantitativní forma výzkumu, prováděná pomocí metody dotazování. Polostrukturovaný anonymní dotazník

obsahuje vedle uzavřených a otevřených otázek i identifikační údaje o účastníkovi výzkumu, které sloužily k vyhodnocení výzkumu. V úvodní části dotazníku byly vedle evidenčních údajů prezentovány důvody, proč je dotazník předkládán, označení zadavatele a způsob vrácení zadavateli. Další část obsahuje zadání otázek. Pro odpověď byla použita tzv. Likertova škála na určení míry souhlasu či nesouhlasu postoje či názoru respondenta.¹ Škála odpovědí byla stanovena stejným systémem jako hodnocení ve škole. Jednička znamenala nejlepší hodnocení, pětka nejhorší. Vzor dotazníku je uveden v Příloze č. VII. Metodika výzkumu je také popsána v kapitole 10.1.

Dotazník se vztahoval ke konkrétnímu kurzu, který se uskutečnil v roce 2011 v rámci projektu podporovanému z EU (Specifické vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo, a.s., v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravců). Jednalo se o 145 zaměstnanců akciové společnosti ČD Cargo, Provozní jednotky České Budějovice ve funkci vedoucí posunu, vedoucí obsluhy nákladních vlaků a vozový disponent. Dotazovaný vzorek sestával ze všech účastníků školení v rámci jihočeského regionu, kteří se zúčastnili projektu. Dotazníky obdrželi respondenti v tištěné podobě v rámci služební pošty, odevzdat je mohli u svého nadřízeného nebo odeslat e-mailovou poštou na adresu uvedenou v dotazníku. Výzkum probíhal v období od května 2011 do února 2012. Ze 145 dotazníků, které byly rozeslány, se ke zpracování vrátilo zpět 143, což představuje 98,6 %. Zbylé 2 dotazníky se nevrátily z důvodu dlouhodobé nemoci respondentů.

Zpracování výsledků bylo provedeno aritmetickým průměrem. Výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek.

Teoretické části práce předcházelo studium odborné literatury zabývající se celoživotním učením a vzděláváním dospělých a dále studium publikací, které definují pojmy jako Evropský sociální fond, strukturální fondy EU a finanční prostředky v nich obsažené. Na toto téma lze nalézt mnoho literatury. Z vybraných publikací byly pro tuto práci na základě literární rešerše čerpány podklady například pro definování základních pojmů a dále přehled strategických dokumentů vztahujících se k dané problematice, které byly vydané v rámci celosvětových organizací i rámci EU. Stěžejním zdrojem informací pro pojmy v oblasti vzdělávání se stalo zejména dílo PALÁNA „*Lidské zdroje – výkladový slovník*“², který se zaměřuje na veškeré pojmy související s tímto tématem a kniha BANDŽAKA a ČANDÍKA „*Management a podnikové vzdělávání*

¹ PÁNA, L. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice, 2007, s. 30-32.

² PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha, 2002, 285 s.

v *teorii a praxi*“³. Dalším důležitým zdrojem informací, které byly použity v bakalářské práci, se staly například oficiální webové stránky Evropského sociálního fondu a strukturálních fondů.^{4,5} Z ostatních použitých zdrojů lze vyjmenovat interní normy firmy ČD Cargo a databázi personálního odboru téže společnosti, odkud byly použity statistiky týkající se vzdělání a věkové struktury jejich zaměstnanců. Tyto údaje byly upotřebeny v teoretické části práce formou přílohy v rámci metody sekundární analýzy dat.

Na základě stanovených cílů bakalářské práce a zpracování teoretické části byly formulovány tyto hypotézy:

1. Zaměstnanci společnosti ČD Cargo dávají přednost kurzu s interním lektorem proti kurzu s lektorem DVI, protože získávají aktuální informace, podložené praxí.
2. Muži využijí vědomosti získané na školení EDUCA při vykonávání své pracovní činnosti (kategorie muži byla vybrána vzhledem k početní převaze ve vybraném vzorku).

³ BANDŽAK, J., ČANDÍK, M. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice, 2010, 137 s.

⁴ *Strukturální fondy EU* [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>.

⁵ *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>.

2 ANDRAGOGIKA JAKO VĚDNÍ OBOR

Přestože je tato bakalářská práce zaměřena zejména na podnikové vzdělávání, je nezbytné na počátku práce vysvětlit některé pojmy, které jsou s podnikovým vzděláváním úzce propojeny (andragogika, pedagogika, celoživotní učení).

2.1 Historie vědního oboru

Andragogika (z řečtiny „andros“ – muž, ago – vésti) představuje vědu o výchově a vzdělávání dospělých respektující zvláštnosti dospělé populace. Zabývá se odlišnostmi působení pedagogiky na dospělou populaci, definuje osobnost dospělého ve výchovném a vzdělávacím procesu.⁶

Pojem andragogika je podobný pojmu pedagogika, ovšem historicky mladšího původu. Poprvé jej použil německý vysokoškolský učitel Kapp ve své knize „Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku“ z roku 1833 zabývající se výchovnými myšlenkami v Platonově filozofickém díle. V něm se snažil odlišit pedagogiku a vzdělávání dospělých, které má jiné cíle. V souvislosti s nutností rozvoje vzdělávání dospělých po 2. světové válce se andragogika začala prosazovat i v dalších evropských zemích, nikdy ale nenahradila plně pojem vzdělávání dospělých.⁷

V minulosti dospělý člověk zkušenosti získával svou činností, protože pokud se vyučil nějakému oboru, většinou se mu věnoval po celý život. Zkušenosti se také předávaly z generace na generaci (kovář, krejčí, švec apod.). Pokud musel reagovat na změnu v oblasti společenské nebo vývojové, probíhalo to po staletí bez institucionální podpory. Situace se změnila až s příchodem průmyslové revoluce, kdy vypořádat se se změnami v rychle se rozvíjející společnosti již člověk sám nezvládal. Zároveň se založením dělnických spolků vznikala po celém světě i střediska vzdělávání dospělých. Jako příklad lze uvést vídeňský Volksheim (1900), dělnickou akademii v Oslu (1885), v Čechách sociální demokracií založenou Dělnickou akademii (1896).⁸

Proto právě v těchto zemích, které přešly rychle od feudálních ke kapitalistickým způsobům výroby, má andragogika silné kořeny.

2.2 Srovnání andragogiky s pedagogikou

Na rozdíl od andragogiky se pedagogická teorie vyvíjela po celá staletí. Jako příklad lze uvést názory a díla Platóna, Aristotela. Z novějších myslitelů jsou to např. J.

⁶ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 16.

⁷ BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha, 1997, s. 5.

⁸ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 43.

J. Rousseau, J. F. Herbart, G. A. Lindner a především zakladatel moderní pedagogiky J. Á. Komenský. Pedagogika (z řečtiny „paidagogos“ - výchova chlapců) byla vždy zaměřena na výchovu dětí a mládeže.

Jak vůbec charakterizovat pojem dospělý člověk? Podle PALÁNA⁹ lze tento pojem stanovit podle různých hledisek:

- **sociální zralost** = ekonomická nezávislost,
- **citová zralost** = nezávislost na rodičích,
- **biologická zralost** = schopnost rodičovství,
- **sociologická zralost** = identifikace a uspokojování individuálních sociálních potřeb,
- **mentální zralost** = přijímání odpovědnosti za výkon rodičovských, sociálních a pracovních rolí.

Rozdíly mezi pedagogikou a andragogikou jsou tak zásadní, že nelze při vzdělávání dospělých používat stejné metody, jaké jsou běžné v pedagogice.

Tab. 1: Rozdílnost v pojetí výchovy a vzdělávání v pedagogice a andragogice¹⁰

Pedagogika	Andragogika
Zabývá se výukou	Zabývá se pomocí při výuce
Vzdělávání jako příprava na život	Vzdělávání jako doprovodný jev života
Převládající univerzalita	Individuální přístup
Věda technologická vytváří osobnost	Věda praktická dotváří osobnost
Disciplinární moc	Distance od státu
Učení potencionálního	Učení potřebného
Základem je psychologie, psychoantropologie	Základem je sociologie, socioantropologie
Převládající totalitarismus	Převládající liberalismus
Snaha o zavedení systému, pořádku, řádu	Řešení konkrétních situačních problémů
Kontrola chování	Pomoc při řešení životních problémů

⁹ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Academia, 2002, s. 51.

¹⁰ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Academia, 2002, s. 145.

Vzdělávání dospělých se vztahuje na učení systematické, plánované a cílevědomé. Dospělý se učí za účelem změny znalostí, názorů, hodnot, schopností a dovedností.¹¹

Aby další vzdělávání dospělých bylo funkční, musí se počítat se sedmi vlastnostmi:¹²

- **dostupnost** = přístup k takovému vzdělání, které je pro ně nezbytné a mohli rozvinout svůj potenciál,
- **rovnost** = rovný přístup a účast na vzdělání,
- **kvalita**
- **adaptabilita** = reakce na neustále se měnící potřeby studujících, ekonomické a sociální potřeby společnosti, na rozmanité metody a formy vzdělání, demografické změny a změny na pracovištích,
- **komplexnost** = důležitost komplexního poskytování vzdělávacích příležitostí,
- **zodpovědnost** = nutnost uvědomění si vzdělávacích institucí jejich zodpovědnosti za jejich vykonané aktivity a tím dosažení žádoucí kvality a rozsahu systému.
- **realizovatelnost**

¹¹ BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha, 1997, s. 5.

¹² BANDŽAK, J., ČANDÍK, M. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice, 2010, s. 62.

3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Celoživotní učení je definováno jako cílevědomá neustálá vzdělávací činnost, vykonávaná s cílem zlepšovat znalosti, dovednosti a kompetence.

Mezi základní cíle celoživotního učení se řadí podpora osobního rozvoje, posilování demokratických hodnot, kultivace života komunity, udržování sociální soudržnosti, zvyšování produktivity a hospodářského růstu. Mezi strategické cíle patří rozšiřování přístupu ke kvalitní předškolní výchově, dynamizace získávání poznatků v primárních a sekundárních školách, překonávání přechodu mezi učením a prací, podněcování učení dospělých a seniorů.¹³

Celoživotní učení se dělí na oblast počátečního vzdělávání a profesní přípravy mladých lidí (tj. vzdělávání před vstupem na trh práce, které v našich podmínkách většinou vede k získání stupně vzdělání) a oblast dalšího vzdělávání dospělých. Pro celoživotní učení jsou formulovány dva stejně důležité cíle – podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost.

Dokumenty, které se vztahují k celoživotnímu učení a vzdělávání dospělých ať už celosvětově nebo na úrovni EU jsou uvedeny samostatně v příloze č. I.

Dle Memoranda Evropské unie k celoživotnímu učení¹⁴ zahrnuje vzdělávání **formální, neformální a informální**.

3.1 Formální vzdělávání

Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž cíl, prostředky, obsah, funkce a způsoby hodnocení jsou legislativně vymezeny. Typickým případem je škola. Uskutečňuje proces vymezený cílem, relativně uzavřený a realizovaný systematicky a plynule.¹⁵

Zahrnuje získávání zpravidla na sebe navazujících stupňů vzdělání (základní, střední s výučním listem, střední s maturitní zkouškou, vyšší odborné, vysokoškolské). Absolvování většinou vede k získání diplomů a kvalifikací.

¹³ BANDŽAK, J., ČANDÍK, M. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice, 2010, s. 61.

¹⁴ *Memorandum Evropské unie k celoživotnímu učení* [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001 [cit. 2011-10-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/memorandum-evropske-unie-k-celozivotnimu-uceni>>.

¹⁵ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha, 2008, s. 13.

3.2 Neformální vzdělávání

Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřené na určité skupiny populace a organizují jej různé instituce, které na „trhu vzdělání“ působí (podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby, instituce pro vzdělávání dospělých). Účastník při neformálním vzdělávání získává vědomosti a dovednosti, které mohou zlepšit jeho společenské a pracovní uplatnění, utváří osobnost člověka. Působení neformálního vzdělávání nebývá systematické, spíše nárazově doplňuje a prohlubuje poznatky, jež si vzdělávaný osvojil při formálním vzdělávání. Jeho předností je pohotová reakce na potřeby a přání dospělého vzdělávaného a dále možnost pružně reagovat na problémy současné doby v oblasti výuky jazyků, vědy, techniky, ekonomiky, kultury. Přispívá k osvojování nových metod a forem myšlení a jednání. Představuje nástroje, které podněcují zájem a pozornost lidí, motivaci pracovat na sobě samém a aktivizovat své síly a schopnosti k dosažení vytčeného cíle, (rozvoj poznání, zaměstnanost, kvalifikace).¹⁶

3.3 Informální vzdělávání

Tímto pojmem označujeme proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenního života. Probíhá v rodině, v práci, ve volném čase, při sledování TV apod. Na rozdíl od předchozích dvou typů vzdělávání probíhá neorganizovaně, nesystematicky a není institucionálně koordinované.¹⁷

Informální učení můžeme dělit na učení záměrné a nezáměrné. U záměrného jedinec vyvíjí aktivitu s cílem dozvědět se nové informace a přeměnit je na vědomosti. Jedná se ale o neorganizovanou činnost a čistě z vůle jedince. Jako příklad lze uvést jazykové sebevzdělávání, čtení knih za účelem získání informací. Nezáměrné informální učení doprovází člověka od raného věku, tímto způsobem se učí prakticky všechny dovednosti. Jako příklad nezáměrného učení lze uvést setkávání s přáteli a rodinou, návštěvy kina a divadla, zájmové aktivity, čtení knih, učení se v pracovním prostředí. Svou hodnotou může napomoci k získání certifikátů o vzdělání a tím i k lepšímu uplatnění na trhu práce. Kvalita informací získaných informálním učením je neověřitelná, rozšiřuje však člověku obzory.

¹⁶ BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha, 2008, s. 13.

¹⁷ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 83.

4 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání, které je hlavním tématem této bakalářské práce, je právě příklad neformálního vzdělávání, které absolvují dospělí jedinci a tudíž zde andragogika nachází uplatnění.

Cílem podnikového vzdělávání není jenom předání vědomostí zaměstnancům, ale i vytvoření podmínek pro seberealizaci jako účinného motivačního nástroje. Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- přípravu pracovníků na pracovní činnost,
- zvyšování kvalifikace,
- prohlubování kvalifikace,
- rekvalifikace,
- vzdělávání manažerů.

Vzdělávání v rámci podniku je součástí péče o lidské zdroje a je jednoznačně investicí, která se vrací firmě v podobě zvýšení konkurenceschopnosti, kvality práce, produktivity práce, zlepšení pracovních a mezilidských vztahů.

Podnikové vzdělávání je prováděno na různých úrovních podle velikosti firmy, její solventnosti a úrovně. Existují podniky, které vzdělávání svých zaměstnanců nepřikládají téměř žádnou důležitost nebo své zaměstnance vzdělávají nahodile. Jakýmsi ideálem poskytování podnikového vzdělávání je stav, kdy organizace aktivně podporuje rozvoj zaměstnanců v souladu se svou strategií a zároveň chápe firemní vzdělávání jako svůj další úspěch. Tomuto modelu rozvoje lidských zdrojů se říká „učící se podnik“ nebo „učící se organizace“.

