

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Vzdělávání zaměstnanců v C.S.CARGO a.s.

Zuzana Kriegelová

Bakalářská práce  
2018

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Kriegelová**  
Osobní číslo: **D15023**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Vzdělávání zaměstnanců v C.S.CARGO a.s.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

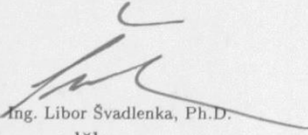
1. Teoretické vymezení vzdělávání zaměstnanců
2. Analýza současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců v C.S.CARGO a.s.
3. Návrh na zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců v C.S.CARGO a.s.

Závěr

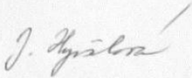
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**

  
doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 5. 2018

Zuzana Kriegelová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti C.S.CARGO a.s., zejména personální ředitelce Ing. Jarmile Hajníkové a personalistce Kateřině Němcové, za vstřícný přístup a poskytnutí informací k vypracování této práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na vzdělávání zaměstnanců v C.S.CARGO a.s. Konkrétně na vzdělávání řidičů v jičínské pobočce této společnosti. V první kapitole je teoreticky vymezeno vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé kapitole je provedena analýza současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců C.S.CARGO a.s. V rámci třetí kapitoly jsou navržena opatření na zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců, která vychází z výsledků získaných v analytické části bakalářské práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

nákladní doprava, vzdělávání zaměstnanců, školení řidičů, nákladní vozidla

## **TITLE**

Education of employees in C.S.CARGO a.s.

## **ANNOTATION**

The work focuses on the employee education in the joint-stock company C.S.CARGO a.s. Specifically, the education of drivers in the branch which is located in Jičín. The first chapter includes the theoretical description of the education. The second chapter analyses the current situation in C.S.CARGO a.s. and the third chapter proposes the possible ways of the future improvement in this field based on the results which were obtained in the analytical part of this bachelor thesis.

## **KEYWORDS**

freight transport, education of employees, education of drivers, road transport vehicles

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	10
1.1 Základní pojmy .....	10
1.2 Systematické vzdělávání pracovníků .....	11
1.3 Identifikace potřeb vzdělávání .....	12
1.3.1 Proces identifikace potřeb .....	12
1.3.2 Určení potřeb vzdělávání .....	13
1.3.3 Analýza potřeb vzdělávání .....	13
1.4 Plánování vzdělávání .....	14
1.5 Metody vzdělávání .....	16
1.5.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce .....	16
1.5.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště .....	20
1.6 Realizace vzdělávání .....	23
1.7 Vyhodnocování vzdělávání .....	24
1.7.1 Modely vyhodnocování vzdělávání .....	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V C.S.CARGO A.S. ....	26
2.1 Představení společnosti .....	26
2.1.1 Historie společnosti .....	26
2.1.2 Sektory společnosti .....	27
2.2 Školení .....	28
2.2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....	28
2.2.2 Požární ochrana .....	29
2.2.3 Profesní školení .....	30
2.2.4 Manuál řidiče .....	32
2.3 Dotazníkové šetření .....	36
2.4 Shrnutí analýzy .....	42
3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V C.S.CARGO A.S. ....	43
3.1 Návrh na zlepšení školicího bloku .....	43
3.1.1 Písemný test .....	43
3.1.2 Hodnocení školení .....	44

3.2	Jazykové kurzy .....	45
3.2.1	Kurzy anglického a německého jazyka formou výuky ve výukové místnosti .....	46
3.2.2	Kurzy anglického a německého jazyka pomocí e-learningu .....	48
3.2.3	Přínosy plynoucí z jazykových kurzů .....	49
3.3	Návrh školení na vyplňování potřebných dokumentů a práci s Echotrackem .....	49
3.3.1	Vyplňování potřebných dokumentů .....	50
3.3.2	Práce s Echotrackem .....	52
3.3.3	Přínosy školicího bloku .....	53
	ZÁVĚR .....	54
	POUŽITÁ LITERATURA .....	55
	SEZNAM TABULEK .....	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	58
	SEZNAM ZKRATEK .....	59
	SEZNAM PŘÍLOH .....	60

# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá vzděláváním zaměstnanců. V dnešní době je těžké v České republice získat zaměstnance, protože je nedostatek zaměstnanců na trhu práce. Proto se musí podniky snažit ze všech sil zaměstnance do svého podniku přilákat. Lidský kapitál je pro podnik nenahraditelný, a pokud chce podnik zvyšovat svoji konkurenceschopnost a výkon, musí o něj důkladně pečovat. Jednou z variant, jak může podnik pečovat o své zaměstnance, je právě jejich vzdělávání.

Vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době velice důležité. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni rychleji reagovat na změny, které v podniku nastávají. Také díky vzdělávání získávají zaměstnanci nové schopnosti a tím pádem vykonávají svoji práci kvalitněji. Zaměstnanci jsou také více spokojeni, protože mají pocit, že se podnik o ně více stará a snaží se jim nabídnout něco navíc.

Vzdělávání by mělo probíhat na všech úrovních podniku. Mělo by tedy probíhat od zaměstnanců, manažerů, ředitelů až po podnik jako celek.

Vzdělávání zaměstnanců je sice pro podnik nákladné, ale pokud je vzdělávání dobře naplánované a zrealizované, tak se podniku tato investice vyplatí. Aby bylo vzdělávání zaměstnanců co nejefektivnější, je zapotřebí průběžně sledovat a vyhodnocovat proces vzdělávání. Většina podniků využívá systematické vzdělávání zaměstnanců.

Bakalářská práce se konkrétně zaměřuje na vzdělávání řidičů silničních nákladních vozidel v dopravní společnosti C.S.CARGO a.s. Z důvodu nedostatku řidičů na trhu práce si podniky přetahují řidiče mezi sebou a řidiči si mohou vybírat, pro jaký podnik chtějí pracovat. Jedním z kritérií výběru vhodného podniku je pro řidiče právě nabídka vzdělávání.

V první části bakalářské práce bude definováno teoretické vymezení vzdělávání, zaměřené hlavně na systematické vzdělávání pracovníků. Druhá část bude věnována analýze současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců v jičínské pobočce společnosti C.S.CARGO a.s. Konkrétně bude analyzováno vzdělávání řidičů silniční nákladní dopravy. Pro analýzu bude využito dotazníkové šetření. V poslední části bakalářské práce budou na základě analýzy současného stavu vzdělávání v této společnosti navržena opatření, která povedou ke splnění stanoveného cíle. Cílem bakalářské práce je navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti C.S.CARGO a.s.

# 1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se ve společnosti neustále mění a člověk musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby byl zaměstnatelný (Koubek, 2007). Dále Koubek (2007) říká, že vzdělávání a formování pracovních schopností ve společnosti je celoživotním procesem. Základním pravidlem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny (Koubek, 2007). Dále Koubek (2007) uvádí, že flexibilitu organizace vytváří flexibilní lidé, kteří jsou připraveni na změny. Také Koubek (2007) podotýká, že tuto připravenost na změny získávají zaměstnanci ze vzdělávání (např. zácvik, doškolování, přeškolování), ale také z rozvojových aktivit zaměřených na formování širšího okruhu znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentální pracovní místo, které zaměstnanec právě zastává.

Dvořáková et al. (2007, s. 286) definují vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako: „*Soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace.*“

Barták (2007, s. 11) říká, že: „*Vzdělání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností z praxe.*“

## 1.1 Základní pojmy

**Učení (se)** definuje Hroník (2007, s. 31) jako: „*Proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen organizovaně, ale i spontánně – aniž o tom třeba víme.*“

**Rozvoj** definuje Hroník (2007, s. 31) jako: „*Dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených a neohraničených rozvojových programů.*“

**Vzdělávání** definuje Hroník (2007, s. 31) jako: „*Jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení.*“ Armstrong (2002, s. 461) definuje vzdělávání jako: „*Proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje.*“

**Odborné vzdělávání** definuje Armstrong (2002, s. 491) jako: „*Systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.*“

**Druhy učení** rozděluje Hroník (2007) na spontánní a záměrné (organizované). Podle Hroníka (2007) je pozornost soustředěna hlavně na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním. Také Hroník (2007) uvádí, že ty nejdůležitější věci pro život (např. řeč, vytváření vztahů) se učíme spontánně, ale při rozšiřování spontánního učení se zaměřujeme na organizované učení.

**Proces učení** skládající se ze tří oblastí učení definuje Armstrong (2002, s. 479) jako: „*Znalosti (co jedinci potřebují znát), dovednosti (co musejí být jedinci schopni dělat) a postoje (co lidé cítí ve vztahu k práci).*“

**Znalosti** se rozdělují podle Hroníka (2007) na explicitní a implicitní. Explicitní znalosti popisuje Hroník (2007) jako vše, co se dá sepsat či natočit, a implicitní znalosti jsou předávány spíše sdílením. Dále Hroník (2007) poukazuje na to, že předmětem vzdělávání jsou hlavně explicitní znalosti.

**Dovednosti** podle Hroníka (2007) představují schopnost použít znalosti ve svém chování.

**Úrovně učení** rozděluje Hroník (2007) na tři úrovně, na individuální úroveň, skupinovou úroveň a v neposlední řadě na úroveň organizace.

## 1.2 Systematické vzdělávání pracovníků

Podle Koubka (2007) je nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v podniku dobře organizované systematické vzdělávání. Koubek (2007, s. 259) definuje systematické vzdělávání pracovníků jako: „*Neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“ Vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou v podniku považovány za jednu z nosných aktivit personální práce (Dvořáková et al., 2007).

Cyklus se podle Koubka (2007) a Dvořákové et al. (2007) skládá z těchto fází:

- a) identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace,
- b) plánování vzdělávání,
- c) realizace vzdělávání,
- d) vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

### 1.3 Identifikace potřeb vzdělávání

Podle Koubka (2007) identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců představuje velice obtížný problém z důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně měřitelné vlastnosti člověka. Dále Koubek (2007, s. 261) říká, že: „*Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.*“

Kvalifikaci a vzdělání dokážeme podle Koubka (2007) měřit a posuzovat pouze primitivními způsoby, a to stupněm dokončeného školního vzdělání v kombinaci s délkou praxe. Z tohoto důvodu je podle Koubka (2007) fáze identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělání zaměstnanců založena na odhadech a přibližných postupech.

#### 1.3.1 Proces identifikace potřeb

Proces identifikace vzdělávacích potřeb probíhá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ve třech etapách:

**V první etapě** se provádí analýza podnikových cílů. Je také zapotřebí sledovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle, aby bylo vzdělávání efektivní. Důležité je, aby všichni zaměstnanci znali strategii podniku a aby se jí drželi. Pokud vzdělávání bude zajišťovat externí organizace, je vhodné nejprve provést analýzu podnikové kultury této organizace. Potřeby vzdělávání by měly být vyjádřeny tak, aby požadovaná změna v úrovni výkonnosti podniku byla jasně definovaná. Úkolem analýzy podnikových cílů je zjištění rozdílu mezi požadovanou a dosahovanou výkonností, dále zjistit, zda a jakým způsobem lze zmenšit tuto mezeru ve výkonnosti pomocí vzdělání.

**Ve druhé etapě** je zapotřebí zanalyzovat úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Získané údaje je potřeba porovnat se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Výsledkem jsou informace o budoucím potřebném vzdělání zaměstnanců. Při analýze je u zaměstnanců zkoumána individuální potřeba vzdělání a díky tomu lze připravit vzdělání přímo na míru danému zaměstnanci. Při analýze potřeb vzdělání je nezbytné zkoumat také potřeby týmu, protože některé potřeby vzdělání jsou společné pro celý tým zaměstnanců (např. u manažerů).

**Ve třetí etapě** se dává důraz na analýzu osob. Porovnávají se individuální charakteristiky zaměstnanců s nároky podniku. Údaje pro tuto analýzu lze získat ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci nebo absolvování vzdělávacích programů zaměstnance.

### 1.3.2 Určení potřeb vzdělávání

Určení potřeby vzdělávání obvykle vychází podle Dvořákové et al. (2007) z celé řady oblastí, například ze stability zaměstnanců na pracovištích nebo ze sledování kvality výrobků a služeb. Dále Dvořáková et al. (2007) rozdělují tyto oblasti na tři základní oblasti:

- předvídatelné oblasti potřeby,
- oblasti, kde potřeba vzniká pozorováním a při kontrole,
- oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy.

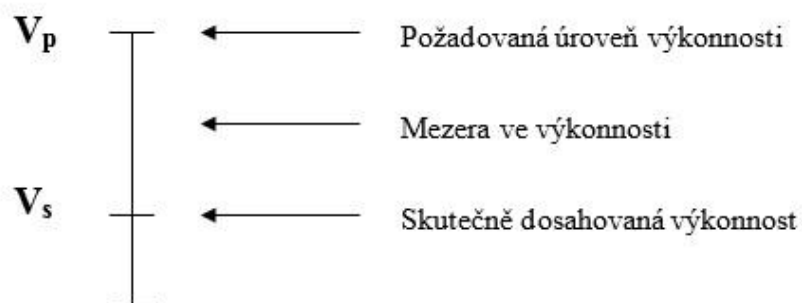
Potřebou vzdělávání je tedy každý nedostatek nebo problém, který neumožňuje zaměstnanci nebo zaměstnavateli plnit individuální či strategické cíle a který lze odstranit některou z metod vzdělávání (Dvořáková et al., 2007).

### 1.3.3 Analýza potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělání spočívá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, dále o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku, a jejich porovnáním s požadovanou úrovní.

K analýze potřeb vzdělávání se podle Bartáka (2007) používají dvě základní techniky, dotazníky a rozhovory.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výsledkem analýzy zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat a některé pomocí vzdělávání odstranit. Dále Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) uvádí, že: „*Při identifikaci potřeb vzdělání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost  $V_p$  a současnou (existující, reálnou) výkonnost  $V_s$  – rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru.*“ (viz obrázek 1)



**Obrázek 1** Znázornění mezery výkonnosti (Vodák a Kucharčíková, 2011)

## 1.4 Plánování vzdělávání

Podle Dvořákové et al. (2007) na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování potřeb vzdělávání, při které se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi podniku tuto potřebu splnit. Výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) vypracování návrhu vzdělávacího programu, který slouží jako podklad pro tvorbu plánu vzdělávání.

Plán vzdělávání zahrnuje podle Bartoňkové (2010) přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období a sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců, které lze řešit vzděláním.

Proces tvorby plánů se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) skládá z těchto fází:

- a) **Přípravná fáze** – zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. Cíle slouží jako měřítko dosahovaných výsledků.
- b) **Realizační fáze** – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů. Jde o určení toho, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky vzdělávání. Při volbě těchto technik se musí brát v úvahu lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností a vzdělání a zároveň zařazení vzdělávaných na různých úrovních řízení v podniku. Dále je potřeba při výběru technik brát ohled na počet účastníků vzdělávání, podmínky podniku při uvolňování zaměstnanců či priority podniku.
- c) **Fáze zdokonalování** – zahrnuje průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou zde hledány možnosti zlepšení celého vzdělávacího procesu. Dále je v této fázi důležité prověřování informovanosti účastníků o akci, zajištění dopravy, ubytování, stravování, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů. Této fáze by se měli zúčastnit organizátoři, lektori, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci byly součástí vzdělávání.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání zaměstnanců by měl podle Koubka (2007) odpovědět na následující otázky:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah)
2. Komu? (jednotlivci, skupiny, povolání...)
3. Jakým způsobem? (na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky...)
4. Kým? (interní nebo externí vzdělavatelé...)

