

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

**Optimalizácia systému vzdelávania prevádzkových
zamestnancov ZSSK CARGO**
**Optimization of the Educational System for the operations employees
of ZSSK CARGO**

Magisterská diplomová práca
Valéria Boháčová

Vedúci magisterskej diplomovej práce: prof. Dušan Šimek

Olomouc 2011

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som záverečnú magisterskú diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím dostupnej literatúry a ostatných zdrojov, ktorú citujem v texte a v plnom rozsahu uvádzam v zozname použitej literatúry.

Olomouc, 30.3.2011

.....

Valéria Boháčová

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 POSTAVENIE, VÝZNAM ŽELEZNICE V HOSPODÁRSKOM SYSTÉME.....	8
1.1 Strategické riadenie organizácie.....	9
1.2 Procesné riadenie organizácie	10
1.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov z hľadiska vzdelávania.....	11
1.4 Tradícia vzdelávania v podmienkach železnice.....	14
2 SYSTÉM MERANIA VÝKONNOSTI	16
2.1 Učiaci sa organizácia	16
2.2. Riadenie pracovného výkonu.....	18
2.3 Balanced Scorecard	20
2.4 Riadenie podľa kompetencií.....	22
3 KOMPETENCIE V PRACOVNOM KONTEXTE AKO ZÁKLAD K	
VZDELÁVACIEMU PROCESU	27
3.1 Kompetencie ako spájajúci prvok.	28
3.2 Predpoklady pre realizáciu vzdelávania.....	32
3.3 Funkčná gramotnosť – reflexia praxe.....	36
3.4 Formovanie pracovných schopností zamestnancov.....	39
4 PODSTATA A VÝZNAM PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA.....	41
4.1 Ciele a úlohy podnikového vzdelávania.....	42
4.2 Organizácia vzdelávania a administratívne postupy.....	43
4.3 Realizácia podnikového vzdelávania	45
4.4 Hodnotenie vzdelávania	50
5 ANKETA.....	54
5.1 Prípravná etapa	54

5.2 Realizačná etapa	57
5.3 Etapa štatistického spracovania výsledkov.....	58
5.4 Interpretácia výsledkov	65
6 ZÁVER	68
7 ZOZNAM LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV.....	70
8 SKRATKY A PRÍLOHY.....	73

ÚVOD

Železničná doprava pôsobí v niekoľkých odvetviach. Zahrňuje nákladnú a osobnú prepravu, opravu a údržbu koľajových vozidiel, dopravnú službu. Každá oblasť je organizovaná ako samostatná strategická podnikateľská jednotka. Železnica je súčasťou infraštruktúry štátu. Ostatným odvetviam poskytuje prepravné služby k výmene produkcie v súlade s príslušnými trhovými podmienkami. Má svoje osobitné špecifiká, ako rozlíšenie prepravného a dopravného procesu. Dopravný proces – je konkrétny pohyb dopravných prostriedkov po dopravnej ceste. Prepravný proces – je premiestňovanie tovaru a osôb. Prepravou nákladu sa zaoberá ZSSK CARGO. Charakteristické vlastnosti železnice predurčujú jej prednostné postavenie na dopravnom trhu. Podľa Hittmára, Strišša, jej prednosti sa dajú stručne charakterizovať ako ekologickú, bezpečnú a energeticky výhodnú dopravu (1997, s. 11-12).

Špecifické rozlíšenie dopravného a prepravného procesu vyžaduje zvýrazniť úlohu riadenia v systéme dopravy. Táto úloha vychádza zo všeobecných poznatkov, z univerzálne platných metód, modelov, prístupov. Spoločnými znakmi všetkých poznatkov sú ľudia – ich rozvoj, funkcie - ich proces riadenia, zdroje - ich efektívne využívanie.

Železnica tieto znaky transformuje a prispôbuje reálnejším podmienkam praxe. Ako všetky progresívne podniky i železnica si uvedomuje, že aj najlepšie stratégie sú úspešné len vtedy, ak sú zabezpečené a podporené ľuďmi. Na rozdiel od výrobnjej sféry, pri poskytovaní prepravných služieb nastáva priamy kontakt medzi zamestnancami a zákazníkmi. Kvalita tejto služby je menej zaručená a viac variabilná. Službu nemožno vopred prehliadnuť a poznať aký bude výsledok. Zákazník posudzuje službu nielen z hľadiska jej technologickej kvality, ale i z hľadiska prístupu kontaktného zamestnanca. Aby bola zmiernená neurčitost' prepravného výkonu, je potrebné podať zákazníkovi už vopred svedectvo o kvalite poskytovanej služby. To je možné zabezpečiť jedine pomocou kvalifikovaného vystupovania zamestnanca. Prepravný výkon je vytváraný a spotrebovaný súčasne. Kládne vysoké nároky na kvalitu a kvantitu práce prvolíniových zamestnancov prevádzky. Úroveň prepravného výkonu, ktorá je závislá od ľudského činiteľa, železnica zvyšuje podnikovým vzdelávaním v súlade so svojimi podnikateľskými záujmami a potrebami (Hittmár, Strišš, 1997, s. 1-30, 109-167).

Cieľom mojej práce je optimalizácia vzdelávacieho systému prvolíniových prevádzkových zamestnancov nákladnej prepravy ZSSK CARGO. Potvrdiť alebo poprieť potrebu optimalizácie vzdelávacieho systému vzhľadom k špecifickosti povahy ich práce na základe kompetenčného modelu. Štruktúra práce je koncipovaná v časovom slede: minulosť – prítomnosť – budúcnosť. Po definovaní teoretických východísk a po stručnej genéze sa pokúsím priblížiť zmeny, ktoré nastali za posledné roky a mali vplyv na stratégiu vzdelávania. K práci použijem metódu: analýzu dokumentov, analýzu kompetenčných modelov, deskripciu, anketový prieskum.

V práci používam pojem podnikové vzdelávanie, ďalšie profesné vzdelávanie. Pre upresnenie je potrebné vysvetliť rozdiel medzi pojmami. Profesné vzdelávanie zahŕňa aj školskú prípravu na povolanie. Podnikové vzdelávanie je organizované firmou za účelom zníženia rozdielu medzi objektívnou a subjektívnou kvalifikáciou. Ďalšie profesné vzdelávanie obsahuje prehľbovanie pracovných schopností, znalostí v priebehu pracovného života zamestnanca (Palán, 1997, s.86).

Nakoľko v mojej práci viackrát budem používať pojmy vzdelávanie, učenie, vyučovanie, považujem za potrebné vymedziť ich rozdiely podľa Mužíka (2004, s.13-14):

- vzdelávanie* – je proces, v ktorom si prostredníctvom vyučovania človek osvojuje sústavu poznatkov a činností. Interiorizáciou ich pretvára na vedomosti, zdatnosti. Odohráva sa medzi vzdelávateľom a vzdelávaným;
- vyučovanie* – je činnosť lektora. Motivuje, usmerňuje učenie účastníka, aby dosiahol požadovaný cieľový stav;
- učenie* – je aktívna činnosť účastníka. Znamená kvantitatívny a kvalitatívny nárast poznatkov, čo prináša zmenu hodnôt, postojov a aj ďalšie prvky v rozvoji človeka;
- výuka* – je komplexný proces, ktorý tvorí synergický efekt vyučovania a učenia. Často sa používa pojem didaktický proces.

V prvej časti práce sa upriamim na analyzovanie strategického a procesného riadenia ZSSK CARGO, na strategické riadenie ľudských zdrojov z hľadiska vzdelávania poukazujúc na tradície vzdelávania na železnici od čias jej vzniku. V druhej časti predstavím tie nástroje merania výkonnosti, ktoré dávajú podnet k vzdelávacej aktivite.

V tretej analyzujem úlohu kompetencií v pracovnom kontexte so zohľadňovaním funkčnej gramotnosti pri formovaní pracovných schopností zamestnancov.

V štvrtej časti deskripciou systému podnikového vzdelávania priblížim organizáciu a realizáciu vzdelávacieho procesu v ZSSK CARGO.

V piatej časti anketou zisťujem optimálnosť vzdelávacieho systému z hľadiska spokojnosti zamestnancov.

1 POSTAVENIE A VÝZNAM ŽELEZNICE V HOSPODÁRSKOM SYSTÉME

ZSSK CARGO zabezpečuje prepravu nákladu. Po vybudovaní nových dopravných koridorov a po modernizácii v technologickej oblasti je schopná kompatibility v európskom prostredí. Po reštrukturalizácii infraštruktúry jej význam sa ešte značne zvýšil. S využitím svojej geografickej polohy dopravnej siete v Európe plní dôležitú úlohu.

Prepravný výkon je služba, ktorú nie je možné skladovať. Vyplýva to z rozdielneho dopytu a ponuky v časovom a v smerovom porovnaní. Železničná preprava sa nemôže spoliehať na rovnomerný dopyt, preto musí mať väčší počet kvalifikovaného personálu i disponibilných dopravných prostriedkov. Variabilita prepravného výkonu tiež závisí od poskytovateľa služby. To je možné zdokonaľovať jedine vzdelávaním prevádzkových zamestnancov (Hittmár, Strišš, 1997, s.1-12).

Súčasnú postavenie ZSSK CARGO je možné charakterizovať nasledovne:

- *silné stránky a príležitosti:*

- pomerne solídna povest' nákladnej dopravy, čo je výrazná hlavne u pravidelných zákazníkov, oceňujú stabilitu, spoľahlivosť a disponibilitu dopravných prostriedkov,
- pomerne hustá sieť a miest na podaj a výdaj vozňových zásielok, čo vyplýva z hustoty železničnej siete,

- *slabé stránky a hrozby:*

- vyššia cenová úroveň ako u konkurenčných dopravcov, čo vedie k úbytku prepravy,
- nestabilné transformačné prostredie na železnici, doteraz nie je jasná budúca povaha podniku a jej organizačné usporiadanie,
- nedostatočné jazykové znalosti prvolíniových zamestnancov,
- hrozba straty monopolného postavenia železnice na prepravnom trhu.

Záverom uvedenej analýzy je, že súčasná kvalita železničnej prepravy neuspokojuje zákazníka v dostatočnej miere. Vedie k tomu, že zákazník tam, kde je to pre neho výhodné, prechádza na iný druh prepravy. Nie je zachovaná tzv. vernosť k produktu železničnej prepravy, ale ide o nutnosť používať služby železnice tam, kde nemá zákazník výhodnejšie možnosti. V situácii, keď dopravcovia majú širokú ponuku na prepravnom trhu a na železnicu neustále pôsobí tlak konkurenčného prostredia. Slovom generálneho riaditeľa,

ZSSK CARGO má nevyhnutnú úlohu „konsolidovať spoločnosť“, „hľadať strategického partnera“ (CARGO, INFO, 2010, s.2), minimalizovať dopad globálnej hospodárskej krízy prostredníctvom reštrukturalizácie procesov a upravením investičných stratégií a rozvojových plánov (<http://www.zscargo.sk/sk/>).

1.1 Strategické riadenie organizácie

Odborná literatúra vo vymedzení mnohých autorov (Hittmár, Armstrong, Kachaňáková), strategické riadenie chápe ako proces, ktorý formuluje víziu, poslanie, ciele organizácie, poskytuje analýzu vonkajšieho i vnútorného prostredia, definuje produkty, zdroje, procesy ako i strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Pre organizáciu to znamená zvoliť správnu stratégiu, zaujať správnu pozíciu pri riadení a neustále to zdokonalovať. Ak to organizácia prehliadne, ani všetky ďalšie opatrenia nedokážu vykompenzovať tento základný nedostatok.

Podľa Kachaňákovvej (2007, s. 27) pri strategickom riadení sa zameriava hlavne na ekonomicky výhodné procesy. Umožňuje zvoliť si vhodnú stratégiu a upresniť tú fázu, ktorou organizácia dokáže úspešne reagovať na zmeny prostredia.

Armstrong pri strategickom riadení hovorí o podnikateľsky orientovanej záležitosti, pri ktorej jeho politika musí brať do úvahy politiku rozvoja ľudských zdrojov (2007, s. 443).

Podľa Hittmára, Strišša strategické riadenie je „proces tvorby a usporadúvania prvkov určitého objektu a vzťahov medzi nimi v priestore a v čase“ (1997, s. 81). Strategické riadenie vnáša do systému rovnovážnosť a stabilitu. Tento systém nefunguje automaticky, ale prostredníctvom ľudských zdrojov, pomocou zrozumiteľného spôsobu vedenia.

Plamínek (2008, s. 40, s. 59) strategické riadenie chápe ako jednu zložku strategického rámca, v ktorom organizácia v rámci strategického kontinua využíva konkurenčnú výhodu vyplývajúcu zo súčasnosti a pomocou ľudských zdrojov sa pripravuje na možnosti v budúcnosti. Pod pojmom ľudské zdroje chápe ľudské vlastnosti, schopnosti, postoje, ich predpoklady k účinnému fungovaniu podnikových systémov. Efektívne vybudovaný systém sa kladne prejaví na firemnej kultúre a na výsledku organizácie.

Plamínek rozlišuje organizáciu (2008, s.40-41):

- *vedenú s ľuďmi* – objektom lojality sú tu nadriadení i podriadení. Podriadení pri riešení prevádzkových problémov sa obracajú o rozhodnutie na nadriadených, výsledkom situácie sú vedúci zamestnanci zavalení operatívnymi záležitosťami;
- *vedenú s myšlienkami* – zamestnanci svoju lojalitu vzťahujú k firemnej myšlienke a k cieľom firmy. Pri riešení prevádzkových problémov sa obracajú na nadriadených iba vtedy, ak situácia je zložitá, neštandardná. Zamestnanci odbreňujú manažérov od rutínnej práce, ktorí takto viac sa môžu venovať rozvíjaniu ďalších strategických záležitostí.

1.2 Procesné riadenie organizácie

Nakoľko v ZSSK CARGO produktom je samotný prepravný proces, je nutné hovoriť o procesnom riadení organizácie. Procesné riadenie je budované na princípe integrácie jednotlivých činností do ucelených procesov. Cieľom je efektívne riadiť prepravné procesy pozostávajúce z rôznych činností. Používa procesný model, ktorý obsahuje všetky podstatné objekty podnikovej reality a ich vzájomné vzťahy. Pod procesom rozumie opakovanú postupnosť minimálne troch bezprostredne nadväzujúcich činností, ktorí generujú produkt s pridanou hodnotou. Proces musí spĺňať tieto charakteristiky:

- výstupom je produkt alebo služba,
- musí mať interného a externého zákazníka,
- má svoje hranice (začiatok a koniec) vrátane nadväznosti na iné procesy,
- jeho výkonnosť je merateľná (ZSSK, 2010, s. 10).

Akcentujúc slová Strenitzerovej a Poniščiakovej (2006, s.17-32), pri procesnom riadení je nutné vytvoriť taký poriadok v nadväzných činnostiach, ktorý umožní kvalitne zasahovať v miestach, kde vznikajú problémy. Pri procesnom riadení sú definované hodnototvorné a podporné procesy.

V železničnej prevádzke každý proces má svojho vlastníka, je definovaný hodnotou, ktorú vytvára. Každý vlastník je zodpovedný za optimálny priebeh i za finálny výsledok.

Definuje majiteľa každej činnosti, rozlišuje odkiaľ a kam smeruje daný úkon, kto je spúšťačom danej činnosti, kto ich prijíma, ako sa menia počas realizácie činnosti, ako na seba nadväzujú, čo je cieľom transformácie vstupu na výstupy. Všetko je podriadené finálnemu výsledku prepravnej služby. V duchu tejto idey každý preberá zodpovednosť za realizáciu prepravného procesu. Každý zamestnanec zodpovedá za tú skutočnosť, aby jeho kolega dostal potrebné zdroje materiálové (vo forme nákladných listov, sprievodných listín) a dátové (hlásenie o ukončení manipulácie, o pristavení vozňa na nakládku či na vykládku) na vykonanie svojho procesu v potrebnom čase a v potrebnej kvalite. Nakoľko v nákladnej preprave tiež je nutné dodržať grafikon vlakovej dopravy, každý kľúčový zamestnanec spoluzodpovedá za realizáciu procesu v požadovanom čase a v kvalite.

Strenitzerová a Poniščiaková (2006, s. 20) súhlasne s Plamínkom tvrdia, že žiadna organizácia nikdy nemôže dosiahnuť výborné výsledky ani pri procesnom riadení, ak sa nevytvorí vhodná podniková kultúra, ktorá bude podporovať zmenu zmýšľania zamestnancov z funkčného na procesné. To je možné docieľiť jedine strategickým prístupom k riadeniu ľudských zdrojov. Súčasťou komplexnej stratégie podniku je aj stratégia riadenia ľudských zdrojov, konkrétne stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktorou hlbšie sa mienim zaoberať v mojej práci.

1.3 Strategické riadenie ľudských zdrojov z hľadiska vzdelávania

Na strategické riadenie ľudských zdrojov rôzni autori majú rôzne definície. Všetkým je ovšem spoločné dosiahnutie synergického efektu medzi personálnou stratégiou a stratégiou podniku.

Podľa Kachaňákovej (2007, s.27-29) ide o cieľavedomý prístup k riadeniu ľudských zdrojov. Cieľom je previazať filozofiu podniku s politikou ľudských zdrojov. Ide o také praktické postupy pri riadení, ktoré sa stávajú súčasťou každodennej práce. Vyjadruje ako zaobchádzať s ľuďmi, ako ich hodnotiť, ako ich rozvíjať a ako koordinovať ich úsilie. Podľa Palána (2002, s. 486) ide o „oblasť riadenia, ktorá sa zaoberá pracovníkmi a ich pripravenosťou pre riešenie cieľov organizácie“.