Podnikové vzdělávání můžeme členit podle těchto hledisek:¹⁸

1. Vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové) – je realizované samotným podnikem nebo externí firmou přímo v podniku. Může mít podobu „vzdělávání na pracovišti“ nebo „vzdělávání mimo pracoviště“.
2. Vzdělávání mimo podnik (externí) – je zabezpečované mimo vlastní organizaci. Je běžnější u malých organizací, u velkých organizací se využívá při výchově manažerů nebo studiu při zaměstnání. Je to moderní způsob, kdy se určité činnosti nesouvisející přímo s činností podniku vyčleňují. Nazýváme je outsourcing.

¹⁸ PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha, 2002, s. 239.

Oblast vzdělávání dospělých obecně není v ČR systémově ošetřena. Chybí základní právní norma, která by jej definovala jako součást vzdělávací soustavy. Podnikové vzdělávání zaměstnanců je naproti tomu řešeno v Zákoníku práce hned v několika částech. Například § 227 hovoří o tom, co obnáší péče o odborný rozvoj zaměstnanců, § 228 povinnosti zaměstnavatele zaučit nebo zaškolit zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez patřičné kvalifikace. § 230 – 234 řeší prohlubování kvalifikace, včetně možnosti hrazení nákladů zaměstnavatelem a poskytování pracovního volna s náhradou mzdy.¹⁹

¹⁹ Česko. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce z 21. dubna 2006. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, s. 3196-3197.

5 STRUKTURÁLNÍ FONDY EU

Evropská unie od počátku své existence usiluje o zmírnění rozdílů v životní a ekonomické úrovni mezi bohatými a chudými členskými státy. Tento cíl naplňuje prostřednictvím **politiky hospodářské, sociální a územní soudržnosti**, která podporuje hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů. Regionální politika nebo také kohezní, jak se někdy politika soudržnosti nazývá, patří vedle zemědělské politiky k nejvýznamnějším politikám v Evropské unii. Jako nástroj financování cílů regionální politiky slouží strukturální fondy EU (**Evropský fond pro regionální rozvoj – ERDF, Evropský sociální fond - ESF**) a kohezní fond (FS).²⁰

V programovém období 2007 – 2013 jsou stanoveny tyto **cíle regionální politiky**:²¹

1. **Cíl Konvergence:** smyslem je podpora hospodářského a sociálního rozvoje regionů na úrovni NUTS II s hrubým domácím produktem (HDP) na obyvatele nižším než 75 % průměru EU. Dále jsou k čerpání z tohoto cíle kvalifikované státy, jejichž hrubý národní důchod (HND) na obyvatele je nižší než 90 % průměru v EU. Tento cíl je financovaný z ERDF, ESF a FS. V ČR pod něj spadají všechny regiony soudržnosti s výjimkou regionu hl. m. Prahy.
2. **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost:** podporuje regiony na úrovni NUTS II nebo NUTS I, které přesahují ukazatele pro zařazení do cíle 1 - Konvergence. Tento cíl je financovaný z ERDF a ESF. V České republice pod něj spadá region hl. m. Praha.
3. **Cíl Evropská územní spolupráce:** cílem je podpora přeshraniční spolupráce regionů na úrovni NUTS III nacházejících se podél všech vnitřních a některých vnějších pozemních hranic a všech regionů úrovně NUTS III podél námořních hranic, které jsou od sebe obecně vzdáleny nejvýše 150 kilometrů. Dále je podporována meziregionální a nadnárodní spolupráce regionů. Tento cíl je financovaný z ERDF. V České republice pod něj spadají všechny regiony.

Výdaje na kohezní politiku v letech 2007 – 2013 představují více než 1/3 z celkového evropského rozpočtu, což činí 347,410 mld. €. Česká republika má v současném programovém období možnost čerpat 26,7 mld. €, což jsou pro zajímavost 3/4 ročního státního rozpočtu ČR. Rozdělení financí mezi jednotlivé cíle lze najít v tabulce č. 2.

²⁰ *Informace o fondech EU* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>.

²¹ *Abeceda fondů Evropské unie*. Praha, 2008. s. 3.

Tab. 2: Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální politiky v období 2007—2013²²

Cíl	Fondy pro EU		Fondy pro ČR	
Konvergence	283 mld. €	81,54%	25,88 mld. €	96,98%
Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost	54,96 mld. €	15,95%	419,09 mil. €	1,56%
Evropská územní spolupráce	8,72 mld. €	2,52%	389,05 mil. €	1,46%
Celkem	347 mld. €	100,00%	26,69 mld. €	100,00%

5.1 Fond soudržnosti - kohezní fond (FS)

Neřadí se mezi strukturální fondy EU. Byl založen v roce 1993 Maastrichtskou smlouvou. Na rozdíl od strukturálních fondů nepodporuje slabší regiony, ale slabší země, jejichž hrubý národní produkt (HDP) je na hlavu nižší než 90 % průměru v EU. Fond financuje investiční projekty se zaměřením na dopravní infrastrukturu a na ochranu životního prostředí. V období 2007 - 2013 ČR čerpá dotace ve výši 8,8 mld. €. Vzhledem ke svému charakteru je v této práci zmíněn pouze na doplnění informací o fondech, oblast vzdělávání z něj podporovaná není.²³

5.2 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

ERDF je největší ze strukturálních fondů EU, co se týče objemu prostředků do něj vložených. Podporuje investiční projekty. Prostředky jsou určeny na investice do výroby, která vytvoří nová pracovní místa a na investice do dopravní infrastruktury, vzdělávání, sociální a zdravotní oblastí. Podporuje regionální rozvoj (rozvoj malého a středního podnikání v problémových regionech), výzkum a vývoj a investice zaměřené na životní prostředí.²⁴

²² *Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální politiky v období 2007—2013* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.

²³ *Fond soudržnosti* [online]. Praha : EU Media, 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/eu4you/fond-soudrznosti-kohezni-fond>>.

²⁴ *Evropský fond pro regionální rozvoj* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-\(ERDF---Europe\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-(ERDF---Europe))>.

5.3 Evropský sociální fond (ESF)

Tento nejstarší strukturální fond EU je zaměřen na **podporu zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů**. Podporuje neinvestiční projekty. Mezi jeho cíle patří například:²⁵

- rovné příležitosti na trhu práce,
- profesní rozvoj lidí v každém věku (celoživotní vzdělávání),
- pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin a nezaměstnaným na trh práce,
- zlepšování přístupu ke vzdělávání,
- zavádění moderních postupů organizace práce a podnikání.

²⁵ *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce*. Praha, 2010. s. 2.

6 OPERAČNÍ PROGRAMY PODPORUJÍCÍ VZDĚLÁNÍ V OBDOBÍ 2007 – 2013

Každá členská země si dojednává s Evropskou komisí operační programy (OP), které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci podpory v členských státech a regionech. Česko si pro období 2007 - 2013 vyjednalo 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky a sedm zeměpisně. Ostatní OP umožňují přeshraniční, mezinárodní a nadnárodní spolupráci nebo zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti. Každý subjekt, který žádá o finanční podporu z OP, musí předložit zpracovaný projekt, který je v souladu se záměry příslušného operačního programu.

Realizátoři projektů OP musejí respektovat dvě horizontální priority jdoucí napříč všemi podporovanými aktivitami - rovné příležitosti a udržitelný rozvoj. Proto nesmějí být podpořeny projekty s negativním dopadem na životní prostředí nebo zhoršující postavení znevýhodněných skupin obyvatel.²⁶

Ve všech členských státech se při řízení OP i realizaci projektů vychází z pěti základních principů politiky HSS - programování, partnerství, koncentrace, doplňkovost a princip monitorování a vyhodnocování.

V následující tabulce jsou vyjmenovány všechny OP, které byly schváleny pro období 2007 – 2013 pro ČR. V tabulce byly tučně zvýrazněny OP, které podporují vzdělávání a zaměstnanost. Konkrétní náplně, cíle a prioritní osy dotčených OP popisují následující kapitoly.

Pro porovnání - ve zkráceném období 2004-2006 měla Česká republika na spolufinancování projektů, které podporovaly Evropskou strategii zaměstnanosti, z ESF k dispozici **318,82 milionů €**.²⁷

²⁶ *Horizontální priority* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU/Horizontalni-priority>>.

²⁷ *Evropský sociální program v ČR, Operační program Rozvoj lidských zdrojů*. Praha, 2004. s. 5.

Tab. 3: Operační programy v ČR v letech 2007 – 2013²⁸

Název programu		Přidělená finanční částka
Tematické OP	OP Podnikání a inovace	21 300,3 mil. €
	OP Doprava	
	OP Životní prostředí	
	OP Lidské zdroje a zaměstnanost	
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	
	OP Výzkum a vývoj pro inovace	
	Integrovaný operační program	
	OP Technická pomoc	
Regionální OP (ROP)	ROP NUTS II Jihozápad	4 659 mil. €
	ROP NUTS II Jihovýchod	
	ROP NUTS II Severozápad	
	ROP NUTS II Severovýchod	
	ROP NUTS II Střední Čechy	
	ROP NUTS II Střední Morava	
	ROP NUTS II Moravskoslezsko	
OP - Praha	OP Praha Konkurenceschopnost	343,3 mil. €
	OP Praha Adaptabilita	
Evropská územní spolupráce	OP Mezinárodní spolupráce	1 442,4 mil. €
	OP Nadnárodní spolupráce	
	OP Přeshraniční spolupráce – ČR - Bavorsko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR – Slovensko	
	OP Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko	
	OP Přeshraniční spolupráce	

²⁸ *Abeceda fondů Evropské unie*. Praha, 2008. s. 9.

6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

OP je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce a profesního vzdělávání. Cílem OP je zvýšit zaměstnanost lidí v ČR na úroveň 15 nejlepších zemí EU. Celková alokace na OP v období 2007 – 2013 činí 2,1 mld. €. Výše spolufinancování dosahuje 85 % z ESF, zbývajících 15 % je poskytnuto ze státního rozpočtu ČR. Finanční prostředky lze získat předložením projektových žádostí v rámci vyhlášených výzev. Rozlišujeme dva typy projektů – individuální (většího rozsahu, příjemce je většinou z veřejné správy) a grantové (menšího rozsahu). Řídícím orgánem OP LZZ je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Program má tyto specifické cíle:

- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů,
- zlepšení přístupu k zaměstnání,
- posílení integrace osob, které jsou ohroženy sociálním vyloučením,
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb,
- zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských a zaměstnanosti.

OP Lidské zdroje a zaměstnanost zahrnuje pět prioritních os, které rozdělují program na tematické celky:²⁹

Prioritní osa 1 - Adaptabilita

Osa je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím investic do rozvoje lidských zdrojů ze strany podniků, do rozvoje odborných znalostí a kvalifikací, do vytváření moderních systémů řízení lidských zdrojů, do odborné přípravy a podpory zaměstnanců v souvislosti s restrukturalizací podniků.

Osa 1 je dále konkretizována v těchto oblastech podpory:

- 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků.
- 1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků.

²⁹ *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce*. Praha, 2010. s. 3-6.

Prioritní osa 2 – Aktivní politika trhu práce

Osa je zaměřena na zlepšení přístupu k zaměstnání, na trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání, na prevenci dlouhodobé zaměstnanosti a nezaměstnanosti osob znevýhodněných na trhu práce.

Osa 2 je dále konkretizována v těchto oblastech podpory:

- 2.1 Posílení aktivních politik práce.
- 2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj.

Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti

Osa je zaměřena na pomoc osobám ohrožených sociálním vyloučením. Jsou podporována opatření vedoucí ke zvyšování zaměstnanosti těchto osob. V rámci tohoto cíle jsou podporovány aktivity zaměřené na prosazování rovných příležitostí žen a mužů na trhu práce. Zvláštní pozornost je věnována romské komunitě a migrantům.

V prioritní ose 3 rozeznáváme tyto oblasti podpory:

- 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb.
- 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit.
- 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce.
- 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života.

Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby

Podpora je zaměřena na zvýšení institucionální kapacity, efektivnosti a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb. Je definována 1 oblast podpory.

- 4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy.

Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce

Osa je zaměřena na mezinárodní spolupráci v oblasti lidských zdrojů mezi projekty v různých členských státech. Je definována 1 oblast podpory.

- 5.1 Mezinárodní spolupráce.

Podíl jednotlivých prioritních os na OP LZZ je graficky zpracován v příloze č. II.

6.2 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Program umožňuje realizovat projekty zaměřené na modernizaci a zvyšování kvality základního, středního vyššího odborného a vysokoškolského vzdělání. Dále program podporuje vzdělávání učitelů, rozšiřování nabídky dalšího vzdělávání. Na financování je vyčleněna částka 2 151,4 mil. €. 85 % tvoří zdroje z ESF, zbývajících 15 % ze státního rozpočtu ČR. Lze podat dva typy projektů – individuální a grantový (viz předchozí OP). OP VK je řízen Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.

Program má tyto specifické cíle:

- rozvoj a zkvalitnění počátečního vzdělávání, zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání,
- inovace v oblasti terciálního vzdělávání k propojení s výzkumnou činností, vytvoření efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek,
- posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů prostřednictvím podpory dalšího vzdělávání na straně poptávky a nabídky,
- vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému všech typů vzdělávání a jejich propojení.

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje tyto čtyři prioritní osy:³⁰

Prioritní osa 1 – Počáteční vzdělávání

Osa umožňuje podporovat aktivity na rozvoj klíčových kompetencí žáků a studentů, systematické vzdělávání pedagogů, podporuje spolupráci škol, spolupráci s potencionálními zaměstnavateli, rozvoj kariérního poradenství na školách, programy prevence rizikového chování.

Prioritní osa 1 má následující oblasti podpory:

- 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání.
- 1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
- 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení.
- 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách.

³⁰ *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce*. Praha, 2010. s. 10-13.

Prioritní osa 2 – Terciální vzdělávání, výzkum a vývoj

Osa se zaměřuje na rozšíření a inovaci studijních programů s důrazem na výuku cizích jazyků, výchovu k podnikatelství a propagaci technických oborů. Podporuje stáže studentů u zaměstnavatelů, mezinárodní projekty a mobilitu pracovníků výzkumu a vývoje.

V ose 2 rozeznáváme následující oblasti podpory:

- 2.1 Vyšší odborné vzdělání.
- 2.2 Vysokoškolské vzdělání.
- 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji.
- 2.4 Partnerství a sítě.

Prioritní osa 3 – Další vzdělávání

Prioritní osa podporuje národní a regionální programy zaměřené na zvýšení poptávky občanů po individuálním vzdělávání, informační a poradenské služby. Podporuje vzdělávání dospělých, učitelů, lektorů, pracovníků škol. Existují 2 oblasti podpory:

- 3.1 Individuální další vzdělávání
- 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

Prioritní osa 4 – Systémový rámec celoživotního učení

Poslední prioritní osa podporuje aktivity budující systém od počátečního až k terciálnímu a dalšímu vzdělávání. Připravuje podmínky reformované maturitní zkoušky, reformu terciálního vzdělání. Rozvíjí klíčové kompetence v neformálním a zájmovém vzdělání. Má 3 oblasti podpory:

- 4.1 Systémový rámec počátečního vzdělávání.
- 4.2 Systémový rámec terciálního vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji.
- 4.3 Systémový rámec dalšího vzdělávání.

6.3 Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

OPPA je platný na území hlavního města. Hlavním cílem je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny.