5. Kdy? (termín, časový plán)
6. Kde? (místo konání)
7. Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit)

Podle Dvořákové et al. (2007) dochází při rozhodování, kdo podstoupí vzdělávací program, ke spolupráci mezi odpovědnými zaměstnanci personálního oddělení a liniovými manažery.

Vzdělávací aktivity jsou podle Dvořákové et al. (2007):

- a) povinné– vyplývají ze zákona nebo je vyžaduje technický či technologický vývoj
- b) souvisejí s osobním rozvojem jednotlivců a jsou součástí jejich plánů kariéry
- c) představují určitou nabídku pokrývající zájem zaměstnanců o rozvojové aktivity

Samostatnou částí plánování vzdělávání je podle Dvořákové et al. (2007) financování vzdělávacích aktivit. Sestavování rozpočtu je součástí plánu, který vychází z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů (Dvořáková et al., 2007). Také Dvořáková et al. (2007) uvádí, že v praxi jsou nejčastěji rozpočty jednorocní nebo kratšího časového období. Dále uvádějí, že rozpočet vzdělávání by měl mít tyto tři složky:

- fixní složku zabezpečující dlouhodobé vzdělávací programy vážící se k dlouhodobým a střednědobým cílům a potřebám organizace,
- variabilní složku zajišťující operativní vzdělávací programy zaměřené na krátkodobější organizační potřeby,
- rezervní složku, která by zajistila částečné nebo úplné pokrytí náhlé nebo neplánované potřeby vzdělávání.

S financováním vzdělávacích aktivit podle Dvořákové et al. (2007) souvisí sestavení časového harmonogramu realizace vzdělávacích programů. Dvořáková et al. (2007) také uvádějí, že se nejedná jenom o jejich délku, ale také o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Také podle Dvořákové et al. (2007) dochází při vzdělávání k určité ztrátě fondu pracovní doby vzdělávaného zaměstnance i případného interního školitele. V neposlední řadě musí být podle Dvořákové et al. (2007) součástí plánu navrhnutí metodiky vyhodnocení vzdělávání a stanovení kritérií, podle kterých bude hodnocena účinnost vzdělávacích programů.

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání zaměstnanců je podle Koubka (2007) výběr vhodné metody vzdělávání. Pro výběr správné metody vzdělávání se podle Dvořákové et al. (2007) musí zvážit:

- kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno – režim vzdělávání, potřebné studijní zařízení a materiály,
- kdo ponese odpovědnost za jeho řízení,
- kdy, popřípadě jak dlouho bude vzdělávání probíhat,
- kde bude probíhat – v jakých prostorech.

## **1.5 Metody vzdělávání**

Koubek (2011) uvádí, že je vždy zapotřebí pečlivě zvážit, jaké metody vzdělávání svých zaměstnanců organizace použije. Zmiňuje také to, že některé metody jsou vhodnější ke vzdělání nových zaměstnanců, některé k doškolování zaměstnanců a jiné k rozvoji pracovníků.

K vhodnému výběru podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) neexistuje jednoznačný návod, záleží na okolnostech vztahujících se k podniku, k jednotlivcům a k učebním cílům. Dále doporučují, že je vhodné měnit metody vzdělávání. Také zmiňují, že výběr vhodné metody vzdělávání závisí na mnoha faktorech, to je například počet a věk účastníků metod, jejich současná a požadovaná úroveň vzdělání a dovedností a jimi zastávaná pozice v organizaci.

Podle Armstronga (2002) lze metody vzdělávání rozdělit do tří skupin podle toho, kde se obvykle používají. První skupinou jsou podle Armstronga (2002) metody vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, tedy metody používané na konkrétním pracovním místě. Druhou skupinou jsou podle Armstronga (2002) metody vzdělávání používané při výkonu práce na pracovišti i mimo pracoviště. To jsou metody, které jsou uskutečňovány mimo pracovní dobu v prostoru pracoviště nebo v prostoru mimo pracoviště (Armstrong, 2002). Poslední skupinou jsou podle Armstronga (2002) metody vzdělávání mimo pracoviště.

Koubek (2007) dělí metody vzdělávání pouze do dvou skupin, a to na metody používané ke vzdělání na pracovišti při výkonu práce a na metody používané ke vzdělání mimo pracoviště. Dále uvádí, že první skupina metod je vhodnější pro vzdělávání dělníků a druhá skupina metod je vhodnější spíše pro vzdělávání vedoucích pracovníků.

### **1.5.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**

Jedná se o metody, které se používají v každodenní praxi. Koubek (2007) uvádí, že jde o metody používané na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních

úkonů. Dále také uvádí anglický název metod vzdělávání při výkonu práce na pracovišti, a to „on the job“.

Společným rysem těchto metod je podle Dvořákové et al. (2007) možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, bere se ohled na osobnost zaměstnance a jeho schopnost přijímat informace a dovednosti. Dále uvádí, že velkou roli při těchto metodách hraje osobnost školitele, jeho ochota, schopnost učit, vysvětlovat a poskytovat zpětnou vazbu. Také zmiňuje, že školitel v těchto případech vystupuje jako představitel zaměstnavatele, a tedy může ovlivnit vztah ke školenému, ale také vztah k celé organizaci. Z tohoto důvodu Dvořáková et al. (2007) doporučují organizacím věnovat velkou pozornost pečlivému výběru školitele a také dohlédnutí na přípravu školitele.

Koubek (2007) rozděluje metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce takto:

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

**Instruktáž při výkonu práce** je podle Koubka (2007) nejčastěji využívanou metodou. Dále uvádí, že jde vlastně o nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového zaměstnance nebo méně zkušeného zaměstnance. Využívá se zpravidla pro jednodušší pracovní operace a úkony (Dvořáková et al., 2007). Nadřízený nebo zkušený zaměstnanec předvede pracovní postup, v případě potřeby ho předvede i opakovaně, a vzdělávaný zaměstnanec si odpozorováním a napodobováním pracovní postup zapamatuje a využívá ho při plnění svých vlastních pracovních postupů (Koubek, 2007). Výhodou této metody je podle Koubka (2007) to, že umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah mezi vzdělávajícím pracovníkem a vzdělávaným pracovníkem. Jako první nevýhodu Koubek (2007) uvádí to, že touto metodou lze provádět zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, a druhou nevýhodu vidí v tom, že zácvik probíhá často v hlučném a rušivém prostředí.

**Coaching** je metoda, která se na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže při výkonu práce používá k dlouhodobějšímu instruování, vysvětlování i periodické kontrole výkonu zaměstnance nadřízeným či vzdělavatelem (Koubek, 2007). Jde o proces, při kterém si zaměstnanec pod kontrolou určeného školitele dlouhodobě a soustavně osvojuje znalosti a dovednosti, které mu umožní lépe zvládat pracovní úkoly (Dvořáková et al., 2007). Tuto metodu je neefektivnější využívat jako součást normálního procesu řízení ve společnosti (Armstrong, 2002). Výhodou je, že vzdělávaný zaměstnanec je stále informován o hodnocení své práce, dále metoda umožňuje úzkou spolupráci vzdělávaného a nadřízeného a také zlepšuje komunikaci mezi nimi (Koubek, 2007). Nevýhodu Koubek (2007) vidí stejnou jako u instruktáže při výkonu práce, a to takovou, že formování pracovních dovedností probíhá většinou v hlučném prostředí a pod tlakem pracovních úkolů.

**Mentoring** je podle Koubka (2007) téměř stejný jako coaching, liší se v tom, že určitá iniciativa a odpovědnost je na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá svého mentora (svůj osobní vzor). Dále Koubek (2007) uvádí to, že pokud zvolený mentor souhlasí s tím, že bude fungovat jako mentor, tak vzdělávanému pracovníkovi radí, usměrňuje ho a také mu pomáhá i v jeho kariéře. Mentori podle Armstronga (2002, s. 794) poskytují svému svěřenci nebo svým svěřencům: *„Radu, jak vypracovat program svého sebevzdělávání nebo smlouvu o vzdělání; všeobecnou pomoc s programem vzdělávání; vedení v tom, jak dosáhnout nezbytných znalostí a dovedností potřebných pro výkon nové práce; radu v tom, jak zvládnout všechny administrativní, odborné či mezilidské problémy, s nimiž se jedinec setkává, zvláště pak v raných fázích své kariéry; jsou jakýmsi otcovským přítelem, s nimž může chráněncem mluvit o svých aspiracích a starostech a který je ochoten mu se sympatiemi naslouchat.“* Výhody této metody Koubek (2007) uvádí stejné jakou u coachingu a jen z důvodu toho, že se do procesu vnáší prvek vlastní iniciativy vzdělávaného, je hodnocena příznivěji než coaching. Nevýhody Koubek (2007) vidí také stejné jako u coachingu, jen zde navíc přichází nebezpečí volby nevhodného mentora. Také uvádí, že mentor by měl být zkušený odborník a osobnost, ale je otázkou, do jaké míry je schopen pracovník rozpoznat, kdo je pro něj nejvhodnějším mentorem.

**Counselling** je metoda, která patří k nejnovějším metodám vzdělávání zaměstnanců, jde v ní o vzájemné konzultování a ovlivňování, které staví vzdělávajícího a vzdělávaného na stejnou úroveň (Koubek, 2007). Stejně jako u mentoringu si vzdělávaný pracovník vybírá svého vzdělavatele sám a jejich vztah je méně formální než u coachingu (Dvořáková et al., 2007). Mezi výhody této metody podle Koubka (2007) patří to, že vzdělávaný pracovník přináší do vztahu svou iniciativu, vyjadřuje se ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání a předkládá vlastní návrhy řešení problémů. Dále Koubek (2007) uvádí také nevýhody této

metody, a to větší časovou náročnost metody, kvůli které může dojít k rozporu s plněním běžných pracovních úkolů.

**Asistování** je podle Koubka (2007) tradičně a často využívaná metoda vzdělávání. Vzdělávaný je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho pracovních úkonů, jež se od něj postupně učí (Dvořáková et al., 2007). Dále uvádí, že s přibývajícím časem vzdělávaný získává větší samostatnost, až nakonec je schopen práci vykonávat zcela samostatně, a tedy už nepotřebuje další asistování zkušeného zaměstnance. Tato metoda se používá při vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale také pro vzdělávání řídicích pracovníků (Koubek, 2007). Výhody této metody jsou podle Koubka (2007) stálé působení zaměstnance a důraz na praktické zaměření vzdělání. Koubek (2007) také vnímá nevýhody této metody, a to hlavně v tom, že vzdělávaný se může naučit i některým nevhodným pracovním návykům a také vzdělávaný získává informace pouze z jednoho zdroje.

**Pověření úkolem** je rozvinutím předcházející metody nebo její závěrečnou fází (Koubek, 2007). Vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo nadřízeného určitý specifický úkol nebo šetření, které by mělo být přenesením toho, co se vzdělávaný naučil (Armstrong, 2002). Tato metoda se podle Koubka (2007) častěji používá při formování pracovních schopností řídicích pracovníků. Dále uvádí výhody a nevýhody této metody. Výhody Koubek (2007) vidí v tom, že vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně, a také v tom, že si pracovník vyzkouší své schopnosti a je více motivován k jejich rozvoji. Nevýhody Koubek (2007) vnímá v tom, že se pracovník může dopustit chyb nebo nesplnit úkol, protože sledování jednotlivých kroků není vždy možné, a také v tom, že neúspěch může ovlivnit důvěru nadřízených i narušit jeho sebedůvěru.

**Rotace práce** (také se používá výraz *cross training*) je metoda, která se využívá hlavně při výchově řídicích pracovníků nebo při seznamování čerstvých absolventů škol s danou organizací, také bývá úspěšná u řádových zaměstnanců (Koubek, 2007). Vzdělávaný pracovník je vždy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech společnosti (na různých pracovních místech nebo pracovištích), poznává tím společnost komplexněji a osvojuje si širší okruh znalostí a dovedností (Koubek, 2011). Tuto metodu dělí Dvořáková et al. (2007) na dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních pozic na stejné úrovni řízení, a vertikální rotaci práce, kde se zaznamenává přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení. Podle Dvořákové et al. (2007) také v dlouhodobém časovém horizontu může rotace práce vyústit ve spojování stejných či podobných pracovních pozic. Výhodou je podle Koubka (2007) to, že si pracovník rozšiřuje své schopnosti a dovednosti, a zároveň také to, že on sám i jeho nadřízení si testují jeho schopnosti a flexibilitu. Nevýhodou je podle Koubka

(2007) to, že pracovník nemusí být na každém pracovišti úspěšný, což může ovlivnit hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými i pracovníkovo sebevědomí.

**Pracovní porady** jsou také považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností zaměstnanců (Koubek, 2011). Koubek (2011) uvádí, že při pracovních poradách se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se jejich vlastní práce, pracoviště nebo podniku jako celku. Výhodou je výměna zkušeností či prezentování názorů a nevýhodou je zajištění problému časového umístění pracovní porady a organizace pracovní porady (Koubek, 2007).

### 1.5.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často podobají režimu, který se používá ve školách (např. kurzy na školách), ve vzdělávacích zařízeních (např. počítačových učebnách) nebo na vývojových pracovištích (Koubek, 2007). Vzdělávání mimo pracoviště bývá zabezpečováno interními i externími vzdělávacími útvary (Dvořáková et al., 2007). Tyto metody bývají podle Koubka (2007) používány hlavně k hromadnému vzdělávání skupin účastníků.

Koubek (2007) rozděluje metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště takto:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí),
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- assessment centre,
- Outdoor training,
- vzdělávání pomocí počítačů.

**Přednáška** je metoda zaměřená na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí, která má výhody v rychlosti přenosu informací a nenáročnosti na vybavení, a také nevýhodu v tom, že jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky přednášky (Koubek, 2007). Efektivnost přednášky podle Armstronga (2002) závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat danou látku s vhodným použitím vizuálních

pomůcek. Dále Armstrong (2002) uvádí, že by přednáška neměla být delší než 30 až 40 minut, také by neměla obsahovat příliš mnoho informací, aby si je účastníci byli schopni zapamatovat.

**Přednáška spojená s diskuzí** je podle Armstronga (2002) méně formální přednáška pro malou skupinu obsahující maximálně 20 lidí, kteří věnují spoustu času diskuzi. Účelem použití metody diskuze je podle Armstronga (2002), donutit účastníky, aby se aktivně zapojili do diskuze, dále poskytnout účastníkům možnost učit se ze zkušeností ostatních účastníků a v neposlední řadě rozvíjet schopnosti sebevyjadřování. Vzdělavatel má za úkol nenápadně stimulovat účastníky k tomu, aby mluvili, musí vést diskuzi podle předem daného plánu a zajišťovat závěrečné shrnutí diskuze (Armstrong, 2002).

**Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) je metoda, která zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuálních pomůcek, počítačů nebo jiných pomůcek (Koubek, 2007). Výhodou je praktičnost školení, nevýhodou je odlišnost podmínek od skutečného provozu v podniku (Dvořáková et al., 2007).

