

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Stipendijní program ČD, a.s., jeho funkčnost a potencionální rozvoj

Přemysl Šrámek

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Přemysl ŠRÁMEK D08472**

Osobní číslo: **B3709 Dopravní technologie a spoje**

Studijní program: **Dopravní management, marketing a logistika**

Studijní obor: **Stipendijní program ČD, a.s., jeho funkčnost a potencionální rozvoj**

Název tématu:

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. Socioekonomické a statistické požadavky
2. Statistické údaje a jejich zpracování
3. Sociologický výzkum, zpracování výsledků
4. Atributy potencionálního rozvoje

Závěr

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování bakalářské práce:
Seznam odborné literatury:

dle pokynů vedoucího práce

dle doporučení vedoucího

40 - 50 stran

tištěná/elektronická

Vedoucí bakalářské práce:

prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.

děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlášení

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28.5. 2011

Přemysl Šrámek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Mgr. Věře Nadějové z 2. oddělení rozvoje lidských zdrojů GR ČD, a.s. za poskytnuté informace a obsahové vedení této bakalářské práce stejně jako prof. Ing. Vlastimilu Melicharovi, CSc. za cenné rady při formální úpravě této bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce se zabývá problémem personálního zajištění provozování dráhy a drážní dopravy prostřednictvím motivace studentů středních škol v podobě Stipendijního programu ČéDés. Obsahem první kapitoly je vymezení nástrojů a znalostí, potřebných ke zpracování dané problematiky. Druhá kapitola řeší fungování Stipendijního programu ČéDés včetně alokace stipendistů, kalkulace nákladů a mediálního obrazu. Třetí kapitola se zabývá interpretací sociologického výzkumu mezi stipendisty. Čtvrtá kapitola se zabývá atributy potencionálního rozvoje prostřednictvím metod řízení jakosti a tvorby marketingového plánu, v jejím závěru jsou navržena optimalizační opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

stipendijní program, personální management, železniční doprava, provozování dráhy, provozování drážní dopravy

TITLE

Scholarship program ČD, a.s., its functionality and potential development

ANNOTATION

This work deals with the problem of staffing the operation of railway and railway transport through the motivation of secondary school students in the form of a Scholarship program ČéDés. The content of the first chapter is to define the tools and knowledge needed for the processing of the issue. The second chapter deals with the functioning of Scholarship program ČéDés, including the allocation of scholarship holders, costing and media image. The third chapter deals with the interpretation of sociological research among the scholarship holders. The fourth chapter deals with the attributes of potential development through quality management methods and creating a marketing plan, at the end of optimization measures are proposed.

KEYWORDS

scholarship program, personnel management, railway transport, operation of railway, operation of railway transport

Obsah

Úvod	9
1. Socioekonomické a statistické požadavky	11
1.1. Personální management	11
1.1.1 Vlivy vnějšího prostředí podniku na personální management	11
1.1.2 Personální strategie, personální plánování	13
1.1.3 Získávání a výběr zaměstnanců	16
1.1.4 Pracovní motivace	18
1.2. Sociologie	18
1.2.1 Základní kroky sociologického výzkumu	18
1.2.2 Metody a techniky sociologického výzkumu	19
1.3. Základy statistiky	22
1.3.1 Statistický znak a jeho prezentace	22
1.3.2 Statistické charakteristiky	23
2. Základní údaje, statistické údaje a jejich zpracování	24
2.1. Fungování stipendijního programu	24
2.1.1 Informace pro žáky	25
2.1.2 Seznam partnerských středních škol včetně stipendijních oborů	26
2.2. Alokace stipendistů, kalkulace nákladů	28
2.2.1 Alokace stipendistů	28
2.2.2 Kalkulace nákladů	34
2.3. Informace o Stipendijním programu ČEDés v médiích	35
3. Sociologický výzkum, zpracování výsledků	38
3.1. Přípravná fáze	38
3.2. Metoda terénního šetření	38
3.3. Zpracování získaných údajů	39

3.3.1	Otázka č. 2	39
3.3.2	Otázka č. 3	40
3.3.3	Otázka č. 4	41
3.3.4	Otázka č. 5	43
3.3.5	Otázka č. 6	44
3.3.6	Otázka č. 7	44
3.3.7	Otázka č. 8	46
3.3.8	Rozdělení stipendistů dle pokračování na VŠ, kontrolní vazba	47
3.4.	Shrnutí výsledků	49
4.	Atributy potencionálního rozvoje.....	50
4.1.	Řízení jakosti	50
4.2.	Marketingový plán.....	54
4.2.1	Situační analýza	54
4.2.2	Definice cílů, návrh strategie.....	55
	Závěr	57
	Použitá literatura.....	59
	Elektronické dokumenty.....	59
	Seznam tabulek.....	61
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam zkratk.....	63
	Seznam příloh.....	64

Úvod

Doprava jako nedílná součást a hybná síla národního hospodářství vyžaduje specifické personální podmínky v závislosti na druhu dopravy, způsobu vedení a řízení dopravního prostředku a též v závislosti na řízení dopravy jako síťového odvětví.

V rámci železniční dopravy je po jejích účastnících požadována značná odborná znalost, a to podle jejich pracovního zařazení – nicméně náklady spojené se zaměstnancem, který u zaměstnavatele tuto odbornou znalost teprve získává a připravuje se tak na vykonání odborné zkoušky, jsou nemalé. V této nákladové oblasti lze dosáhnout určitých úspor prostřednictvím větší míry personální provázanosti dopravních středních škol a zaměstnavatelů, kteří se podílejí na provozování drážní dopravy, popř. na provozování dráhy. Majoritní podíl zaměstnanců, kteří pracují v České republice na železnici, patří pod skupinu České dráhy.

Skupina České dráhy poskytuje komplexní služby v oblasti železniční dopravy a návazných služeb, a to již více než 160 let. Největší český železniční dopravce se zabývá jak provozováním osobní a nákladní dopravy (dceřiná společnost ČD Cargo), tak též oblastmi telematických služeb, vzdělávání, zdravotnictví, výzkumu a vývoje. V rámci vzdělávání a personálního rozvoje je třeba vyzdvihnout spolupráci firem a škol, respektive spojení teorie a výzkumu s praxí a aplikací získaných poznatků. Firma ČD, a.s. tuto spolupráci realizuje v několika formách – jako praxe studentů středních škol s dopravním zaměřením, prostřednictvím nejrůznějších oborově zaměřených projektů a především v podobě Stipendijního programu ČéDés.

Tato práce se zaměřuje na možnost personálního zajištění pracovních pozic výpravčů a strojvedoucích u společnosti ČD, a.s., a to prostřednictvím analýzy již existujícího stipendijního programu ČD, a.s., jehož akronym je ČéDés. Tento stipendijní program funguje již dva roky a na konci února roku 2011 bylo ukončeno podávání přihlášek do jeho třetího ročníku.

Cílem této bakalářské práce je nalézt možnosti optimalizace kontinuálního personálního zajištění pracovních pozic výpravčů a strojvedoucích, které jsou pro provozování dráhy a drážní dopravy stěžejní. Doba přípravy na tyto pracovní pozice se dle platných předpisů blíží jednomu roku, tudíž je nutné z důvodu stárnutí personální základny zaměstnance na těchto pracovních pozicích obměňovat systematicky tak, aby nedošlo k jejich nedostatkovosti vedoucí k omezení provozování dráhy a drážní dopravy. V neposlední řadě je

těž cílem práce zjištění motivace studentů a jejich případného zájmu o studium vysoké školy, popř. využití podobného stipendijního programu během vysokoškolského studia.

V této práci jsou nejprve uvedena obecná fakta a charakteristiky týkající se personálního managementu, sociologie a základů statistiky, které jsou nutnou teoretickou základnou vlastního zpracování práce. Dále jsou zde uvedena a zpracována statistická data z jednotlivých partnerských škol stipendijního programu, na něž navazuje sociologický výzkum mezi stipendisty a jeho interpretace. V navazující části jsou použity vybrané marketingové metody a metody řízení jakosti s účelem odhalení slabých míst stipendijního programu. V závěru je práce zhodnocena a jsou navržena opatření vedoucí k optimalizaci hodnoceného personálního projektu.

1. Socioekonomické a statistické požadavky

K celkovému pojednání o tématu, jeho pochopení, zpracování a k reálnému zhodnocení Stipendijního programu ČéDés je nezbytné charakterizovat rozhraní jednotlivých studijních oblastí, na jejichž rozmezí se daný personální projekt nachází. Co se týče zpracování dat jako nezbytná se jeví matematická statistika, k interpretaci sociologického výzkumu je nutná znalost z oblasti sociologie. Jednotící a hlavní disciplínou je ale personální management, který tvoří jádro této práce.

1.1. Personální management

Personální řízení je v moderním podniku chápáno jako řízení lidských zdrojů. Stává se rozhodující oblastí podnikového řízení a nedílnou součástí strategického řízení podniku, protože má přímý vliv na provozuschopnost a konkurenceschopnost podniku. *„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy na jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování, propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a ostatním osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“*¹

1.1.1 Vlivy vnějšího prostřední podniku na personální management

Podle paní Lejskové každý podnik i jeho personální řízení je určitým otevřeným systémem, fungujícím v prostředí plném proměnlivých jevů, které přímo či nepřímo ovlivňují činnosti podniku. Cílem podniku je sledování těchto okolních vlivů, predikce jejich působení a dosažení schopnosti adekvátní reakce na změny vnějšího prostředí.

Mezi **demografické vlivy** působící na podnik patří proměnlivost reprodukce obyvatelstva, která se přímo odráží v proměnlivosti reprodukce pracovních sil, dále prostorová mobilita obyvatelstva včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje, které ovlivňují kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce. Demografie pracovní síly jako taková popisuje složení pracovní síly podle úrovně dosaženého vzdělání,

¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

věku, rasy, pohlaví, apod. Změny v demografickém složení jsou často známy v dostatečném předstihu, neboť jejich tempo je pomalé a měřitelné.

Pracovní síla je část celkové populace na daném území, resp. lidé, kteří pracují či práci hledají. Největší význam má pro organizaci demografická struktura obyvatelstva podle věku a pohlaví a především její proměnlivost sledovaná za účelem nalezení generačních vln ve věkové struktuře, která se přímo promítá do kolísání početnosti věkových skupin. Věková struktura obyvatelstva je dána předchozím vývojem porodnosti, úmrtnosti a okrajovým vlivem migrace. V České republice úmrtnost klesá, střední délka života se prodlužuje, v důsledku čehož dochází k růstu podílu obyvatel vyšších věkových skupin.

Nejvýznamnější demografickou změnou v posledních desetiletích je ale silná feminizace pracovní síly, díky které bylo nutno přehodnotit a zkontrolovat nejrůznější procesy personálního řízení z hlediska diskriminace.

Cyklický vývoj národního hospodářství přímo determinuje **ekonomické podmínky**, které se projevují změnami poměru mezi nabídkou a poptávkou pracovních sil na trhu práce. Tento trh je tvořen zaměstnavateli a potencionálními zaměstnanci, kteří v případě dohody spolu uzavírají pracovní smlouvu. Trh práce dále určuje nominální mzdovou sazbu, přičemž horní hranici mezd určují podmínky trhu výrobních a služeb. Poptávku po pracovní síle formují pracovní úkoly jednotlivých podniků, pracovní podmínky a s nimi související fluktuace pracovníků, v neposlední řadě také státní a lokální politika zaměstnanosti. Na trhu práce ovšem vystupují i rušivé faktory brzdící jeho fungování jako např. omezená mobilita pracovních sil vedoucí k nerovnoměrné alokaci pracovníků či strukturální nesoulad mezi nabídkou a poptávkou v oblasti profesně-kvalifikačních požadavků. Významným vnějším ekonomickým faktorem je také inflace zvyšující životní náklady, což má vliv na mzdové programy zaměstnavatelů.

Mezi nejdůležitější vnější faktory patří též **sociální rozměr** lidských zdrojů, který signalizuje kvalitu a stupeň rozvoje ekonomiky, neboť sociální a ekonomický rozměr člověka jsou vzájemně se podmiňující úrovně. V ekonomické sféře se vytvářejí prostředky pro sociální rozvoj a naopak sféra sociální je předpokladem rozvoje ekonomiky.

Personální řízení ovlivňují i **technologické změny**, díky kterým se mění původní podoba prací a tím i schopnosti potřebné k jejich vykonávání. Vytvářejí se tak nová zaměstnání a modifikují se, popř. se zcela likvidují zaměstnání stará. Profesně-kvalifikační struktura lidských zdrojů se ale mění pomaleji a s určitým zpožděním. Prostřednictvím

technologických změn je také měněn obsah práce a s tím související počet zaměstnanců a jejich odborná příprava.

Dále lze do vlivů vnějšího prostředí zahrnout i **politicko-legislativní vlivy**, které regulují nebo neregulují trh práce, a tím ovlivňují proces získávání pracovníků, např. formou pozitivní diskriminace.²

1.1.2 Personální strategie, personální plánování

Personální strategie určuje směr, kterým chce podnik při vytváření a uskutečňování personální politiky postupovat. Definuje tedy záměry podniku – co je třeba udělat a modifikovat ve všech oblastech personálního řízení, aby podnik dosáhl svých cílů. *„Při formulování personální strategie je tedy třeba nalézt odpověď na následující jednotlivé otázky:*

- *Jakou kvalifikaci a jaké schopnosti budeme potřebovat v budoucnu?*
- *Je dostatečně vysoká úroveň výkonnosti, aby umožnila vyšší produktivitu a kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům?*
- *Vyrovná se struktura, procesy a systémy v organizaci s budoucími úkoly?*
- *Je kvalifikace a výkonový potenciál zaměstnanců využíván co nejlépe?*
- *Jsou investice do rozvoje dovedností a schopností zaměstnanců dostatečné?*³

Personální politika poté poskytuje návod pro realizaci strategií a pro exekutivu personálních činností. Představují ji stabilní pravidla k řízení lidí, uplatňovaná daným podnikem.

Podle paní Lejskové personální plánování slouží k realizaci cílů podniku predikcí vývoje, stanovením cílů a realizací nejrůznějších opatření, která směřují k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů podniku odpovídající pracovní silou. Ta je vybírána na základě potřebného množství, znalostí, dovedností, zkušeností, osobnostních charakteristik, flexibility a na základě alokace jednotlivých činností podniku.

² LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006, 94 s. ISBN 80-7194-912-455-782-06.

³ LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006, 94 s. ISBN 80-7194-912-455-782-06.

Personální plánování dále předpokládá predikci vývoje potřeb lidských zdrojů a pohybu zaměstnanců mezi podnikem a okolím. Hlavním cílem je dosažení rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji s žádoucí strukturou motivovaných pracovníků.

Cílem plánování je:

- získání a udržení adekvátního počtu pracovníků s odpovídající kvalifikací,
- maximální využití lidských zdrojů,
- schopnost predikce a anticipace problémů s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidských zdrojů,
- možnost rozvoje flexibilní pracovní síly s cílem zvýšit adaptabilitu podniku,
- snížení závislosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případě jejich nedostatečné kvalifikace – strategie udržení stávajících zaměstnanců a strategie rozvoje pracovní síly.

Plánování lidských zdrojů se ve většině případů skládá ze čtyř kroků:

- 1) predikce potencionální personální potřeby
- 2) analýza personálních zdrojů a jejich nabídky
- 3) plánování v oblasti lidských zdrojů, harmonizace nabídky a poptávky
- 4) monitorování realizace plánu

Predikce potencionální personální potřeby

Vychází z ročního rozpočtu a objemu činností zajišťovaných v podniku. Do předpovědi se dále promítá dlouhodobý podnikový plán činností, výroby a prodeje a rozhodnutí ohledně eliminace počtu pracovníků. Z těchto informací je možné určit potencionální počet hodin pro jednotlivé profesně-kvalifikační kategorie lidských zdrojů.