Armstrong (2007, s. 115 - 117) hovorí o „integrovanom prístupe k vytváraniu personálnych stratégií, ktoré umožňujú organizácii dosiahnuť ich strategické ciele“. Hovorí o zámere, o prístupe pri riadení ľudských zdrojov v podobe politiky, o praxe pri zamestnávaní ľudí, pri stabilizácii a pri vzdelávaní zamestnancov. Cieľom je uľahčiť strategické rozhodnutie v záujme dosiahnutia kvalifikovaných zamestnancov. Armstrong (2007, s. 124) rozlišuje pojmy strategické riadenie a riadenie ľudských zdrojov.

V strategickom riadení ľudských zdrojov vidí všeobecný postup, ktorý naznačuje, ktorým smerom sa organizácia mieni uberať.

V riadení ľudských zdrojov sa formulujú modely, vzorce, definujú sa špecifické oblasti, ktoré sa zameriavajú na to, čo je potrebné urobiť a čo je potrebné zmeniť.

Rozlišuje: - rámcové stratégie – charakterizujú všeobecné zámery organizácie,

- špecifické – obsahujú riadenie znalosti, vzdelávanie a zamestnanecké vzťahy.

Podľa Strenitzerovej a Poniščiakovej (2006, s.68) ide o:

- „konceptný a strategický prístup – vo väzbách personálnej a podnikovej stratégie
- systémovosť v riadení ľudských zdrojov – kompetencie, štruktúry, väzby,
- zasadenie systému riadenia ľudských zdrojov do konkrétneho prostredia“.

O konkrétnej aktivite v personálnej stratégii hovorí Koubek (2002, s. 24-25). Rieši nesúlad medzi pracovnými miestami a počtom zamestnancov, vyčísluje mieru súladu medzi súčasnou zamestnanosťou a z nej vyplývajúcou úrovňou produktivity práce. Určuje aké zmeny sú nutné na úseku ľudských zdrojov pre dosiahnutie súladu.

V podmienkach železničnej prepravy ide o taký prístup k riadeniu ľudských zdrojov, aby organizácia od svojich zamestnancov dostala kvalitnú prácu, vysoký výkon a bezpečnosť prepravy. Zámerom je dosiahnuť synergický efekt celého prepravného procesu. Cieľom personálnej politiky ZSSK CARGO je riadenie zamestnancov spoločnosti tak, aby sa v čo najväčšej miere podieľali na zvyšovaní produktivity a efektívnosti spoločnosti.

Základnými cieľmi sú:

- neustále zvyšovanie odbornosti zamestnancov spoločnosti,
- aktívny a individuálny prístup ku každému zamestnancovi ,
- aktívne plánovanie zamestnanosti,

- manažment kompetencií, od ktorého sa odvíja vzdelávanie zamestnancov a obsadzovanie jednotlivých pracovných pozícií,
- sociálna oblasť, ktorej súčasťou je vytváranie motivujúceho systému odmeňovania.

Pre naplnenie hore uvedených cieľov v spoločnosti je realizovaných niekoľko projektov.

Nakoľko cieľom mojej práce je vzdelávanie zamestnancov, z uvedeného projektu bližšie budem analyzovať oblasť riadenia vzdelávania v podmienkach ZSSK CARGO.

Ľudské zdroje spoločnosť získava:

- prioritne z interného trhu práce,
- z adaptačného programu zameraného na absolventov škôl stredných i vysokých v rámci reprodukcie pracovných síl,
- v mimoriadnych prípadoch z externého prostredia – špecialistu z voľných zdrojov práce.

Pre organizáciu (ZSSK, 2010, s. 58-68) to prináša prínos v:

- zdravších medziľudských vzťahoch,
- odborne zdatných zamestnancoch, ktorí sú pripravení vyhrávať konkurenčné súperenie,
- stabilite zamestnancov organizácie, z ktorých ľudia neodchádzajú, lebo sa cítia byť spokojní, spravodlivo oceňovaní, uznávaní a potrební spolupracovníci,
- kde zamestnanci veria vedeniu organizácie, perspektíve, zmyslu ich práce,
- kde majú možnosť na rozvoj svojich kariér, na sebarealizáciu,
- kde riadenie má vysokú kultúru i úroveň,
- kde ľudia radi investujú do svojej činnosti všetky svoje nápady a schopnosti.

V súčasnosti ZSSK CARGO ani pri najväčšej starostlivosti o svoj personál sa nemôže vyhnúť ozdravným opatreniam v oblasti ľudských zdrojov. Počet evidovaných zamestnancov dosahuje 9 900 ľudí. Nákladný dopravca ZSSK CARGO potvrdil prepustenie 1 850 zamestnancov. Dôvodom je vysoký pomer osobných nákladov k tržbám z prepravnej činnosti. Spoločnosť je zadĺžená. Aby bol postavený na reálnych a pevných základoch, je nutné činnosti spoločnosti zefektívniť a prijať nevyhnutné systémové zmeny (CARGO, INFO, 2010, s.1).

1. 4 Tradícia vzdelávania v podmienkach železnice

„Predpoveď životnej úrovne novorodenca závisí najviac na náhode, kde sa narodilo. V ekonomike je osud určený históriou“ (Vacek, 1998, s. 155). Podľa slov Vaceka základom materiálnej stránky našej existencie je minulý ekonomický rast. Ekonomický rast ale závisí od kvality ľudí, ktorí to vytvárajú. Kvalita ľudskej práce závisí od úrovne riadenia personálu.

Súčasťou riadenia železničného personálu od svojej existencie vždy bola ich príprava rôznou formou vzdelávania. Zaslúži si preto, aby sa tejto tradícii vzdelávania v podmienkach železnice venovala pozornosť.

Pri spracovaní historického vývoja železnice autori publikácie sa zamerali aj na túto skutočnosť. Prvú zmienku o potrebe kvalifikovaného personálu rieši vládny železničný prevádzkový poriadok zo 16.11.1851. Stanovil, že každá železnica musí disponovať kvalifikovaným personálom (Kubáček et al. 1999, s.29-51).

Prvých rušňovodičov školili v Rakúsku. Ich príprava pozostávala z jednoročného dielenského zácviku, počas druhého roku kandidát bol pridelený skúsenému rušňovodičovi. Celá príprava vyvrcholila teoretickou i praktickou skúškou v Polytechnickom ústave vo Viedni. Adepti na dopravnú a komerčnú službu si potrebné vedomosti osvojovali počas svojho pridelenia do jednotlivých staníc. Dopravnú službu mohli samostatne vykonávať až po úspešnej dopravnej a telegrafnej skúške po niekoľko týždennom, neskôr niekoľko mesačnom zácviku. Prípravu završovala komerčná skúška a praktický zácvik v staničných pokladniciach. V tomto období železnica nekládla vysoké nároky na kvalifikáciu pracovných síl. Zmena nastala po rakúsko-uhorskom vyrovnaní v roku 1867, kedy dovtedajšiu individuálnu prípravu nahradila spoločná príprava v kurzoch. Ich prípravu zabezpečovali kalifikovaní zamestnanci z juhорakúskej Južnej železnice. V poslednej štvrtine 19. storočia boli zakladané prvé vzdelávacie spolky. Umožnila konsolidovať prípravu železničných úradníkov, ktorú od roku 1887 vykonávalo ministerstvo dopravy (Kubáček et al. 1999, s. 46-50, 71-99).

Po vzniku samostatného štátu Čechov a Slovákov v roku 1918 nastúpila nová etapa. Medzi podmienky prijatia boli zaradené požiadavky na vzdelanosť. Pre najvyššie pracovné miesto bolo nevyhnutné vysokoškolské vzdelanie, pre funkcie železničných úradníkov bola

podmienkou maturita, pre najnižšiu službu ľudová škola. Výchova železničných úradníkov bola podriadená Ministerstvu dopravy a verejných prác. Otvorilo 10 mesačný kurz a tým zaviedol jednotný výcvik a plošné preskúšavanie všetkých železničných zamestnancov (Kubáček et al. 1999, 174-176).

Po vzniku samostatného Slovenského štátu v r. 1939 závažné zmeny nenastali. Príprava železničných zamestnancov bola vedená rovnako ako za čias ČSD. Učebné osnovy sa nezmenili, iba sa časovo skrátili (Kubáček et al. 1999, 270-273).

V roku 1945 vznikali základy nového systému špecializovanej prípravy železničiarov so stredoškolskou a vysokoškolskou kvalifikáciou. Už to patrilo do pôsobnosti ministerstva školstva. Vo Valticiach bola zriadená Štátna dopravná škola. Pripravovala úradníkov prevádzkovej a administratívnej služby. Štúdium bolo ukončené maturitou a nahradzovalo všetky povinné služobné skúšky predpísané pre prevádzkových a administratívnych úradníkov. Od konca 50. rokov sa zriadili školy v Bratislave, v Trnave, v Košiciach, v Prešove, pre robotnícke povolania v Čiernej nad Tisou. V roku 1952 vznikla Fakulta železničného inžinierstva pôsobiaca v Brne, ktorá v roku 1962 ako Vysoká škola železničná s piatimi fakultami sa presídlila do Žiliny. Vyvíjal sa i spôsob periodického školenia zamestnancov a pre tento účel boli zriadené inštitúty podnikovej výchovy. Školenie delili na dopravné, prepavné a technické, ktoré sú dodnes v platnosti. Bol zavedený jednotný služobný predpis Ok 2 výcvikový a skúšobný poriadok, ktorý upravuje a organizuje formu vzdelávania a následnú certifikáciu skúšky podľa jednotlivých profesií. Tento služobný predpis ostal v platnosti aj po roku 1993 po rozdelení českej dráhy a slovenských železníc na oboch územiach, ba aj po rozdelení ŽSR, ZSSK CARGO, aj Železničnej spoločnosti osobnej dopravy s podrobnou konkretizáciou podľa potreby danej organizačnej jednotky (Kubáček et al. 1999, s.316-325).

2 SYSTÉM MERANIA VÝKONNOSTI

Nie všetky prepravné procesy železničnej prevádzky sú hodnototvorné a nie všetky vyžadujú prehĺbenie znalosti a potrebu vzdelávania zamestnancov. V nasledujúcej kapitole v krátkosti sa budem venovať tým nástrojom, ktoré umožňujú merať výkonnosť a poskytujú prehľad o tej oblasti, v ktorej nedostatky sa javia ako požiadavky na vzdelávanie zamestnancov. Uvedené nástroje zabezpečia náväznosť stratégie vzdelávania na podnikovú stratégiu. Týmito nástrojmi sú: učiaca sa organizácia, riadenie podľa výkonu, balanced scorecard, riadenie podľa kompetencii.

2.1 Učiaca sa organizácia

Existuje mnoho definícií učiacej sa organizácie, ale podľa Armstronga všetky pramenia zo Sengeho vysvetlenia „kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti, formulujú nové spôsoby myslenia, kde sa ľudia sústavne učia spolu sa učiť“ (2002, s.450). Predtým, než hlbšie analyzujem uvedený nástroj, odvolajúc sa na Armstronga, považujem za potrebné vyjasniť si rozdiel medzi pojmom učiaca sa organizácia a učenie prebiehajúce v organizácii, ktoré väčšinou sú považované za synonymá. Nie sú.

- Učiaca sa organizácia – „pomocou vlastných skúsenosti a učenia sa z prebiehajúcich procesov je schopná objavovať to, čo je efektívne“ (Armstrong, 2002, s. 447).

- Učenie prebiehajúce v organizácii – táto teória skúma, ako je možné premeniť učenie prebiehajúce u jednotlivcov na zdroj organizácie tak, aby sa vytvoril intelektuálny kapitál, čo prináša skúsenosť a prax, s čím vytvára produktívny kapitál (Armstrong, 2002, s. 447).

Palán (2002, s.222) učiacu sa organizáciu považuje za komplexný model, kde všetci zamestnanci priebežne sa učia z každodennej skúsenosti. Podstatou tohto modelu je participácia všetkých zamestnancov na riadení prevádzkových procesov a sústavná komunikácia medzi zamestnancami na všetkých úrovniach. Tento model vyžaduje aktívny prístup každého zamestnanca k sebvzdelávaniu, vzájomné odovzdávanie skúsenosti, stálu spätnú väzbu informácií, rotáciu zamestnancov i výcvik.

Belcourt (1998, s. 18) hovorí o organizácii, ktorá vytvára pre ľudí takú klímu, ktorá ich povzbudzuje k vzdelávaniu a kde sa na základe učenia uskutočňuje nepretržitá premena organizácie. Belcourt vysvetľuje vývoj tejto koncepcie ako „reakciu organizácie na externý tlak prostredia“ (1998, s. 220). Vývoj zaraďuje do troch vln:

- v prvej vlne dôraz sa kladie na zamestnancov v prvej línii,
- do druhej vlny zaraďuje management,
- tretia vlna sa spája z prvých dvoch vln a učenie sa stáva univerzálnym spôsobom života zamestnancov organizácie.

Toto vysvetlenie je najbližšie podmienkam železnice. Prevádzkoví zamestnanci v prvej línii sa dostávajú priamo do kontaktu so zákazníkmi. Od ich pripravenosti, vedomosti závisí spokojnosť zákazníka. Spokojný zákazník znamená pre železnicu príjem, nespokojní prispievajú konkurencii. Podstatou tohto nástroja je zachytenie a odovzdávanie znalosti kľúčových činností, ktoré prinášajú organizácii konkurenčnú výhodu a tvoria firemné know-how. Vzdelávanie v podmienkach železnice, ako to ukázala aj tradícia, sa stalo univerzálnym spôsobom pracovného života. Zamestnanec na železnici v mnohých prípadoch dosiahne trvalé zamestnanie, kde od prijatia až po odchod do dôchodku je permanentne formovaný. Kľudne môžeme konštatovať súhlasne s medzinárodným dokumentom vydaným Európskou komisiou pre pracovné a sociálne záležitosti pod názvom Biela kniha, že na železnici sú splnené ciele dokumentu o celoživotnom vzdelávaní v pracovnom kontexte. Vzdelávanie sa tu stáva hlavným faktorom pre rýchle adaptovanie sa na zmeny a na nové potreby globálneho trhu (EC, 1996, s. 2-3).

Vzdelávanie sa týka:

- *explicitných vedomostí* – ktoré sú systematicky utriedené v podnikových interných záznamoch (Armstrong, 2002, s.162).
- V podmienkach železnice sú to železničné prepravné predpisy, ktoré ľahko sa odovzdávajú formou podnikového vzdelávania. Predpisy sú vykonávacími dokumentami s dlhodobou platnosťou. Predstavuje súbor normatívnych ustanovení pre zúčastnené subjekty. Stanovuje práva a povinnosti, záväzný spôsob postupu, vzájomné vzťahy a prevádzkové podmienky.

• *tacitných vedomostí* – tie sa týkajú tzv. tichých znalostí. Existujú v myšliach ľudí, získavajú sa skúsenosťou, písomne sa ťažko formulujú (Armstrong, 2002, s.162). Vzťahuje sa ku kreativite človeka.

- ZSSK CARGO za tým účelom zaviedla obdobie tzv. zácviku a výcviku v rámci orientačného procesu, kde pod vedením skúseného zamestnanca adepti sa zaučujú do „fortieľov remesla“, osvojujú si zároveň podnikovú kultúru a získavajú pohľad na prepravný proces ako na ucelený celok. V rámci daného zácviku znalosti a schopnosti sa nielen získavajú ale i generujú a prenášajú sa do bežnej praxe. Súbežne s tým sa formuje i postoj a správanie zamestnanca. Zároveň sa formuje i psychická pripravenosť zamestnanca čeliť stresovým situáciám, ktoré železničná preprava z titulu nerovnomerného dopytu a dobehu záťaže hodne nadelí. Akcentujúc slová autora Mikolaja, zamestnanec sa učí efektívnemu riešeniu krízových situácií (2000, s.73-77):

- „ pod vplyvom časových deficit“ - pôsobený grafikonom vlakovej dopravy,
- „ pod tlakom zodpovednosti“ – v dôsledku chybného rozhodnutia alebo výkonu,
- „ pod tlakom ohrozenia bezpečnosti zdravia a života“ - vlastného i zákazníkov.

Výsledkom tohto učenia má byť získanie vnútornej rovnováhy, koordinovanosť v správaní a konaní, rozhodnosť pri riešení prevádzkových úloh s nadmernou kvantitou i kvalitou požiadaviek, ako mnohokrát hovoríme „nad vlastné sily“.

2.2 Riadenie pracovného výkonu

Kvalita vedúceho je často posudzovaná podľa kvality jeho pracovníkov. Od nich sa odráža jeho schopnosť rozvíjať vedomosti ľudí a tak skvalitňovať pracovný výkon (Bělohávek, 2005, s. 72). Podľa odbornej literatúry (Armstrong, 2002, s. 413) riadenie pracovného výkonu sa dá definovať ako „systematický proces zlepšovania pracovného výkonu“ pomocou zdokonaľovania výkonov jedinca. Koubek pracovný výkon definuje ako „výsledok spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopnosti a miera pochopenia vlastnej úlohy“ (2002, s. 199). Cieľom tohto nástroja je „nastoliť kultúru vysokého výkonu“ (Armstrong, 2002,s.413), posilňovať právomoc zamestnancov, ktorí preberajú zodpovednosť za pracovné procesy. Tento systém zdôrazňuje potrebu vytvárať pracovné miesta a úlohy „šité na mieru schopností zamestnanca“ (Bartoňková, 2009, s.34).