**Případová studie** je podle Koubka (2007) velmi rozšířenou a často používanou metodou. Je to metoda, při které dochází k popisu nějaké události nebo řady okolností, které se vzdělávající osoby snaží analyzovat, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení (Armstrong, 2002). Dále Armstrong (2002) uvádí, že případové studie by měly usilovat o zlepšení schopnosti zkoumat problémy a hledat informace. Výhodou je to, že případové studie napomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problémů, nevýhodou jsou mimořádné požadavky na přípravu studie a na vzdělavatele (Koubek, 2007).

**Workshop** (také někdy nazýván jako skupinové cvičení) je podle Koubka (2007) variantou případové studie, kde se praktické problémy řeší týmově a z komplexního hlediska. Výhody a nevýhody jsou podle Koubka (2007) stejné jako u případové studie. Variantou workshopu zaměřenou hlavně na kreativní myšlení a řešení problémů s reálnými podmínkami je brainstorming (Dvořáková et al., 2007).

**Brainstorming** je také podle Koubka (2007) variantou případové studie, ve které skupina vzdělávaných je vyzvána k tomu, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému, a po předložení návrhů je uspořádána diskuze o navrhovaných řešeních, kde se hledá nejlepší možné řešení problému. Výhodou je podle Koubka (2007) to, že tato metoda přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů.

**Simulace** je podle Dvořákové et al. (2007) vytváření modelové situace, která se co nejvíce blíží realitě, ale je zjednodušená na úroveň zvládnutelnou vzdělávanými osobami. Dále uvádí, že účastníci se řídí daným scénářem, který po nich vyžaduje v daném časovém období plnění na sebe navazujících rozhodnutí. Také Dvořáková et al. (2007) zmiňují, že tato metoda

je využívána hlavně v případech, kdy je výcvik v reálných podmínkách velice nákladný nebo nebezpečný. Výhodou je to, že tato metoda je velice účinná pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se, nevýhodou, že je metoda velmi náročná na přípravu (Koubek, 2007).

**Hraní rolí** (nebo tzv. manažerské hry) je metoda, která se zaměřuje na procvičování praktických schopností člověka (Dvořáková et al., 2007). Účastníci podle Koubka (2007) na sebe berou určitou roli a v ní poznávají mezilidské vztahy, konflikty a vyjednávání. Dále uvádí, že tyto role hrají účastníci podle předem daného scénáře, kde mají menší či větší prostor pro dotváření role. Hraní rolí se podle Armstronga (2002) využívá hlavně proto, aby poskytlo vzdělávaným (hlavně manažerům a vedoucím pracovníkům) určitou obratnost pro zvládnání takových situací, při kterých dochází k jednání lidí z očí do očí, například při výběrových pohovorech. Podle Koubka (2007) je výhodou této metody učení účastníků samostatně myslet a reagovat, nevýhodou je pečlivá organizační příprava a velké požadavky na vzdělavatele.

**Assessment centre** (také tzv. diagnosticko-výcvikový program) je moderní a velmi využívanou metodou při výběru a vzdělávání zaměstnanců, při které účastník vzdělávání plní určité úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce zaměstnance (Koubek, 2007). Podle Koubka (2007) jsou úkoly a problémy často náhodně generovány a vyhodnocovány počítačem. Dále podle Koubka (2007) představuje assessment centre zdokonalené metody případových studií, simulace a hraní rolí.

**Outdoor training** je metoda, která využívá sportovní aktivity v otevřeném prostoru pro učení poznávat manažerskou práci (Dvořáková et al., 2007). Manažeři se při hraní učí např. hledání optimálního řešení určitého úkolu, umění komunikovat se spolupracovníky nebo spolupracovat v týmu (Koubek, 2007). Po skončení aktivity následuje diskuze o tom, jaké dovednosti byly zapotřebí při plnění aktivity a co by se dalo zlepšit (Dvořáková et al., 2007).

**Vzdělávání pomocí počítačů** (e-learning) patří podle Koubka (2007) mezi velmi oblíbenou metodu vzdělávání. Počítače napomáhají simulovat pracovní situace, usnadňují vzdělávání pomocí grafů, obrázků nebo schémat (Koubek, 2007). Je to vhodná metoda zejména pro rychlé osvojení znalostí (Dvořáková et al., 2007). Vzdělávání pomocí počítačů šetří čas, snižuje náklady, zvyšuje aktivitu účastníků vzdělávání a podmaňuje si vzdálenost (Dvořáková et al., 2007).

## 1.6 Realizace vzdělávání

Proces realizace vzdělávání se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) skládá z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektoři (Vodák a Kucharčíková, 2011). Realizace má podle Hroníka (2007) tři fáze:

- **příprava**– projekt vzdělávací akce je již připraven, ale je nutné všechno připravit k tomu, aby tento projekt mohl být realizován. Je potřeba připravit lektora, učební materiály, pomůcky a v neposlední řadě účastníky. Dále je zapotřebí zajistit celou akci organizačně.
- **Vlastní realizace**– začíná příjezdem lektora na místo konání vzdělávací akce. Zahrnuje zahájení akce, monitorování a dění průběhu akce, případně řešení nenadálých situací, které vznikají při realizaci samotné vzdělávací akce.
- **Transfer**– zahrnuje aktivity, které nastanou při skončení vzdělávací akce. Dochází ke zpracování poznatků, které vznikají během akce, fotodokumentace nebo videozáznamů z průběhu vzdělávací akce.

Podle Dvořákové et al. (2007) do fáze realizace zařazujeme:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů,
- vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv,
- zajištění lokality, potřebného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů,
- zajištění dopravy a ubytování (pokud je to nutné),
- včasné informování účastníků školení,
- distribuci instrukcí ke školení.

Do této fáze patří podle Dvořákové et al. (2007) i příprava hodnotících dotazníků a evidence účasti jednotlivých zaměstnanců na školeních. Dále Dvořáková et al. (2007) uvádí, že během samotného školení je zapotřebí soustavně monitorovat, zda školení probíhá podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Také zmiňují to, že každý ukončený kurz by měl zahrnovat vypracování hodnotící zprávy, aby podnik měl aktuální přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků. Podle Armstronga (2002) by se mělo každé vzdělávání po ukončení vyhodnocovat, aby se zjistilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky.

## 1.7 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování vzdělávání je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) poslední a zároveň velice důležitou fází vzdělávacího procesu. Armstrong (2002) si myslí, že je velice důležité vyhodnocovat vzdělání proto, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování výsledků učení, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je potřeba vykonat zlepšení nebo změnu, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Dále si Armstrong (2002) myslí, že základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání se musejí vytvářet už ve fázi plánování vzdělávání a zároveň je zapotřebí zvážit, jaké informace je třeba získat a analyzovat pro hodnocení kurzů.

Proces vyhodnocování vzdělávání definuje Armstrong (2007, s. 508) jako: „*Každý pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.*“ Vyhodnocování podle Armstronga (2002) vyúsťuje do řízení, to spočívá v rozhodování, zda mělo dané vzdělávání smysl (především z hlediska poměrů nákladů a přínosů), nebo nikoliv a co zlepšit, aby bylo nákladově efektivnější.

Armstrong (2002) říká, že vyhodnocování je součástí integrálního vzdělávání. Také zmiňuje, že je to ve své základní formě porovnávání cílů (žádoucího chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Armstrong (2002) dále poukazuje na to, že stanovení cílů a metod měření výsledků by mělo být podstatnou částí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.

Efektivnost vzdělávacích programů zaměstnanců se projevuje výsledky vzdělávacích aktivit, nikoli samostatnými aktivitami, které jsou sice viditelné a měřitelné, nicméně se jedná pouze o určitý druh činnosti (Dvořáková et al., 2007).

Dvořáková et al. (2007) vytvořili následující postup, který lze využít pro vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu:

1. definice výsledků, kterých má školení dosáhnout – po identifikaci potřeb je nutné přesně specifikovat, jakých výsledků a výstupů má být dosaženo,
2. transformace výsledků v cíle – cíle definují nejen co, ale také kdy jich má být dosaženo,
3. zajištění, aby každý (tj. školený, školitel, vedoucí školeného) znal od začátku cíl,
4. vytvoření metod pro porovnání výsledků s cíli,
5. vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu,
6. využití výsledků.

Podle Armstronga (2007) můžeme jako prostředek hodnocení celkového účinku vzdělávání na výkon organizace vypočítat podle vztahu:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání (Kč)}} \times 100 \quad [\%] \quad (1)$$

### 1.7.1 Modely vyhodnocování vzdělávání

Modely pro vyhodnocování jsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) složeny z několika následujících kroků či stupňů. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí dva modely vyhodnocování vzdělávání, a to pětiúrovňový model vyhodnocování a pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování.

**Pětiúrovňový model vyhodnocování** podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) obsahuje těchto pět úrovní: reakce, hodnocení poznatků, hodnocení pracovního chování, hodnocení na úrovni organizační jednotky a hodnocení konečné hodnoty. Jednotlivé úrovně popisují Vodák a Kucharčíková (2011) takto: Reakce školených osob na to, co si myslí o užitečnosti vzdělání, tématech, lektorech a jaké mají zážitky ze vzdělávání. Hodnocení poznatků školených osob, a to jakých nových znalostí a dovedností ze vzdělávání dosáhly. Hodnocení pracovního chování se týká toho, jaké množství načerpaných znalostí a dovedností využívají absolventi při výkonu své práce. Hodnocení na úrovni organizační jednotky zjišťuje, jaký dopad mají změny pracovního chování na fungování a výsledky organizace, v níž jsou absolventi vzdělávání zaměstnání. Hodnocení konečné hodnoty se zaměřuje na prospěch, jaký má ze vzdělání podnik jako celek (ziskovost, růst apod.). Armstrong (2007) doporučuje pouze čtyři úrovně vyhodnocování, a to reakce, hodnocení poznatků, hodnocení chování a hodnocení výsledků.

**Pětiúrovňový aplikační model vyhodnocování** se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) zaměřuje na těchto pět úrovní: vyhodnocování reakcí, které zajišťuje informace o postojích účastníků k učení, ale nebere v úvahu, co se skutečně naučili. Vyhodnocování nárůstu vědomostí, které získali účastníci v důsledku vzdělávání. Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce, kde se sledují dopady procesu učení na výkonnost jednotlivce v jeho práci. Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku, kde se hodnocení zabývá dopadem vzdělávání na efektivitu podniku. Poslední úrovní je vyhodnocování změn v kultuře podniku, kde jde o dosažení výkonnostních změn a o změny v oblasti kultury chování zaměstnanců a celých oddělení.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V C.S.CARGO A.S.**

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost C.S.CARGO a.s. je významný poskytovatel dopravních a logistických služeb nejen v České Republice, ale také v dalších zemích střední a východní Evropy. Společnost má 27 poboček a také 12 logistických center. Dále společnost vlastní 2427 vozidel a uskutečnili s nimi 357 462 přeprav (celkem za rok 2016). Společnost zajišťuje dopravu po silnici, po moři i ve vzduchu. Na železniční dopravu se společnost nezaměřuje (C.S.CARGO, 2017a)

C.S.CARGO a.s. patří do skupiny C.S.Cargo Holding N.V. V roce 2016 skupina dosáhla tržeb ve výši 4,5 mld. Kč. Zisk před započtením úroků, daní a odpisů činil 394 milionů. Kč. Tyto ukazatele řadí společnost mezi vedoucí středoevropské subjekty poskytující dopravní a logistické služby. Mezi významné klienty společnosti patří například Audi, Nissan, Plzeňský prazdroj, Saint- Gobain, Continental Teves a mnoho dalších (C.S.CARGO, 2018a).

Společnost nabízí rozmanitou škálu služeb pro své zákazníky. Hlavní službou je přeprava nákladu a komplexní logistické služby– skladování, cross-dockové služby, milk-run řešení a další optimalizační procesy. C.S.CARGO není pouze dopravcem, který vozí zboží z bodu A do bodu B, ale podnikem, který svým zákazníkům nabízí plný servis logistických služeb a přináší jim optimální řešení na míru (C.S.CARGO, 2018a).

#### **2.1.1 Historie společnosti**

Vznik skupiny C.S.CARGO se datuje do roku 1995, kdy byla ve městě Jičín v Královéhradeckém kraji založena lokální dopravní společnost C.S.CARGO a.s. V prvních letech své činnosti se společnost zaměřovala zejména na poskytování dopravních a logistických služeb pro automobilový průmysl (C.S.CARGO, 2018a). V roce 2001 vybudovala první logistické centrum, které umožňovalo poskytovat zákazníkům nejmodernější logistické služby. Postupně společnost navyšovala svůj obrat, počet zaměstnanců i kapacitu vozového parku. Tento růst umožnil společnosti v roce 2004 expandovat do dalších evropských zemí. S touto expanzí nastala také reorganizace na mezinárodní holding, který postupně do své struktury získal další významné společnosti ze střední a východní Evropy. Byly to například společnosti: Šmidberský Transport, TSL Unitrans, Air-Sea nebo JTC Transcentrum. V současné době skupina působí ve třech evropských zemích, a to v České republice, na Slovensku a v Polsku (C.S.CARGO, 2017b).

## 2.1.2 Sektory společnosti

Společnost se zaměřuje na mnoho sektorů. Hlavní sektor společnosti tvoří **automobilový průmysl**. Z automobilového průmyslu vychází 38 % tržeb společnosti. Objem převezeného materiálu za rok je 900 milionů kg. Hlavní zákazníci v tomto sektoru jsou Benteler, Continental, Volkswagen, Škoda Auto, Audi, Magna a další (C.S.CARGO, 2018b). Druhý sektor tvoří **potravinářský a nápojářský průmysl** a tvoří 29% podíl na tržbách společnosti. Objem převezeného materiálu za rok činí 3 miliardy kg. Hlavní zákazníci v tomto sektoru jsou Mattoni, Pilsner Urquell, Tesco, Penny Market a další (C.S.CARGO, 2018c). Třetí sektor tvoří **elektronika a maloobchod**, který tvoří 11% podíl na tržbách společnosti. Objem převezeného materiálu za rok je 140 milionů kg. Největšími zákazníky jsou podniky Mora, Siemens, Panasonic, Hartmann nebo ABB (C.S.CARGO, 2018d). Další sektor tvoří **stavební průmysl**, který má 8% podíl na tržbách podniku. Objem převezeného materiálu je 180 milionů kg a mezi největší zákazníky v tomto sektoru patří Knauf, Rockwool a Ronal (C.S.CARGO, 2018e). Zbytek podílu na tržbách, a to celkem 14 %, tvoří **obalový průmysl a ostatní** (viz obrázek 2).



Obrázek 2 Sektory společnosti (C.S.CARGO, 2017a)

## 2.2 Školení

Pro budoucí rozvoj celé společnosti je velmi důležité, aby docházelo také k rozvoji zaměstnanců podniku. K tomu dochází vzděláváním zaměstnanců formou školení. Řidičům nákladních vozidel jsou ve společnosti C.S.CARGO poskytována hlavně zákonně povinná školení, které řidiči musí absolvovat, aby mohli vykonávat své povolání. Konkrétně to jsou školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a profesní školení. Školení na ostatní povinnosti a činnosti řidičů nákladních vozidel je obsaženo v dokumentu, který vytvořila společnost s názvem Manuál řidiče. Jiná školení nejsou řidičům nabízena. O termínu školení jsou řidiči včas upozorněni svým nadřízeným, kterým je mistr dopravy, pomocí SMS nebo mobilního hovoru. O všech školeních, která proběhnou, musí být proveden záznam školitele doložený osnovou, datem školení a prezenční listinou školených zaměstnanců.