Metody odhadu potřeby pracovníků:

- 1) delfská metoda – intuitivní metoda vzájemné shody členů expertní skupiny o predikci budoucího vývoje,
- 2) kaskádová metoda – podobná metodě delfské, přináší odhad potřeby pracovníků a možnost pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů – úkoly podniku jsou rozepisovány na stále nižší úrovně organizace,
- 3) metoda manažerských odhadů – vedoucí pracovníci rozhodují o budoucí potřebě pracovní síly,
- 4) metoda založená na analýze vývojových trendů – usiluje o výběr jednoho rozhodujícího faktoru, který potřebu pracovní síly ovlivňuje nejvíce,

- 5) metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a potřebou pracovníků – jedná se o empirické stanovení normy, která se posléze uplatní v perspektivních odhadech potřeby pracovníků,
- 6) analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků – je založena na dosavadním vývoji poměru mezi počtem výrobních a pomocných pracovníků a následné predikci dle očekávaných podmínek,
- 7) metoda založená na regresní analýze – vychází ze statistického zkoumání existujícího vztahu mezi počty pracovníků a ukazateli objemu prodeje, objemu výroby apod. V případě nalezení dostatečně silného vztahu se odvodí regresní model, do něhož se poté dosazují plánované údaje,
- 8) metoda založená na grafické analýze – vychází z empirických poznatků pracovního vytížení jednotlivých kategorií pracovníků, které se vyjádří graficky a pomocí spojnice trendu slouží pro vizuální odhad počtu pracovníků pro plánované hodnoty,
- 9) metody založené na pracovních normách – užívají se především pro odhady potřeb dělníků. Dále se dělí na metodu normohodin a metodu norem obsluhy,
- 10) počítačové modelovací metody – pomocí specializovaných počítačových programů lze rychle určit odhady budoucích potřeb, jedná se ale pouze o metodu kvantitativní.⁴

Analýza personálních zdrojů a jejich nabídky

Lidské zdroje jsou celková skutečná pracovní síla, která může být nasazena na práci. Dle paní Lejskové je analýza jejich nabídky zaměřena na existující lidské zdroje v organizaci, jejich potenciální ztráty v důsledku odchodu pracovníků a potenciální změny v rámci vertikální pracovní mobility. Měla by klasifikovat zaměstnance podle funkčních hledisek, podle útvarů, povolání, kvalifikace či postavení se zaměřením na zvláštní dovednosti pracovníků a možnosti jejich povýšení. Analýza věkové struktury zaměstnanců je důležitá dílčí analýza coby indikátor potřeby personální obměny z důvodu odchodu do důchodu či ze zablokování perspektivy profesního růstu.

Zdroje vnitropodnikového trhu práce jsou tvořeny programy podnikového vzdělávání a rozvoje managementu stejně jako rezervou pracovníků s potenciálními schopnostmi. Neexistuje-li zaměstnanec s požadovaným profilem v podniku, je nutné oslovit zdroje vnějšího trhu práce za podmínky jejich existence na lokálním či národním trhu práce.

⁴ LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006, 94 s. ISBN 80-7194-912-455-782-06.

Plánování personálních činností

Toto plánování je odvozeno z obecných strategií formování pracovní síly podniku. Plány jsou často krátkodobé, a to z důvodu pružnosti a omezení turbulentnosti delších časových období. Plány činností se zpracovávají pro různé oblasti jako souhrnné plány, plány rozvoje lidských zdrojů, plány získávání a stabilizace pracovníků, plány flexibility, produktivity či plány snižování počtu pracovníků.

Monitorování realizace plánu

Plán lidských zdrojů zahrnuje rozpočty, cíle a normy. Upřesňuje odpovědnost za realizaci a kontrolu, porovnává výsledky s plánem.

1.1.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Velmi důležitá při procesu získávání a výběru zaměstnanců je strategická orientace coby důkladná rozvaha o momentálních, ale i o perspektivních požadavcích pracovního místa, pracovního týmu a celé organizace. Přijetí zaměstnance má pro podnik dlouhodobý dopad, a proto je nutné zajistit adekvátní množství zaměstnanců s odpovídající kvalifikací s vynaložením minimálních nákladů.

Proces získávání a výběru zaměstnanců lze rozdělit do tří fází: fáze definování požadavků, fáze přilákání uchazečů a fáze výběru uchazečů. Při volbě metod získávání pracovníků je třeba dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst a motivovat je, aby se o tato místa ucházeli. Volba metod závisí především na povaze a požadavcích konkrétního pracovního místa, na situaci na trhu práce a na tom, zda chce podnik získávat pracovníky z vnitřních či z vnějších zdrojů.

Metod získávání pracovníků je celá řada a často se používají jejich kombinace. Metody jsou následující:

Nabídka jednotlivých uchazečů – uchazeči o volné pracovní místo se podniku nabízejí sami, časté u podniku s dobrou pověstí či výhodnou personální politikou.

Osobní doporučení – stávající zaměstnanec osobně doporučí svého známého, o němž je přesvědčen, že je pro dané pracovní místo vhodný. Výhodou této metody jsou její nízké náklady, vysoká operativnost a záruka stávajícího zaměstnance, nevýhodou poté její možná subjektivnost.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince – tato metoda předpokládá sledování daného oboru personalisty a spočívá v následné nabídce pracovního místa význačnému pracovníkovi.

Vývěsky – relativně levná a nenáročná metoda. Na vývěsce by měl být uveden podrobný popis pracovního místa, pracovních podmínek i požadavků na uchazeče společně s termínem,

dokdy a kde se mají uchazeči o pracovní místo přihlásit. Hlavní výhodou této metody je možnost shromáždění většího souboru uchazečů, na němž lze lépe uplatňovat objektivní kritéria výběru.

Letáky – letáky vkládané do poštovních schránek svým způsobem nutí obyvatele seznámit se s nabídkou volných pracovních pozic v daném podniku.

Inzerce – nejobvyklejší metoda přilákání uchazečů. Důležité je upoutat pozornost a stimulovat akci tak, aby potenciální pracovník inzerát dočetl až do konce. Nevýhodou může být vyšší cena této metody; pro vyšší efektivnost lze spočítat náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.

Získávání zaměstnanců ve vzdělávacích zařízeních – pracovní místa lze obsadit čerstvými absolventy škol se vzděláním v příslušném oboru. Výhodou této metody je určitý předvýběr provedený školou a zvýšená informovanost zaměstnavatele o schopnostech a profilových vlastnostech uchazeče. Nevýhodami posléze mohou být sezónnost nástupu absolventů a určitá doba zácviku nutná k formování praktických dovedností pracovníků.

Spolupráce s úřady práce – šetří podniku čas a peníze, krom toho vytváří příznivý obraz u instituce s řadou kontrolních pravomocí.

Využívání služeb zprostředkovatelských agentur – metoda rychlá, efektivní, ale velmi nákladná.

Využití internetu – nabídky na vlastních internetových stránkách podniku či na veřejných portálech.

Poté, co byl získán dostatečný počet uchazečů, je třeba z nich vybrat konkrétní jedince s dostatečným pracovním potenciálem, kteří nejlépe odpovídají představám podniku. K prvotní selekci potenciálních kandidátů slouží analýza životopisu, po níž často následuje přijímací pohovor. Může se jednat o přijímací pohovor typu 1+1 neboli přijímací pohovor dvou osob, nebo o přijímací pohovor před komisí posuzovatelů, který může být nahrazen postupným pohovorem (řada pohovorů typu 1+1). Méně používaný je skupinový pohovor za přítomnosti více uchazečů. Pohovor může být doplněn výběrovými testy, které slouží k měření individuálních schopností a charakteristik. Jsou to především testy schopností, testy osobnosti či testy inteligence.

Po úspěšném splnění všech požadavků se z uchazeče stává nový zaměstnanec, kterého je nutné na dané pracovní prostředí adaptovat. Měl by získat svůj adaptační plán dle pozice, na kterou nastoupil, který stanoví rozsah požadovaných znalostí a kontrolní body adaptace. Důležité je rozložení nových informací tak, aby jimi zaměstnanec nebyl zahlcen. V některých

případech je sestaven adaptační program, kdy zaměstnanec postupuje od nižších funkcí k vyšším a získává tak potřebné zkušenosti a povědomí o dění v podniku. Programy adaptace mohou být více či méně formalizované. Méně formalizovaný program klade více důraz na osobní přístup k novému zaměstnanci, kdy se může jednat až o tzv. mentoring – zaměstnanec po nástupu získává svého mentora, zkušeného pracovníka, který nováčka seznamuje s pracovní náplní a podnikovou kulturou.

1.1.4 Pracovní motivace

Latinské „movere“ znamená hýbat, pohybovat. Motivace je tedy určitou vnitřní hybnou silou v psychice člověka – silou, která ho nutí jednat. Principem této síly je motiv, stimul neboli pohnutka, která je příčinou lidského chování. Jednotlivé motivy mohou mít různý směr, intenzitu a stálost, přičemž jejich kombinace se chová jako fyzikální sčítání sil. Motivы podobného směru se posilují, motivы odlišného směru působí protikladně a mohou se i vyrušit. Často používanými motivačními prostředky v personální práci jsou peníze, spoluúčast či obohacení práce. Peníze motivují v závislosti na příjmu cílové skupiny, spoluúčast dodává pocit úspěšnosti a obohacení práce zabraňuje jednotvárnosti a může být výzvou.⁵ Nemalou roli v rámci pracovní motivace hraje také možnost uplatnění a seberealizace, jak to vyplývá z Maslowovy pyramidy potřeb.

1.2. Sociologie

Sociologie je vědní disciplína, zabývající se sociálním životem lidí, skupin a společností. Předmětem zkoumání je tedy člověk jako sociální tvor, jeho interakce s okolím, jednotlivé sociální jevy a společnost jako celek individuí.

1.2.1 Základní kroky sociologického výzkumu

Dle pana Kunharta sociologický výzkum jako vědecký nástroj umožňuje vysvětlení jednotlivých sociálních jevů na základě empirického poznání. Obecným cílem sociologického výzkumu je jasná formulace zadání vzhledem k řešenému problému neboli co největší zpřesnění samotné výzkumné otázky a získání potřebných dat k analýze za účelem jejího zodpovězení. Spolu s cílem je důležitá též studijní příprava výzkumu směřující ke stanovení předmětu a objektu výzkumu. Předmětem výzkumu jsou sociální jevy a souvislosti, objektem poté lidé, sociální skupiny či instituce.

⁵ LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006, 94 s. ISBN 80-7194-912-455-782-06.

Sociologický výzkum se skládá z následujících kroků:

- 1) formulace výzkumného problému – stanovení předmětu a objektu výzkumu,
- 2) posouzení dostupných poznatků o zkoumané problematice – je možné navázat na již existující práci o dané problematice,
- 3) zpřesnění výzkumného problému – proces operacionalizace a formulace hypotéz. Operacionalizaci lze vysvětlit jako převedení sociálních jevů na měřitelné znaky a ukazatele. Hypotézami rozumíme výchozí předpoklady o vztazích mezi jevy, které jsou konstruovány tak, aby zpracováváný výzkumný materiál umožňoval jejich přijetí nebo zamítnutí,
- 4) zpracování plánu výzkumu – volba způsobu shromažďování empirického materiálu, výběr metod a technik výzkumu,
- 5) vlastní provedení výzkumu – jedná se o sběr dat či záznam získaných informací,
- 6) zpracování výsledků a jejich interpretace – analýza získaného materiálu, jeho statistické zpracování a tvorba výstupů v podobě tabulek a grafů. Obtížnějším úkolem je vyvození závěru a formulace následných preventivních doporučení,
- 7) prezentace závěrů – ve většině případů v podobě výzkumné zprávy. Je vhodné uvést, které otázky zůstaly nezodpovězeny a navrhnout postup dalšího zkoumání.

1.2.2 Metody a techniky sociologického výzkumu

Slouží k získávání primárních dat. Metoda většinou vyjadřuje obecnější postup, technika je naopak konkrétnější. Jednotlivé metody můžeme zhodnotit z různých hledisek:

- reliabilita (spolehlivost) – opakované měření prováděné stejnou metodou má vést ke stejným výsledkům tak, aby byla zajištěna opakovatelnost a srovnatelnost výsledků,
- validita (platnost) – získaná data se skutečně vztahují k dané otázce,
- reprezentativnost – jedná se o zobecnitelnost pro širší třídu jevů a pro širší okruh respondentů,
- možnost kvantifikace – standardizace metod a technik za účelem zjištění kvantitativních dat.

Mezi nepoužívanější metody a techniky sociologického výzkumu patří:

- zúčastněné pozorování – jedna z technik metody pozorování,
- studium dokumentů – metoda analýzy věcných skutečností,
- experiment – přirozený, laboratorní,
- dotazování – nepoužívanější techniky této metody jsou rozhovor, anketa a dotazník,
- sociometrické metody – např. sociometrický test.

Metoda dotazování

Nejrozšířenější sociologická metoda, opírající se o výpovědi respondentů. V rámci této metody se rozlišují následující základní techniky:

- rozhovor,
- dotazník,
- anketa,
- telefonické nebo elektronické dotazování.

Při dotazování je třeba směřovat dotazy ke zcela konkrétním a jednoduchým skutečnostem, které ale nesmí u respondenta vzbuzovat obavy či nepříjemné pocity. Je také důležité ověřit věrohodnost odpovědí prostřednictvím kontrolních otázek, zajistit anonymitu respondentů a vyvarovat se stereotypu otázek, který zvyšuje respondentovu nepozornost.

Při písemném dotazování respondent sám odpovídá na otázky či označuje předložené odpovědi v obdrženém formuláři – dotazníku nebo anketě. Výhodou tohoto způsobu dotazování je možnost získání velkého množství dat od mnoha respondentů při nízkých nákladech. Nedochozí také k subjektivnímu působení osoby tazatele. Nevýhodou může být nižší návratnost, nemožná kontrola podmínek či nepravděpodobná spontaneita odpovědí.

Neadresné písemné dotazování označujeme jako anketu – záleží vždy na respondentovi, zda vyplní a odevzdá anketní lístek. Výsledek ankety je proto pouze orientační – není zajištěna reprezentativnost souboru. V dnešní době jsou ankety často spojeny s médií formou slosovatelých anketních lístků.

Adresné písemné dotazování se označuje pojmem dotazník. Respondent je oslovován podobně jako u rozhovoru, a to buď poštou s průvodním dopisem, nebo distribucí v organizacích s ústní instrukcí. Dotazník musí být vždy jednoduchý a srozumitelný, pečlivě vypracovaný, musí vždy obsahovat instrukce směřující k jeho vyplnění a termín nejpozdějšího možného zaslání. Zároveň se zde nesmí objevit žádný údaj umožňující odhalení identity respondenta.

Nejdůležitější při tvorbě dotazníku je formulace otázek, neboť ta často rozhoduje o výsledné kvalitě získaných dat. Otázka musí být vždy jasná a srozumitelná bez zkratk, odborných slov či slangových výrazů. Musí být vždy jednoznačná a přesná. Nesmí být sugestivní a neměla by předpokládat respondentovu informovanost o předmětu dotazování. Nabídnuté kategorie možných odpovědí musí být vyčerpávající.

V sociologickém výzkumu se používají tři základní typy otázek:

Otevřené otázky – umožňují dotazovanému odpovědět volně, vlastními slovy. Z tohoto důvodu je třeba ponechat v dotazníku dostatek místa na sepsání odpovědi. Tento typ otázek se používá také na zjištění možných alternativ výběru pro uzavřené otázky. Nevýhodou může být špatné pochopení otázky respondentem stejně jako pozdější obtížná kategorizace a zpracování.

Uzavřené otázky – dotazovaný má na výběr určitý výčet odpovědí, z nichž označí tu nejpříhodnější. Výhodou je snadné zpracování, nevýhodou ovlivnění výsledku dotazníku implicitním nastavením.

Polouzavřené otázky – vznikají smíšením předcházejících typů čili kromě pevně daného výčtu je brána v úvahu i alternativa typu jiná odpověď, která umožňuje respondentovi odpovědět vlastními slovy.

