

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
Magisterské kombinované studium 1998 – 2008

Alena Zátopková

Vzdělávání pracovníků Českých drah
Further Education of the Czech Railways Employees

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 30. června 2008

Obsah

Resumé	6
Summary	7
0 Úvod	8
1 Vzdělávání pracovníků v organizaci	11
1.1 Cíle vzdělávání v organizaci	14
1.2 Strategické přístupy ke vzdělávání v organizaci	16
1.3 Fáze cyklu vzdělávání v organizaci	17
1.3.1 Identifikace a definování vzdělávacích potřeb	18
1.3.2 Plánování vzdělávání, jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí	20
1.4 Didaktické principy, formy a metody vzdělávání v organizaci	22
1.4.1 Didaktické principy vzdělávání v organizaci	22
1.4.2 Formy vzdělávání v organizaci	23
1.4.3 Metody vzdělávání v organizaci	25
2 Vývoj vzdělávání pracovníků v organizaci	31
2.1 Počátky vzdělávání v organizaci	32
2.2 Rozvoj vzdělávání dospělých	37
3 Vývoj výchovy a vzdělávání na železnici	41
3.1 Vývoj do roku 1918	41
3.2 Vývoj po roce 1918	44
3.3 Doba protektorátní	48
3.4 Doba poválečná	49

3.5	Vývoj od 60. let do současnosti	51
4	System vzdělávání pracovníků Českých drah	54
4.1	Kompetence ve vzdělávání	55
4.2	Koncepce podnikového vzdělávání	56
4.3	Předpis Ok 2 – Výcvikový a zkušební řád	59
4.4	Dopravní a vzdělávací institut, a. s.	60
4.4.1	Formy interního vzdělávání	61
4.4.2	Lektorské a technické zajištění	64
5	Profesní vzdělávání na železnicích v zahraničí	66
5.1	Německé železnice	66
5.2	Španělské národní železnice	70
5.3	Národní společnost francouzských drah	71
5.4	Italské železnice	72
5.5	Slovenské železnice	73
6	Vzdělávání pracovníků v systému personální práce	80
6.1	Hospodaření s pracovními místy	80
6.2	Hospodaření s pracovními silami	81
6.3	Cíle rozvoje podnikového vzdělávání u ČD	83
6.3.1	Cíle podnikového vzdělávání zaměstnanců ČD	84
6.3.2	Cíle podnikového vzdělávání k rozvoji lidských zdrojů	85
6.4	Cílové skupiny ve vzdělávání ČD	86
6.5	Výběr účastníků vzdělávání zaměstnanců ČD	90
6.6	Posuzování psychické způsobilosti	91

7	Využití e-learningu u Českých drah	94
7.1	Analýza účinnosti výukového procesu	94
7.2	E-Learning ve vzdělávání	95
7.2.1	Výhody e-learningu	96
7.2.2	Povinná školení s e-learningem	97
7.2.3	E-kurzy	98
7.2.4	Trénink na počítačových simulátorech	99
7.2.7	Základní směry dalšího vývoje	100
8	Závěr	102
9	Soupis bibliografických citací	109

Resumé

Diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání pracovníků v organizaci, s důrazem na vzdělávání v prostředí Českých drah, a. s. Úvodní část práce je orientována na teorii vzdělávání pracovníků v organizaci, zmiňuje strategické přístupy ke vzdělávání v organizaci, včetně fází cyklu vzdělávání, plánování a koncepce vzdělávání a projekty vzdělávacích akcí. Dále se práce zaměřuje na vývoj vzdělávání pracovníků v organizaci a na vývoj a výchovu, pracovníků v prostředí železnice. Ústředním tématem práce je systém vzdělávání pracovníků Českých drah, naplňování koncepce podnikového vzdělávání a fungování Dopravního vzdělávacího institutu a. s. jako hlavního zajišťovatele podnikového vzdělávání pracovníků Českých drah, včetně pracovníků dceřinných společností Českých drah. Samostatná část práce patří profesnímu vzdělávání na vybraných železnicích v zahraničí, která slouží hlavně ke srovnání s podmínkami na naší železnici. Práce také zahrnuje vzdělávání v systému personální práce Českých drah, dotýká se cílů podnikového vzdělávání a cílů k rozvoji lidských zdrojů Českých drah a okrajově zmiňuje také posuzování psychické způsobilosti jako podmínku pro přijetí k práci u železnice. V závěru se práce věnuje e-learningu jako moderní vzdělávací metodě, jeho významu a využití v prostředí železničního vzdělávání.

Summary

This thesis concentrates on the issues connected with the education of the employees within the organization, with the emphasis on the education within the working environment of the Czech Railways. The introductory part is orientated on the theory of the education of the railway's employees; it alludes to the strategic approaches to the education within the organization, including phases of the education cycle, planning and the conception of education and projects of the training programmes.

Further this thesis deals with the development of the workers' education within the organization, and the development and training at the railways.

The main topic deals with the system of the education of the railway's workers at the Czech Railways, fulfilling the conception of the corporate training and function of the Transit training institute as the main provider of the corporate training for the Czech Railways employees, including their subsidiaries' employees as well.

A part of this thesis pays attention to the professional education at chosen foreign railways which serves mainly as a comparison with the conditions at our railways.

This thesis also includes education in the personal system of the Czech Railways as well as covers the goals of corporate training and development of human resources of the Czech Railways. Furthermore, it touches the issues of reviewing mental ability as a condition of working acceptance at railways. At the end this thesis deals with e-learning as a modern education method, and its importance and utilization in the environment of the railway's education.

0 ÚVOD

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti, se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako flexibilní a připravená pracovní síla, musí nutně rozšiřovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem a zákonitě se tedy péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, podporování jejich schopností pružně reagovat na změny v organizaci, je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Organizace věnující náležitou pozornost vzdělávání svých pracovníků tak zvyšují svou hodnotu, protože lidé jako schopná a efektivní pracovní síla jsou hlavní konkurenční výhodou podniku.

České dráhy, a. s. (dále pouze ČD), jsou mým zaměstnavatelem, dalo by se říci už od skončení povinné školní docházky, protože v tehdejší době, když jste se stali studenty železniční školy, požívali jste i příslušných „výhod“ a praxe byla součástí studia. Po ukončení studia na železniční škole jsem nastoupila do železniční stanice, kde jsem pracovala v průběhu dvaceti let v mnoha odborných funkcích. Od prvopočátku ale bylo součástí mé práce zabývat se také vzděláváním na pracovišti, což obnášelo zácvik, výcvik a přípravu na odborné zkoušky jak nově přijatých zaměstnanců do různých pozic, tak studentů či absolventů středních a vysokých škol. Byla jsem tak průvodcem při učení a připravila ke zkouškám mnoho svých pozdějších kolegů. Nabyté cenné zkušenosti se mi velmi hodily při výběrovém řízení na místo lektorky v Ústavu podnikového vzdělávání, později Dopravní vzdělávací institut, a. s. (dále pouze DVI), kde jsem v roce 2000 nastoupila a později se stala odbornou lektorkou. Stala jsem se tedy andragogem „na plný úvazek“.

Profesní vzdělávání prostupuje celým mým životem, věnuji se mu profesionálně a kontinuálně studuji stále.

Zkušenosti se vzděláváním pracovníků, které jsem získala během svého pracovního života, ať už se jednalo o vzdělávání pracovníků na pracovišti a jejich přípravu ke zkouškám nebo práce odborné lektorky ve vzdělávacím institutu, byly důvodem výběru tématu mé diplomové práce. Cílem mé předložené práce je představit systém podnikového vzdělávání pracovníků v prostředí ČD, úlohu personálního odboru ve vztahu ke vzdělávání a profesi lektora podnikového vzdělávání a jejich zhodnocení.

Diplomovou práci jsem rozčlenila do osmi kapitol a prolínají se v ní teoretické poznatky s praktickými. V prvních dvou kapitolách jsem čerpala převážně z odborné literatury. První kapitola je zaměřena na vzdělávání pracovníků v organizaci, zmiňuje cíle vzdělávání v organizaci a strategické přístupy ke vzdělávání, popisuje plánování vzdělávání a jeho následnou realizaci, včetně principů ve vzdělávání, používaných forem a metod. Druhou kapitolu jsem věnovala vývoji vzdělávání pracovníků v organizacích. Popisuji význam organizací pro život lidí, sleduji počátky vzdělávání v organizacích od 19. století, uvádím první průkopníky a osobnosti a ukazuji některé systémy výuky a vzdělávání vybraných podniků. Závěr kapitoly patří rozvoji vzdělávání dospělých a hlavním vlivům.

Ve třetí kapitole jsem se zaměřila na vývoj výchovy a vzdělávání na železnici, od počátků, po dnešek. Sleduji dobu před rokem 1918, nelehké doby válečné, úpadek po převzetí moci komunisty po roce 1948 a dobu transformace po roce 1989.

Ve čtvrté kapitole se zabývám systémem vzdělávání pracovníků ČD, jeho strukturou a kompetencemi odpovědných útvarů a pozornost věnuji koncepčnímu hledisku podnikového vzdělávání. Velkou část zabírá samotné fungování a úloha Dopravního vzdělávacího institutu jako realizátora různých vzdělávacích aktivit.

V páté kapitole nabízím srovnání s jinými vzdělávacími subjekty, systémy, způsoby, a to zahraničními. Popisuji vzdělávání na šesti vybraných

železničních dopravních podnicích Evropské unie a závěrem porovnávám jejich vzdělávání a podmínky, oproti vzdělávání a podmínkám na ČD.

Šestá kapitola obsahuje vzdělávání pracovníků v systému personální práce z hlediska strategického řízení lidských zdrojů, v kontextu hospodaření s pracovními místy a pracovními silami. Obsáhle se věnuje podnikovým cílům, cílovým skupinám a psychologii práce.

V sedmé kapitole se obšírně věnuji již zavedené metodě v železničním vzdělávání, a to e-learningu, která je běžnou součástí vzdělávání železničních zaměstnanců. Protože jako odborná lektorka jsem tyto lekce pro školení i kurzy sama vytvářela jak obsahově, tak i technicky, popsala jsem tuto problematiku z hlediska vlastní zkušenosti.

V závěru své práce kriticky analyzuji jak personální práci ve vztahu ke vzdělávání u ČD, tak fungování DVI. Dovolila jsem si jako součást závěru přidat i doporučení ke zlepšení organizace vzdělávání, doporučení lektorům k lepší organizaci jejich výuky a v neposlední řadě také doporučení ke vzdělávání lektorů samotných.

Velmi ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., za odborné vedení, připomínky, náměty, celkovou podporu a v neposlední řadě za obrovské množství času, který mi věnovala.

1 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Vzdělávání představuje dle Armstronga „...systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktaží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.“(Armstrong, 1999, s.531)

Za podnikové vzdělávání se považují veškeré aktivity směřující k získání, ověřování (certifikaci) a udržování kvalifikace zaměstnanců pro výkon profesionálních činností a dále všechny činnosti směřující k formování žádoucích pracovních postojů v rámci kultivace podnikové kultury orientované na kvalitu prováděné práce a na potřeby zákazníků. Vzdělávání definovala Manpower Services Commission ve Velké Británii jako „Plánovaný proces modifikace postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností. Jejím cílem z hlediska práce je rozvinout schopnosti jedince a uspokojit současné a budoucí potřeby organizace týkající se pracovní síly.“ (Armstrong, 1999, s. 531)

Dle Palána podnikové vzdělávání, „...zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak mimo něj a také vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností, včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – kvalifikací subjektivní, pracovníka a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“ (Palán, 1997, str.78).

Podnikové vzdělávání je také dle Tureckiové „hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a tím také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku.“(Tureckiová, 2004, s.89). Podnikové vzdělávání tedy zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti,

- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace,
- vzdělávání manažerů.

Vzdělávání se považuje za celoživotní proces. Stále více se hovoří o koncepci učící se člověk – učící se podnik i učící se společnost. Palán popisuje pojem celoživotního učení jako „...záměrné působení na rozvoj osobnosti člověka, zejména na rozvoj jeho vzdělanosti a kvalifikace v průběhu celého života. Má člověku poskytovat možnost vzdělávat se v různých stádiích jeho rozvoje až do úrovně jeho možností v souladu s jeho zájmy, úkoly a potřebami. Vytvořený systém musí být motivující a průběžně vytvářet vzdělávací příležitosti pro potřeby, vznikající v průběhu celoživotní pracovní dráhy i celého života.“ (Palán, 1997, s.15).

Postavení vzdělávání v organizaci vyjadřuje, jakou prioritu organizace vzdělávání přikládá. Tureckiová uvádí, že existují zhruba tři „vývojové stupně“ nebo přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí**, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací a které pro svoji nahodilost (nesystematičnost nebo „chaotičnost“) nemohou mít ani skutečně vzdělávací či rozvojový efekt;
- **systematický přístup**, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání jako jedním ze systému personální práce; podnikové vzdělávání je z hlediska tohoto přístupu systematickým procesem, ve kterém kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností, respektive jejich prostřednictvím, dochází ke změnám v pracovním chování a dotýká se tak i motivace a způsobů motivování zaměstnanců;

- **koncepce učící se organizace**, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizací nejrůznějšího typu (někdy se také uvádí posloupnost učící se podnik/firma – učící se organizace – učící se společnost). V takové organizaci se pracovníci učí průběžně, také a především z každodenní zkušenosti. Jedná se o cíleně a uvědoměle řízený proces, umožňující, aby učení probíhalo rychleji, než změny vynucené okolím (Revens, 1998, in Tichá, 1999). Firma se prostřednictvím učení svých členů stává způsobilou vytvářet, shromažďovat, přenášet, upravovat a aplikovat znalosti v širokém rámci vnitřního i vnějšího prostředí a dle potřeby modifikovat své chování (Tureckiová, 2004, s.89).

Organizace s pozitivním vnímáním vzdělávání si uvědomují, že konkurenčních výhod se dosahuje pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě, a že tuto, pro podnik, životně důležitou potřebu, neuspokojí bez investování do rozvoje dovedností a schopností lidí. Uznávají, že jakékoli nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se tyto firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí. Chápou, že může být obtížné vyčíslit návratnost těchto investic, ale věří, že hmatatelné i nehmatatelné výhody vzdělávání, tyto náklady více, než ospravedlňují. Mezi takové výhody, které efektivní vzdělávání může nabídnout či dosáhnout, dle Armstronga patří:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků (víceoborová či širší kvalifikace),
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,

- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšování výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 1999, s. 532).

1.1 Cíle vzdělávání v organizaci

Základním cílem podnikového vzdělávání je dle Armstronga pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů, pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí, za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností (Armstrong, 1999, s. 531). V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. Z hlediska motivace jsou pro člověka dle Mayerové významné vedle materiálních potřeb také vyšší, sociální potřeby, jejichž motivační účinek k práci může být velmi výrazný.

V pracovních situacích se motivačním činitelem stávají zejména tyto sociální potřeby:

- uznání,
- sebeuplatnění,
- dosahování maximálního výkonu,
- tvůrčí aktivita,
- sociální kontakt aj. (Mayerová, 1970, s.52).

Hlavními cíli vzdělávání je změna pracovního chování, myšlení, přístupu a zvýšení výkonnosti podporující celkový výkon firmy. Hlavním cílem koncepce podnikového vzdělávání zaměstnanců je pak zabezpečení systémové podpory pro realizaci rozvojových záměrů vytvořením moderního systému vzdělávání zaměstnanců, který bude více zaměřen na

zaměstnance s perspektivou profesního a osobního růstu. Jak ale uvádí Tureckiová „základním cílem naplňování systému podnikového vzdělávání není pouhý rozvoj či změna způsobilostí ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností...ale především dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny...“ (Tureckiová, 2004, s. 92).

Konkrétní cíle vzdělávání dle Armstronga jsou:

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon,
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů,
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nově zřízených pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné (Armstrong, 1999, s. 531).

Dle Tureckiové jen „...na základech dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání může dojít k vybudování učící se organizace. ...učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive zdokonalování a rozvoje.“ (Tureckiová, 2004, s. 108). Pedler charakterizuje učící se organizaci jako tu, která „...usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří.“ (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 409).

Peter Senge také upozorňuje, že v učících se organizacích jsou manažeři odpovědní za učení se svých podřízených a tvrdí, že „...v učících se organizacích se role vedoucích pracovníků výrazně liší od rolí tradičního řídicího pracovníka, který jen rozhoduje...“, a že vedoucí pracovníci jsou hlavně učitelé a organizátoři (Senge, 1990, s. 196).

1.2 Strategické přístupy ke vzdělávání v organizaci

Přístup organizace ke vzdělávání je možný dle Mužíka zhruba ve třech variantách:

1. Podnik přijímá jen plně kvalifikované pracovníky, jejich vzdělávání je omezeno na minimum. Tento přístup je náročný na získávání a výběr pracovníků i na ostatní personální činnosti v podniku,
2. Podnik realizuje vzdělávání pracovníků tehdy, když to velmi naléhavě potřebuje nebo když mu hrozí určité sankce (například povinné školení v oblasti bezpečnosti práce). Vzdělávání je náhodné, nepravidelné, často má charakter jednorázové kampaně,
3. Podnik věnuje vzdělávání pracovníků trvalou pozornost, vzdělávání je trvalou součástí podnikových činností. Tento přístup má v praxi několik podob. Ideálním případem je přijetí podnikové politiky „učící se organizace“, kdy je vzdělávání pracovníků pevně zabudováno do řídicích, personálních, marketingových, prodejních a dalších činností organizace (Mužík, 1999, s.82).

V praxi moderních organizací, které usilují o komplexní práci s lidmi, je nejrozšířenější variantou strategického přístupu ke vzdělávání pracovníků systém podnikového vzdělávání. Základní součástí tohoto systému jsou dle Tureckiové:

- Firemní strategie a kultura podporující vzdělávání,
- Lidská strategie (strategie řízení lidských zdrojů) a strategie podnikového vzdělávání
- Vzdělávací politika
- Organizace vzdělávání
- Identifikace vzdělávacích potřeb a na to navazující a vzájemně propojující se, hodnocení efektivity (účinnosti vzdělávání), plánu vzdělávání a realizace vzdělávacích akcí (Tureckiová, 2004, s.90).

Výhody systematického přístupu k podnikovému vzdělávání, již uvedené výše, jsou tedy poměrně evidentní. Systém podnikového vzdělávání by měl být dle

Tureckiové rovněž součástí systému personální práce ve firmě, začleněného například do soustavy kompetencí a propojujícího zejména následující oblasti personální práce:

- systém získávání a výběru pracovníků,
- systém formování pracovní síly – její stabilizace a motivování,
- systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- systém hodnocení a odměňování (Tureckiová, 2004, s.91).

V rámci systému podnikového vzdělávání, jehož jednotlivé součásti už byly uvedeny výše, se uskutečňují dle Tureckiové dva typy aktivit a to, tréninkové, tj. výcviky a školení a druhým typem jsou rozvojové kurzy nebo programy. Teorie podnikového vzdělávání tyto dva typy aktivit rozlišuje, když trénink chápe jako vzdělávací aktivitu zaměřenou na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon, tj. směřující k doplnění chybějících znalostí a dovedností, které by ovšem v konečném důsledku měly vést ke změnám v pracovním chování a návycích. Za rozvoj pracovníků lze v analogii k tomu považovat vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, jako plánování a řízení kariéry, které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků. Rozvoj pracovníků jako součást podnikového vzdělávání se týká obvykle jen vybraných skupin zaměstnanců, mezi něž většinou patří současní manažeři, různí specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem nebo pracující v profesích, které jsou pro firmu strategicky významné. (Tureckiová, 2004, s.96-97).

1.3 Fáze cyklu podnikového vzdělávání

Hlavní charakteristikou systematického podnikového vzdělávání je, že je nepřetržité, to znamená, že opakovaně probíhá cyklus podnikového vzdělávání, který je tvořen ze vzájemně provázaných a postupných kroků:

- Identifikace a definování vzdělávacích potřeb,
- Plánování vzdělávání, jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí,
- Realizace vzdělávání (vzdělávacích akcí a rozvojových programů),
- Vyhodnocení vzdělávání (smyslem je zjištění jeho efektivnosti).

1.3.1 Identifikace a definování vzdělávacích potřeb

V obecném smyslu slova je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

Každé pracovní místo klade na pracovníka určité požadavky, jednoduchá práce je spojena s menšími požadavky, protože nevyžaduje, aby pracovník řešil složité problémy, jde spíše o rutinní činnosti. Složitější práce však již vyžaduje například speciální znalosti, pochopení složitějších zásad a vazeb, speciální dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení, rozhodování a podobně. Změny vyvolané technickým vývojem, zaváděním nových technologií, nové organizace výroby či práce aj. mohou mít v těchto souvislostech různý dopad, odrážející se v různé potřebě vzdělávání pracovníků jednotlivých kategorií.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je značné množství a v praxi se dle Koubka postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

1. Celopodnikové údaje – tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc, úraz a podobně,
2. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů a podobně. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku,
3. Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat například ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání,

kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech a pracovníkem či z nejrůznějších průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků (Koubek, 1997. s.217).

Všechny tyto údaje umožňují vytvořit si přehled o současné a potenciální disproporci mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků podniku na jedné straně a požadavky pracovních míst na straně druhé.

Tureckiová upřesňuje, že identifikace vzdělávacích potřeb vychází z procesu zjišťování (diagnózy) vzdělávacích potřeb ve třech úrovních analýzy – jednotlivce, tým a firma a uvádí, že nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb jsou na pozici jednotlivce – analýza osobních dokumentů, hodnocení adaptačního procesu, analýza pracovních míst, rozhovory s nadřízeným, hodnocení pracovního výkonu, průzkumy vzdělávacích potřeb.

Na úrovni týmu se jedná o průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání (dotazníky a rozhovory), týmové hodnocení a kreativní workshopy (brainstorming).

Na úrovni firmy se pak používá analýza strategických dokumentů (strategie rozvojových plánů), analýza hlavních právních norem, analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků, monitorování a analýza činnosti firmy a srovnání s konkurencí (benchmarking). Z výše uvedeného vyplývá také to, že proces zjišťování vzdělávacích potřeb je nejen první fází cyklu podnikového vzdělávání, lze ho považovat také za součást cyklu řízení pracovního výkonu, ale zároveň je nutné nespolehat se na kompletní uzavření jednotlivého vzdělávacího cyklu, ale na základě monitoringu a průběžného vyhodnocování fází cyklu podnikového vzdělávání iniciovat případné změny ve struktuře vzdělávacích potřeb. (Tureckiová, 2004, s.101).

1.3.2 Plánování vzdělávání, jeho koncepce a projekty vzdělávacích akcí

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje plynule fáze plánování vzdělávání pracovníků. Na začátku bývají stanoveny určité otázky, které by měl dle Koubka (1997, s.221) dobře zpracovaný plán podnikového vzdělávání zodpovědět:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Kdo se bude vzdělávat?
- Jakým způsobem (formami a metodami) a v jakém rozsahu?
- Kým, kdy a kde bude zajišťováno?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?

Takto vytvořená koncepce podnikového vzdělávání je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci. Před začátkem přípravy vzdělávacích projektů je nutné stanovit, zda organizace využije interního podnikového vzdělávání či služeb externích vzdělávacích firem. Externí vzdělávací firma pak na zakázku připravuje i vzdělávací projekt. U interního podnikového vzdělávání vzdělávací projekt zajišťují buď určení specialisté a v případě, že se jedná o velkou organizaci, vlastníci svůj vzdělávací institut, pak jejich specialisté na vzdělávání. Dalším krokem je určení, zda bude vzdělávání pracovníků probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Koncepce podnikového vzdělávání zahrnuje interní podnikové vzdělávání, vzdělávání na pracovním místě a externí podnikové vzdělávání. Mužík uvádí, že k základním formám **interního podnikového vzdělávání** patří základní školení všech pracovníků v podniku, které má v praxi rozličnou podobu, ale společným cílem bývá poskytnout novým pracovníkům základní informace o firmě, seznámit je se základními zákony a předpisy, normami jednání a podobně. Oproti tomu odborné školení postihuje oblast požadavků vyšší kvalifikace pracovníků vzhledem k rozvoji techniky, technologie, informačních systémů, ekonomiky a dalších oblastí, souvisejících s chodem a rozvojem podniku. Nezbytnou součástí interního podnikového vzdělávání je školení managementu a perspektivních pracovníků připravujících se na řídicí funkce.

Jednoznačnou výhodou interního podnikového vzdělávání je to, že může reagovat více na konkrétní potřeby podniku a bývá levnější. Nevýhody spočívají v určitých bariérách ve výukovém procesu, vyplývajících z úrovně nadřazenosti mezi lektory a účastníky nebo jen mezi účastníky samotnými. Tyto nevýhody je možné kompenzovat částečným nasazením externích lektorů do interních kursů, případně diagnostikou účastníků a jejich následným rozdělením do studijních skupin dle stanovených kritérií. Externí lektor sice nezná detailní podmínky podniku, ale vnáší do problematiky nové pohledy nezátížené každodenní podnikovou praxí. (Mužík, 1999. s.91-92).