Má tyto specifické cíle:

- Zvýšení profesní mobility a adaptability pracovníků a zaměstnavatelů směřující ke zvýšení produktivity práce.
- Zlepšení dostupnosti zaměstnání pro znevýhodněné osoby.
- Zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy lidí.

OP Praha - Adaptibilita obsahuje tyto tři prioritní osy:³¹

Prioritní osa 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky

Podpora je směřována do oblasti prohlubování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců. Také směřuje na podporu samostatné výdělečné činnosti, zakládání podniků a poradenství.

Prioritní osa 2 – Podpora vstupu na trh práce

Podpora je zaměřena na začleňování znevýhodněných osob do zaměstnání, podporuje taktéž podpůrné služby pro znevýhodněné osoby. Dále podpora směřuje na zlepšení souladu soukromého a pracovního života, na realizaci opatření proti diskriminaci v přístupu na trh práce.

Prioritní osa 3 – Modernizace počátečního vzdělávání

Programem je podporován rozvoj středních škol, odborných učilišť, vyšších odborných a vysokých škol a také vzdělávání pedagogických a akademických pracovníků.

³¹ *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce*. Praha, 2010. s. 16.

7 FIRMA ČD CARGO, A.S.

7.1 Profil společnosti

Společnost ČD Cargo, a.s. (dále ČDC) vznikla 1. 12. 2007 vkladem části podniku akciové společnosti České dráhy. Jediným zakladatelem a 100 % vlastníkem je akciová společnost České dráhy. ČDC je dceřinou společností Českých drah pro nákladní přepravu. Jedná se o největšího železničního dopravce v České republice a pátého největšího (co se týče objemu přeprav) v EU. Hlavní činností podnikání je železniční přeprava zboží všeho druhu, včetně nadrozměrných nákladů, sypkého zboží, kontejnerů a nebezpečného zboží. Svým zákazníkům nabízí celou škálu služeb spojených s přepravou. Zajišťuje veškeré spediční služby, celní zastoupení, zajištění nakládky a vykládky pomocí manipulační techniky, uskladnění zboží ve vlastních skladech, opravy soukromých vozů, komplexní služby při přepravě do a ze zahraničí včetně zajištění překládky na lodě v přístavech. Strategickým cílem společnosti je zlepšovat svou vedoucí pozici nejen v České republice, ale i ve středoevropském regionu. Zároveň směřuje k efektivní, zákaznický orientované společnosti. Společnost je držitelem certifikátu kvality ISO 9001: 2000 v oblasti nákladní dopravy a certifikátu AEO týkající se celní problematiky.^{32,33,34}

Organizační struktura ČDC ve velké míře kopíruje regionální rozčlenění republiky. Kromě vedení firmy, které sídlí v Praze, existuje 9 Provozních jednotek (dále PJ) a 3 Střediska opravy kolejových vozidel (dále SOKV). Vedení PJ sídlí: České Budějovice, Plzeň, Ústí nad Labem, Praha, Nymburk, Česká Třebová, Olomouc, Brno a Ostrava. Vedení SOKV sídlí: České Budějovice, Ústí nad Labem a Ostrava. Ty se dále dělí na menší organizační jednotky - provozní pracoviště. Mapa jednotlivých PJ a SOKV je vložena do práce jako příloha č. III. Každá PJ a SOKV funguje jako samostatně hospodařící část firmy, proto jsou v kompetenci ředitelů jednotlivých PJ personální, provozní a ostatní záležitosti, které mohou mít vliv na hospodářský výsledek nejen vlastní PJ, ale i celé firmy.

Vzhledem k tomu, že každý region se vyznačuje jinou strukturou průmyslu a zemědělství, je každá PJ a SOKV specifická jak v oblasti objemu přepravy, tak

³² *Výroční zpráva 2008* [online]. Praha : ČD Cargo, 2008 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/vz_2008_cd_cargo.pdf>.

³³ *Výroční zpráva 2009* [online]. Praha : ČD Cargo, 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/cargo_vz09_web.pdf>.

³⁴ *Výroční zpráva 2010* [online]. Praha : ČD Cargo, 2010 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/kompletcz.pdf>>. online].

v rozsahu nabízených služeb. V regionu, kde se nachází uhelné doly nebo těžký průmysl jsou v převaze ucelené vlaky komodit jako uhlí, chemické výrobky, ropné produkty, stavební materiály. V regionu Jižní Čechy bohužel tento typ přepravy nelze realizovat v rámci podeje zásilek, proto se zaměstnanci PJ České Budějovice zaměřují více na jednotlivé zásilky a doplňkové služby. Počty zaměstnanců v jednotlivých PJ a SOKV jsou graficky zpracovány v příloze č. IV. PJ České Budějovice je nejmenší co do počtu zaměstnanců. K 30. 9. 2011 to činilo 522 pracovníků včetně vedení.

7.2 Základní hospodářské ukazatele

Způsob vzdělávání ve firmě a investice, které do svých zaměstnanců zaměstnavatel vkládá, jsou většinou závislé na finanční situaci firmy a naopak odborníci přinášejí zpětně zisk podniku. Z toho důvodu jsou v následující kapitole představeny základní hospodářské ukazatele společnosti.

Mezi hlavní důvody vyčlenění nákladní dopravy do samostatné společnosti patřilo ukončení křížového financování ztrát v osobní přepravě zisky z přepravy nákladní. Na konci roku 2007, kdy se ČDC odčlenila, vykazovala hospodářský výsledek před zdaněním ve výši 1,394 miliardy Kč. V průběhu let 2008-2010 se musela potýkat s poklesem tržeb a na konci roku 2010 dokonce firma vykazovala záporný výsledek hospodaření před zdaněním ve výši - 418 milionů Kč. Tento pokles byl způsoben jednak chybnými manažerskými rozhodnutími vedení, které se v průběhu existence ČDC několikrát kompletně změnilo, dále svůj velký podíl měla i ekonomická krize. Navzdory tomu ČDC mezi evropskými železničními dopravci vykazovala procentuálně jednu z nejmenších ztrát. Firma musela v průběhu let 2008-2010 investovat do obnovy a rekonstrukce zastaralého vozového parku (ve vlastnictví je cca 24 tisíc nákladních vozů), do nákupu a rekonstrukcí hnacích vozidel (v provozu je cca 650 lokomotiv elektrické a motorové trakce), do rekonstrukcí provozních budov a pořízení manipulační techniky. V roce 2009 se investovala částka převyšující 2 miliardy Kč, v roce 2010 se investovalo 1,7 miliardy Kč.^{35,36,37} V roce 2011 interní statistiky prozatím ukazují kladný hospodářský výsledek, který ovšem nemusí na konci roku být splněn a je zatím ve fázi odhadů. I přes ukázaný nepříznivý vývoj hospodaření firma ČDC nadále

³⁵ *Výroční zpráva 2008* [online]. Praha : ČD Cargo, 2008 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/vz_2008_cd_cargo.pdf>.

³⁶ *Výroční zpráva 2009* [online]. Praha : ČD Cargo, 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/cargo_vz09_web.pdf>.

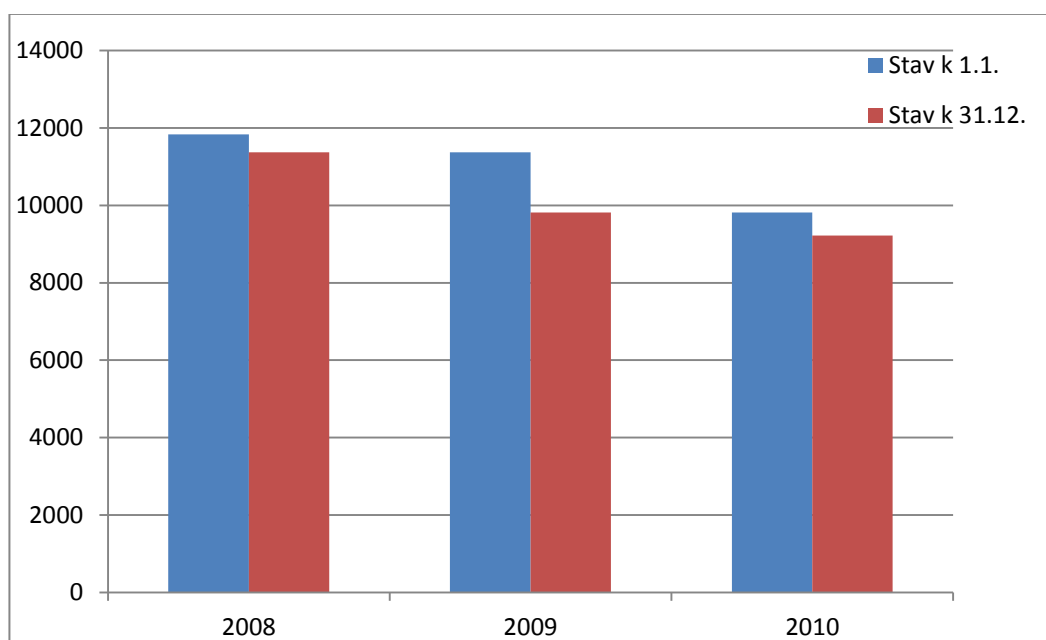
³⁷ *Výroční zpráva 2010* [online]. Praha : ČD Cargo, 2010 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/kompletcz.pdf>>.

podporuje veškeré formy vzdělávání, v tomto ohledu zaměstnanci nepocítili žádné negativní změny.

7.3 Personální politika firmy

Jedním z dlouhodobých cílů ČDC je zlepšení ekonomické situace a zvýšení produktivity práce. V rámci této činnosti dochází neustále k optimalizaci počtu zaměstnanců s cílem zlepšit věkovou a profesní strukturu při zachování efektivní zaměstnanosti.

Graf 1: Optimalizace pracovníků ve firmě v letech 2008-2010^{38,39,40}



Pro zmírnění nežádoucích sociálních a společenských dopadů při snižování počtu zaměstnanců byl v letech 2008 – 2010 uplatňován Doprovodný sociální program schválený vládou ČR. Tento program nad rámec právních předpisů zahrnuje následující oblasti:

- poskytování příspěvku po skončení pracovního poměru,
- jízdné a přepravné zaměstnanců,
- rekvalifikace zaměstnanců.

³⁸ *Výroční zpráva 2008* [online]. Praha : ČD Cargo, 2008 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/vz_2008_cd_cargo.pdf>.

³⁹ *Výroční zpráva 2009* [online]. Praha : ČD Cargo, 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/cargo_vz09_web.pdf>.

⁴⁰ *Výroční zpráva 2010* [online]. Praha : ČD Cargo, 2010 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cd-cargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/kompletcz.pdf>>.

S odchodem starších zaměstnanců do předčasného starobního důchodu s využitím Doprovodného sociálního programu se zároveň rozvíjí smluvní spolupráce s vybranými středními školami zaměřená na omlazení zaměstnanecké základny. Obsahem těchto smluv je teoretická a praktická příprava, spolupráce na vědeckovýzkumných programech, účast na tvorbě studijních projektů apod. Pro úspěšné studenty je zajištěna možnost získat příspěvek na studium, který je podmíněn smluvním nástupem k ČDC po skončení studia. Ve školním roce 2010/11 tuto možnost využilo osm studentů.⁴¹

Důležitým ukazatelem, který ovlivňuje systém podnikové výchovy a způsob, jak je prováděna, je struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání u zaměstnanců firmy.

Tab. 4 Struktura zaměstnanců ČDC podle dosaženého vzdělání (k 30. 9. 2011)⁴²

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet	Podíl v %
Neúplné základní vzdělání (dokončený 1. stupeň základní školy)	8	0,09
Základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola)	580	6,30
Nižší střední vzdělání (tříletá příprava v praktické škole)	4	0,04
Nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť)	34	0,37
Střední odborné vzdělání s výučním listem	4 180	45,47
Střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	25	0,27
Úplné střední všeobecné vzdělání	322	3,50
Úplné střední s vyučením i maturitou	849	9,23
Úplné střední odborné s maturitou (bez vyučení)	2 743	29,84
Vyšší odborné vzdělání (konzervatoře, pomaturitní studium)	15	0,16
Bakalářské vzdělání	63	0,68
Vysokoškolské vzdělání (magisterské, inženýrské a lékařské programy)	363	3,95
Doktorské vzdělání (doktorský studijní program, vědecká výchova)	4	0,04
Celkový počet zaměstnanců k 30. 9. 2011	9 193	100

⁴¹ *Výroční zpráva 2011* [online]. Praha : ČD Cargo, 2010 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/komplectz.pdf>>.

⁴² Interní databáze podniku ČD Cargo, a.s.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že ve firmě pracuje 52 % zaměstnanců, kteří nedosáhli ani na středoškolské vzdělání s maturitou. Struktura zaměstnanců dle vzdělání ovlivňuje negativním způsobem vývoj podnikového vzdělávání ve společnosti. Zaměstnanci s nižším vzděláním nejsou schopni pružně reagovat na nové provozní aplikace a je nutno provádět školení jednotlivců s lektorem.

Další významným číselným údajem při plánování rozvoje lidských zdrojů ve firmě jsou informace o struktuře zaměstnanců podle věku a pohlaví. Přehled těchto dvou ukazatelů ve firmě ČD Cargo je uveden v příloze č. V. Jak z grafů vyplývá, ve firmě pracuje více než 63 % zaměstnanců – mužů starších 45 let, u žen je to 59 %. Naopak co se týče pracovníků do 30 let, jejich počet ve firmě je velice nízký. U zaměstnanců – mužů činí jejich podíl 4,3 %, u žen dokonce jenom 1,7 %. Ve firmě je tak nerovnoměrná věková struktura, což může do budoucna vyvolat problémy. V souvislosti s podnikovým vzděláním a věkovou strukturou ve společnosti je nesnadné zavádění nových technologií práce, firma „stárne“ a zaměstnanci neumí rychle bez odborného proškolení zvládnout nový způsob práce.

Vzhledem k výše uvedeným údajům o věkové struktuře a struktuře vzdělání zaměstnanců ČD Cargo je kladena zvýšená pozornost na realizaci kurzů pro provozní zaměstnance, se snahou využít finanční podporu z fondů EU. Více o realizovaných projektech v kapitole 9.

Následující tabulka ukazuje fluktuaci ve firmě. Jedná se o číslo relativní, neboť je třeba si uvědomit, že nelze vycházet ze stavu zaměstnanců, k tomu přičíst nástupy a odchody a předpokládat, že se dostaneme k dalšímu známému číslu. Zaměstnanci jsou během roku i převáděni z kmenového stavu do evidenčního, což není nástup, přesto počet zaměstnanců vzroste. A naopak, při převedení zaměstnanců z evidenčního stavu do mimo-evidenčního (např. mateřská) se sníží počet bez toho, aby byl někdo propuštěn.

Proto jsou údaje pouze informativní.

Tabulka č. 5 Fluktuace zaměstnanců v letech 2008-2010⁴³

Rok	2008		2009		2010	
	nástupy/odchody	271	650	86	1281	214

⁴³ Interní databáze podniku ČD Cargo, a.s.