Typy uzavřených otázek:

- otázky dichotomické – je možné dát jen dvě vzájemně se vylučující odpovědi, popř. třetí, neutrální odpověď typu nevím,
- otázky polytomické výběrové – znamenají možnost výběru jediné varianty z předložených možností; při jejich konstrukci je nutné dbát na to, aby počet variant byl vyčerpávající,
- otázky polytomické výčtové – představují možnost výběru více odpovědí z předložených variant, odpovědi však nečíslují a nehodnotí,
- otázky polytomické stupnicové – respondent uvádí pořadí jednotlivých variant odpovědí,
- otázky stupnicové komparativní – jedná se o číselné ohodnocení odpovědi v rámci stanoveného bodovacího systému.

Velmi důležitou součástí sociologického dotazníku jsou kontrolní otázky ověřující věrohodnost odpovědí, musí být ovšem správně umístěny, nejlépe ve větší vzdálenosti od ověřované otázky. Stěžejní otázky se často umisťují doprostřed dotazníku.⁶

⁶ KUNHART, J. *Sociologie*. Univerzita Pardubice, 2003, 99 s. ISBN 80-7194-570-6.

1.3. Základy statistiky

1.3.1 Statistický znak a jeho prezentace

Podle pana Součka jsou zkoumané vlastnosti statistického souboru sledovány prostřednictvím měřitelných vlastností statistických jednotek, vyjádřených tzv. statistickými znaky. Statistický znak je určitá slovní nebo číselná hodnota sledovaná u každé statistické jednotky statistického souboru.

Číselné statistické znaky vyjadřují sledované vlastnosti čísly, přičemž rozlišujeme znaky spojité (kontinuální) a znaky nespojité (diskrétní). Znaky spojité mohou dosahovat libovolných reálných číselných hodnot v daném intervalu, znaky nespojité mohou naopak nabývat pouze určitých číselných hodnot v oboru reálných čísel. Slovní statistické znaky mají poté daleko užší soubor nástrojů. Zvláštní skupinou statistických znaků jsou znaky ordinální (pořadové), kde na základě objektivního kritéria můžeme kvantifikovat slovní statistické znaky, a pak pracovat s pořadovými čísly.

Organizace statistického zjišťování musí vždy obsahovat časové, prostorové a věcné vymezení statistického souboru a statistických znaků. Uspořádání dat týkajících se slovního znaku se řídí určitými pravidly, v první řadě utříděním statistických jednotek do skupin dle třídícího znaku. Co se týče prezentace hodnot číselného statistického znaku, je dané hodnoty vhodné utřídít dle velikosti a zjistit, s jakou četností se vyskytují. Z takto uspořádaných vstupních dat lze vytvořit tabulku rozdělení četností.

Pokud je ovšem sledován spojitý statistický znak či statistický znak nespojitý, ale s velkým počtem obměn, je třeba tabulku transformovat pomocí intervalů hodnot, které lze regulovat co do počtu a do šíře. Výsledná tabulka je poté označována jako intervalové rozdělení četností, kde počet a šíře intervalů nesmí ohrozit informační hodnotu výsledků.

Nejnázorněji lze prezentovat charakter rozdělení četností jeho grafickým vyjádřením, jehož nejnámějším grafem je tzv. polygon, který používá osu x pro obměny znaku x a osu y pro vyjádření četností jednotlivých obměn znaku x. Intervalové rozdělení četností lze graficky vyjádřit prostřednictvím histogramu, kde je velikost četností určena výškou sloupců, jejichž základna je rovna šířce intervalu.⁷

⁷ SOUČEK, E. *Základy statistiky*. Univerzita Pardubice, 2001, 167 s. ISBN 80-7194-388-6.

1.3.2 Statistické charakteristiky

Úroveň jevů, které se vyjadřují kvantitativními znaky, je vyjadřována středními hodnotami. Hlavní skupinou středních hodnot jsou průměry (aritmetický, geometrický, harmonický průměr), které jsou vždy určovány ze všech naměřených hodnot znaku.

Nejznámějším a nejpoužívanějším typem průměru je aritmetický průměr \bar{x} , který je použitelný vždy tam, kde má určitý informační smysl součet hodnot. Lze jej vypočítat jako poměr mezi součtem jednotlivých hodnot (x_i) a počtem hodnot (n):

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

\bar{x} ... aritmetický průměr, n ... počet hodnot, x_i ... jednotlivé hodnoty

Tuto formu aritmetického průměru označujeme jako prostý aritmetický průměr, kde vlastní výpočet neuvažuje předběžné uspořádání hodnot.

„Pokud jsou hodnoty statistického souboru uspořádány do rozdělení četností, což je zejména případ velkých souborů a souborů, kde stejné obměny hodnot statistického znaku má vždy více statistických jednotek, předchozí vzorec upravujeme do tvaru tzv. váženého aritmetického průměru. Využíváme při tom skutečnost, že k úhrnu všech hodnot můžeme dospět přes stanovení pomocných součinnů $x_i n_i$ pro k obměn znaku. Vzorec váženého aritmetického průměru pak zapisujeme takto:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}, \text{ respektive jako } \bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i n_i$$

\bar{x} ... aritmetický průměr, n ... počet hodnot, x_i ... jednotlivé hodnoty, k ... počet obměn znaku, n_i ... váha k jednotlivým obměnám hodnot

Četnosti n_1, n_2, \dots, n_k zde vystupují jako váhy k jednotlivým obměnám hodnot. Jejich součet dává celkový rozsah statistického souboru n .⁸

Jsou-li hodnoty statistického souboru vyjádřeny ve formě intervalového rozdělení četností, lze při výpočtu aritmetického průměru použít jako hodnoty znaku středy příslušných intervalů.

⁸ SOUČEK, E. *Základy statistiky*. Univerzita Pardubice, 2001, 167 s. ISBN 80-7194-388-6.

2. Základní údaje, statistické údaje a jejich zpracování

2.1. Fungování stipendijního programu

České dráhy nabízejí žákům základních škol a partnerských středních škol Stipendijní program ČEDés. Tento personální projekt, jehož cílem je přivést do firmy nové zaměstnance na pozice strojvedoucích a výpravčích, běží od školního roku 2009/2010. Žák, který podepíše smlouvu o stipendiu, získá během studia mnohé finanční výhody a benefity. Na oplátku se zaváže k pracovnímu působení ve firmě České dráhy minimálně na dobu 5 let po ukončení studia. Kromě podpory kvalifikace zaměstnance mu tak firma zajistí i pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci.



Obrázek 1: Oficiální logo stipendijního programu ČEDés

Zdroj: ČD, a.s.

Stipendijní program je prioritně nabízen žákům 9. ročníku základních škol. Kromě nich se mohou do stipendijního programu přihlásit také žáci 1., 2. a 3. ročníku, kteří již na partnerské střední škole vybraný maturitní obor studují. Předpokladů pro získání stipendijního programu je několik – od studenta se očekává dobrý zdravotní stav, výborné studijní výsledky na střední škole, úspěšné absolvování zvoleného maturitního oboru, schopnost týmové spolupráce, ale zároveň také samostatnost, spolehlivost a odpovědnost. Poté, co se vybraný student stane stipendistou, a to prostřednictvím úspěšného výběrového řízení a následným podpisem stipendijní smlouvy, získá v průběhu studia střední školy mnohé výhody – pravidelný měsíční finanční příspěvek ve výši 2000 Kč, jízdné vlakem po celé ČR zdarma (vydání InKarty se zaměstnaneckou sítíovou jízdenkou pro 2. vlakovou třídu), ubytování (v domově mládeže) zdarma, a to do výše 1500 Kč na měsíc, a jednou za školní rok příspěvek

na studijní pomůcky ve výši 1000 Kč. Dále může stipendista získat finanční odměnu za výborný prospěch, mimořádnou finanční odměnu za reprezentaci školy či různé nefinanční benefity.



Obrázek 2: Spojení teorie s praxí

Zdroj: ČD, a.s.

2.1.1 Informace pro žáky

Informace pro žáky 1., 2. a 3. ročníku partnerských středních škol - podmínkou pro zařazení žáka do výběrového řízení je studium vybraného maturitního oboru ve výše jmenovaném ročníku partnerské střední školy s prospěchovým průměrem (na vysvědčení v minulém ročníku a v pololetí současného ročníku) nižším než 2,5 (včetně). Další z podmínek je vyplnění a odeslání přihlášky, kterou lze nalézt na této internetové adrese: <http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-cesdes/ke-stazeni/-996/>.

Společně s přihláškou žák zašle také motivační dopis na téma „Proč chci získat Stipendijní program ČEDés a pracovat u Českých drah.“ Tento motivační dopis by měl být projevem žákova zájmu o železnici, projevem jeho motivace a představy o budoucím zaměstnání u Českých drah. Maximální délka dopisu je stanovena na 4000 znaků, a to písmem Arial, velikostí 12 a řádkováním 1,5. Jako přílohy dopisu lze zaslat nejrozdílnější ukázky školních prací, prezentací, fotografií, materiálů na webové stránky zaměřené na železnici atd. (max. rozsah 50 stránek). Případně je též možné zaslat kopii Zázpisu o vykonané odborné zkoušce.

Na základě vyhodnocení zaslané přihlášky a motivačního dopisu žák obdrží vyrozumění o termínu konání ústního pohovoru, který je zaměřen na zjištění motivace žáků pracovat v daném oboru. Kromě ústního pohovoru musí též žák úspěšně absolvovat zdravotní prohlídku u smluvního lékaře Českých drah v daném kraji. Po úspěšném absolvování všech daných náležitostí je žák vyrozuměn o přijetí či nepřijetí do stipendijního programu.

V případě přijetí úspěšný uchazeč podepíše stipendijní smlouvu nejpozději do zahájení následujícího školního roku.

Informace pro žáky 9. ročníků základních škol - žák si podá přihlášku do stipendijního programu, která je k dispozici na této internetové adrese: <http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-cesdes/ke-stazeni/-996/>.

Poté žák obdrží písemné vyrozumění o konání výběrového řízení, které se bude odehrávat již na konkrétní střední škole, na níž se žák hlásí. Výběrové řízení se skládá ze dvou částí – ústního pohovoru a zdravotní prohlídky. Prvním kolem je ústní pohovor, který je zaměřen především na zjištění motivace žáka ke studiu oboru zaměřeného na železniční dopravu. Je zjišťován zájem o železnici, jeho představa o budoucím zaměstnání stejně jako žákova pracovní motivace. Uchazeč, který nevyhoví v prvním kole, nepostupuje do kola druhého, kterým je zdravotní prohlídka pro předpokládaný výkon dané profese u smluvního lékaře Českých drah v daném kraji.

Po absolvování obou kol výběrového řízení je žák písemně vyrozuměn, zda byl či nebyl přijat do stipendijního programu. V případě přijetí úspěšný uchazeč podepíše stipendijní smlouvu (smlouva o příspěvku na studium a o budoucím zaměstnání) nejpozději do zahájení následujícího školního roku.

2.1.2 Seznam partnerských středních škol včetně stipendijních oborů

Střední odborná škola průmyslová Edvarda Beneše a Střední odborné učiliště, Břeclav

Elektrotechnika – Elektrická trakce v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Logistika

více na: <http://www.spsbv.cz>

Vyšší odborná škola a Střední odborná škola Gustava Habrmana, Česká Třebová

Elektrotechnika – Výkonové a trakční systémy

Provoz a ekonomika dopravy – Logistika v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Ekonomika v dopravě

více na: <http://www.vda.cz>

Střední škola, České Velenice

Mechanik elektrotechnik – Mechanik elektrotechnik se zaměřením na silnoproud

Provoz a ekonomika dopravy – Management v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Operátor provozu a ekonomiky dopravy

více na: <http://www.sscv.cz>

Střední průmyslová škola strojní a dopravní v Děčíně VI

Elektrotechnika – Elektrická trakce v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Železniční doprava a přeprava

více na: <http://www.prumka.cz>

Střední odborná škola Nové Město na Moravě

Ekonomika a podnikání – Logistika v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Železniční provoz

více na: <http://www.sos-nmor.cz>

Střední škola technická a obchodní, Olomouc

Mechanik strojů a zařízení

Mechanik elektrotechnik – Silnoproudá zařízení

Mechanik elektrotechnik – Výpočetní a elektronické systémy

Obchodník – Obchodní logistika

více na: <http://www.kosinka.com>

Střední odborná škola dopravní a Střední odborné učiliště, příspěvková organizace, Ostrava – Vítkovice

Elektrotechnika – Elektrická trakce v dopravě

Provoz a ekonomika dopravy – Železniční doprava a přeprava

více na: <http://www.sosd.cz>

Střední průmyslová škola dopravní, Plzeň

Provoz a ekonomika dopravy – Dopravní služby v EU

více na: <http://www.dopskopl.cz>

Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola dopravní, Praha 1

Elektrotechnika – Výpočetní a komunikační technika

Provoz a ekonomika dopravy – Železniční doprava

Provoz a ekonomika dopravy – Dopravní služby v EU

více na: <http://www.spsdmasna.cz>

Střední škola elektrotechniky a strojírenství, Praha 10

Mechanik elektrotechnik – Elektrotechnik

Provoz a ekonomika dopravy – Železniční doprava a přeprava

více na: <http://www.ssesp10.cz>

**Střední odborná škola železniční, stavební a památkové péče a Střední odborné učiliště,
Šumperk**

Strojírenská a elektrotechnická zařízení

Mechanik strojů a zařízení

více na: <http://www.soszs.cz>

Střední odborná škola logistická a Střední odborné učiliště, Dalovice

Provoz a ekonomika dopravy – Logistika

více na: <http://www.logistickaskola.cz>

2.2. Alokace stipendistů, kalkulace nákladů

2.2.1 Alokace stipendistů

Zájem studentů o Stipendijní program ČEDés není ve všech regionech stejný, navíc existují i regiony bez partnerské školy. Ve školním roce 2009/2010 bylo do Stipendijního programu ČEDés zapojeno 11 středních škol, ve školním roce 2010/2011 se ještě zapojila Střední odborná škola logistická a Střední odborné učiliště v Dalovicích.

Školní rok 2009/2010

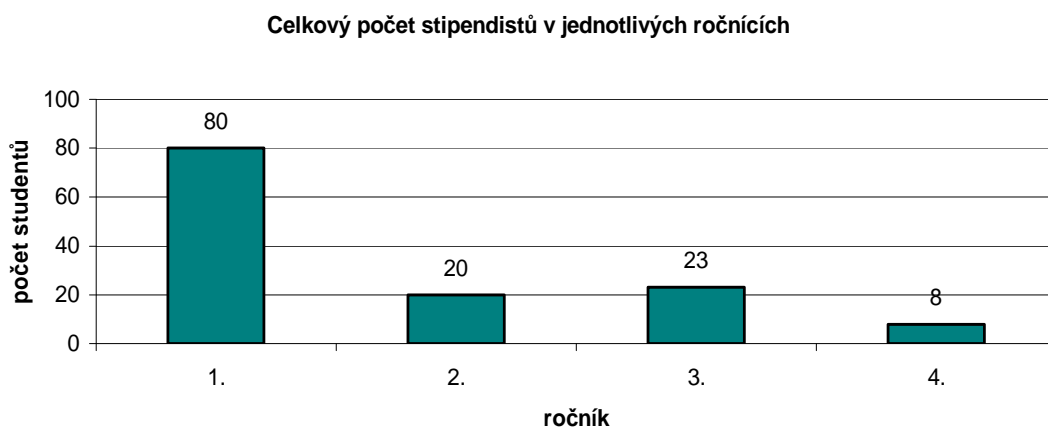
Tabulka 1: Přehled stipendistů ve školním roce 2009/2010

Stipendijní program ČEDés - školní rok 2009/2010									
Škola	1. ročník		2. ročník		3. ročník		4. ročník		celkem
	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	
Břeclav	5	0	1	1	3	0	0	0	10
Česká Třebová	6	2	0	2	3	0	0	2	15
České Velenice	6	0	1	1	1	1	1	0	11
Děčín	19	15	2	3	4	2	0	0	45
Jesenická, Praha 10	3	4	0	1	0	0	1	0	9
Masná, Praha 1	2	3	0	0	0	0	0	2	7
Nové Město n.M.	3	3	0	0	0	0	0	0	6
Ostrava Vítkovice	5	2	5	1	4	2	0	1	20
Plzeň	1	1	1	1	2	1	0	1	8
celkem	50	30	10	10	17	6	2	6	131

Zdroj: ČD, a.s.