V železničnej prevádzke vytváranie pracovných miest a činnosti „šité na mieru schopností zamestnanca“ sú priam nemožné. Bránia tomu špecifiká prepravného procesu, ktoré majú mnohokrát špecifické požiadavky na zamestnanca. V podmienkach železnice nadobúda nasledovnú podobu: - zamestnanec na začiatku svojej pracovnej kariéry podľa svojho vzdelania je zaradený do nižšej pracovnej funkcie. Vedúci pozoruje jeho aktivitu, výkon, schopnosti. Ak sa ukáže, že jeho schopnosti sa dajú optimálne využiť aj pri zložitejších pracovných úlohách, vedúci vyjasní v ktorej oblasti a aké vzdelávacie aktivity prichádzajú do úvahy. Predchádza tomu hodnotenie výkonov, ktoré vyúsťuje buď do ústnej alebo písomnej dohody o ďalšie normatívne školenie v rámci podnikového vzdelávania. V nej si osvojí potrebné úkony, zdatnosti, čo doplní samoštúdiom prepravných, dopravných i tarifných predpisov k novému pracovnému úkonu. Povinná odborná príprava sa ukončí skúškou, po ktorej obdrží potvrdenie o odbornej spôsobilosti. Tá ho oprávňuje k samostatnému výkonu. Podľa Koubka, ktorého cituje Bartoňková (2009, s.37-38), v uvedenom nástroji ide o vertikálnu a horizontálnu integráciu personálnych činností a riadenia pracovného výkonu:

- *pri vertikálnej integrácii* – prepája podnikové ciele so schopnosťami zamestnancov.
 - Z hľadiska železnice, cieľom riadenia pracovného výkonu je maximalizovať zisk pri plynulej a včasnej prevádzke. Pritom sa opiera o schopnosti svojich zamestnancov pracovať v záťažových situáciách pod vplyvom časových stresov (prepravu nie je možné časovo priemerne rozvrhnúť pre nerovnomerný dopyt), schopnosť samostatne sa rozhodovať, brať zodpovednosť za svoje činnosti i za rozhodnutia;
- *pri horizontálnej integrácii* – ide o previazanie – zosúladenie pracovných činností, úloh, hodnotenia zamestnancov, vzdelávania, prípadne aj o ďalšie personálne činnosti.
- V železničných pomeroch zdôraznenie práve tej horizontálnej integrácie je veľmi dôležité. Každý úkon na železnici je jedným spájajúcim článkom uceleného reťazca prepravnej služby. Aby tieto úkony hladko na seba nadväzovali rešpektovaním časových potrieb a možnosti železničnej prevádzky, využíva sa práve nástroj riadenia výkonu, z čoho následne vyplynú požiadavky na vzdelávacie potreby.

2.3 Balanced Scorecard

Tento nástroj v štyroch perspektívach prepája podnikovú stratégiu so stratégiou vzdelávania. Na rozdiel od tradičných finančných modelov BSC vytvára rámec pre spojenie ukazovateľov pri meraní výkonnosti organizácie. Základ metodiky tvoria štyri perspektívy: finančné, zákaznícke, interných procesov a perspektíva učenia sa a rastu. Tieto štyri perspektívy vysvetľujú význam prepojenia jednotlivých systémov a určujú kritické faktory úspechu. Ak sa organizácii podarí na základe tých kritických faktorov úspechu odhaliť vzťah medzi príčinou a dôsledkom a vyznačiť ich na strategickej mape, ľahko identifikuje, v ktorých oblastiach musí rozvíjať potenciál svojich zamestnancov na požadovanú úroveň. Podstata BSC, ako vysvetľuje Bartoňková odvolajúc sa na Šmida (2009, s.41-50, 62), spočíva:- vo využívaní kritérií výkonnosti,

- v prirodzenom prepojení strategických a operatívnych cieľov,
- v rovnováhe medzi ukazovateľmi výkonnosti a kritických procesov.

Metodika BSC bola vyvinutá v zahraničí. Jej autori navrhli doplniť finančné ukazovatele o nefinančné. Zistili, že zlepšenie finančných ukazovateľov je mnohokrát predzvesťou straty budúcej konkurencieschopnosti organizácie. Odhalili, že kompletne zostavené ukazovatele dokážu organizáciu už skôr upozorniť na uvedený problém (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.49-52).

Železnica je veľmi rozvetvená organizácia. K svojmu riadeniu využíva systémový prístup. BSC prístup umožní rovnomerné rozdeľovanie zdrojov, vyhodnotenie výkonnosti organizácie. Táto metóda nielen prepája systém riadenia ľudských zdrojov a systém riadenia podniku, ale zároveň poskytuje aj spoločný „jazyk“ ku komunikácii na všetkých úrovniach riadenia. Svoju výkonnosť sleduje zo štyroch perspektív:

Interné prevádzkové procesy: železnica je procesne riadená organizácia. Každý zamestnanec v rámci svojich kompetencií je jedným článkom uceleného tímu prepravného procesu. Na zreteli má pritom:

- ciele: - najdôležitejší je výsledok prepravného procesu, aktivizácia obchodnej činnosti;
- kritériá:- bezpečnosť, plynulosť, včasnosť prepravy, skrátenie prepravnej doby;
- zámery: - ponuku prepravných služieb prispôbiť typu zákazníkov. Pre malé firmy ponúkať prepravu kusových zásielok, pre väčšie vozňové zásielky, kontajnerovú

alebo kombinovanú prepravu;

- iniciatívy: - zamestnanec získava informácie ako súčasť svojej práce, generuje ich, zároveň poskytuje svoje znalosti kolegom za účelom plynulého priebehu prepravy.

Zákaznícka perspektíva: ZSSK CARGO je zákaznícky orientovaná organizácia. Sleduje:

- ciele: - orientácia na zákazníka, jeho spokojnosť je hlavným merítkom zamestnanca;
- kritériá: - zákazníci používajú pre posúdenie kvality služieb kritériá: prístupnosť, vedomosti, zdvorilosť, spoľahlivosť, kompetencie;
- zámery: - udržať doterajší trh a viesť prieskum o potenciálnych zákazníkoch, t.j. robiť prieskum o nových podnikoch, nové rozmiestnenie skladov, atď;
- iniciatíva: - znalosť zákazníka, porozumieť jeho potrebám a venovať im individuálnu pozornosť, zistiť aké vplyvy pôsobia na zákazníkovú voľbu dopravy.

Finančná perspektíva: - interné procesy ovplyvňujú zákaznícke oblasti, tie sú zárukou vyšších príjmov, čo zlepšuje finančnú perspektívu železnice. Udáva:

- ciele: - maximalizácia zisku. Sledovať cenovú politiku, ktorá ako jediný nástroj vytvára zisk;
- kritériá: - zabezpečiť optimálnu cenovú hladinu prepravných výkonov z hľadiska nákladov a príjmov. Eliminovať činnosti, ktoré nepridávajú na hodnote výkonu;
- zámery: - pružná reakcia na ceny konkurencie. Zistiť do akej miery dokáže železnica priblížiť sa tej cene;
- iniciatíva: - vybranému okruhu stálych zákazníkov poskytovať zľavy, zistiť stanovisko dopravcu o cene za prepravu.

Perspektíva učenia sa, rastu a rozvoja: - železnica toho času prežíva obdobie zrelosti výrobku – služby. Na znižovanie svojich nákladov a na zvyšovanie výkonnosti si zvolila stratégiu znižovania stavu s dôrazom na rozšírenie kompetencií zamestnancov. Zabezpečuje to prostredníctvom vzdelávania zamestnancov. Sleduje pri tom:

- ciele: - vzdelávanie prepojiť s pracovnou činnosťou, aby sa zabezpečila flexibilita
- kritériá: - vzdelávanie, odborná príprava má byť prevedená v súlade s kvalifikačnými požiadavkami vyvolanými zmenou technológie, novými metódami riadenia;
- zámery: - koncipovanie profesnej kariéry vychádza zo skutočnosti, že každý pracovník by

si mal byť vedomý svojej perspektívy v organizácii. Vyžaduje zosúladenie cieľov organizácie s osobným zámerom jednotlivých zamestnancov;

-iniciatívy: - kvalifikačný rast umožniť schopným, odborne a psychicky pripraveným zamestnancom (Hittmár, Strišš, 1997, s.113-125).

Ukazovatele uvedených nástrojov znázorňujú v ktorej oblasti, v akej miere, aké vzdelávacie aktivity sú potrebné. Cieľom vzdelávania ako kontinuálneho procesu na železnici je, aby všetci zamestnanci mali jednotné strategické myslenie a konanie. Vyžaduje to ucelenosť prepravného procesu ako služba. Prvolínioví prevádzkoví zamestnanci, ktorí sa dostávajú do priameho kontaktu so zákazníkmi, podstatnou mierou ovplyvňujú vzťah zákazníka k železnici. Svojim prístupom ich môžu odradiť, alebo získať. Z toho dôvodu nevyhnutnou podmienkou úspešnosti prevádzkovej práce je dôkladná a nepretržitá príprava pracovníkov a starostlivosť o ich odborný rast.

2. 4 Riadenie podľa kompetencií

Pre riadenie vitality organizácie bola vyvinutá špeciálna metodika pod názvom Management by Competencies (MbC). Jej podstata spočíva v dosiahnutí synergického efektu pri riadení :

- Ľudskej práce – požiadavky na podaný výkon,
- Ľudského zdroja – možnosti tieto výkony podať (Plamínek, 2008, s.147, 152).

Tento nástroj je založený na dosiahnutí harmónii oboch zložiek.

Svet požiadaviek – sa týka práce, výkonu, na ktoré organizácia následne viaže kompetencie zamestnanca (Bartoňková, 2009,s.40). ZSSK CARGO už pri výberovom procese rozdeľuje požiadavky na tie, ktoré uchádzači musia splňať okamžite a na tie, na ktoré im organizácia dopraje určitý čas. Na tieto požiadavky stavia nastávajúce kompetencie.

Svet možnosti – zahrňuje potenciál výkonu a schopnosti zamestnanca.

Tieto dve zložky spolu tvoria kompetencie konkrétneho zamestnanca, ktoré organizácia rozvíja formou vzdelávania. Do kompetencie vstupujú aj tieto zložky osobnosti: motívy, rysy, postoje, sebadôvera, vedomosti, zdatnosti. Pre vyjasnenie terminológie pojmu kompetencie porovnáam vysvetlenie Koubka (2004, s) v dvoch významoch, kde:

- competence – používa pre kvalifikáciu, vzťahuje sa k očakávanému výkonu,
 - competency – pre schopnosť správania sa podľa požiadaviek pracovného miesta,
- a vysvetlenie Kubeša, Spillerovej, Kurnického (2004, s.14-15) :

- competence - znamená určitú právomoc, rozsah pôsobnosti udelené určitou inštitúciou, t.j. z vonka,
- competency – zdôrazňuje schopnosť vykonávať určitú činnosť, byť v určitej oblasti kvalifikovaný. Zdôrazňuje vnútornú kvalitu človeka, ktorá je výsledkom jeho rozvoja nezávisle od vonkajšieho prostredia. Znamená komplex schopnosti, zdatnosti, postoje, motiváciu, skúsenosti.

Súhrnne môžem konštatovať, že kompetencie obsahujú množinu správania zamestnanca, jeho kvality, vedomosti, aby jemu zverenú úlohu dokázal splniť. K tomu musia byť splnené tri predpoklady:

- zamestnanec musí byť vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, ktoré k takému správaniu nutne potrebuje,
- je ochotný k takému správaniu vynaložiť potrebnú energiu a použiť,
- má mať možnosť také správanie v danom prostredí použiť , t.j. jeho pracovné zadelenie obsahuje patričnú právomoc, zodpovednosť, kde môže v rámci svojho zadelenia samostatne sa rozhodovať (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.27).

V systéme riadenie podľa MbC sa rozlišujú tri role a úlohy v organizácii (Plamínek, 2008, s. 154, 162). Každá rola obsahuje určitú množinu všeobecne zostavených úloh, ktoré v organizácii dostanú špecifikú podobu. Sú to úlohy:

- lídra – jeho úloha vyplýva zo strategického rámca organizácie (plánovanie, tvorba, implementácia, monitorovanie a vyhodnocovanie, ktorá má byť naplnená,
- manažéra – strategické ciele rozpracuje na dielčie ciele, ktoré majú byť splnené,
- vykonávateľa – plnia tri úlohy - vykonávajú svoju prácu, tým podávajú výkon,
 - poskytujú špeciálne zdroje – svoje vedomosti,
 - starajú sa o vlastný rozvoj.

Zásadnou požiadavkou riadenia pomocou kompetencií je, aby „požiadavky na zdroje a výkony“ (Plamínek, 2008, s.164) boli tak dobre formulované, aby ju zamestnanci mohli správne pochopiť a kvalitne plniť.

Vo väčšine organizácii dochádza k omylu, keď pod kompetenciami chápu náplň práce, ktorú zamestnanec svojim podpisom potvrdí a tým preberá zodpovednosť za správny výkon. I keď pre vrcholových lídrov a manažérov majú vypracované kompetencie, pre vykonávateľov, t.j. pri prevádzkových zamestnancoch sa neaplikujú. Pritom si stačí zostaviť model štruktúry kompetencií, ktoré priblížia aké zložky osobnosti vstupujú do kompetencie danej pozície, z čoho následne vyplývajú požiadavky na danú profesiu. V značnej miere by to uľahčilo prácu už pri samotnom výbere zamestnanca.

Na uľahčenie, organizácie si môžu vypracovať rôzne typy kompetencií, kompetenčné modely a uplatniť si ich v praxi podľa toho aký výkon požadujú.

Pri vypracovaní kompetenčných modelov organizácia môže použiť:

- *preskriptívny* – vypožičaný prístup- znamená, že organizácia nevypracuje sám nový kompetenčný model, ale vypožičiava už existujúci model z porovnateľného prostredia s podobnými, príbuznými kľúčovými parametrami.
- *kombinovaný prístup* – vypožičaný model prepracuje organizácia podľa vlastných špecifických potrieb. Behaviorálne popisy pôvodného modelu upresní organizácia tak, aby to presne zodpovedalo požiadavkám konkrétnych pozícií v novej firme.
- *šitý na mieru* - je časovo i finančne náročný model, ale presne zmapuje prostredie i technologické postupy organizácie. Identifikuje tie požiadavky na správanie zamestnancov, ktoré pre organizáciu zabezpečia vysokú výkonnosť. Odvíja sa od stratégie, od strategického cieľa, poslania, vízie, od stupňa rozvoja organizácie i od vonkajších podmienok.

Voľba prístupu pri tvorbe kompetenčných modelov závisí od toho, aké typy kompetencií mieni organizácia vypracovať (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63).

Typológia používaných kompetencií (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.32) :

- *prahové kompetencie* – obsahuje základné charakteristiky, ktoré sú definované vedomosťami, schopnosťami, čo každý zamestnanec minimálne potrebuje pre svoju pozíciu.

- V železničnej prevádzke pre koordinovanie práce veľkého množstva zamestnancov, ktorí vykonávajú odlišné činnosti, ktoré je nutné prepájať, je žiaduce, aby všetci na pracovisku boli vybavené množinou základných kompetencií. Každá stanica má vypracovanú metodológiu formou staničného poriadku. Každý úkon je pridelený konkrétnemu zamestnancovi, ktorý je zodpovedný za priebeh a výsledok danej časti prepravného procesu. Vypracované prahové kompetencie môžu slúžiť jednotne ako nevyhnutné základné požiadavky pre každého zamestnanca, bez ktorých by nemohol pozíciu vôbec zastávať. Majú formu: zoznamu činností, základné vedomosti napr. znalosť stavby vozňa, schopnosť rozumieť číselnému označeniu vozňa, základy profesionálneho správania voči zákazníkom i kolegom.

- *odlišujúce kompetencie* – týkajú sa vysokého výkonu, už rozlišuje nadpriemerné od priemerného. Tieto kompetencie umožňujú vykonávať kľúčové funkcie už aj na líniovej úrovni vykonávateľa. V rámci tých kompetencií už musí poznať sociálne a právne aspekty fungovania procesu. Využíva sa v komplexnom prostredí so silnou dynamikou zmien, kde sú krátke intervaly zavádzania nových metód, postupov, nových technológií. Vyžaduje relatívne stabilné prejavy správania, vďaka ktorým dosahuje nadpriemerné výsledky.

- V železničnom prostredí sú žiaduce špecifické kompetencie pri kľúčových profesiách v styku so zákazníkmi. Ich špecifikum vyplýva z náplne vykonávaných činností. Z hľadiska stanovených kompetencií u vybraných zamestnancov identifikujú sa tie prejavy správania, ktoré zabezpečujú nadštandardný výkon. Ich zodpovednosť je jasne definovaná. Ich úlohou je vytvárať poriadok, plniť pravidlá, normy, dbať na bezpečnosť počas manipulácie pri vozňoch, dodržať predpisy vyplývajúce z technológie prevádzky. Odporúča sa pre profesie ako npr. rušňovodič, nákladný pokladník, reklamant, vlakvedúci, kde práce sú už komplikovanejšie, rutinné postupy už nestačia, kde do práce vstupuje stále viac nových prvkov, ukazovateľov, kde šablonovité postupy sú neúčinné.

- *generické kompetencie* – tie sú vypracované vždy na konkrétnu profesiu, úlohu. Nie sú viazané k pracovnému miestu, ale sú garantom dobrého výkonu v konkrétnej profesii.

-V železničnom prostredí, kde väčšina problémov vzniká pri kontakte so zákazníkmi, bude pri generických kompetenciách typická: schopnosť vypočítať zákazníka, zvážiť jeho problémy v súlade so železničnými predpismi, tarifnými ustanoveniami, jasne a taktne oznámiť stanovisko a zvoliť najvhodnejší spôsob riešenia s cieľom nestratiť zákazníka.

• *klúčové kompetencie* – sú tie, ktoré jednotlivé organizácie vzájomne odlišujú. Sú úzko viazané s technológiou, pracovným postupom, ktoré organizácia dokáže výnimočne využiť v porovnaní s konkurenciou. Vďaka klúčovým kompetenciám v organizácii sa vytvára jedinečná organizačná kultúra s rozvinutými pracovnými postojmi.

- V podmienkach železnice takými klúčovými kompetenciami sú lojalita voči železnici. Prejavuje sa ochotou kedykoľvek nastúpiť do práce aj mimo pravidelného turnusového poriadku, hoci aj počas sviatkov.

• *kompetenčné modely* – prinášajú možnosť variability. Popisujú konkrétnu kombináciu vedomosti, zdatnosti a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré organizácia nutne potrebuje. Tie sú zoskupené do viacerých homogénnych celkov nazývaných kompetencie. Obsah kompetencie neurčuje názov, ale rôzne typy správania, ktoré kompetenciu tvoria.