8 STRATEGIE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ ČD CARGO, A.S.^{44,45,46,47}

Podnikové vzdělávání u ČDC je řešeno *interní normou PERs28-B-2009 Zkušební a výcvikový řád*, dále *PERs18-B-2008 Opatření ke stanovení kvalifikačních požadavků na vedoucí zaměstnance společnosti ČD Cargo, a.s.*, *PERs2-B-2008 Směrnice o schvalování účasti a provádění úhrady vzdělávacích akcí pro zaměstnance ČD Cargo, a.s.* a *PERs31-C-2009 Vzdělávání zaměstnanců*. Zákonem č. 266/1994 Sb. o drahách § 45 jsou stanoveny podmínky získání průkazu způsobilosti k řízení drážního vozidla.⁴⁸ Firma využívá jak vzdělávání v podniku, tak i outsourcing.

Před zařazením zaměstnance do pracovní činnosti je u něj požadována příslušná kvalifikace. Tu získá jednak školním vzděláním, dále odbornými zkouškami, odbornou praxí a následným opakovaným povinným školením.

Firma umožňuje svým zaměstnancům další prohlubování kvalifikace. Jsou to:

- kurzy jazykové výchovy, které pořádá smluvní partner přímo na pracovišti,
- školení řidičů – referentů,
- možnost získání certifikátu ECDL,
- umožnění dalšího studia dle Zákoníku práce, § 230-234 včetně hrazení studia a uvolnění na zkoušky s náhradou mzdy,
- účast v dalších kurzech, které jsou vyhlášovány podle aktuální poptávky nebo je na jejich provedení poskytnuta finanční podpora ze strany EU nebo státu (svářečské kurzy, mimořádné jazykové kurzy apod.).

8.1 Vstupní školení a kurzy

Každý zaměstnanec u ČDC při nástupu do zaměstnání bez ohledu na vykonávanou práci musí vykonat následující školení:

- kabinet bezpečnosti,
- požární školení,
- základní odborná způsobilost v elektrotechnice, popřípadě odborná způsobilost dle zařazení,

⁴⁴ *Interní norma PERs28-B-2009 Zkušební a výcvikový řád*. Praha : ČD Cargo, 2009, 33 s.

⁴⁵ *Interní norma PERs18-B-2008 Opatření ke stanovení kvalifikačních požadavků na vedoucí zaměstnance společnosti ČD Cargo, a.s.*, 2008, 8 s.

⁴⁶ *Interní norma PERs2-B-2008 Směrnice o schvalování účasti a provádění úhrady vzdělávacích akcí pro zaměstnance ČD Cargo, a.s.*, 2008, 11 s.

⁴⁷ *Interní norma PERs31-C-2009 Vzdělávání zaměstnanců*, 2009, 66 s.

⁴⁸ Česko. Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách ze 14. prosince 1994. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1994, částka 79 § 45.

- rizika práce a přijatá opatření k ochraně před jejich působením,
- ohlašování mimořádných událostí,
- všeobecné školení o přepravě nebezpečných věcí.

Po absolvování vyjmenovaných školení absolvuje zaměstnanec odborné školení, jehož rozsah stanovuje interní norma PERs28-B-2009. Školení je prováděno smluvně u další dceřiné společnosti ČD, a.s. – DVI – Dopravně vzdělávací institut. Tato organizace, která vznikla v roce 2005, nahradila Ústav podnikové výchovy, který jako součást Českých drah prováděl veškeré vnitropodnikové vzdělávání zaměstnanců již od roku 1951. V současné době školí pracovníky nejenom ČDC, ale i ostatních externích dopravců a zájemce ze strany široké veřejnosti. Ve společnosti výuku zabezpečuje více než 100 zaměstnanců a institut disponuje širokou sítí externích odborníků (například jazykoví lektori).⁴⁹

Další fází je výcvik zaměstnance, který je přidělen na výcvikové pracoviště k odborně zkušenému zaměstnanci. Doba výcviku je opět dána rozdílně u každé zkoušky předpisem PERs28-B-2009. Potvrzení výcviku provádí písemně v tiskopise „Plán výcviku“ příslušný vedoucí úseku, kde výcvik probíhá.

Zkouškou se na závěr zjišťuje, do jaké míry je zaměstnanec připraven k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Obsah zkoušky je stanoven interní normou. Skládá se z písemné a ústní části a je komisionální. Vzor „Přihlášky ke zkoušce“ a „Zápis o zkoušce“ je uveden v příloze č. VI.

Každá vykonaná zkouška je evidovaná ve složce, která se nazývá „Výkaz o zkouškách“. Jsou zde uložena všechna „Potvrzení o odborné zkoušce“ daného zaměstnance, včetně ostatních školení, která absolvoval, a to v písemné formě a po celou dobu pracovního poměru zaměstnance u společnosti.

Kromě obecně daných zkoušek a školení musí zaměstnanci, kteří provozují dráhu a drážní dopravu, prokázat odbornou způsobilost znalostí poměrů na trati. K tomuto účelu slouží „Karta znalostí“ nebo „Karta znalostí tratě“. Na vlečkách postačuje školení příslušného Vnitřního předpisu provozovatele vlečky, který je povinen provozovatel vlečky vydat. Tato povinnost je stanovena Zákonem o drahách.⁵⁰ Znalost způsobilosti poměrů na trati a znalost vnitřního předpisu prokazuje pracovník ústní formou a formou testu. Prozkoušení je v kompetenci ředitele příslušné PJ a provádí ho určený vedoucí pracovník PJ.

⁴⁹ *Dopravně vzdělávací institut* [online]. Praha : Dopravně vzdělávací institut, 2006 [cit. 2011-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.dvi.cz/o-nas/>>.

⁵⁰ Česko. Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách ze 14. prosince 1994. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1994, částka 79 § 22.

8.2 Druhy odborných zkoušek

Každý zaměstnanec jak je uvedeno v předcházející kapitole, absolvuje před započítáním samostatného výkonu v organizaci příslušné zkoušky. Kromě *odborných zkoušek* existují ve firmě ČDC ještě následující druhy zkoušek:

- Mimořádná zkouška – nařizuje se zpravidla při významné změně interních norem a směrnic, které podstatně změny dosavadní výkon činnosti zaměstnance. V případě vykonávání mimořádné zkoušky provádí zaměstnanec svou činnost až do vykonání mimořádné zkoušky. Zkouška není komisionální. Tato zkouška se také provádí u osoby, které byla zaměstnavatelem pozastavena kvalifikace z důvodů uvedených v interní normě PERs28-B-2009. Jedná se například o nevykonávání pracovní činnosti po dobu 13 měsíců, pokud se zaměstnanec nezúčastní dvou po sobě jdoucích pravidelných školení, pokud jednání zaměstnance způsobilo mimořádnou událost s následkem smrti, újmy na zdraví nebo značné škody na majetku, pokud zaměstnanec opakovaně prokazuje hrubé neznalosti interních předpisů.
- Periodická zkouška – vykonávají ji zaměstnanci podle určené osnovy, a to v pravidelných cyklech. Termíny se nevyhlašují, není komisionální zkouškou.
- Rozdílová zkouška – tento druh zkoušky je vykonán po absolvování předchozí požadované odborné zkoušky v rozsahu rozdílu mezi oběma zkouškami. Organizace zkoušky probíhá jako u zkoušky odborné.
- Zkouška způsobilosti – provádí se zpravidla pro zabezpečení samostatného provádění jednotlivých dílčích úkonů v železničním provozu, pokud zaměstnanec nemusí mít znalost v plném rozsahu odborné zkoušky. Výsledek se zapisuje do „Výkazu“ jako „Způsobilý“ nebo „Nezpůsobilý“.
- Zkouška praktické způsobilosti – po absolvování odborné zkoušky je nutno ještě provést zkoušku praktické způsobilosti, kdy se ověřuje znalost praktické obsluhy technických zařízení, která bude zaměstnanec obsluhovat (například radiostanice, informační systémy, zabezpečovací zařízení, nouzové zastavení vlaku apod.). Výsledek se zapisuje do „Výkazu“ slovy „Způsobilý“ nebo „Nezpůsobilý“.

8.3 Organizace zkoušek

Zaměstnanec je povinen se ke zkoušce dostavit včas, předložit „Plán výcviku“ (pouze u odborné zkoušky), což je doklad o absolvování výcviku na pracovišti

v rozsahu stanoveném interní normou. Dále je povinen zaměstnanec předložit „Přihlášku ke zkoušce“ potvrzenou ředitelem té příslušné PJ, kde nastoupí do výkonu práce a svůj průkaz totožnosti. Pro úspěšné splnění musí žadatel prospět ve všech částech zkoušky, tzn. písemné a ústní, popřípadě praktické, pokud je předpisem stanovena. Pro splnění musí žadatel zodpovědět alespoň 80 % odpovědí správně. Hodnocení zkoušky provádí předseda zkušební komise podle stupnice „Prospěl“, „Neprospěl“. Předseda zkušební komise vydá zkoušenému písemné „Potvrzení o zkoušce“. Pokud žadatel u zkoušky neprospěl, povolují se maximálně dva opravné termíny.

8.4 Pravidelná školení a semináře vedoucích zaměstnanců

Každý zaměstnanec i po vykonání všech nezbytných odborných zkoušek je povinen udržovat svou kvalifikaci, a to prostřednictvím pravidelného školení, vyhlášeného zaměstnavatelem. Školením se u zaměstnanců udržují, prohlubují a ověřují již získané odborné znalosti. Dělí se na části:

- D – dopravní,
- N – nákladní přeprava,
- T – technické,
- V – všeobecné.

Rozsah školení podle KZAM (kategorie zaměstnání) stanovuje interní norma PERs 28-B-2009. Tato školení jsou realizována smluvně s firmou DVI formou školení s odborným lektorem nebo formou e-learningu. Školení probíhá na platformě vzdělávacího serveru iTutor.cz. Elektronická forma je v současné době stále více používána, ovšem vzhledem k vysokému počtu provozních zaměstnanců, kteří nemají vzhledem ke svému vzdělání počítačovou gramotnost na odpovídající úrovni (viz tabulka č. 2 v kapitole 6.3) a také nemají možnost v pracovní době s počítačem pracovat (vedoucí posunu, posunovač, manipulační dělník, strojník pracovních strojů, skladník, vazač apod.), je nutno provádět i nadále školení formou přednášek. Školení jsou pro zaměstnance povinná, neomluvená neúčast může vést až ke ztrátě kvalifikace. Na školení s lektorem je účast potvrzována podpisem zaměstnance, který tímto dává na vědomí, že přednášené látce rozumí. V případě e-learningu má každý pracovník své přihlašovací jméno a heslo. Vždy na konci elektronického školení, které lze provést kdykoliv v daném termínu (například 1 měsíc), musí zaměstnanec absolvovat závěrečný časově omezený test, který prověří, zda přednášené látce porozuměl. Tento druh školení

je v dnešní době využíván pracovníky například ve funkci nákladní pokladník, vozový disponent, dozorčí provozu – vedoucí směny, referent dopravy a přepravy. V současné době se tento typ školení začíná uplatňovat i u zařazení na pozici strojvedoucí.

Vedoucí zaměstnanci, kteří jsou ustanoveni Organizačním řádem Provozní jednotky⁵¹ a mají předepsané odborné zkoušky potřebné pro výkon své funkce, absolvují minimálně 2x ročně odborné semináře. Jejich rozsah stanovuje příslušný odbor na ředitelství ČDC. Účast a případné sankce za neomluvenou neúčast jsou ve stejném rozsahu jako u ostatních zaměstnanců ČDC. Semináře probíhají formou přednášek s fundovanými lektory z ředitelství ČDC, přičemž školení má podobu řízené diskuze s vyučujícím. Na těchto seminářích funguje zpětná vazba, kdy pracovníci z vedení ČDC dostávají podněty z provozu a mohou na jejich základě provádět například změny v interní legislativě, navrhnout změnu technologie práce apod. Fotografie ze semináře ukazuje příloha č. VII.

Na rozdíl od seminářů vedoucích pracovníků probíhají školení, která jsou určena pro provozní zaměstnance, již desítky let ve stejném duchu a nesplňují moderní představy podnikového vzdělávání. Vzhledem k tomu, že firma DVI pracuje pouze s interními normami ČDC a vydanými vyhláškami a je odtrhnutá od běžného provozu, není tento způsob podnikového vzdělávání příliš pružný. Neexistuje žádná zpětná vazba, zaměstnanec si školení „odsedí“. Velký vliv na způsob školení má i počítačová negramotnost velkého množství zaměstnanců a nízká úroveň vzdělanosti zaměstnanců (viz Tabulka č. 4 a Příloha č V). Východiskem by se mohla stát kooperace lektorů ze strany DVI a nově vzniklých lektorů ve společnosti ČD Cargo, kde povinné vstupní školení bude zajišťovat lektor z DVI a pravidelná školení lektor z vlastní firmy, který do nich může zařadit nejnovější změny legislativy a příklady z provozu. Obvod působnosti lektora by jako optimální vyhovoval v rámci obvodu Provozní jednotky, svou činnost může vykonávat jako doplňkovou k vlastní.

⁵¹ *Interní norma ORz3-B-2008 Organizační řád Provozní jednotky České Budějovice*. Praha : ČD Cargo, 2011, s. 10.

9 PROJEKTY V OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO SPOLUFINANCOVANÉ ZE ZDROJŮ EU

Jedním z cílů vzniklé dceřiné společnosti ČDC se stalo vytvoření konkurenceschopné dopravní firmy nejen na trhu v ČR, ale i v evropském měřítku. ČDC se podílí na různých projektech, které přinesou zpětně do společnosti poznatky z oblasti vědy, výzkumu a aktivní politiky zaměstnanosti. Při tvorbě a realizaci jednotlivých projektů se snaží získat podporu z různých externích zdrojů, a to především z fondů financovaných EU. Do konce roku 2011 akciová společnost ČDC již zrealizovala nebo jsou ve fázi realizace tyto projekty spolufinancované z fondů EU:⁵²

- Projekt 2TRAIN,
- Projekt Zvyšování kvalifikace strojvedoucích a svářečů ČD Cargo, a.s.,
- Projekt Adaptačního programu pro nové zaměstnance z OPPA pro ČD Cargo, a.s.,
- Projekt Specifického vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravců,
- Projekt Specifického vzdělávání interních lektorů a zaměstnanců – uživatelů informačních systémů ČD Cargo, a.s.

9.1 Projekt 2TRAIN

Prvním projektem, který byl dokončen v nově vzniklé dceřiné společnosti ČD Cargo, se stal vědecko - výzkumný projekt 2Train. Jednalo se o spolupráci jednak výzkumných institucí a univerzit (Institut Jana Pernera, univerzita Passau, Rail Training Institute), tak i společností provozujících železniční dopravu (kromě českého zástupce – nejdříve ČD a následně ČD Cargo - také dopravce z Francie, Německa a Španělska). Hlavním garantem byla Univerzita Wurzburg. Celkové náklady projektu činily více než 3,7 miliónu €, přičemž příspěvek z EU činil více než 2,1 miliónu €. Doba trvání projektu byla od 1. 9. 2006 do 30. 9. 2009. Hlavním cílem projektu bylo vypracování evropských norem pro výcvik strojvedoucích a poskytnutí návodu na efektivní použití technologií na zvýšení bezpečnosti, využívajíc nejnovější výpočetní techniku. Od 1. 7. 2009 se společnost ČD Cargo stala odpovědnou za vyhotovení závěrečných zpráv o průběhu projektu a poskytnutí doporučení, jakým směrem by se vzdělávání

⁵² *Projekty* [online]. Praha : ČD Cargo 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.cd-cargo.cz/cd-cargo/projekty/-690/>>.

strojvedoucích mělo ubírat v budoucnu. Celkem 40 strojvedoucích z celé republiky podstoupilo různé interaktivní kurzy, které poslouží jako základ pro další projekty, které budou realizovány.