Z interního podnikového vzdělávání vychází dle Mužíka **vzdělávání na pracovním místě** navazující na vzdělávání v učebnách. V praxi představuje vzdělávání zaměřené na aplikaci získaných teoretických vědomostí, formování profesních dovedností a na upevňování pracovních návyků. Vzdělávání na pracovním místě je realizováno pro všechny kategorie pracovníků v podnicích a je odrazem úrovně a efektivnosti výuky v interních formách vzdělávání v podniku (Mužík, 1999, s.92-93).

Důležitou součástí vzdělávacích koncepcí tvoří dle Mužíka i **externí podnikové vzdělávání**, spočívající ve vysílání pracovníků do kursů vzdělávacích institucí nebo vzdělávacích zařízení jiných podniků. Externí lektori mívají širší přehled o jiných podnicích či odvětvích, což může rozšiřovat a zlepšovat možnosti posouzení problémů a jejich řešení. K zajímavým zkušenostem vede rovněž setkávání účastníků z různých podniků, kteří sdělují své postřehy či názory nebo vlastní postupy v praxi, využitelné poté k přenosu na vlastní situaci v podniku. Odstup k vlastnímu okolí, který vzniká na externích seminářích, se tedy může ukázat jako užitečný (Mužík, 1999, s.93-94).

Na zpracování koncepce podnikového vzdělávání navazuje tvorba jednotlivých **projektů vzdělávacích akcí**. Projekt by měl být v zásadě reakcí na určitou vzdělávací potřebu a měl by být zaměřen na určité cílové skupiny pracovníků podniku.

Dle Mužíka „jádro vzdělávacího projektu tvoří správné stanovení cílů vzdělávání, ať již informativní povahy (předávání informací, tvorba dovedností) nebo povahy formativní (tvorba dovedností, profesních návyků, vzorů jednání a chování). Cíle projektů v profesním vzdělávání jsou směřovány jednak na určitý předmět (co musí účastník po výuce ovládat) a jednak na určité činnosti (co musí být účastníky po výuce schopen vykonávat)“ (Mužík, 1999, s.98).

Vzdělávací projekt většinou obsahuje dle Mužíka název vzdělávací akce, jméno organizátora a jméno odborného garanta, charakteristiku a cíl vzdělávací akce, kritéria pro případný výběr účastníků, obsahovou náplň vzdělávací akce, vzdělávací formy, metody a pomůcky, časový a místní plán, materiální, technické a finanční zabezpečení vzdělávací akce, přehled lektorů, vyhodnocení průběhu a účinnosti vzdělávací akce a také organizační zajištění. Vzdělávací projekt představuje základní dokument pro plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávacích akcí (Mužík, 1999, s.95-97).

1.4 Didaktické principy, formy a metody vzdělávání v organizaci

1.4.1 Didaktické principy vzdělávání v organizaci

Didaktické principy jsou dle Mužíka obecnými požadavky na didaktický proces, kterými se řídí:

- lektor ve vyučování,
- účastník při učení,
- andragog při zpracování vzdělávacích konceptů, projektů a programů (Mužík, 1998, s. 101).

L. Werder uvádí tyto principy vzdělávání dospělých:

- názornost a vizualizace,
- srozumitelnost,
- schopnost dialogu a diskuse,
- vztah k praxi a kultuře,

- vědeckost (Werder, 1980, s. 231).

Velmi důležitá je diskuse s účastníky vzdělávání, za účelem objasnění některých neobvyklých souvislostí učební látky, s cílem zjištění konkrétních deficitů ve znalostech účastníků, ale nevyvolávat při tom například obavy či úzkost z nezvládnutí obtížné látky a nenarušit motivaci k dalšímu vzdělávání.

Je užitečné k výše jmenovaným principům přidat ještě:

- princip aktuálnosti, který považujeme za základní a který patří „...mezi nejdůležitější kritéria při výběru učební látky“ (Mužík, 1998, s. 109).
- princip didaktické redukce – výběr nejdůležitějších informací pro výuku
- princip motivace a participace, kdy „silná a pozitivní motivace, vede v průběhu výuky dospělých, k růstu jejich participace...“ (Mužík, 1998, s. 111)
- princip členění výukového procesu – na fáze,
- princip individuálního přístupu – „...předpokládá respektování individuálních rozdílů mezi účastníky...“ (Mužík, 1998, s. 112),
- princip zpětné vazby a transferu

1.4.2 Formy vzdělávání v organizaci

Jedním z nejdůležitějších kroků při realizaci vzdělávacího projektu je volba a určení forem podnikového vzdělávání.

Formy vzdělávání jsou dle Palána jedním ze základních didaktických pojmů a znamenají souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky při realizaci určitého vzdělávacího procesu (Palán, 1997, s. 36). Vzdělávací teorie i praxe rozlišuje dělení forem dle mnoha kritérií. Mužík uvádí, že „...při rozlišování forem je nutno upřednostňovat kritéria dvě, a to: **kritérium didaktické** (tj. umožnit účastníkům soustředit se na výuku a naučit se v daném čase co nejvíce) a **kritérium ekonomické** (hospodárné využívání nákladů spojených s uvolňováním účastníků z pracovního procesu, jejich cestováním, ubytováním

apod.). Podle těchto kritérií se pak rozlišují čtyři základní didaktické formy ve vzdělávání dospělých (Mužík, 1998, s.114):

Přímá výuka se vyznačuje dle Mužíka přímým, osobním kontaktem lektora s účastníkem. Účastník je organizací plně uvolněn ze svých pracovních povinností. Lektor je zde klíčová postava výukového procesu a organizace musí vytvořit lektorovi co nejlepší podmínky pro jeho vyučovací činnost. Jedná se o poskytnutí informací nezbytných pro jeho práci, například složení účastníků, včetně zajištění dopravy a ubytování, poskytnutí technického servisu, např. pomůcky, didaktická technika aj. (Mužík, 1998, s.114-117).

Kombinovaná výuka vznikla ze snahy zvýšit podíl individuálního studia na celkovém objemu vzdělávání. Mužík znázorňuje model kombinovaného studia takto:

- 1 Vstupní seminář, kde účelem je provést obsahové představení kurzu, seznámit účastníky s průběhem a organizací a věnovat pozornost jejich schopnosti učení a učebním technikám,
- 2 Individuálně řízené studium, kdy důležitou součástí tohoto studia jsou speciálně připravené studijní texty pro individuální studium,
- 3 Výcvikové semináře, u nichž se jedná většinou o jednodenní až třídenní studijní soustředění, jejichž cílem je vyhodnocení studijní práce účastníků v individuálním studiu, rekapitulace učební látky, prohloubení poznatků osvojených ze studijních textů a praktická aplikace poznatků ve výcvikových situacích,
- 4 Závěrečný seminář se organizuje především ke shrnutí učební látky a k ověření znalostí účastníků. Na závěrečných seminářích se proto konají různé písemné, ústní či praktické zkoušky. Účastníkům se někdy předávají osvědčení či diplomy (Mužík, 1998, s.118-122).

Korespondenční studium se řadí Mužík k formám označovaným jako distanční vzdělávání. Hlavní charakteristikou je skutečnost, že účastník studuje mimo vzdělávací zařízení, lektor tedy není fyzicky přítomen a účastník se musí učit sám. Komunikace mezi účastníkem a vzdělávací institucí probíhá jednak

prostřednictvím studijních materiálů a jednak pomocí řešení zkušebních úloh nebo jednotlivých konzultací (Mužík, 1998, s.123-124).

Terénní vzdělávání představuje Mužík jako zcela specifickou formu vzdělávací práce. V podstatě zahrnuje všechny prvky předchozích didaktických forem, ale ve specifických podmínkách, převážně mimo rámec standardních vzdělávacích zařízení a institucí, v terénu. Mezi aktivity terénního vzdělávání patří například terénní kurzy, které se dále dělí na jednodenní školení a krátkodobé internátní kurzy, korespondenční vzdělávání, konference, semináře a podobně (Mužík, 1998, s.134-135).

1.4.3 Metody vzdělávání v organizaci

V literatuře specializované na didaktiku dospělých se objevují názory, jež definují metodu jako určitý postup, jímž se lektor řídí při vyučování. Jiné novější pohledy vidí metodu již výrazněji na straně účastníka – jako prostředek, který stimuluje učení dospělého, vede jej k určitému cíli a činí učební proces efektivním (Mužík, 1998, s. 149).

Dle Řeháka je „...zvláště důležité pamatovat při volbě určité metody či formy výcviku dospělých na formování takových schopností postojů, jež mají přímý vliv na úspěšný výkon dané pracovní činnosti a jimiž je všestranně ovlivněn rozvoj osobnosti člověka“ (Řehák, 1981, s. 34).

Žádná univerzální metoda ovšem neexistuje, využívají se dle potřeby a účelu různé metody, či jejich kombinace, protože každá metoda má své klady a zápory, tedy své slabé a silné stránky. Mužík uvádí, že „při členění didaktických metod vycházíme z hlavního kritéria, a tím byl didaktický princip vztahu k praxi dospělého účastníka výuky. Z tohoto hlediska je možné metody dělit na teoretické, teoreticko-praktické a praktické“ (Mužík, 1998, s.150), nicméně je možné zde uvést rovněž některé speciální metody:

1. Teoretické metody se používají ke vzdělávání mimo pracoviště, v učebnách a zcela nebo převážně spočívají ve verbálním projevu lektora. Patří mezi ně:

Přednáška, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky, oproti nevýhodě jednostranného toku informací pasivně přijímaných účastníky.

Přednáška ex katedra obsahuje stejnou výuku, jako u klasické přednášky, navíc je zde doslovné čtení textu.

Přednáška spojená s diskusí má podobné zaměření, navíc je umožněna diskuse, a to buď během přednášky na podnět lektora nebo formou dotazů na závěr.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování / cvičení) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem, za použití audio-vizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení. Tato metoda vnáší do školení důraz na praktické využívání dovedností.

Seminář uváděný Mužíkem spočívá v prostudování zadané literatury nebo v přípravě písemného referátu a účastníci vystupují před skupinou. Lektor výuku moderuje (Mužík, 1998, s. 155).

2. Teoreticko-praktické metody mají za cíl nejen o problémech hovořit, diskutovat, nýbrž vést účastníka k přímému jednání, řešení a k rozhodování a to na učebních případech, přibližujících se co nejvíce denní praxi účastníků. Mezi teoreticko-praktické metody patří dle Mužíka:

Diskusní metody (řízená diskuse, diskuse v plénu, metoda 66, panelová diskuse), kdy lektor řídí skupinovou činnost účastníků a každý účastník napomáhá svými názory na řešení zadaného problému. Diskusní metody jsou vhodné pro upevňování, prohlubování a systematizaci vědomostí a utváření dovedností.

Problémové metody (případové studie, hraní rolí, manažerské hry), kdy lektor řídí skupinové řešení problémů a rozhodovací proces v simulovaných podmínkách (Mužík, 1998, s. 156-158). **Případové studie** jsou dle Koubka rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání, a to většinou manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému a účastníci jej studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému. Problémové metody kladou mimořádné požadavky na přípravu i na lektora, ale pokud jsou dobře připraveny, pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému (Koubek, 1997, s. 226).

Hraní rolí je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti), převážně u vedoucích pracovníků.

Manažerské hry (také Outdoor Training nebo Adventure Education) jsou velmi efektivní metodou učící manažerským dovednostem, například hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a delegovat na ně úkoly, vést spolupracovníky a jiné. Tato metoda je velmi náročná na přípravu.

Projektové metody jsou vhodné pro řešení konkrétních projektů podnikové praxe. Lektor připraví přesné zadání řešení konkrétního problému a účastník pak pracuje ve výuce samostatně.

Programované vyučování a učení. Podstatou této metody je vyučovací program (lineární nebo větvené), který řídí učební proces. Lektor řídí pouze výukovou situaci, případně poskytuje metodické vedení.

Diagnostické a klasifikační metody slouží k lektorově diagnóze vstupních a výstupních znalostí a úrovně dovedností účastníků. Je vhodná také k hodnocení efektivity výuky.

Assessment centre (také development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program, je jak uvádí Koubek, moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů, kdy školené osoby plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popřípadě již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Manažeři si tak mohou svá řešení a rozhodnutí porovnávat s optimálními a tím se učí. Jedná se o hodně náročnou metodu na přípravu a technické vybavení, ale zároveň o velmi účinnou metodu k osvojení nejen znalostí, ale především manažerských dovedností, učí překonávat stres, zároveň řešit úkoly různé povahy, jednat s lidmi, hospodařit s časem a mnohé jiné (Koubek, 1997, s.227-228).

3. Praktické metody jsou založeny na vzdělanostní i znalostní základně a sledují rozvoj nových individuálních hodnot, dovedností a pracovních návyků. Jsou výrazně individuální, využívají vědomostí i dosažené zkušenosti každého účastníka. Probíhají přímo v praxi, tedy na pracovišti. Mezi praktické metody patří:

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji užívanou metodou. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového či méně zkušeného pracovníka v pracovních postupech, vedený zkušeným pracovníkem či přímým nadřízeným. Školený si pozorováním a napodobováním žádoucí pracovní postupy osvojuje. Metoda umožňuje rychlý zácvičení a je vhodná k ovládnutí spíše jednodušších a dílčích pracovních postupů.

Coaching, mentoring, counseling již představují dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i opakovanou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či zkušeného pracovníka. Jde o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného. Rozdíl mezi mentoringem a counselingem je ten, že u mentoringu si školený sám vybere svého „učitele“, oproti counselingu, kde jde o rovnoprávné konzultování a vzájemné ovlivňování mezi lektorem a účastníkem.

Asistování patří mezi často užívané metody formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší měrou samostatněji, až získá dostatečné znalosti a dovednosti k samostatnému výkonu práce. Metoda je vhodná pro manuální zaměstnání i budoucí vedoucí zaměstnance, včetně specialistů.

Rotace práce (Cross Training) je metodou, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřen pracovními úkoly v různých částech podniku či různých pracovních místech nebo pracovních pozicích a používá se jak u řadových pracovníků, tak i u budoucích pracovníků určených na vedoucí funkce. Touto metodou si pracovník rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly podniku, získává schopnost vidět problémy podniku komplexněji a ve vzájemné provázanosti.

Stáž je dlouhodobý studijní pobyt na jednom či více pracovištích doma nebo v zahraničí. Metoda je vhodná pro získání nových poznatků a zkušeností a jejich srovnání s vlastním pracovištěm.

Exkurze je metodou sloužící k poznání technických, technologických a dalších pracovních či sociálních podmínek výrobního procesu v konkrétní firmě. Je vhodná pro aplikační vyústění teoretických poznatků do praxe.

Létající tým, v tomto případě jde o skupinu lidí, většinou specialistů, která jako celek zná celou problematiku, a která se přemísťuje v rámci určité firmy k řešení různých problémů v terénu. Metoda je vhodná k seznámení s nejrůznějšími problémy v rámci daného podniku.

4. Speciální metody vychází z kreativity, jako pomyslného vrcholu hierarchie myšlení a učení dospělého neboli tvůrčích schopností člověka. Kreativita je dle Mužíka „...schopnost člověka být sám od sebe činný, tvořivě přijímat nové poznatky a být produktivní v duševní oblasti. Bez kreativity by řešení

problémů, které vyžaduje více než pouhou reakci a naučené jednání, by bylo zcela nemyslitelné“ (Mužík, 1998, s. 171). Jedná se o skupinové metody, které se ovšem většinou neprovádí běžně v organizacích nebo vzdělávacích podnikových institutech či zařízeních, ale jsou na ně zaměřeny specializované firmy. Uvádíme zde alespoň pro zajímavost některé z nich:

Brainstorming neboli burza nápadů je technika skupinové práce, která má formou neomezované diskuse, s nápady plnými fantazie, vyústit v kreativní myšlení, přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů.

Brainwriting se podobá brainstormingu, provádí se však písemně na jednom zasedání skupiny či jako nouzové řešení korespondenčním způsobem.

Metoda CNB (Collective Notebook) neboli společný zápisník spočívá v tom, že každý účastník napíše heslovitě své řešení, potom všichni po řadě přednesou své myšlenky, přičemž stejné myšlenky nesmějí být uváděny dvakrát. Současně si účastníci poznamenávají nové myšlenky, které je napadnou během vystoupení jejich kolegů. S doplněnými návrhy následuje druhé kolo diskuse. Tato metoda, rovněž jako obě výše uvedené metody, spojuje spontánní nalézání myšlenek, organizovaný průběh a diskusi.

2 VÝVOJ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

Význam organizací pro život jak společnosti, tak i jedinců byl dle Doktorové „...předmětem zájmu i v daleké minulosti. S přibývajícím složitostí společenských systémů nabývala tato otázka stále více na důležitosti a pozornost se soustřeďovala na stále specifitější problémy. Od obecných otázek uspořádání a řízení státu, přes složitější problémy vnitřní organizace společnosti, směřuje zájem teorie, až k analýze struktury a fungování jednotlivých organizačních útvarů a k hledání místa jedince v těchto organizacích“ (Doktorová, 1992, s. 5).

Cílem této kapitoly je nastínit stručný vývoj vzdělávání pracovníků v organizaci od 2. poloviny 19. století, kdy se na tuto problematiku začala více zaměřovat pozornost vědců uvedených například v předcházející kapitole.

Dle Doktorové hrají organizace hrají důležitou úlohu v lidském životě už od dob, kdy se lidé „...začali sdružovat za účelem dosažení společného cíle“.

V průběhu vývoje společnosti bylo stále více záležitostí zajišťováno prostřednictvím různých typů organizací. Teprve ale až ve 2. polovině 19. století se stala problematika organizací předmětem podrobnějšího studia (Doktorová, 1992, s.7).

Žádná zcela jednotná a přesná definice organizace nebyla dosud zpracována. Pojem organizace je mnohoznačný, pro potřeby této práce budeme chápat organizaci jako širší pojem více významů a podnik jako pojem užšího vymezení. **Organizace** je dle Hartla a Hartlové „...vnitřní upořádání systému, respektive soubor vztahů jeho jednotlivých částí; svislé uspořádání struktury a činnosti systému, v němž nadřízené části zpětnovazebně řídí části podřízené...“ (Hartl, Hartlová, 2000, s. 375).

Dle Doktorové lze rozlišit dvě základní koncepce. „První koncepce chápe organizaci jako **proces**, jehož obsahem je úsilí o vytvoření životaschopného a produktivního celku na základě soustředění potřebných zdrojů (lidských, finančních, materiálních aj.). jde tedy o pojetí činnostní, jehož podstatou je

proces organizování. Předností této koncepce je důraz na dynamičnost každé organizace a předmětem pozornosti jsou procesy správní, technické, technologické, ekonomické, obchodní a podobně“.

Druhá koncepce organizaci chápe „...jako výsledek uvedených procesů, kterým je určitá **struktura** organizačních a interpersonálních vztahů. V tomto pojetí je organizaci připisována také jasně vymezená hierarchie řízení a pojítkem interpersonálních vztahů je společný cíl, spolupráce a systém komunikace.

Rozlišení dvou základních významů organizace je však jen relativní a oba přístupy jsou vzájemně podmíněné. Organizování ve smyslu činnosti je zpravidla umožněno existencí určité organizační struktury a naopak, struktura se konkrétním činnostem nutně přizpůsobuje. Proto zkoumání organizací musí vždy postihovat aspekty strukturální i dynamické“ (Doktorová, 1992, s. 8).

2.1 Počátky vzdělávání v organizaci

Prvopočátky vzdělávání pracovníků spadají do období průmyslové revoluce a souvisí s vývojem zásad pracovní ekonomie a vědeckého řízení práce. Ekonomie práce se zabývá způsoby jak usnadnit zrychlit, zlepšit a zjednodušit práci. Špaček zmiňuje stručně dějiny práce člověka a údobí:

- údobí práce člověka primitivního,
- údobí pastýřství,
- údobí rolnictví,
- údobí řemesel,
- údobí práce v průmyslu (Špaček, 1932, s.11-12).

V prvních čtyřech údobích se nedá hovořit o organizovaném učení. Až teprve přechod od výroby řemeslné k tovární v Anglii, nazývaný průmyslová revoluce a spadající do období od roku 1780 do 1840, znamenal pokrok i co se týká učení pracovníků. Průmyslovou revolucí je toto údobí nazýváno hlavně proto, že po zavedení nových vynálezů, hlavně strojů, dochází k pravidelné tovární výrobě, byly postupně opouštěny staré, po staletí užívané pracovní metody a

zaváděny nové, na základě ekonomie práce, což mělo v důsledku pronikavé sociální změny. Před průmyslovou revolucí záležela výkonnost na dělnících, po průmyslové revoluci přecházela na stroje. Čím byly stroje důmyslnější a modernější, tím více jim museli pracovníci rozumět a učit se s nimi zacházet.

Zajímavý obraz amerických průmyslových poměrů podává profesor Lansburgh ve třech obdobích:

1. kdy se začínal tvořit průmysl
2. údobí největšího průmyslového rozmachu
3. údobí rozvoje průmyslových metod

Údobí první je charakteristické malými závody patřícími jednomu majiteli, jsou v nich evropské stroje i suroviny, evropsští dělníci (emigranti) i správa. Dělníci pracovali v podniku mnoho hodin i více než dvanáct, docházelo k častým stávkám. V tomto období se téměř neuvažovalo nad vědeckými metodami o práci a podmínkami v provozu a lidem se nevěnovala vůbec žádná pozornost, pracovníci byli určeni jen k výkonu práce.

Údobí druhé probíhalo ve znamení obrovského růstu amerického průmyslu, takže se zanedlouho stává nejvýznamnějším průmyslem na celém světě. Využitím strojů se zlevnily výrobní náklady, výroba se zvětšovala, což mělo za následek i levnější suroviny. Vynález stíhal vynález, zvyšováním úrovně obyvatelstva se zvětšoval odbyt, vytvořil se americký typ výroby, zavádějící vyměnitelné součástky. Problémem k řešení se staly sociální poměry dělníků.

Údobí třetí je charakterizováno vývojem provozních metod. Na schůzích správy závodů se jedná o úsporách vzniklých lepší organizací, kalkulací, prodejem, lepším vedením. Válka ukázala vady americké výroby a změnila výrobní metody a vztahy mezi dělníky a vedením. Zde se došlo k poznání, že největší péče a pozornost se v průmyslu musí věnovat lidskému činiteli, který je ve výrobním ději nejdůležitějším, což úzce souvisí s otázkou vědeckého řízení práce. Spolu s vědeckým řízením, vyvstala i otázka, jak napomoci úspěšnému výkonu práce a pozornost se upřela na výchovu a výuku pracovníků (Lansburgh, 1928, s. 165).

Mezi první průkopníky dle Špačka patří:

- **C. G. Barth** (* 1860) – spolupracovník zakladatele vědeckého řízení práce **F. W. Taylora**, který ve volném čase vyučoval dospělé ve své soukromé večerní škole.
- Inženýr **Morris L. Cooke** (*1872), také Taylorův spolupracovník, který doplnil jeho nauku o stránku sociální. Jeho nejvýznamnější prací je „Zpráva o pokroku ve vyučování“, kde doporučuje radikální změny ve vyučování, zejména vypracování příruček pro přednášky.
- **Frank B. Gilbreth** (*1868), se zabýval studiem pohybu, jelikož přišel na skutečnost, že každý výkon lze provést určitým minimálním počtem pohybů, čímž se vyloučí únava a celý výkon se tak zjednoduší a zrychlí. Gilbreth tak učil pracovníky myslet a pracovat hospodárnými pohyby. Jeho žena Lillian M. Gilbrethová, po manželově smrti, založila školu pro studium pohybů a pro vyloučení únavy.
- **Harrington Emerson** (*1853), vypracoval korespondenční školu pro studium výkonnosti, která učila organizovat činnost a práci každého člověka tak, aby se naučil myslet a pracovat vždy a všude podle plánu.
- **William T. Kent** a jeho spis „Jak poznati a odstraniti závady podniků“ byl přeložen i do češtiny.
- **Henry Fayol** (*1841) požadoval důkladnou výchovu v zásadách správních nauk a vytýkal inženýrům nedostatek školení pro správu podniků a i velikých organizací (Špaček, 1932, s. 15-21).

Postupně se součástí velkých organizací staly i oddělení zabývající se výchovou a výukou dospělých zaměstnanců. Jako příklad Lutovský uvádí:

- 1) Organizaci závodů Western Electric Co. v Hawthorne,
- 2) Typický americký organizační diagram,
- 3) Organizační diagram fy R. H. Macy & Co. v New Yorku (Lutovský, 1932, s.58-62).

Jako zajímavé příklady jsou uvedeny ukázky organizace sociální péče, týkající se vzdělávání pracovníků:

1) T. A. Baťa ve Zlíně

„Výchova zaměstnanců.