Existuje niekoľko druhov kompetenčných modelov:

• *ústredné kompetenčné modely* – využívajú vyspelé organizácie. Sú určené pre všetkých zamestnancov ako základ, ktoré následne rozvíjajú v konkrétnych pozíciách.

-Organizáciám z oblasti služieb akou je aj ZSSK CARGO, typickou ústrednou kompetenciou je orientácia na zákazníka. Kládne sa tu dôraz na interpersonálnu kapacitu, na riadenie interakcie, na participatívnosť.

Odborná literatúra (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.35, 38) identifikuje aj ďalšie členenie kompetencií, ako napr. manažérske kompetencie, interpersonálne, technické kompetencie, všetky delenia pritom obsahujú:

- *praktiky* (zvyklosti) – to, čo zamestnanci v určitej pozícii uplatňujú,
- *atribúty* (vlastnosti) – charakteristiky, vlastnosti, vedomosti, t.j. to, čo ľudia do svojej pozície prinášajú.

Tieto kompetencie pomáhajú zamestnancom vyvarovať sa omylov, chrániť sa pred chybami. Pre vedenie zároveň vytvára spoľahlivý základ pre personálne rozhodnutie o ďalšom vzdelávaní zamestnanca.

3 KOMPETENCIE V PRACOVNOM KONTEXTE AKO ZÁKLAD K VZDELÁVACIEMU PROCESU

ZSSK CARGO pôsobí v dynamickom, silne konkurenčnom prostredí. Strategický zámer spoločnosti a z toho vyplývajúce ciele, vyžadujú od zamestnancov na kľúčových pozíciách určitú množinu kompetencií, bez ktorých pridelenú náplň práce nie je možné kvalitne uskutočniť. Pri prijímaní do pracovného pomeru síce priniesli určité množstvo kompetencií, tie však nemusia mať takú úroveň, akú ich pozícia vyžaduje. Existujúce sa dajú rozvíjať a kompetencie vyššej náročnosti si zamestnanci musia osvojiť od základu.

Považujem za potrebné pripomenúť, že kompetencie sa neobmedzujú len „na manažérske pozície“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.30), ako to v mnohých organizáciách mylne vysvetľujú, ale sú súčasťou požiadaviek aj na úrovni prevádzkových zamestnancov, t.j. vykonávateľov.

Podľa mienky odborníkov, ktorých interpretujú Kubeš, Spillerová, Kurnický, (2004, s.30, 41) životaschopnosť organizácie môžeme posudzovať aj podľa toho, ako dokáže identifikovať kľúčové kompetencie, rozvíjať ich u zamestnancov a tak ich smerovať k plneniu cieľov. Podľa strategického zámeru organizácie sa dá usúdiť, aké kompetencie sú pre jej podnikateľský zámer rozhodujúce. Pritom si treba uvedomiť, že v turbulentnom prostredí kompetencie majú svoju životnosť. V zmenených, náročnejších podmienkach niektoré ustupujú do úzadia, alebo úplne strácajú platnosť. Potreby nových kompetencií sa dajú predvídať a do stratégie vzdelávania včas zakomponovať. Osvojenie si nových kompetencií sa totiž nedajú zo dňa na deň dosiahnuť. Rozvoj je komplexný proces učenia sa. Pri nedostatočnom časovom predstihu hrozí, že zamestnanci si nestihnú osvojiť potrebné kvality. Znamená to, že ak organizácia má záujem rozvíjať schopnosti svojich zamestnancov na základe kľúčového kompetenčného modelu, musí investovať hodne úsilia a financií do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Následné kroky sú len otázkou flexibility manažérov, ako rýchlo dokážu preladiť firemné systémy a zakomponovať tieto požiadavky do náplne zamestnancov.

3.1 Kompetencie ako spájajúce prvky

Efektívny pracovný výkon vždy bol hlavným zmyslom riadenia ľudských zdrojov. Na rozdiel od tradičného prístupu riadenia, kde všetko je založené na direktívnych metódach, pri modernom riadení ľudských zdrojov sa zdôrazňuje potreba vytvárať pracovné miesta a úlohy podľa schopnosti zamestnanca obsiahnuté v kompetenciách (Koubek, 2001, s.190). Kompetencie sa stávajú spájajúcim prvkom všetkých aktivít riadenia ľudských zdrojov. V modernej spoločnosti pri dnešnej úrovni informačného systému je možné vytvoriť taký integrovaný systém, ktorý môže slúžiť ako vhodná pomôcka pri riadení procesov. Umožňuje uschovávať množstvo údajov založené na kompetenciách a tým uľahčuje rozhodnutia v oblasti ľudských zdrojov. V organizáciách, kde kompetencie sú vybudované na základe spolupráce zamestnanca a vedúcich pracovníkov, kompetencie odrážajú poslanie, hodnotu organizácie a organizačnú kultúru. Integrovaný systém je možný vybudovať na základe identifikovaných kompetencií, ktoré sa stávajú dôležitým nástrojom pri riadení práce s ľudskými zdrojmi a v turbulentnom prostredí sú vhodným orientačným bodom (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.148 - 149).

Identifikácia patrí medzi najdôležitejšie kroky. Tie tvoria popisy špecializovaných vedomostí, zdatností a správání potrebných pre vysoký výkon. Rozdiel po posúdení úrovne existujúcich kompetencií v porovnaní s požadovanou úrovňou tvorí podklad pre tvorbu vzdelávacieho programu.

Odborná literatúra rozoznáva množstvo techník, metód, analýz, ktorých cieľom je rozpoznať a pochopiť tie kompetencie, ktoré rozhodujú o úspešnosti organizácie. Sú silným nástrojom merateľnosti výkonu. Bez tohto kroku nie je možné zostaviť vzdelávacie programy, zaistiť úspešný výber zamestnanca, stanovovať štandardy vysokého výkonu (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.44, 63).

Porovnávajú mnohých autorov v názoroch na identifikáciu kľúčových kompetencií, u všetkých som našla spoločného menovateľa v tom, že v kompetenčnom prístupe je rozhodujúci hlavne dialóg medzi nadriadeným a zamestnancom.

Koubek (2004 s.64) navrhuje spoločnú diskusiu medzi zamestnancom a nadriadeným o potrebe žiadúcich schopnosti pre efektívne plnenie pracovných úloh a s tým súvisiacu potrebu vzdelávania. Spoločne majú nájsť odpovede na otázky:

- aké schopnosti sú potrebné na danej pracovnej pozícii a k danej úlohe,
- aké vzdelanie potrebuje pre danú pozíciu, v akom smere sa potrebuje rozvíjať,
- aké vzdelávacie aktivity prichádzajú do úvahy, kedy, kde a ako by sa mali uskutočniť,
- aký vklad vloží sám zamestnanec do procesu vzdelávania a aký jeho nadriadený,
- akým spôsobom sa budú overovať získané znalosti, schopnosti,
- ako umožní nadriadený prenos vedomosti do praxe?

Koubekova schéma nielen identifikuje potrebné kompetencie, ale zároveň poskytuje aj kroky k samotnému projektovaniu vzdelávacej akcie. Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s.142) súhlasne s Koubekom tvrdí, že pri kompetenčnom prístupe systém núti konzultovať stanoviská formou dialógu, počas ktorého sa majú analyzovať a dokumentovať všetky úspechy a neúspechy. Uľahčujú odkrývanie kľúčových kompetencií pre konkrétnu pozíciu. Zodpovednosť za rozvoj sa tu presúva na zamestnanca, nadriadený je len nápomocný.

Zmyslom užívania kompetencií v praxi je odlišiť zamestnancov všeobecne vhodných na danú prácu od tých, ktorí pre danú pozíciu spôsobilí nie sú.

ZSSK CARGO kompetenčný model pre prvolíniových prevádzkových pracovníkov v tej forme v akej ju odborná literatúra odporúča, nezostavuje. V spomenutej verzii ich vypracováva pre vrcholových riadiacich zamestnancov. Nakoľko cieľom mojej práce je vzdelávanie prevádzkových zamestnancov, analýzou vzdelávania manažmentu sa nebudem zaoberať. Kompetenčný model u prevádzkových pracovníkov nahrádza vypracovaním tzv. „profilu pracovného miesta“ (príloha č. 1), ktorý obsahuje úroveň požadovanej znalosti, požiadavky na schopnosti, vlastnosti, spôsobilosti kladené na zamestnanca, ktorý danú činnosť má vykonávať. Profil pracovného miesta je vhodnou pomôckou pri výbere a prijímaní nových zamestnancov, ale u zamestnancov, ktorí dlhodobo zastávajú danú pracovnú činnosť, neidentifikuje tie znalosti a schopnosti, ktoré vlastní a neodkrýva tie nedostatky, ktoré majú byť vzdelávaním zdokonalované.

Nie je cieľom mojej práce zostavenie kompetenčných modelov, ale optimalizácia vzdelávacieho procesu na základe zostavených kompetencií vyžaduje uviesť tie charakteristiky, na ktorých organizácia sa môže zamerať a dať dôraz pri podnikovom vzdelávaní. Pre správne pochopenie kompetencie v pracovnom kontexte je nutné uviesť, že pojem kompetencia znamená „tírs“ - špecifickú kombináciu vedomosti, zdatnosti

a ďalších zdrojov kompetencií, ktoré sa prejavujú vo výsledku výkonu a správania zamestnanca. Kompetencie majú multidimenzionálny charakter (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 103).

Uvedený osem stupňový model použijem pre znázornenie žiadúcich kompetencií aj na úrovni prevádzkových zamestnancov, ktoré môžu slúžiť ako usmernenie na porovnanie žiadúceho a existujúceho stavu správania, schopnosti a z toho vyplývajúceho výkonu.

Kompetencie	Požiadavky-schopnosti	Možnosti- pozorovateľné
	vedomosti,	správanie
Time management	Schopnosť efektívne si organizovať čas podľa grafikonu vlakovej dopr.	ukončuje svoje činnosti včas, nedostáva ostatných do časovej tiesne
Komunikácia	Schopnosť vertikálnej i horizontálnej komunikácie	komunikuje stručne, racionálne argumentuje
Schopnosť analytického myslenia	Rozhoduje zodpovedne, dobre, využíva svoje skúsenosti	oddeluje podstatné informácie od nepodstatného
Organizačné schopnosti	Je schopný logicky usporiadať činnosti v súlade s potrebami železničnej prevádzky	efektívnym usporiadaním činnosti urýchľuje svoju prácu
Tímová spolupráca	Je nekonfliktný, schopný tolerancie, odstraňuje bariéry	berie do úvahy aj nápady a stanoviska ostatných
Orientácia na dosahovanie výsledkov	Je zameraný na stabilnú vysokú výkonnosť	usiluje o kvalitu, efektivitu v každej oblasti svojej práce
Iniciatíva	Ochota myslieť vopred a podľa toho jednat	predpokladá vznik problému a hľadá ich riešenie
Zvládanie záťaže	Prispôbiť sa zmenám a záťažovým situáciám	schopnosť sústrediť sa pod tlakom

Pri zostavení uvedeného kompetenčného modelu som vychádzala z analýzy pracovnej náplne a zistené spoločné znaky žiaduceho správania som priradila k názvu jednotlivých kľúčových kompetencií. Kompetencie som stručne popísala a identifikovala tie pozorovateľné správania, ktoré slúžia ku konkretizácii kompetencií.

Armstrong (2007, s.151-159) ich považuje za tzv. profesné kompetencie, ktoré sú z hľadiska organizácie kľúčové. Je potrebné ich chápať v tom význame, že tieto správania do určitej miery sú zdieľané všetkými zamestnancami a zároveň sú jadrom úspechu organizácie.

Na základe znázornených kompetencií u vybraných zamestnancov železnice sa identifikujú tie danosti, prejavy správania, ktoré vlastní a ktoré sú pre organizáciu nutné. Umožňuje rozlíšiť podľa profesii, ktorá zložka je potrebnější, ktorú je nutné rozvíjať.

V náplni práce sú jasne definované úlohy, zodpovednosť, povinnosť vytvárať poriadok, plniť pravidlá a normy, dodržať predpisy. V konkrétnych kompetenciách sú ale zvýraznené také typy správania zamestnancov, ktoré zdôrazňujú mieru dôležitosti ku kvalite výkonu požadovanej práce pre organizáciu.

Pozícia nákladného pokladníka - z jej pracovnej náplne vyplýva výpočet prepravného, kontrola dodržania podmienok prepravy, kontrola spôsobilosti vozňa podľa charakteru prepravy, informuje zákazníkov, rozhoduje o uvoľnenie vozňa do obehu po nakládke-vykládke, atď. Je spájajúcim článkom medzi zákazníkom - manipulačnou oblasťou - medzi dopravou. Pre uvedenú pozíciu rozhodne všetky uvedené kompetencie sú nutné.

Pozícia skladníka prepravy – z jej pracovnej náplne vyplýva usmernenie zákazníkov pri nakládke - vykládke vozňa, správne zaistenie tovaru proti posunutiu, dodržanie bezpečnosti prepravy pri nakládke - vykládke, sledovanie ukončenia manipulácie. V jej pozícii je nutné rozšíriť o technické kompetencie, čo vyžaduje zručnosť v danej oblasti.

Pozícia vlakvedúceho - jej pracovná náplň obsahuje vyhotovenie vlakovej dokumentácie, koordinuje činnosti, udeľuje pokyny členom vlakových čiat, v neobsadených staniach odovzdáva vozňové zásielky zákazníkom. Táto pozícia vyžaduje zvýrazniť kompetencie riadiace, komunikačné, organizačné, orientáciu na výkon i sebadôveru.

Pri následnom projektovaní vzdelávania stačí usmerniť pozornosť len na tie stránky, ktoré sú nevyhnutné posilniť. Rozdiel pri porovnaní stanovuje základ pre vzdelávanie.

3. 2 Predpoklady pre realizáciu vzdelávania

Ani najdokonalejšie zostavený kompetenčný model sám o sebe nie je všeliakom pre prosperitu organizácie. Je len jednoduchým nástrojom a pomôckou v riadení ľudských zdrojov. Predpokladom pre realizáciu vzdelávania:

- na jednej strane je ochota organizácie investovať do vzdelávania zamestnancov,
- na druhej strane je vždy kvalita zamestnanca, jeho schopnosť sa učiť, ďalej sa zdokonaľovať, ochota spolupracovať, byť flexibilným.

Bariéry pri realizácii vzdelávania sú na oboch stranách. V mnohých organizáciách sú citelné negatívne postoje k rozvíjaniu vedomostí starších zamestnancov.

Na základe výsledkov výskumu firmy Blue Mountain Resorts z Collingwoodu v Ontariu z Kanady sa ukázalo, že získať a zaučiť nového “päťkrát stojí viac, než si udržať starého“ zamestnanca (Belcourt, Wright, 1998, s. 13-14). Vedúci zamestnanci danej organizácie zistili, že chyba nastáva vtedy, ak organizácie nepristupujú k ľudským zdrojom ekonomicky. Majú založený účtovný systém pre výsledok práce, vedú evidenciu škôd, vyčíslujú reklamácie, ale neodhadujú náklady spojené s prácou nekompetentných zamestnancov, ktorí sú príčinou nekvalitnej práce. Investovať do ľudského kapitálu sa oplatí. Kombinácia vedomostí, inteligencie, schopnosti získavať a využívať znalosti, predstavuje nový zdroj bohatstva. Ľudský kapitál je hodnota, ktorého sa cena používaním a rozvíjaním narastá (Belcourt, Wright, 1998, s. 13-14).

Podľa Armstronga, ak organizácia má pozitívnu filozofiu riadenia ľudských zdrojov, vo vzdelávaní vidí príležitosť ako dosiahnuť konkurenčné výhody vyššou kvalitou personálu. Výdaje na vzdelávanie chápe ako investíciu (Armstrong, 2007, s.462, 516). Návratnosť tejto investície je pozorovateľná vo vyšších výkonoch, v menšom množstve chýb, v menšej miere potrebnosti kontroly a vo vyššej pracovnej morálke.

Za vzdelávanie dospelých v pracovnom kontexte sa prihovárajú tri dokumenty:

- OECD – Celoživotné učenie pre všetkých (Lifelong learning for all) z roku 1996,
- UNESCO – v Delorsovej správe – Učenie: dosiahnuteľný poklad (Learning: The treasure within), z roku 1996,
- EÚ – Biela kniha (White Paper on education and training), z roku 1996.

Všetky tieto dokumenty obsahujú niekoľko spoločných myšlienok, ktoré sa týkajú:

- celoživotného vzdelávania, čo je v protiklade s doterajšou predstavou, že výchova a vzdelávanie končí v 18 až v 21 roku života;
- vo financovaní vzdelávania dospelých odporúča dosiahnuť dohodu, nakoľko potreby vzdelávania vznikajú hospodárskymi zmenami, z toho dôvodu navrhujú partnerstvo vo financovaní zo strany verejných inštitúcií. Vzdelávanie má slúžiť k osobnému rozvoju, ako aj k hospodárskemu rastu.

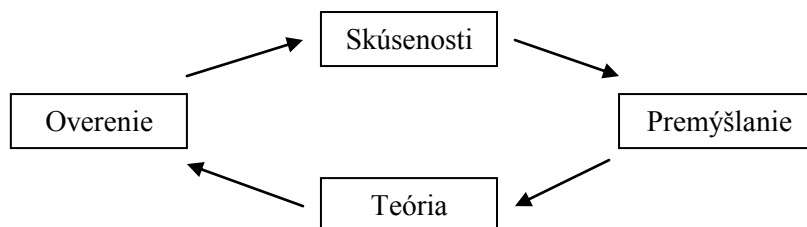
Napriek týmto argumentom mnohokrát sa spochybňuje aj schopnosť dospelého sa učiť „docilita“ (Petřková, Špatenková, 2008, s.26-33). Novšie výskumy ukázali, že spôsobilosť učiť sa vekom neklesá, ale modifikuje sa a štruktúrne sa mení. Zmenu vysvetľujú: fluidnou, kryštalizovanou a praktickou inteligenciou.