9.2 Projekt Zvyšování kvalifikace strojvedoucích a svářečů ČD Cargo, a.s.

Základním cílem projektu byla realizace odborného a specifického vzdělávání 290 vybraných zaměstnanců ČD Cargo, a.s. Celkové náklady činily 14,89 milionů Kč. Projekt se uskutečnil v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa 1, oblast podpory 1.1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Dotace ze státního rozpočtu a ESF byla poskytnuta ve výši 8,9 milionů Kč. Doba realizace projektu – březen až říjen 2010. Převážná část projektu se zaměřila na vzdělávání strojvedoucích.

Projekt obsahoval například:

- přeškolovací kurzy pro strojvedoucí z motorových lokomotiv na elektrické (152 účastníků),
- kurzy německého a polského jazyka pro oblasti, kde strojvedoucí operují v obvodu přechodových železničních stanic (63 účastníků). Pro tyto kurzy byl vydán „Slovník nákladní železniční přepravy“ v česko – polsko – německé verzi,
- kurzy pro svářeče, kteří působí v opravných kolejových vozidel. Na závěr podstoupili rekvalifikační zkoušky, které rozšířily jejich kvalifikaci v oblasti sváření (86 účastníků).

9.3 Projekt Adaptačního programu pro nové zaměstnance z OPPA pro ČD Cargo, a.s.

Projekt byl zaměřen na tvorbu adaptačního programu pro nové zaměstnance. Probíhal od ledna 2009 do října 2010. Jednalo se o akci z OP Praha – Adaptabilita, prioritní osa 1 – Podpora rozvoje znalostní ekonomiky. Dotace z prostředků ESF dosáhla 100 %, a to přes 5 milionů Kč. Projektu se zúčastnilo 48 interních lektorů a dále 60 nových zaměstnanců centrály společnosti v Praze. V první fázi byli proškoleni interní lektoři, kteří budou v budoucnosti přicházet do styku s novými zaměstnanci. Jejich školení probíhalo v několika blocích, které byly zaměřeny tematické okruhy:

- sociální a komunikační dovednosti,

- adaptace, motivace a hodnocení,
- adaptační kolečka a „Příručka nového zaměstnance“,
- situační vedení – zaměřené na rozvoj vedení lidí (pouze pro 24 vybraných lektorů).

V další fázi již lektori při přijímání nových zaměstnanců využívali nabyté dovednosti a metodicky vedli „nováčky“ během adaptačního kolečka. Používali pro tento účel vytvořenou „Příručku pro nového zaměstnance“, obsahující základní fakta o společnosti, benefity a možnosti profesního růstu. Lektori fungují v tomto smyslu i po ukončení projektu u všech nově nastoupivších zaměstnanců do centrály ČD Carga v Praze.

Součástí adaptačního kolečka se v rámci tohoto projektu stalo i použití pro tyto účely vytvořeného elektronického vzdělávacího portálu, kde nový zaměstnanec mohl absolvovat například kurzy „měkkých“ dovedností (time management, asertivita, komunikace, obchodní dovednosti), dále interaktivní kurzy pro uživatele MS Office 2007 a kurzy anglického a německého jazyka.

V rámci tohoto projektu měl nový zaměstnanec možnost projít kurzem ECDL (European Computer Driving Licence), což je certifikát na používání počítače, který je uznávaný i v zahraničí. Kurzu se zúčastnilo všech 60 zaměstnanců, 34 z nich dokončilo kompletní kurz, 11 část základní a 15 nedokončilo.

9.4 Projekt Specifického vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravců (EDUCA)

Období realizace projektu byla od dubna 2010 do září 2011. Projekt se uskutečnil v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa 1, oblast podpory 1.1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Rozpočet činil 6,7 milionu Kč, z toho podpora z prostředků ESF a státního rozpočtu byla 1,587 milionu Kč. Do projektu se zapojilo 918 zaměstnanců společnosti, přičemž 18 z nich tvořili interní lektori, kteří v rámci své Provozní jednotky proškolili vybrané pracovníky. Cílem projektu bylo eliminovat závady v přejímání a odevzdávce vozů, ke kterým dochází a také zabránit finančním ztrátám spojeným s nekvalitní prací zaměstnanců. Jako účastníci projektu byli vybráni vedoucí obsluhy nákladních vlaků, vedoucí posunu a vozoví disponenti, kteří mají přímý styk se zákazníkem při přejímání zásilky po nakládce a vykládce. Školení probíhalo ve dvoudenních blocích, kde každý z účastníků

obdržel vlastní USB disk s nahranou příručkou s vyobrazenými správnými příklady nakládání a nejčastějšími závadami. Stejnou příručku obdržel i v tištěné formě. Součástí školení se staly i prezentace nejrůznějších závad v reálném provozu ve formě videa nebo fotografií, na kterých interní lektori detailně popsali možné způsoby řešení. Konečným výstupem bylo úspěšné absolvování písemného a ústního testu, jehož výsledek byl zapsán do Výkazu o zkouškách. Spokojenost zaměstnanců s tímto kurzem a jeho praktické využití je předmětem výzkumu této bakalářské práce.

9.5 Projekt Specifického vzdělávání interních lektorů a zaměstnanců – uživatelů informačních systémů ČD Cargo, a.s. (EDUCA II)

Tento projekt je ve fázi realizace. Rozběhl se v březnu 2011 a termín ukončení je stanoven na říjen 2012. Projekt se uskutečnil v rámci OP Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa 1, oblast podpory 1.1 – Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Rozpočet projektu představuje více než 10 milionů Kč, přičemž podpora ze státního rozpočtu (Ministerstvo průmyslu a obchodu) a prostředků ESF činí 2,546 milionu Kč. Cílová skupina je poměrně velká, a to 1 636 zaměstnanců v různých profesích, kteří využívají specifické informační systémy ČD Cargo.

- APS – systém pro vedení docházky provozních zaměstnanců,
- EROZA – systémové rozhraní pro komunikaci se zákazníky,
- DISC – systém operativního řízení,
- PRIS – provozní informační systém,
- MS – Sharepoint – úložiště dokumentů v prostředí Microsoft.

Jako ve většině projektů předchází samotnému školení výuka interních lektorů. Ti po zaškolení budou ve dvoudenním kurzu seznamovat dané zaměstnance s jednotlivými aplikacemi a také aplikačním portálem ČD Cargo, jehož databázové prostředí bylo vyvinuto „na míru“ společnosti ČD Cargo.

Školení se zúčastní vždy jeden vybraný zaměstnanec na pracovišti. Na MS Sharepoint projdou dvěma e-learningovými kurzy, včetně simulací a příkladů. Případné nejasnosti vysvětlí interní lektor. Semináře probíhají v Praze, v počítačové učebně. Mimo projekt budou proškoleni ostatní zaměstnanci.

10 HODNOCENÍ DAT DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jedním z cílů bakalářské práce bylo posouzení praktického využití projektu, který se uskutečnil v roce 2011 – „Specifické vzdělávání podnikových lektorů a provozních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. v oblasti předávky a přejímky vozů od přepravců (EDUCA)“.

10.1 Metodika výzkumu

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní forma výzkumu s použitím metody dotazování, technika polostrukturovaný dotazník (blíže viz také kapitola 1). V úvodní části dotazníku byla pro kvalitnější vyhodnocení výzkumu uvedena sociodemografická data respondentů o pohlaví, věku a dosaženém vzdělání. Dotazník obsahoval jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Vzhledem k ovlivnění validity odpovědí byl zvolen anonymní dotazník. Hodnocení otázek probíhalo v pětistupňové škále stejným systémem jako ve škole (jednička nejlepší, pětka nejhorší).⁵³

Zpracování výsledků bylo provedeno aritmetickým průměrem. Výsledky byly zpracovány do grafů a tabulek, se způsobem třídění dat prvního stupně, zvaného jednorozměrným souborem dat (s jednou proměnnou). Četnosti jsou vyjádřeny v absolutních a relativních hodnotách (procentech).⁵⁴

Vzor dotazníku je uveden v příloze č. VIII.

Popis vzorku respondentů:

Cílová skupina výzkumu byla stanovena podle účastníků vzdělávacího kurzu, a to záměrným výběrem, kdy kritériem výběru byly následující kvóty: účastník vzdělávacího kurzu, pracoviště v Provozní jednotce České Budějovice a ochota spolupracovat. Jednalo se o 145 zaměstnanců na pozici vedoucí obsluhy nákladních vlaků, vedoucí posunu a vozový disponent. Všichni tyto vybraní zaměstnanci přebírají od přepravce naložené vozové zásilky, a tudíž mohou ihned eliminovat závady v uložení zboží na voze, kterých se přepravce někdy dopustí.

Fáze výzkumu:

Výzkumné šetření autorka rozdělila na fázi přípravnou, která sestávala ze studia odborné literatury, která se k tématu vztahuje, dále z mapování terénu, kde bude výzkum probíhat, z výběru vzorků respondentů a stanovení proměnných a hypotéz.

⁵³ ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha, 2004, s. 48.

⁵⁴ ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha, 2004, s. 82.

Další fází se stala administrace a sběr empirického materiálu. Administrace dotazníků respondentům probíhala přes jejich vedoucí pracovišť do vlastních rukou, protože většina z nich nepoužívá elektronickou poštu. Zpět je mohli zaslat buď stejnou cestou přes svého vedoucího, nebo služební poštou přímo na adresu zpracovatele. Z odeslaných 145 dotazníků se vrátilo 143, pouze 2 zaměstnanci jej neodevzdali z důvodu dlouhodobé nemoci. Návratnost tedy činila 98,6 %. Poslední fáze výzkumu byla zaměřena na analýzu, zpracování a interpretaci získaného empirického materiálu.

Časový harmonogram sestavený podle základních etap sociologického výzkumu, které uvádí MURDZA⁵⁵, znázorňuje tabulka č. 6.

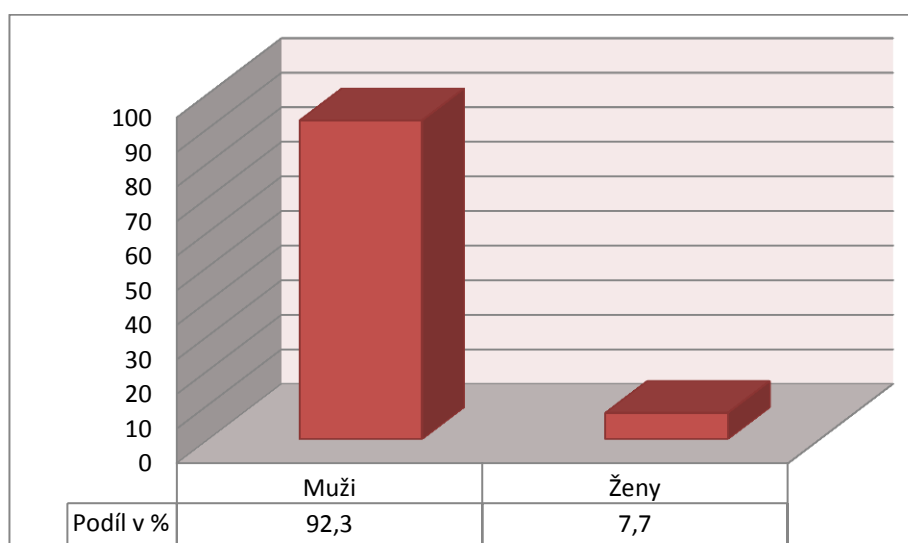
Tab. 6: Časový harmonogram

	Realizace
1. fáze výzkumu - teoretická	květen - říjen 2011
2. fáze výzkumu - terénní	listopad – prosinec 2011
3. fáze výzkumu - interpretační	leden – únor 2012

10.2 Výsledky dotazníkového šetření

V grafech č. 2 - 4 jsou uvedena sociodemografická data respondentů, a to pohlaví, věk a vzdělání.

Graf č. 2: Pohlaví respondentů⁵⁶

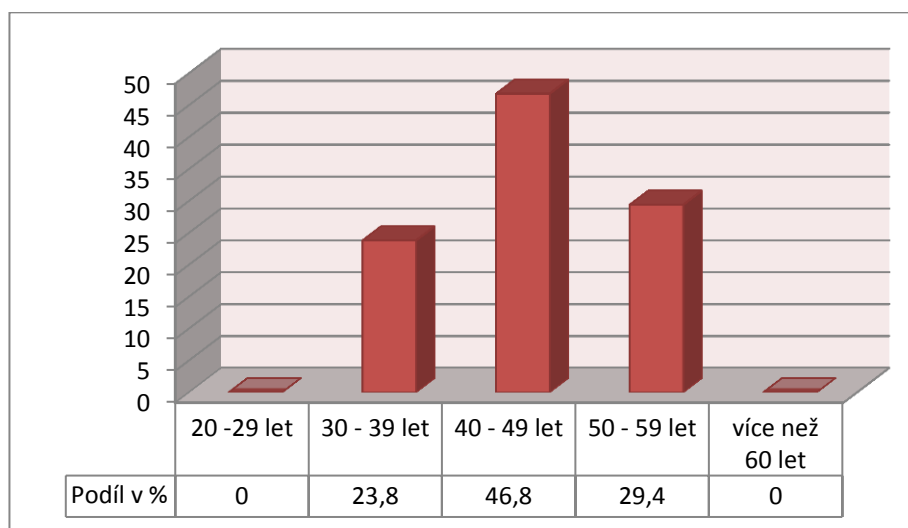


⁵⁵ MURDZA, K. *Sociologický výzkum*. České Budějovice, 2010, s. 49.

⁵⁶ Vlastní výzkum.

Celkový počet vrácených dotazníků byl 143, podíl mužů vůči ženám byl dán profesemi, kterých se školení týkalo. Počet mužů z celkového počtu respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili, bylo 132, žen 11.