### 2.2.1 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (známé pod zkratkou BOZP) jsou legislativou stanovená pravidla nebo opatření, jejichž úkolem je předcházet ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu (BOZP, 2018a). Základní legislativa, která upravuje tuto problematiku, je zákoník práce- 262/2006 Sb. Toto školení probíhá podle C.S.CARGO (2017c) při nástupu zaměstnance do práce a dále:

- při změně pracovního zařazení nebo druhu práce,
- při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických či pracovních postupů,
- v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Při vstupním školení musí být každý zaměstnanec prokazatelně seznámen s platným pracovním řádem podniku, pracovními a technologickými postupy, právními a technickými normami pro zajištění BOZP týkajících se např. strojů, s nimiž se bude pracovat, riziky na daném pracovišti (C.S.CARGO 2017c). Dále musí probíhat opakovaná školení minimálně jednou za dva roky a obsah určuje zaměstnavatel (C.S.CARGO, 2017c).

Podle zákoníku práce (ČESKO, 2006) toto školení obsahuje:

1. předcházení ohrožení života a zdraví při práci (§ 101- §102)
2. povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance (§103)
  - osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje (§104)

- povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocech z povolání (§105)
  - práva a povinnosti zaměstnance (§106)
3. společenská ustanovení (§107)
- účast zaměstnanců na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (§108)

Toto školení je neoddelitelnou součástí každé pracovní činnosti, a tedy i součástí školení řidičů ve společnosti C.S.CARGO. Školení se musí účastnit povinně všichni řidiči. BOZP je ve společnosti školená externím školitelem ze společnosti CIVOP a je součástí společného bloku školení, který zahrnuje školení bezpečnosti a ochrany při práci, požární ochranu a profesní školení řidičů.

### **2.2.2 Požární ochrana**

Požární ochrana je aplikace technických i teoretických prostředků prevence požáru, které jsou obsaženy v platných předpisech a normách v oboru požární bezpečnosti (BOZP, 2018b). Nejdůležitějším předpisem je zákon č. 133/1985 Sb. zákon České národní rady o požární ochraně (prováděcí vyhláškou č. 242/2001 Sb.). Tento zákon podle ČESKO (1985) obsahuje:

1. povinnosti ministerstev a jiných státních orgánů, právnických a fyzických osob na úseku požární ochrany (§2- §22),
2. státní správu a samosprávu na úseku požární ochrany (§23- §38),
3. preventivní požární kontroly (§39- §42),
4. sbor požární ochrany (§43- §64),
5. jednotky požární ochrany (§65- §73),
6. spolupráci na úseku požární ochrany (§74- §75),
7. postih právnických osob, podnikajících fyzických osob a fyzických osob (§76- §79),
8. náhradu škody (§80- §84),
9. společná, přechodná a závěrečná ustanovení (§85- §104).

Zaměstnavatel je povinen provádět toto školení řidičů na požární ochranu při nástupu do zaměstnání, při každé změně pracoviště nebo pracovního zařízení, pokud se tím mění obsah školení, které bylo uskutečněno při nástupu řidiče (C.S.CARGO, 2017c) Dále je zaměstnavatel povinen školení o požární ochraně opakovat pro řidiče nejméně v intervalu jednou za 2 roky (C.S.CARGO, 2017c). Toto školení může provádět pouze: osoba odborně způsobilá, technik

požární ochrany, proškolený vedoucí pracovník a preventista požární ochrany (C.S.CARGO, 2017c)

Školení o požární ochraně provádí ve společnosti externí školitel ze společnosti CIVOP a školení je stejně jako BOZP součástí školicího bloku, který obsahuje školení na BOZP, požární ochranu a profesní školení.

### 2.2.3 Profesní školení

Jedná se o školení, které je povinné dle zákona č. 374/2007 Sb. pro všechny řidiče nákladních vozidel. Tímto zákonem se mění zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel (ČESKO, 2007). Podle tohoto zákona zdokonalování odborné způsobilosti řidičů zahrnuje vstupní školení a pravidelně opakovaná školení (ČESKO, 2007). Vstupní školení probíhá formou výuky a výcviku a na závěr je zkouška z profesní způsobilosti řidičů (ČESKO, 2007). Opakované školení slouží podle tohoto zákona k prohloubení znalostí, které řidiči získali při vstupním školení a provádí se formou výuky (ČESKO, 2007). Řidiči se musí zúčastnit pravidelného školení podle tohoto zákona v rozsahu 35 hodin do konce pátého roku od data vydání profesního průkazu a toto školení je rozděleno do ročních kurzů v rozsahu 7 hodin (ČESKO, 2007). Profesní školení může provádět pouze fyzická nebo právnická osoba, která získá akreditaci k této činnosti od krajského úřadu (ČESKO, 2007). Opakované školení řidičů se podle C.S.CARGO (2017d) skládá z těchto částí:

- **pravidla silničního provozu, výklad a použití v praxi** – dle zákona č. 361/2000 Sb. o provozu na pozemních komunikacích (§3, §10, §46), bodový systém (časový rozsah celkem 1 hodina),
- **defenzivní přístup k řízení motorových vozidel** – zásady defenzivní jízdy, typologie řidičů (časový rozsah celkem 30 minut),
- **technika současných motorových vozidel** – zákon č. 56/2001 Sb. o podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, vyhláška č. 341/2014 Sb. o schvalování technické způsobilosti a o technických podmínkách provozu vozidel na pozemních komunikacích, neprovozuschopnost vozidel, ABS, ASR (časový rozsah celkem 30 minut),
- **vliv pneumatik na bezpečnost** – aquaplaning, rozdělení pneumatik, značení pneumatik, zimní pomůcky a doplňky (časový rozsah celkem 15 minut),
- **teorie zásad bezpečné jízdy** – jízda s nákladem, odstředivé síly, pozornost řidiče, kluzký povrch, návěs tandem vlek (časový rozsah celkem 1 hodina)

- **ekonomika provozu** – využití logistiky, tankování paliva (cena, kvalita), využití krouticího momentu motoru (časový rozsah celkem 15 minut),
- **nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 561/2006 o harmonizaci některých předpisů v sociální oblasti týkajících se silniční dopravy, pracovní doba řidičů** – dohoda CMR, ATP, přepravní smlouva, způsob naložení materiálu, kontrola nákladu, upevňovací prostředky (časový rozsah celkem 1 hodina),
- **základní znalosti o manipulaci s nebezpečným zbožím** – seznámení s dohodou ADR, kontrola obalů, výbava vozidel, doklady k nákladu (časový rozsah celkem 30 minut),
- **pracovní rizika řidiče** – upevňování nákladů, úrazy a problémy při nakládání (časový rozsah celkem 1 hodina),
- **dopravní předpisy jiných států** – porovnání značení, dopravní situace, zákazy jízd (časový rozsah celkem 45 minut),
- **jednotky placení mýtného Permíd** – Ovládání, nastavení, sankce (časový rozsah celkem 15 minut).

Ve společnosti C.S.CARGO probíhá profesní školení v rámci společného školicího bloku se školením BOZP a požární ochrany. Školení pro pobočku v Jičíně zabezpečuje externí školitel z Autoškoly Vašek se sídlem v Nové Pace. Autoškola Vašek školí řidiče společnosti ve své pobočce v Nové Pace nebo přímo v pobočce společnosti C.S.CARGO v Jičíně. Hlavním školitelem je Václav Řeháček, který navíc poskytuje řidičům také možnost porady v oblasti odborných znalostí pomocí mobilního telefonu po celý rok. Opakovaná školení probíhají ve společnosti v období od září do prosince. Řidiči si mohou sami vybrat termín, ve kterém se chtějí školení zúčastnit, ale musí termín nahlásit dopředu svému nadřízenému pracovníkovi. Řidiči mají možnost využít školení na jiných pobočkách společnosti např. v Ostravě nebo Plzni. Většina řidičů z pobočky v Jičíně využívá termíny školení v Jičíně nebo v Nové Pace. V roce 2017 měli řidiči z pobočky v Jičíně na výběr z devíti termínů školení (viz tabulka 1). Nejvíce řidičů využívá termíny v prosinci, a to hlavně 27. a 29. prosince. Na začátku školení řidiči musí vyplnit prezenční listinu, která obsahuje jméno a příjmení, datum narození, číslo profesního osvědčení a podpis účastníka školení. Řidiči nedostávají na konci školicího bloku písemný test nebo hodnocení školení a mnozí řidiči nemají motivaci zůstat na školení do samého konce. Za profesní školení musí společnost zaplatit přibližně částku 500 Kč za každého zúčastněného řidiče.

**Tabulka 1** Přehled termínů opakovaných školení v roce 2017 (pobočka Jičín)

Termín	Čas	Místo konání	Adresa
16.9.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
23.9.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
7.10.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
28.10.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
11.11.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
2.12.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
16.12.2017	9:00	Nová Paka	Autoškola Řeháček, Komenského 398, 509 01 Nová Paka
27.12.2017	9:00	Jičín	C.S.CARGO, Hradecká 816, 506 01 Jičín
29.12.2017	9:00	Jičín	C.S.CARGO, Hradecká 816, 506 01 Jičín

Zdroj: C.S.CARGO (2017e)

#### 2.2.4 Manuál řidiče

Manuál řidiče je dokument, který vydala společnost C.S.CARGO jako vzdělávací materiál pro své řidiče nákladních vozidel. Každý řidič tento manuál obdrží při podepisování pracovní smlouvy na personálním oddělení a je povinen vozit ho s sebou v nákladním vozidle na dostupném místě. Manuál byl zpracován pro usnadnění plnění nejdůležitějších úkolů a pro dodržení správného postupu při zajištění provozu v nákladní dopravě (C.S.CARGO, 2015). Manuál je pro řidiče závazný dokument a jeho nedodržování je posuzováno jako porušení pracovní kázně. Povinností řidiče je seznámit se s celým textem tohoto dokumentu a v případě nejasností ihned kontaktovat své nadřízené (C.S.CARGO, 2015).

Manuál řidiče obsahuje: úvodní slovo vedení společnosti, kontakty na důležité osoby ve společnosti, povinnosti řidiče: všeobecné povinnosti řidiče, povinnosti řidiče vzhledem k jednotlivým jízdám (povinnosti při výjezdu vozidla, povinnosti během přepravy, povinnosti během nakládky a vykládky, povinnosti po ukončení přepravy), povinnosti při řešení mimořádných událostí (havárie dopravních prostředků, postup při poškození přepravovaného nákladu, ohrožení životního prostředí) a přílohy (C.S.CARGO, 2015).

**Všeobecné povinnosti řidiče** dle manuálu řidiče obsahují sdělení, že řidič je osoba, která je v neustálém kontaktu se zákazníkem, a proto je chování, vystupování, jednání a vzhled řidičů důležitým činitelem ovlivňující image podniku v očích zákazníků. Součástí povinností je absolvovat pravidelná profesní školení řidičů a dále zákonná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Řidič je povinen pravidelně před jízdou kontrolovat

množství PHM (AdBlue), chladicí kapaliny, olej v motoru, brzdovou kapalinu, kapalinu do ostřikovačů, řízení, čistotu čelního skla, úplnost předepsaného vybavení (ADR, povinná výbava, doklady), kontrolu dotažení matic kol a mnoho dalších věcí. Řidič dále musí zajistit takový vnější vzhled vozidla, aby nekazil pověst podniku. Opravu a pravidelný servis musí řidič hlásit vždy dopředu technikovi na pobočce. Závady řidič hlásí technikovi většinou pomocí SMS a technik zajistí servis vozidla. Řidiči nesmí sdělovat jiným osobám obchodní tajemství společnosti C.S.CARGO a.s. Dále má řidič povinnost řídit se pokyny nadřízených pracovníků, odpovědně hospodařit se svěřenými peněžními prostředky, kreditními kartami a ostatním majetkem. Má povinnost nahlásit ztrátu či odebrání řidičského oprávnění, digitální karty do tachografu a jiných dokumentů znemožňující vykonávat funkci řidiče. Také řidič musí stahovat svou digitální kartu a data z tachografu v zákonných termínech na místech k tomu určených (karta řidiče každých 28 dnů, tachograf vozidla každých 90 dnů). Na vyzvání odpovědného pracovníka je řidič povinen podrobit se namátkové dechové kontrole (stvrzené zápisem) a kontrole celého vozidla i soupravy včetně úložných prostor.

**Povinnosti řidiče při výjezdu vozidla** dle manuálu řidiče obsahují to, že řidič musí nastupovat k výkonu přepravy řádně odpočínutý a upravený, dále nesmí být pod vlivem alkoholu a jiných návykových látek. Při předávání vozidla mezi řidiči musí být správně vyplněný formulář o předání vozidla ve vozidle a řidič, který si přebírá vozidlo, musí při zjištění jakéhokoliv nesouladu informovat technika na pobočce. Pokud přebírající řidič ve formuláři nenajde pochybení, odevzdá podepsaný druhý list předávajícího protokolu technikovi pobočky. Dále má řidič povinnost provést kontrolu svěřeného vozidla tak, aby byla zajištěna provozuschopnost vozidla. Řidič je také povinen zkontrolovat, zda je vozidlo pro danou přepravu dostatečně vybaveno (např. kurty, výbava ADR).

**Povinnosti řidiče během přepravy** dle manuálu řidiče určují povinnost řidiče v průběhu přepravy dodržovat všechny aktuální zákonné předpisy, především zákon o silniční dopravě, pravidla provozu na pozemních komunikacích, dohodu ADR, AETR a používat předepsané ochranné pomůcky. Dále určují povinnost přepravu provést dle instrukcí dispečera dopravy, v případě vybavení vozidla komunikační jednotkou Echotrack se řídí informacemi o trase z tohoto systému a odchylka od trasy není v žádném případě povolena. Řidič je povinen průběžně vyplňovat všechny doklady o průběhu přepravy: elektronický záznam o provozu vozidla nákladní dopravy, vyúčtování cesty, Check List a další. Elektronický záznam o provozu vozidla nákladní dopravy slouží jako podklad pro výpočet mzdy a stravného řidiče, a je tedy v zájmu řidiče mít tento záznam správně vyplněný. Dále je řidič povinen provádět tankování dle aktuálního ceníku a na schválených čerpacích stanicích (seznam stanic je řidičům

k dispozici u mistrů dopravy). Řidič je také povinen každé ráno do 7:00 hodin zaslat SMS, která obsahuje: místo, kde se řidič v daném okamžiku nachází, předpokládaný příjezd na nakládku či vykládku, zbývající čas výkonu a jízdy, případně omezení výkonu a plánovaný týdenní odpočinek. Řidič dále odpovídá za zásilku od jejího převzetí od odesílatele až do předání zásilky a průvodních dokladů příjemci. Každou samostatnou zásilku musí doprovázet průvodní doklady, které musí být řádně vyplněny, musí obsahovat všechny náležitosti a údaje musí odpovídat skutečnosti.