- *Fluidná inteligencia* – geneticky podmienená schopnosť mozgu spracovávať informácie, vrcholí v mladosti, jej kapacita pribúdajúcimi rokmi klesá, nie je závislá na vzdelaní;
- *Kryštalizovaná inteligencia* – je výsledkom formálneho vzdelávania, jej úroveň nemusí klesať ani vo vyššom veku, ďalším vzdelávaním, získavaním skúsenosti v závislosti od životného štýlu po celú dobu dospelosti sa rozvíja, v niektorých prípadoch sa aj zvyšuje.
- *Praktická inteligencia* – sa viaže ku schopnosti riešiť každodenné problémy života. Nie je závislá na akademických schopnostiach, alebo na všeobecnej inteligencii. Viaže sa ku kreativite človeka, usporiadať javy tak, aby sa ich hodnota zväčšila.

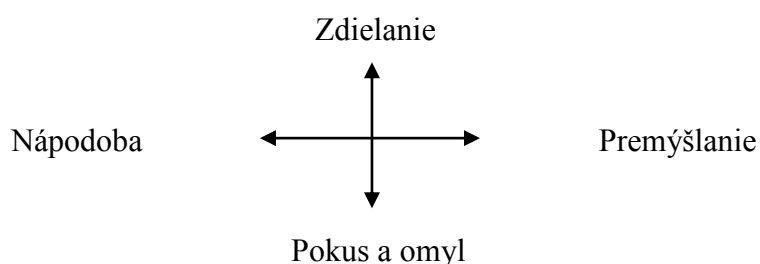
Pri vývojových zmenách v nervovom systéme klesá počet neurónov (do 80 rokov sa stratí približne 5 %). Ich stratu nahrádzujú bohaté synoptické spojenia. Ak človek zachová duševnú aktivitu po celý život, mozog vykazuje nepretržitý rast neuronálnych spojení behom celého života. Trvalosť pozornosti v dospelosti nepodlieha veľkým zmenám, dokonca vnímanie je objektívnejšie. Opiera sa o existujúce skúsenosti. Pamäťové výkony dospelého sa menia spôsobom činnosti. Krátkodobá pamäť klesá, ale vo väzbe na pracovnú činnosť u dospelého sa rozvíja špeciálna, tzv. *profesná pamäť*, ktorá dlho zostáva zachovaná. Ak berieme do úvahy proces myslenia, jednoznačne môžeme konštatovať, že dospelý spája logiku so skúsenosťou, dochádza k zrelému, t.j. k postformálnemu mysleniu (Petřková, Špatenková, 2008, s.26-35).

Tieto riadky majú dodať odvahu tým dospelým, pre ktorých proces učenia znamená záťaž, stres z novej, neznámej situácie. Učenie predpokladá aktívny prístup človeka a prevzatie zodpovednosti za výsledok vlastného učenia. Záťaž, stres z učenia do istej

miery sa dá zmierniť s dôrazom na učenie sa zo skúsenosti. Najlepšie to vystihuje tzv. Kolbov cyklus.



V tomto procese zamestnanec vychádza zo svojich existujúcich skúseností, vyhodnocuje ich, premýšľa o nich v nadväznosti na pracovné postupy, porovnáva s existujúcou teóriou, ktorú buď posilňuje, alebo mení, reviduje ich a znova overuje v praxi. Ako pomôcku využíva k tomu typ učenia:



Zdielanie - pre prenos vedomosti

Premýšľanie – pre prenos postojov, zdatnosti

Pokus a omyl – pre získanie zdatnosti

Nápodoba – pre získanie zdatnosti a zmenu správania (Bělohlávek et al., 2001, s.377).

Táto koncepcia najlepšie sa uplatňuje v podnikovom vzdelávaní, kde je zameraný na dospelého človeka. Otvára sa tu široký priestor pre uplatňovanie väčšiny metód a postupov používaných v andragogickej praxi, ktorá má širšie pole pôsobnosti. V rýchle sa meniacom prostredí nielen organizácie, ale i zamestnanci sa musia vyrovnáť so vzrastajúcou mierou zmien. Musia vziať na seba aktívnu úlohu, byť sám agentom vlastnej zmeny.

Akcentujúc slová Di Kampa, na ktorého sa odvoláva Koubek, prvým krokom zamestnanca je „uviesť sa do stavu prirodzene sa učiacej osoby“ (2000, s.44). V prvom rade je to vedomé zaujatie správneho postoja, ktorý povedie k integrite, k zvýšeniu vlastnej hodnoty. Slovo „integrita“ znamená celistvosť. Týka sa zamestnanca, ktorý jedná v súlade so svojimi vlastnými hodnotami a svojim presvedčením. K tomu zamestnanec si musí

utriediť a ujasniť za čím stojí, o čo sa usiluje a mať pocit, že to robí dobre. Môžu prísť do úvahy tieto kľúčové hodnoty: - životný štýl, význam spoločenských záležitostí a iné.

-význam materiálnych i duchovných aspektov života.

ZSSK CARGO patrí k tým mála zamestnávateľom, ktorí sa starajú nielen o materiálne, ale aj o duchovné aspekty zamestnancov. Pre posilnenie integrity slovenských železničiarov, dňa 1.10.2009, vyhovel žiadosti zamestnancov vyhlásením svätej Kataríny Alexandrijskej za svoju nebeskú patrónku za spoločný duchovný symbol jednoty, profesionality a rozhodnosti vo svojej zodpovednej a namáhavej práci (<http://www.zscargo.sk/sk>).

Rozhodnutie žiť podľa svojich kľúčových hodnôt uľahčuje jednanie s druhými, zvyšuje pocit vlastnej hodnoty. Táto hodnota nám dovoľuje vo svojom správaní stať sa flexibilnejším v súlade so svojimi zásadami (Koubek, 2000, s.48-70). K pocitu vlastnej hodnoty patrí všetko čo človek robí, názory, myslenie, koncept seba samého, jeho úloha a jeho pracovný výkon. Koubekove slová potvrdzuje aj Biela kniha, podľa ktorej vzdelávanie sa stáva hlavným prostriedkom sebarealizácie a rozvoja vlastnej schopnosti, hodnoty. Vzdelávanie akoukoľvek formou, aj neformálnym podnikovým vzdelávaním, sa stáva kľúčom ku kontrole vlastnej budúcnosti a osobného rozvoja (1996, s.16-17, s.32). V kontexte pracovného života ovplyvňuje výkon zamestnanca, zvyšuje vlastnú sebadôveru, vedie človeka k umeniu argumentovať, ovplyvňovať a presvedčovať i iných (Klein, Kresse, 2008, s.38-43).

Táto schopnosť v zákaznicky orientovanej železničnej spoločnosti je zvlášť vítaná, nakoľko spokojný zákazník znamená prínos, nespokojný zákazník prispieva konkurencii. Túto hodnotu je možné dosiahnuť iba vzdelávaním sa. Problémom, ktoré môže sťažiť proces vzdelávania je schopnosť efektívne používať písanú reč, selektovať informácie. Vyplýva to z dosiahnutej úrovne funkčnej gramotnosti každého zamestnanca.

3.3 Funkčná gramotnosť – reflexia praxe

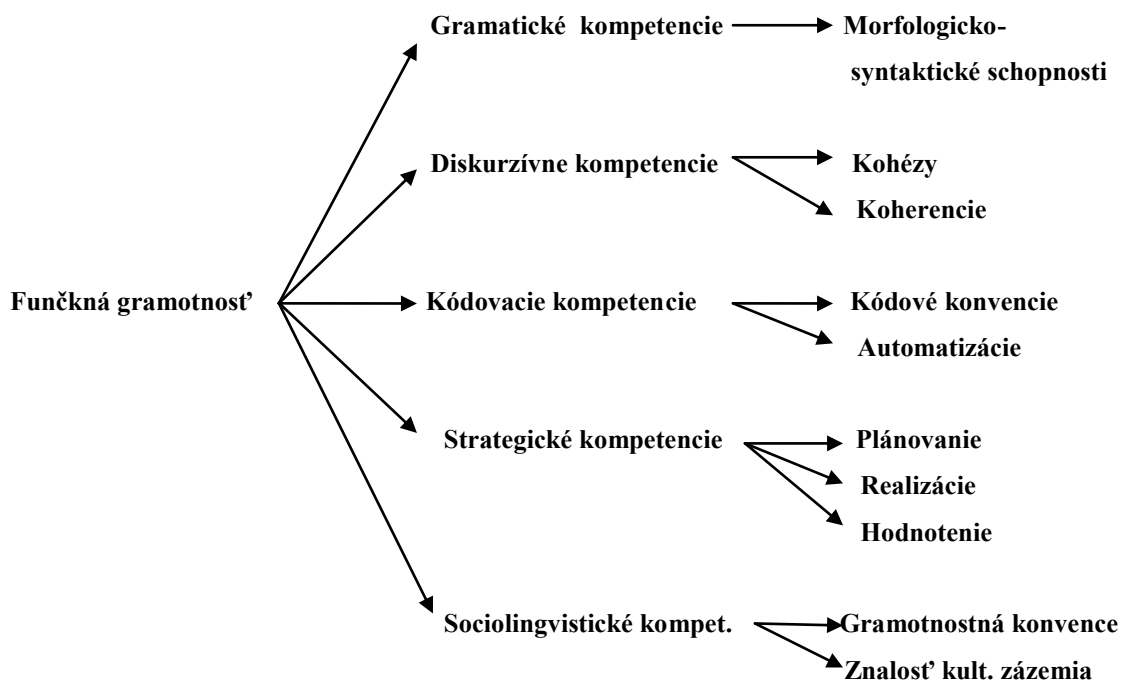
Funkčná gramotnosť je cennou výbavou človeka pre život. Je predpokladom k úspešnosti. Každý by mal mať také vedomosti, zručnosti a schopnosti, ktoré mu umožnia efektívne pracovať s informáciami, komunikovať (sociálne i technicky), vedieť spolupracovať a byť flexibilný. Dnešné chápanie gramotnosti sa rozširuje. Rovná sa životnej kompetencii, celoživotnému učeniu.

Súhlasne so spracovaním tematiky autorkou Rabušicovou (2002, s.102-103), gramotnosť je súhrnom troch domén:

- *kontextovej gramotnosti* – čo znamená mať vedomosti a zručnosti potrebné na porozumenie a využívanie informácií v súvislých textoch;
- *dokumentovej gramotnosti* – mať vedomosti a zručnosti na vyhľadávanie a používanie informácií v krátkych i v nesúvislých textoch, t.j. formuláre, pokyny, cestovné poriadky;
- *numerickej gramotnosti* – mať vedomosti a zručnosti potrebné na používanie aritmetických operácií s číslami, ktoré sú zapustené do textov, t.j. nákladné listy, faktúry, objednávky, atď. Pragmatickým cieľom funkčnej gramotnosti je spracovanie a efektívne využívanie písanej reči v najrozličnejších životných situáciách. V modernej spoločnosti je bránou k profesijnej úspešnosti. Ekonómovia a sociológovia dávajú gramotnosť do vzťahu s rozvojom ľudských zdrojov (Rabušicová, 2002, s.123-125).

S nástupom kognitívne orientovanej psychológie, začal sa klásť menší dôraz na dekodovanie významov a na reproduktívny charakter činnosti. Záujem sa presunul na gramotnosť ako spracovanie textových informácií. Medzi textové operácie patrí aj vyvodenie záverov z textu, extrahovanie nielen explicitných, ale i implicitných informácií (čítanie medzi riadkami), hodnotenie uplatniteľnosti, užitočnosti, spoľahlivosti. Pri tomto prístupe čitateľ už nie je konzumentom textu, ale jeho aktívnym spracovateľom. Funkčná gramotnosť v tomto chápaní je nástrojom rozvoja potenciálu osobnosti.

Široké pole uplatniteľnosti funkčnej gramotnosti na základe spracovania Rabušicovej (2002, s.35-37) vychádzajúc z chápania komunikačných kompetencií uvádzam v nasledujúcej štruktúre:



Pre zamestnávateľa sú rozhodujúce strategické kompetencie. Tie už prekračujú hranice základnej gramotnosti. Plánovať, realizovať, hodnotiť majú metakognitívny charakter. Sú to tie atribúty vyspelej gramotnosti, ktoré sú označované ako funkčná gramotnosť.

S rozvojom nových technológií zamestnanci sú vystavení meniacim sa požiadavkám a behom svojho života sa učia rôznym typom gramotnosti. Informačno-komunikačné technológie prinášajú úplne novú gramotnostnú kultúru, nový systém hodnôt a potrebu nových zručností. Hovoríme o E-gramotnosti. Viazá sa k potrebe používania elektronických médií. Vyžaduje od zamestnancov neobyčajne širokú škálu kompetencií. Na nižšom stupni sú to základné manipulácie s médiom, na vyššom stupni zdôrazňuje vyhľadávaciu, získavaciu stránku a produkciu informácií. Najdôležitejšou kompetenciou by malo byť kritické zhodnotenie zdroja a obsahu textu. Elektronická komunikácia stimuluje posun vzdelávania od pamäťovej koncepcie vyučovania k vyhľadávajúcej a produkujúcej koncepcii.

Pri testovaní funkčnej gramotnosti záverečná správa IALS -u ukázala súvislosť medzi ukončeným vzdelaním a existujúcou úrovňou spôsobilosti človeka. Výrazné rozdiely sa ukázali medzi vzdelanostnou úrovňou z učňovských škôl a medzi úplným stredoškolským vzdelaním s maturitou. Dokonca rozdiely sa ukázali pri ukončení učňovky s maturitou v porovnaní so vzdelaním úplne stredoškolským s maturitou. Neposkytujú rovnako hodnotný základ pre funkčnú gramotnosť. Aj keď nominálne bude vykazovať splnené

požiadavky na vzdelanostnú úroveň, reálne ich nedokáže uplatniť v praxi. S treťou úrovňou funkčnej gramotnosti dokáže pracovať zamestnanec len s plnohodnotnou maturitou. Štvrtú, piatu úroveň dosiahli s vysokoškolským vzdelaním.

Tento argument potrebujú si uvedomiť zamestnávateľa pri prijímaní zamestnanca do pracovného pomeru, prípadne pri jeho preradení do vyššej pracovnej pozície. Pre jeho nedostatočnú úroveň funkčnej gramotnosti následný proces orientácie predraňuje jeho vzdelávanie. Zvýšená váha prípravy sa presúva na organizáciu pri zostavovaní vzdelávacieho projektu. Nie je možné počítať so schopnosťou zamestnanca samovzdelávaním dekódovať a selektovať dôležité informácie a následne ich transformovať do už existujúcich poznatkových štruktúr.

Funkčná gramotnosť je ukazovateľom socioekonomického statusu, ale je aj faktorom pre posúdenie výkonnosti zamestnanca. V pracovnom prostredí rôzne kategórie povolania predpokladajú rôznu intenzitu funkčnej gramotnosti. Odpovedá to náročnosti, povahe práce a požiadavkám na výkon v rámci pozície (Rabušicová, 2002, s.123) .

Výskumy IALS-u zdôrazňujú, že gramotnosť má vo všetkých svojich úrovniach pozitívny efekt pre jednotlivca, ale i pre zamestnávateľa. Kultúrnoantropologické štúdie hľadajú súvislosti medzi rozvojom ľudského myslenia a medzi ekonomickými zmenami danej krajiny. Vo všeobecnosti sa uznáva, že každá pridaná hodnota ku gramotnosti zamestnanca bude znamenať aj pridanú hodnotu k ekonomickej produktivite organizácie. Ekonomická prosperita závisí od flexibility. Vo flexibilnej ekonomike pri súčasných štruktúrnych zmenách, v dôsledku expanzie informačných prostriedkov sa budú zvyšovať nároky na niektoré profesie. Budú otvárať nové príležitosti pre gramotne flexibilných zamestnancov. Potreba komunikácie s inštitúciami sústavne zvyšuje požiadavky na schopnosť pracovať s informáciami v stále formalizovanejšej podobe. Túto schopnosť vyžaduje aj voľný trh. Sú to dôvody, ktoré ozrejmujú, prečo je nízka úroveň funkčnej gramotnosti ohrozením ekonomickej prosperity organizácie, ale aj samotného zamestnanca. Gramotnosť ovplyvňuje „schopnosť ľudí efektívne sa učiť a byť v učení flexibilný“ a ovplyvňuje aj mieru realizovania vzdelávacej akcie. Odstraňovanie prekážky produktivity a inovácii z dôvodu nízkej gramotnosti a kompetencií zamestnanca má strategický význam pre organizáciu (Rabušicová, 2002, s.145-151).

3. 4 Formovanie pracovných schopností zamestnanca

Vzdelávanie ako spôsob zvyšovania funkčnej gramotnosti zamestnanca s následným formovaním pracovných schopností so strategickým významom pre organizáciu tvorí základné východiská podnikovej stratégie vzdelávania.

Koubek rozlišuje (2002, s.239):

- formovanie pracovných schopností zamestnanca – vo všeobecnom slova zmysle počas celého života,
- formovanie pracovných schopností zamestnanca – ide o vzdelávaciu aktivitu organizovanú z podnetu organizácie, týka sa práce, ktorú zamestnanec vykonáva.

V systéme podnikového vzdelávania odborná literatúra rozlišuje dve oblasti:

- *Oblasť kvalifikácie* - odborná, profesná príprava, ktorá zahrňuje
 - orientáciu,
 - doškolenie,
 - preškolenie.
- *Oblasť rozvoja* - rozširovanie kvalifikácie, ďalšie vzdelávanie (Koubek, 2002, s.240-241).

Formovanie pracovných schopností zamestnanca v modernom chápaní už prekračuje oblasť kvalifikácie a zahrňuje i formovanie osobnosti zamestnanca. Pre vyjasnenie tejto myšlienky použijem slová autora Hroníka (2007, s.72-73), ktorý hovorí, že v podnikovom vzdelávaní hlavným cieľom je „dosiahnutie zmeny v prejavoch správania, nie formovanie osobnosti v zmysle psychoterapie“. Pre sústredenie sa na prejavy správania zamestnanca v zákaznícky orientovanej spoločnosti, najlepšou pomôckou je kompetenčný model.