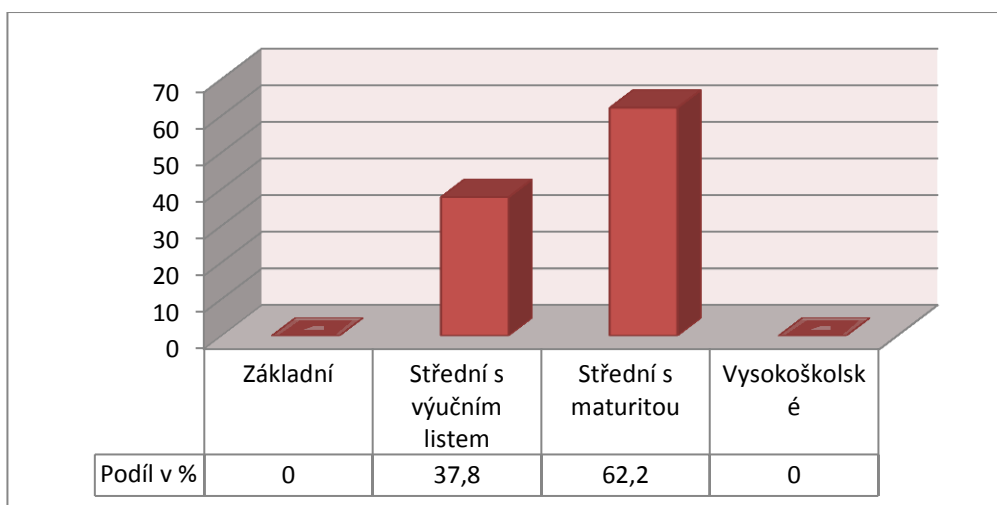
Graf č. 3: Věk respondentů⁵⁷



Věk respondentů odpovídal věkové struktuře celé společnosti, uvedené v příloze č. V. Mladí lidé do 29 let nebyli zastoupeni vůbec, stejně jako zaměstnanci na 60 let. Věková skupina do 29 let není zastoupena vzhledem k tomu, že jmenované profese jsou obsazovány zkušenými pracovníky a po nástupu musí zaměstnanec nejdříve pracovat jako posunovač, aby mohl postoupit do vyšší funkce. Vzhledem k fyzické náročnosti funkce vedoucí posunu a vedoucí obsluhy nákladních vlaků odcházejí zaměstnanci starší 60 let v této profesi buď do předčasného starobního důchodu (viz uvedený doprovodný sociální program v kapitole 7.3), nebo v důsledku ztráty zdravotní způsobilosti ukončují pracovní poměr u společnosti. Věkové rozmezí 30 – 39 let představuje 34 zaměstnanců, ve věku 40 – 49 let to bylo 67 zaměstnanců a věkové rozmezí 50 – 59 let je zastoupeno počtem 42 lidí.

⁵⁷ Vlastní výzkum.

Graf č. 4: Vzdělání respondentů⁵⁸



Výsledky výzkumu dosaženého vzdělání se v rámci hodnocení konkrétního vzorku zúžily na dva druhy. Střední vzdělání s výučním listem je zastoupeno počtem 54 zaměstnanců, střední s maturitou jsou zbylí účastníci, a to 89 lidí. Vyjmenované profese, které se kurzu zúčastnily, mají jako jednu z podmínek vykonávání funkce minimální předepsané dosažené vzdělání, které může být nahrazeno dosaženou praxí. Zaměstnanci v uvedených funkcích pracují s PDA (přenosný počítač), vykonávají činnosti přímo v železničním provozu, při kterých řídí jim podřízené zaměstnance (posunovače, skladníky, tranzitéry apod.).

Otázka č. 1 - Seminář byl po odborné stránce vyhovující.

100 % účastníků ohodnotilo seminář známkou 1 (rozhodně ano).

Otázka č. 2 - Výklad lektorů byl srozumitelný.

Tab. 7: Hodnocení výkladu lektorů⁵⁹

Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl v %	97,2	2,8	0	0	0

Z celkového počtu 143 respondentů jich 139 ohodnotilo seminář známkou 1, 4 z účastníků známkou 2.

⁵⁸ Vlastní výzkum.

⁵⁹ Vlastní výzkum.

Otázka č. 3 - Lektori umožňovali účastníkům ptát se na otázky a konzultovat související dotazy.

100 % účastníků ohodnotilo možnost ptát se známkou 1. Kurz prováděli odborní lektori z řad zaměstnanců Provozní jednotky České Budějovice, kteří okamžitě reagovali na případné dotazy, které se vyskytly. Seminář probíhal formou řízené diskuze, účastníci si rozšířili odborné znalosti i na základě ostatních zodpovězených dotazů.

Otázka č. 4 - Školící materiály (USB disk a tištěná příručka) vhodně doplňovaly obsah školení.

Tab. 8: Hodnocení školících materiálů⁶⁰

Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl v %	72,0	15,4	12,6	0	0

103 účastníků ohodnotilo školící materiály známkou 1, 22 zaměstnanců známkou 2 a 18 přidělilo známku 3. Horší známkou hodnotili účastníci používání USB disku vzhledem ke své nízké počítačové gramotnosti a nemožnosti využít ho v pracovním počítači (blokace kvůli zamezení zanesení škodlivého software nebo počítač nemají na pracovišti).

Otázka č. 5 - Tempo výuky bylo přiměřené.

Tab. 9: Hodnocení tempa výuky⁶¹

Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl v %	65,7	13,3	19,6	1,4	0

Vzhledem k tomu, že byl pevně stanovený harmonogram dvoudenního kurzu, bylo nutno podle něj postupovat. 94 účastníkům tempo plně vyhovovalo, 19 z nich uvedlo známku 2, 28 hodnotilo tempo známkou 3, 2 účastníci přidělili známku 4.

⁶⁰ Vlastní výzkum.

⁶¹ Vlastní výzkum.

Otázka č. 6 - Školení mi pomůže při výkonu pracovní činnosti.

Všichni účastníci shodně potvrdili známkou 1, že informace získané v průběhu kurzu jim prospějí v pracovní činnosti.

Otázka č. 7 - Organizace kurzu odpovídala mým představám.

Opět všichni respondenti ohodnotili známkou 1 organizaci kurzu.

Otázka č. 8 - Koncept vzdělávání zaměstnanců lektory ČD Cargo mi vyhovuje více než školení pořádané více než školení pořádané lektory DVI.

Tab. 10: Hodnocení školení zaměstnanci ČD Cargo⁶²

Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl v %	97,9	2,1	0	0	0

Počet 140 respondentů uvedl, že mu vzdělávání lektory ČD Cargo maximálně vyhovuje a ohodnotil to známkou 1. Pouze 3 účastníci vyjádřili svou spokojenost s touto formou vzdělávání známkou 2.

Otázka č. 9 - Jako pokračování tohoto školení bych uvítal kurzy na dané téma formou e-learningu.

Tab. 11: Hodnocení nabídky e-learningových kurzů⁶³

Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl v %	7,0	22,4	42,6	15,4	12,6

V této otázce ohodnotilo 10 účastníků známkou 1 navazující kurzy e-learningu, známkou 2 to bylo 32 účastníků, známku 3 přiřadilo k této otázce 61 respondentů, známkou 4 hodnotilo 22 účastníků a zcela proti e-learningovým kurzům se vyslovilo 18 respondentů.

⁶² Vlastní výzkum.

⁶³ Vlastní výzkum.

Otázka č. 10 - Preferuji raději přednášky s lektorem před elektronickým kurzem.

Všichni účastníci oznámkovali tuto otázku známkou 1, pouze jeden respondent napsal známku 4.

Otázka č. 11 - Na kurzu mě nejvíce zaujalo.

V této otevřené otázce se vyjádřilo 126 účastníků, což odpovídá 88,1 %, kde převažovala pochvala za prezentaci praktických poznatků a možnost zeptat se odborníků z praxe na problematice a sporné úkony na pracovišti. Účastníky zaujala také rozsáhlost fotodokumentace k problematice, kterou lektoři disponovali.

Otázka č. 12 - Pro výkon pracovní činnosti bych ještě uvítal/a.

Odpověď napsalo 55 účastníků, což odpovídá 38,5 %. Většina by uvítala lepší komunikaci se zákazníkem, častější opakovací kurzy s lektory, lepší podmínky na pracovišti co se týče přístupu k informacím, více tiskopisů s pracovními návody.

Otázka č. 13 - Sem prosím dopište připomínky či náměty, na které v dotazníku nebyl prostor.

V této části dotazníku se vyjádřil pouze jediný respondent, který vyjádřil nespokojenost se systémem vzdělávání jako takovým a navrhoval realizovat pouze e-learningové kurzy pro všechny zaměstnance vzhledem k nutnosti dojíždění i několik desítek kilometrů na kurzy s lektory.

10.3 Ověření stanovených hypotéz

V práci byly stanoveny dvě hypotézy:

1. Zaměstnanci společnosti ČD Cargo dávají přednost kurzu s interním lektorem proti kurzu s lektorem DVI, protože získávají aktuální informace, podložené praxí.
2. Muži využijí vědomosti získané na školení EDUCA při vykonávání své pracovní činnosti (kategorie muži byla vybrána vzhledem k početní převaze ve vybraném vzorku).

Hypotéza 1:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni účastníci tohoto výzkumu upřednostnili podnikové vzdělávání pomocí interních lektorů před externím

vzděláváním lektory DVI. Pouze 3 účastníci ohodnotili svůj názor známkou 2, ostatní napsali známku 1.

Hypotéza byla potvrzena.

Hypotéza 2:

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni muži, kteří se účastnili kurzu EDUCA, využijí nově nabyté zkušenosti ve své praxi. Účastníci ocenili prezentace promítané projektorem s reálnými příklady nakládání zboží a nejčastěji dělanými závadami, které byly zjištěny kontrolní činností interního lektora v obvodu PJ České Budějovice.

Hypotéza byla potvrzena.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nejdříve analyzovat podnikovou výchovu v akciové společnosti ČD Cargo, kde autorka pracuje. Dále byly představeny projekty realizované v této společnosti, které se k podnikové výchově vztahují a jsou spolufinancovány z fondů EU. Vedlejším cílem bakalářské práce bylo posouzení praktického využití kurzu realizovaného za podpory EU ve firmě ČD Cargo, a.s. v rámci jihočeského regionu.

S nástupem společnosti založené na vědomostech a poskytování kvalitních služeb lidé i firmy pochopili, že bez kvalitního a neustálého vzdělávání neuspějí na trhu práce. Také Evropská unie tyto změny ve společnosti podporuje, a proto ČR může využít na vzdělávání a zvyšování konkurenceschopnosti z jejích strukturálních fondů v programovém období 2007 – 2013 až 4,26 mld. €. V jejích OP existuje možnost získat finanční podporu v rámci počátečního přes terciální až po celoživotní vzdělávání. Veliká pozornost je určena vzdělávání dospělých, které zažívá raketový rozvoj zejména v posledních několika desetiletích.

Součástí vzdělávání dospělých je podnikové vzdělávání. V akciové společnosti ČD Cargo existuje propracovaný a poměrně složitý systém podnikového vzdělávání, který je zčásti podmíněn zákony ČR a zčásti je přejat od mateřské společnosti České dráhy. Systém funguje bohužel většinou na původním principu přednášek s externím lektorem bez možnosti zpětné vazby. Velký problém představuje věková struktura zaměstnanců, kde více než 77 % zaměstnanců společnosti je starší než 40 let. Dále bylo zjištěno, že firmě pracuje 52 % zaměstnanců, kteří nedosáhli ani na středoškolské vzdělání s maturitou. Struktura zaměstnanců dle vzdělání ovlivňuje negativním způsobem vývoj podnikového vzdělávání ve společnosti. Zaměstnanci s nižším vzděláním nejsou schopni pružně reagovat na zavádění nových technologií a aplikací. Fluktuace zaměstnanců probíhá formou odchodu ze společnosti výpovědí v rámci reorganizace, odchodem do důchodu. Nově příchozí zaměstnanci jsou přeřazeni od mateřské firmy České dráhy a minimální množství nastupuje jako nově příchozí „z ulice“ (strojvedoucí, popřípadě manažeři ve vedení ČD Cargo).

Vedení společnosti si špatnou věkovou strukturu a nízkou vzdělanost svých zaměstnanců uvědomuje, a proto jsou projekty, na které se firma zaměřuje ve spolupráci s EU, bez výjimky specializovány právě na zkvalitnění podnikového vzdělání. Vzhledem k tomu, že společnost ČD Cargo, a.s. existuje pouze čtyři roky, nelze

dlouholetý způsob vzdělávání svých zaměstnanců, který fungoval desítky let, změnit náhle. Je to běh na dlouhou trať, který se ale v dlouhodobém horizontu společnosti vrátí v podobě zaměstnanců schopných „jít s dobou“.

Slabé místo v oblasti podnikového vzdělávání autorka vidí v malé počítačové gramotnosti provozních zaměstnanců. Z tohoto důvodu doporučuje, aby vedení společnosti ČD Cargo více motivovalo své zaměstnance ke zvyšování sebevzdělávání v této oblasti, popřípadě aby do své podnikové výchovy zařadila mezi základní zkoušky nutné pro výkon funkce i zkoušku znalosti obsluhy počítače. Zvýšení počítačové gramotnosti má kladný přínos nejen pro samotného zaměstnance, ale i pro celou společnost. Dále autorka doporučuje změnit způsob podnikového vzdělávání ve prospěch interních lektorů. Vstupní školení by nadále zajišťovala externí firma DVI formou přednášek a po zakončení zkouškou by další pravidelná školení, která jsou daná interní normou, prováděli podnikoví lektori v Provozních jednotkách v kombinaci s e-learningovými kurzy.

Celoživotní učení a jeho nedílná součást podnikové vzdělávání je definováno jako cílevědomá neustálá vzdělávací činnost, vykonávaná s cílem zlepšovat znalosti, dovednosti a kompetence. Protože se mezi jeho základní cíle řadí podpora osobního rozvoje, zvyšování produktivity a hospodářského růstu společnosti, je v zájmu každého člověka využít plně možnosti vzdělání, které mu jeho zaměstnavatel, popřípadě sám stát umožňuje získat. Stát, který podporuje své obyvatele všech věkových kategorií, aby se neustále a kvalitně vzdělávali, dokáže obstát nejen v mezinárodní ekonomické konkurenci, ale i v oblasti politické a společenské. Pokud si občané naší země tuto skutečnost uvědomí, prosadíme se ve světě jako stát i jako jednotlivci navzdory naší velikosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. *Abeceda fondů Evropské unie*. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2008. 29 s.
2. BANDŽAK, J., ČANDÍK, M. *Management a podnikové vzdělávání v teorii a praxi*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2010. 137 s. ISBN 978-80-87472-02-6.
3. BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha : Alfa nakladatelství, 2008. 197 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
4. BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 264 s. ISBN 978-80-86723-34-1.
5. BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha : Univerzita Karlova Karolinum, 1997. 129 s. ISBN 80-7184-381-4.
6. *Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2010. 19 s. ISBN 978-80-7421-014-3.
7. *Evropský sociální program v ČR, Operační program Rozvoj lidských zdrojů*. Praha : Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2004. 28 s. ISBN 80-86552-84-5.
8. MURDZA, K. *Sociologický výzkum*. České Budějovice : Vysoká škola evropských regionálních studií, 2010. 114 s. ISBN 978-80-86708-91-1.
9. PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. 285 s. ISBN 80-200-0950-7.
10. PÁNA, L., SOMR, M. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86708-52-2.
11. VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.
12. *Zaměstnanost a růst v EU – cesta k udržitelnému zítřku*. Lucemburk : Evropská společenství, 2009. 16 s. ISBN 978-92-79-07420-2.
13. ZICH, F. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2004. 116 s. ISBN 80-86754-19-7.

Elektronické zdroje

1. *Dopravně vzdělávací institut* [online]. Praha : Dopravně vzdělávací institut, 2006 [cit. 2011-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.dvi.cz/o-nas/>>.
2. *Evropa 2020* [online]. 2010 [cit. 2011-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategie-evropa-2020>>.
3. *Evropský fond pro regionální rozvoj* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-\(ERDF---Europe\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/E/Evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-(ERDF---Europe))>.
4. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>.
5. *Fond soudržnosti* [online]. Praha : EU Media, 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/eu4you/fond-soudrznosti-kohezni-fond>>.
6. *Horizontální priority* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Rizeni-fondu-EU/Horizontalni-priority>>.
7. *Memorandum Evropské unie k celoživotnímu učení* [online]. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2001 [cit. 2011-10-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/memorandum-evropske-unie-k-celozivotnimu-uceni>>.
8. *Projekty* [online]. Praha : ČD Cargo 2011 [cit. 2011-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/cd-cargo/projekty/-690/>>.
9. *Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální politiky v období 2007—2013* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2011-11-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.
10. *Souhrnná zpráva o vzdělávání dospělých* [online]. 2010 [cit. 2011-10-30]. Dostupný z WWW: <msmt.cz/uploads/adult_education/Souhrnna_zprava_o_vzdelavani_dospelych.pdf>.
11. *Strukturální fondy EU* [online]. 2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>.
12. *Výroční zpráva 2008* [online]. 2008 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocnizpravy/vz_2008_cd_cargo.pdf>.