Tabulka 1 zobrazuje rozvržení jednotlivých stipendistů ve školním roce 2009/2010, a to z hlediska prostorové alokace, resp. podle střední školy, kterou studují, a také z hlediska budoucího zaměření – zda budou po maturitě vykonávat práci výpravčího či strojvedoucího. Z tabulky lze také vyčíst zastoupení stipendistů v jednotlivých ročnících dané střední školy, přičemž poslední sloupec tabulky (součet sloupců) vyjadřuje celkový počet stipendistů na dané střední škole. Poslední řádek tabulky (součet řádků) vyjadřuje celkový počet budoucích výpravčích, resp. strojvedoucích v konkrétním ročníku všech partnerských středních škol. V pravém dolním rohu tabulky je poté uveden celkový počet stipendistů Stipendijního programu ČéDés ve školním roce 2009/2010.

V tabulce 1 jsou uvedeny informace z 9 partnerských škol. Se zbylými dvěma partnerskými školami byla spolupráce dohodnuta až v průběhu školního roku.



Obrázek 3: Graf celkového počtu stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2009/2010

Zdroj: autor

Obrázek 3 znázorňuje rozdělení stipendistů podle ročníků ve školním roce 2009/2010, tedy v prvním roce fungování Stipendijního programu ČéDés. Je zde patrný vliv většího zájmu studentů základních škol, kteří nastoupili do prvního ročníku partnerské střední školy a mohou tak využít všech benefitů v plné délce trvání. Naopak studenti čtvrtého, maturitního ročníku již tolik benefity motivováni nejsou, protože by je využívali pouze zlomek nabízené doby.



Obrázek 4: Celkový počet stipendistů na jednotlivých školách ve školním roce 2009/2010

Zdroj: autor

Obrázek 4 graficky vyjadřuje alokaci stipendistů po jednotlivých partnerských středních školách ve školním roce 2009/2010 a je tedy určitou platformou demografické mapy. Největší zájem o Stipendijní program ČéDés mají studenti Střední průmyslové školy strojní a dopravní v Děčíně VI, kde v daném školním roce studovala více než třetina celkového počtu stipendistů.



Obrázek 5: Poměr stipendistů – výpravčích a stipendistů – strojvedoucích ve školním roce 2009/2010

Zdroj: autor

Obrázek 5 zobrazuje poměr stipendistů Stipendijního programu ČéDés, kteří budou po maturitě vykonávat funkci výpravčí, resp. strojvedoucích. Pro studenty je stále atraktivnější a zajímavější práce strojvedoucích, neboť tu bude po maturitě vykonávat 79 studentů oproti 52 budoucím výpravčím.

Školní rok 2010/2011

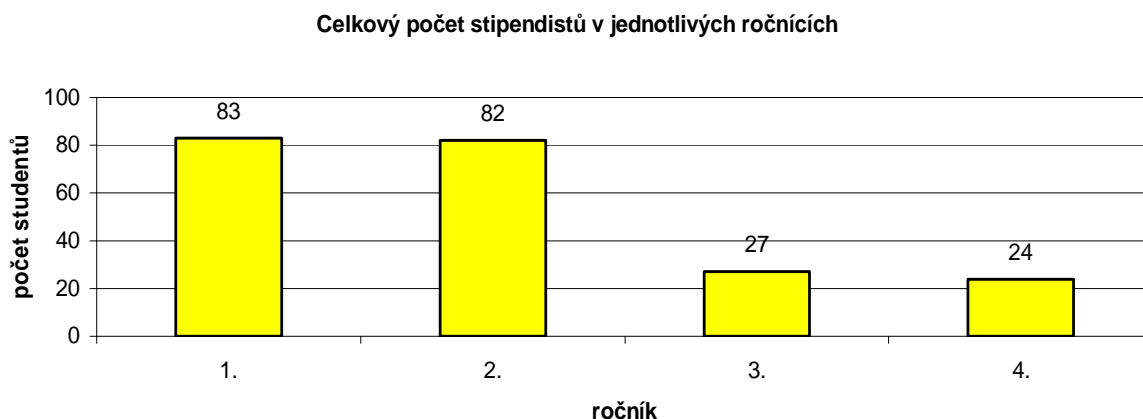
Tabulka 2: Přehled stipendistů ve školním roce 2010/2011

Stipendijní program ČéDés - školní rok 2010/2011									
Škola	1. ročník		2. ročník		3. ročník		4. ročník		celkem
	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	strojvedoucí	výpravčí	
Břeclav	7	1	5	0	1	2	3	0	19
Česká Třebová	4	2	6	2	0	2	3	0	19
České Velenice	6	3	6	0	1	1	1	1	19
Děčín	10	14	17	16	3	3	4	2	69
Jesenická, Praha 10	3	0	4	4	0	1	0	0	12
Masná, Praha 1	6	2	1	2	0	0	0	0	11
Nové Město n.M.	1	5	3	4	0	0	0	0	13
Olomouc	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Ostrava Vítkovice	6	4	6	2	9	2	4	2	35
Plzeň	2	0	1	1	0	2	2	1	9
Šumperk	5	0	2	0	0	0	1	0	8
celkem	52	31	51	31	14	13	18	6	216

Zdroj: ČD, a.s.

Tabulka 2 zobrazuje rozvržení jednotlivých stipendistů ve školním roce 2010/2011, a to z hlediska prostorové alokace, resp. podle střední školy, kterou studují, a také z hlediska budoucího zaměření – zda budou po maturitě vykonávat práci výpravčího či strojvedoucího. Z tabulky lze také vyčíst zastoupení stipendistů v jednotlivých ročnících dané střední školy, přičemž poslední sloupec tabulky (součet sloupců) vyjadřuje celkový počet stipendistů na dané střední škole. Poslední řádek tabulky (součet řádků) vyjadřuje celkový počet budoucích výpravčích, resp. strojvedoucích v konkrétním ročníku všech partnerských středních škol. V pravém dolním rohu tabulky je poté uveden celkový počet stipendistů Stipendijního programu ČéDés v roce 2010/2011.

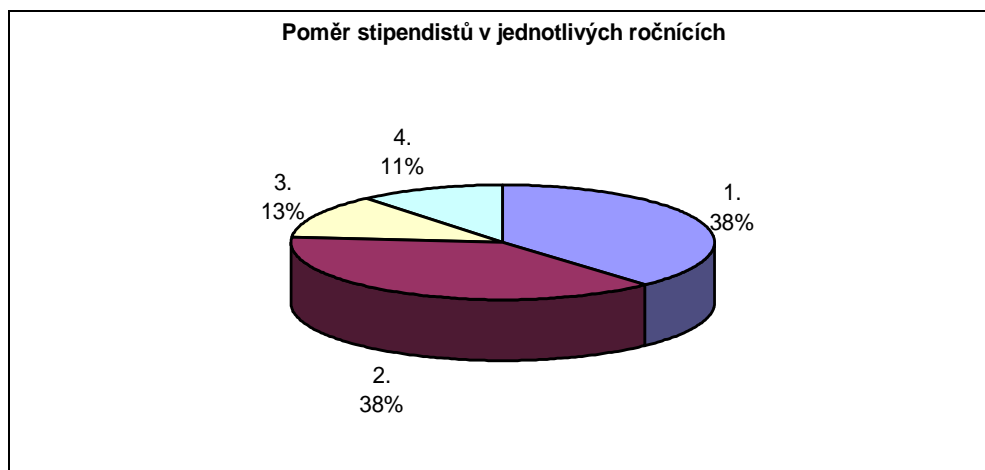
V tabulce 2 jsou uvedeny informace z 11 partnerských škol. Se Střední odbornou školou logistickou a Středním odborným učilištěm v Dalovicích byla spolupráce dohodnuta až v průběhu školního roku.



Obrázek 6: Graf celkového počtu stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2010/2011

Zdroj: autor

Obrázek 6 znázorňuje rozdělení stipendistů podle ročníků ve školním roce 2010/2011, tedy ve druhém roce fungování Stipendijního programu ČÉDés. Je zde patrný vliv většího zájmu studentů základních škol, kteří nastoupili do prvního ročníku partnerské střední školy v obou letech fungování Stipendijního programu ČÉDés a mohou tak využít všech benefitů v plné délce trvání. O úspěšnosti tohoto personálního projektu svědčí i fakt, že studentů v jednotlivých ročnících ještě přibýlo (v porovnání s obrázkem 3 a připočtením faktu posunutí stipendistů o jeden ročník výše).



Obrázek 7: Graf poměru stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2010/2011

Zdroj: autor

Obrázek 7 vyjadřuje procentuelní rozložení stipendistů v jednotlivých ročnících. Z obrázku vyplývá, že plný počet stipendistů přijímaných do Stipendijního programu ČÉDés doposud lehce přesahoval hodnotu 80, a tím vytvářel podíl o velikosti 38 % z celkového počtu stipendistů, který je prokazatelný v obou letech fungování Stipendijního programu ČÉDés, kdy stipendisty prvních ročníků vytvořili úspěšní uchazeči ze základních škol. Dle autora této

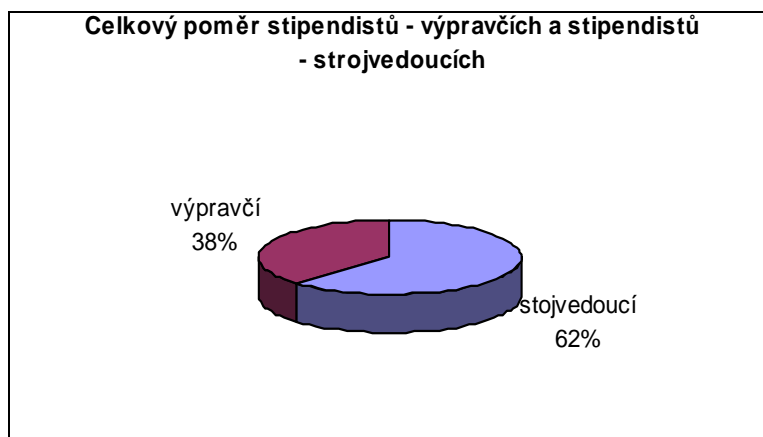
bakalářské práce by tedy v dalších dvou letech mělo dojít k vyrovnání poměru stipendistů v jednotlivých ročnících na hodnotě 25 % z celkového úhrnu stipendistů a k navýšení jejich celkového počtu na cca 330 stipendistů.



Obrázek 8: Celkový počet stipendistů na jednotlivých školách ve školním roce 2010/2011

Zdroj: autor

Obrázek 8 graficky vyjadřuje alokaci stipendistů po jednotlivých partnerských středních školách ve školním roce 2010/2011 a je tedy určitou platformou demografické mapy. Největší zájem o Stipendijní program ČEDés mají studenti Střední průmyslové školy strojní a dopravní v Děčíně VI, jejichž poměr na celkovém počtu stipendistů ale již poklesl pod hodnotu jedné třetiny, a to zejména vlivem rozšíření působnosti Stipendijního programu ČEDés a zvýšeným zájmem studentů ostatních partnerských škol.



Obrázek 9: Poměr stipendistů – výpravčích a stipendistů – strojevedoucích ve školním roce 2010/2011

Zdroj: autor

Obrázek 9 zobrazuje poměr stipendistů Stipendijního programu ČéDés, kteří budou po maturitě vykonávat funkci výpravčí, resp. strojvedoucích. Pro studenty je stále atraktivnější a zajímavější práce strojvedoucích, a to ještě více než v prvním roce fungování tohoto personálního projektu. Podíl budoucích výpravčích klesl na 38 % oproti 62 % strojvedoucích, v konkrétních číslech se jedná o 81 stipendistů – výpravčích oproti 135 stipendistům – strojvedoucím.

Problém nastane k 1.7. 2011, kdy zaměstnanci „živé dopravní cesty“ přejdou od ČD, a.s. k SŽDC, s.o., a to včetně stipendistů – výpravčích. Ti pak již nebudou vykonávat pracovní činnost pro ČD, a.s., přičemž konkrétní podmínky převodu zaměstnanců jsou stále v jednání. Nyní České dráhy vypisují do nového ročníku pouze místa pro stipendisty - strojvedoucích.

2.2.2 Kalkulace nákladů

Hrubá kalkulace nákladů na stipendijní program, vycházející z předpokladů autora této bakalářské práce z běžně dostupných zdrojů (přesná kalkulace je nezveřejnitelným obchodním tajemstvím firmy České dráhy):

Tabulka 3: Sumarizace finančních benefitů Stipendijního programu ČéDés

Typ příspěvku	Výše příspěvku
Přímý příspěvek stipendistovi	2000 Kč měsíčně
Příspěvek na ubytování	max. 1500 Kč měsíčně
Příspěvek na školní potřeby	1000 Kč ročně
Mimořádné benefity	kalkulace max. 4000 Kč ročně

Zdroj: autor

Pro každého stipendistu měsíční finanční příspěvek 2000 Kč, 1500 Kč měsíčně jako příspěvek na ubytování (často nižší či nevyužit), 1000 Kč ročně coby příspěvek na školní potřeby. Za 10 měsíců tedy celkem 36000 Kč, na mimořádné benefity a jako rezerva fungování stipendijního programu započítány 4000 Kč na studenta na rok. Celkové náklady poté činí 40 000 Kč na studenta za školní rok. Jeden stipendista zařazený do stipendijního programu celé 4 roky tedy znamená celkové náklady 160 000 Kč. Náklady spojené s vydáváním a používáním režijních jízdenek do celkových nákladů nejsou zahrnuty z důvodu jejich obtížného vyčíslování.

Tabulka 4: Předpokládaná výše celkových nákladů v jednotlivých letech

Školní rok	Počet stipendistů	Předpokládaná výše celkových nákladů
2009/2010	131	5 240 000 Kč
2010/2011	216	8 640 000 Kč
2011/2012	275	11 000 000 Kč
2012/2013	330	13 200 000 Kč (plná výše)

Zdroj: autor

Při celkovém počtu stipendistů v roce 2009/2010 celkové náklady na jeden školní rok činí 5 240 000 Kč (131 stipendistů x 40 000 Kč). Při současném počtu stipendistů, tedy ve školním roce 2010/2011, předpokládané celkové náklady vzrostly na částku 8 640 000 Kč (216 stipendistů x 40 000 Kč). Tyto náklady budou do budoucna přímo úměrně narůstat s počtem přibývajících stipendistů, a to, jak předpokládá autor této bakalářské práce, až na předpokládanou částku 13 200 000 Kč (330 stipendistů x 40 000 Kč). Tato by již dále neměla růst, pokud nebudou změněny podmínky Stipendijního programu ČEDés.

Jestliže stipendista bude pracovat následujících pět let po maturitě pro firmu České dráhy tak, jak stanoví stipendijní smlouva, rozpočítané náklady stipendijního programu v délce trvání 4 let budou tvořit **2667 Kč za měsíc zaměstnancovy práce** (160 000/60).

2.3. Informace o Stipendijním programu ČEDés v médiích

Článek z Děčínského deníku z roku 2009 – deníku města s jednoznačně největším počtem stipendistů Stipendijního programu ČEDés:

„Děčín - Z celé republiky se stipendijní program Českých drah setkává s největším ohlasem mladých zájemců o práci strojnůdců, výpravčích, průvodčích a dalších profesí právě v Děčíně.

Střední průmyslová škola strojní a dopravní na děčínské Letné ve středu a ve čtvrtek omládl. Přišlo tam skoro padesát kluků a děvčat z devátých tříd základních škol, kteří projevíli zájem o nabízený stipendijní program Českých drah.