V *oblasti kvalifikácie* sa aktivity organizácie zameriavajú hlavne na orientáciu, ktorej je snahou čo najrýchlejšie adaptovať nového zamestnanca v organizácii, na pracovnom mieste.

Pri doškolení, prehĺbovaní kvalifikácie ide o prispôbenie znalosti, schopnosti, teda o zvýšenie funkčnej gramotnosti vyvolaný zmenami technológie, požiadavkami trhu, zavedením nových právnych či tarifných predpisov.

Preškolenie, alebo dnes už častejšie používaný pojem rekvalifikácia, smeruje k osvojeniu si nových pracovných schopností, vedomostí odlišných od doterajších. V rámci

podnikového vzdelávania ide o tú časť, ktorú organizuje samotná organizácia a tá môže byť plná, alebo čiastočná.

Oblasť rozvoja sa zameriava na získanie širšieho rozsahu znalostí a zdatností, než aké sú nutné k výkonu v súčasnej pracovnej pozícii. Belcourt a Wright (1998, s.16) vysvetľujú rozvoj v spojení so stratégiou organizácie, kde stále viac sa uplatňujú požiadavky rozvíjať zamestnanca vo všetkých oblastiach, počnúc gramotnosťou až po výchovu osobnostných vlastností. Súhlasne s Koubekom (2002, s. 242) rozvoj aj v železničných podmienkach je viac orientovaný na kariéru zamestnanca. Vedie k zvýšeniu flexibility, formuje skôr jeho pracovný potenciál než kvalifikáciu, vedie k zvýšeniu šancí jednotlivca v organizácii. Tým vytvára zo zamestnanca adaptabilný pracovný zdroj. Oblasť rozvoja je teda tou oblasťou, kde sa dajú dosiahnuť konkurenčné výhody investíciou do vlastných zamestnancov.

Slovami dokumentu Bielej knihy (1996, s.5, s. 32), budúcnosť patrí tej organizácii i spoločnosti, ktorá investuje do vedomosti. Zamestnateľnosť jedincov a ich schopnosti adaptovať sa , sú prepojené so schopnosťou kombinovať rôzne druhy vedomosti a stavať na nich ďalej. Jedinec sa stáva strojom vlastných schopnosti a môže kombinovať zdatnosti nadobudnuté inštitucionálnou cestou a nadobudnuté skúsenosťami na pracovisku.

4 PODSTATA A VÝZNAM PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA

Podnikové vzdelávanie podľa slov Bartoňkovej (2010, s.11, s.109-110) predstavuje systém formovania pracovných schopností zamestnancov. Jej význam spočíva v odstraňovaní rozdielu medzi tým „čo je“ a tým „čo je žiadúce“. Systematickosť podnikového vzdelávania charakterizuje opakujúci sa cyklus identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie. Do systému patrí orientácia, doškolenie, prehĺbovanie znalosti i zručnosti. Odborná literatúra podľa Buckley a Caple (2004, s. 3) ich triedi na dva druhy vzdelávacích potrieb:

- reaktívne – rieši výkonnostné medzery. Je aktuálny pri poklese výkonnosti na pracovisku, ktorý je možný jasne identifikovať oddelene od ostatných možných dôvodov ako nedostatok vo vzdelávaní;
- proaktívne – má vzťah k podnikovej stratégii, k stratégii riadenia ľudských zdrojov. Proaktívnym vzdelávaním sa rieši orientácia novoprijatých i preradených zamestnancov, očakávaný technický rozvoj, personálne výmeny, potreby zvyšovania kompetencií zamestnancom.

V ZSSK CARGO pri identifikácii vychádza z procesného riadenia, kde jednotlivé činnosti potrebuje zosúladiť tak, aby každý proces bol kvalitný a pružne reagoval na meniace sa podmienky. Pri plánovaní vzdelávania podľa výročnej správy za rok 2010 už pri zostavení rozpočtu počítala s 0,09 % investíciou do vzdelávania z celkového rozpočtu. Realizáciu vzdelávania riadi a zabezpečuje Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie pri ZSSK CARGO.

So stupňujúcou sa náročnosťou jednotlivých činností predpokladá aj rast požiadaviek na kvalifikáciu zamestnanca podľa stupňa náročnosti danej činnosti. Súčasťou požiadaviek je aj očakávaný stupeň vzdelania, ktorý sa vyžaduje na výkon jednotlivých prác. Pre zaradenie práce do stupňa náročnosti je rozhodujúca náročnosť vykonávaných prác a nie stupeň vzdelania zamestnanca, ktorý danú prácu má vykonávať. Pretože Zákonník práce neustanovuje záväzné stupne vzdelania na výkon práce určitej zložitosti, ZSSK CARGO si stanovil vlastné kvalifikačné predpoklady na systematizované funkčné miesta, čo tvorí podstavu a význam podnikového vzdelávania.

Interný platný predpis „Odborový zborník pracovných činností zamestnancov“ presne stanovuje priradenie zamestnanca k jednotlivým funkciám a to podľa miery zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti vykonávanej práce. Pri funkciách, ku ktorým sa vyžaduje odborná spôsobilosť vyplývajúca z osobitných predpisov, podmienka odbornej spôsobilosti v zmysle platnosti odborných skúšok podľa Ok 2, musí byť splnená.

V súčasnosti predovšetkým z týchto skutočností vyplývajú požiadavky na podnikové vzdelávanie (ZSSK, 2010, s.1-3).

4.1 Ciele a úlohy podnikového vzdelávania

Jedným z cieľov ZSSK CARGO je usilovať sa o cieľavedomý odborný rast svojich zamestnancov. Kontinuitne nadväzujúc na tradície vzdelávania železničných zamestnancov od začiatkov existencie železníc, hlavným cieľom vzdelávania je zaviesť a trvale realizovať efektívny, periodicky sa opakujúci vzdelávací proces.

Primárnym cieľom je:

- sústavné zvyšovanie úrovne vedomostí, schopnosti a zručnosti všetkých zamestnancov,
- efektívne pokrytie potrieb pracovného miesta z vnútorných zdrojov,
- zabezpečiť bezpečnosť a plynulosť železničnej prepravy.

Sekundárne ciele:

- zvyšovanie úrovne podnikovej kultúry, zlepšovanie medziľudských vzťahov a zvyšovanie lojálnosti zamestnancov k organizácii,
- nepretržité zvyšovanie motivácie a prestíže zúčastnených zamestnancov,
- zlepšovanie imidžu podniku na trhu.

Hlavnou úlohou podnikového vzdelávania zamestnancov je prispôbiť pracovné schopností, zručností a vedomostí zamestnancov špecifickým požiadavkám pracovného miesta, zvyšovanie odbornej úrovne zamestnancov pre naplnenie strategických zámerov spoločnosti, vytváranie predpokladov na presadenie sa v konkurenčnom prostredí a primerané komunikačné schopnosti pri zastupovaní firmy v obchodných vzťahoch a v medzinárodnom styku.

Právna povinnosť neustáleho prehlbovania si kvalifikácie na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve vzniká v zmysle § 154 ods. 3 Zákonníka práce aj zamestnancovi.

Povinné vzdelávanie zamestnancov ZSSK CARGO upresňuje aj zákon NR SR č.164/1996 Z.z. o dráhach a o zmene zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní v znení neskorších predpisov. V súlade s platnou legislatívou stanovuje:

- zamestnávateľovi – v zmysle § 153 ZP, starať sa o prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov, alebo o jej zvyšovanie, ukladá za povinnosť riadiacim zamestnancom zaradiť do pracovných pozícií zamestnancov podľa ich dosiahnutých odborných kvalifikácií;
- zamestnancom – v zmysle § 153 odst. 3 ZP, povinnosť sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve, pričom za prehlbovanie kvalifikácie treba chápať aj jej udržiavanie a obnovovanie.

4.2 Organizácia vzdelávania a administratívne postupy

Vzdelávanie zamestnancov ZSSK CARGO v celej Slovenskej Republike riadi a zabezpečuje Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie pri ZSSK CARGO v Bratislave. Podlieha Odboru riadenia ľudských zdrojov pri Sekcii personálnych služieb. Teritoriálne vzdelávanie realizuje prostredníctvom štyroch stredísk v Košiciach, v Žiline, vo Zvolene a v Bratislave. V záujme jednotného prístupu všetkých vzdelávateľov, ÚIVP vykonáva metodické sústredenia vzdelávateľov v periodicite podľa potrieb. Vykonáva vzdelávanie vzdelávateľov, preskúšaním z predpisov overuje odborné znalosti i zdatnosti samotných vzdelávateľov. Smernicou č. P7_3_U20_Smernica-2_2007 synchronizuje jednotné vybavenie školiacich stredísk s didaktickými prostriedkami včetně zoznamu osôb zodpovedných za požadované zabezpečenie. Medzi požadované didaktické prostriedky sú zahrnuté: tabuľa, dataprojektor, plátno, notebook, zatemnenie miestnosti. Stanovuje jednotné študijné osnovy. Vydáva jednotne spracované študijné materiály v tlačenej forme ako prepravné a tarifné predpisy. V súlade so schválenou koncepciou vzdelávania zamestnancov sú vydávané vykonávacie nariadenia ako metodické

usmernenia pre realizáciu, ktoré sú záväzné pre školiteľov, pre vedúcich zamestnancov, ako aj pre prevádzkových zamestnancov. V tomto zmysle je možno konštatovať, že vzdelávanie pre svojich zamestnancov na celom území pôsobenia ZSSK CARGO poskytuje jednotne.

Pod vzdelávacími akciami sa považujú povinné a nepovinné vzdelávania, ktoré v ďalšej časti mienim bližšie rozviesť.

V súlade s vykonávacím dokumentom P1_3_U20_Smernica-2_2007, organizáciu a administratívu uvedených vzdelávacích aktivít zabezpečuje sekcia personálnych služieb. SPS zodpovedá za preverenie splnenia podmienok výcviku predpísaného pre príslušnú skúšku, za správnosť údajov v prihláške na skúšku, za včasné prihlásenie zamestnanca na odbornú skúšku. Zamestnanec, ak je pripravený na odbornú skúšku podpíše prihlášku na skúšku podľa predpisu Ok2 ZSSK CARGO. Riadiaci zamestnanec ju zašle na SPS podľa príslušnosti spolu s výcvikovým plánom a výkazom o skúškach. Doručené prihlášky evidujú v samostatnom záznamníku skúšok, ktorý obsahuje: evidenčné číslo skúšky, meno a priezvisko zamestnanca, druh skúšky, dátum realizácie skúšky a tri stĺpce: jeden pre riadnu a dve pre opravné termíny. Na základe doručených prihlášok sa zostaví skúšobná komisia. Zloženie skúšobnej komisie a termíny skúšok predložia elektronickou poštou špecialistovi pre vzdelávanie pri SPS. Špecialista zabezpečí vyrozumienie prihlásených zamestnancov najneskôr 14 dní pred termínom konania skúšky cestou príslušného riadiaceho zamestnanca. Skúšobná komisia je zložená z troch členov. Za plynulý a regulárny priebeh odbornej skúšky je zodpovedný predseda skúšobnej komisie.

Prepravná skúška sa skladá z písomnej a ústnej časti. Písomná časť obsahuje otázky na preverenie všeobecného prehľadu z predpisov, taríf a smerníc. Na písomnú časť si školitelia operatívne pripravujú testy vo vlastnej réžii. Test obsahuje aj 25-30 otvorených otázok. Klasifikačným stupňom „úspešný“ sa vyhodnotí práca, ktorá obsahuje 60-100% správnych odpovedí.

Ústnej časti skúšky sa zúčastní zamestnanec, ak úspešne absolvoval písomnú časť. V tejto časti skúšky zamestnanec preukazuje znalosti z predpisov a smerníc riešením modelovej situácie. Počas odpovede používa predpisy, tarify a smernice a zdôvodňuje svoje riešenia platnými predpisovými ustanoveniami. Výsledky skúšok zapíše skúšajúci do výkazu o skúškach. Výkaz o skúškach tvorí prílohu osobného spisu zamestnanca. Predseda

skúšobnej komisie vyplní, potvrdí a odovzdá zamestnancovi potvrdenie o skúške. Originál dostane zamestnanec a kópiu archivuje organizátor skúšky. Zamestnanec toto potvrdenie predloží svojmu priamemu nadriadenému zamestnancovi k nahliadnutiu. Originál potvrdenia si zamestnanec ponechá vo svojej držbe, ako doklad o odbornej spôsobilosti.

Zamestnanec, ktorý opakuje skúšky v prvom, alebo v druhom opravnom termíne, je povinný uhradiť náklady za opravné skúšky podľa platného výmeru ZSSK CARGO v súlade s Ok 2 článok 7.5. Pred začatím skúšky musí podpísať dohodu o zrážke zo mzdy, ktorú pripraví SPS. Po stanovení termínu konania opravnej skúšky príslušná SPS vypracuje dohodu o zrážke zo mzdy a to najneskôr jeden pracovný deň pred dňom konania opravnej skúšky. V nej uvedie výšku nákladu, ktorú zamestnanec vlastnoručným podpisom zaväzuje uhradiť. Po podpise dohody zo strany zamestnanca, môže pristúpiť ku skúškam. Opravné skúšky zamestnanec musí vykonať vo svojom voľnom čase, t.j. dovolenka, turnusové voľno. Opravnú skúšku zo samostatnej obsluhy a riadenia hnacích dopravných vozidiel je možné opakovať iba raz a to najskôr po šiestich mesiacoch. Ak zamestnanec aj pri druhej opravnej skúške je hodnotený stupňom nespôsobilý, nadriadený postupuje podľa platných právnych predpisov.

Príslušní riadiaci zamestnanec je zodpovedný za to, že jeho podriadení zamestnanci majú všetky skúšky platné, ktoré sú stanovené predpisom Ok 2 ZSSK CARGO.

4.3 Realizácia podnikového vzdelávania

Podnikové vzdelávanie u novoprijatých a preradených zamestnancov ZSSK CARGO sa začína orientáciou zamestnanca na pracovisku. Cieľom je prispôsobiť zamestnanca novému prostrediu, uľahčiť zvládnutie potrebných vedomostí a zručností k výkonu konkrétnej činnosti. Každý zamestnanec, ktorý vykonáva pracovnú činnosť s predpísanou odbornou spôsobilosťou, musí byť na túto činnosť teoreticky i prakticky pripravený podľa predpisu Ok 2 výcvikového a skúšobného poriadku.

Odborná spôsobilosť ako aj kvalifikácia podľa tohto predpisu, je spôsobilosť zamestnanca vykonávať v požadovanej kvalite prácu určitej dôležitosti, presnosti a

namáhavosti. Získava sa absolvovaním výcviku, zácviu, odborným vzdelávaním a skúškami.

Výcvik je teoretická a praktická príprava zamestnanca na vykonávanie skúšok.

Zácviu je činnosť, ktorú vykonáva zamestnanec už s predpísanou platnou skúškou pod dohľadom skúseného zamestnanca. Cieľom je oboznámiť sa s prevádzkovými pomermi na príslušnom pracovisku.

Teoretická príprava sa zabezpečuje formou kurzu, konzultáciami, prednáškami a seminárom. Je ukončená odbornou skúškou.

Praktická príprava je zabezpečovaná organizačným útvarom zamestnanca. Zamestnanec je pridelený na pracovisko s činnosťou, ktorú bude vykonávať. Je zverený odborne skúsenému zamestnancovi. Skúsený zamestnanec má za úlohu ho informovať o všetkých pracovných postupoch, vrátane najnovších odborných informácií. Zamestnanec vo výcviku alebo v zácviu nesmie samostatne svojvoľne vykonať žiadny pracovný úkon. Za porušenie sám plne zodpovedá. Na samostatný výkon môže byť zaradený až po vykonaní zácviu v stanovenej dĺžke podľa predpisu Ok2 ZSSK CARGO. Dobu výcviku a zácviu môže príslušný riadiaci zamestnanec primerane predĺžiť, najviac o jednu štvrtinu. Zamestnancovi, ktorí sa počas výcviku mimoriadne osvedčujú, môže riadiaci zamestnanec dobu výcviku skrátiť maximálne o jednu štvrtinu. Ak sa pri výcviku zistí, že zamestnanec neprejavuje dostatočné schopnosti, výcvik treba prerušiť a postupovať podľa platných právnych predpisov. Doba výcviku sa musí uviesť vo výcvikovom pláne. Po ukončení tvorí prílohu osobného spisu zamestnanca.

Odborné vzdelávanie je doplnenie a udržanie odborných znalostí z dopravných, prepravných a technických predpisov. Umožňuje zamestnancovi neustále doplňovanie znalosti za účelom kontinuálneho udržiavania a prehľbovania existujúcej kvalifikácie zamestnanca.