13. *Výroční zpráva 2009* [online]. 2009 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/cargo_vz09_web.pdf>.
14. *Výroční zpráva 2010* [online]. 2010 [cit. 2011-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cdcargo.cz/assets/cd-cargo/profil-spolecnosti/vyrocní-zpravy/kompletcz.pdf>>.

Legislativní dokumenty a interní normy

1. Česko. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce z 21. dubna 2006. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, s. 3196-3197. Dostupný z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>>.
2. Česko. Zákon č. 266/1994 Sb. o drahách ze 14. prosince 1994. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 1994, částka 79 § 45. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=266/1994&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy>.
3. *Interní norma ORz3-B-2008 Organizační řád Provozní jednotky České Budějovice*. Praha : ČD Cargo, 2011. 26 s.
4. *Interní norma PERs28-B-2009 Zkušební a výcvikový řád*. Praha : ČD Cargo, 2009. 33 s.
5. *Interní norma PERs18-B-2008 Opatření ke stanovení kvalifikačních požadavků na vedoucí zaměstnance společnosti ČD Cargo, a.s.*, 2008. 8 s.
6. *Interní norma PERs2-B-2008 Směrnice o schvalování účasti a provádění úhrady vzdělávacích akcí pro zaměstnance ČD Cargo, a.s.*, 2008. 11 s.
7. *Interní norma PERs31-C-2009 Vzdělávání zaměstnanců*, 2009. 66 s.

Ostatní zdroje

1. V práci jsou použita data z interní databáze firmy ČD Cargo, a.s.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Tabulka č. 1	Rozdílnost v pojetí výchovy a vzdělávání v pedagogice a andragogice	str. 13
Tabulka č. 2	Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle regionální politiky v období 2007—2013	str. 20
Tabulka č. 3	Operační programy v ČR v letech 2007 – 2013	str. 23
Tabulka č. 4	Struktura zaměstnanců ČDC podle dosaženého vzdělání (k 30. 9. 2011)	str. 32
Tabulka č. 5	Fluktuace zaměstnanců v letech 2008-2010	str. 33
Tabulka č. 6	Časový harmonogram	str. 44
Tabulka č. 7	Hodnocení výkladu lektorů	str. 46
Tabulka č. 8	Hodnocení školicích materiálů	str. 47
Tabulka č. 9	Hodnocení tempa výuky	str. 47
Tabulka č. 10	Hodnocení školení zaměstnanci ČD Cargo	str. 48
Tabulka č. 11	Hodnocení nabídky e-learningových kurzů	str. 48
Tabulka č. 12	Celosvětové dokumenty	str. 59
Tabulka č. 13	Dokumenty vydané v rámci Evropské unie	str. 60
Graf č. 1	Optimalizace pracovníků ve firmě v letech 2008-2010	str. 31
Graf č. 2	Pohlaví respondentů	str. 44
Graf č. 3	Věk respondentů	str. 45
Graf č. 4	Vzdělání respondentů	str. 46
Graf č. 5	Podíl prioritních os na OP LZZ	str. 61

Graf č. 6	Počty zaměstnanců ČDC	str. 63
Graf č. 7 a 8	Struktura zaměstnanců podle věku	str. 64 - 65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. I:	Dokumenty a aktivity vztahující se k celoživotnímu učení	str. 59
Příloha č. II:	Podíl jednotlivých prioritních os na operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost	str. 61
Příloha č. III:	Mapa územního členění ČD Cargo, a.s.	str. 62
Příloha č. IV:	Počty zaměstnanců v jednotlivých PJ a SOKV	str. 63
Příloha č. V:	Struktura zaměstnanců podle věku, vzdělání a pohlaví	str. 64
Příloha č. VI:	Vzor tiskopisu „Přihláška ke zkoušce“ a „Zápis o zkoušce“	str. 66
Příloha č. VII:	Fotodokumentace ze semináře vedoucích pracovníků	str. 68
Příloha č. VIII:	Dotazník	str. 69

Příloha č. I: Dokumenty a aktivity vztahující se k celoživotnímu učení

Tab. 12: Celosvětové dokumenty^{64,65}

Organizace	Název dokumentu	Rok vydání
UNESCO	1. mezinárodní konference o vzdělávání dospělých (CONFINTEA)	1949
UNESCO	2. CONFINTEA (deklaruje nutnost celoživotního přístupu ke vzdělávání)	1960
OSN	Rok výchovy a vzdělávání	1970
UNESCO	3. CONFINTEA (strategie rozvoje)	1972
UNESCO	Learning to be. (nutnost jednotlivce učit se po celý život, propojení formálního a neformálního učení)	1972
OECD	Reccurent education (učení zaměřené na výkon povolání, odstranění bariér pro učení dospělých)	1973
ILO	Přijetí konceptu placeného pracovního volna ke studiu	1974
UNESCO	Konference o vzdělání (doporučuje rozvoj celoživotního učení)	1976
UNESCO	4. CONFINTEA (právo na vzdělání, přístup ke zdrojům, příprava lektorů)	1985
Jomtienská deklarace	Světová konference o výchově a vzdělávání (o možnosti všech se učit bez ohledu na věk)	1990
UNESCO	Delorsova zpráva (zpráva Mezinárodní mise pro vzdělávání v 21. století)	1996
OECD	Celoživotní učení pro všechny (celoživotní učení jako řídicí zásada všech národních strategií)	1996
OECD	5. CONFINTEA (Hamburská deklarace, Agenda pro budoucnost – vzdělávání dospělých = klíč pro 21. století)	1997
OECD	6. CONFINTEA (kritika nejednotnosti přístupu ke vzdělávání dospělých jednotlivými zeměmi, doporučení ke zlepšení podpory celoživotního učení)	2009

⁶⁴ VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha, 2007, s. 32–35.

⁶⁵ *Souhrnná zpráva o vzdělávání dospělých* [online]. 2010 [cit. 2011-10-30]. Dostupný z WWW: <msmt.cz/uploads/adult_education/Souhrnna_zprava_o_vzdelavani_dospelych.pdf>.

Tab. 13: Dokumenty vydané v rámci Evropské unie^{66,67}

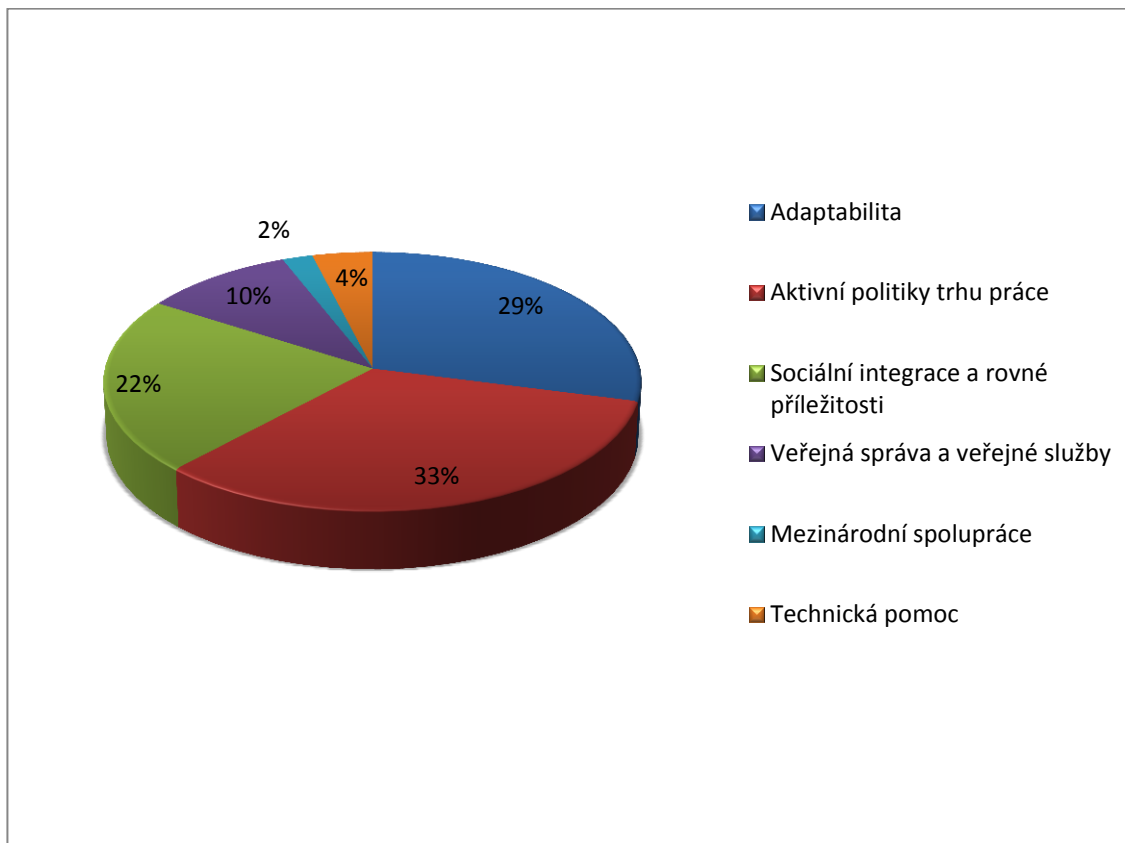
Název dokumentu	Rok vydání
1. akční plán ve vzdělávání (potřeba dokumentace o vzdělávání)	1976
Recommendation on adult education (integrovat vzdělávání dospělých do celoživotního, role státu jako koordinátora, tvůrce koncepcí)	1982
Vysokoškolské vzdělání uznáno jako odborná příprava a vzdělání	1985
Memorandum o vysokém školství v ES (rovné příležitosti ke vzdělání)	1991
Maastrichtská smlouva (vzdělávání v kompetenci EU + princip subsidiarity)	1992
Zelená kniha o evropské dimenzi ve vzdělávání (nadmárodní spolupráce, výměna informací)	1993
Memorandum odborné vzdělávání v EU	1994
Bílá kniha Růst, konkurenceschopnost, zaměstnanost	1994
Evropský rok celoživotního učení	1996
Bílá kniha Vyučování a učení: Cesta k učící se společnosti	1996
Amsterdamská smlouva (celoživotní učení jako politika pro podporu zaměstnanosti) Součástí je Na cestě k Evropě vědění (podmínky pro otevřený evropský vzdělávací prostor)	1997
Boloňský proces (evropský prostor pro vysokoškolské vzdělávání)	1998
Lisabonská strategie (konkrétní cíle dalšího rozvoje vzdělávacích programů na roky 2000-2010)	2000
Iniciativa e-Europe	2000
Memorandum o celoživotním učení	2000
Stockholmský summit (otevření vzdělávání všem, zvýšení kvality a efektivity vzdělávacích programů)	2001
Barcelonský summit (podrobný program do roku 2010)	2002
Evropa 2020 (navázání na Lisabonskou strategii, podpora vysoké míry zaměstnanosti, produktivity a sociální soudržnosti)	2010

⁶⁶ VYHNÁNKOVÁ, K. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha, 2007, s. 32–35.

⁶⁷ *Evropa 2020* [online]. 2010 [cit. 2011-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/strategie-evropa-2020>>.

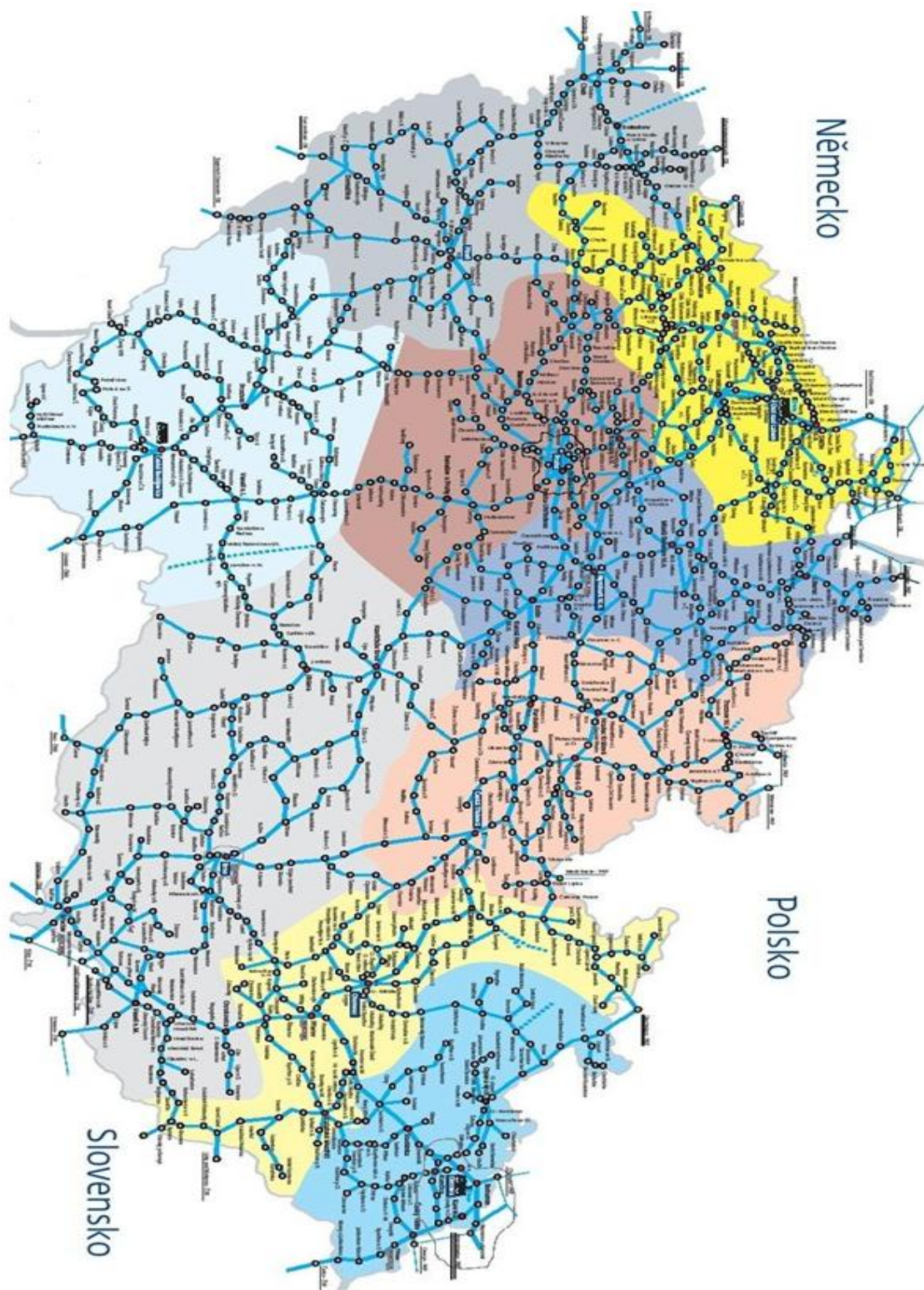
Příloha č. II: Podíl jednotlivých prioritních os na operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost

Graf č. 5 Podíl prioritních os na OP LZZ⁶⁸



⁶⁸ Evropský sociální fond 2007 – 2013: Operační programy v kostce. Praha, 2010. s. 3-6.