„Nešlo o žádné přijímačky ke studiu, ale prostřednictvím psychotestů a osobními pohovory jsme se snažili u těchto dětí zjistit jednak to, jaké mají předpoklady pro úspěšné zvládnutí uvažovaného oboru, ale také jsme se zajímali o jejich osobní vztah k železnici. Ve většině případů to pro nás bylo docela potěšující zjištění. Říkali, že na dráze pracují celý život jejich

rodiče a oni chtějí pokračovat v rodinné štafetě,“ vysvětlovala důvody dvoudenních pohovorů Mgr. Blanka Havelková, která se podílela na přípravě stipendijního programu nazvaného ČéDés.

Děčín si v celorepublikovém srovnání zájmu studentů o práci na železnici vydobyl výjimečnou pozici. Čtyřicet procent všech zájemců tvoří právě uchazeči z tohoto města. „Železnice má bohatou historii a věřím i v její budoucnost. Je to perspektivní uplatnění, a proto jsem se rozhodl právě pro tento obor. Důležitou roli sehrála samozřejmě i nabídka nejrůznějších výhod a finanční podpora během studia,“ tvrdil Vladimír Brůža z děčínské základní školy v městské části Boletice. Podobně reagovali i jeho dva spolužáci. „Odmalička jsem jezdil vlakem k babičce do České Lípy. Železnice mě vždycky fascinovala, takže už dřív jsem uvažoval o tom, že bych s ní mohl spojit své životní uplatnění. Stipendijní program to rozhodování usnadnil. Snad budu mít to štěstí a ke studiu mě přijmou,“ neskryval své naděje Vítek Štefaňák.

Možná, že až za pár let pojedou cestující z Děčína do Prahy nebo po jiném úseku modernizované železnice, poveze je v Pendolinu Michal Procházka. „Řídit takovýhle nebo v blízké budoucnosti ještě modernější vlak mě samozřejmě láká moc. Teď je ze všeho ale nejdůležitější, abych se sem na průmyslovku vůbec dostal a úspěšně ji absolvoval. Pak se uvidí, co bude dál,“ tvrdil možná budoucí strojuvůdce.

České dráhy potřebují získat nové kvalifikované zaměstnance právě na pozice řízení provozu. Jde zejména o takové profese jako je strojuvůdce, výpravčí a průvodčí. „Věříme, že novým stipendijním programem se nám postupně podaří personální situaci v těchto oborech výrazně zlepšit a stabilizovat,“ zdůraznila Mgr. Blanka Havelková. Připomněla, že k nabízeným výhodám během studia patří mimo jiné měsíční příspěvek ve výši dvou tisíc korun a úhrada ubytování. Stipendista dále získá režijní jízdenku, takže může cestovat vlakem zdarma. České dráhy budou studentům také přispívat na pořízení školních pomůcek a poskytovat další bonusy. Například za dobré studijní výsledky. Samozřejmostí je jistota pracovního uplatnění po absolvování školy.

„Věřím, že to bude třída, ve které se sejdou noví studenti s hlubším zájmem o železnici. To je dobrý předpoklad ke kvalitní výuce i probírání dané problematiky v širších souvislostech,“ myslí si možná budoucí třídní učitelka stipendijní třídy Českých drah na děčínské dopravní průmyslovce Karla Zemanová.

Stipendijní program je velkou výhodou i pro samotné rodiče. Díky poskytovaným výhodám tak finanční nároky studia zvládnou podstatně lépe, než by tomu bylo na jiných školách.

„Myslím, že práce na železnici bude pro mého syna dobrým profesním uplatněním. A také v tom našem rozhodování sehrály svoji důležitou roli právě finanční a další příspěvky Českých drah,“ přiznala maminka patnáctiletého Honzy Viktor Kondratěva.“⁹

Úryvek článku z portálu clanky.vzdelani.cz z dubna roku 2010:

... „Personální projekt, který představujeme, by měl zabezpečit příliv nových zaměstnanců na pozice strojevedoucích a funkce řízení provozu,“ říká Milan Joseph Ruttner, náměstek generálního ředitele ČD pro personální záležitosti, který je rád, že se téma vzájemné spolupráce škol a firmy dostává do popředí zájmu Českých drah. Radost ze spolupráce mají i ředitelé partnerských škol. „Stipendijní program ČEDés velmi vítám a osobně od něj čekám zvýšený zájem o studium na naší škole. Do programu vkládám velké naděje,“ zdůraznil břeclavský ředitel Glier. Vedoucí učitel odborného výcviku ze Střední školy elektrotechniky a strojírenství (SŠES) v Praze 10 Miroslav Rýdlo potvrzuje, že stipendijní program je výborná záležitost, kterou se snažili na pražské SŠES prosadit do života dlouhá léta, mrzí ho však, že program nepřišel dříve. „Jsme nadšeni z velkorysého návrhu programu ČEDés, jaký představila právě společnost České dráhy, nicméně program přichází v době, kdy ještě klesá demografická křivka absolventů základních škol. Kdyby se tento program podařilo nastartovat zhruba před deseti lety, byli bychom dnes v jiné, možná lepší situaci.“...¹⁰

O Stipendijním programu ČEDés také informují významné internetové portály jako je ŽelPage či ŽelTravel, významná periodika jako např. Učitelské noviny a v neposlední řadě také významné médium dnešních mladých lidí, sociální síť Facebook. Základní informace o Stipendijním programu ČEDés jsou velmi dobře dostupné i prostřednictvím vyhledávačů – stačí zadat pouze sousloví „stipendijní program“.

⁹ AUDIO: Láka je železnice [online]. 2009 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/audio-laka-je-zeleznice-20090416.html>.

¹⁰ České dráhy podporují studenty technických oborů [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.vzdelani.cz/index.php?clanek=4038>>.

3. Sociologický výzkum, zpracování výsledků

3.1. Přípravná fáze

Cílem tohoto sociologického výzkumu je objektivní zjištění motivace stipendistů stipendijního programu ČEDés prostřednictvím konkrétního empirického šetření, v jehož rámci je nutné vyřešení základních otázek:

Kdo = student DFJP Přemysl Šrámek (sestavení dotazníku, vyhodnocení, zpracování), zaměstnankyně 2. oddělení rozvoje lidských zdrojů Odboru personálního Generálního ředitelství Českých drah, a.s. Mgr. Věra Nadějová (rozeslání dotazníku jednotlivým stipendistům přes e-mail a jeho následný sběr a zaslání ke zpracování)

Co = motivace stipendistů, zájem stipendistů o studium na vysoké škole

Kdy = řešení projektu během zimního semestru akademického roku 2010/2011, závěrečná zpráva bude součástí bakalářské práce publikované v letním semestru téhož akademického roku

Jak = prostřednictvím dotazníku rozesílaného přes e-mail jednotlivým respondentům (stipendistům)

Proč = zjištění motivace studentů a možností optimalizace stipendijního programu

Zač = nulové náklady výzkumu – výzkum je zpracováván v rámci bakalářské práce

Hypotézy: Stěžejní motivací stipendistů Stipendijního programu ČEDés je motivace finanční. Minimálně polovina stipendistů chce po maturitě nastoupit na vysokou školu.

Nejvýznamnějším distribučním kanálem Stipendijního programu ČEDés je internet.

3.2. Metoda terénního šetření

Získávání informací od respondentů prostřednictvím dotazníku rozesílaného v elektronické podobě přes e-mail. Dotazník byl rozeslán všem stipendistům na e-mailové adresy, které byly uvedeny jako kontaktní pro případ komunikace. Konkrétně tvořil dotazník přílohu informačního e-mailu k jeho vyplnění, bylo ho tedy nutné po vyplnění uložit a připojit jako novou přílohu odpovídajícího e-mailu. Z celkového počtu 216 studentů, kteří jsou tento školní rok (2010/2011) stipendisty Stipendijního programu ČEDés, se zúčastnila sociologického výzkumu nadpoloviční většina, konkrétně 116 studentů (53,7 %).

3.3. Zpracování získaných údajů

Zpracování získaných údajů probíhá v rámci jednotlivých otázek dotazníku, ale také dle jejich vztahu a souvislostí; kategorizace byla provedena dle jednotlivých škol a dle zájmu stipendistů o studium na vysoké škole. Dotazník dále uvádím jako Přílohu č.1

První otázka je pouze rozdělovací – jedná se o vybrání stipendistovy střední školy prostřednictvím rozklikávacího pole.

3.3.1 Otázka č. 2

Druhá otázka již řeší distribuční kanály Stipendijního programu ČéDés, resp. kde se jednotliví stipendisté o Stipendijním programu ČéDés dozvěděli. Jedná se o otázku otevřenou.

Tabulka 5: Zdroje informovanosti stipendistů

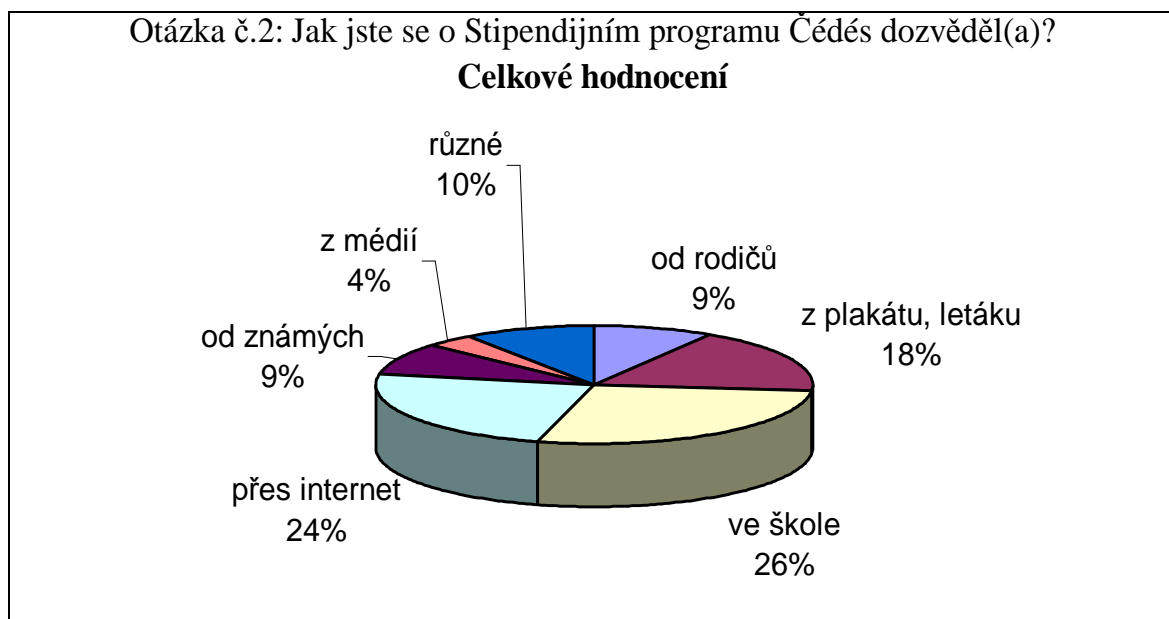
Škola	Otázka č.2: Jak jste se o Stipendijním programu ČéDés dozvěděl(a)?							Součet
	od rodičů	z plakátu, letáku	ve škole	přes internet	od známých	z médií	různé	
Břeclav	3	3	1	6	0	1	2	16
Česká Třebová	1	4	3	2	2	0	1	13
České Velenice	1	2	7	1	0	0	0	11
Děčín	2	7	11	8	4	1	3	36
Jesenická, Praha 10	1	2	1	2	1	0	2	9
Masná, Praha 1	0	0	1	1	1	1	1	5
Nové Město n.M.	0	2	3	1	0	0	2	8
Ostrava Vítkovice	3	3	7	7	3	1	2	26
Plzeň	1	0	2	1	0	1	0	5
Šumperk	0	1	1	3	1	0	0	6
Součet	12	24	37	32	12	5	13	135

Zdroj: autor

Z tabulky 5 je zcela zřejmá nezastupitelná role partnerských středních škol, které Stipendijní program ČéDés svým žákům aktivně nabízejí a používají ho také jako motivační faktor pro uchazeče o studium. Další neméně podstatnou roli hraje internetová prezentace Stipendijního programu ČéDés, a to nejen oficiální, ale i na stránkách jako jsou ŽelPage, ŽelTravel nebo na Facebooku, což svědčí mimo jiné také o dobrém renomé tohoto personálního projektu. Plakáty, letáky a jiná tištěná forma prezentace se ukázala též jako poměrně efektivní. Další jednotlivé distribuční kanály již nedosahují samostatně podstatnější výše. Tabulka 5 je graficky vyjádřena výsečovým grafem na obrázku 10.

Partnerské střední školy zprostředkovaly informace o Stipendijním programu ČéDés více než čtvrtině stipendistů, internet poté necelé čtvrtině, plakáty, letáky a jiné tištěné materiály posléze necelé pětina stipendistů. Další distribuční kanály nedosahují informovanosti ani jedné desetině stipendistů.

Samozřejmě je nutné brát v potaz možnost duplicity odpovědí, tedy více odpovědí od jednoho stipendisty, čemuž odpovídá i celkový součet 135.



Obrázek 10: Zdroje informovanosti stipendistů

Zdroj: autor

3.3.2 Otázka č. 3

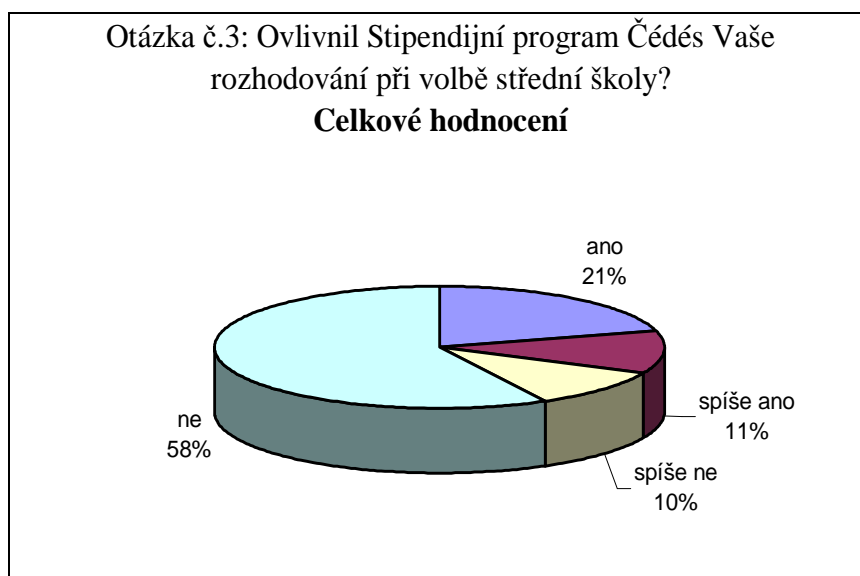
Třetí otázka se zabývá ovlivněním stipendistů při volbě střední školy, resp. použitím Stipendijního programu Čédés jako marketingového nástroje pro získání studentů. Jedná se o uzavřenou otázku, stipendisté mohli zvolit z odpovědí ano, ne, spíše ano, spíše ne.

Tabulka 6: Vliv Stipendijního programu Čédés při volbě SŠ

Škola	Otázka č.3: Ovlivnil Stipendijní program Čédés Vaše rozhodování při volbě střední školy?					součet			
	ano	spíše ano	spíše ne	ne					
Břeclav	3	2	0	7	12				
Česká Třebová	1	0	3	7	11				
České Velenice	2	2	0	7	11				
Děčín	6	3	4	20	33				
Jesenická, Praha 10	2	0	1	3	6				
Masná, Praha 1	2	2	1	0	5				
Nové Město n.M.	4	0	0	4	8				
Ostrava Vítkovice	2	2	2	15	21				
Plzeň	2	1	0	2	5				
Šumperk	0	1	1	2	4				
Součet	24	13	12	67	116				

Zdroj: autor

Z tabulky 6 lze vyčíst nízkou míru ovlivnění stipendistů Stipendijním programem ČeDés při rozhodování o volbě střední školy, která je dána také odpovídáním studentů vyšších ročníků partnerských středních škol, kteří při zapojení se do Stipendijního programu ČeDés již danou partnerskou střední školu studovali a jejich odpověď je tedy zcela logicky negativní. Dále je pravda, že informační materiály stipendijního programu byly nejvíce k dispozici přímo na partnerských středních školách, na které když uchazeč zavítal, musel již mít zřejmý zájem o studium určitého oboru. Graficky je tabulka 6 vyjádřena na obrázku 11.