- *Povinné odborné vzdelávanie* je všeobecný pojem pre vzdelávanie okrem odborných skúšok. Účelom je získanie spôsobilosti pre výkon konkrétnej činnosti v určitej pozícii. Spôsobilosť v zmysle predpisu Ok 2 je znalosť menšieho rozsahu prevádzkových predpisov, ktorá oprávňuje zamestnanca na samostatné vykonávanie pracovných činností. Realizuje sa ročne, môže byť organizované ako :

- *Povinné školenie* – je prehľbovanie kvalifikácie za účelom prispôsobovania si vedomostí

a zručnosti zamestnanca novým požiadavkám,

- *Povinný seminár* – je pravidelné sprostredkovanie informácií a teoretických vedomostí školeným zamestnancom. Seminár tvorí ťažiskovú časť vzdelávania zamestnancov. Účelom nie je len oboznámiť, ale aj uľahčiť prácu zamestnancov s novými, prípadne so zmenenými tarifnými ustanoveniami, ktoré v zásadnej miere menia podmienky prepravy, výpočet prepravného, atď. Umožňuje zamestnancom diskutovať o problémoch pri implementácii zmien v praxi. Prednášajúci sú garanti predpisov, smerníc. Pred seminárom si pripraví menné zoznamy účastníkov. Účasť zamestnancom potvrdia vo výkaze o účasti na odbornom vzdelávaní. Výkaz po skončení seminára účastníci odovzdajú svojmu priamemu nadriadenému zamestnancovi, ktorý ich uloží na pracovisku. Počas konania seminára, garant predpisu písomne zaznamenáva všetky podnety zo strany účastníkov, ktoré boli predložené prednášajúcim, ale neboli dostatočne a uspokojivo zodpovedané, prípadne, ak nebol dostatočný časový priestor na riešenie.
- *Mimoriadne odborné vzdelávanie* – sa realizuje podľa prevádzkových potrieb. Môže byť organizované ako seminár, prednáška, kurz. Realizuje sa z medzinárodných a interných predpisov a ich zmien, ktoré podstatným spôsobom ovplyvňujú podmienky v medzinárodnej, ako aj vo vnútroštátnej železničnej preprave tovaru a vzťahy medzi cudzími dopravcami v nadväznosti na obchodnú politiku spoločnosti.
 - Prednáška - je metóda vzdelávania s jednostranným sprostredkovaním praktických informácií, alebo teoretických skúseností.
 - Kurz – je vzdelávacia akcia, môže byť realizovaná internátnou formou, alebo na dochádzku podľa vopred stanovených osnov. Je určený na získavanie teoretických znalostí a praktických zručností pre výkon pracovnej činnosti.Mimoriadne odborné vzdelávanie je povinné pre všetkých dotknutých zamestnancov. Neúčasť môže byť dôvodom pre prehodnotenie odbornej spôsobilosti, t.j. strata, alebo odobratie odbornej spôsobilosti podľa Ok2 ZSSK CARGO.
- *Nepovinné odborné vzdelávanie* - je zabezpečované organizátorom vzdelávania formou konzultácií za účelom objasnenia nejasností vo vedomostiach a v zručnostiach.
 - Konzultácia – je poskytovanie odborných informácií a poznatkov založené na vzájomnom konzultovaní medzi školiteľom, prípadne garantom predpisu a novoprijatým, alebo preradeným zamestnancom. Plní funkciu aktivity

a iniciatívy zamestnancov a tým aj predkladanie vlastných návrhov riešenia problémov. Konzultácie obsahujú výklady medzinárodných prepravno - právnych predpisov, vnútroštátnych predpisov, výklad zo Ž PP/N, ktorý má charakter obchodných podmienok, je záväzný ako pre zákazníka, tak aj pre všetkých zamestnancov ZSSK CARGO. Účelom konzultácie je naučiť zamestnanca orientovať sa v ustanoveniach jednotlivých predpisov a smerníc, chápať ich vzájomné prepojenie, vedieť riešiť vzniknutú situáciu v preprave s použitím predpisov a smerníc. Pri prvej konzultácii školiteľ (zároveň je aj kontrolór) oboznámi zamestnanca s akými predpismi a smernicami musí pracovať. Ktoré ustanovenia sú pre neho výslovne nevyhnutné a ktoré sú informatívne. Na ďalších konzultáciách navodí modelové situácie z prevádzkovej praxe a poukáže na možnosti riešenia s použitím predpisov a smerníc. Konzultácie nie sú určené na učenie sa zamestnancom. Ich účelom je poskytnúť im priestor na prekonzultovanie nejasností, ktoré sa vyskytli pri ich samoštúdiu. Účasť na konzultáciách potvrdí kontrolór vo výcvikovom pláne odtlačkom pečiatky, dátumom a vlastnoručným podpisom. Riadiaci zamestnanec má právo kedykoľvek kontrolovať dodržiavanie plánu výcviku.

Účasť zamestnancov na odbornom vzdelávaní podľa tohto predpisu sa započítava do pracovného času. Pre kategóriu turnusových zamestnancov je organizované v takom rozsahu, aby sa mohli títo zamestnanci zúčastniť povinného odborného vzdelávania v rámci voľna.

Odborné vzdelávanie sa zabezpečuje pre tých zamestnancov, ktorí ho majú predpisom stanovené. Sekcia prevádzky a prepravy vykonáva:

- prípravu na prepravné skúšky konzultáciami,
- prepravné skúšky,
- nepovinné odborné vzdelávanie konzultáciami
- povinné odborné vzdelávanie seminármi.

Absolvovaním odbornej skúšky sa zisťuje, do akej miery je zamestnanec pripravený na samostatné vykonávanie pracovnej činnosti. Podľa pracovnej pozície, podmienkou zaradenia zamestnanca na samostatný výkon pracovnej činnosti je úspešné vykonanie celej skúšky, t.j. všetkých jej častí.

Vybraní zamestnanci, ktorí vykonávajú prípravu na prepravné skúšky sú: kontrolóri zároveň aj školitelia, bezpečnostní poradcovia RID, hlavní inšpektori BŽD, garanti predpisu pre úsek prevádzky a obchodu, špecialisti opatrení štátnej správy. Prepravné skúšky pre všetkých zamestnancov realizujú organizátori skúšok, ktorí tvoria tímy prepravy OPS Košice, Žilina, Zvolen a Bratislava.

Pre tých zamestnancov, ktorých profesná náplň vyžaduje skúšku z dopravnej časti, prípravu a skúšku realizuje poverené vzdelávacie zariadenie – PVZ (ZSSK, Smernica 2_2007_v1.2, 2010, s.7).

Odbornú skúšku – ZSSK CARGO charakterizuje ako prvotné hodnotenie úrovne odborných teoretických a praktických znalostí. Skladá sa zo skúšky:

- *teoretickej* – overuje sa znalosť predpisových ustanovení v zmysle rozsahu zaradenej pracovnej činnosti a v rozsahu nutnej znalosti. Úspešné vykonanie teoretickej skúšky oprávňuje zamestnanca po vykonaní zácviku na výkon príslušnej pracovnej činnosti.
- *praktickej* - zamestnanec preukazuje schopnosť samostatne vykonávať príslušnú pracovnú činnosť, znalosť technológie prevádzkovej práce.

Odborná skúška ďalej sa člení na: - dopravnúD
- prepravnúP
- technickú.....T.

Skúška z BOZP – touto skúškou sa overuje spôsobilosť zamestnanca zabezpečiť náležitú bezpečnosť seba, svojim spolupracovníkom, pracovne a funkčne zákazníkom pracujúcim v priestoroch železnice, napr. pri nakládke alebo vykládke vozňových zásielok. Vzhľadom na miestne podmienky a riziká, poučenie a overenie znalosti z predpisov o BOZP musia byť prevedené ešte pred prvým nástupom na pracovisko. Vykoná to určený zamestnanec z oddelenia BOZP a zaznamená do časti B) Výkazu o skúškach (príloha č.3).

Podmienené skúšky – zamestnanci ZSSK CARGO, ktorí sa podieľajú pri výkone svojej práce v zmysle Zákona a dráhach č. 164/1996 Z.z. na prevádzkovaní dopravy na dráhe v správe ŽSR, sú povinní vykonať aj dopravnú skúšku v zmysle Ok 2 ŽSR, ktorá vyžaduje vedomosti z návestných aj dopravných predpisov. Porovnávajúc obdobie pred rozdelením železnice, základné znalosti z návestných a dopravných predpisov musel preukázať každý zamestnanec pracujúci na železnici. Takisto aj dopravnú službu vykonávajúci zamestnanci

museli preukázať znalosti z prepravných predpisov. V tejto oblasti došlo k zmene v skúšobnom poriadku a podmienené skúšky sú vyžadované iba od vyznačenej profesie vo výcvikovom a skúšobnom poriadku. Rozsah znalosti je stanovený pre každú profesiu osobitne podľa Ok 2.

Periodická skúška - je opätovné prehodnotenie úrovne odborných teoretických znalostí. Sú povinní vykonávať zamestnanci, ktorým interný predpis Ok 2 v súlade s ustanoveniami článku XII, XIV, XVI, XX to predpisuje. Absolvovanie periodickej skúšky nenahrádza účasť na povinnom odbornom vzdelávaní. Predpis Ok 2 definuje konkrétne pozície, pri ktorých zamestnanec má za povinnosť podrobiť sa periodickým skúškam vo vopred určenej periodicite.

Mimoriadnej skúške – sa podrobia zamestnanci v osobitných prípadoch. Definuje sa ako mimoriadna kontrola a overovanie odborných vedomostí a zručností. Povinnosť podrobiť sa mimoriadnej skúške majú zamestnanci:

- pri strate a odobratí odbornej spôsobilosti pre veľmi závažné pracovné priestupky, napr. pri nehodovej udalosti z príčin na strane zamestnanca, pri nedodržaní technologického postupu, pri nedodržaní bezpečnosti prepravy, pre závažné nedodržanie tarifných predpisov, pri opakovaných chybných výpočtoch prepravného, atď;
- - pri vydaní nových prevádzkových predpisov, alebo pri vydaní ich zásadných zmien, ktoré svojim obsahom podstatne menia alebo upravujú výkon prevádzkových činností. Vykonanie mimoriadnej skúšky navrhuje garant predpisu a schvaľuje riaditeľ príslušnej sekcie.

4.4 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie vzdelávania nie je samoúčelné. Akcentujúc slová Mužíka (2004, s. 113-115), je nutné konštatovať, že hodnotenie tvorí integrálnu súčasť vzdelávania. Aj keď mnohé organizácie majú limitované možnosti i zdroje na vyhodnocovanie, úlohou hodnotenia je získať spätnú väzbu o účinnosti vzdelávacej akcie. Vyhodnocovaním sa sleduje potenciálny prínos vzdelávania, pri ktorom sa zvažujú prípadne aj iné alternatívne

spôsoby riešenia problému (do úvahy môže prísť aj zmena štýlu riadenia, zmena technológie, atď).

Hodnotenie je ťažšou časťou vzdelávacej akcie. V prvom rade je ťažké oddeliť prínos samotného vzdelávacieho procesu od iných vplyvov. Vznikajú aj bariéry, ktoré vyplývajú zo zábran zamestnancov pri objektívnom pomenovaní problému z dôvodu strachu straty zamestnania. Z časového hľadiska podľa Koubeka (2002, s.258-260) hodnotenie účinnosti vzdelávania sa uskutočňuje:

- *v priebehu vzdelávania* – hodnotí sa skôr úroveň pedagogického pôsobenia lektora, ako napr. názornosť, zrozumiteľnosť predneseného učiva,
- *tesne po ukončení vzdelávania* - hodnotí sa študijné úsilie účastníkov, bezprostredný prínos vzdelávania z hľadiska zmeny pracovných schopností a zdatností,
- *po dlhšom časovom horizonte* – hodnotí sa návratnosť investícií a reálny prínos vzdelávacej akcie na výkon celej organizácie.

Armstrong (2007, s. 508) odvolajúc sa na Kirkpatricka navrhuje štvorúrovňové hodnotenie. Hamblinov prístup zase odporúča Palán (2002, s.76) ako päťúrovňové hodnotenie. Obe prístupy hodnotenia majú zhodnú náplň, len u Hamblina je rozšírená.

- 1.úroveň – na úrovni reakcie – na tej úrovni sa zisťuje spokojnosť účastníkov. Môže prebiehať formou dotazníkov, pri ktorých sa odporúča anonymné vypracovanie, nakoľko práve táto úroveň je ohrozená neobjektívnosťou z dôvodu strachu zo straty zamestnania;
- 2. úroveň – hodnotenie získaných poznatkov, t.j. mieru osvojenej znalosti, zdatnosti, overuje sa ústnymi i písomnými skúškami, testami;
- 3. úroveň – zmeny v správaní. Táto úroveň je najťažšie hodnotiteľná. Neprejavuje sa okamžite. Počas vzdelávacej akcie môže dať signál o následnej kladnej zmene podľa aktívneho prístupu, podľa prejavenej ochoty prijímať nové poznatky a transformovať ich do už existujúcich poznatkových štruktúr.
- 4.úroveň – výsledky na pracovisku. Ide o hodnotenie, ktoré má odzrkadliť pozitívny výsledok v produktivite pri porovnaní s predošlým a novým výkonom zamestnanca.
- 5.úroveň – ako zmeny na úrovni celej organizácie. K vyčísleniu tejto úrovne sa využívajú ekonomické ukazovatele, hlavne návratnosť investícií na

vzdelávanie, v znížení reklamácií, v nižších prevádzkových nákladoch.

Armstrong k vyhodnocovaniu vzdelávacích akcií odporúča využívať mnohé nástroje:

- dotazníky vyplňované tesne po vzdelávacej akcii,
- pozorovanie účastníkov vzdelávania pri práci,
- rozhovory, získavanie mienky zákazníkov (Armstrong, 2007, s. 510).

Metódy i nástroje každá organizácia môže konkretizovať podľa svojej potreby.

V železničnej preprave hodnotenie v uvedenej forme, ako odborná literatúra odporúča, sa nepraktizuje. Hodnotenie sa vykonáva formou odbornej skúšky tesne po ukončení vzdelávania iba pri proaktívnych druhoch vzdelávacích akcií. Hodnotia sa vedomosti, zručnosti u novoprijatých a preradených zamestnancov. V týchto prípadoch prebieha hodnotenie po vykonaní odbornej skúšky, po ktorej zamestnanec obdrží potvrdenie o skúške, ako doklad o odbornej spôsobilosti. Úspešne vykonaná skúška sa hodnotí klasifikačnými stupňami spôsobilý alebo nespôsobilý. Klasifikačným stupňom „spôsobilý“ sú hodnotené vedomosti uchádzača, ktorý ovláda stanovený rozsah predpísaných znalostí, rozhodujúce otázky zodpovedá samostatne, svoje znalosti vie využiť pri riešení úloh vyplývajúcich z jeho pracovného zaradenia. Klasifikačným stupňom „nespôsobilý“ sú hodnotené uchádzači, ktorí nepreukážu požadovaný rozsah predpísaných znalostí a jeho vedomosti nepostačujú na samostatný výkon pracovnej činnosti.

Nakoľko ZSSK CARGO je zákaznícky orientovaná organizácia, úroveň zmeny správania zamestnanca by mala byť obzvlášť sledovaná. Má sa prejavovať v ochotnejšom prístupe voči zákazníkom, v optimálnych medziľudských vzťahoch pracovnej skupiny, v profesionálnom zvládaní konfliktných situácií prevádzky. Táto úroveň je začiatok práce na sebe samom, na svojom vystupovaní a konaní, ktoré bude prinášať zamestnancovi uspokojenie v jeho profesionálnej roli.

Charakter reaktívneho vzdelávania nadobúdajú povinné odborné vzdelávania - semináre, nepovinné odborné vzdelávania- konzultácie. Ich náplň vychádza z nedostatkov prevádzkovej situácie. Podľa P1_3U20_Smernice-2_2007, po ukončení seminára oprávnený zamestnanec, t.j. garant predpisu, vyhotoví písomnú správu. Obsahom správy je stručné zhodnotenie priebehu seminára vrátane nezodpovedaných otázok, neuzavretých diskuzných tém, podnetov zo strany zamestnancov na riešenie prevádzkových problémov. Tieto pripomienky sú odstúpené kompetentným zamestnancom podľa príslušnosti sekcie,

slúžia ako podnety na zmeny do predpisových ustanovení. Správu predloží garant predpisu riaditeľovi sekcie cestou systémového špecialistu na vzdelávanie najneskôr do 10 pracovných dní po ukončení seminára. Kópiu správy odošle všetkým účastníkom seminára podľa prezenčnej listiny. Vstupnú ani výstupnú diagnostiku vedomosti formou testov u účastníkov nepraktizujú. Podľa garanta predpisu, absenciu hodnotenia odôvodňujú s tým, že ZSSK CARGO mieni vybudovať konštruktívny systém vzdelávania založený na partnerskom prístupe riešenia problémov. Ak by pristúpili k vstupnému a výstupnému testovaniu, mohlo by to vyvolať stresovú situáciu pre zamestnancov a k odbornému vzdelávaniu by pristupovali nevôľou. Funkciu porovnávacieho testu im poskytujú priame výsledky práce z prevádzky menovite podľa jednotlivých zamestnancoch.

Mužik (2004, s.110) pripúšťa, že niektoré typy diskusných metód poskytujú spätnoväzobné informácie o vedomostiach zamestnancov. Ich názory a do istej miery aj schopnosti formulovať problémy a prejednávať ich, svedčí o ich záujme a o prehľade tematiky. Pri ich zaradení do výuky a pozornom sledovaní diskusie, lektor môže vytvoriť omnoho detailnejší názor o jednotlivých účastníkoch. Pritom dialóg medzi lektorom a účastníkmi plnohodnotne dosiahne svoju motivačnú funkciu.

Nakoľko hodnotenie v priebehu vzdelávacieho procesu, ani hodnotenie pôsobenia lektora, nepraktizujú, anketovými otázkami som sa zameriavala na vytvorenie objektívneho obrazu a optimálnosti vzdelávacieho systému z pohľadu zamestnancov.

5 ANKETA

ZSSK CARGO nevytvoril sám existujúci model vzdelávacieho systému, ale stavia na modele, ktorý sa postupne vyvíjal. Z toho dôvodu optimálnosť vzdelávacieho procesu som podrobila prostredníctvom ankety k zisťovaniu spokojnosti zamestnancov s existujúcou úrovňou vzdelávacích praktík. Spokojnosť sa nemeria v absolútnych mierach, ale vzájomným porovnávaním spokojnosti s rôznymi zložkami podnikového vzdelávacieho procesu (Nový, Surynek, 2006, s.25). I keď anketou zisťujeme spokojnosť zamestnancov, napriek tomu anketa odкрýva celú radu skutočností obsiahnutých v metodike zisťovania. Použila som techniku písomného dotazovania formou ankety.

Realizácia ankety vyžaduje dodržať tri etapy:

- prípravnú etapu
- realizačnú etapu
- etapu spracovania výsledkov a ich interpretáciu.