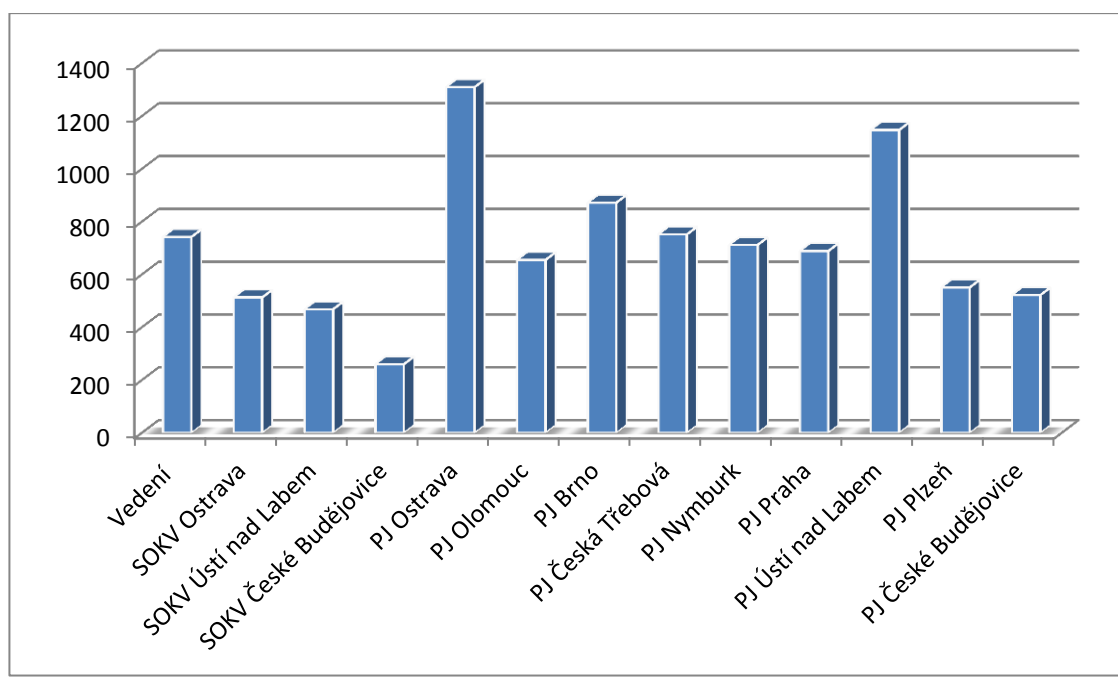
Příloha č. III: Mapa územního členění ČDC Cargo, a.s.⁶⁹



⁶⁹ Interní databáze ČD Cargo.

Příloha č. IV: Počty zaměstnanců v jednotlivých PJ a SOKV

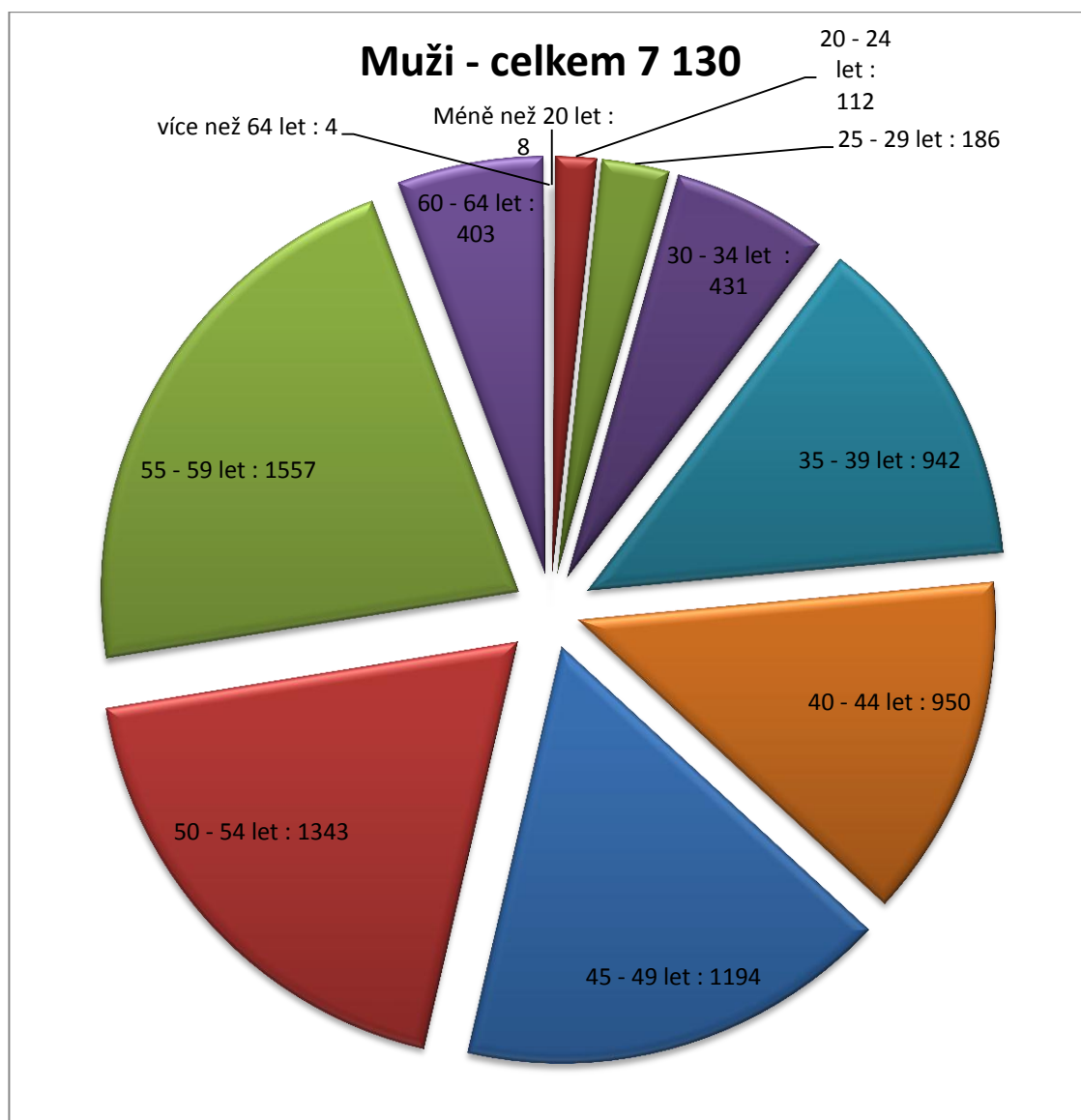
Graf č. 6 Počty zaměstnanců ČDC⁷⁰



⁷⁰ Interní databáze ČD Cargo, stav k 30. 9. 2011.

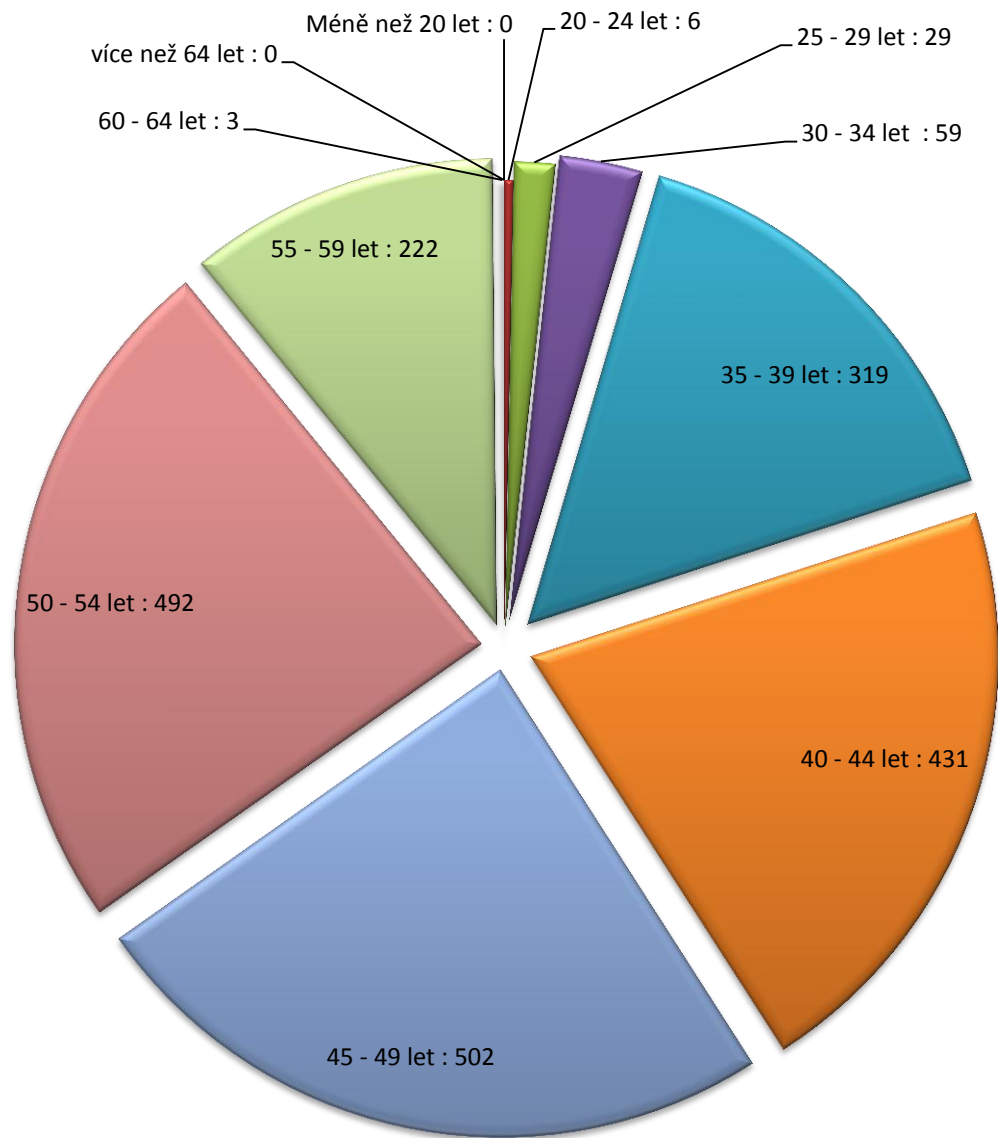
Příloha č. V: Struktura zaměstnanců ČDC podle věku, pohlaví

Graf 7 a 8: Struktura zaměstnanců podle věku⁷¹



⁷¹ Interní databáze ČD Cargo, stav k 30. 9. 2011.

Ženy - celkem 2 063



Jednotka organizační struktury

(razítko)

ZÁPIS O ZKOUŠCE

Příjmení a jméno, titul

datum narození

osobní číslo zaměstnance

vykonal(a) dne zkoušku číslo část

pro pracovní zařazení.....

podle předpisu

s výsledkem :

prospěl *)

způsobilý *)

neprospěl *)

nezpůsobilý *)

Poznámky :

.....

V dne

Č. j. :

Předseda zkušební komise : podpis

jméno, příjmení (tiskací)

útvár

Členové zkušební komise : podpis

jméno, příjmení (tiskací)

útvár

: podpis

jméno, příjmení (tiskací)

útvár

: podpis

jméno, příjmení (tiskací)

*) Nehodící se škrtněte

Příloha č. VII: Fotodokumentace ze semináře vedoucích pracovníků⁷³



⁷³ Vlastní zdroj.

Příloha č. VIII: Dotazník

Dotazník spokojenosti se školením v oblasti předávky a přejímky vozů a zásilek od přepravců

Dobrý den,

jmenuji se Simona Bábská, pracuji jako systémový specialista v PJ České Budějovice. V současné době pracuji na bakalářské práci a její součástí je i dotazníkové šetření. Chtěla bych Vás, jako účastníky školení **EDUCA**, které jste letos absolvovali, požádat o spolupráci. Věnujte, prosím, několik málo minut vyplnění tohoto jednoduchého dotazníku, který mi umožní identifikovat jak silné stránky školení, tak i oblasti ke zlepšení, a zvýšit tak jeho přínos v budoucnu. Dotazník je zcela anonymní, pouze vyplníte úvodní evidenční údaje, které napomohou k vyhodnocení výzkumu. V samotném dotazníku je k dispozici škála připomínající hodnocení ve škole, tedy „1“ jako nejlepší ohodnocení a „5“ jako nejhorší ohodnocení. Prosím o označení pouze jedné odpovědi, formou křížku. Zároveň máte možnost odpovědět i na několik otevřených otázek. Vyplněný dotazník můžete naskenovat a odeslat na e-mailovou adresu simona.babska@cdcargo.cz nebo osobně předat Vašemu vedoucímu Provozního pracoviště, který mi dotazník doručí.

Děkuji Vám předem za spolupráci.

Simona Bábská

Účastník je <input type="checkbox"/> muž <input type="checkbox"/> žena	Nejvyšší dosažené vzdělání <input type="checkbox"/> základní (ISCED 1 a 2) <input type="checkbox"/> střední s výučním listem (ISCED 3) <input type="checkbox"/> střední s maturitou (ISCED 3) <input type="checkbox"/> vysokoškolské (ISCED 4, 5 a 6)
Věk účastníka školení <input type="checkbox"/> 20 - 29 let <input type="checkbox"/> 30 - 39 let <input type="checkbox"/> 40 – 49 let <input type="checkbox"/> 50 -59 let <input type="checkbox"/> více než 60 let	

1 - rozhodně ANO, 2 – spíše ANO, 3 – nevím, 4 – spíše NE, 5 – rozhodně NE

1. **Seminář byl po odborné stránce vyhovující.**

1 2 3 4 5

2. **Výklad lektorů byl srozumitelný.**

1 2 3 4 5

3. **Lektoři umožňovali účastníkům ptát se na otázky a konzultovat související dotazy.**

1 2 3 4 5

4. **Školící materiály (USB disk a tištěná příručka) vhodně doplňovaly obsah školení.**

1 2 3 4 5

5. **Tempo výuky bylo přiměřené.**

1 2 3 4 5

6. **Školení mi pomůže při výkonu pracovní činnosti.**

1 2 3 4 5

7. **Organizace kurzu odpovídala mým představám.**

1 2 3 4 5

8. **Koncept vzdělávání zaměstnanců lektory ČD Cargo mi vyhovuje více než školení pořádané více než školení pořádané lektory DVI.**

1 2 3 4 5

9. **Jako pokračování tohoto školení bych uvítal kurzy na dané téma formou e-learningu.**

1 2 3 4 5

10. Preferuji raději přednášky s lektorem před elektronickým kurzem.

1 2 3 4 5

11. Na kurzu mě nejvíce zaujalo:

Prosím doplňte svými slovy:

12. Pro výkon pracovní činnosti bych ještě uvítal/a:

Prosím doplňte svými slovy:

13. Sem prosím dopište připomínky či náměty, na které v dotazníku nebyl prostor.

Děkuji za spolupráci.