Nově přijatý zaměstnanec je v tovární škole obeznámen s organizací a výrobní soustavou podniku. Kromě toho dostane pokladní knížku k záznamu denních příjmů a výdajů s návodem, jak je má zaznamenávat a knížku s instrukcemi, jak má žít a chovat se v podniku. Potom se již zaměstnanec musí vzdělávat sám návštěvou různých odborných kursů a podobně.“ (Encyklopedie výkonnosti II, 1932, s. 621).

Zajímavá je zde skutečnost, že odpovědnost za vzdělávání ležela na samotném pracovníkovi (poznámka autorky).

2) Bratři Sigmundové, továrna na pumpy v Lutíně u Olomouce

„Přijímání a výchova personálu.

Každoročně se přijímá několik nováčků 15 – 20 letých. Ručně psané žádosti uchazečů s podobenkami se předloží grafologovi, který určí schopnosti, sklony a povahu jednotlivců. O konečném výběru nejvhodnějších uchazečů, které firma pozve k osobnímu vyjednávání, rozhodně psychotechnická zkouška v Masarykově akademii práce v Praze. Nepřijatí uchazeči jsou vedeni v evidenci. Přijatí hned nastoupí. Nejprve se důkladně obeznámí s podnikem a s jeho výrobky. Potom během tří týdnů projdou postupně všemi odděleními. Každé dopoledne jsou v dílnách, pozorují obrábění odlitků, pracují pod dohledem při montáži čerpadel, aby poznali prakticky jejich konstrukci a funkci, pracují v laboratoři a ve zkušebně. Odpoledne se učí korespondovat a psát na stoji desetiprstovou metodou (později na slepo). Projdou jednotlivými odděleními, jejichž přednostové si vedou záznamy o jejich schopnostech a pracovitosti. Přednosta oddělení seznámí nového pracovníka pokud možno se všemi pracemi v oddělení, načež mu přidělí nevelkou funkci, již musí vykonávat samostatně. Ovšem smí se ptát a poradit o ní se zkušenějšími. Je neustále kontrolován a upozorňována na sebemenší chybičku. Jsou-li nováčci některém obchodním oddělení, cvičí se pravidelně na psacím stroji. Dosáhnou-li výkonu 2 úhozů za vteřinu, dostávají stálou měsíční prémie 50,- Kč a při psaní na slepo 100,- Kč. V zimních večerních kurzech těsnopisu, němčiny a češtiny, se mohou

zdokonalovat. Za dokonalé psaní těsnopisu dostanou měsíční prémii 25,- Kč, za znalost druhého jazyka až 150,- Kč.

Školení personálu vrcholí v technických kurzech v zimním období každého roku. Vyučuje se ve 3 skupinách, dvakrát týdně po 2 hodinách. Přednáší přednostové jednotlivých oddělení. Úředníci prohlubují v kurzu své vědomosti o čerpadlech, o jejich funkci, konstrukci, zkoušení, montáži i opravě, učí se užívatí logaritmického pravítka, diagramů, zacházeti s přístroji v laboratoři a podobně. Po ukončení kursů, může každý účastník složit písemné a ústní zkoušky z pěti předmětů a dosáhnouti trvalé prémie až 100,- Kč.

Zavedením kursů se omezily značně obvyklé omyly a chyby a úředníci i praktikanti dosáhli pracovní zdatnosti, jaké by jinak nenabyli ani za 18 – 24 měsíců běžné praxe. V zimě, kdy je méně práce, prodělávají praktikanti dílenskou praxi, seznamují se podrobně se vším, co jim snad uniklo dříve, jezdí s ostatním personálem na exkurze do podniků, v nichž pracují větší čerpadla v činnosti a vůbec všude, kde se mohou něčemu přiučit.“

(Encyklopedie výkonnosti II, 1932, s. 624).

Zajímavé je už tehdy použití psychotechnických metod k výběru pracovníků, podnětné a motivující je trvalé finanční ohodnocení zaměstnanců za jejich zlepšující se pracovní výkony; předbíhající svou dobu je jazykové vzdělávání, kurzy těsnopisu aj. (poznámka autorky).

3) Jaroslav Vada, Elektrotechnická továrna v Pardubicích

„Přijímání a výchova zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou přijímáni vedoucím výrobního oddělení dle výsledku a zkoušek psychotechnických a charakterologických. Nový dělník je vychováván a cvičen nejen odborně, ale také všeobecně, dle zásady, že každý v závodě jest samostatným podnikatelem a musí pracovat, jako by pracoval pro sebe. Učí se pracovat nejen přesně, ale také hospodárně. Každý měsíc se konají závodní schůze, na nichž majitel závodu seznamuje dělníky s celkovým programem podniku a poměry na trhu. Dělníci jsou dotazováni na dobré zdání o nových výrobcích nebo o nových výrobních metodách. Mohou se účastnit nejrůznějších soutěží a užívat bohaté knihovny s knihami odbornými i zábavnými a čítárny, kde je vyloženo na 30 časopisů odborných, českých i cizích.

Soutěže, exkurze a kursy.

Po celý rok jsou vypisovány různé soutěže, sloužící k výchově zaměstnanců a k zvýšení jejich zájmu o dobrý chod podniku. Odměny jsou peněžité nebo knižní. Aby nabyli odborného širšího rozhledu jsou mladí zaměstnanci posíláni do spřátelených podniků a navštěvují na útraty firmy odborné výstavy a veletrhy. Každý je pověřen, aby tam sledoval určitý obor a po návratu musí podat zprávu o tom, co viděl. Dostávají úkoly velmi rozmanité, jež někdy ani nesouvisí s jejich povoláním. Se zaměstnanci se také pořádají exkurze do ciziny. Prodavači se vychovávají v kursech pořádaných dvakrát ročně. Seznamují se tam s poměry na trhu, s výrobou, s moderními způsoby vyřizování objednávek. Přednáší se jim teoreticky i prakticky o psychologii prodeje a o správném způsobu prodávání, o zacházení se zákazníky. Učí se znát kvalitu zboží a srovnávat výrobky firmy s výrobky konkurenčními. Prodavači i vedoucí výroby se účastní společně také odborných prodejních kursů, pořádaných jinými sdruženími. Dobrou součinnost prodejního oddělení s výrobním podporují také společné návštěvy a prohlídky různých závodů.“ (Encyklopedie výkonnosti II, 1932, s. 628).

Velmi motivující systém, kdy se pracovník mohl ztotožnit se svou firmou, zajímavé je rovněž užití psychologie prodeje; na náklady firmy se pracovníci mohli účastnit řady vzdělávacích akcí, jako výstav, veletrhů, exkurzí do ciziny, což ani dnes není úplně běžné (poznámka autorky).

2. 2 Rozvoj vzdělávání dospělých

Dle Knappera a Copleyho je svět práce nejzřetelnější oblastí, ve které se objevují prudké a rychlé změny. Takové činitele jako například technologický pokrok, rozvoj výrobních technik, nárůst vědění, nové výrobky – se spojují, takže vzniklá situace, ve které určitá zaměstnání zanikají. Jiné základní dovednosti a kvalifikace procházejí tak rozsáhlými a rychlými změnami, že již není možné strávit zbytek života jednou provždy nabytým vzděláním. To se netýká jen řemesel, či manuálních dovedností, nýbrž také všech dalších profesí. Změny tohoto typu znamenají, že je nutné u všech profesí obnovovat a například u dělníků měnit svou základní kvalifikaci, minimálně jednou v průběhu života (Knapper, Copley, 1981, s. 22).

Hlavní vlivy rozvoje vzdělávání dospělých

1. Vliv 2. světové války

Druhá světová válka se neodehrávala jen na bojišti, ale také dle Mužíka „...v zápolí. Přebudování mírové výroby na válečnou, evakuace závodů do zázemí, budování nových průmyslových center, hledání nových energetických a surovinových zdrojů, to vše kladlo nesmírné nároky na výcvik a přípravu dělnických a řídicích kádrů. Při přechodu mírové výroby na válečné hospodářství si ve Spojených státech amerických uvědomili význam rychlého a účinného zapracování nezkušených pracovníků a to zejména žen z domácnosti a mládeže. Vypracovali odborný výcvikový postup TWI – Training Within Industry = výcvik pro průmysl, který měl zdokonalit hlavně odbornou a metodickou úroveň instruktorů odborného výcviku“ (Mužík, 1999, s. 38).

2. Vliv nárůstu průmyslové výroby po válce

Po druhé světové válce nastal prudký rozmach průmyslové výroby. Dle Mužíka řada vědecko-technických objevů jako atomová energie, procesy mechanizace, chemizace a automatizace až po vývoj výpočetní techniky, způsobila převrat, označovaný jako vědecko-technický rozvoj. Výrobní systémy zvyšují produktivitu práce a s tím jde ruku v ruce i zvyšování nároků na kvalifikaci a tím také na další vzdělávání pracovníků (Mužík, 1999, s.39).

3. Vliv růstu informací

S vědeckotechnickým rozvojem souvisí dle Mužíka vliv stoupajícího množství informací. „Světová zásoba lidského vědění se za posledních 20 let téměř zčtyřnásobila. Předpokládá se, že se zdvojnásobí během dalších deseti let, a poté snad v intervalech ještě kratších deseti let, odhaduje se asi po pěti letech. Je zřejmé, že tento příval informací již není možné zpracovat tradičními způsoby, že zde musí pomoci nové způsoby archivace, zpracování a přenosu. Operace s tak velkým množstvím informací, jejich analýza, výběr, hodnocení a směry aplikace, se stávají pro jednotlivce již nezvládnutelnou záležitostí. Z tohoto důvodu vznikají institucionalizované formy pro jejich zpracování. Profesionální vzdělávání dospělých v této souvislosti představuje velmi významnou a efektivní formu systematického zprostředkování informací, vědomostí,

dovedností či návyků, pomáhajících dospělému člověku v jeho profesním životě...“ (Mužík, 1999, s. 40).

4. Vliv podnikový

Vnitropodnikové vlivy tvoří nezanedbatelnou součást profesního vzdělávání pracovníků. Patří sem různé organizační změny technického, ekonomického, sociálního charakteru, zavádění moderních počítačových systémů a nových programů, nové supermoderní výrobní linky a další stroje, nové výrobní postupy a suroviny, nové prodejní postupy, obrovská řada nových produktů a to vše znamená pro každého zaměstnance obrovské nároky na znalosti, vědomosti a dovednosti. Z hlediska podniku výše uvedené představuje silný zdroj požadavků na doplňování a zvyšování kvalifikace pracovníků.

5. Rozvoj činností vedoucích pracovníků

Sedlák uvádí, že „zdokonalování soustavy řízení tvoří jeden z intenzivních zdrojů ekonomického růstu. Vede k lepšímu použití a využití materiálních zdrojů a zdrojů pracovních sil, čímž přispívá k vyšší efektivnosti a rozvoji hospodářství. Přitom může podporovat zavádění nové techniky a nových či zdokonalených výrobků, a tak nepřímo působit na růst produktivity práce. Nevhodný způsob řízení může mít na hospodářské výsledky dalekosáhlý negativní vliv“ (Sedlák, 1967, s. 10).

Pro vynikající řízení se hledali ti nejlepší manažeři, tak byla dle Mužíka už v roce 1908 v USA vytvořena speciální škola pro řídicí pracovníky; na Harvard University je zřízena nová fakulta – Graduate School of Business Administration. K velkému rozvoji vzdělávacích zařízení pro vedoucí pracovníky, pak došlo ve 20. a 30. letech. Řízení je ovlivňováno celou řadou ekonomických, technických a politicko-sociálních změn, působí zde silná národní i mezinárodní konkurence. Rozvoj tržního hospodářství klade požadavky stálého zdokonalování všech procesů a tím také klade vysoké požadavky na stálé vzdělávání vedoucích pracovníků (Mužík, 1999, s. 41).

Mezi další podstatné vlivy rozvoje profesního vzdělávání uvádí Mužík vliv změny společenského systému sociální revolucí a vliv globalizace světových hospodářských a společenských procesů (Mužík, 1999, s. 41 – 43).

3 VÝVOJ VÝCHOVY A VZDĚLÁVÁNÍ NA ŽELEZNICI

3.1 Vývoj do roku 1918

Na prvních drahách s koňským provozem, tzv. „koněspřežkách“, provozní personál většinou z bývalých zručných kočích, formanů, kovářů a kolářů.

Parní železnice však potřebovala dle Honsa zcela nové profese, které si musela sama vyškolit. Železnice tak byla jedním z prvních podniků, který organizoval školení svých zaměstnanců. Vznik železnice je proto považován za jeden z nejdůležitějších momentů v historii podnikového vzdělávání. Požadavek na nové, speciálně vyškolené profese vznikl tím, že se zahájením parního provozu docházelo k prvním železničním nehodám, v důsledku chybného jednání prvních železničních pracovníků. Aby se nehodám zabránilo, začaly státní orgány i vedení železničních společností vydávat první nařízení a pravidla provozu, která musel každý zaměstnanec dodržovat. Tak se železnice stala polovojenskou organizací se závaznými pravidly, obsaženými v železničních předpisech.

Na železnici se nevztahovala ustanovení živnostenského řádu o výchově a vzdělávání učňů. Železnice nepřijímala učně a o jejich výchovu nepečovala. Železnice přijímala dospělé po vojenské službě, které zacvičovala pro speciální profese (Hons, 1990, s.69).

K železnici nebyl přijímán každý zájemce. Byli vybíráni jen ti, u kterých byl předpoklad, že se podrobí přísnému pracovnímu režimu a že budou dodržovat železniční předpisy. Kromě toho musel každý zájemce o železniční službu umět číst, psát a počítat. Nově přijatí pracovníci se museli sami naučit železniční předpisy, ze kterých byli přezkušováni určeným zástupcem železniční společnosti. Kromě toho byli noví pracovníci zacvičováni pozorováním pracovních činností, vykonávaných zkušenými pracovníky z provozu. Po vykonání pracovní zkoušky, působil nový pracovník určenou dobu pod dohledem zkušeného spolupracovníka, než mohl začít pracovat samostatně (Hons, 1990, s.69).

Prvním železničářům chyběly zkušenosti, technická zařízení byla primitivní, zabezpečení provozu nebylo z počátku vůbec žádné. Práce na železnici byla tvrdá a nebezpečná. Aby byla práce na železnici přitažlivější, začaly železniční společnosti svým pracovníkům poskytovat nyní tolik diskutované „jízdni výhody“, tj. výraznou slevu na jízděm nebo několikrát ročně přepravu po železnici pro celou rodinu zdarma.

S přibýváním zkušeností z provozu se, jak uvádí Hons, zvětšoval i rozsah železničních předpisů. Tím vznikla nutnost železniční zaměstnance pravidelně proškolovat a periodicky přezkušovat ze všech nových předpisových změn. Např. Severní dráha císaře Ferdinanda začala se školením svých zaměstnanců v zimě roku 1838, několik měsíců po zahájení provozu. Zaměstnance dopravního provozu školil přednosta železniční stanice. Přednostové železničních stanic byli jmenováni pracovníci starší, zkušení a bezúhonní, kteří byli svým podřízeným vzorem. Školení pracovníků se orientovalo na získání praktických návyků, bez důkladnějšího poznání teoretické podstaty výkonu služby (Hons, 1990, s.70).

S rozšiřováním provozu začalo dle Krejčířka vznikat tzv. „železniční úřednictvo“. Byli to pracovníci, kteří měli z veřejných škol střední vzdělání. V železničních stanicích řídili jízdu vlaků (dnešní funkce výpravčích) a zpracovávali administrativu, spojenou s přepravou zboží. Absolventi středních odborných škol opravovali a udržovali technické zařízení. Po vytvoření ministerstva železnic ve Vídni v roce 1896, vznikla snaha o zajištění kvalifikovanějšího vzdělání schopným železničářům. Nejdříve byly na náklady železničních společností organizovány pro zaměstnance speciální kurzy při obchodních akademiích, později vznikaly první železniční odborné školy (Krejčířek, 1991, s.200).

Železniční správy brzy rozpoznaly, že v obchodně orientovaném provozu železnice, se investice do vzdělávání železničních úředníků vyplácí.

V roce 1909 vydalo ministerstvo železnic zkušební předpisy pro „nižší službu železniční“ a pro „odborné zkoušky úředníků“. Zkušební předpisy obsahovaly ustanovení o způsobu zkoušení, předměty zkoušek a podmínky odborného vzdělání pro jednotlivé kategorie pracovníků. Předpis pro odborné zkoušky úředníků řešil přípravu kandidátů pro dopravní službu. Kandidát získával teoretické a praktické znalosti přímo ve stanici studiem předpisů a praktickým výcvikem. Přednosta stanice byl odpovědný za výcvik kandidáta a jeho poučování před pracovní zkouškou, kterou kandidát vykonal na ředitelství.

Další významná směrnice ministerstva železnic byla vydána dne 14.5.1914 a obsahovala nová pravidla pro školení staničního vlakového personálu.

V úvodu směrnice se píše o těžkostech dosavadního způsobu školení zaměstnanců, spočívajících hlavně v nejednotnosti proškolení. Aby periodické proškolení bylo účinnější, nová pravidla stanovila jednotné programy proškolení pro jednotlivé kategorie pracovníků, včetně četnosti školení v kalendářním roce. Tím byl stanoven obsah proškolení s přesným určením, z kterých předpisů a ve kterém měsíci má být pracovník proškolen. Probíraná látka měla být opakována a procvičována, zvláště pak důležitá základní ustanovení dopravních a návěstních předpisů. Na červenec a prosinec bylo stanoveno přezkušování pracovníků.

Pracovníci „nižší služby železniční“ (tzv. podúředníci a zřízenci) byli poučováni podle potřeby, nejméně jednou měsíčně. Dvakrát do roka museli být přezkoušeni přednostou, jeho zástupcem nebo samostatným „školním úředníkem“. Úředníci dopravní služby (výpravčí) a kandidáti na úředníky byli proškoleni pravidelně jedenkrát za čtvrtletí a jednou za rok byli přezkušováni úředníkem ředitelství.

Nová pravidla zavedla novou funkci školního úředníka. Školní úředníci byli ustanovováni ve velkých stanicích, kde bylo celkem více než 250 pracovníků, včetně přilehlých menších stanic, zúčastňujících se pravidelného proškolení. Pro pracovní využití mohly být školnímu úředníkovi přidělovány i další práce.

Ve stanicích s méně než 250 školenými pracovníky, byl určený zástupce přednosty pro školení, který kromě proškolení provozních pracovníků, měl nejčastěji za úkol kontrolu kvality práce provozních pracovníků.

V malých stanicích s nejvýše 50 proškolenými pracovníky, školil provozní pracovníky sám přednosta stanice, ten mohl pověřit úředníka dopravní služby (výpravčího), který pracoval v této funkci nejméně tři roky. Pak měl přednosta za povinnost být nejméně jednou za čtvrt roku přítomen na školení a jednou za půl roku pracovníky přezkušovat.

Pro školení jízdního a lokomotivního personálu byli určeni instruktoři: zkušení vlakvedoucí pro jízdní personál a zkušení strojvedoucí pro lokomotivní personál. Instruktoři měli na starosti také výcvik nových zaměstnanců. Směrnice také ukládala oblastním ředitelstvím vyčlenit ve větších stanicích „školicí místnosti“, vybavené názornými vyučovacími pomůckami.

Než však mohla být nová organizace proškolení pracovníků realizována v praxi, v červenci 1914, začala 1. světová válka. Provoz na železnici byl uspořádán dle požadavků armády a zavádění nové organizace proškolení pracovníků se stalo vedlejší záležitostí, v železničním žargonu, bylo odsunuto na vedlejší kolej.

3.2 Vývoj po roce 1918

Po vzniku Československa v roce 1918 byla většina železničních tratí, ležících na území nové republiky, začleněna do státní organizace „Československé státní dráhy“ (ČSD). Proklamací Národního výboru ze dne 29. října 1918 byli železniční zaměstnanci důrazně vyzváni, aby byl v železničním provozu zachován klid, pořádek a bezpečnost (Úřední list generálního ředitelství železnic č.1, 1918). V Praze bylo zřízeno ministerstvo železnic a na území republiky řídilo provoz sedm ředitelství – Praha, Plzeň, Hradec Králové, Brno, Olomouc, Bratislava a Košice (Úřední Věstník Ministerstva železnic č. 2, 1919, s.1)

ČSD převzaly systém proškolení svých pracovníků od rakouských železnic. Tento systém byl vytvořen dle směrnice ze dne 14.5.1914. Podle tohoto systému byla výchova a vzdělávání pracovníků železnice rozdělena na výchovu i výcvik úředníků a ostatních pracovníků, označovaných jako „nižší služba železniční“. Úředníci a kandidáti na úředníky získávali odborné vzdělání v kurzech při veřejných školách. Kurzy byly organizovány železnicí. Pracovníci nižší služby železniční byli pouze zaučováni pro svoji profesi, bez širšího teoretického poznání, protože vykonávali pouze jednoduché činnosti. Před zařazením do samostatné práce vykonávali pracovníci obou kategorií zácvik u starších a zkušených pracovníků.

ČSD převzaly také kategorii profesionálního pedagogického pracovníka – školního úředníka ve velkých stanicích. V malých stanicích proškoloval pracovníky přednosta stanice nebo jeho náměstek.

Dle Markese v prvních poválečných letech, v nadšení ze vzniku nového státu a nové svobody, však došlo na železnici k poklesu pracovní kázně, a tím k zanedbání oblasti bezpečnosti železničního provozu. V roce 1919 bylo zaznamenáno celkem 3 527 nehod, z toho 181 srážek vlaků na širé trati (Markes, 1992, s.219).

Ministerstvo železnic ve snaze zlepšit tento neutěšený stav, proto vydává nařízení o poučování (Úřední věstník Ministerstva železnic č.10, 1919) a nové pokyny pro školení železničních pracovníků, nový zkušební řád a nový služební řád (Věstník Ředitelství ČSD Č. 47, 1919, s. 401-405).

Pracovníci byli dle výše uvedeného věstníku rozděleni do tří kategorií:

- úředníci
- podúředníci
- zřízenci

První kategorie byla dále rozdělena podle působnosti na tři skupiny: na vyšší úředníky, na úředníky pro službu výkonnou a na mistry.

Vyšší úředníci pro službu technickou a koncepční na ředitelstvích a ministerstvu, museli mít vysokoškolské vzdělání. Úředníci pro službu

výkonnou (přednostové a jejich náměstci, výpravčí), museli být absolventy střední školy s maturitou. Úředníci třetí skupiny – „mistři“, mohli mít nižší vzdělání nebo být vyučeni v průmyslovém oboru se stanovenými roky praxe. Podúředníci museli absolvovat měšťanskou nebo nižší střední školu, případně být vyučeni v řemeslu, potřebném u železnice. Zřízenci museli absolvovat alespoň obecnou školu.

Zařazení do kategorií určovalo zařazení do platových stupnic, s přihlédnutím k dosaženému stupni vzdělání a praxe ve funkci. To mělo vysoký motivační účinek k průběžnému vzdělávání.

Pokyny pro pravidelné proškolení pracovníků vycházejí prakticky z rakouské směrnice ze 14.5.1914: školení pracovníků ve výkonných jednotkách, vykonával k tomu určený pracovník, místo názvu školní úředník se začalo používat termínu „cvičný úředník“ nebo už několikrát zmíněný přednosta stanice či jeho zástupce (Věstník Ředitelství ČSD č.47, s.401-405).

Cvičným úředníkům náleželo proškolení, výcvik a přezkušování pracovníků, případně vyšetřování pracovních závad zaměstnanců. Na jednoho cvičného úředníka připadalo nejméně celkem 200 a nejvýše 500 pracovníků. Ve velkých stanicích bylo proto ustaveno i několik cvičných úředníků. Podmínkou pro jmenování do funkce cvičného úředníka byly základní pedagogické schopnosti a vědomosti. Každý cvičný úředník musel předem sestavovat plán školení na nejbližší měsíc a předkládal jej kontrolnímu orgánu na ředitelství.

Nové pokyny také zavedly doklady pro evidenci poučování a vydávání poučných listů o železničních nehodách s podrobným vysvětlením příčiny nehody.

Obsah a plán pravidelného proškolení byl vypracováván ředitelstvím, včetně rámcové osnovy povinného školení. Stále platilo, že pokud nebyl ve výkonné jednotce ustanoven cvičný úředník, vykonával pravidelné poučování a přezkušování přednosta stanice či jeho zástupce a ve výjimečných případech

zkušený výpravčí a praxí nejméně tři roky a potřebnými odbornými vědomostmi. Proškolení provozních pracovníků bylo stanoveno jednou měsíčně, u zřízenců jednou čtvrtletně. Odborné zkoušky se konaly na ředitelství. Zkoušeli zkušební komisaři a vedoucí pracovníci ředitelství. Zkouškám a přezkušování byla věnována velká pozornost. Pokud pracovník nevykonával službu déle než jeden rok, musel vykonat opětovnou mimořádnou zkoušku (Příloha E).

Další úprava pravidel proškolení provozních pracovníků byla provedena v roce 1931 na základě Úředního listu ředitelství ČSD č. 40, 1931, s.187).