**Povinnosti řidiče během nakládky a vykládky** dle manuálu řidiče určují řidiči povinnost dodržovat termíny nakládky a vykládky podle obdržené objednávky. V případě sebemenšího zdržení je řidič povinen informovat včas svého dispečera dopravy. Dále je řidič povinen zajistit upevnění nákladu proti pohybu, je odpovědný za rovnoměrné rozložení nákladu po celé ploše nákladového prostoru tak, aby nebyla přetížena některá z náprav nákladního vozidla. Také je řidič odpovědný za stav nákladu po celou dobu jízdy. Řidič na místě nakládky či vykládky neřeší jakýkoliv problém, ale je povinen kontaktovat svého dispečera dopravy. Řidič musí zajistit, aby při nakládce a vykládce obdržel všechny potřebné doklady. Řidič je odpovědný za kontrolu stavu a množství zboží při nakládce, přepravě a při vykládce. Dále je v manuálu mnoho dalších povinností řidiče během nakládky a vykládky, které řidič musí dodržovat.

**Povinnosti řidiče po ukončení přepravy** dle manuálu řidiče určují řidiči povinnost předávat nákladní vozidlo v řádném stavu a informovat odpovědného pracovníka podniku a řidiče, který vozidlo přejímá, o všech problémech souvisejících s technickým stavem nákladního vozidla a průběhem přepravy – řádné vyplnění předávacího protokolu. Dále je řidič povinen odstavit vozidlo na místě, které mu určí dispečer dopravy. Také je řidič povinen odevzdat doklady na oddělení likvidace jízd doporučeně poštou nebo na pobočce společnosti. Veškeré doklady je řidič povinen odevzdat v nejkratším možném termínu od ukončení přepravy, aby nedocházelo ke zpoždění fakturace. Řidič musí odevzdat tyto doklady: řádně vyplněné vyúčtování cesty, řádně vyúčtovanou zálohu (pokud byla řidiči před jízdou poskytnuta), doklady o tankování a dálničních poplatcích, jiné doklady za nákup jakéhokoliv materiálu a zaplacených opravách, doklady k nákladu, předávací protokol (pouze pokud dojde ke změně posádky na daném vozidle) a v neposlední řadě záznam o dopravní nehodě (pokud při přepravě dojde k dopravní nehodě).

**Povinnosti řidiče při řešení mimořádných událostí** dle manuálu řidiče obsahují povinnost řidiče, při každé pojistné nebo mimořádné události zavolat příslušného nadřízeného (mistra dopravy, technika pobočky nebo dispečera). Dále řidiči určují postup, který je povinen

dodržet při havárii dopravních prostředků. Tento postup zahrnuje to, že řidič je na místě nehody povinen vyplnit (bez ohledu na výši škody) záznam o dopravní nehodě a také zavolat policii (pokud vznikne povinnost oznámit nehodu policii). Pokud dojde při nehodě k usmrcení nebo zranění osoby, je řidič povinen zavolat záchrannou službu, policii, případně hasiče a poskytnout první pomoc a pomoc se zajištěním majetku, dále zavolat technika na pobočce a také neposkytovat žádné informace o nehodě novinářům a veřejnosti. Dále určují postup při poškození přepravovaného nákladu, který se skládá z povinnosti řidiče během přepravy informovat dispečera o vzniklém poškození, provést všechna dostupná opatření k zabránění vzniku další škody a sepsat reklamační zápis při přejímce zboží. Další povinnosti řidiče jsou spojené s ohrožením životního prostředí. Řidič je při tomto ohrožení povinen vždy hlásit vzniklou situaci technikovi pobočky a dispečerovi dopravy.

Důležitou částí manuálu řidiče jsou **přílohy**, které obsahují dokumenty pro přepravu. Obsahují příklady formulářů, a to výpis z obchodního rejstříku, výpis z živnostenského rejstříku, osvědčení o registraci, předávací protokol vozidla, záznam o dopravní nehodě (návod k vyplnění, vzor vyplnění), vyúčtování cesty, kódy činností pro vyplnění záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy, vzory vyplněných záznamů o provozu vozidla nákladní dopravy, místa pro stahování karet řidiče a tachografů vozidel, výhrady do CMR, použití tankovacích a platebních karet, sběrná místa pro odevzdání dokladů od jízdy. Dále obsahují návod na obsluhu mytých jednotek, důležité kontakty ve společnosti, manuál terminálu Echotrack, dobu řízení a přestávek.

**Vyúčtování cesty** je důležitou součástí výkonu práce řidiče nákladního vozidla. Tato problematika zahrnuje dle manuálu řidiče několik příloh: vzor vyúčtování cesty, kódy činností pro vyplnění záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy a vzory vyplněných záznamů o provozu vozidla nákladní dopravy. Na základě vyúčtování cest je řidičům vypočítávána výše stravného a výše mzdy. Vyúčtování cesty se skládá z hlavičky vyúčtování a z dokumentů z dané přepravy (např. CMR listy, vyplněné záznamy o provozu vozidla nákladní dopravy (pokud nejsou vyplněné elektronicky) vyúčtování poskytnutých záloh nebo tankovací listky).

**Práce s echotrackem** je také popsána v rámci přílohy manuálu řidiče. Echotrack je systém fungující pomocí GPS. Manuál řidiče určuje postup přihlášení řidiče na terminál, přihlášení přípojného vozidla, přijmutí objednávky dispečera a vytváření záznamů o provozu vozidla nákladní dopravy, zadávání nakládky a vykládky, zadávání tankování, zadávání bezpečnostních přestávek řidiče, ukončení objednávky. Dále dle manuálu řidiče popisuje možnost zobrazení trasy objednávky a možnost vymazání průjezdného bodu.

### 2.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zpracováno ve společnosti C.S.CARGO a.s. za účelem zjištění zpětné vazby na již probíhající školení, která společnost nyní nabízí svým řidičům nákladních vozidel. Dalším důvodem dotazníkového šetření je zjištění, o jaké další školení by měli řidiči zájem (viz příloha A). Dotazníky byly řidičům rozdány v tištěné podobě v rámci školicího bloku na BOZP, požární ochranu a profesní školení ve dnech 27. 12. a 29. 12. 2017.

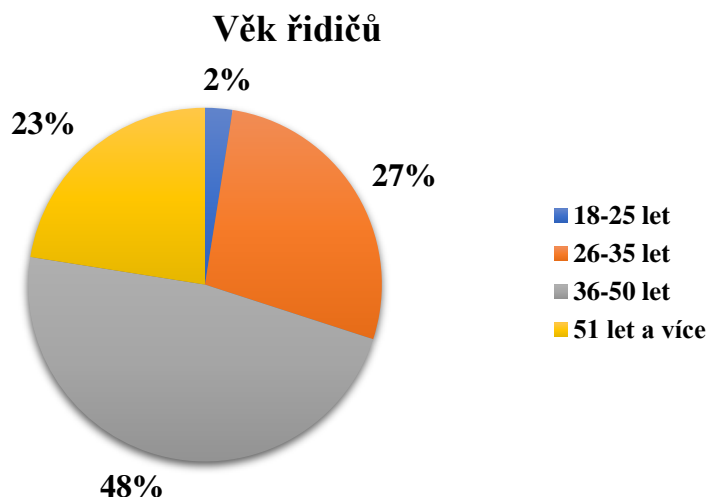
Bylo vybráno 40 respondentů (řidičů), kteří jsou zaměstnáni na pobočce v Jičíně. Celkem je na této hlavní pobočce společnosti zaměstnáno 239 řidičů. Rozdělení výběru 40 řidičů je 37 mužů a 3 ženy. Toto rozložení mužů a žen je dáno druhem zaměstnání, protože zaměstnání řidiče nákladního vozidla se věnují zejména muži, avšak společnost cílí i na ženy a dělá speciální náborové kampaně pro řidičky nákladních vozidel. Pouze jeden z vybraných řidičů se účastnil školicího bloku poprvé, zbytek řidičů absolvoval toto školení opakovaně.

Ve vybrané skupině dosáhlo nejvíce řidičů výučního listu v různých učebních oborech, a to 70 %. Dále 25 % řidičů dosáhlo středoškolského vzdělání. Pouze malá část vybraných řidičů má základní vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, celkem 5 %. Žádný z řidičů nedosáhl vysokoškolského vzdělání (viz obrázek 3).



**Obrázek 3** Nejvyšší dosažené vzdělání vybrané skupiny řidičů (autor, 2018)

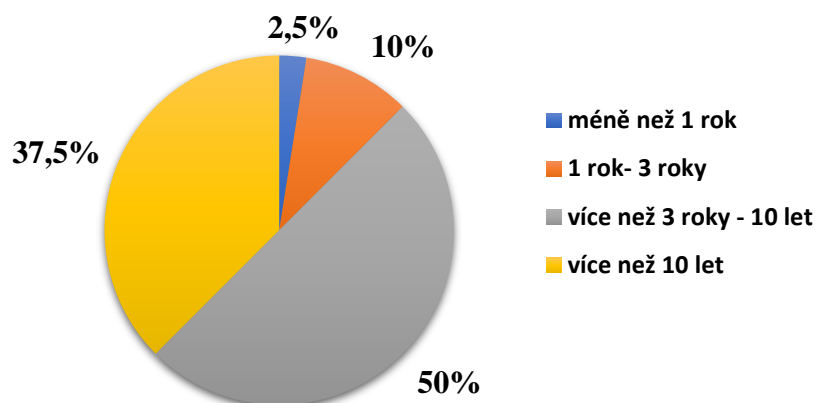
Nejvíce řidičů z vybrané skupiny je ve věkovém rozmezí 36 let až 50 let. Tyto řidiči mají většinou dlouholetou praxi v zaměstnání jako profesionální řidič. Druhou nejčastější věkovou skupinou ve společnosti je 26 let až 35 let. Třetí skupinu tvoří řidiči ve věku 51 let a více. Poslední nejmenší skupina řidičů je v rozmezí 18 let až 25 let (viz obrázek 4).



**Obrázek 4** Věk vybraných řidičů společnosti C.S.CARGO a.s. (autor, 2018)

Délka vykonávání zaměstnání profesionálního řidiče se liší podle věku jednotlivých řidičů. Většina řidičů z vybrané skupiny vykonává toto zaměstnání pro společnost C.S. CARGO déle než tři roky. Polovina z této skupiny jezdí pro společnost více než tři roky, ale méně než deset let. Více než třetina řidičů jezdí pro společnost déle než deset let. Zbytek jezdí ve společnosti méně než tři roky (viz obrázek 5). V porovnání se skutečnou délkou vykonávání zaměstnání jako profesionální řidič se údaje trochu liší. Celkově více než 60 % řidičů jezdí déle než deset let. Dále 30 % déle než tři roky, ale méně než deset let. Zbytek řidičů jezdí déle než jeden rok, ale méně než tři roky. Žádný z řidičů nejezdí kratší dobu než jeden rok, tedy není mezi řidiči žádný začátečník.

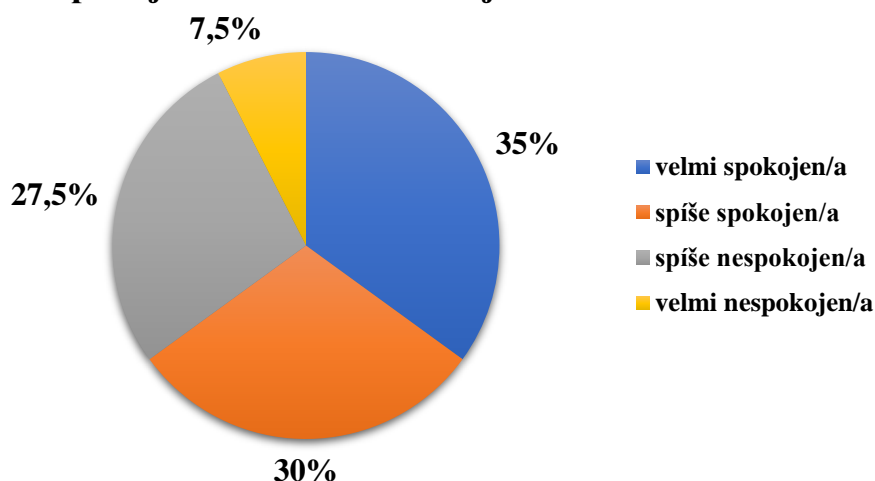
### Délka vykonávání zaměstnání profesionálního řidiče pro C.S.CARGO a.s.



**Obrázek 5** Délka vykonávání zaměstnání profesionálního řidiče (autor, 2018)

Více než polovina řidičů je spokojena s průběhem, obsahem a nabídkou stávajícího školení, které probíhá formou školicího bloku (BOZP, požární ochrany, profesního školení) a manuálu řidičů. Zároveň nezanedbatelná skupina řidičů je nespokojena se stávajícím školením (viz obrázek 6). Řidiči, kteří jsou nespokojeni se stávajícím vzděláním, které společnost nabízí, uvedli jako nejčastější důvod jejich nespokojenosti to, že jsou řidičům nabízena pouze zákonně povinná školení.

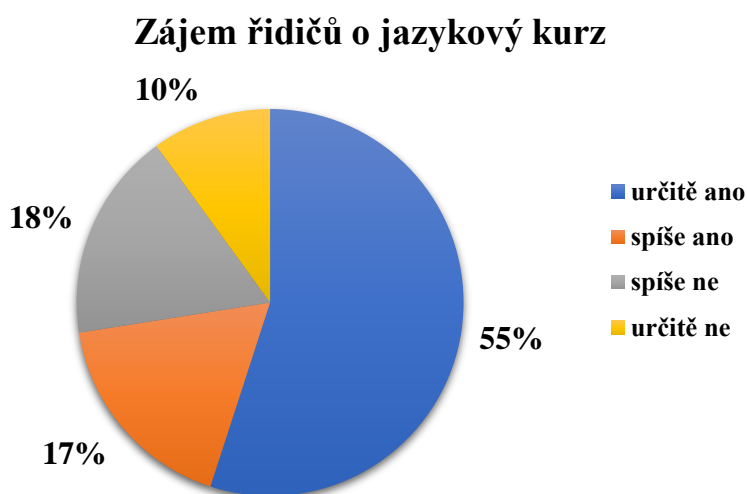
### Spokojenost řidičů se stávajícím vzděláním



**Obrázek 6** Spokojenost vybrané skupiny řidičů se stávajícím vzděláním (autor, 2018)

Jelikož jsou řidičům nabízena pouze zákonně povinná školení, tak si více než 97 % řidičů myslí, že jsou přínosná pro výkon jejich povolání profesionálního řidiče. Pouze malá část řidičů si myslí, že školení nejsou přínosná pro výkon povolání profesionálního řidiče.

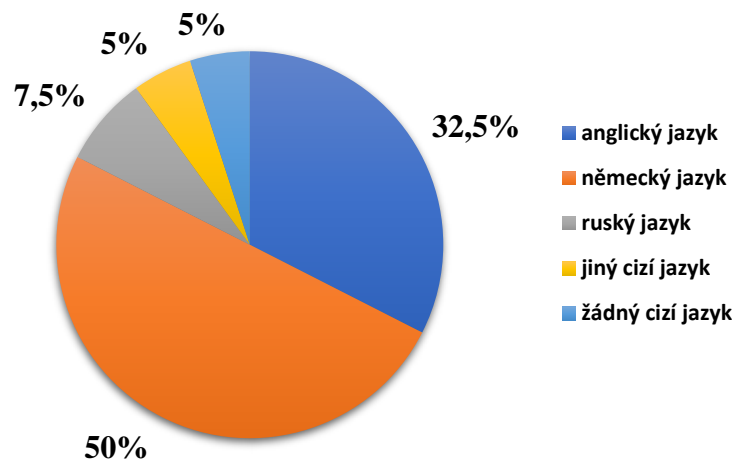
Řidičům byla nabídnuta možnost vyjádřit svůj zájem o jazykový kurz, jelikož jazykové znalosti jsou ve výkonu povolání profesionálního řidiče velice důležité. Více než 70 % oslovených řidičů vyjádřilo zájem o jazykový kurz. Skupina, kterou tvoří 18 % řidičů, nemá spíše zájem o jazykový kurz a zbylá část řidičů nemá určitě zájem o jazykový kurz (viz obrázek 7).