Obrázek 11: Vliv Stipendijního programu ČeDés při volbě SŠ

Zdroj: autor

Nadpoloviční většina stipendistů tvrdí, že nebyla ovlivněna Stipendijním programem ČeDés při výběru střední školy vůbec, více než pětina stipendistů tvrdí pravý opak. Pro přesnost je nutné uvést, že kladná odpověď byla implicitně nastavena. Smířlivější variantu spíše ano, spíše ne zvolila celkem pětina stipendistů. Stipendijní program ČeDés je tedy jako marketingový nástroj středních škol pro získání stipendistů možný, ale nepříliš efektivní.

U otázky číslo 3 byl ověřen počet respondentů z řad stipendistů z jednotlivých partnerských středních škol, který bylo možné zjistit již z otázky číslo 1 a který je uveden v šestém sloupci tabulky šest.

3.3.3 Otázka č. 4

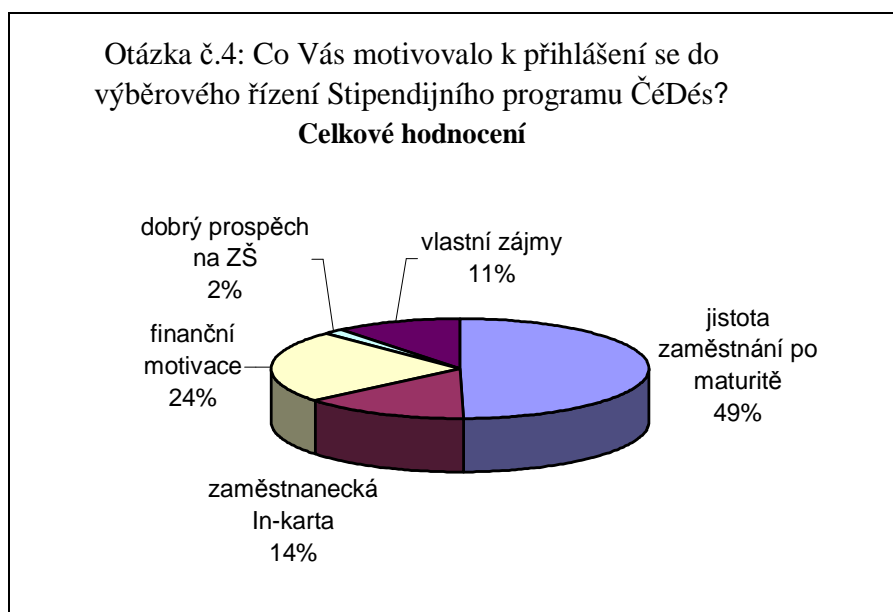
Čtvrtá otázka řeší motivaci studentů k přihlášení se do výběrového řízení Stipendijního programu ČeDés. Tato otázka byla zvolena jako otevřená, jednotliví stipendisté tedy mohli vepsat libovolnou variantu.

Tabulka 7: Motivace stipendistů k přihlášení se do výběrového řízení

Škola	Otázka č.4: Co Vás motivovalo k přihlášení se do výběrového řízení Stipendijního programu ČÉDés?					
	jistota zaměstnání po maturitě	zaměstnanecká In-karta	finanční motivace	dobry prospěch na ZŠ	vlastní zájmy	součet
Břeclav	9	0	5	0	3	17
Česká Třebová	7	4	2	1	1	15
České Velenice	10	0	4	0	0	14
Děčín	23	8	13	1	11	56
Jesenická, Praha 10	4	1	3	0	2	10
Masná, Praha 1	4	1	1	0	1	7
Nové Město n.M.	5	4	2	0	0	11
Ostrava Vítkovice	18	5	8	1	0	32
Plzeň	5	2	3	0	0	10
Šumperk	3	0	1	0	1	5
Součet	88	25	42	3	19	177

Zdroj: autor

Z tabulky 7 je patrné, že větší počet stipendistů uvedl více odpovědí, jejich důvody byly tedy kombinované, nicméně téměř polovina odpovědí se týkala jistoty zaměstnání po maturitě. Necelá čtvrtina odpovědí se týkala finanční motivace, zaměstnanecká In-karta a vlastní zájmy poté již vytvářejí méně významný podíl celku. Tabulka 7 je graficky vyjádřena na obrázku 12.



Obrázek 12: Motivace stipendistů k přihlášení se do výběrového řízení

Zdroj: autor

Toto celkové hodnocení zobrazuje motivaci stipendistů v posledních dvou letech, které byly silně ovlivněny ekonomickou krizí související též s krizí na trhu práce a s problémem uplatnění absolventů středních a vysokých škol. Podpora studentů při studiu a jistota zaměstnání po maturitě tedy tvoří merito Stipendijního programu ČÉDés, zajímavá je též motivace na základě dobrého prospěchu na ZŠ signalizující, že ne opravdu každý se může stát stipendistou Stipendijního programu ČÉDés.

3.3.4 Otázka č. 5

Otázka číslo 5 se zabývá spokojeností jednotlivých stipendistů, a to formou uzavřené otázky s předvolenými možnostmi odpovědi zcela spokojen(a), spíše spokojen(a), spíše nespokojen(a), zcela nespokojen(a). Byla zde též dána možnost vepsání zlepšujících návrhů, čehož někteří stipendisté využili.

Tabulka 8: Spokojenost stipendistů

Škola	Otázka č.5: Jste se Stipendijním programem ČÉDés spokojen(a)?							
	zcela spokojen(a)	spíše spokojen(a)	spíše nespokojen(a)	zcela nespokojen(a)				
Břeclav	7	5	0	0				
Česká Třebová	5	6	0	0				
České Velenice	10	1	0	0				
Děčín	27	6	0	0				
Jesenická, Praha 10	6	0	0	0				
Masná, Praha 1	4	1	0	0				
Nové Město n.M.	7	0	1	0				
Ostrava Vítkovice	17	4	0	0				
Plzeň	4	1	0	0				
Šumperk	4	0	0	0				
Součet	91	24	1	0				

Zdroj: autor

Naprostá většina stipendistů je se Stipendijním programem ČÉDés zcela spokojena (78 %), zhruba pětina stipendistů je spíše spokojena (21 %), pouze jeden stipendista byl spíše nespokojen (1 %). Zcela nespokojen nebyl nikdo.

Jako návrhy na zlepšení se objevily: společné akce pro stipendisty, prodloužení Stipendijního programu ČÉDés po studium vysoké školy, možnost vykonání zdravotní prohlídky blíže k bydlišti stipendisty, možnost opravné maturitní zkoušky, umístěnky na stanoviště strojevedoucího, větší kooperace škol s ČD, a.s. (exkurze do dep apod.), zlepšení organizace proplácení peněz za koupi školních potřeb, přehled přidělených financí v rámci stipendia, brigády v rámci stipendijního programu atd. Míra spokojenosti stipendistů přitom

vůbec nesouvisela s počtem návrhů – často nejvíce návrhů na zlepšení měli zcela spokojení stipendisté.

3.3.5 Otázka č. 6

Šestá otázka řeší zájem stipendistů o studium VŠ. Uzavřená otázka s možnostmi odpovědí ano, ne. V tabulce 9 lze nalézt konkrétní počet stipendistů se zájmem či s nezájmem o studium VŠ, kteří nyní studují na daných partnerských středních školách, a to včetně procentuelního vyjádření pro určitou partnerskou střední školu.

Tabulka 9: Zájem stipendistů o studium VŠ

Škola	Otázka č.6: Měl(a) byste zájem o studiu na VŠ?		
	ano	ne	% má zájem
Břeclav	8	4	66,67
Česká Třebová	8	3	72,73
České Velenice	4	7	36,36
Děčín	20	13	60,61
Jesenická, Praha 10	3	3	50,00
Masná, Praha 1	4	1	80,00
Nové Město n.M.	6	2	75,00
Ostrava Vítkovice	15	6	71,43
Plzeň	2	3	40,00
Šumperk	1	3	25,00
Součet	71	45	61,21

Zdroj: autor

Zájem stipendistů o studium VŠ je vysoký, na většině partnerských středních škol má zájem o studium VŠ nadpoloviční většina stipendistů. Rozdíly v zájmu o studium VŠ na jednotlivých partnerských středních školách lze vysvětlit rozdílností studovaných oborů, různou lokací škol a také rozdílnou socioekonomickou úrovní jednotlivých regionů. V celkovém výsledku má zájem o studium VŠ 61 % stipendistů, 39 % stipendistů zájem naopak nemá.

3.3.6 Otázka č. 7

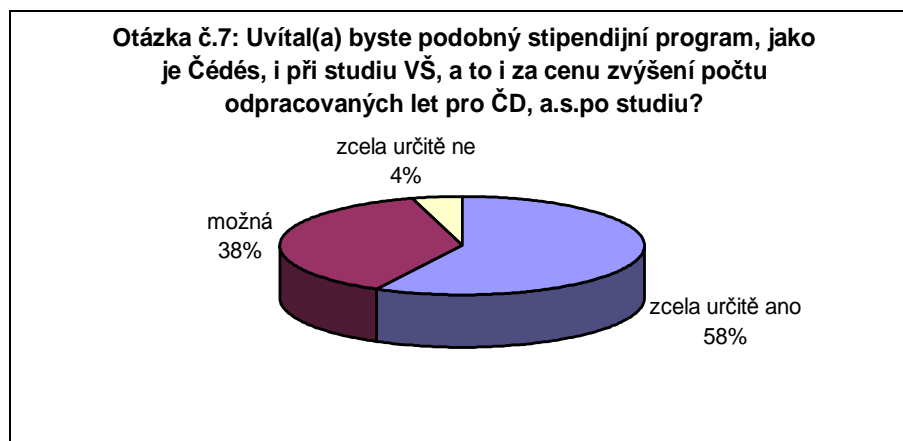
Sedmá otázka se zabývá zájmem stipendistů o podobný stipendijní program, jako je ČÉDés, při studiu VŠ, a to i za cenu zvýšení počtu odpracovaných let pro ČD, a.s. Otázka byla koncipována jako uzavřená s možnostmi odpovědí zcela určitě ano, možná, zcela určitě ne.

Tabulka 10: Využití stipendijního programu při studiu VŠ

Škola	Otázka č.7: Uvítal(a) byste podobný stipendijní program, jako je ČeDés, i při studiu VŠ, a to i za cenu zvýšení počtu odpracovaných let pro ČD, a.s. po studiu?		
	zcela určitě ano	možná	zcela určitě ne
Břeclav	6	6	0
Česká Třebová	6	5	0
České Velenice	5	5	1
Děčín	22	9	2
Jesenická, Praha 10	2	3	1
Masná, Praha 1	4	1	0
Nové Město n.M.	7	1	0
Ostrava Vítkovice	13	7	1
Plzeň	2	3	0
Šumperk	0	4	0
Součet	67	44	5

Zdroj: autor

Z tabulky 10 vyplývá, že nadpoloviční většina studentů by podobný stipendijní program, jako je ČeDés, při studiu VŠ zcela určitě využila, zároveň však více než třetina studentů zvolila variantu možná, tzn. nejsem si jistý(á). Bez zájmu zůstala pouze 4 % studentů, jak je to možné také vidět na obrázku 13.



Obrázek 13: Využití stipendijního programu při studiu VŠ

Zdroj: autor

Zájem o podobný stipendijní program při studiu VŠ svědčí mimo jiné také o spokojenosti se Stipendijním programem ČeDés a s jeho využíváním ze strany stipendistů. Relativně vysoké procento nerozhodnutých stipendistů (odpověď možná) může být zapříčiněno ročníkovým rozložením stipendistů – nejvíce stipendistů je v prvním ročníku, kdy většina stipendistů ještě s určitostí neví, zda bude studovat VŠ, popř. zda by využila navazující stipendijní program.

3.3.7 Otázka č. 8

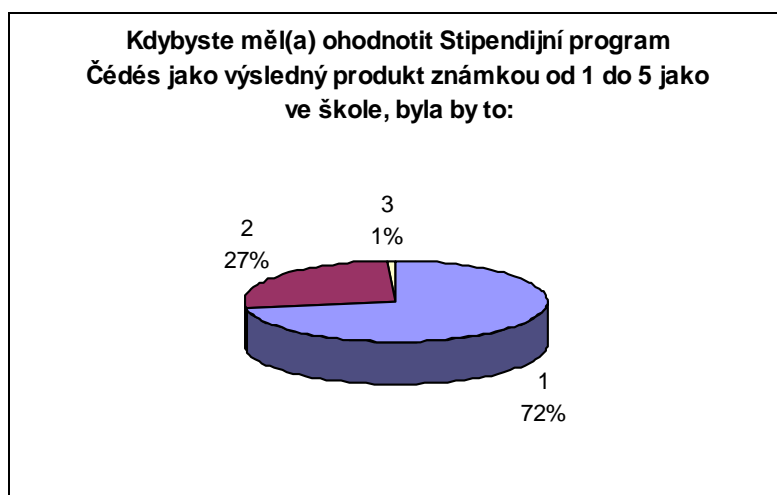
Závěrečná otázka číslo 8 umožnila jednotlivým stipendistům ohodnotit Stipendijní program ČEDés stejně jako ve škole známkami od 1 do 5.

Tabulka 11: Oznámkování Stipendijního programu ČEDés

Škola	Kdybyste měl(a) ohodnotit Stipendijní program ČEDés jako výsledný produkt známkou od 1 do 5 jako ve škole, byla by to:					průměr
	1	2	3	4	5	
Břeclav	9	3	0	0	0	1,25
Česká Třebová	7	4	0	0	0	1,364
České Velenice	9	2	0	0	0	1,182
Děčín	24	9	0	0	0	1,273
Jesenická, Praha 10	4	2	0	0	0	1,333
Masná, Praha 1	5	0	0	0	0	1
Nové Město n.M.	6	1	1	0	0	1,375
Ostrava Vítkovice	14	7	0	0	0	1,333
Plzeň	3	2	0	0	0	1,4
Šumperk	3	1	0	0	0	1,25
Součet	84	31	1	0	0	1,276

Zdroj: autor

Jelikož většina stipendistů je se Stipendijním programem ČEDés zcela spokojena, je logické, že téměř tři čtvrtiny stipendistů ho ohodnotili výbornou. Drobné nuance průměrů jednotlivých škol mohou být způsobeny již dříve zmiňovanou lokací partnerské střední školy či socioekonomickými podmínkami regionu.



Obrázek 14: Oznámkování Stipendijního programu ČEDés

Zdroj: autor

Jak je vidět z obrázku 14, více než čtvrtina stipendistů udělila Stipendijnímu programu ČEDés chvalitebnou, pouze jediný stipendista poté dobrou. Dostatečnou a nedostatečnou nezvolil žádný ze stipendistů. Celkový průměr Stipendijního programu ČEDés vypočítaný ze

známek je 1,284, celkový průměr vypočítaný jako průměr z průměrů jednotlivých partnerských středních škol je 1,276.

3.3.8 Rozdělení stipendistů dle pokračování na VŠ, kontrolní vazba

Otázky číslo 7 a 8 byly také hodnoceny na základě rozdělení stipendistů dle odpovědi na otázku číslo 6. Jedná se o jakousi vazbu reliability měření neboli o ověření logiky souhrnu odpovědí.