Některým provozním kategoriím byly prodlouženy intervaly pro poučování: např. výpravčí, telegrafisté a zapisovači vozů byli proškoleni čtvrtletně místo měsíčně. Nově bylo také upraveno periodické přezkušování: dle důležitosti zastávané funkce byly periodické zkoušky konány v rozmezí jeden rok až tři roky. Např. výpravčí vlaků a strážníci traťových oddílů byli přezkušováni jednou ročně. Strojvedoucí, vlakvedoucí, výhybkáři, posunovači a vedoucí posunu jednou za dva roky, ostatní pracovníci jednou za tři roky. Pracovníci dopravní služby byli přezkušováni zkušebními komisaři ředitelství, ostatní pracovníky přezkušoval cvičný úředník nebo přednosta stanice.

Nově byla povolena úleva pro dlouholeté pracovníky, kteří se pravidelného proškolení nemuseli účastnit, např. výpravčí po osmi letech praxe.

Další změnou bylo stanovení celkového počtu hodin proškolení ročně, zatímco dříve byl stanoven jen počet proškolení ročně. Na jedno měsíční proškolení byly počítány 3 – 4 hodiny. Pro „službu vozební“ byla změněna pravidla proškolení a přezkušování pracovníků v roce 1932 Úředním listem ředitelství ČSD č. 40, 1931, s.27-28).

Stěžejními pracovníky služby „vozební“ byli strojvedoucí parních lokomotiv a motorových vozů, topiči parních lokomotiv a řidiči silničních autobusů (v té době provozovaly ČSD také některé autobusové linky, navazující na vlaky). Tito pracovníci byli proškoleni z oblasti dopravní a z oblasti technické. Dopravní proškolení vykonával cvičný úředník nebo přednosta stanice, technickou oblast technický úředník lokomotivního depa.

Zvláštní formou výchovy a vzdělávání pracovníků u ČSD ve třicátých letech byly nepovinné přednášky, organizované železnicí, různými spolky nebo jednotlivci, tzv. extenze. Pojem extenze byl původně užíván pro vzdělávací, většinou přednáškové akce, organizované vysokými školami, pro veřejnost. Vznikly v Anglii a u jejich zrodu, dle Škody „...stál vysokoškolský učitel Cambridgeské univerzity James Stuart, který začal organizovat cykly přednášek pro dělníky“ (Škoda, 1996, s. 40). Stuart také vypracoval principy utváření těchto extenzí a jejich didaktické zásady ve vzdělávací činnosti.

Přednášky se konaly v železničních stanicích. Jejich obsahem byla jednak odborná problematika (železniční doprava a přeprava, tarifní oblast, obtížná předpisová ustanovení ...), ale i témata všeobecná (sociální, právní, turistická, kulturní ...atd.). Cílem přednášek bylo obohatit všeobecné a odborné vědomosti pracovníků, usnadnit jim pochopení obtížných předpisových ustanovení. Ředitelství mělo právo rozhodovat o plánovaných přednáškách, na které pak přispívalo finanční částkou a poskytovalo zdarma učební pomůcky. Informace o plánovaných přednáškách byly uveřejňovány předem v úředních železničních věstnících, takže na přednáškách byla velká účast pracovníků a přednášky se setkávaly se živým zájmem účastníků.

3.3 Doba protektorátní

Další směrnice o školení provozních pracovníků byla vydána dne 10.8.1940, tedy již v době protektorátní. Směrnice se týkala proškolení provozních pracovníků z německého jazyka (Věstník MD č.37a, 1940, s.343). Dle směrnice se museli všichni úředníci podrobit zkoušce z německého jazyka. Ti, kteří při zkoušce neuspěli, byli považováni za nespolehlivé a byli přeřazováni do profesí, kde se znalost němčiny nevyžadovala. Pracovníci v určených profesích z kategorie podúředníků, kteří neovládali německý jazyk, se museli zúčastňovat jazykových kurzů němčiny. Jeden takový kurz měl 120 vyučovacích hodin celkem, týdně nejméně čtyři hodiny.

Z výhrušného tónu ministerského výnosu z roku 1943, lze usuzovat, že výsledky jazykových kurzů nebyly uspokojivé (Věstník MD č.1, 1943, s.3).

S přibližováním válečné fronty se začala zavádět školení a výcvik v civilní obraně (Věstník MD č. 18, 1947, s.100).

3.4 Doba poválečná

Po ukončení války byl dle Krejčířika železniční provoz značně narušen. Řada železničních uzlových stanic byla poškozena leteckými útoky spojeneckých armád nebo ustupující německou armádou. Na tratích byly poškozeny zvláště mosty a tunely. Proto bylo první poválečnou aktivitou ČSD obnovení provozu, což se v plném rozsahu podařilo až na jaře roku 1946. Obnova provozu ČSD se vyznačovala poválečným nadšením, prací v nedostatečných materiálních podmínkách v důsledku špatného zásobování, prací bez ohledu na pracovní dobu. V oblastech s převahou německého obyvatelstva byl železniční provoz ochromen také nuceným odchodem německých pracovníků, v rámci poválečného odsunu. Většinou se jednalo o kvalifikované pracovníky, jejichž náhrada z řad českého obyvatelstva nebyla jednoduchá (Krejčířik, 1991, s.203). Za této obtížné personální situace byla snížena dříve přísná měřítka pro přijímání nových pracovníků (školní vzdělání, kladné charakterové vlastnosti, morální bezúhonnost ..). Také výcvik nových pracovníků byl urychlen a zkrácen, což se projevilo v častém porušování služebních předpisů a četnými nehodami (Věstník ČSD č.13, 1949, s.1).

S postupným obnovováním železničního provozu se začalo znovu i s pravidelným školením provozních pracovníků dle osvědčeného předválečného systému: ve velkých stanicích proškolovali pracovníky cviční úředníci, v menších stanicích přednostové nebo jejich zástupci.

Po nástupu komunistického režimu v roce 1948, se železnice dostala do další personální krize. Komunistický režim preferoval těžký průmysl a železnice byla podceňována. Práce na železnici byla zlehčována, vznikl názor o výcviku nových železničních pracovníků, že stačí na přípravu několik málo dní.

Roku 1949 byly zřizovány na základě vydaného Úředního věstníku Závodní školy práce Revolučního odborového hnutí, sloužící „...především k tomu, aby

si zaměstnanci dopravních podniků osvojili a prohloubili odborné znalosti, které potřebují pro výkon služby. V této souvislosti pečují i o ideovou výchovu zaměstnanců s hlediska politického a odborářského“ (Úřední věstník Ministerstva dopravy č.23, 1949, s.131). V tomto duchu byly pak vydány prozatímní směrnice o pravidelném proškolení provozních pracovníků, platné od 1.4.1951 (Věstník ČSD č.6, 1951, s.32).

Dosavadní důkladný systém školení, uplatňovaný prakticky od vzniku ČSD, byl zrušen. Podle sovětského vzoru bylo pravidelné školení převedeno do právě zakládaných závodních škol práce a cviční úředníci byli zrušeni (Věstník ČSD č.4, 1951, s.32).

Ale závodní školy práce nebyly ještě natolik konstituovány, aby jejich pracovníci mohli kvalitně zabezpečovat pravidelné proškolení provozních pracovníků. Nový systém se neprojevil snížením počtu nehod, spíše naopak. Proto bylo rozkazem ministra vnitra dopravy, v roce 1956, proškolení pracovníků vráceno opět do výkonných jednotek, tj. do železničních stanic a do lokomotivních dep (Věstník MD č.9, 1956, s.18 – příloha K).

To už ale bylo pozdě. Vlivem různých čistek byli ve vedení stanic lidé, vybíraní dle tehdejších politických kritérií. Pro pedagogické působení neměli většinou žádné předpoklady. Jak uvádí Čížek, dřívější školní či cviční úředníci, po jejich zrušení v roce 1951 většinou od železnice odešli nebo byli nuceni pod politickým tlakem přejít do provozních profesí. V roce 1956, už většinou ve výkonných jednotkách nebyl nikdo, kdo by proškolení provozních zaměstnanců odpovědně zabezpečil. Školení bylo převážně formální, mnohdy jen administrativně vykazované (Čížek, 1958, s.3).

3.5 Vývoj od 60. let do současnosti

V roce 1958 byla provedena reorganizace řízení železniční dopravy (Věstník MD č.13, 1958, s.1). Dle Čížka (1958) vzniklo odvětví kádrů a školství, jehož výkonnými jednotkami se staly železniční školy práce, železniční odborná učiliště, železniční studentské domovy a železniční studio názorných pomůcek. Pravidelné proškolení bylo dáno za úkol železničním školám práce. Ty

vznikly ve velkých stanicích (na Moravě: Brno, Ostrava, Olomouc, Přerov). Na traťových úsecích, vzdálených od sídel železničních škol práce, byly určeny střediskové stanice, kam pracovníci železničních škol práce jezdili proškolovat provozní pracovníky (Čížek, 1958, s.12).

Situace v železničním provozu se však nezlepšila. Krize na železnici, prohloubená zejména za prezidenta Zápotockého, pokračovala. Tehdejší železničáři v provozu, měli velmi nízký plat a velmi špatné pracovní podmínky, práce na železnici nelákala, politické hledisko v personální práci znamenalo většinou snížení kvality pracovníků, a to jak odborné, tak charakterové, takže nepříznivý vývoj nehodovosti se nezastavil.

Od 1.1.1962 se pravidelné proškolení vrátilo znovu do stanic, kde však byla situace stejná, jako v roce 1956, nebyli lidé, kteří by školení odpovědně a na vysoké úrovni zajistili (Věstník MD č.3, 1962, s.1). Při další reorganizaci struktury řízení železnice v roce 1963 bylo zrušeno odvětví kádrů a školství a jeho výkonné jednotky byly převedeny pod odvětví kádrové a personální. Ze železničních škol práce vznikly Ústavy podnikové výchovy – ÚPV (Výnos MD čj. 34862, ze dne 12.12.1963). Ústavy podnikové výchovy měly za úkol zajišťovat podle potřeb železnice vzdělávání dospělých pracovníků, získání odborné kvalifikace pro práci u železnice, její prohlubování a rozšiřování.

V roce 1964 byly vydány nové směrnice o organizaci pravidelného školení provozních pracovníků ČSD. Podle těchto směrnic bylo od 1.10.1964 pravidelné školení opět odebráno stanicím a převedeno do nově vzniklých Ústavů podnikové výchovy (Věstník MD č.18, 1964, s.1). Aby provozní pracovníci nemuseli při pravidelném školení zajíždět do stanovených sídel ÚPV, byla vytvořena „Střediska povinného školení“ ve větších stanicích. ÚPV Brno mělo 16 středisek, ÚPV Olomouc mělo 15 středisek, ÚPV Ostrava 17 středisek a ÚPV Přerov dokonce středisek 19. Materiální zjištění středisek bylo uloženo železničním stanicím. Ve většině stanic byla střediskem jediná místnost se židlemi, stoly a tabulí, bez jakéhokoliv dalšího vybavení učebními pomůckami nebo technikou. Do středisek zajížděli školit pracovníci ÚPV, kteří měli oficiální funkci „inspektoři pro výchovu a školení“. Byli to většinou

pracovníci z provozu, kteří složili předepsané zkoušky ze služebních předpisů v rozsahu pro náčelníka stanice, tj. nejvyšší stupeň zkoušky a pedagogického minima. Technickou oblast školili odborní pracovníci výkonných jednotek, dle druhu technické oblasti.

Obsah povinného školení tvořila pravidelná náplň, stanovená rámcovými osnovami a mimořádná náplň, schválená poradním sborem náčelníka služby personální, příslušné správy dráhy. V pravidelném proškolení nebylo povoleno seznamování s rozkazy a oběžníky, s těmi měli být pracovníci seznamováni přímo ve stanicích. Rámcové osnovy pro pravidelné školení schvaloval poradní sbor náčelníka služby personální, jedenkrát ročně. Konkrétní rozvrh pravidelného povinného školení sestavoval náčelník ÚPV, zpravidla za kalendářní čtvrtletí. Účast na školení stvrzovali pracovníci svým podpisem. Tento systém proškolení pracovníků je s malými obměnami používán dodnes.

V roce 1969 vydalo ministerstvo dopravy „Zásady pro organizaci pravidelného povinného školení provozních pracovníků železnic“, které oproti směrnicím z roku 1964, závažnější změny nepřinesly (Věstník MD č.7-8, 1969, s.55).

V roce 1973 vydalo ministerstvo dopravy nový „Zkušební a výcvikový řád pro pracovníky železnic“(předpis Ok 2), ve kterém byla zpracována samostatná část, obsahující novelizované zásady pro organizaci pravidelného povinného školení (Předpis ČSD Ok 2, 1973, s.32). V příloze tohoto předpisu jsou závazně stanoveny roční počty hodin povinného školení, pro jednotlivé profese. Tento předpis s každoročně prováděnými změnami platí dodnes.

Dne 31.12.1992, se zánikem Československa, zanikly i ČSD a od 1.1.1993 vznikla státní organizace České dráhy (ČD). Okamžitě se vedení drah snažilo snížit finanční náročnost železničního provozu. V oblasti vzdělávání se to projevilo od 1.7.1993 radikálním snížením počtu hodin povinného školení (Věstník GŘ ČD Olomouc č. 12, 1993). Například v profesi výpravčí se počet hodin povinného školení ročně snížil z původních 36 hodin, na pouhých 12 hodin, což bylo naprosto nedostačující. V celé síti ČD činilo celkové snížení

více než jeden milion hodin povinného školení ročně (Návrh koncepce vzdělávání pracovníků ČD, 1993, s.10).

Snížení počtu hodin povinného školení znamenalo i snížení školicích pracovníků, a tím i reorganizaci Ústavu podnikové výchovy. Se zánikem oblastních ředitelství ČD od 1.7.1993, jejichž služba personální řídila Ústav podnikové výchovy, se změnil i systém podnikového vzdělávání ČD.

Od 1.1.1994 byl zřízen (či spíše jen přejmenován) Ústav podnikového vzdělávání, s.o. se sídlem v Praze, jako samostatná složka generálního ředitelství ČD, s jednotlivými regionálními středisky podnikového vzdělávání (Organizační řád ÚPV, 1993, s.2).

Od 1. 10. 2006 se pak Ústav podnikového vzdělávání přeměnil na dceřinnou společnost Českých drah, s novým názvem Dopravní vzdělávací institut, a.s.

4 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ ČESKÝCH DRAH

České dráhy jsou největším českým železničním dopravcem, s více než 160-ti letou tradicí a v současné době také s více než 50-ti tisíci zaměstnanci. Přitom v roce 1993 to bylo 110 177 zaměstnanců a před 10-ti lety ještě stále ohromné množství – 94 080 zaměstnanců. Je zřejmé, že při tak velkém množství zaměstnanců, rozličné podobě všech možných profesí, a to nejen technických, ale i obchodních, účetních, právních a dalších, a ve vztahu k bezpečnosti dopravy, je problematika a úkol vzdělávání nadmíru důležitý a jsou na něj kladeny mimořádné nároky.

Organizace s pozitivním vnímáním vzdělávání, které vyjadřuje prioritu, jakou organizace vzdělávání přisuzuje si dobře uvědomují, že díky vyšší vzdělanosti a kvalitativní úrovni zaměstnanců, mají konkurenční výhodu a jak uvádí Armstrong „...že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investice do rozvoje a schopností lidí. Uznávají, že současné nebo potenciální nedostatky v kvalifikaci mohou ohrozit jejich budoucí prosperitu a růst. V tvrdých obchodních podmínkách se firmy přesvědčují o tom, že vzdělávání je investice, která se vyplácí. Chápou, že může být obtížné vyčíslit návratnost těchto investic, ale věří, že hmatatelné i nehmataelné výhody (uvedené níže), tyto náklady více než ospravedlňují“ (Armstrong, 1999, s. 533).

Efektivní vzdělávání má dle Armstronga své výhody a může:

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízí příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a kvalifikace a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,

- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci, například kultury orientované na zlepšení výkonu,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb (Armstrong, 1999, s. 532).

Organizační strukturu Českých drah tvoří jednak řídicí orgány jako je představenstvo, dozorčí rada, řídicí výbor a valná hromada, dále pak organizační složky:

- generální ředitelství,
- odštěpné závody (železniční zdravotnictví),
- organizační jednotky,
- výkonné jednotky.

a také dceřinné společnosti, jako například:

- Dopravní vzdělávací institut, a.s.,
- Telematika, a.s.,
- ČD Cargo, a.s. (od 1.12.2007) aj.

4.1 Kompetence ve vzdělávání

Představenstvo ČD definuje a schvaluje strategické záměry a cíle podniku, včetně vzdělávání, požaduje zapracování strategických zásad personální práce do strategických materiálů a vyhodnocuje plnění cílů personální práce, včetně vzdělávání.

Odbor strategie a informatiky připravuje a zpracovává strategické dokumenty pro vedení společnosti a působí jako koordinátor rozpracování strategie personální práce.

Odbor personální, jehož součástí je skupina vzdělávání, spadá do řízení kompetence náměstka GŘ pro ekonomiku a má tyto úkoly:

- Vytváří strategii personální práce na ČD tuto v podniku po schválení uplatňuje,
- Vytváří metodiku hospodaření s pracovními místy, katalog pracovních míst, popis pracovních míst podle činností a předpokladů,

- Vytváří metodiku výběru zaměstnanců a pracovního hodnocení zaměstnanců, vnitřní i vnější konkurzy na obsazení míst, vytipovává jedince vhodné k další profesní přípravě na funkční / profesní postup, zpracovává individuální kariérové dráhy, sleduje plnění kvalifikačních požadavků na výkon pracovních míst,
- Vytváří metodiku vzdělávání zaměstnanců ČD včetně gesce vnitropodnikových norem vzdělávání zaměstnanců ČD,
- Provádí kvalifikovaný odhad budoucích požadavků na vzdělání zaměstnanců, které jsou potřebné pro naplňování strategických cílů ČD,
- Koriguje požadavky organizačních složek a odborných útvarů, sám navrhuje vzdělávací aktivity,
- Požadavky na realizaci vzdělávacích aktivit, případně rekvalifikačních akcí, předává na DVI ke zpracování realizační dokumentace a k zařazení do návrhu Plánu vzdělávání zaměstnanců ČD,
- Schvaluje Plán vzdělávání zaměstnanců ČD a.s. zpracovaný DVI.

Vedení akciové společnosti ČD v průběhu roku 2005 za spolupráce odborné firmy připravilo a schválilo zásadní dokument Koncepte personalistiky, jejíž volnou součástí je i Koncepte vzdělávání. Tato koncepte navazuje na zásadní koncepční podnikatelské materiály strategické povahy. Uvedenými koncepty byla zahájena činnost, směřující k moderní obchodní společnosti, která si dovede zaměstnanců vážit a jež také umí využít jejich potenciálu k vlastnímu rozvoji a plánovaným výsledkům. Těmito výsledky je splnění dlouhodobých strategických záměrů Českých drah.

4.2 Koncepte podnikového vzdělávání

Hlavním cílem koncepte podnikového vzdělávání zaměstnanců ČD je zabezpečit systémovou podporu pro realizaci rozvojových záměrů ČD vytvořením systému výchovy a vzdělávání zaměstnanců ČD, který je nutno zaměřit na zaměstnance s perspektivou profesního a osobního růstu. Zvláštní pozornost se pak musí věnovat profesní přípravě managementu na střední a vrcholové úrovni řízení ČD ve směru osvojení a prohloubení znalostí a

dovedností potřebných pro transformaci ČD v obchodně podnikatelskou společnost.

Standardem železnic států EU v oblasti řízení zaměstnanosti a personálního řízení, spolu s problematikou vzdělávání zaměstnanců, mezd a péče o zaměstnance, je pojímat tyto činnosti jako průřezové, procházející všemi úrovněmi řízení až po úroveň vrcholového managementu. Osou vzdělávací politiky zemí EU se stal koncept celoživotního učení (lifelong learning), jako vzdělávací strategie pro období stále se zrychlujících změn technologií, ekonomiky i společnosti, které vyžadují neustále obnovovat znalosti i dovednosti a získávat nové kvalifikace.

V zájmu přispět k dalšímu rozvoji železniční dopravy cestou a vzdělávání odborníků a získávání nejnovějších poznatků výsledků výzkumu a jejich využití v železniční praxi uzavřely ČD rámcové **smlouvy o spolupráci s vybranými středními a vysokými školami**. Účelem této spolupráce je získat mladé a perspektivní zaměstnance z řad absolventů. Absolventi budou přijímáni nejen na pracovní místa uvolňovaná zaměstnanci odcházejícími na penzi, ale i na pozice vytvářené v reakci na nové technologie a rozvoj poskytovaných služeb.

Hlavní těžiště spolupráce se středními školami spočívá ve vytváření podmínek pro výuku odborných předmětů, organizování odborné praxe žáků ve výkonných jednotkách ČD a uplatnění absolventů v provozu ČD.

ČD poskytují žákům a studentům tzv. balíčky, které zahrnují zdravotní vyšetření, kabinet bezpečnosti práce a psychologické testy. Pro dojíždění do místa odborné praxe poskytují slevy na jízdní doklady. Nejlepší žáky každoročně odměňují reklamními a propagačními předměty a volnými jízdenkami. V zájmu větší propagace smluvních škol vydávají ČD každoročně Informační brožuru pro žáky základních škol.

Reflexe provozní problematiky do oblasti studentských prací tvoří nenahraditelnou část spolupráce mezi ČD a vysokými školami. Odborné útvary, které mají optimální přehled o potřebě řešení jednotlivých problematik

provozu, vypisují témata bakalářských a diplomových prací a zároveň nabízejí odborné konzultace gestora práce.

Spolupráce byla uzavřena s 11 středními školami a 3 vyššími odbornými školami, například:

- Střední odborná škola průmyslová Edvarda Beneše a Střední odborné učiliště Břeclav,
- Střední průmyslová škola strojní a dopravní Děčín,
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola stavební Děčín,
- Střední odborná škola technická a Střední odborné učiliště Louny,
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola dopravní Praha 1,
- Střední škola technická a obchodní Olomouc,
- Střední odborná škola dopravní a Střední odborné učiliště Ostrava – Vítkovice,
- Střední průmyslová škola dopravní Plzeň,
- Střední škola elektrotechniky a strojírenství Praha 10,
- Střední odborná škola železniční, stavební a památkové péče a Střední odborné učiliště Šumperk,
- Vyšší odborná škola a Střední odborná škola Gustava Habrmana Česká Třebová.

Do spolupráce se zapojily také vysoké školy, například:

- Fakulta dopravní ČVUT Praha,
- Dopravní fakulta Jana Pernera Pardubice,
- VŠE - Fakulta podnikohospodářská,
- VŠB - Technická univerzita Ostrava,
- Fakulta elektrotechnická Západočeská univerzita Plzeň,
- VUT Brno - Fakulta stavební,
- Vysoká škola logistiky o.p.s.

Po vstupu do EU došlo k zrychlení všech změn nutných k přizpůsobení společnosti tomuto prostředí. Tyto skutečnosti staví před každou firmu nelehký úkol, kterým je posílení konkurenceschopnosti. Vysokým požadavkům otevřeného evropského trhu vyhoví a na něm obstojí pouze ta firma, která bude

schopná čelit rizikům a současně bude schopná využít příležitostí ke svému rozvoji. Všech těchto úkolů se lze zhostit jedině tehdy, má-li firma kvalitní lidské zdroje. A jejich kvalita je dána v maximální míře jejich vzdělaností, znalostmi, zkušenostmi a ztotožněním se s cíli firmy.

V této souvislosti ČD připravují a realizují tyto projekty:

- Zvýšení adaptability a úrovně vzdělávání zaměstnanců společnosti Českých drah, a.s. pro oblast Ústeckého kraje
- Rekonstrukce Školícího střediska Česká Třebová, patřící DVI, a.s., společností Českých drah, a.s.

4.3 Předpis Ok 2 – Výcvikový a zkušební řád

Odbor personální je gestorem předpisu Ok 2, který je součástí zabezpečení a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců a slouží ke stanovení odborné způsobilosti zaměstnanců. Předpis stanovuje a vytváří předpoklady, aby zaměstnanec získal kvalifikační připravenost pro jednotlivé pracovní činnosti. Při trvalém racionalizačním procesu v rámci společnosti, musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace.

Předpis Ok 2 vymezuje okruh pracovních činností, pro které se vyžadují odborné zkoušky (odborná způsobilost stanovená zákonem 266/1994 Sb., o drahách a prováděcích vyhlášek k tomuto zákonu), požadované předpoklady a kvalifikační požadavky pro výkon činnosti, stanovené z podnikové úrovně provozovatelem dráhy a drážní dopravy interními předpisy a zkoušky způsobilosti, stanovené právními předpisy, které jsou vztaženy k pracovním činnostem.