**Obrázek 7** Zájem vybrané skupiny řidičů o jazykový kurz (autor, 2018)

Dále bylo zapotřebí zjistit, které cizí jazyky řidiči nejčastěji využívají při své práci profesionálních řidičů. Nejčastěji využívané jazyky řidičů se odvíjí od zemí, kam jsou nejčastěji při své práci posíláni. Polovina řidičů využívá při výkonu svého povolání nejčastěji německý jazyk. Na druhém místě je anglický jazyk (32,5 %). Třetím nejvyužívanějším jazykem je ruský jazyk (7,5 %). Dále 5 % řidičů používá jiný jazyk, než je německý, anglický nebo ruský jazyk. Řidiči z této skupiny uvedli španělský jazyk a italský jazyk. Zbylých 5 % řidičů nepoužívá při výkonu svého povolání žádný cizí jazyk (viz obrázek 8).

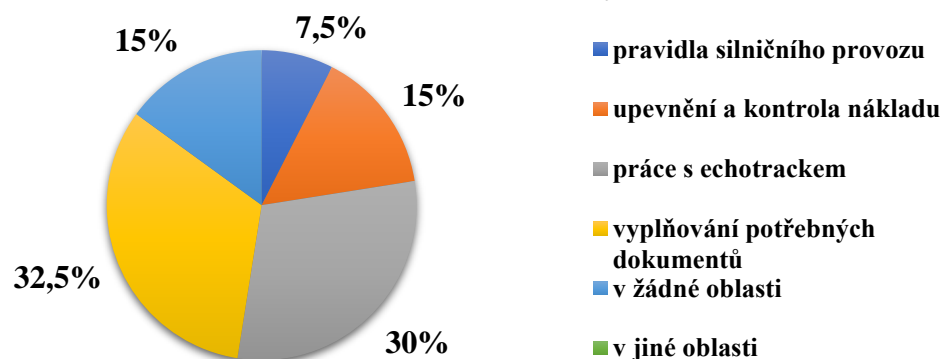
### Využití cizích jazyků při výkonu povolání



**Obrázek 8** Využití cizích jazyků při výkonu povolání řidiče (autor, 2018)

Dále bylo řidičům umožněno vyjádřit názor, zda mají zájem o prohloubení znalostí z určitých oblastí. Největší zájem mají řidiči o prohloubení znalostí v oblasti vyplňování potřebných dokumentů, které vyplňují řidiči při výkonu svého povolání (32,5 % řidičů) a v oblasti práce s Echotrackem (30 % řidičů). Tyto dvě oblasti souvisí s odevzdáváním vyúčtování cest, kde byla spočítána chybovost vyúčtování přibližně 55 %. Dalších 15 % řidičů má zájem o získání více znalostí v upevnění a kontrole nákladu. Stejný počet řidičů, tedy 15 % nemá zájem o prohloubení znalostí v žádné z těchto oblastí. Zbytek řidičů má zájem o zvýšení znalostí v oblasti pravidel silničního provozu. (7,5 %). Žádný z řidičů neuvěděl jinou oblast, ve které by se chtěl zdokonalit (viz obrázek 9).

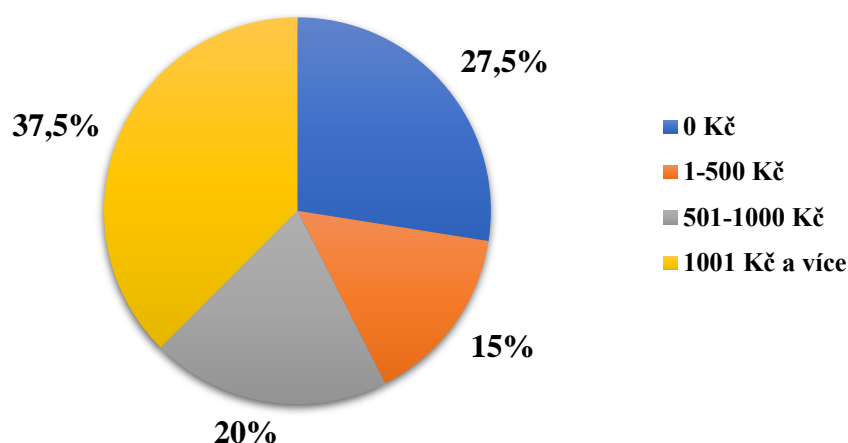
### Prohloubení znalostí řidičů v určitých oblastech



**Obrázek 9** Prohloubení znalostí řidičů společnosti C.S.CARGO a.s. (autor, 2018)

Řidiči jsou ochotni investovat do svého vzdělávání. Velká část řidičů je ochotna investovat 1 001 Kč a více (37,5 %). Menší skupina řidičů by investovala do svého vzdělávání 501 Kč až 1 000 Kč (20 %). Ještě menší část (15 %) řidičů by investovala do svého vzdělávání částku od 1 Kč do 500 Kč. Zbýlá část řidičů (27,5 %) by nebyla ochotna investovat do svého vzdělávání žádné finanční prostředky, tedy 0 Kč (viz obrázek 10).

### Částka vložená do vzdělání z vlastních zdrojů

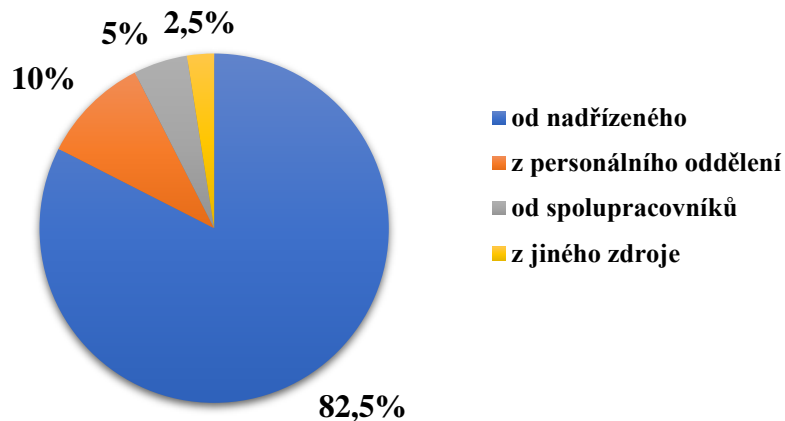


**Obrázek 10** Částka investovaná řidiči do vzdělání (autor, 2018)

Pro ověření znalostí pravidel silničního provozu řidiči měli odpovědět na otázku, zda obdrželi za jízdu nákladním vozidlem pro společnost C.S.CARGO v roce 2017 nějakou pokutu. Větší skupina řidičů obdržela za jízdu nákladním vozidlem v roce 2017 pokutu, celkem 65 % řidičů. Menší část za jízdu nákladním vozidlem nedostala v roce 2017 pokutu, celkem 35 % řidičů.

Dále bylo důležité zjistit, kde řidiči získávají informace o nabízeních školeních společností C.S.CARGO. Většina řidičů (82,5 %) uvedla, že tyto informace získávají od svých nadřízených, kterými jsou mistři dopravy. Dalších 10 % řidičů získává informace o nabízeném vzdělávání z personálního oddělení společnosti. Pouze 5 % řidičů se tyto informace dozví od svých spolupracovníků a 2,5 % řidičů z jiného zdroje (viz obrázek 11). Jako jiný zdroj byl uveden internet.

## Zdroj získávání informací o nabízených školeních



Obrázek 11 Zdroj získávání informací o nabízených školeních (autor, 2018)

### 2.4 Shrnutí analýzy

Z analýzy vyplývá, že společnost nabízí řidičům nákladních vozidel pouze školení, která jsou ze zákona povinná. Jedná se o školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a profesní školení. Jediné školení, které společnost nabízí řidičům navíc, je formou písemného manuálu řidiče. Většina řidičů je s průběhem současných školení spokojená a sledává ve školeních přínos pro výkon povolání profesionálního řidiče. Na druhou stranu řidiči projeví zájem o rozšíření nabídky školení.

Největší zájem řidiči projeví o jazykový kurz, kterého by se rádi zúčastnili. Hlavní důvod tohoto zájmu je to, že používání cizího jazyka při vykonávaných přepravách v zahraničí je nezbytné. Řidiči mají největší zájem o kurz německého jazyka a anglického jazyka. Poté řidiči projeví zájem o další prohloubení znalostí, a to v oblasti vyplňování potřebných dokumentů, které jsou spojeny hlavně s vyúčtováním cest, a práce s Echotrackem. Obě tyto oblasti jsou obsaženy pouze písemně v manuálu řidiče. Také z analýzy vyplývá, že řidiči dostávají informace o nabízených školeních od svého nadřízeného, kterým je mistr dopravy, pomocí SMS nebo mobilního hovoru. Je to způsobeno tím, že řidiči nemají založený e-mail společnosti, kterým informuje personální oddělení ostatní zaměstnance, a proto tyto informace nezískávají od personálního oddělení. Dále je z analýzy jasné, že nedostatkem probíhajícího školicího bloku BOZP, požární ochrany a profesního školení je to, že řidiči nedostávají na konci školení žádný test nebo hodnocení školení, prezenční listinu řidiči vyplňují již na začátku školicího bloku, a proto nemají žádnou motivaci zůstat až do konce školení.

### **3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V C.S.CARGO A.S.**

V této kapitole se autor věnuje návrhům na zlepšení současného stavu vzdělávání řidičů ve společnosti C.S.CARGO. Na základě analýzy současného stavu vzdělávání profesionálních řidičů nákladních vozidel ve společnosti C.S.CARGO byly zjištěny nedostatky v procesu vzdělávání. Hlavním nedostatkem je rozsah nabízených školení, protože řidičům jsou nabízena pouze zákonně povinná školení. Jedná se o školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a profesní školení. Školení na ostatní činnosti a povinnosti probíhá pouze písemnou formou pomocí manuálu řidiče. Řidiči projeví zájem o rozšíření nabídky školení. Největší zájem měli o jazykový kurz cizích jazyků, a to hlavně německého jazyka a anglického jazyka. Také projeví zájem o prohloubení znalostí v oblasti práce s Echotrackem a vyplňování potřebných dokumentů. Dalším nedostatkem současného školení řidičů je, že školicí blok složený ze školení na BOZP, požární ochranu a profesního školení není zakončen testem získaných znalostí či hodnocením školení.

#### **3.1 Návrh na zlepšení školicího bloku**

Při analýze současného stavu vzdělávání bylo zjištěno, že průběh školicího bloku má určitý nedostatek. Řidiči, kteří se účastní určitého termínu školicího bloku, vyplňují na začátku školení prezenční listinu, popřípadě poskytnou další potřebné informace svému nadřízenému nebo školiteli. Poté někteří řidiči v průběhu školení odcházejí nebo nevěnují dostatečnou pozornost obsahu školení. Někteří z řidičů dokonce opouštějí školení před jeho zakončením. Toto chování je způsobeno tím, že nemají dostatečnou motivaci, protože už mají podepsanou prezenční listinu, a tedy důkaz o tom, že se školení zúčastnili.

Řešením tohoto nedostatku je zavedení písemného testu na konci školicího bloku nebo vyplnění hodnocení školení. Byla by to motivace pro řidiče, aby byli při školení dostatečně pozorní. Také by řidiči museli zůstat až dokonce školicího bloku a neopouštěli by předčasně místnost, kde probíhá školení.

##### **3.1.1 Písemný test**

Písemný test by měl obsahovat testové otázky zaměřené na problematiku probírané látky. Problematiku BOZP, požární ochrany a profesního školení. Řidiči budou mít na výběr ze tří možností odpovědi (možnosti a, b, c). Písemný test by měl být stručný, aby řidiče neodradilo jeho vyplnění. Celkový čas na vyplnění testu by měl být maximálně 20 minut. Test bude zpětnou vazbou pro školitele, společnost i pro řidiče. Řidiči by si mohli porovnávat své

výsledky s předchozími absolvovanými testy a mohlo by to vést k další motivaci řidičů k seberozvoji. Test by měl obsahovat 20 testových otázek. Rozložení testových otázek by bylo podle důležitosti znalostí při výkonu práce řidiče. Nejvíce testových otázek by bylo z oblasti profesního školení řidičů. Celkem by z této oblasti bylo 11 testových otázek. Z každého bodu osnovy profesního školení jedna otázka. Zbylých 9 otázek by bylo z oblasti BOZP a požární ochrany (viz tabulka 2). Bodové hodnocení by sloužilo pro výpočet procentuální úspěšnosti řidičů. Nebyla by stanovena žádná minimální procentuální úspěšnost pro splnění. Každý z řidičů by test splnil.

**Tabulka 2** Rozložení testových otázek

Oblast	Počet otázek	Bodové hodnocení	Celkem bodů
BOZP	5	1 bod	5 bodů
Požární ochrana	4	1 bod	4 body
Profesní školení	11	2 body	22 bodů

Zdroj: autor (2018)

Přínosem písemného testu by bylo udržení řidičů až do konce školení. Dalším přínosem by bylo to, že by řidiči věnovali větší pozornost probírané látce. Také by mohlo dojít ke snížení počtu mobilních hovorů s dispečery dopravy. Řidiči, kteří se dostatečně nesoustředí na probíranou látku, poté často volají svým dispečerům kvůli problémům, které se probírají v rámci školicího bloku.

### 3.1.2 Hodnocení školení

Další z možností, jak vyřešit nedostatek při školicím bloku, je vyplnění hodnocení školení. Jednalo by se o formulář, který by obsahoval termín školení, místo průběhu školení, jméno školitele, hodnocení osoby školitele a hodnocení obsahu školení. Hlavička formuláře by obsahovala název školení, termín školení, místo školení, jméno a příjmení školitele (viz tabulka 3).

**Tabulka 3** Hlavička hodnotícího formuláře

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ	
Název školení	Profesní školení
Termín školení	20. 10. 2018
Místo školení	Jičín
Jméno a příjmení školitele	Jindřich Novák

Zdroj: autor (2018)

V další části formuláře by bylo hodnocení osoby školitele, které by konkrétně obsahovalo hodnocení připravenosti školitele, srozumitelnost výkladu, tempo výkladu, schopnost reagování školitele na dotazy řidičů, celkové vystupování a přístup školitele. Dále hodnocení obsahu školení, které by konkrétně obsahovalo hodnocení rozsahu kurzu (zda rozsah odpovídal očekávání), vhodnost použitých příkladů a hodnocení použitých učebních pomůcek.

Hodnocení konkrétních otázek by řidiči prováděli pomocí hodnotící škály od jedné do pěti, kdy jedna je nejlepší a pět nejhorší (stejně jako známkování ve škole). Řidiči by zvolenou možnost zakroužkovali. Hodnotící formulář by byl anonymní. Otázky by mohly vypadat stejně jako v tabulce 4.