Tabulka 12: Zájemci o studium VŠ

Chtěl(a) bych studovat na VŠ (71 ze 116)				
využití stip. progr. na VŠ			udělená známka	
zcela určitě ano	možná	zcela určitě ne	1	2
52	17	2	53	18
průměr 1,254				

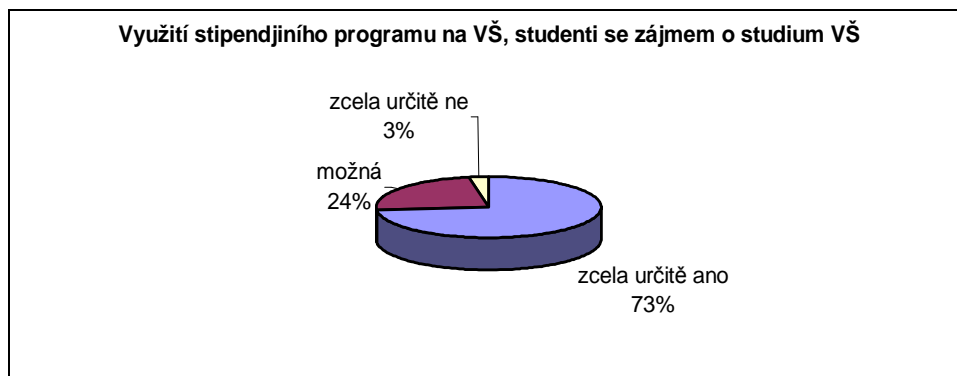
Zdroj: autor

Tabulka 13: Stipendisté bez zájmu o studium VŠ

Nechtěl(a) bych studovat na VŠ (45 ze 116)					
využití stip. progr. na VŠ			udělená známka		
zcela určitě ano	možná	zcela určitě ne	1	2	3
15	27	3	30	14	1
průměr 1,356					

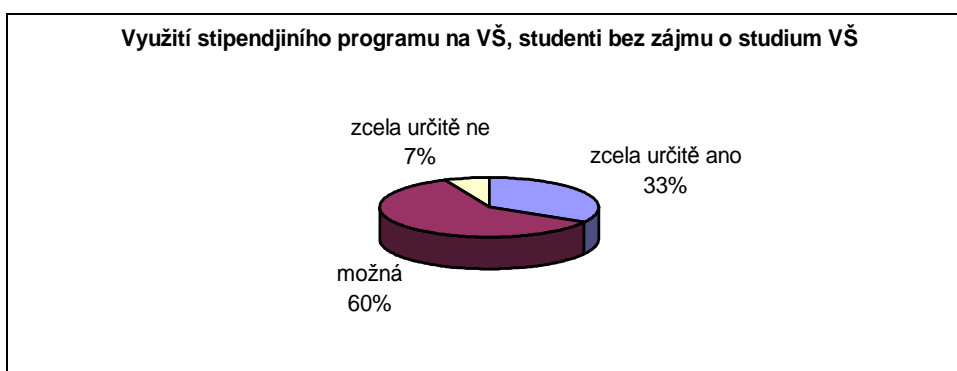
Zdroj: autor

Jak lze usoudit z tabulek 12 a 13, stipendisté se zájmem o studium VŠ udělovali Stipendijnímu programu ČÉDés lepší známky, což dokazuje i nižší celkový průměr známek. Zájemci o studium VŠ dali Stipendijnímu programu ČÉDés v 75 % případů výbornou a v 25 % případů chvalitebnou. Stipendisté bez zájmu o studium VŠ udělili tomuto personálnímu projektu v 68 % případů výbornou a v 31 % případů chvalitebnou. Dále stipendisté, kteří chtějí pokračovat na VŠ, by ve větší míře využili navazující stipendijní program, což graficky dokazují obrázky 15 a 16.



Obrázek 15: Zájemci o studium VŠ

Zdroj: autor



Obrázek 16: Stipendisté bez zájmu o studium VŠ

Zdroj: autor

Téměř tři čtvrtiny stipendistů se zájmem o studium VŠ by navazující stipendijní program zcela určitě využily, čtvrtina studentů si není jistá. Zato u studentů bez zájmu o studium VŠ si není jistá více než polovina studentů, což může být zapříčiněno vlivem většího množství stipendistů v prvním ročníku stejně jako celkovou hypotetičností této otázky v daném případě. Třetina studentů bez zájmu o studium VŠ poté odpověděla, že by navazující stipendijní program zcela určitě využila, což budiž přičteno na vrub chybné konstrukci této otázky, kdy odpověď zcela určitě ano byla implicitně nastavena.

Jako kontrolní vazba je použito srovnání míry spokojenosti stipendistů s udělenou známkou:

Tabulka 14: Kontrolní vazba

Kontrolní vazba	1	2	3	průměr
Zcela spokojen(a)	74	18	0	1,196
Spíše spokojen(a)	11	13	0	1,542
Spíše nespokojen(a)	0	0	1	3

Zdroj: autor

Kontrolní vazba vypovídající hodnoty sociologického výzkumu je v tomto případě splněna, neboť hodnocení zcela spokojen(a) odpovídá o půl stupně lepší známce než hodnocení spíše spokojen(a). Hodnocení spíše nespokojen(a) odpovídá o stupeň a půl horší známce než hodnocení spíše spokojen(a), což bylo ale způsobeno malým rozsahem souboru hodnocení (jediný respondent s hodnocením spíše nespokojen(a) s odpovídající známkou). Ve výsledku lze tedy říci, že stipendisté odpovídali pravdivě, neboť nebyl nalezen rozpor mezi otázkami podobného typu.

3.4. Shrnutí výsledků

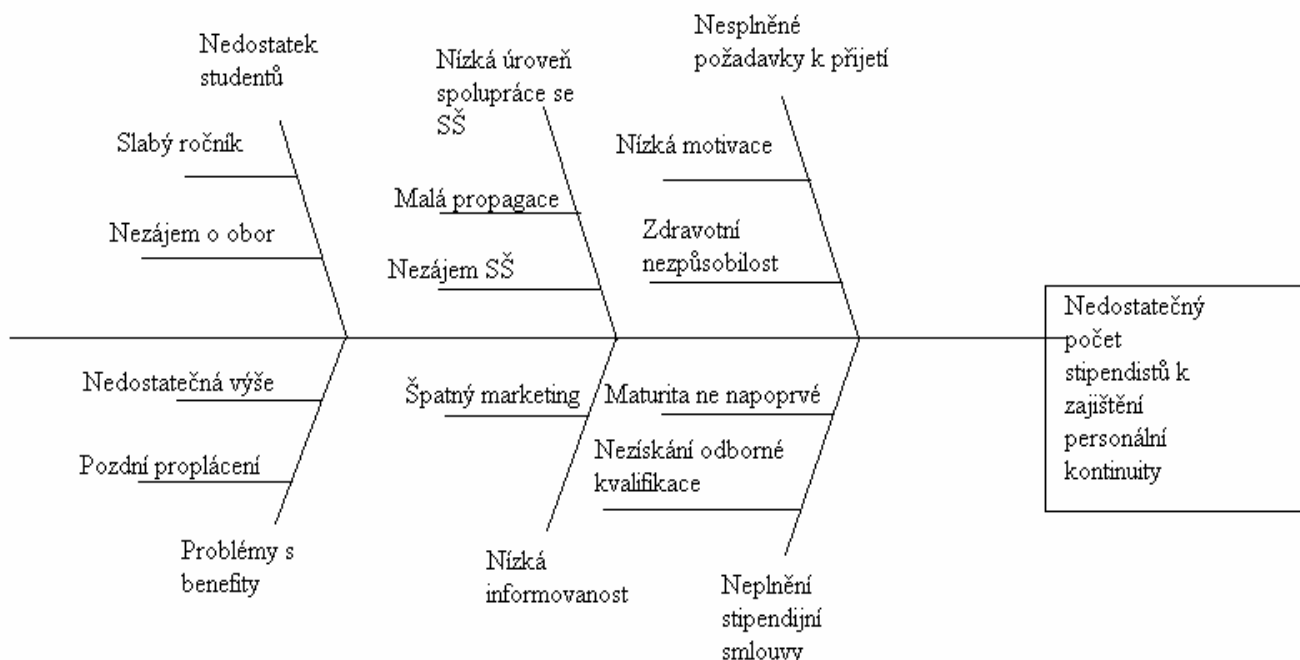
Stipendisté jsou se Stipendijním programem ČÉDés spokojeni, jejich motivací pro přihlášení se do výběrového řízení tohoto personálního projektu byla především jistota práce po maturitě a finanční benefity. Většina stipendistů má zájem o studium VŠ, přičemž by velmi rádi využili navazujícího stipendijního programu, a to i za cenu zvýšení počtu povinně odpracovaných let u ČD, a.s. Na druhou stranu by se tak stipendistům vlastně zesílily oba dva hlavní motivační faktory, a to jak finanční benefity (delší doba), tak jistota práce po studiu (více povinně odpracovaných let). Co se distribučních kanálů Stipendijního programu ČÉDés týče, nezastupitelnou roli zde hraje propagace ze strany partnerských středních škol.

Co se hypotéz týče, jedna byla vyvrácena, jedna potvrzena a jedna ne zcela vyvrácena. Stěžejní motivací stipendistů Stipendijního programu ČÉDés je jistota práce po maturitě, finanční motivace skončila až na druhém místě. Většina stipendistů (tedy rozhodně více než polovina) chce po maturitě nastoupit na vysokou školu. Nejvýznamnějším distribučním kanálem Stipendijního programu ČÉDés není internet, ale propagace prostřednictvím spolupráce se středními školami.

4. Atributy potencionálního rozvoje

4.1. Řízení jakosti

K tvorbě celkové představy o potencionálním rozvoji Stipendijního programu ČéDés byly použity vybrané metody řízení jakosti – Ishikawův diagram a analýza FMEA, na něž navazuje nově zpracovaný marketingový plán.



Obrázek 17: Ishikawův diagram Stipendijního programu ČéDés

Zdroj: autor

Ishikawův diagram neboli diagram rybí kosti přehledně zobrazuje příčiny, následky a jejich vzájemný vztah vzhledem k řešenému problému. Jádrem řešeného problému je vyjádřeno v tzv. rybí hlavě, která je zde umístěna zcela vpravo. Rybí kostra poté zobrazuje jednotlivé aspekty, které by mohly být problémové, včetně jejich příčin. Ishikawův diagram

také slouží jako stěžejní podklad pro analýzu FMEA (= Failure Mode and Effect Analysis = analýza způsobů a následků poruch).

Analýza FMEA Stipendijního programu ČÉDés:

Tabulka 15: Základní tabulka FMEA

součást produktu	porucha	následek	význam	příčina	výskyt	způsob kontroly	odhalení	RPN
benefity	nedostatečná výše	málo stipendistů	7	rozpočtová omezení	3	převis studentů při výběrových řízeních	2	42
	pozdní proplácení	nespokojení stipendisté	5	nízká flexibilita plateb	4	reflexe od stipendistů, sociologický výzkum	3	60
odborná kvalifikace	nezískání odborné kvalifikace	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nedostatečná připravenost stipendistů	5	kontrola vykonání odborné zkoušky u zaměstnavatele	1	45
maturita napoprvé	klasifikace neprospěl	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nervozita z následků, nepřipravenost	6	evidence vykonání maturity	1	54
propagace	nedostatečná	málo stipendistů	7	špatný marketing	5	počet studentů výběrového řízení	2	70

Zdroj: autor

V základní tabulce FMEA jsou umístěny jednotlivé stěžejní části Stipendijního programu ČÉDés, jejich možné poruchy, následky a příčiny těchto poruch. Je uveden způsob kontroly a ohodnocena závažnost poruchy, četost výskytu poruchy a možnost jejího včasného odhalení. Součinem závažnosti poruchy, četosti výskytu a možnosti odhalení je

rizikové číslo RPN (= Risk Priority Number). Základní tabulka se následně seřadí dle RPN vzestupně:

Tabulka 16: Tabulka FMEA dle RPN

součást produktu	porucha	následek	význam	příčina	výskyt	způsob kontroly	odhalení	RPN
benefity	nedostatečná výše	málo stipendistů	7	rozpočtová omezení	3	převis studentů při výběrových řízeních	2	42
odborná kvalifikace	nezískání odborné kvalifikace	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nedostatečná připravenost stipendistů	5	kontrola vykonání odborné zkoušky u zaměstnavatele	1	45
maturita napoprvé	klasifikace neprospěl	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nervozita z následků, nepřipravenost	6	evidence vykonání maturity	1	54
benefity	pozdní proplácení	nespokojení stipendisté	5	nízká flexibilita plateb	4	reflexe od stipendistů, sociologický výzkum	3	60
propagace	nedostatečná	málo stipendistů	7	špatný marketing	5	počet studentů výběrového řízení	2	70

Zdroj: autor

Posléze byla stanovena mezní hodnota RPN* neboli hodnota RPN, která nesmí být překročena. Mezní hodnota pro součásti produktu Stipendijní program ČÉDés RPN* = 55. Zároveň musí být vyřešeny poruchy s významem následku vyšším než 8. Jelikož možnost odhalení je u všech zmiňovaných případů na relativně vysoké úrovni, je nutné eliminovat příčinu vzniku poruch.

Nízkou flexibilitu plateb lze eliminovat jejich dřívějším zadáváním, špatný marketing poté vybudováním nového marketingového plánu. Nedostatečnou připravenost stipendistů lze zlepšit intenzivnější spoluprací s jednotlivými složkami zaměstnavatele (u výpravčích RCP, u strojvedoucích DKV) tak, aby stipendisté mohli odbornou kvalifikaci získat již během studia a ne až po jeho ukončení, což je ale problematické z hlediska souběžného středoškolského studia a z hlediska věkového omezení výkonu daných profesí (u výpravčích 18 let, u strojvedoucích 21 let). Co se týče maturity napoprvé, jedinou možností je odbourání tohoto požadavku a umožnění druhého pokusu bez sankcionalizace.

Po provedení navržených opatření lze předpokládat tyto výsledky:

Tabulka 17: Tabulka FMEA po provedení navržených opatření

součást produktu	porucha	následek	význam	příčina	výskyt	způsob kontroly	odhalení	RPN
benefity	nedostatečná výše	málo stipendistů	7	rozpočtová omezení	3	převis studentů při výběrových řízeních	2	42
odborná kvalifikace	nezískání odborné kvalifikace	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nedostatečná připravenost stipendistů	3	kontrola vykonání odborné zkoušky u zaměstnavatele	1	27
maturita napoprvé (i napodruhé)	klasifikace neprospěl	nemožnost uplatnění, vymáhání prostředků zpět	9	nervozita z následků, nepřipravenost	2	evidence vykonání maturity	1	18
benefity	pozdní proplácení	nespokojení stipendisté	5	nízká flexibilita plateb	2	reflexe od stipendistů, sociologický výzkum	3	30
propagace	nedostatečná	málo stipendistů	7	špatný marketing	2	počet studentů výběrového řízení	2	28

Zdroj: autor

Analýza FMEA byla účinná, neboť prostřednictvím pozměňovacích návrhů jsme u všech poruch dosáhli nižší hodnoty RPN, než která byla stanovena jako mezní.

Závěr: Nejdůležitějšími požadavky Stipendijního programu ČéDés jsou zajištění dostatečného (tedy každoročně vypisovaného) počtu stipendistů prostřednictvím benefitů a odpovídající propagace programu; obojí lze kontrolovat při výběrovém řízení (naplnění počtu, převis zájemců). Kvalita Stipendijního programu ČéDés může být nejvíce ovlivněna nedostatečnou propagací a hlavně pozdním proplácením benefitů, jejichž výše je překvapivě dobře akceptována. Jako nejkritičtější vady směřující ke ztrátě hlavní funkce a tedy i smyslu Stipendijního programu ČéDés se jeví nezískání odborné kvalifikace a neúspěšná maturitní zkouška (první pokus), čemuž můžeme zabránit prostřednictvím intenzivnější spolupráce s jednotlivými složkami zaměstnavatele, resp. povolením opravného pokusu.

4.2. Marketingový plán

Pro účely této bakalářské práce byly využity k tvorbě marketingového plánu výsledného produktu pouze některé běžně užívané metody a postupy, nevyužité v této bakalářské práci již dříve.