Předpis stanovuje teoretickou a praktickou přípravu, s celkovou dobou výcviku a rozvržením na příslušná období, způsob provedení výcviku, způsob ověřování znalostí, dovedností a kvalifikačních požadavků pro výkon činnosti zaměstnanců, kteří:

- kontrolují, organizují a zajišťují činnosti přímo ovlivňující bezpečnost a plynulost dopravy, a kterým je ze zákona o drahách stanovena odborná způsobilost,
- přímo neovlivňují bezpečnost dopravy, neorganizují udržování dráhy, nezajišťují a nekontrolují stanovené parametry součásti dráhy, ale zajišťují v provozu činnosti, pro které není ze zákona o drahách odborná způsobilost stanovena.

Předpis je závazný pro všechny zaměstnance Českých drah, dále pro zaměstnance dceřinných společností, na základě smluvního vztahu a také pro zaměstnance cizích právních subjektů.

Většina odborných (povinných) vzdělávacích aktivit je realizována prostřednictvím DVI.

4.4 Dopravní vzdělávací institut, a.s. (dále také DVI)

Udržení vysoké úrovně služeb Českých drah, a.s., při stále se zvyšující konkurenci na dopravním trhu závisí v první řadě na kvalitní práci zaměstnanců – odborníků v technických, dopravních i obchodních profesích. Kvalitní pracovní výsledky se neobejdou bez moderního systému vzdělávání zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání má na starosti dceřiná společnost Dopravní vzdělávací institut, a.s., která je držitelem certifikátu systému řízení jakosti dle mezinárodní normy ČSN EN ISO 9001:2001, a ve spolupráci s dalšími odbornými útvary za koordinace odboru personálního GŘ realizuje komplexní oblast vzdělávání. Je organizačním a odborným garantem vzdělávání zaměstnanců ČD ve smyslu metodiky O10 GŘ a účastníkem tvorby strategie vzdělávání zaměstnanců ČD. Je samozřejmě nositelem povinností vyplývajících pro ČD z uplatnění Živnostenského zákona. DVI spravuje finanční prostředky ČD, určené pro podnikové vzdělávání zaměstnanců ČD a má uzavřené hospodaření.

Z hlediska vzdělávání zpracovává návrh Plánu vzdělávání zaměstnanců ČD, provádí povinná (odborná) školení dle předpisů zpracovaných odbornými útvary i další vzdělávací aktivity určené Plánem vzdělávání zaměstnanců ČD.

Dále se zabývá organizováním kurzů a stáží pro manažery a odborníky – specialisty v nemanážerských funkcích. Mezi další povinnosti patří řízení vstupů ostatních subjektů vzdělávání zaměstnanců ČD na základě požadavků odborných útvarů, případně jako svou aktivitu, vždy však na základě posouzení odborné i ekonomické vhodnosti.

Realizuje konkrétní spolupráci s vysokými školami a odbornými učiteli deklarovanou smlouvami uzavřenými s těmito subjekty na úrovni ČD. Kontinuálně sleduje kvalitu a odbornost externích partnerů. S výsledky seznamuje odbor personální a tyto zohledňuje při dalším využívání externích partnerů. Vytváří sbor odborných garantů vzdělávání zaměstnanců ČD k zajištění vazby na odborné útvary a vysoké kvality vzdělávacího procesu. Tyto vhodně motivuje ke konstruktivní spolupráci s DVI.

Vytváří sbor externích lektorů k zajištění vzdělávacích akcí, na které by bylo neekonomické mít lektora vlastního. Pečuje o odbornou pedagogickou úroveň těchto lektorů. Tyto vhodně motivuje.

Je také neopominutelným účastníkem projednávání odborných předpisů vztahujících se k povinnému (odbornému) vzdělávání zaměstnanců ČD a všech dalších aktivit týkajících se vzdělávání zaměstnanců ČD. Vyhledává jedince vhodné k další profesní přípravě na funkční / profesní postup, tyto navrhuje odboru personálnímu pro další řízení. Na základě vlastního podnikatelského záměru rozvíjí a nabízí vzdělávací aktivity i mimo ČD, zpracovává svůj podnikatelský záměr. Realizuje i další aktivity, uložené Konceptí vzdělávání zaměstnanců ČD.

4.4.1 Formy interního vzdělávání

Základní (povinné) vzdělávání je vymezené právními normami a vnitropodnikovými předpisy v hlavních předmětech činnosti. Tato kategorie vzdělávání zaměstnanců je pokryta předpisem ČD Ok 2, který stanovuje a vytváří předpoklady tak, aby zaměstnanec získal kvalifikační připravenost pro jednotlivé pracovní činnosti. Do základního vzdělávání jsou rovněž zahrnuty činnosti stanovené obecně platnými zákony (např. Základní zdravotní školení, Kabinet bezpečnosti práce, Elektrotechnická kvalifikace, Požární školení apod.), jež většinou musí absolvovat všichni zaměstnanci. Školení a kurzy jsou dále rozděleny do tzv. produktových vertikál a zahrnují:

- 0 - Řízení provozu
- 1 - Osobní doprava
- 2 - Nákladní doprava
- 3 - Kolejová vozidla
- 4 - Dopravní cesta
- 5 - Obecně platné zákony

Specifické vzdělávání je kategorií vzdělávání nevhodnou k tomu, aby byla u ČD stanovena předpisem. Je řešena tvorbou konkrétních dlouhodobých/krátkodobých vzdělávacích programů jednak na objednávku personálního odboru GR, ale také jako nabídka DVI, či dalších externích subjektů organizačním složkám ČD. Tato činnost je úzce koordinována s jednotlivými vertikálami.

Pro zaměstnance Českých drah a.s. , jejich dceřiných společností a obchodní partnery, nabízí společnost DVI zajištění a organizaci školení z oblasti **manažerského vzdělávání** vlastními lektory, nebo prostřednictvím partnerských firem v celém regionu ČR. V současné době není ovšem aktualizována žádná nabídka.

Zaměstnanci ČD mají možnost účastnit se kurzů všeobecného **jazykového vzdělávání**. Tyto kurzy probíhají celoročně v pravidelných týdenních termínech. Všeobecné kurzy jsou zaměstnancům hrazeny z prostředků

centrálního sociálního fondu za podmínky úspěšného dokončení kurzu. Jsou vyučovány následující jazyky: anglický, německý, francouzský, italský, španělský a ruský. Posluchači jsou rozřazeni do skupin dle počtu:

Sk1 – individuální

Sk2 – 2 až 3 studenti

Sk4 – 4 až 6 studentů

Sk7 – 7 až 12 studentů

Mezi další nabídky patří **školení řidičů referentů** a je určeno zaměstnancům, kteří při výkonu své funkce používají silniční vozidlo. Jedná se například o zaměstnance, kteří řídí služební vozidlo (do celkové hmotnosti 7 500 kg), zaměstnance, kteří používají soukromé vozidlo k firemním účelům (účtují náhradu za km) atd.

Zcela specializovanou nabídkou je **kurz pro složení státní zkoušky pro poradce přeprav nebezpečných věcí po železnici**.

V souladu se změnami Řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí RID musí být při přepravě nebezpečných věcí drážní nákladní dopravou určen tzv. **bezpečnostní poradce RID**. Tohoto bezpečnostního poradce je povinen dle §14 odst. 5 Nařízení vlády č. 1/2000 Sb. o přepravním řádu pro veřejnou drážní nákladní dopravu ustanovit každý odesílatel, dopravce nebo příjemce, jestliže celkový objem přepravovaných nebezpečných věcí přesahuje 50 tun za kalendářní rok.

Bezpečnostní poradce RID musí být držitelem **Osvědčení o odborné způsobilosti bezpečnostního poradce pro přepravu nebezpečných věcí** pro železniční dopravu. Toto osvědčení má platnost v celé Evropské unii. K získání osvědčení se musí uchazeč podrobit školení a složit státní zkoušku pořádanou Ministerstvem dopravy České republiky. Přípravné školení pro bezpečnostní poradce se nabízí buď ve formě klasické, tj. přímé výuky nebo formou kombinované (elektronické) výuky, je zde možné hovořit i o korespondenční formě vzdělávání.

Zajišťuje také **vzdělávání pro cizí právní subjekty** (dále CPS), to jsou firmy mimo ČD, se specializací:

- Zdravotní způsobilost,
- Odborná způsobilost zaměstnanců CPS,
- Povinné proškolení zaměstnanců CPS v kabinetu bezpečnosti práce,
- Povinné školení zaměstnanců CPS,
- Pracovní činnosti, pro které jsou předepsány zkoušky zaměstnancům CPS,
- Odborná způsobilost v elektrotechnice.

DVI zajišťuje také terénní vzdělávání, například týdenní terénní kurzy pro strojvedoucí na Slovensku, několikaměsíční kurzy pro přípravu na autorizaci výpravčích, dále pak odborné semináře pro vedoucí pracovníky.

Je nutné zmínit, že důležitou součástí vzdělávání pracovníků ČD je vzdělávání na pracovišti. Pracovník přecházející na nové místo, je přidělen nebo si sám vybere svého „učitele“, což bývá zkušený pracovník a pod jeho vedením se připravuje na samostatný výkon práce a k vykonání příslušné zkoušky, potřebné pro dané pracovní místo.

4.4.2 Lektorské a technické zajištění

Výuka je zajišťována v 6 regionálních centrech vzdělávání (RCV) – Ostrava, Brno, Hradec Králové, Česká Třebová, Praha a Ústí nad Labem, dále v centru technického vzdělávání v České Třebové. Školení je také pořádáno místnostech určených pro výuku ve vybraných železničních stanicích. Pro výuku a školení je používáno celkem 158 učeben, ve kterých je 4525 míst.

Lektorů je celkem 65, z toho přepravních 20, dopravních 29 a technických 16. všichni musí mít minimálně odborné středoškolské vzdělání s pedagogickým minimem. Z nich pouze jeden má vystudovanou andragogiku a sociologii na Univerzitě Palackého v Olomouci, ostatní absolvovali 10-ti denní pedagogické minimum na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. Z hlediska profesionalizace andragogických povolání pokládáme tuto skutečnost za naprosto nevhodnou a nežádoucí. Přesto, že je Dopravní vzdělávací institut

držitelem certifikátu ISO 9001:2001, souhlasíme s tvrzením docenta Beneše, který říká, že „...kvalita vzdělávání záleží ne tak na normách, certifikaci, standardech nebo ekonomických nástrojích, ale v rozhodující míře na profesionalitě andragogů a na jejich prestiži a pozici v hierarchii organizace...“ (Beneš, 2001, s. 95). Vysokou úroveň vzdělání v oboru, zajistí jen několikaleté důkladné studium andragogiky či jiné vysoké školy podobného zaměření, a ne dva týdny pedagogického minima. Domníváme se, že sami lektoři by měli o andragogické vzdělání usilovat, přece jen je dle docenta Beneše „vzdělání vyjádřením určité kvality, nejde tedy jen o sumu a množství znalostí, dovedností a schopností, ale vzdělání označuje nějakou hodnotu samo o sobě, je jím míněno více nebo něco jiného, než pojmy kvalifikace, kompetence...“ (Beneš, 2002, s. 76).

Didaktická technika je zastoupena, kromě klasických jak černých tabulí a bílých keramických tabulí, také dataprojektory, 36 zpětných projektorů (meotarů), 26 videí, 38 televizí, 44 PC, flipcharty a nejčastěji používaný je notebook, ve spojení s multimediálním projektorem. Lektoři si výuku sami připravují a použití notebooku značně usnadňuje výuku. Výuka lze takto přesně „načasovat“.

Při speciálních školeních je využíváno také výukových videofilmů. Dle Mužíka „...jsou v podstatě dvojího typu. Jednak jde o programy, které vznikly na základě marketingové úvahy specializované firmy a po svém vzniku masově šířené a použitelné obecně při výuce zaměřené na určitý problém...Dále jde o filmy, vytvořené na základě poznané potřeby určité firmy, tj. přesně pro konkrétní prostředí a situace, do kterých se pracovníci dostávají“ (Mužík, 1998, s. 217). U ČD jde převážně o druhý případ, kdy se jedná o filmy s tematikou bezpečnosti osob v železničním provozu a filmy o první pomoci ve zdravotním školení.

Závěrem lze konstatovat, že DVI používá při vzdělávání téměř všech možných forem vzdělávání, tedy jak přímou výuku, tak výuku kombinovanou, včetně korespondenčního a terénního vzdělávání. Z metod jsou užívány všechny typy a kombinace teoretických a praktických metod.

5 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ NA ŽELEZNICÍCH V ZAHRANIČÍ

5.1 Německé dráhy (Deutsche Bahn, dále také DB AG)

Vzdělávání na DB nabylo na významu, když počáteční situace byla charakterizována sjednocením východního a západního Německa v roce 1989, což znamenalo také v roce 1990 sjednocení dvou železnic, které se samostatně vyvíjely 40 let. Odlišné politické zřízení znamenalo i deficit v úrovni železnic. Při řešení problémů se tato překážka zdála být začarovaným kruhem. Nadměrné politické zasahování, spolu se selháním řídicích procesů, špatně rozloženým kapitálem, šly ruku v ruce s vysokými náklady, vysokými deficity, vysokou spotřebou surovin, nízkými tarify, nízkou produktivitou práce a nízkými příjmy. Zároveň vznikla potřeba vše připravit na rok 1994, kdy se obě společnosti měly stát soukromou dopravní společností se silným postavením na trhu.

V tomto okamžiku nastoupilo podnikové vzdělávání jako hlavní realizátor změn s heslem "vzdělávání samo způsobuje změnu". Bylo nutné vyškolit lidi na stávající úroveň kvalifikace, každý zaměstnanec si musel osvojit perfektní znalosti o vykonávání nových úkolů. Úvodní školení probíhalo na všech úrovních a mělo hlavně psychologický smysl – navodit posun v myšlení, přijmout pozitivní postoje ke změnám, pociťovat změny jako nějaké nové dobrodružství.

Realizována byla řada projektů. První vzdělávací program měl název „Bridge project“. Vyškolil přes 70 000 zaměstnanců v období 1993/1994. Obsahově byl zaměřen na obchodní a technický management, vztahy mezi zákazníky a dodavatelem, optimalizace pracovního prostředí, etiku, přípravu zaměstnanců na vstup na volný trh. Výstupem byla mj. i úspora 30 milionů marek. Vzdělávací projekty byly pak přizpůsobeny cílovým skupinám.

Speciální úkoly exekutivy v procesu změn znamenaly také přenos jejich vlastních představ na procesy změn, jejich vlastní ochotu, připravenost ke

změnám, nastavení vysokých cílů, vytvoření otevřeného klimatu ve firmě, podporující změny.

Ve vzdělávání managementu se využívalo všech známých způsobů a metod, jako jsou případové studie, hraní rolí, brainstorming.

Připravila se řada seminářů pro vrcholový management s orientací na spolupráci, příprava exekutivy jako nástroje k urychlení změn, vyvíjet a vnášet vysokou úroveň podnikové kultury, příprava na zostření konkurenčního prostředí, rozvoj řídicích dovedností a manažerské techniky, identifikace s vykonávanými úkoly, příprava exekutivy na případné problémy, na budoucnost DB AG. Znalosti top managementu využít pro přenos know-how, do skupiny středního managementu.

Semináře pro vrcholový management se doporučilo rozdělit do 2 modulů, zaměřených na jednak obchodní dovednosti a jednak na vedení a komunikaci.

Semináře byly tematicky zaměřeny na prezentace budoucích technik řízení železnice a diskuse na toto téma. Používalo se případových studií a exemplárních demonstrací, specifických pro železniční situaci na DB. Metodicky se aplikovala cvičení ve skupinách, plánování rolí a hraní rolí, zprostředkovávající pochopení situací. Prezentovaly se praktické a odsvědčené zkušenosti z jiných společností jako je Lufthansa, Sheraton nebo BMW.

Strukturu seminářů pro výkonový management a jejich strukturu tvořily tzv. stupně:

stupeň 1 je stanoven pro teoretickou přípravu, aktuální otázky marketingu, přenos znalostí a zkušeností,

Stupeň 2 tvoří studium případů, využití nových know-how a využití teoretických znalostí,

Stupeň 3 je zaměřen na zprávy o aplikacích od odborníků DB AG, kombinování teorie a praxe a diskuse o železnici a specifických výzvách k provádění změn.

Semináře obchodních dovedností uvedené níže byly členěny do pěti dnů:

- zaměření na základní linie – měření, plánování a utváření výsledků, záměrů obsahujících celé pole komerční odpovědnosti, využití řídicích nástrojů,
- zaměření na proces – vybrané řídicí metody a nástroje usnadňující proces vzdělávání,
- zaměření na trh a produkt – zaměření na větší zákazníky, za předpokladu nejvyšší kvality služeb ve všech oblastech a přizpůsobení produktu, jako nástroje pro zákazníky,
- zaměření na inovaci – nástroje dovolující inovaci přijmout a použít
- zaměření na personál – akceptace exekutivy a jejich odpovědnosti pracovníků.

Na chování, jednání a rozvoj osobností vedoucích pracovníků byl zaměřen seminář TRIAT., který se skládal ze tří specifických modulů:

Modul 1 – konsensus, nástroje vedení a řízení, shoda o účelu informatiky, delegování a kontroly, praktická cvičení týmové práce a spolupráce, sebeřízení

Modul 2 – neshoda, vedení diskuse, teorie a poslech, řízená diskuse, cvičení praktické a natáčející na video, které pak poskytuje zpětnou vazbu

Modul 3 – konflikt a pochopení a zacházení s konfliktovou situací, vhodné chování, vedení a rozhodování ve sporné situaci

Závěrem bylo konstatováno, že je nutná je kombinace výcviku zaměřeného na chování a výcviku specializací, projevy vlastní iniciativy, ke změně vlastního chování a přenos znalostí. Je nezbytné si uvědomit, že neexistuje jedna výuková situace, jediné řešení. Výcvik musí navodit, podporovat změnu a sám se změnám přizpůsobit. Jediné řešení ke změně nestačí a nepřináší úspěch.

V roce 1999 se Německé dráhy staly holdingovou společností s pěti akciovými společnostmi. Německé dráhy představují další příklad, na jehož počátku byla preference vzdělávání a výsledkem úspěch.

V současnosti je Odbor vzdělávání DB Bildung je ústředním poskytovatelem vzdělávacích výkonů. Odbor DB Bildung zaměstnává asi 1100 zaměstnanců (někteří školitelé/instruktoři byli k DB Bildung převedeni z operativních

podnikových odborů (operative Unternehmensbereiche) a disponuje 15 Výukovými a výcvikovými středisky (Trainingszentren = TZ), z toho 1 pro management v Bad Hamburgu, a dále asi 45 výukovými středisky (Lernzentren = LZ) a několika učňovskými dílnami. Výcviková střediska TZ jsou pobočkami DB Bildung a organizačně jsou jim podřízena výuková střediska LZ (jedno TZ spravuje 3-5 LZ, některá LZ jsou v místě TZ, některá mimo).

Výkony DB Bildung odborům DBAG a OJ účtuje. Obrat DB Bildung, bez vzdělávání učňů činí za rok asi 125 mil. EUR). Odbor vzdělávání DB Bildung je u DBAG odborem v tzv. servisní funkci (Servisfunktion). Pravidelné školení je dosti nákladné. I v případě, kdy školení provádí svými zaměstnanci OJ, dochází ke značnému časovému zaneprázdnění školitelů. S ohledem na pedagogické zásady je nutno usilovat o hospodárný počet školených zaměstnanců ve skupině (max. 25 účastníků).

Témata pravidelného školení zpracují školitelé (odboru vzdělávání DB Bildung nebo OJ) podle instrukcí odborů DBAG a tato témata by měla být sdělena zaměstnancům zpravidla 4 týdny předem spolu s místem školení. Pravidelné školení zaměstnanců v provozních funkcích provádí zásadně školitelé odboru vzdělávání DB Bildung. Pokud není odbor DB Bildung schopen kapacitně pokrýt rozsah školení, mohou být školiteli vhodní zaměstnanci OJ s pedagogickými předpoklady. V tom případě se školení týká regionální tematiky a konkrétních provozních událostí. Pokud školitelé OJ nemají alespoň pedagogickou kvalifikaci pro výuku mimo své hlavní povolání, měli by ji získat do 6 měsíců od zahájení své školitelské činnosti.

Co se týče dalšího odborného růstu, musí každý učitel či školitel (Ausbilder) Výukového a výcvikového střediska (Trainingszentrum) každoročně absolvovat minimálně 5 dní prohlubovacího vzdělávání (Fortbildung). Toto vzdělávání pro něj organizuje odbor DB Bildung a dělí se na technickou a metodicko-didaktickou oblast.

Kromě toho musí každý učitel/školitel odboru DB Bildung absolvovat v průběhu 3 let pokud možno rovnoměrně po týdnech rozložené celkem 4 týdny provozní praxe v tom oboru, který školí.

5.2 Španělské národní železnice (dále také RENFE)

Vzdělávací činnosti provádí u španělských železnic specializovaná výuková střediska řízená ředitelstvím vzdělávání z úrovně GŘ Renfe. Středisek je celkem 6, jsou umístěna ve velkých městech v síti Renfe. Jsou specializována. Středisko v Madridu je zaměřeno převážně na školení manažerů, ve Valencii je Středisko technologického vzdělávání (vzdělávání v oblasti techniky a gestor virtuálního vzdělávání Renfe). Střediska si zpracovávají učební plány na 4 – 5 let, je povinností opakovat každé 3 roky bezpečnostní školení. Spolupracují s psychology. Od platnosti nového zákona o Renfe se očekává obnovení periodických psychologických vyšetření zaměstnanců v dopravně exponovaných profesích. Mají certifikát podle normy ISO 9000.

Renfe provozuje „virtuální středisko“ vzdělávání pomocí intranetu, do kterého mohou vstoupit všichni zaměstnanci. Virtuálně se dělá vše – od plánu vzdělávání, přihlášek do kurzů, po závěrečné testy a hodnocení kurzu. Virtuální škola Renfe je společným produktem Renfe a pedagogické university ve Valencii. Virtuální vzdělávání je považováno za prostředek k usnadnění vzdělávání a organizace kurzů. Je řízeno odborníky v jednotlivých oblastech, je časově neomezené a dostupné většině zaměstnanců Renfe. Definuje se garant kurzu, který zpracuje osnovy a podkladové materiály kurzu, a dále školitelé, lektoři, kteří mají na starosti do 20 posluchačů, jsou s nimi v e-mailovém styku, předávají jim lekce a hodnotí jejich práci. Virtuální kurzy jsou pořádány především v oblastech technologie informatiky, internetu, programování, cizí jazyky, bezpečnost práce, školení školitelů, poskytování služeb, reklamace, optokabely, prevence pracovních rizik. Kurzy si vyrábějí výuková střediska sama, ve spolupráci s techniky Renfe.

U Renfe se zpracovává roční plán vzdělávání na základě požadavků obchodních jednotek schválených ředitelstvím pro výběr a vzdělávání. Z toho vyplývá i rozpočet na vzdělávání u jednotlivých středisek. Střediska mají evidována školitele z řad zaměstnanců Renfe i externistů. Zcela výjimečně lze použít i externích vzdělávacích agentur, což může povolit vyšší nadřazený.

Vždy však je především dána přednost příslušnému podnikovému středisku vzdělávání RENFE

Pravidelné školení se u Renfe týká zhruba 50% zaměstnanců, průměrně je zaměstnanec vzděláván 28 – 30 hodin ročně. Střediska organizují kurzy i pro externí zájemce – například Valencijské železnice (metro, tramvaje), Katalánské železnice.

Renfe pečuje o svoje zaměstnance a poskytuje jim i potřebné vzdělávání: jedná se o kurzy komunikace s klienty, ve virtuální škole se učí řešit stížnosti, existují i cyklické kurzy pro komerční zaměstnance navštěvované osobně, nebo prezentované virtuální formou. Cílem je oživovat (udržovat) dovednosti a znalosti, rekvalifikovat vlastní zaměstnance. Renfe je vázáno smlouvou nepřijímat zaměstnance z venku, tj. mimo svůj podnik. Ročně lze přijmout cca 20 lidí. Na volná místa v Renfe se organizují výběrová řízení, zaměřená do vlastního personálu. Plány školení se zpracovávají v září na další kalendářní rok. V prosinci jsou sumarizovány požadavky na vzdělávání, dány do plánu vzdělávání Renfe (i finance).

Všechna střediska vzdělávání Renfe jsou zapojena do systému ARGOS. Zde umísťují svoje nabídky kurzů, včetně seznamu spolupracovníků v OJ Renfe a externistů. Gestorem systému je ředitelství vzdělávání v Madridu. Střediska jsou spojena přes ústřední server linkami o kapacitě 384 kb/sec, což umožňuje pořádání videokonferencí.

5.3 Národní společnost francouzských železnic (dále SNCF)

V současné době mají železnice SNCF zhruba 112 výukových středisek následujícího zaměření:

- národního charakteru – zabezpečují školení technických pracovníků-vysokoškoláků
- regionálního charakteru – školí většinou provozní pracovníky střediska specializovaná na výuku učňů

Vzdělávací střediska mají i další provozní specializaci. Školení je v těchto střediscích zaměřeno na provozní problematiku dopravní, komerční (přepravní), dopravních prostředků, traťového hospodářství, sdělovací a zabezpečovací techniky a průřezovou (tj. v podstatě vše z předchozího).