**Tabulka 4** Vzor otázek v hodnotícím formuláři

Osoba školitele					
Připravenost školitele	1	2	3	4	5
Srozumitelnost výkladu	1	2	3	4	5
Tempo výkladu	1	2	3	4	5
Schopnost reagovat na dotazy	1	2	3	4	5
Celkové vystupování a přístup školitele	1	2	3	4	5

Zdroj: autor (2018)

Přínosem hodnotícího formuláře by pro společnost C.S.CARGO bylo udržení řidičů až do konce školicího bloku. Dalším přínosem by bylo zjištění spokojenosti řidičů s absolvovaným školením a ověření práce externí společnosti, která školení zajišťuje.

### 3.2 Jazykové kurzy

Z analýzy bylo zjištěno, že by řidiči měli zájem o zavedení jazykového kurzu. Jednalo by se o rozšíření nabídky školení pro řidiče společnosti C.S.CARGO. Řidiči jsou vizitkou společnosti, protože právě oni přichází do styku se zákazníky při nakládce a vykládce. Z tohoto důvodu by řidiči měli ovládat alespoň jeden cizí jazyk, protože většina řidičů při výkonu svého povolání jezdí do zahraničí a potřebuje komunikovat v cizím jazyce. Největší zájem projeví řidiči o německý jazyk. Je to způsobeno tím, že řidiči často jezdí do německy mluvících zemí. Poté projeví řidiči zájem o anglický jazyk. Z tohoto důvodu autor navrhuje kurzy na německý jazyk a anglický jazyk. Kurzy německého a anglického jazyka by měly probíhat formou výuky ve výukové místnosti a také pomocí metody vzdělávání pomocí počítačů, tzv. e-learningu. Důvodem volby těchto dvou možností je věková struktura řidičů ve společnosti. Ve společnosti C.S.CARGO je velké množství starších řidičů, kteří nemusí mít znalosti práce s počítačem.

Kdyby kurzy probíhaly pouze formou e-learningu, tak by mohlo dojít k vyřazení možných zájemců ve vyšším věku. Takto si budou řidiči sami zvolit variantu, která jim bude lépe vyhovovat.

### 3.2.1 Kurzy anglického a německého jazyka formou výuky ve výukové místnosti

Kurzy německého a anglického jazyka formou výuky ve výukové místnosti by probíhaly přímo na pobočce společnosti C.S.CARGO v Jičíně. Kurzy by byly řidičům poskytovány ve dvou variantách: základní kurz a rozšiřující kurz. Řidiči by si mohli vybrat z těchto variant podle svého uvážení. Pro řidiče, kteří vůbec neovládají cizí jazyk nebo si chtějí osvojit základní úroveň cizího jazyka, je vhodná varianta základního kurzu. Doba konání základního kurzu by byla jeden měsíc. Řidiči by byli připravováni na dosažení úrovně A1. Druhá varianta by byla vhodná pro řidiče, kteří již ovládají základní znalosti cizího jazyka a chtěli by si rozšířit tyto znalosti na úroveň A2. Rozšiřující kurz by se konal po dobu jednoho roku (viz tabulka 5). Jedna lekce kurzu by probíhala po dobu dvou hodin. Mezi první a druhou hodinou výuky by byla přestávka po dobu 15 minut. Výuka by probíhala ve skupinách o maximálním počtu 10 řidičů, aby zajistila co nejefektivnější studium.

**Tabulka 5** Přehled možností jazykových kurzů formou výuky ve výukové místnosti

Možnosti kurzů	Počet lekcí	Dosažená úroveň
Základní kurz	4	A1
Rozšiřující kurz	12	A2

Zdroj: autor (2018)

Základní kurz by obsahoval výuku přítomného času a základních odborných slovíček a frází, které řidiči nejčastěji využívají při výkonu své profese. Rozšiřující kurz by obsahoval výuku přítomného času, minulého času a budoucího času. Dále by byla obsahem rozšiřujícího kurzu výuka odborných slovíček a frází ve větším rozsahu než v základním kurzu.

Řidiči by na začátku jazykového kurzu obdrželi školicí materiál. Jednalo by se o vytištěnou příručku, která by obsahovala probíranou látku daného jazykového kurzu. Konkrétně by obsahovala přehled probíraných časů, u základního kurzu čas přítomný, u rozšířeného kurzu čas přítomný, minulý a budoucí. Také by příručka obsahovala slovník odborných slovíček a frází (viz tabulka 6). Školicí materiál by zpracoval oslovený školitel jazykového kurzu.

**Tabulka 6** Příklad odborných slovíček ve školicím materiálu

Slovíčka	Překlad slovíček do angličtiny
nakládka	loading
vykládka	unloading
dodací list	delivery note
nákladní vozidlo	truck

Zdroj: autor (2018)

Náklady na jazykové kurzy formou výuky ve výukové místnosti by byly ovlivněny hlavně zvoleným školitelem. Konkrétně částkou, kterou by školitel požadoval za kurz zaplatit, a také vzdáleností, odkud by školitel přijel. Bylo by vhodné zvolit školitele, který přijede přímo z Jičína nebo blízkého okolí, aby se snížily náklady na cestovné školitele. Bylo by možné využít služeb jazykového centra Kouba, které se nachází přímo v Jičíně (1500 metrů od pobočky C.S.CARGO a.s.) a nabízí skupinové jazykové kurzy anglického a německého jazyka. Dále by náklady značně ovlivňovalo nájemné výukových prostor. Jelikož by kurzy probíhaly přímo na pobočce společnosti, tak by se náklady na nájemné do celkových nákladů na jazykové kurzy nezahrnovaly. Náklady na odměnu školiteli byly odhadnuty na částku 1 000 Kč za dvou hodinovou lekci. Dále se musejí do celkových nákladů započítat náklady na školicí materiál, který by byl řidičům na začátku kurzu poskytnut. Náklady na školicí materiál se skládají z nákladů na tvorbu školicího materiálu školitelem a náklady na tisk materiálu. Náklad na vytvoření školicího materiálu školitelem byl odhadnut na 1 000 Kč. Náklad na tisk materiálu na 50 Kč/kus. Přehled odhadnutých nákladů vynaložených společností za základní kurz je obsažen v tabulce 7. a přehled odhadnutých nákladů na rozšiřující kurz v tabulce 8.

**Tabulka 7** Přehled odhadnutých nákladů za základní kurz

Druh nákladu	Vynaložená částka [Kč/lekce]	Vynaložená částka celkem [Kč]
Školitel	1 000 Kč	4 000 Kč
Školicí materiál	1 500 Kč	1 500 Kč

Zdroj: autor (2018)

**Tabulka 8** Přehled odhadnutých nákladů za rozšiřující kurz

Druh nákladu	Vynaložená částka [Kč/lekce]	Vynaložená částka celkem [Kč]
Školitel	1 000 Kč	12 000 Kč
Školicí materiál	1 500 Kč	1 500 Kč

Zdroj: autor (2018)

Z tabulky 5 a z tabulky 6 vyplývá, že minimální náklady na základní kurz jsou celkem 5 500 Kč a minimální náklady na rozšířený kurz jsou 13 500 Kč. Tyto náklady jsou počítány pro situaci plně obsazeného kurzu, tedy pro 10 řidičů.

Náklady na základní jazykový kurz pro jednoho řidiče by byly minimálně ve výši 550 Kč a minimální náklady na rozšiřující jazykový kurz 1 350 Kč. Tuto částku by za řidiče uhradila společnost, za podmínky, že by řidič podepsal smlouvu, kterou by se zavázal k výkonu zaměstnání pro společnost C.S.CARGO po dobu jednoho roku. Pokud by v tomto období řidič podal ve společnosti výpověď, musel by zpětně uhradit náklady na jazykový kurz. Pokud by se řidič nechtěl zavázat smlouvou, tak by si mohl jazykový kurz uhradit sám.

Po dokončení základního kurzu nebo rozšířeného kurzu by řidiči obdrželi certifikát o absolvování kurzu. Tento certifikát by obsahoval jméno a příjmení školeného, dosaženou úroveň cizího jazyka, jméno a příjmení školitele, název školicího střediska (pokud by byl školitel součástí nějakého školicího střediska), datum ukončení jazykového kurzu a podpis školitele.

### **3.2.2 Kurzy anglického a německého jazyka pomocí e-learningu**

Kurzy anglického a německého jazyka by probíhaly také metodou vzdělávání pomocí počítačů (tzv. e-learningu). Tato metoda je vhodná pro řidiče, kteří umí pracovat s počítačem nebo chytrým telefonem. E-learning má mnoho výhod pro řidiče i pro společnost. Pro řidiče je výhoda v tom, že by se mohli účastnit jazykového kurzu kdykoliv a kdekoliv. Mohli by se vzdělávat při výkonu svého povolání (během povinných přestávek) i ve svém volném čase. Pro společnost by byla výhoda v tom, že by e-learning snížil náklady vynaložené na jazykové kurzy. Celkové náklady na e-learning by obsahovaly pouze náklady na zpracování jazykového kurzu. Společnost C.S.CARGO a.s. by mohla využít služeb společnosti Netventic Technologies s.r.o., která pod značkou Cover media nabízí zpracování jazykových kurzů pomocí e-learningu. Celkové náklady by neobsahovaly náklady na odměnu školitele, cestovné školitele, ani náklady na vytištění školicího materiálu. Další výhoda by mohla pro společnost být v úspoře času na plánování a realizaci jazykového kurzu. Z tohoto vyplývá, že by pro společnost bylo výhodnější, kdyby co nejvíce řidičů upřednostnilo jazykový kurz e-learningem před formou výuky ve výukové místnosti.

Jazykové kurzy pomocí e-learningu by nabízely na výběr ze stejných možností jako při jazykových kurzech formou výuky ve výukové místnosti. Tedy ze základního kurzu a rozšiřujícího kurzu. Na rozdíl od výuky ve výukové místnosti by tyto kurzy mohly obsahovat obrázky z praxe, které by řidiče učily odborná slovíčka. Řidiči by měli u obrázků možnosti



odevzdávají na oddělení likvidace jízd na pobočce v Jičíně. Chybovost byla vypočítána přibližně na 55 %. Toto vyúčtování cest obsahuje problematiku vyplňování potřebných dokumentů i práci s Echotrackem. Z těchto důvodů autor navrhuje školení na vyplňování potřebných dokumentů a práci s Echotrackem. Školení těchto dvou oblastí by probíhalo v rámci jednoho školicího bloku. Kapacita jednoho termínu školicího bloku by byla 20 řidičů. Školení by se mohlo uskutečnit ve více termínech. Náklady na tento školicí blok by obsahovaly pouze mzdu (případně odměnu) zaměstnanců, kteří by zpracovali obsah školení a proškolili řidiče. U školení pomocí e-learningu by se jednalo pouze o náklady na zpracování e-learningového školení.

### 3.3.1 Vyplňování potřebných dokumentů

První část školicího bloku by byla zaměřena na problematiku vyplňování potřebných dokumentů, které řidiči vyplňují a získávají při výkonu svého povolání. Školitelem by byl zaměstnanec společnosti C.S.CARGO pracující na oddělení likvidace jízd. Školení by bylo prováděno formou přednášky spojené s diskuzí nebo pomocí e-learningu.

Školení formou přednášky spojené s diskuzí by probíhalo v zasedací místnosti společnosti C.S.CARGO a.s. na pobočce v Jičíně. Obsahem školení by byla problematika vyúčtování cest, která je konkrétně popsána s časovým rozsahem v tabulce 9. Doba trvání první části školicího bloku by byla 2 hodiny. Termín pro školení formou přednášky by bylo vhodné zvolit v sobotu, protože většina řidičů se nachází v místě svého bydliště.

**Tabulka 9** Obsah a časový rozsah školení k vyplňování dokumentů

Obsah školení	Časový rozsah
Obecný popis vyúčtování cest	5 minut
Určení dokumentů, které má vyúčtování cest obsahovat	5 minut
Vyplnění dokumentů, které vyúčtování cest obsahuje	30 minut
Vyplnění hlavičky vyúčtování cesty	10 minut
Odevzdávání vyúčtování cest	10 minut
Popis práce zaměstnanců na oddělení likvidace jízd	20 minut
Seznámení řidičů s nejčastějšími chybami, které řidiči dělají	20 minut
Diskuze s řidiči	20 minut

Zdroj: autor (2018)

Obecný popis vyúčtování cest by vysvětloval, co vyúčtování cest je a k čemu slouží. Dále by školitel definoval dokumenty, které by měly být součástí vyúčtování cest. Poté by školitel řidiče naučil, jak správně vyplňovat tyto dokumenty, a popsal by náležitosti těchto

dokumentů. Největší pozornost by školitel věnoval vyplňování záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy a mezinárodního přepravního listu CMR.

Problematika vyplňování záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy je obsažena v manuálu řidiče, který se v současné době využívá pro školení řidičů ve společnosti C.S.CARGO. Řidiči přesto stále ve vyplňování často chybují, a proto je tato problematika součástí navrhovaného školení. Tento záznam řidiči vyplňují v papírové podobě, pokud nezadávat záznam elektronicky do Echotracku nebo v případě, kdy je Echotrack mimo provoz. Školení vyplňování tohoto záznamu by obsahovalo kódy činností, které se k vyplnění využívají (viz tabulka 10) a vysvětlení toho, co kódy znamenají.

**Tabulka 10** Příklad kódů činností a jejich popis

Kód činnosti	Název činnosti	S kódy vždy nutno vyplnit
1	zahájení činnosti	čas, země, stav PHM, místo, hmotnost nákladu
2	jízda plná	čas konce jízdy, počet ujetých km, jízda ve dvou řidičích – jméno řidiče
5	nakládka	čas, země, místo, hmotnost dle CMR

Zdroj: C.S.CARGO (2016)

Dále by bylo součástí školení vyplňování hlavičky vyúčtování cesty. Hlavička je důležitá pro další zpracování vyúčtování cesty, které provádějí zaměstnanci likvidace jízd a poté zaměstnanci fakturačního oddělení. V této hlavičce musí řidiči vyplnit SPZ, jméno a příjmení řidiče (který jízdu vykonal), relaci (nejvzdálenější země navštívená řidičem na cestě), počáteční a koncový stav tachometru, palivové nádrže, agregátu či AdBlue. Dále zde musí řidiči uvést, zda obdrželi zálohu na cestu a v jaké výši. Také zde řidiči udávají všechna tankování, která vykonali v dané cestě. V neposlední řadě zde řidiči udávají výdaje, které po cestě zaplatili v hotovosti a chtějí je po společnosti C.S.CARGO proplatit (pokud je to takový výdaj, který je řidičům proplácen).

Součástí tohoto školení by byly informace, které se týkají odevzdávání vyúčtování cest. Jednalo by se zejména o to, jak často by správně řidiči měli vyúčtování cest odevzdávat. Dále také jak by měly být dokumenty ve vyúčtování seřazeny.

Dále by bylo součástí školení představení práce zaměstnanců likvidace jízd, a to proto, aby řidiči poznali, co zpracování vyúčtování cest obsahuje. Řidiči by si mohli uvědomit, že častými chybami přidělávají práci zaměstnancům tohoto oddělení.