4.2.1 Situační analýza

Co se externí situace týče, nemá Stipendijní program ČéDés na trhu víceméně žádnou relevantní konkurenci, a to ve všech aspektech. Produkt jako takový je přesně vymezen, zákazníci jsou vybraní studenti partnerských středních škol, distribuce probíhá prostřednictvím výše zmiňovaných distribučních kanálů. Jedinou výraznější hrozbou by mohly být měnící se politické a socioekonomické faktory jako je např. převod zaměstnanců řízení provozu k jiné organizaci, v tomto případě k SŽDC, s.o., což následně znemožní Českým drahám dále vypisovat stipendijní místa pro potencionální výpravčí.

Od externí situace se do určité míry vyvíjí i situace interní, kde je především nutné zdůraznit dobré PR Stipendijního programu ČéDés mezi stipendisty. Interní situace je také vystižena pomocí SWOT analýzy - jak lze vyčíst z tabulky 18, silnými stránkami tohoto personálního projektu jsou jeho jedinečnost, úzká spolupráce se středními školami a velký zájem studentů, projevující se převisem poptávky nad nabídkou volných stipendijních míst. Slabou stránkou poté může být neplnění stipendijní smlouvy ze strany stipendisty, zapříčiněné např. nevykonáním maturitní zkoušky na první pokus, zhoršením zdravotního stavu či nezískáním odborné kvalifikace. Jako slabou stránku lze označit i nízkou provázanost stipendijního programu s jednotlivými provozními složkami Českých drah. Příležitostmi jsou

především různé formy rozšíření stipendijního programu – uzavření smluv s novými partnerskými středními školami, tvorba navazujícího stipendijního programu pro vysokoškolské studenty či tvorba nových stipendijních míst pro další pozice u ČD, a.s. Za hrozby lze považovat legislativní vlivy jako např. již výše zmiňovaný převod zaměstnanců živé dopravní cesty či vlivy socioekonomické, např. vliv inflace na fixní příspěvky Stipendijního programu ČeDés.

Tabulka 18: SWOT analýza

Analyzovaná oblast: Stipendijní program ČD, a.s.	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<p>jedinečný produkt velký zájem studentů spolupráce přímo se SŠ</p>	<p>neplnění stipendijní smlouvy stipendistou spolupráce s provozními složkami</p>
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<p>rozšíření na VŠ spolupráce s více partnerskými SŠ rozšíření o nové stipendijní pozice</p>	<p>legislativní vlivy socioekonomické vlivy</p>

Zdroj: autor

4.2.2 Definice cílů, návrh strategie

Stipendijní program ČeDés lze definovat prostřednictvím jeho marketingových, finančních, ale především personálních cílů. Hlavním cílem je zajištění kontinuálního provozování dráhy a drážní dopravy, a to odpovídající obměnou zaměstnanců na stěžejních provozních pozicích. Za tímto účelem jsou prostřednictvím Stipendijního programu ČeDés získáváni studenti oborových středních škol, kteří posléze nahradí zaměstnance odcházející do penze. Finančním cílem je udržet rozumné náklady tohoto způsobu motivování, marketingovým cílem poté udržení již vybudovaných distribučních kanálů.

Pravděpodobný scénář vývoje cílů je následující – finanční cíle budou naplněny, neboť je nepravděpodobné větší znehodnocení fixních plateb inflací či jinými ekonomickými vlivy. Marketingové cíle se naplní v případě zachování podmínek 4P a 4C, tedy pokud bude stejný produkt (Product), stejná výše benefitů (Price), stejná místa distribuce (Place), stejná propagace (Promotion), stejná užitná hodnota pro stipendisty (Customer value), stejný počet povinně odpracovaných let (Cost to the Customer), stejné pohodlí při využívání benefitů

(Convenience) a v neposlední řadě také stejná možnost komunikace (Communication). Problémem je naplnění personálních cílů, protože od 1.7. 2011 již České dráhy nebudou mít pracovní pozice výpravčí.

Navrhuji následující strategii: zachovat fungování stipendijního programu pro stipendisty - výpravčí pod SŽDC, s.o. jako nákladově přiměřený prostředek kontinuálního zajištění provozování dráhy. Pokud by to bylo možné, převzít legislativní základy Stipendijního programu ČéDés se souhlasem ČD, a.s., modifikovat název stipendijního programu pro výpravčí (např. jednoduše Stipendijní program SŽDC), určit jednoho pracovníka personálního útvaru SŽDC, s.o., který by byl do problematiky zasvěcen a o fungování stipendijního programu by se staral, a to v úzké spolupráci se 2. oddělením rozvoje lidských zdrojů GŘ Českých drah (aby nevznikala zbytečná duplicita výběrových řízení). Dále je žádoucí užší provázanost stipendistů s jednotlivými provozními složkami (DKV, RCP) tak, aby mohla být odborná kvalifikace získávána již v průběhu studia a aby konkrétní provozní složky mohly počítat s určitým počtem stipendistů k obměně zaměstnanců.

V případě rozšíření stipendijního programu pro vysokoškolské studenty je nejprve nutné definovat pozice, na které by po úspěšném dokončení VŠ nastoupili, a také definovat podmínky studia (určitý studijní průměr, získání červeného diplomu apod.).

Závěr

V rámci uplatňování evropské legislativy prochází železniční doprava v České republice transformačním procesem, jehož stěžejní část má být uskutečněna k 1. červenci 2011, kdy dojde k převedení zaměstnanců řízení provozu, tedy výpravčích, signalistů, dozorců výhybek, staničních dozorců, hradlařů, hláskařů a závorářů, od ČD, a.s. k SŽDC, s.o.

Cílem této bakalářské práce bylo nalezení optimalizačních možností Stipendijního programu ČEDés, zjištění motivace stipendistů a jejich případný zájem o studium VŠ, popř. o využití navazujícího stipendijního programu. Stipendijní program ČEDés je jako momentální produkt přijímán a hodnocen velmi dobře, a to jak samotnými stipendisty, tak i jednotlivými partnerskými středními školami. Bylo by ale vhodné realizovat užší spolupráci s provozními složkami Českých drah (RCP, DKV), u nichž budou po maturitě stipendisté zaměstnáni, a tak ušetřit těmto provozním složkám nemalé náklady na zaměstnance ve výcviku. Tímto by se dal vyřešit i požadavek stipendistů ohledně brigád – po dosažení plnoletosti by stipendista nastoupil k určité provozní složce, vykonal odbornou zkoušku a pracoval po dobu studia na snížený úvazek (např. čtvrtinový) jako zaměstnanec ve výcviku. Tak by během studia a při získávání teoretických znalostí mohl získat i potřebnou praxi a po maturitě pokračovat u dané provozní složky již jako plnohodnotný zaměstnanec. Takto by byl vyřešen i problém praxí pro SŠ i problém personálního rozmístění stipendistů. Možnou komplikací je obtížný souběh výše zmíněných aktivit se středoškolským studiem, problematická administrativní harmonizace či obtížné uplatnění zaměstnance, nepracujícího na plný úvazek.

Co se týče neplnění stipendijní smlouvy ze strany stipendisty, naskýtá se zde určitá možnost, zda nepovolit opravný termín maturitní zkoušky. Stipendista, který vykoná maturitní zkoušku v září, může přes prázdniny vykonat zkoušky odborné kvalifikace a v září nastoupit již jako plnohodnotný zaměstnanec. Jako zlepšující návrh byl také vznesen požadavek na tvorbu pravidelného přehledu financí pro stipendisty, informujícího o celkové výši prostředků investovaných do jejich rozvoje (např. v podobě výpisu z účtu).

Většina stipendistů má zájem o studium VŠ i o využití navazujícího stipendijního programu, ovšem naskýtá se otázka, na jaké pozice by tito stipendisté po absolvování VŠ nastoupili a jaké by byly podmínky navazujícího stipendijního programu. Někteří stipendisté Stipendijního programu ČEDés již na VŠ nastoupili s tím, že jim byl smluvním dodatkem umožněn odklad plnění povinně odpracovaných let.

Cílem Stipendijního programu ČéDés je personální zajištění pracovních pozic výpravčí a strojvedoucí, v rámci legislativních změn ale České dráhy nyní uskutečňují výběrové řízení pouze pro stipendisty – strojvedoucí.

Na závěr bych chtěl proto doporučit tvorbu obdobného stipendijního programu, jako je Stipendijní program ČéDés, v rámci SŽDC, s.o. tak, aby zůstala zachována původní personální působnost stipendijního programu, čímž bude zajištěna personální kontinuita provozování dráhy.

Použitá literatura

- [1] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [2] LEJSKOVÁ, P. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Univerzita Pardubice, 2006, 94 s. ISBN 80-7194-912-455-782-06.
- [3] SOUČEK, E. *Základy statistiky*. Univerzita Pardubice, 2001, 167 s. ISBN 80-7194-388-6.
- [4] KUNHART, J. *Sociologie*. Univerzita Pardubice, 2003, 99 s. ISBN 80-7194-570-6.
- [5] TŮMOVÁ, O.; PIRICH, D. *Nástroje řízení jakosti a základy technické diagnostiky*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003, 153 s. ISBN 80-7043-247-1.
- [6] WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada, 1999, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Elektronické dokumenty

- [7] *AUDIO: Láká je železnice* [online]. 2009 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://decinsky.denik.cz/zpravy_region/audio-laka-je-zeleznice-20090416.html>.
- [8] *Napsali o nás* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-cedes/napsali-o-nas/-2830/>>.
- [9] *České dráhy podporují studenty technických oborů* [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://clanky.vzdelani.cz/index.php?clanek=4038>>.
- [10] *Stipendijní program ČéDés* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2008-12-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-cedes/-984/>>.
- [11] *Výhody ČéDésu* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-04-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-cedes/dvacatero-cedesu/-988/>>.

- [12] *Jak získat stipendijní program?* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-ceses/jak-ziskat-stipendijni-program/-990/>>.
- [13] *Seznam partnerských škol a oborů se stipendijním programem* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-ceses/seznam-partnerskych-skol/-993/>>.
- [14] *Ke stažení* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-04-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/stipendijni-program-ceses/ke-stazeni/-996/>>.
- [15] *Spolupráce se středními a vysokými školami* [online]. 2009 České dráhy. [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/kariera/spoluprace-se-skolami/-999/>>.
- [17] *České dráhy, a.s.* [online]. 2010 [cit. 2010-05-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskedrahy.cz/>>.
- [18] Informace poskytnuté 2. oddělením rozvoje lidských zdrojů Odboru personálního Generálního ředitelství Českých drah.

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Přehled stipendistů ve školním roce 2009/2010</i>	28
<i>Tabulka 2: Přehled stipendistů ve školním roce 2010/2011</i>	31
<i>Tabulka 3: Sumarizace finančních benefitů Stipendijního programu ČéDés</i>	34
<i>Tabulka 4: Předpokládaná výše celkových nákladů v jednotlivých letech</i>	35
<i>Tabulka 5: Zdroje informovanosti stipendistů</i>	39
<i>Tabulka 6: Vliv Stipendijního programu ČéDés při volbě SŠ</i>	40
<i>Tabulka 7: Motivace stipendistů k přihlášení se do výběrového řízení</i>	42
<i>Tabulka 8: Spokojenost stipendistů</i>	43
<i>Tabulka 9: Zájem stipendistů o studium VŠ</i>	44
<i>Tabulka 10: Využití stipendijního programu při studiu VŠ</i>	45
<i>Tabulka 11: Oznámkování Stipendijního programu ČéDés</i>	46
<i>Tabulka 12: Zájemci o studium VŠ</i>	47
<i>Tabulka 13: Stipendisté bez zájmu o studium VŠ</i>	47
<i>Tabulka 14: Kontrolní vazba</i>	49
<i>Tabulka 15: Základní tabulka FMEA</i>	51
<i>Tabulka 16: Tabulka FMEA dle RPN</i>	52
<i>Tabulka 17: Tabulka FMEA po provedení navržených opatření</i>	53
<i>Tabulka 18: SWOT analýza</i>	55

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Oficiální logo stipendijního programu ČéDés</i>	<i>24</i>
<i>Obrázek 2: Spojení teorie s praxí.....</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 3: Graf celkového počtu stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2009/2010.....</i>	<i>29</i>
<i>Zdroj: autor</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 4: Celkový počet stipendistů na jednotlivých školách ve školním roce 2009/2010 ...</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 5: Poměr stipendistů – výpravčích a stipendistů – strojvedoucích ve školním roce 2009/2010.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 6: Graf celkového počtu stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2010/2011</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 7: Graf poměru stipendistů v jednotlivých ročnících ve školním roce 2010/2011.....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 8: Celkový počet stipendistů na jednotlivých školách ve školním roce 2010/2011 ...</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 9: Poměr stipendistů – výpravčích a stipendistů – strojvedoucích ve školním roce 2010/2011</i>	<i>33</i>
<i>Obrázek 10: Zdroje informovanosti stipendistů.....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 11: Vliv Stipendijního programu ČéDés při volbě SŠ.....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 12: Motivace stipendistů k přihlášení se do výběrového řízení</i>	<i>42</i>
<i>Zdroj: autor</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 13: Využití stipendijního programu při studiu VŠ</i>	<i>45</i>
<i>Zdroj: autor</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 14: Označkování Stipendijního programu ČéDés</i>	<i>46</i>
<i>Zdroj: autor</i>	<i>46</i>
<i>Obrázek 15: Zájemci o studium VŠ.....</i>	<i>48</i>
<i>Zdroj: autor</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 16: Stipendisté bez zájmu o studium VŠ.....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 17: Ishikawův diagram Stipendijního programu ČéDés</i>	<i>50</i>

Seznam zkratek

ČD, a.s.	- České dráhy, akciová společnost
SŽDC, s.o.	- Správa železniční dopravní cesty, státní organizace
GŘ ČD	- Generální ředitelství Českých drah
SŠ	- střední škola
VŠ	- vysoká škola
PO	- provozní obvod
RCP	- Regionální centrum provozu
DKV	- Depo kolejových vozidel
PR	- veřejné mínění
SWOT	- analýza silných a slabých stránek
FMEA	- analýza způsobů a následků poruch
RPN	- rizikové číslo
EU	- Evropská unie

Seznam příloh

Příloha č.1: Dotazník pro stipendisty Stipendijního programu ČÉDés

Dotazník pro stipendisty programu Čédés

Tento dotazník je anonymní; poskytnuté informace budou použity jako zdroj informací k tvorbě sociologického výzkumu v rámci sumarizace a otázky koncepčnosti Stipendijního programu Čédés.

U otázek 1, 3, 5, 6, 7 a 8 odpovězte vybráním dané alternativy z rozklikávacího pole formuláře (zobrazí se poté, co je na první položku pole umístěn kurzor), otázky 2 a 4, popř. též otázku 5 zodpovězte vlastními slovy (pro možnost psaní klikněte k levému okraji textového pole, jehož část se zbarví černě – poté je možné vepsat odpověď).

1) Vámi studovaná střední škola: SOŠ průmyslová E.Beneše a SOU, Břeclav

2) Jak jste se o Stipendijním programu Čédés dozvěděl(a)?

3) Ovlivnil Stipendijní program Čédés Vaše rozhodování při volbě střední školy? ano

4) Co Vás motivovalo k přihlášení se do výběrového řízení Stipendijního programu Čédés?

5) Jste se Stipendijním programem Čédés spokojen(a), popř. co byste zlepšil(a)?

Zcela spokojen(a)

Návrhy na zlepšení:

6) Měl(a) byste zájem o studiu na VŠ? ano

7) Uvítal(a) byste podobný stipendijní program, jako je Čédés, i při studiu VŠ, a to i za cenu zvýšení počtu odpracovaných let pro ČD, a.s. po studiu? Zcela určitě ano

8) Kdybyste měl(a) ohodnotit Stipendijní program Čédés jako výsledný produkt známkou od 1 do 5 jako ve škole, byla by to: 1

Po vyplnění formulář uložte a odešlete zpět jako přílohu e-mailu nazvaného Sociologický dotazník. Se všemi informacemi bude nakládáno v rámci Zákona č.101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Děkujeme za Váš čas.