Podnikový plán vzdělávání zaměstnanců se řídí dle principů kolektivní smlouvy a je jakousi syntézou regionálních plánů ve vzdělávání. Na základě analýzy potřeb se stanoví rozsah vzdělávacích aktivit a také prostředky potřebné k zajištění těchto aktivit. Ve vzdělávání pracovníků železnice SNCF jsou v podstatě stanoveny následující cíle:

- **krátkodobé** slouží k udržování profesních znalostí nezbytných k výkonu dané železniční profese, tvořící základ veškerého vzdělávání na železnici. Zlepšování individuálních a kolektivních výkonů je dáno především posílením dlouhodobých schopností,
- **střednědobé** mají za cíl získávání nových schopností u zaměstnanců, k adaptaci na nové pracovní technologie, dále se rozvíjející prioritní oblasti ve vzdělávání /informatika, lidské vztahy, celková organizace práce, ekonomické disciplíny,, účetnictví, oblast financování, řízení dopravních procesů, oblast právních disciplín/. Je zde rovněž zahrnut problém prohloubení odborných znalostí před odbornými zkouškami, čili jde o optimalizaci profesního vývoje,
- **dlouhodobé** se snaží především o posílení nových základů všeobecné profesionální kultury. Cíle jsou ve vzdělávání koncipovány tak, že se s daným typem vzdělávání počítá s ustanovením pracovníků do vedoucích a klíčových pozic. Dále se doškolují nově přijatí pracovníci. Další profesní vzdělávání je určeno vedoucím pracovníkům.

5.4 Italské železnice (Ferrovie italiane dello Stato, dále také FS)

V organizační struktuře Generálního ředitelství FS je začleněna podniková škola, vzdělávající pracovníky z aktuálních předpisových změn a zajišťuje i případnou rekvalifikaci. Ve školicích střediscích jsou přijaty programy pro pracovníky přecházející na jinou profesní činnost. U této železnice je zakotveno tzv. „právo postupu“, které dává pracovníkovi právo účastnit se

daného kurzu. Po jeho úspěšném absolvování a zakončení náročnými zkouškami, následuje jeho přeřazení na uvolněné místo s vyšší kvalifikací. Ke zvyšování své kvalifikace jsou zaměstnanci ekonomicky motivováni. Domnívám se, že v tomto směru by se měly České dráhy inspirovat. Značná péče ve vzdělávání u italských železnic se věnuje nově přijatým zaměstnancům, kteří musí absolvovat nejprve základní kurz (nástupní), určený všem kategoriím, dále se pak zaměstnanci postupně vzdělávají již ve specializovaných kurzech.

5.5 Slovenské železnice (Železnice Slovenskej republiky – ŽSR)

Na slovenských železnicích působí nepřetržitě a bez větších změn, už přes 30 let „Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie“. Centrum vzdělávání zajišťuje akce, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, odborné kurzy a zkušební testy, specializované přípravné kurzy na poradce přeprav nebezpečných věcí a kurzy odborných znalostí v oblasti nakládání zboží a těžkých zásilek, kurzy PC. Mezi další speciální projekty patří manažerská příprava, jazykové vzdělávání a informační technologie.

ECDL (European Computer Driving Licence) je systém, řešící prokázání schopností zvládat informační technologie na pracovním trhu.

ECDL nabízí objektivní zjištění a prokázání znalostí lidí v oblasti počítačové gramotnosti.

Systém ECDL je nadnárodní iniciativa na podporu, rozšiřování a zdokonalování základní počítačové gramotnosti a její kvalifikaci. Jádrem iniciativy je program ECDL, ve kterém se ověřuje počítačová gramotnost pomocí mezinárodní uznávané standardizované metodiky, která staví na důkladně definovaném okruhu vyžadovaných vědomostí a zručností, strukturovaném do několika tematických oblastí. Studenta programu ECDL provází mezinárodně uznávaný doklad „Index ECDL“. Formy vzdělávání v systému ECDL nejsou předepsány.

Pod pojmem počítačová gramotnost se rozumí schopnost úspěšně zvládat dnes už běžné počítačové, informační technologie, jejich zvládnutí se prokazuje úspěšným absolvováním série standardizovaných testů a na základě jejich úspěšného absolvování, dostanou kandidáti mezinárodně uznávaný „Certifikát ECDL“. Ve světě je ECDL na vzestupu, stal se z něj mezinárodně uznávaný standard pro základní dovednosti při ovládnutí PC. Systém ECDL nabízí flexibilitu při získávání Certifikátu ECDL, protože je postavený na výběru různých modulů a přizpůsobuje se softwaru a hardwaru:

Systém zavádí mezinárodně platný standard, kde je možné se prokázat mezinárodně platným dokladem, což nepochybně zvyšuje mobilitu pracovní síly. Zároveň poskytuje standard pro vzdělávání počítačových schopností, čímž se zvyšuje úroveň práce s počítačovou technikou. ECDL je výhodný jak pro jednotlivce, tak pro organizace a firmy, jako zaměstnavatele.

Výhody získání certifikátu pro jednotlivce:

- poskytuje certifikát mezinárodně platný v celé Evropě,
- zvyšuje mobilitu pracovních sil a možnost uplatnění v lepším zaměstnání,
- zlepšuje pracovní výkonnost při lepším využití práce s pc technikou,
- poskytuje oficiální doklad o úrovni počítačových dovedností.

Výhody pro organizace a firmy:

- zefektivňuje práci s pc technikou,
- garantuje určitou úroveň schopností a zručností zaměstnanců,
- zvyšuje konkurenceschopnost na celoevropském trhu práce,
- lépe využívá pc techniky a tím i zhodnocuje náklady do ní investované,
- poskytuje standard pro potřebné pc znalosti, což je výhodné pro kvalifikaci zaměstnanců.

ECDL systém je zavedený v desítkách zemí a v různých jazycích. Mimo Evropu je vytvořen obdobný systém ICDL – International Computer Driving Licence.

Průkaz (certifikát) potvrzuje, že jeho majitel úspěšně absolvoval všechny předepsané testy ze všech sedmi modulů, které předepisuje Syllabus ECDL a testy byly vedeny a vyhodnocovány předepsanou metodikou.

Uchazeč může požádat i o vydání „Osvědčení ECDL Start“ – po čtyřech složených zkouškách z libovolných modulů. Podmínkou pro získání Osvědčení a Certifikátu je zakoupení „Indexu ECDL (Skills Cards)“, který si uchazeč zakoupí při jeho zaregistrování do systému ECDL. V něm se zapisují všechny úspěšně složené zkoušky. Zkoušky je nutné vykonat v průběhu tří roků od datumu, kdy si Index ECDL zakoupil. Zkoušky vykonávají jen Akreditované testovací centra, na Akreditovaných softwarových platformách.

Centrum psychologie poskytuje na svých pracovištích široké spektrum služeb v oblastech:

- posuzování psychologické způsobilosti
- psychologická diagnostika
- individuální poradenství
- konzultace a poradenství v řízení a rozvoji lidských zdrojů
- expertizy, průzkumy, analýzy

Posuzování psychologické způsobilosti zaměstnanců pro výkon vybraných pracovních činností s rizikem výkonového selhání a následného ohrožení zdraví, života a životního prostředí, patří k standardním a vysoce odborným činnostem železniční psychologie. Má dlouholetou tradici, s vytvořením vlastního know-how. Odborné metodické postupy jsou ověřované výzkumem na zaměstnancích železnic už od 50. let a vychází z profesiografické analýzy konkrétní pracovní činnosti a jsou uplatňovány systematicky a jednotně v podmínkách železniční dopravy.

Posouzení psychologické způsobilosti osob na železnici je závazné:

- před přijetím do pracovního poměru určených pracovních činností,
- při přeřazení do určitých pracovních činností,
- po zavinění nebo spoluzavinění nehody, smrtelného nebo těžkého úrazu,

- při dalších okolnostech spadajících do vykonání mimořádného psychologického vyšetření,

Odbornost a objektivita posouzení splňuje požadavky:

- standardního materiálně-technického vybavení psychologického pracoviště,
- specifických a standardizovaných metodických a metodologických postupů,
- profesionální kompetence, specifické přípravy a etiky ze strany psychologa,
- disponovanosti psychické a fyzické, ze strany posuzovaného.

Psychologická způsobilost se zjišťuje vyšetřením, trvajícím 4 – 7 hodin, včetně individuálního rozhovoru, dle druhu pracovní činnosti výstupem z psychologického vyšetření je vydání osvědčení o psychologické způsobilosti, tzv. Posudek o psychologické způsobilosti.

Psychologická diagnostika je:

- psychologické posouzení psychické způsobilosti na práci, výkon rizikové profese,
- psychologické posouzení při výběru nových zaměstnanců,
- psychologické posouzení manažerů různých stupňů řízení, v rámci výběrového řízení, konkurzu, assesment centra aj.,
- psychologické posouzení při přeřazování, rozmístování.

Rozsah je dle účelu nebo dle kritérií, specifikace požadavků na pracovní pozici zaměstnance

Výstupem je dle zaměření, rozsahu a účelu výběr z možností:

- závěr posouzení,
- psychologický profil,
- psychologická charakteristika,
- návrh pořadí uchazečů, respektive návrh programu osobního a odborného rozvoje,
- návrh kariérního rozvoje.

V rámci dalších služeb je nabízeno psychologické poradenství zaměřené na:

- individuální poradenství při řešení osobních problémů zaměstnanců,
- pracovně-psychologické poradenství při těžkostech spojenými s výkonem práce, při adaptaci, volbě profesní dráhy, osobním rozvoji,
- psychologické poradenství pro propouštěné zaměstnance, pro zaměstnance v předdůchodovém věku,
- psychologické poradenství při rekvalifikaci.

Centrum psychologie také provádí expertní, průzkumnou a analytickou činnost v oblasti pracovního prostředí a pracovních podmínek z hlediska fyzikálních, ergonomických, psychofyzických, psychologických, sociálních činitelů, organizace práce a bezpečnosti práce se zaměřením na:

- objektivizaci podmínek práce, pracovního prostředí a pracovního místa (např. režim práce a odpočinku, barevná úprava apod),
- optimalizace pracovního procesu, výkonu zaměstnanců a ekonomiky pracovního procesu,
- ergonomické uspořádání pracoviště,
- hodnocení psychické zátěže,
- zaměření a rozsah je dle potřeb a zadání zákazníka,

Výstupem je zmapování stavu, zhodnocení a posouzení rizikových faktorů, návrhy řešení.

V neposlední řadě také nabízí konzultace a poradenství, které se zaměřuje do oblastí:

- řízení a rozvoj lidských zdrojů,
- participace při tvorbě a realizace projektů,
- personální poradenství pro manažery,
- sociálně – psychologické průzkumy a analýzy,
- lektorská činnost a další.

Závěrem nabízíme srovnání zahraničních železnic s železnicemi českými:

DB - ČD

Německé železnice při přechodu na holdingové společnosti a v čase velkých společenských změn vsadily na vzdělávání a to se stalo i mottem „vzdělávání samo způsobuje změnu“. Byla vytvořena k dosažení cílů řada vzdělávacích projektů, které se zaměřovaly na všechny pracovníky, od řadových po top management. Semináře se věnovaly nejen odborné železniční tematice, ale i jiným dovednostem, například obchodním, vedení lidí, komunikaci aj. Pro top management byly nachystány speciální metody jako případové studie, hraní rolí, brainstorming. Top management se zaměřil na prosazování vysoké úrovně podnikové kultury.

České železnice jsou dnes téměř ve stejné situaci, dělí se na akciové společnosti holdingového typu. Bohužel vzdělávání zůstalo na stejné úrovni, jako dříve, prioritou stále není a výdaje na školení a vzdělávání klesají. Vedoucí pracovníci nejsou motivováni k žádnému dalšímu vzdělávání a žádné speciální manažerské vzdělávání jim není nabízeno.

RENFE – ČD

Na **španělských železnicích** dali přednost virtuálnímu vzdělávání před klasickým, střediska vzdělávání jsou spojena ústředním serverem, což umožňuje pořádání videokonferencí. Lektoři mají maximálně na starosti dvacet účastníků, což je ideální počet a zaměstnanci se školí 28-30 hodin ročně. Noví zaměstnanci se přijímají výhradně z vlastních zdrojů.

České železnice mají dle mého názoru vyváženější skladbu vzdělávání, nedomnívám se, že výhradně elektronické vzdělávání je to nejlepší. Když se začal na ČD prosazovat e-learning, nadšeně se proklamovalo, že se bude vzdělávat jen tímto způsobem. Po nedobrych zkušenostech sami zaměstnanci začali volat po znovuzavedení klasických školeních s lektorem. Myslím, že osobní setkání jak s lektorem, tak s ostatními kolegy není jen příležitostí k výměně odborných informací, ale i lidskému a slouží k upevnění kolegiality. Nevýhodou je, že na klasickou výuku přijde někdy velké množství účastníků, ale to je spíše organizační problém, který má řešení.

SNCF – ČD

U **francouzských železnic** je zajímavé rozdělení cílů na krátkodobé (profesní znalosti), střednědobé (lidské vztahy) a dlouhodobé (posílení podnikové kultury).

U **českých železnic** nic takového neexistuje a domnívám se, že bychom to potřebovali jako „sůl“. Konceptů máme hodně, ale s uplatňováním už to vypadá hůře.

U **italských železnic** bych možná zmínila „právo postupu“ a ekonomickou motivaci zaměstnanců ke vzdělávání, což u českých železnic neexistuje.

Slovenské železnice nemá smysl srovnávat, protože naše podmínky jsou stále podobné.

6 VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍ PRÁCE U ČD

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti firem je schopnost zformovat lidské zdroje a využívat je takovým způsobem, který zabezpečí plnění strategických cílů.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Úspěšnost firmy závisí a do značné míry se odvíjí od schopností formování a rozvíjení zaměstnanců vzděláváním.

Činnosti řízení lidských zdrojů mají vzájemné vazby. Do oblasti vzdělávání nejvíce zasahuje subsystém hospodaření s pracovními místy stanovením kvalifikačních předpokladů pro vykonávání určitého pracovního místa. Subsystém hospodaření s pracovní silou je v interakci se vzděláváním, realizací vzdělávacích kariérových intervencí v systému pravidelných pracovních hodnocení.

6.1 Hospodaření s pracovními místy

Při hospodaření s pracovními místy se postupuje dle metodiky vytváření (slučování, rušení) pracovních míst na úrovni organizační složky (výkonné jednotky), popisu pracovních míst z hlediska požadavků na zaměstnance pro výkon práce (kvalifikační požadavky) a průběžných inovací počtu pracovních míst a požadavků na výkon práce, dle měnící se pracovní technologie, objemu a skladby činností, pro které jsou pracovní místa zřizována.

Výrazným impulsem pro zkvalitnění systému řízení lidských zdrojů je implementace různých informačních systémů (např. SAP R3, HR) který umožňuje popsat pracovní místa z hlediska pracovních činností a předpokladů pro jejich výkon, identifikaci potřebných a dosažených kvalifikačních předpokladů a tím i adresné určení vzdělávacích potřeb. Využitím funkcí informačního systému je umožněno racionální plánování personálního rozvoje

podniku, sledování individuálních kariérových drah, výběr vhodných zaměstnanců do funkcí specialistů i na manažerské posty a vytváření plánů vzdělávání zaměstnanců ČD.

6.2 Hospodaření s pracovními silami

Do systému hospodaření s pracovními silami patří výběr zaměstnanců, včetně vytvoření kariérových drah pro zaměstnance určené na obsazování specifických pracovních míst. Základním předpokladem hospodaření s pracovními silami je naplnění předchozí podkapitoly prostřednictvím popisu pracovních míst. Teprve tehdy lze odpovědně říci, kdy, koho a proč společnost potřebuje nebo nepotřebuje. U většiny systemizovaných míst lze vystačit pouze s výběrem uchazeče, který splňuje požadovaná kritéria odborné i zdravotní způsobilosti. U pracovních míst vedoucích zaměstnanců organizačních složek a vrcholového stupně řízení společnosti je zaveden systém pro výběr vhodných kandidátů - vytvoření tzv. kariérových drah.

Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životního období člověka, která je spojena s jeho prací a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem, nejčastěji směrem vzhůru. Souvisí s prací pro firmy s pyramidálním uspořádáním organizační struktury, mezi něž České dráhy nepochybně patří. Dle Tureckiové se „...týká tento typ rozvoje jen určitých skupin zaměstnanců a s tím, jak se mění strategické zaměření i věcné (strukturální) uspořádání firem, je stále větší důraz kladen také na horizontální rozvoj pracovníků, respektive na obohacování a rozšiřování jejich práce a na rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí. V takových firmách jsou pak lidé obecně vedeni k větší míře samostatnosti v myšlení i konání a zároveň s tím také k využívání všestranně výhodné týmové spolupráce...“ (Tureckiová, 2004, s. 98).

Kariérové dráhy jsou orientovány na výběr vhodných uchazečů s využitím služeb assessment centra (také development centra). Dle Armstronga (1999) „...assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a

strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centre rovněž poskytuje uchazečům možnost lépe se vcítit do organizace a jejích hodnot, takže se mohou kvalifikovaněji rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat či nikoliv. Je to metoda, která je nejvhodnější pro uchazeče ucházející se o pracovní místa vyžadující komplexní profil schopností...“ (Armstrong, 1999, s. 465). Dobře prováděná diagnostika může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího rozvoje pracovníka.

Je důležité zaměřit se na specifikaci harmonogramu přípravy s ohledem na předpoklad zastávané pracovní pozice (plán profesního rozvoje), dále na specifikaci podmínek pro absolvování procesu vzdělávání (uvolňování zaměstnance, smluvní úvazek, povinnosti zaměstnavatele apod.). Nutné je pravidelné hodnocení zaměstnance ve vztahu k dosud zastávané pracovní pozici a pravidelné hodnocení zaměstnance z pohledu výsledků přípravy na budoucí pracovní pozici.

Mezi slabá místa tohoto personálního nástroje patří vnější zásahy do obsazování pracovních míst v podmínkách ČD, mentální nepřipravenost současných zaměstnanců na konkurenci a zmaření vynaložených finančních prostředků.

Předpokládá se zavedení systému nábory zaměstnanců podle předpokladů (včetně kvalifikačních) pro výkon konkrétního pracovního místa a systému pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců s výstupy nejen do odměňování, ale především do plánu profesního rozvoje zaměstnance, včetně dalšího vzdělávání (návrh systému hodnocení zaměstnanců je připravován v souvislosti s uplatněním motivačních prvků do systému odměňování zaměstnanců). Další činností je vytváření personálních rezerv podniku pro další uplatnění ve funkcích manažerů a specialistů.

6.3 Cíle rozvoje podnikového vzdělávání u ČD

Důležitým cílem se stává nastartovat v ČD a.s. proces změny v trvale se učící firmu (včetně celoživotního vzdělávání zaměstnanců ČD a.s.).

Učení je zdroj trvale udržitelné konkurenční výhody, tzn. že je nutno postupně přejít od transformující se firmy k učící se firmě, protože pouze firma trvale se přizpůsobující novým trendům je schopna s úspěchem obstát v konkurenčním prostředí.

Útvar řízení lidských zdrojů je na vrcholové úrovni tím, kdo bude tyto cíle vytvářet a uskutečňovat. Mezi prioritní cíle patří **specifikovat útvar s úkoly assessment centra**, případně development centra v souvislosti se systémem pravidelného pracovního hodnocení zaměstnanců, výběru personálních rezerv, tvorby kariérových drah, profesního i osobního rozvoje zaměstnanců.

Činností zastřešující systém ŘLZ na vrcholové úrovni řízení podniku je **řízení podnikového vzdělávání, tvorba strategie** vzdělávání, gesce Výcvikového a zkušebního řádu, spolupráce s odbornými školami a s nadnárodními institucemi zabývajícími se vzděláváním, tréninkem, výchovou zaměstnanců.

Vzdělávací organizace vybudované uvnitř firmy (ČD nejsou výjimkou, řada prosperujících firem má vlastní vzdělávací instituci) zná nejlépe potřeby vlastní organizace a zaměstnanců, zná strategické vnitřní materiály a zná lidi. Může tedy dokonale naplňovat záměry managementu ČD a strategického útvaru na GR za přiměřených finančních nároků.

Dalším cílem je **definovat a posílit vazbu mezi DVI** (jako poskytovatelem) **a organizačními jednotkami** (jako příjemci) vzdělávání zaměstnanců ČD, včetně zpětné vazby. Důležité je zavedení rolí „Gestorů odborného vzdělávání zaměstnanců ČD.“ (produktové řady, modulu, kurzu) a využití interních (v odůvodněných případech i externích) pracovníků odborných útvarů (odborů) ČD k vytváření vzdělávacích programů. Určení, případně prohloubení jejich odpovědnosti za odbornou úroveň pracovníků v jimi řízeném odborném procesu a zavedení „Poradního sboru pro vzdělávání zaměstnanců ČD“ – plánování, hodnocení, nové aktivity.

Skupina vzdělávání se zabývá nejen samotným vzděláváním zaměstnanců Českých drah, ale i dalšími procesy. Důležitou součástí jejich práce je spolupráce se školami středními i vysokými. Další velkou oblastí je účast na vzdělávacích projektech jednak v rámci České republiky, ale také na mezinárodní úrovni ve spolupráci s dalšími evropskými železnicemi. Vzdělávání na Českých drahách můžeme zařadit do několika kategorií:

- Základní (povinné) vzdělávání – vychází z Výchovného a zkušebního řádu ČD (předpis Ok 2)
- specifické vzdělávání – nad rámec předpisu Ok 2
- jazykové vzdělávání
- vzdělávání manažerské
- vzdělávání nemanadžerské
- spolupráce se školami
- vzdělávací projekty

6.3.1 Cíle podnikového vzdělávání zaměstnanců ČD

Vzdělávání zaměstnanců ČD musí vést i k **dosažení konkrétních cílů** v rámci transformace podniku (a musí vycházet z modelu procesního řízení podniku po vertikálách činností, zejména se zaměřením na nové technologie a kvalitu.

Základním kritériem posuzování kvality služeb a produktů ČD z pohledu vnitrostátního i mezinárodního je **bezpečnost** provozování dráhy a drážní dopravy. Toto kritérium je bezprostředně spojeno s kvalitou vzdělávání provozních zaměstnanců včetně vzdělávání zaměstnanců ČD orientovaného právě na kvalitu.

Orientace na potřeby zákazníků a zvyšování kvality je základním kritériem každé firmy, která chce uspět v tržním prostředí a je impulsem pro zdravý rozvoj a tím šancí každé firmy na vytváření ziskové položky.

Dalším konkrétním cílem je **vytvoření podmínek pro interoperabilitu** personálu ČD znamená to zejména jazykové vzdělávání, vzdělávání

v oblastech znalostí technologie provozu a údržby zahraničních vozů, znalostí mezinárodních norem apod. Tyto znalosti musí být na takové úrovni, že ČD budou cestou svých zaměstnanců schopny zajistit úkoly v rámci evropského kontextu. Důležité je vytváření kvalifikačních a postojových podmínek, tzn. vytvářet podmínky pro udržování kvalifikačních předpokladů pro výkon činností v jednotlivých produktových vertikálách

Cíleně **vytvářet podnikovou kulturu** orientací zaměstnanců na kvalitu práce, na uspokojování potřeb zákazníka a na realizaci cílů podniku.

6.3.2 Cíle podnikového vzdělávání k rozvoji lidských zdrojů ČD

Snižující se počty lidí je nutno nahradit lidmi na mnohem vyšší kvalitativní úrovni vzdělanosti, s vyššími znalostmi a potažmo lepšími schopnostmi přijímat a aplikovat nové poznatky do praxe. Slučování pracovních míst vyžaduje, aby zaměstnanec získával vícenásobné kvalifikační předpoklady pro výkon jednotlivých profesních činností.

Pomoci lidem v organizaci rozvíjet se tak, aby nová a zajímavá místa mohla být obsazována především z vlastních zdrojů. Pro splnění tohoto cíle je nutné vytvářet povědomí vlastní zaměstnatelnosti, použitelnosti pro podnik a tím i zodpovědnosti za udržení a rozšíření kvalifikace. Je možné nabízet kurzy pro rozšíření kvalifikace a získání užitečných dovedností všem zaměstnancům prostřednictvím Intranetu, metodou e-learningu. Organizovat otevřené vnitřní konkurzy na obsazování uvolněných nebo nově zřizovaných pracovních míst.

Organizovat vzdělávání zaměstnanců vybraných do personálních rezerv podniku v rámci realizace kariérových intervencí a pomocí výuky a rekvalifikací motivovat lidi již v organizaci, což působí k přechodu na jiná potřebná místa v rámci organizace, čímž se jednak využije stávající zkušená a s prostředím ČD seznámená pracovní síla a jednak se napomůže zachování sociálního smíru.