Další částí školení by bylo seznámení řidičů s nejčastějšími chybami, které ve vyúčtování cest dělají. Zaměstnanec likvidace jízd by řidičům na konkrétním případu ukázal chybu a řekl by jim, jak by to mělo být správně.

Na konci školení by byla diskuze s řidiči. Při této diskusi by se řidiči mohli zeptat školitele na případné dotazy. Školitel by dotazy zodpověděl a případně názorně ukázal.

Toto školení by probíhalo také pomocí e-learningu. Mohli by ho využít řidiči, kteří by se nemohli dostavit na určitý termín školení nebo by jim e-learning vyhovoval více než přednáška. Kapacita e-learningového školení by nebyla omezená. Obsah by byl stejný jako u přednášky, kromě diskuze s řidiči. Opět by podnik mohl využít služeb společnosti Netventic Technologies s.r.o., která pod značkou Cover media nabízí zpracování e-learningových kurzů.

### **3.3.2 Práce s Echotrackem**

Druhá část školicího bloku by byla zaměřena na práci se systémem Echotrack. Školitelem by byl zaměstnanec společnosti C.S.CARGO, který má tento systém ve společnosti na starosti. Školení by bylo prováděno formou přednášky spojené s diskuzí nebo pomocí e-learningu. Školení formou přednášky by probíhalo v zasedací místnosti společnosti C.S.CARGO společně se školením na vyplňování potřebných dokumentů. Školení by následovalo po přestávce, která by oddělovala tato dvě školení a trvala by 30 minut. Školení na práci s Echotrackem by probíhalo také 2 hodiny. Tato problematika je sice obsažena v manuálu řidiče, který vydává společnost C.S.CARGO, ale řidiči projeví zájem o vysvětlení a prohloubení znalostí dané problematiky.

Práce řidičů s Echotrackem má podíl na chybovosti vyúčtování cest. Řidiči chybně zadávají údaje do elektronického záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy, a tím pádem dochází k chybám ve vyúčtování cest. Řidiči nejčastěji nezadávají místa nakládek a vykládek či hmotnost nákladu. Také zapomínají zadávat do systému bezpečnostní přestávky a odpočinky. Dále zapomínají průběžně zadávat počet ujetých km. Při cestě vykonávané dvěma řidiči zapomínají zadávat střídání řidičů. Po těchto chybách dochází k chybnému zpracování vyúčtování a také může dojít k chybě ve výpočtu stravného a mzdy řidiče.

Obsahem školení by bylo vysvětlení postupu, podle kterého mají řidiči s Echotrackem pracovat. Školení by bylo doplněno vizuálními pomůckami (obrázky, videa), které by sloužily školiteli k lepšímu vysvětlení dané problematiky. Školení by konkrétně obsahovalo tyto body:

- a) přihlášení řidiče na terminál,
- b) přihlášení přípojného vozidla,

- c) přijetí objednávky dispečera a vytváření záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy,
- d) zadávání nakládky,
- e) zadávání tankování,
- f) zadávání bezpečnostních přestávek a odpočinků,
- g) zadávání vykládky,
- h) ukončení objednávky a ukončení záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy,
- i) problematika blanco objednávek,
- j) upozornění na nejčastější chyby řidičů při práci s Echotrackem,
- k) diskuze školitele s řidiči.

Školení na práci s Echotrackem by bylo uskutečňováno také pomocí e-learningu. Školení pomocí e-learningu by mělo stejný obsah jako školení formou přednášky spojené s diskuzí. Neobsahovalo by pouze závěrečnou diskuzi. Kapacita e-learningového školení by nebyla omezená. I zde by podnik mohl využít služeb společnosti Netventic Technologies s.r.o., která pod značkou Cover media nabízí zpracování e-learningových kurzů.

### **3.3.3 Přínosy školicího bloku**

Základním přínosem školicího bloku, který obsahuje školení na vyplňování potřebných dokumentů a školení na práci s Echotrackem, by bylo prohloubení znalostí řidičů v dané problematice. Dalším přínosem by mohlo být snížení chybovosti ve vyúčtování cest, a tím pádem snížení chybovosti práce řidičů. Přínosem by také mohlo být ulehčení práce zaměstnancům likvidace jízd. Pokud by se snížila chybovost, snížil by se čas na zpracování jednoho vyúčtování cesty. Tím pádem by mohlo dojít i k vyšší efektivitě práce zaměstnanců tohoto oddělení. Dále by mohlo dojít ke snížení počtu telefonických hovorů mezi řidiči a zaměstnanci oddělení likvidace jízd, protože při zjištěných nedostatcích ve vyúčtování cesty volají zaměstnanci tohoto oddělení řidičům a musí si dané nedostatky s nimi ujasnit, aby mohli dále zpracovat jejich vyúčtování cesty.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti C.S.CARGO a.s.

První část bakalářské práce byla zaměřena na teoretické vymezení vzdělávání. Byl zde popsán cyklus systematického vzdělávání. Tento cyklus se skládá z identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávání.

Ve druhé části bakalářské práce byl analyzován současný stav v oblasti vzdělávání zaměstnanců v jičínské pobočce společnosti C.S.CARGO a.s. Konkrétně bylo analyzováno vzdělávání řidičů silničních nákladních vozidel. Bylo zjištěno, že řidiči se účastní školení na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a profesní školení. Tato tři školení jsou ve společnosti zahrnuta do jednoho školicího bloku a jsou pro řidiče ze zákona povinná. Dále společnost poskytuje řidičům vzdělávací materiál nazvaný Manuál řidiče. Tento manuál byl zpracován pro usnadnění plnění nejdůležitějších úkolů a pro popsání správného postupu při zajištění provozu v nákladní dopravě. V této části byla pomocí dotazníků analyzována spokojenost řidičů se stávajícím vzděláváním. Dále byly pomocí dotazníků zjišťovány nedostatky ve vzdělávání řidičů nákladních vozidel ve společnosti C.S.CARGO a.s. Řidiči projeví zájem o rozšíření nabídky školení. Konkrétně projeví velké zájem o jazykový kurz. Dále by řidiči chtěli prohloubit znalosti v oblasti vyplňování potřebných dokumentů a práce se systémem Echotrack. Dále byl zjištěn nedostatek v průběhu stávajícího školicího bloku, který není zakončen hodnocením školení nebo závěrečným testem znalostí. Společnost tím pádem nemá zpětnou vazbu na probíhající školení.

Ve třetí části bakalářské práce autor navrhuje na základě výsledků získaných z analýzy dvě nová školení. První školení formou jazykového kurzu zaměřeného na anglický jazyk nebo německý jazyk. Druhé školení zaměřené na rozšíření vzdělání v oblasti vyplňování potřebných dokumentů, které jsou součástí vyúčtování cesty řidiče a v oblasti práce se systémem Echotrack. Dále autor navrhuje zlepšení stávajícího školicího bloku zavedením písemného testu nebo hodnotícího formuláře, které by byly řidičům rozdány na konci školení.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BOZP, 2018a. Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy. *BOZP* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- BOZP, 2018b. Slovník pojmů z oblasti BOZP a PO. *BOZP* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.bozp.cz/slovník-pojmu/pozarni-ochrana/>
- C.S.CARGO, 2015. *Manuál řidiče*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2016. *Interní materiál*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2017a. *Interní materiál*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2017b. *První kroky společností C.S.CARGO*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2017c. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana: příručka pro vedoucí zaměstnance*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2017d. *Osnova opakovaného školení řidičů*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2017e. *Přehled školení C.S.CARGO a.s. v roce 2017*. Jičín: C.S.CARGO a.s.
- C.S.CARGO, 2018a. O skupině C.S.Cargo. *C.S.CARGO* [online]. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/profil-csc/>
- C.S.CARGO, 2018b. Nákladní doprava a logistika pro automobilový průmysl. *C.S.CARGO* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/automobilovy-prumysl/>
- C.S.CARGO, 2018c. Nákladní doprava a logistika pro potravinářství a nápojářství. *C.S.CARGO* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/potravinarstvi-a-napojarstvi/>
- C.S.CARGO, 2018d. Nákladní doprava a logistika pro elektroniku a spotřební zboží. *C.S.CARGO* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/elektronika-a-maloobchod/>
- C.S.CARGO, 2018e. Nákladní doprava a logistika pro stavební průmysl. *C.S.CARGO* [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.cscargo.cz/cs/stavebni-prumysl/>
- ČESKO, 1985. *Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně*. Praha: Federální statistický úřad.

- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra. ISSN 1211-1244.
- ČESKO, 2007. *Zákon č. 374/2007 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra. ISSN 1211-1244.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3823-9.
- OPTIS, 2016. Dodací list A6, samopropisovací, 100 listů. *OPTIS* [online]. [citace 2018-05-09]. Dostupné z: [https://www.optys.cz/zbozi/dodaci-list-a6-samopropisovaci-100-listu\\_1078/](https://www.optys.cz/zbozi/dodaci-list-a6-samopropisovaci-100-listu_1078/)
- VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b> Přehled termínů opakovaných školení v roce 2017 (pobočka Jičín).....	32
<b>Tabulka 2</b> Rozložení testových otázek .....	44
<b>Tabulka 3</b> Hlavička hodnotícího formuláře.....	44
<b>Tabulka 4</b> Vzor otázek v hodnotícím formuláři .....	45
<b>Tabulka 5</b> Přehled možností jazykových kurzů formou výuky ve výukové místnosti.....	46
<b>Tabulka 6</b> Příklad odborných slovíček ve školicím materiálu .....	47
<b>Tabulka 7</b> Přehled odhadnutých nákladů za základní kurz .....	47
<b>Tabulka 8</b> Přehled odhadnutých nákladů za rozšiřující kurz.....	47
<b>Tabulka 9</b> Obsah a časový rozsah školení k vyplňování dokumentů .....	50
<b>Tabulka 10</b> Příklad kódů činností a jejich popis .....	51

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b> Znázornění mezery výkonnosti.....	13
<b>Obrázek 2</b> Sektory společnosti .....	27
<b>Obrázek 3</b> Nejvyšší dosažené vzdělání vybrané skupiny řidičů .....	36
<b>Obrázek 4</b> Věk vybraných řidičů společnosti C.S.CARGO a.s. ....	37
<b>Obrázek 5</b> Délka vykonávání zaměstnání profesionálního řidiče .....	38
<b>Obrázek 6</b> Spokojenost vybrané skupiny řidičů se stávajícím vzděláváním.....	38
<b>Obrázek 7</b> Zájem vybrané skupiny řidičů o jazykový kurz.....	39
<b>Obrázek 8</b> Využití cizích jazyků při výkonu povolání řidiče.....	40
<b>Obrázek 9</b> Prohloubení znalostí řidičů společnosti C.S.CARGO a.s. ....	40
<b>Obrázek 10</b> Částka investovaná řidiči do vzdělání.....	41
<b>Obrázek 11</b> Zdroj získávání informací o nabízených školeních .....	42
<b>Obrázek 12</b> Příklad využití obrázku pro výuku odborných slovíček v e-learningu .....	49

## SEZNAM ZKRATEK

ABS	Anti-lock Brake System Protiblokovací systém
ADR	Accord Dangereuses Route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
ASR	Anti-Slip Regulation Systém regulace prokluzu kol
ATP	Dohoda o mezinárodních přepravách zkazitelných potravin a o specializovaných prostředcích určených pro tyto přepravy
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIVOP	Centrum bezpečnosti práce a požární ochrany
CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční nákladní dopravě
GPS	Global Positioning System Globální systém určování polohy
PHM	Pohonné hmoty a maziva
SMS	Short message service Služba krátkých textových zpráv
SPZ	Státní poznávací značka

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha A**     Dotazník o vzdělávání řidičů ve společnosti C.S.CARGO a.s.



**Příloha A:** Dotazník o vzdělávání řidičů ve společnosti C.S.CARGO a.s. (Zdroj: autor)

## **DOTAZNÍK O VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI C.S.CARGO a.s.**

Vážení zaměstnanci společnosti C.S.CARGO a.s.,

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku z důvodu výzkumu týkajícího se vzdělávání zaměstnanců ve Vaší společnosti. Cílem výzkumu je analyzovat Vaši spokojenost s dosavadním školením a na základě výsledků navrhnout možná opatření. Výsledky tohoto dotazníkového šetření budou použity v mé bakalářské práci. **Výzkum je zcela anonymní. Zvolenou správnou odpověď prosím zakroužkujte. Dotazník obsahuje 17 otázek a zabere Vám max. 10 minut.**

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Zuzana Kriegelová, studentka Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice

**1. Jak dlouho se věnujete zaměstnání jako profesionální řidič/ka nákladního vozidla?**

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok – 3 roky
- c. více než 3 roky – 10 let
- d. více než 10 let

**2. Jak dlouho se věnujete zaměstnání jako profesionální řidič/ka nákladního vozidla pro společnost C.S.Cargo?**

- a. méně než 1 rok
- b. 1 rok – 3 roky
- c. více než 3 roky – 10 let
- d. více než 10 let

**3. Jste spokojen/a se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?**

- a. velmi spokojen/a
- b. spíše spokojen/a
- c. spíše nespokojen/a
- d. velmi nespokojen/a

**4. Pokud jste v otázce číslo tři zakroužkoval/a odpověď, že jste nespokojen/a, z jakého důvodu nejste spokojeni se vzděláváním, které Vám společnost zajišťuje?**

---

---

**5. Účastníte se dnešního školení poprvé?**

- a. ano
- b. ne

**6. Jsou školení přínosná pro výkon Vaší profese?**

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

**7. Kde získáváte informace o nabízených školeních?**

- a. od nadřízeného
- b. z personálního oddělení
- c. od spolupracovníků
- d. z jiného zdroje \_\_\_\_\_ (prosím napište)

**8. Ve které z nabízených oblastí byste potřeboval/a prohloubit své znalosti?**

- a. pravidla silničního provozu
- b. upevnění a kontrola nákladu
- c. práce s echotrackem
- d. vyplňování potřebných dokumentů (např. dokumentů CMR)
- e. v žádné oblasti
- f. v jiné oblasti \_\_\_\_\_ (prosím napište)

**9. Znalost kterého cizího jazyka využíváte při výkonu zaměstnání nejčastěji?**

- a. anglický jazyk
- b. německý jazyk
- c. ruský jazyk
- d. jiný cizí jazyk \_\_\_\_\_ (prosím napište)
- e. žádný cizí jazyk

**10. Měl/a byste zájem o jazykový kurz?**

- a. určitě ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. určitě ne

**11. O jaké další školení byste měl/a zájem?**

---

---

**12. Obdržel/a jste za jízdu nákladním vozidlem v tomto roce pro Vaši společnost nějakou pokutu?**

- a. ano
- b. ne

**13. Kolik finančních prostředků byste investoval/a z vlastních zdrojů do Vašeho vzdělávání?**

- a. 0 Kč
- b. 1-500 Kč
- c. 501-1000 Kč
- d. 1001 Kč a více

**14. Kdybyste mohl/a, co byste rád/a na vzdělávání ve Vaší společnosti změnil/a?**

---

---

**15. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a. muž
- b. žena

**16. Jaký je Váš věk?**

- a. 18-25 let
- b. 26-35 let
- c. 36-50 let
- d. 51 let a více

**17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. základní
- b. učební obor
- c. středoškolské
- d. vyšší odborné
- e. vysokoškolské