Snížit množství času potřebného k zácviku a adaptaci pracovníků, a z tohoto důvodu obsah školení zaměřovat na konkrétní problémy vytipované průzkumy vzdělávacích potřeb. Dále zrušit zbytečné pořádání periodických

zkoušek a **organizovat jen mimořádné zkoušky** v případě potřeby, kterou deklaruje gestor vzdělávání zaměstnanců příslušné produktové vertikály.

Udržovat u zaměstnance pouze kvalifikaci, kterou potřebuje pro výkon profesní činnosti na konkrétním pracovním místě a v tomto duchu přepracovat Výcvikový a zkušební řád pro zaměstnance ČD (Ok 2).

Napomoci **vytváření pozitivní kultury v organizaci**, např. kultury orientované na zákazníka, kdy je nutné participovat na systému vnitropodnikové komunikace, **organizovat průzkumy postojů**, názorů zaměstnanců k aktuálním otázkám a **organizovat speciální kurzy** dovedností komunikace, dovedností obchodního jednání a zvládání obtížných situací pro zaměstnance v linii dotyku s klienty.

6.4 Cílové skupiny ve vzdělávání ČD

Široká škála a rozmanitost povolání v ČD a.s. vytváří nutnost rozdělení zaměstnanců do cílových skupin tak, aby bylo možné vzdělávací akce co nejlépe přiblížit potřebám skupiny, případně i konkrétní profese. Rozdělení zaměstnanců je určeno obsahem a zaměřením pracovních činností, stupněm rozhodovacích pravomocí, zejména ve vztahu k lidským zdrojům, místem výkonu pracovní činnosti v organizační struktuře ČD úrovni zodpovědnosti za vykonávanou pracovní činnost a její vliv na hospodářský výsledek. Dále uváděné rozdělení představuje jen nejzákladnější dělení, další specifikace je nutná při vytváření konkrétních vzdělávacích programů.

Manažery a jejich profil by měly charakterizovat vědomosti, zručnost, schopnost, úroveň jejich osvojení a následného použití ve standardních a zejména v nestandardních situacích při výkonu řídicích činností, práce s lidským potenciálem na pracovišti a mimo něj při zabezpečování pracovních úloh. Primárními aktivitami manažera je plnění funkcí, pomocí kterých působí na objekty managementu a pomocí kterých plánuje, organizuje, vede a kontroluje všechny zdroje (lidské, finanční, informační, materiální atd.). Ve stejném čase může být zapojený do dalších manažerských činností. Z hlediska

rozhodování jsou manažeři zodpovědní za vykonání rozhodnutí v organizaci a současně koordinují aktivity podřízených osob, které zabezpečují splnění cílů.

Management je rozdělen do jednotlivých úrovní na základě stupně řízení:

- **Vrcholový management**, je zprostředkovatelem mezi ČD a obklopující komunitou. Reprezentují ČD směrem ven. Přímo řídí střední úroveň, mají pravomoc stanovovat cíle ČD, celkovou strategii a politiku. Do vrcholového managementu patří generální ředitel, náměstci generálního ředitele, ředitelé vybraných odborů, podílející se na zpracování strategických záměrů ČD apod.

Charakteristickým rysem kvalifikačních předpokladů pro výkon funkcí vrcholového managementu jsou vedle vysokoškolského vzdělání manažerské zkušenosti a široký přehled o hospodářském, politickém a sociální dění v ČR a integrující se Evropě. Tímto směrem musí být i zaměřeno vzdělávání zaměstnanců vrcholového managementu, tzn. aktivní účast na vědeckých konferencích, seminářích, prezentacích, manažerských kurzech orientovaných na vzdělávání zaměstnanců TOP managementu, intenzivních jazykových kurzech apod.

- **Střední management**, primárně odpovídá za implementaci plánů a politiky vypracovaných vrcholovým managementem. Dohlíží na aktivity manažerů prvního stupně (liniový management) a koordinuje je. Segrává úlohu novátora. Jako střední management jsou stanoveni ředitelé ostatních odborů GŘ, odborní zaměstnanci aparátu GŘ, ostatních organizačních jednotek apod.

Průběžné vzdělávání zaměstnanců vrcholového i středního managementu podniku je nutno opřít o spolupráci s renomovanými akademickými a výzkumnými pracovišti. Struktura vzdělávání musí respektovat jednak specifickou odbornost manažera, její rozvíjení, jednak osvojování si průřezových manažerských dovedností řízení lidí, vytváření příznivého podnikového klimatu, orientace zaměstnanců na kvalitu produktu.

- **Prvostupňový management** řídí výkonné jednotky a koordinuje jejich činnost. K tomuto typu patří zaměstnanci, kteří řídí výkonné zaměstnance a koordinují jejich činnost. Vedle předepsaného vzdělání a praxe je pro zaměstnance liniového managementu předepsána většinou i příslušná odborná zkouška dle Výcvikového a zkušebního řádu pro zaměstnance ČD, ČD Ok 2 („VZŘ“). Vzdělávání této skupiny zaměstnanců se proto řídí jednak ustanoveními VZŘ, jednak potřebami získávat a upevňovat širší manažerské dovednosti, povědomí o komplexních aktivitách podniku atd.

- **Nemanažerské funkce**, vytváří zvláštní skupinu odborníků zařazených na vyšších a středních úrovních řízení činnostních/produktových vertikál, ošetřující odborné činnosti podniku.

Vykonávají kontrolní, normotvornou, metodickou a specializovanou činnost. Svou prací ovlivňují práci ostatních výkonných zaměstnanců různé specializace a zabezpečují statistické výkaznictví v různých oblastech práce (personalisté, účetní, ekonomové, právníci).

Školící aktivity cílené na specialisty a zaměstnance správy a administrativy podniku musí, vedle rozvíjení příslušných odborných znalostí a dovedností, včetně jazykových dovedností, poskytovat i prostor pro identifikaci zaměstnanců s podnikem, a na vytváření příznivého podnikového klimatu, především informacemi o rozvojových plánech podniku a o dosahovaných hospodářských výsledcích.

- **Výkonné zaměstnance** charakterizuje úroveň vědomostí, zručností, schopností a jejich používání při výkonu pracovní činnosti. Důležitá je schopnost přijímat a využít informace při výkonu práce s důrazem na vysokou odbornost, kvalitu a časovou náročnost. Pro určenou pracovní činnost se vyžadují specifické schopnosti zaměstnance, odpovídající obsahu vykonávané práce a úrovni organizační struktury ČD, ve které působí

- **Výkonní zaměstnanci prvního kontaktu** jsou charakterizováni kontaktem s cestujícími a ostatními zákazníky ČD realizují produkty vertikál obchodních činností podniku, což je součástí jejich pracovních povinností. Svým

chováním, názorem a způsobem řešení požadavků zákazníků bezprostředně ovlivňují jejich vztah k ČD. Patří sem zaměstnanci ČD center, obchodníci v osobní a nákladní dopravě, zaměstnanci doprovodu osobních vlaků ale i zaměstnanci provozních (dopravních) profesí, kteří na konkrétním pracovním místě vykonávají též obchodní činnosti (výpravčí, strojvedoucí s komerčním odbavením, hradlaři s komerčním odbavením a další).

Školení, trénink zaměstnanců realizujících činnosti obchodního charakteru je potřeba zaměřit jednak na získání a udržování odborných znalostí (tarify, zbožíznalectví, železniční zeměpis atd.), jednak na získávání obchodních dovedností při prodeji produktu, na vnímání širších souvislostí realizace konkrétního produktu nabídkou doplňujících služeb a na vytváření žádoucích postojů směrem k orientaci na kvalitu práce, na vstřícnost ke klientům a na dovednosti komunikace a řešení nesnadných situací.

- **Výkonní zaměstnanci provozu**, je skupina zaměstnanců, kteří výkonem své profesní činnosti mají přímý a časově bezprostřední vliv na bezpečnost provozování dráhy a drážní dopravy. Jsou to profesní činnosti spojené s řízením výlukové činnosti a organizace práce při údržbě, opravách a rekonstrukcích zařízení železniční infrastruktury (železničního svršku, staveb, trakčních a zabezpečovacích zařízení), přípravou a zabezpečením vlakové cesty ve stanici, řízením bezpečného sledu vlaků na trati a s řízením posunu ve stanicích a mezi dopravami, vedením vlaku (řízením lokomotivy, hnacího vozidla) na trati nebo posunovacího dílu ve stanici nebo mezi dopravami na trati.

Kvalifikace této kategorie zaměstnanců musí být prokazatelná vůči Drážnímu správnímu úřadu a vůči SŽDC jako zástupci vlastníka železniční infrastruktury. Kvalifikační příprava a certifikace kvalifikace těchto zaměstnanců musí proto probíhat způsobem srovnatelným se standardy EU dle TSI a Směrnicí o bezpečnosti železniční dopravy. Odpovídají za určitou specializovanou oblast obsluhy a údržby anebo přímo ovlivňují kvalitu a efektivnost práce ČD.

Jejich činnost ovlivňuje postoj zákazníků k ČD jen zprostředkovaně, zákazníci nemohou jejich práci personalizovat, a proto všechny pozitivní i negativní poznatky získané v důsledku kvality jejich práce ztotožňují s ČD jako celkem

Školící a certifikační aktivity je potřeba zejména zaměřit na vytváření podmínek pro získání a udržení schopností zaměstnanců kvalifikovaně, spolehlivě řešit dopravní situace – i mimořádnosti v dopravě. Tomuto cíli je nutno podřídit obsah, rozsah i metody vzdělávání. Způsob získání, ověřování a udržování příslušné odborné způsobilosti pro výkon těchto činností ošetřuje VZŘ.

6.5 Výběr účastníků vzdělávání zaměstnanců ČD

Efektivní výběr účastníka a návrh účasti ve vzdělávacím programu musí vycházet z těchto kritérií:

- Z porovnání požadované pracovní výkonnosti s výkonností dosahovanou v současné době, přičemž se zjišťují případné rozdíly. Analýzou nedostatku se zjišťuje, jakou část z nich je možno odstranit vzděláváním, a či tato míra postačí na to, aby zaměstnanec plnohodnotně vykonával svěřenou pracovní činnost. Při posuzování se bere v úvahu i potřeba informovat zaměstnance o změnách v obsahu pracovní činnosti, tyto změny jsou součástí inovace obsahu pracovní činnosti.
- Z úrovně vzdělání a praxe, intelektuální způsobilosti zaměstnance a jeho motivace k učení. K uvedenému se využívají poznatky z bezprostředního pracovního styku se zaměstnancem a z hodnocení jeho pracovních výsledků (hodnocení zaměstnanců ČD).
- Z porovnání cílů a obsahu vzdělávacího programu se stanovenými nedostatky ve vzdělávání a schopnostech zaměstnance. Výběr a cíle vzdělávacího programu musí vyústit u zaměstnance do odstranění nedostatků a k požadované způsobilosti k výkonu pracovní činnosti.
- Z vyhodnocení ekonomické efektivity vynaložených finančních prostředků na vzdělávací akci.

Návrh výběru účastníka a návrh na jeho zařazení do vzdělávacího programu podává bezprostředně nadřízený zaměstnanec (ve smyslu vykonaného hodnocení, hodnotitel), který v konečném důsledku vyhodnotí i účinnost. Vzdělávací program musí být zaměřený na zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnance (hodnocení zaměstnanců ČD).

Metoda výběru účastníka vzdělávání spočívá v respektování zásad rozdělených do následujících kroků poznání:

- Koho chceme vzdělávat, zda nového zaměstnance nebo zaměstnance, který bude přeřazený na novou pracovní činnost či zaměstnance s neměnným obsahem pracovní činnosti,
- Výsledky z provedeného hodnocení pracovníka poté slouží k doporučení na odborný rozvoj,
- Kategorie zaměstnance určí, zda se bude jednat o manažery či výkonné zaměstnance.

Důvod zařazení do vzdělávání tvoří:

- Splnění podmínek na vykonávání pracovní činnosti (ve smyslu Ok 2),
- Udržení odbornosti,
- Příprava, která souvisí s přeřazením na novou pracovní činnost,
- Příprava sledující rozvoj odbornosti zaměstnance ve vykonávané pracovní funkci,
- Příprava zaměřená na rozvoj odbornosti zaměstnance v příslušné specializaci a vykonávané pracovní činnosti,
- Stupeň vzdělávání je rozdělen na základní, specializované a nadstavbové.

6.6 Posuzování psychické způsobilosti zaměstnanců ČD

Drážní psychologie, zejména posuzování psychické způsobilosti k výkonu povolání má u Českých drah dlouholetou historii a tradici.

V roce 2004 došlo reorganizaci psychologických služeb, a psychologie jako taková byla začleněna přímo pod personální odbor O10 generálního ředitelství. Byla vytvořena dvě psychologická pracoviště – **Centra psychologických**

služeb – v Praze a Olomouci. V logické návaznosti také byla upravena spádovost tak, aby byla rovnoměrně pokryta celá Česká republika. Součástí olomouckého CPS se stalo i Assessment centrum. Začleněním do personálního odboru GR je umožněno pružné řízení obou center ze strany GR a je také zrychlena zpětná vazba i s jednotlivými výkonnými jednotkami.

Centra psychologických služeb jsou vybavena moderní výpočetní technikou, kde jsou využívány nejmodernější psychologické testy. Technická úroveň je u obou center na stejné úrovni a veškerá citlivá a osobní data jsou dokonale zabezpečena proti jakémukoliv zneužití či případnému úniku informací. Interní počítačová síť je autonomní a není připojena do sítě intranetu ani internetu.

Poskytované činnosti spočívají v **posuzování psychické způsobilosti**, která je základním a nezastupitelným úkolem jednotlivých Center psychologických služeb je posouzení psychologické způsobilosti jednotlivých pracovníků pro výkon profese, jak je stanoveno “Směrnicí pro posuzování psychické způsobilosti k výkonu vybraných profesí v železniční dopravě“. Současně nabízí i posouzení psychické způsobilosti pro jiné profese a další zájemce, kteří nepatří k složkám ČD, jako jsou například řidiči či strojvedoucí jiných subjektů, ale také vyšetření studentů, kteří mají zájem o práci u ČD.

Vyšetření individuálního potenciálu zaměstnanců, s následným vypracováním kariérových drah se provádí se v Assesment centru a jeho úkolem je výběr, posuzování psychické způsobilosti perspektivních pracovníků pro kariérový růst, výběrová řízení na nejrůznější pozice, vedení databanky perspektivních zaměstnanců, další vzdělávání pracovníků a podobně.

Centra psychologických služeb poskytují všem zaměstnancům **poradenské služby ČD zdarma.**

Psychologové také provádí několikrát ročně **vlastní školení pro zaměstnance** vybraných profesí spočívajících v kontaktu se zákazníkem na téma mezilidská komunikace, řešení konfliktních situací a profesionální chování.

Mezi **ostatní oblasti užité psychologie** práce patří:

- Spolupráce při vytváření systému podnikového vzdělávání,
- Spolupráce při hodnocení zaměstnanců,
- Podpůrná terapie zaměstnanců po úrazu a nehodové události,
- Psychologické vyšetření zaměstnance ve výpovědní lhůtě – je zaměřeno na jeho potenciál a doporučení dalšího uplatnění,
 - spolupráce při pracovním zařazení zaměstnanců, jejichž způsobilost se změnila,
 - Školení pro vedoucí zaměstnance v oblasti psychologie – mělo by se týkat všech vedoucích pracovníků, lektorů a personalistů.

Jak říká Okoň ...*“důležité je vyškolení vedoucích pracovníků na různých stupních řízení firmy odpovídajícími psychologickými vědomostmi, které mohou ulehčit řešení – rozhodování problémů, na které narazí v každodenní praxi“*. Zdůrazňuje však, že *„je jistě mnoho způsobů, jak uplatnit výsledky tohoto oboru v praxi. Musíme však pamatovat na to, že tak jako v jiných oborech, také v psychologii práce nemáme k dispozici hotové recepty a nemůžeme pomoci při řešení všech problémů, které na pracovišti vzniknou“* (Okoň, 1968. s. 88).

7 VYUŽITÍ E-LEARNINGU U ČESKÝCH DRAH

Zákon o drahách ukládá v § 22 a 35 provozovateli dráhy a dopravci stanovit způsob ověřování odborné způsobilosti a znalosti osob zajišťujících provozování dráhy a provozování drážní dopravy, včetně systému pravidelného školení. Odtud se odvíjí základní poslání Dopravního vzdělávacího institutu. Činnost tohoto vzdělávacího centra Českých drah je mnohostranná, jak je zřejmé z už výše uvedeného textu, ale těžištěm je organizace povinného školení. Zde uvádíme několik čísel ilustrujících rozsah výkonů. Povinné školení se vztahuje na více než 45 tisíc zaměstnanců. DVI má přes 90 školících středisek s více než 220 učebnami. Zaměstnává 62 lektorů na plný úvazek a několik desítek externích lektorů s úvazkem částečným. Zaměstnanci dojíždí do školících středisek z více než 800 služeben. Školení je pro jednotlivé kategorie organizováno 2x až 6x ročně v blocích po 3-6 hodinách. Z celkového ročního výkonu téměř 1 milion „žáko hodin“ připadá na povinné školení přes 60%.

7.1 Analýza účinnosti výukového procesu e-learningu

Naplnění zákonné povinnosti, pokud jde o pravidelné školení, je prováděno všemi úskalími, která s sebou přináší vzdělávání dospělých:

- školení je povinné, přičemž mnoho zaměstnanců je považuje za zbytečné,
- školení zpravidla nepřináší úplně nové poznatky, neboť zaměstnanec je s nimi prvotně seznámen formou výnosů, písemných rozkazů a depeší, předmětem školení je i opakování skutečností, které zaměstnanec zná (nebo má znát), jelikož jsou součástí jeho odborné kvalifikace.

Asi není nutno složitě vyvozovat, že základní postoj posluchače je spíše negativní. V roce 1999 uskutečnila DVI podrobnou analýzu účinnosti výukového procesu. Zde jsou shrnuty nejdůležitější závěry této analýzy:

- Ačkoliv technika výuky prodělala za relativně krátké období neuvěřitelný skok od tabule a křídly k notebooku a multimediálnímu projektoru, na posluchači se nepožaduje žádná změna chování. Jeho povinnosti zpravidla končí dostavením se,

- Zcela chybí trénink krizových a mimořádných situací. Rozsah praktických cvičení je minimální. Tato skutečnost může mít přímý vliv na úroveň bezpečnosti a spolehlivosti provozu,
- Přínos výukových hodin pro jednotlivce je snižován přílišnou univerzálností výuky (např. výpravčí bez přepravních úkonů, musí absolvovat plný rozsah přepravního školení),
- Sdružování do bloků je časově výhodné pro zaměstnance a snižuje cestovní náklady, ale snižuje také efektivitu školení. není optimální rozložení v průběhu roku, nové produkty se někdy školí až po datu zavedení atd.

Ze závěrů analýzy vyplynulo, že účinnost výukového procesu je neuspokojivá a výrazné změny je možné dosáhnout jen vyřešením výše uvedených nedostatků. Znamenalo to vytvořit předpoklady pro aktivní účast posluchače na výuce, zajistit možnost praktických cvičení a tréninku krizových a mimořádných provozních situací, zavést částečnou diferenciaci obsahu školení pro skupiny zaměstnanců v rámci dané profese a zajistit optimální rozložení výuky v průběhu roku, se zaměřením na termíny předpisových změn.

Bezprostředně byl zformulován strategický záměr Dopravního vzdělávacího institutu. Už v průběhu analýzy bylo zřejmé, že tak zásadní změnu v přijatelném časovém období lze realizovat jen technologicky špičkovým řešením. Nebylo pochyb, že jediným takovým řešením, je e-learning. Navazující studie proveditelnosti (autorem byly tehdy Datové a informační služby /DATIS o.z. ČD) prokázala legislativní, organizační, technickou finanční proveditelnost.

7.2 E- learning ve vzdělávání

Představy různých organizací, firem, akademické obce i jednotlivců o e-learningu se dost liší a konečná definice se ještě neustálila. To je logické, jinak pojem chápe technik – zpracovatel, jinak manažer a jinak tvůrce a lektor. Dohady o tom, zda se jedná o metodu či formu, také nejsou vzácností.

Dle Barešové jednodušší definice zahrnují jen vzdělávání za podpory počítačů, ty obsahově různorodější, pak přidávají poskytování informací, školících

materiálů a vzdělávacího obsahu pomocí různých forem elektronických médií (Barešová, 2003, s. 25).

Definice z pohledu manažera: „...e-learning je proces účelného a účinného využití informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání“ (Andragogika, 2003, č.4).

Definice e-learningu uvedená v Pedagogickém slovníku: „Termín se u nás užívá v této anglické podobě nebo v překladu jako „elektronické učení/vzdělávání“. Označuje různé druhy učení podporovaného počítačem, zpravidla s využitím moderních technologických prostředků, především CD-ROM“ (Průcha, Walterová, Mareš, 2001, s. 198).

Podle mně se jedná o metodu vzdělávacího procesu, využívající různých informačních a komunikačních technologií. Jedná se o interaktivní výuku na počítači, prostřednictvím internetu, intranetu, lokálních sítí nebo CD-ROM.

7.2.1 Výhody e-learningu

Z mnoha výhod uváděných v literatuře uvádíme jen ty, které řešily problémy „železničního vzdělávání“:

- posluchač je plně zapojen do výuky,
- výuka je individualizována, školení probíhá ve zvoleném čase a na zvoleném místě,
- školení je možno zaměřit na potřeby posluchače i firmy, může existovat individuální (skupinový) plán,
- úroveň uchování znalostí je vyšší, systém je pro zaměstnance stimulující, výsledky jsou případně měřitelné,
- jde o vysoce efektivní metodu vzdělávání neboť zajišťuje stálý přístup k vědomostem a přitom ve svém důsledku snižuje náklady na cestování, učební prostory a studijní materiály.

On-line výuka byla zavedena do systému povinného školení a do kvalifikačních kurzů, které jsou teoretickou přípravou pro vykonání odborných

zkoušek. K tomu byly zakoupeny produkty americké firmy Asymetrix Learning Systéme, Inc., pro tvorbu, distribuci, řízení a monitorování elektronických kurzů. Řešitelem aplikace systému do podmínek Českých drah byly Datové a informační služby (DATIS), dnes Telematika, a.s. Autory výukových a studijních lekcí je samotný Dopravní vzdělávací institut.

7.2.2 Povinná školení s e-learningem

Technické podmínky na železnici jsou z mnoha důvodů poněkud nestandardní. Jen část provozních zaměstnanců v době zavedení, pracovala s počítačem a opět jen část těchto počítačů je zapojena v datové síti. Pro dostatečné plošné pokrytí se musela zvolit specifická cesta. Vybuďovala se síť „mikroučeben“, to je vhodná místnost s počítačem standardní konfigurace zapojeným do datové sítě. Byly také vybudovány mikroučebny s počítači bez zapojení do datové sítě, pomocí CD-ROM.

Řídící program, seznam oprávněných účastníků – třídní kniha vedená dle organizačních složek a profesí a jednohodinové výukové lekce jsou uloženy na serveru DVI. Posluchač v mikroučebně se připojí na server DVI, po identifikaci obdrží nabídkové menu a zvolí předepsanou lekci. Nabídkové menu obsahuje povinné hodiny s vyznačením již absolvovaných lekcí a dále studijní lekce, které jsou volně přístupné. Řídící program eviduje účast v nastaveném rozsahu. Měsíčně odesílá doklad o školení vedoucímu organizační složky.

Každá lekce obsahuje výklad, text doplněný citacemi, animovanými schémata, tabulkami, grafy a obrázky. Tempo výkladu je řízeno posluchačem, je možno se vracet. V průběhu výkladu je nutno odpovědět na kontrolní otázky, jinak se příslušná část textu opakuje. Na závěr je zadáno několik testových otázek náhodně vybraných ze zásobníku otázek k danému tématu. Lekce jsou atraktivní, poutavé a vtipné, je to dialog s posluchačem, vedený konverzačním tónem.

Rozborem náplně školení u rozhodujících profesí se dospělo k závěru, že povinné školení u provozních profesí je potřebné rozdělit mezi on-line výuku a trénink, asi v poměru 3 : 1. U komerčních profesí lze celý rozsah povinného školení zajistit formou on-line výuky, část výuky by měla být věnována praktickým cvičením, která se při současném školení téměř nevyskytují, což je případ i provozních profesí.

Předem se řešily i případné námitky. Protože při on-line výuce není příležitost na dotazy a konzultace, zřídily se ve všech střediscích podnikového vzdělávání konzultační střediska. Konzultační středisko je otevřeno každý pracovní den v týdnu, ve stejném čase a dotazy je možné podávat osobně, písemně, telefonicky, faxem i mailem.

7.2.3 E – kurzy

Elektronické kvalifikační kurzy, které jsou teoretickou přípravou na odbornou zkoušku, přinášejí vedle stejných výhod, jaké jsou u povinného školení, další možnosti ve srovnání s tradiční formou kurzů:

- počet účastníku není striktně omezen,
- vedle intenzivního studia, při němž je posluchač uvolněn z výkonu dosavadní pracovní funkce, je možné i studium při výkonu dosavadní pracovní funkce, s přiměřenými úlevami,
- v průběhu studia lze uskutečnit diferenciaci do vyvážených studijních skupin, není tedy nutné, aby závěrečné formality vykonali všichni účastníci ve stejném termínu,
- vlastní přípravu posluchačů je možné doplnit opakováním již absolvovaných studijních lekcí nebo přípravnými a testovacími lekcemi,

Organizace kurzu je obdobná jako u distančního studia. Na období mezi pravidelnými konzultacemi jsou zadány bloky studijních lekcí. Konzultace jsou jednodenní a slouží také k výkladu obtížných pasáží. V mezidobí lektor monitoruje průběh studia dle údajů v třídní knize.

Komunikace s lektorem je organizována elektronickou poštou se zaručenou dobou ohlasu. Pro vyspělé posluchače se připravuje ověření on-line komunikace ve studijním kroužku a komunikace formou diskusního panelu.

Při tvorbě studijních lekcí jsou dodrženy všechny pedagogické zásady, tzn. Vedle výkladu obsahují lekce i ověření míry pochopení, shrnutí látky, opakování, praktická cvičení atd. Jako podpora vlastního studia budou připraveny bloky přípravných a testovacích lekcí v rozsahu asi jedné třetiny, až jedné poloviny objemu hodin základního kurzu.

V první verzi e-kurzu byly studijní lekce připraveny stejnými prostředky jako u povinného školení, tj. bez využití zvukové karty, videonahrávek a složitých animací, ale v další verzi se zpracovaly i varianty vizuálně propracovaných a ozvučených lekcí, buď výhradně na CD-ROM nebo on-line s podporou CD-ROM.

DVI zpracoval a po vyhraném výběrovém řízení pořádaném Ministerstvem dopravy, nabízí jako svou významnou obchodní nabídku vně Českých drah, **elektronický kurz pro „poradce pro přepravy nebezpečných věcí po železnici“**. Tyto poradce musí mít dle nařízení vlády všechny podniky zabývající se železniční přepravou a přepravující nebezpečné věci nad 50 tun ročně. Po absolvování elektronického kurzu a úspěšném složení testů, může se uchazeč přihlásit na státní zkoušku na Ministerstvu dopravy, kde po úspěšném složení, získá certifikát platný v celé Evropské unii.

Je možné tento kurz absolvovat i klasickou výukou, je ale výrazně dražší a z tohoto důvodu, téměř nevyužívaný.

Ne nevýznamné jsou i výrazně nižší náklady na pořádání kurzu. Je předpoklad zkrácení doby přípravy u většiny posluchačů a odpadají náklady související s internátní formou studia.

7.2.4 Trénink na počítačových simulátorech

Trénink na počítačových simulátorech je druhou důležitou větví e-learningu. Počítačový simulátor přináší známé výhody:

- akci je možno přerušit nebo opakovat,

- je možná časová konverze,
- umožňuje praktickou výuku stejně jako zkoušení krizových scénářů.

Vývojem počítačového simulátoru se získal levný trenažér pro komplexní praktickou výuku, neboť náklady na klasický trenažér se přibližují nákladům na skutečné zařízení (např. dopravní sál nebo řídicí stanoviště lokomotivy) a výuka není komplexní, protože převažuje výcvik v obsluze techniky.

Trénink standardních a krizových situací probíhá v rámci povinného školení v počítačové učebně pod vedením lektora. Cílem je naučit zaměstnance prakticky řešit mimořádné provozní situace, i ty, které se v praxi vyskytují ojediněle. V současné době končí první etapa vývoje trenažérů dopravní kanceláře, pro trénink výpravčích.

Systém zahrnuje:

- úkony při řízení sledu vlaků a stavění jízdních cest,
- vedení dopravní dokumentace, včetně písemných rozkazů,
- obsluhu zabezpečovacího zařízení všech typů.

To vše při mimořádnostech, poruchách a nemožném dorozumění.

Každý účastník obsluhuje svůj počítač. Lze modelovat libovolnou železniční stanici, všichni účastníci mohou hrát totožnou úlohu nebo odlišnou bez vzájemné vazby nebo vytvořit souvislý traťový úsek, skutečný či fiktivní. Součástí výuky je i testování znalostí a demonstrování správných postupů. Systém lze použít též k výuce standardních postupů v kvalifikačních kurzech nebo k ověření reálnosti náhradních postupů, např. výlukového jízdního řádu. V počáteční fázi je vývoj simulátoru traťového úseku pro trénink strojvedoucích. Cíle jsou víceméně identické jako u tréninku výpravčích, zde se navíc nabízí významná možnost využití pro seznámení s místními poměry.

7.2.5 Základní směry dalšího vývoje e-learningu u ČD

Zavedení výše popsaných produktů e-learningu na Českých drahách je pouze základem pro zásadní změny pojetí odborné průpravy zaměstnanců a řízení lidských zdrojů.

Předpokládají se zejména tyto směry:

a) přehodnocení formy udržování odborné způsobilosti zaměstnanců a to na všech pozicích. Dnešní systém je vedle povinného klasického školení pouze osobní přiděl vybraných předpisů, jejich opravy, předpokládané vlastní studium a periodické zkoušky v pětiletém období. Nárazovost přípravy je zřejmá.

Ideální představa znamená :

- elektronická sbírka předpisů je přístupná kdykoliv a kdekoliv,
- příprava bloků opakovacích lekcí a praktických cvičení pro udržování znalostí a bloky testovacích lekcí pro ověřování znalostí,
- absolvování definovaného rozsahu ve vymezeném období nahradí periodickou zkoušku.

b) profesní komunikace neexistuje, možná snad v některých příspěvcích odborných časopisů. Předpokládají se diskusní panely orientované profesně a zaměřených na oblast odborné přípravy, ale i otevřených i pro další oblasti.

c) jednotný systém odborného vzdělávání zaměstnanců. Panuje přesvědčení, že vybudovaný systém, přeroste v systém soustavného odborného vzdělávání dle kariérových drah i nad jejich rámec. Bude to systém hierarchicky řazených kurzů. Podmínkou je podstatné rozšíření znalostní databáze o další technické a ekonomické obory potřebné k všestranné přípravě zaměstnanců, včetně jazykové přípravy, propojení na externí kurzy škol a vzdělávacích agentur a napojení na obdobné systémy zahraničních železničních podniků, vyplývající ze závěrů konference UIC – „New Technologies and Training“ v Madridu. Takové řízení a monitorování odborné průpravy vytvoří stimulující prostředí pro vzdělávání podle

individuálního zájmu, umožní vyhledávat pro konkrétní projekty všestranně připravené specialisty a korigovat kariérové dráhy na základě vlastního přístupu zaměstnance.

- d) střednědobým záměrem je vytvoření Elektronické školy Českých drah a domníváme se, že výše zmíněné systémy překrývající všechny obory činnosti ČD, se tak stanou klíčovým nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů.

8 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo poskytnout informace a přehled o problematice podnikového vzdělávání pracovníků v organizaci a významu podnikového vzdělávání. Důraz kladu na vzdělávání pracovníků v prostředí ČD, se zaměřením jednak na vzdělávání pracovníků v systému personální práce odboru personálního ČD a jednak na vzdělávací činnost DVI, včetně důležité a neopominutelné součásti, tj. lektorů, zajišťujících v první linii podnikové vzdělávání.

Se vstupem do Evropské unie se předpokládalo zrychlení všech změn nutných k přizpůsobení se firem novému prostředí. A právě tato skutečnost postavila před každou firmu nelehký úkol a to posílení konkurenceschopnosti. Bylo zřejmé, že vysokým požadavkům otevřeného evropského trhu vyhoví a obstojí na něm pouze ta firma, která bude schopná čelit rizikům a současně bude schopná využít příležitosti ke svému rozvoji. Všech těchto úkolů se lze zhostit jedině tehdy, má-li firma kvalitní lidské zdroje. A jejich kvalita je dána v maximální míře jejich vzdělaností, znalostmi, zkušenostmi a ztotožněním se s cíli firmy. K zajištění vzdělaných lidských zdrojů v ČD měla přispět i zpracovaná a v textu zmíněná koncepce vzdělávání, jejímž zadavatelem a schvalovatelem je odbor personální ČD a která je součástí koncepce personalistiky. V prezentaci na webových stránkách ČD je zveřejněno, že uvedenými koncepcemi byla zahájena činnost, směřující k moderní obchodní společnosti, která si dovede zaměstnanců vážit, a která také umí využít jejich potenciálu k vlastnímu rozvoji a k dosažení plánovaných výsledků. Podívala jsem se tedy na jednotlivé body koncepce vzdělávání, které se naplňovat daří a naopak a provedla SWOT analýzu, tj. analýzu silných a slabých stránek koncepce vzdělávání ČD.

SWOT analýza

1. Silné stránky

- dlouhodobá tradice podnikového vzdělávání u ČD je vysoce hodnocena jak vlastními zaměstnanci, tak i externími účastníky vzdělávání,
- uznávané postavení ČD v mezinárodním kontextu

- kvalitní sbor odborných garantů a lektorů pro povinné vzdělávání zaměstnanců ČD a jejich znalost předpisů,
- pokrytí sítě ČD vzdělávacími středisky a dostatečná kapacita školících prostor,
- vlastní vzdělávací instituce ČD,
- vzdělávání zaměstnanců ČD uvnitř za „nákladové ceny“,
- možnost využívat vnitřního potenciálu pracovníků jako lektorů,
- využití znalostí procesů e-learningu k dalšímu rozvoji vzdělávacích aktivit,
- spolupráce se školami,
- výcvikový a zkušební řád je precizně zpracován a je závazný pro všechny zaměstnance ČD.

2. Slabé stránky

- jednostranně zaměřené aktivity řízeného vzdělávání na povinné vzdělávání
- možnost neřízeného kumulování vzdělávacích aktivit u ČD,
- nahodilé využívání externích vzdělávacích institucí, nerealizování dlouhodobého a systematického hodnocení institucí,
- DVI nedisponuje vhodným zařízením pro vzdělávání vyššího typu (manažerské) pro pobytové kurzy,
- chybějící plánování vzdělávacích potřeb a financí,
- nejednoznačně přiřazená odpovědnost odborných útvarů za vzdělávání ve svém oboru,
- neřízený rozvoj využívání simulační techniky,
- nízká technická úroveň vybavení učeben,
- neuplatnění poznatků zástupců ČD z práce v mezinárodních organizacích a projektech zabývajících se vzděláváním,
- komplikovaná podpora vzdělávacích akcí knihovnickou, ediční a publikační činností,
- opomíjení řízení znalostí.

3. Příležitosti

- podpora rozvoji podniku, využití procesu vzdělávání k získání zaměstnanců pro prováděné změny (ovlivňování postojů),

- vhodným zaměřením vzdělávacích programů umožnit zvyšování produktivity a kvality práce u ČD,
- rozsah vzdělávacích aktivit umožňuje efektivní vyjednávání o cenách v případě dodavatelsky zajišťovaných akcí,
- otevření vzdělávacích aktivit i účastníkům mimo ČD umožní zlevnění kurzů pro zaměstnance,
- možnost získat externích tržeb organizováním vlastních kurzů, vytvářet takovou nabídku vzdělávání, která bude mít šanci na úspěch i u dalších, zejména železniční dopravou se zabývajících subjektů,
- racionalizace nákladů na vzdělávání ČD pod gescí DVI, jednotným organizováním vzdělávacích akcí,
- zavedení akreditací a certifikace kurzů, lektorů, frekventantů dodávající potřebný kredit vzdělávacím aktivitám,
- využití probíhajících organizačních změn u ČD k získání potřebných prostor pro DVI (např. Masarykovo nádraží v Praze),
- podpora orientaci ČD na zákazníky,
- využití zájmu DB AG o spolupráci v nadnárodních projektech.

4. Hrozby

- nesystémový přístup k výběru vzdělávacích aktivit a subjektů a v důsledku toho snížení kreditu vnitropodnikového vzdělávání ČD,
- úbytek vzdělávacích aktivit s následným zajišťováním vzdělávacích aktivit externími dodavateli a navyšováním jejich cen,
- nebezpečí odchodu perspektivních zaměstnanců od ČD do firem nabízející systém vzdělávání k udržení a prohloubení kvalifikace (kvalifikační růst),
- zaostávání v oblasti nových poznatků a technologií,
- nedocnění vzdělávání zaměstnanců v provozních profesích může ohrozit úroveň bezpečnosti provozování dráhy a drážní dopravy jako základního kritéria kvality práce u ČD,
- nedostatečné využívání progresivních didaktických technik při školení personálu,
- vícenáklady na výchovu a výcvik nových zaměstnanců při nezvládnutí procesu rekvalifikace uvnitř ČD,

- neřešení problémů zaměstnanců odcházejících od ČD z důvodu nadbytečnosti s jejich uplatněním, reakce státní správy a odborů,
- neatraktivita povolání u ČD v případě nevytvoření možností kvalifikačního růstu.

Za velmi zásadní nedostatek v praktickém uplatňování personální strategie považuji hlavně nedostatečnou péči o vedoucí pracovníky na všech úrovních řízení. Jejich vzdělávání spočívá hlavně v prohlubování odborného vzdělávání, ale naprosto žádným způsobem nejsou vzdělávání v koncepci vzdělávání proklamovaných rozvojových programech. Vlastním průzkumem mezi vedoucími pracovníky jsem zjistila, že jim dosud nikdy nebylo nabídnuto žádné školení či kurzy zaměřené na speciální dovednosti, například komunikaci, delegování, vedení lidí, zvládání konfliktů a podobně. Zřejmé nedostatky mají vedoucí pracovníci také v „obyčejném“ jednání se zaměstnanci, takže není výjimkou ani docela hrubé chování vysokoškolsky vzdělaného vedoucího pracovníka při propouštění zaměstnance pro nadbytečnost.

Sama za sebe mohu uvést osobní zkušenost s jednáním rovněž vysokoškolsky vzdělaného pracovníka útvaru vzdělávání, kdy po žádosti o vzdělávací akci pro poradce nebezpečných věcí, jsme obdrželi rozhodnutí ředitele personálního odboru o zamítnutí akce elektronickou poštou, v 16,00 hodin, den před plánovanou akcí, takže všichni zúčastnění už byli na cestě, protože se jednalo o exkurzi mimo pracoviště všech poradců. Žádost byla navíc zamítnuta bez udání jakéhokoliv důvodu. Po důrazném ohrazení se proti takovému neprofesionálnímu chování, mi bylo odpovězeno, že exkurze není vzdělávací akce, ale jen prohlídka. S „radostí“ jsem tedy využila svých znalostí z oboru a mj. citovala „co je exkurze“ z kapitoly o praktických metodách, z knihy docenta Mužíka Andragogická didaktika a dopis velmi ostrého znění zaslala na příslušná „vysoká“ ředitelská místa. Výsledkem byla omluva odboru personálního s osobním telefonickým hovorem ředitele, který z tohoto „případu“ udělal precedens a nadále bude i exkurze považována za vzdělávání a povolována.

Mé doporučení vedoucím pracovníkům ČD by bylo zaměřeno v první řadě na zpracování etického kodexu organizace, který u ČD není stále vytvořen. Etické kodexy obsahují zásady, které organizace sleduje při svém podnikání a ve vztazích se svými partnery a zpravidla shrnují morální normy očekávané od zaměstnanců.

Personalisté sami mohou přispívat k uvědomění si etických otázek využitím profesionálních zkušeností při tvorbě etického kodexu, šířit a uplatňovat jeho ideje a pokusit se sledovat naplňování těchto idejí, pořádat přednášky o etických tématech, vytvářet podnikovou strategii a zdůrazňovat její poslání a hodnoty a v neposlední řadě svým profesionálním vystupováním, s důrazem na slušné a rovné zacházení, působit jako vzor.

Ke správnému pochopení a následnému uplatňování etického kodexu je důležité zaměstnancům zdůrazňovat jeho význam a využívat k tomu i vzdělávací aktivity.

Souběžně bych útvaru vzdělávání doporučila systematicky vytvářet plán vzdělávání, aby se odstranily nešvary ve formě pořádání nahodilých vzdělávacích akcí nabídnutých externími firmami. Žádná metodika pro řízení vzdělávacích aktivit není zatím zpracována, není tedy ani přiřazena konkrétní odpovědnost za výsledky vzdělávání a neprobíhá ani vyhodnocení vzdělávacích aktivit. Doporučuji zpracovat katalog vzdělávacích akcí, který by obsahoval širokou paletu vzdělávání zaměřeného na taková témata, jako je například etika v personální práci a profesionální vystupování, motivační strategie zaměřené na podnikové klima a dovednosti v oblasti vedení lidí, komunikaci, uvolňování lidí z organizace, „outplacement“, poradenské služby a podobně.

Dopravní a vzdělávací institut, a. s., je organizačním a odborným garantem vzdělávání zaměstnanců ČD a měl by zajišťovat komplexní vzdělávání pro všechny zaměstnanecké pozice, od řadových zaměstnanců, po střední management. Ve své nabídce má uvedeno například manažerské vzdělávání vlastními lektory a tím se dostávám k problému vzdělanostní úrovně lektorů. V kapitole o lektorském zajištění jsem uvedla, že pouze jeden z 65 lektorů, má

vysokoškolské magisterské vzdělání andragogického směru, dosud žádný z ostatních, není ani bakalář. Jak by tedy mohli zajišťovat, připravovat a sami vést manažerské vzdělávání? Dalším problémem vyplývajícím z nedostatečného vzdělání, je dle mého názoru, organizace výuky. Když jsem nastoupila na místo odborné lektorky, bývalo vžitou praxí, výuku „odříkat“ dle předložených bodů. Výuka nebyla interaktivní a školené nemotivovala k žádné aktivitě. Výuka nebyla kontrolována, ani hodnocena a byla často zkracována příslušná časová dotace.

Lektorům doporučuji se primárně věnovat učební osnově, která musí obsahovat podrobné rozpracování dané náplně školení a dílčích obsahových bodů, vymezení časovou dotaci, rozčlenění témat v příslušné logické návaznosti, formulaci hlavních myšlenek, stanovení didaktických forem a metod a určení, jakým způsobem se budou ověřovat výsledky výuky.

Vždy je nutné dbát na kvalitu výuky, prioritou pak je praktický užitek ze vzdělávání pro účastníka. Lektor vždy musí ve výuce dbát na pozitivní klima komunikace mezi ním a účastníky, vzbuzovat v účastnících pocit, že výuku zvládnou a nezapomenout dopřát jim pocítit zážitek úspěchu, který vede k pokroku v učení.

Dalším důležitým doporučením je zaměřit se na učební cíle, protože zachycují to, co má účastník na konci školení či kurzu vědět. Správně formulovány jsou učební cíle obsahují-li jednak předmět, tj. co má účastník vědět a jednak činnost, tj. co má účastník umět konat.

Často se ve výuce stává, že lektor vykládá látku chaoticky, přednáší zbytečně příliš podrobně, což je unavující a ztrácí se podstata problému nebo naopak mluví až překotně, že účastníci látku nestačí sledovat. Doporučuji proto tuto učební látku rozčlenit na několik kratších etap, rozvrhnout si své téma na několik přehledných logických úseků. Důležitou pomůckou pro rozčlenění látky jsou podrobné cíle, kdy se na základě jejich znalostí dosáhne účelného rozčlenění tématu.

Na závěr bych ráda doporučila všem lektorům, aby na sobě pracovali a vzdělávali se, aby se nespokojili s deseti dny pedagogického minima. Chtějí-li zažívat prestiž svého povolání, které je krásné, pak deset dnů k rozsáhlým znalostem z andragogiky, pedagogiky, psychologie a dalších příbuzných věd rozhodně nestačí.

9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M. 1999. Personální management

Praha: Grada Publishing, 1999.

ISBN 80-7169-614-5

BAREŠOVÁ, A. 2003. E-Learning ve vzdělávání dospělých

Praha: Nakladatelství VOX, 2003

ISBN 80-86324-27-3

BENEŠ, M. a kolektiv. 2001. Marketing a práce s absolventy vysokých škol

Praha: Eurolex Bohemia, 2001

ISBN 80-86432-06-8

BENEŠ, M. a kolektiv. 2002. Idea vzdělávání v současné společnosti

Praha: Eurolex Bohemia, 2002

ISBN 80-86432-40-8

ČÍŽEK, J. 1958. Železniční školství. Praha: Dopravní nakladatelství, 1958

DOKTOROVÁ, B. 1992. Vybrané kapitoly z teorie organizace

Praha: Karolinum, 1992

ISBN 80-7066-616-1

ENCYKLOPEDIIE VÝKONNOSTI II.- VÝROBA. 1932

Praha: Sfinx, Bohumil Janda, 1932, sv. 3, s.657

HARTL, P. 1999. Kompendium pedagogické psychologie dospělých

Praha: Karolinum, 1999

ISBN 80-7184-841-7

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. Psychologický slovník

Praha: Portál, 2000

ISBN 80-7178-303-X

- HONS, J. a kol. 1990. Čtení o Severní dráze Ferdinandově. Praha: Nadas, 1990
- KNAPPER, CH. K., CROPLEY A. J. 1981. Lifelong Learning and Higher Education. Croom Helm Ltd., Poydient House, Beckenham. Kent .
ISBN 0-7099-1536-5
- KREJČÍŘÍK, M. 1991. Po stopách našich železnic. Praha: Nadas, 1991
- LANSBURGH, R. H. 1928. Industrial Management. New York, 1928
- LUTOVSKÝ, J., 1932. Encyklopedie výkonnosti II – výroba.
Praha: Sfinx, 1932
- MAYEROVÁ, M. 1970. Motivace pracovní činnosti u dopravních povolání
Praha: Nakladatelství dopravy a spojů, 1970
- MARKES, H. 1922. Naše železnice v číslicích. In: Železniční revue, č. 15,
1922
- MUŽÍK, J. 1998. Andragogická didaktika
Praha: Codex Bohemia, 1998
ISBN 80-85963-52-3
- MUŽÍK, J. 1999. Profesní vzdělávání dospělých
Praha: Codex Bohemia, 1999
ISBN 80-85963-93-0
- OKOŇ, J. 1968. Psychologia czlowieka pracujacego
Warszawa: „Książka i Wiedza“, 1968
- PALÁN, Z. 1997. Výkladový slovník vzdělávání dospělých
Praha: DAHA, 1997
ISBN 80-902232-1-4

- PROKOPENKO, J., KUBR. M. 1996. Vzdělávání a rozvoj manažerů
Praha: Grada Publishing, 1996
ISBN 80-7169-250-6
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. 2001. Pedagogický slovník
Praha: Portál, 2001 ISBN 80-7178-579-2
- ŘEHÁK, M. 1981. Úvod do didaktiky dospělých.
Praha: Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1981
ISBN 59-218-78
- SEDLÁK, M. 1967. Organizácia amerických firiem a manageri
Bratislava: Práca, 1967
ISBN 74-028-67
- SENGE, P. 1990. The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning
Organization. New York: Doubleday, 1990
ISBN 0-385-26094-6
- ŠKODA, K. 1996. Kapitoly z dějin andragogiky
Praha: Karolinum, 1996
ISBN 80-7484-326-1
- ŠPAČEK, S. 1932. Encyklopedie výkonosti II – výroba
Praha: Sfinx, 1932
- TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách
Praha: Grada Publishing, 2004
ISBN 80-247-0405-6
- WERDER, L. 1980. Alltägliche Erwachsenenbildung
Stuttgart: Klett Verlag, 1980
ISBN 3-407-50092-0

INTERNÍ MATERIÁLY ČD:

NIKUTTA, S. 2000. Training in the times of change, to bring about change
Paris: Dienstleistungs Centrum Bildung, 2000

Verner, F. 2001. Zpráva o výsledku stáže u DB Bildung. Čj. 55266-01/2001
Koncepte vzdělávání zaměstnanců, čj. 59772/2004-O 10

Ročenka drah 1938/1939

Strategická studia odborného vzdělávania a prípravy. Birks Sinclair and
associates Ltd., Bratislava: Výzkumný ústav prevádzky, 1992

Systém přípravy odborníků ČD pro UIC. Čj. 56875/98-010, GŘ Praha 1999

Systém výběru, výchovy a vzdělávání zaměstnanců ČD, čj. 873/99-09/1

Úřední list GŘ železnic č. 1, 1918

Úřední věstník Ministerstva železnic č. 10, 1919

Věstník ředitelství ČSD č. 47, 1919

Věstník Ministerstva dopravy pro odbor protektorátních drah Čech a Moravy,
č. 37, 1940

Úřední věstník Ministerstva dopravy č. 23, 1949

Prozatímní směrnice pro povinné stálé odborné školení, Věstník ČSD, č. 6,
1951

Věstník ČSD č. 4, Zřízení závodních škol práce, 1951

Věstník Ministerstva dopravy č. 9, Pravidla poučování, 1956

Věstník Ministerstva dopravy a spojů č. 3, 1962

Věstník Ministerstva dopravy a spojů č. 18, 1964

Věstník Ministerstva dopravy č. 7-8, 1969

Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

Zátoková, A.: Vzdělávání pracovníků Českých drah

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evid. listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Pokračování evid. listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