5.1 Prípravná etapa

Táto etapa je najnáročnejšia. V rozhodujúcej miere ovplyvňuje kvalitu získaných dát. Hlavným cieľom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s priebehom podnikového vzdelávania u ZSSK CARGO a cez ich spokojnosť získať pohľad o optimálnosti vzdelávacieho systému z hľadiska zamestnancov.

Za objekt ankety bol vymedzený ZSSK CARGO.

Pre výber respondentov som použila zámernú metódu: - prvolíniových prevádzkových zamestnancov železničnej nákladnej prepravy, ktorí vyplývajú z ich pracovnej náplne prichádzajú do styku so zákazníkmi nákladnej prepravy. Zároveň ich činnosti navzájom sa nadväzujú a tak vytvárajú ucelený prepravný proces.

Sú to vybrané profesie:

- skladník prepravy – predstavuje manipulačnú činnosť – usmerňuje zákazníkov pri nakládke a vykládke vozňových zásielok,
- nákladný pokladník – prepravnú činnosť – vypočítava prepravné za prepravu nákladu,

- vlakvedúci – dopravnú činnosť – v neobsadených staniciach odovzdáva zákazníkovi zásielku, má na starosti dokumentáciu vlaku.

Za miesto a čas anketového prieskumu bolo určené pracovisko Košice, december 2010.

Technika získavania dát: - anketa (príloha č.4). Anketa bola zostavená na anonymné spracovanie. K prípravnej etape patrilo i zaslanie mojej žiadosti o udelenie súhlasu k vykonaniu anketového prieskumu na ZSSK CARGO, Úsek prevádzky, Košice, zo dňa 28.9.2010. Definitívny súhlas poskytol Ing. Jaborek, riaditeľ odboru riadenia ľudských zdrojov ZSSK CARGO Bratislava, pod č. 27340/2010-O5/1, dňa 18.11.2010 (príloha č.5).

Hlavný cieľ som rozpracovala formou otázok na dielčie ciele:

Otázka 1: Aké formy podnikového vzdelávania vyhovujú zamestnancom?

Otázku 1. skúmal I. oddiel ankety.

Zisťoval vyhovujúcu didaktickú formu i metódy podnikového vzdelávania. Didaktická forma znamená organizačný rámec výuky, realizáciu vzdelávania vo vymedzenom čase, v priestore a vo vzťahu k živým (lektor-účastník) a neživým (metódy, technika) systémom (Mužík, 2004, s. 55-60).

Pri výbere zohráva úlohu: - didaktické kritérium – naučiť sa v danom čase čo najviac,
- ekonomické kritérium – hospodárne vynaloženie nákladov.

Metódy sú postupy zvládania obsahu vzdelávania za určitých výukových situácií a podmienok. Cieľom množstva ponúknutých metód je prekonať pasivitu edukantov.

Kritériom pre voľbu metód sú rozhodujúce predbežné znalosti, skúsenosti, aktivita, participácia účastníkov, fáza učebného procesu a podmienky pri realizácii.

Otázka 2: - Ktoré didaktické prostriedky považujú za najvhodnejší pri vzdelávaní?

Otázku 2. skúmal II. oddiel ankety.

Didaktické prostriedky sú predmety materiálnej povahy. Plnia sprostredkujúcu funkciu medzi lektorom a zamestnancom: informatívnu, motivačnú, inštrumentálnu. Zabezpečujú efektívnosť výuky (Mužík, 2004, s.90-92). Pri voľbe didaktických prostriedkov majú byť uplatnené didaktické princípy názornosti. Vedie účastníkov ku zvýšeniu záujmu o učivo, k lepšiemu pochopeniu a k trvalejšiemu zapamätávaniu učiva. Názornosť pritom nie je cieľom, ale len prostriedkom k dosahovaniu cieľa vyučovania.

Otázka 3: Ako sú spokojní zamestnanci s technickou stránkou predpisov?

Otázku 3. skúmal III. oddiel ankety.

Študijné materiály sú zamestnancom predložené väčšinou v tlačenej podobe. Výhodou je obsahová zhoda s preberanou problematikou, variabilita doplnená ilustráciami, možnosť opätovne sa vracieť k tematike, sú ľahko prenosné. Veľkosť písma písaného textu by mal zodpovedať nárokom očnej hygieny. Za optimálne sa považuje veľkosť písma 14 bodov (Dvořáková, 2010, s. 19).

Otázka 4: Aká je spokojnosť zamestnancov s výkladovou stránkou predpisov?

Otázku 4. bolo skúmané IV. oddielom ankety.

Výkladová stránka prispieva k zrozumiteľnosti textu. Zabezpečujú ju krátke, jasné, logicky nadväznú vety, vysvetlené odborné výrazy. Stručné a výstižné myšlienky vedú k ľahšiemu pochopeniu učiva. Zostavenie tlačeného materiálu je fyzicky i finančne náročný proces. Autor textu, hlavne pri vzdelávaní dospelých, predtým, než začne tvoriť študijný materiál, musí definovať vstupy, t.j. existujúce vstupné znalosti a schopnosti zamestnancov ku štúdiu, jasne definovať výstupy, obsah pritom musí byť určený tak, aby bola merateľná zmena znalosti. Študijný materiál musí mať:

- logickú štruktúru: - úvod, výkladovú časť, záver, schémy, príklady, ilustrácie,
- prvky: otázky, úlohy, testy, kľúče, ktoré zabezpečia aktivitu študujúceho,
- atmosféru: štýl písania, vhodnú typografiu textu, len tak nahradí vhodnú atmosféru aj bez interakcii študujúceho a vyučujúceho. Jedine takto spracovaný materiál má vysokú odbornú úroveň, zabezpečí ľahkú orientáciu v učebnom postupe, je zrozumiteľný a dobre čitateľný (Dvořáková, 2010, s.19-20).

Otázka 5: - Aká je spokojnosť zamestnancov s prezentáciou učiva?

Otázku 5. skúmal V. oddiel ankety.

Do vzdelávania dospelých sa zapája množstvo odborníkov, špecialistov, t.j. andragógov. Od ich kvalifikovanosti závisí kvalita prezentácie učiva. V bezprostrednom kontakte so študujúcimi je lektor. Podľa Palána (2002, s.155-160) plní úlohu:

- informátora: -je odborník na určitú tematiku, odovzdáva obsah učiva, určuje efektívne metódy prezentácie, logickú štruktúru učiva,
- facilitátora: - zameriava sa na potreby, záujmy, na osobnosť učiaceho sa, vytvára tvorivú, priateľskú atmosféru v priebehu vzdelávania,
- kritického animátora: - získava spätné väzby, analyzuje výsledky vzdelávania, hodnotí.

K tomu musí mať:

- odborné kompetencie: -vedomosti, skúsenosti, schopnosť medziodborového prístupu,
 - metodické kompetencie: - znalosť problematiky vzdelávania dospelých, pedagogické kompetencie,
 - komunikačné kompetencie: - rétorickej, verbálnej a neverbálnej komunikácie,
 - osobnostné kompetencie: - zmysel pre zodpovednosť, spravodlivosť, toleranciu,.
- Podľa Dvořákovéj (2010, s.12-13) musia byť dodržané androdidaktické princípy:
- princíp aktivity – lektor má využívať také aktivizujúce metódy výuky, ktoré vedú účastníkov k odhaľovaniu súvislosti a k využívaniu znalosti v praxi;
 - princíp primeranosti – predpokladá takú obťažnosť učiva, čo zodpovedá schopnostiam, veku, profesii, úrovne kvalifikácii účastníkov;
 - princíp trvalosti – v podnikovom vzdelávaní zamestnanci sa učia pre potreby praxe, preto výuka má mať efekt trvalosti. Viazá sa na zákonitosti pamäte, preto lektor by mal podať štruktúrovaný výklad zameraný na súvislosti.
 - princíp sústavnosti – predpokladá logické usporiadanie učiva, prepojenie nových poznatkov s tými, čo už zamestnanci vedia. Jedine takto dochádza k uceleným vedomostiam. Uvedené princípy sú základom efektívneho vzdelávania dospelých.

5. 2 Realizačná etapa

Realizačná fáza je zameraná na samotné získavanie informácií. Nutnou podmienkou získania objektívnych informácií je primeraná informovanosť a motivácia respondentov. Z toho dôvodu je nutné im dostatočne vysvetliť cieľ a využitie výsledkov.

Zúčastnilo 40 prvolíniových prevádzkových zamestnancov, ktorí zastupovali pracovisko manipulácie, dopravy a prepravy. V železničnej preprave platí nariadenie, že vstup na

územie pracoviska majú iba zúčastnení na preprave, ako aj zamestnanci, ktorí disponujú platnou skúškou BOZP. Nakoľko nedisponujem platnou skúškou BOZP a nie som ani zákazníkom, pre zabezpečenie priebehu dotazovania bola určená kontaktná osoba vo funkcii „systémová špecialistka pre vzdelávanie“ z úseku prevádzky Košice. Riadila a koordinovala rozosielanie a zber vyplnených ankiet. Cieľ, využitie výsledkov, ako aj inštrukcie k vyplneniu boli vysvetlené priamo v ankete.

5.3 Etapa spracovania výsledkov

Pri spracovaní informácií som použila štatistické metódy. Štatistické spracovanie informácií umožňuje následnú deskripciu existujúcich javov i posúdenie toho, či štatistické súvislosti potvrdzujú faktické súvislosti medzi javmi. Tieto súvislosti umožňujú odvodiť zákonitosti v skúmanej realite (Nový, Surynek, 2006, s. 264).

Pri prvej otázke respondentom boli ponúknuté možnosti škálovania odpovedí. Škálovanie vyjadruje hladinu významnosti, umožňuje krížové triedenie informácií, spojovanie faktov do vzájomných súvislostí, štatisticky merajú silu súvislostí. Možnosť škálovania odpovedí využilo iba 17 zamestnancov, 23 si zvolilo priamu formu odpovede. Vyznačením číselných hodnôt na škále zamestnanci mohli ohodnotiť najvhodnejšiu formu podnikového vzdelávania. Hodnoty čísel na škále sa rovnajú hodnotám školských hodnotení v rozpätí od 1 po 5, pritom 1 - vyjadruje najsilnejšiu, 5 - najslabšiu hodnotu. Absolventi vzdelávacích programov na položené otázky poskytli tieto odpovede.

Otázka č. 1: Aké formy podnikového vzdelávania vyhovujú zamestnancom?
--

Skúmala som prostredníctvom týchto parametrov:

- *forma vzdelávania* – spokojnosť zamestnancov s vyhovujúcou formou vzdelávania bude skúmať otázka č. I.A.

1-IA: - *priama voľba*:

-bod 1: - 8 zamestnancom najvhodnejšia forma je priama výuka s lektorom

-bod 2: - 15 zamestnancom je najvhodnejšia kombinovaná výuka

-bod 3: a bod 4: 0 odpovedí

- škálovaním ohodnotili:	1	2	3	4	5
- bod 1: - priama výuka s lektorom	10	6	1	0	0
- bod 2: - kombinovaná výuka	11	6	0	0	0
- bod 3: - terénne vzdelávanie	0	2	8	7	0
- bod 4: - samoštúdium	0	1	1	4	11

- *forma štúdia* – spokojnosť s vyhovujúcou formou štúdia bude skúmať otázka č. I.B.

1-IB: - *priama voľba*:

- bod 1: - 14 zamestnancom vyhovuje jednodňové školenie
- bod 2: - 0 odpovedí za študijné skupiny
- bod 3: - 1 zamestnancovi vyhovujú krátke internátne kurzy
- bod 4: - 7 zamestnancom vyhovujú semináre
- bod 5: - 1 zamestnancovi vyhovujú skupinové a kooperatívne vyučovanie

- škálovaním ohodnotili:	1	2	3	4	5
-bod 1: jednodňové školenie	15	2	0	0	0
-bod 2: študijné skupiny	2	7	4	3	1
-bod 3: krátke internátne kurzy	0	0	5	2	10
-bod 4: semináre	6	4	0	0	7
-bod 5: skupinové a kooperatívne vyučovanie	2	2	6	2	5

- *metódy vzdelávania* – spokojnosť s vyhovujúcou metódou vzdelávania-otázka č. I.C

1-IC:- *priama voľba*:

- bod 1: - 10 zamestnancom vyhovuje metóda praktická na pracovisku
- bod 2: - 0 odpovedí za metódy teoretické mimo pracoviska
- bod 3: - 0 odpovedí za metódy teoreticko-praktické mimo pracoviska
- bod 4: - 13 zamestnancom vyhovuje teoreticko-praktické na pracovisku

-škálovaním ohodnotili:	1	2	3	4	5
-bod 1: praktická na pracovisku	7	8	2	0	0
-bod 2: teoretické mimo pracoviska	0	5	0	5	7
-bod 3: teoreticko-praktické mimo pracoviska	0	4	5	3	4
-bod 4: teoreticko-praktické na pracovisku	17	0	0	0	0

- *metódy na pracovisku* – spokojnosť s používanými metódami na pracovisku-otázka I.D.

1-ID: *priama voľba*:

- bod 1: - 5 zamestnancom vyhovuje inštruktáž
- bod 2: - 12 zamestnancom vyhovuje coaching
- bod 3: - 2 zamestnancom vyhovuje mentoring
- bod 4: - 1 zamestnancom vyhovuje conselling
- bod 5: - 3 zamestnancom vyhovuje asistovanie

<i>-škálovaním ohodnotili:</i>	1	2	3	4	5
-bod 1: inštruktáž	7	7	3	0	0
-bod 2: coaching	10	5	2	0	0
-bod 3: mentoring	10	2	5	0	0
-bod 4: conselling	8	4	5	0	0
-bod 5: asistovanie	6	8	3	0	0

- *metódy mimo pracoviska* – spokojnosť s používanými metódami na pracovisku-otázka I.E.

1-IE: - *priama voľba*:

- bod 1: 0 odpovedí pre prednášku
- bod 2: 19 zamestnancom vyhovuje prednáška s diskusiou
- bod 3: 3 zamestnancom vyhovuje demonštrácia
- bod 4: 1 zamestnancovi vyhovuje workschop
- bod 5: 1 zamestnancovi vyhovuje simulácia

<i>-škálovaním ohodnotili:</i>	1	2	3	4	5
-bod 1: prednáška	2	12	3	0	0
-bod 2: prednáška spojená s diskusiou	15	2	0	0	0
-bod 3: demonštrácia	7	7	3	0	0
-bod 4: workschop	2	8	5	2	0
-bod 5: simulácia	5	8	4	0	0

- *priestor pre vlastné postrehy a názory* – skúma otázka č. I.F.

1-IF: Uvedenú možnosť nikto zo zamestnancov nevyužil.

Otázka č. 2: Ktoré didaktické pomôcky sú najvhodnejšie pri vzdelávaní?

Spokojnosť som skúmala prostredníctvom týchto parametrov:

- *didaktické pomôcky* – spokojnosť s používaním didaktických pomôcok- otázka č. II.A.
2-II.A: - bod č.1: - 37 zamestnancom vyhovujú doteraz používané didaktické pomôcky
-bod č.2: - 3 zamestnanci by dali prednosť iným didaktickým pomôckam
- *učebné pomôcky* – spokojnosť s používaním učebných pomôcok bude skúmať otázka
2-II.B: - bod č.1: - 17 zamestnancov by radi mali učebnú pomôcku pre seba
- bod č.2: - 4 zamestnanci by radi mali učebnú pomôcku spoločne vo dvojici
- bod č.3: - 19 zamestnancov by radi mali učebnú pomôcku spoločne v skupine
- bod č.4 a bod 5: - 0 odpovedí
- 2-II.C: *priestor pre vlastné pripomienky* a *postrehy*: - nikto nevyužil.

Otázka č. 3: Ako sú spokojní zamestnanci s technickou stránkou predpisov?

Spokojnosť s technickou stránkou textu bude skúmaná prostredníctvom týchto parametrov:

- *veľkosť písma* – Spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. III.A.
3-III.A: - bod 1 a bod 2: - 0 odpovedí
-bod 3: - 40 zamestnancom vyhovuje súčasne používaná veľkosť písma
- *zvýrazňovanie určitých častí* –spokojnosť zamestnancov skúma otázka č. III. B.
3-III.B: - bod 1: - 34 zamestnancom vyhovuje súčasné zvýraznenie určitých častí
-bod 2: - 5 zamestnanci by radšej zvýraznili určité časti sami
-bod 3: - iná odpoveď: - 1 zamestnanec by zvýraznil určité časti aj farebne.
- *priestor pre vlastné postrehy* a *názory* skúma otázka č. III.C.
3-III.C: - 1 zamestnanec - usudzuje, že je nejednotnosť v spracovanom texte.

Otázka č. 4: Ako sú spokojní zamestnanci s výkladovou stránkou predpisu?

Výkladová stránka predpisu bude skúmaná prostredníctvom týchto parametrov:

- *zrozumiteľnosť textu* – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.A.
4-IV.A: - bod 1: - 3 zamestnanci považujú text za veľmi zrozumiteľný
-bod 2: - 36 zamestnancov občas textu nerozumejú
- bod 3: - 1 zamestnanec považuje text za vôbec nezrozumiteľný
- *množstvo odborných výrazov* –spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č.IV.B.

- 4-IV.B: - bod 1: – 10 zamestnancov usudzuje, že text obsahuje príliš veľa termínov
 -bod 2: – 30 zamestnancov usudzuje, že v texte je primerané množstvo termínov
 -bod 3: - 0 odpovedí
- *vysvetlenie termínov* – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.C.
- 4-IV.C: - bod 1: – 18 zamestnanci považujú termíny za jasné, nie je ich potrebné vysvetľovať
 -bod 2: - 22 zamestnancom termíny nie sú jasné, privítali by ich vysvetlenie
- *spôsob vysvetlenie termínov* – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č.IV.D.
- 4-IV.D: - bod 1:- 15 zamestnancom by vyhovovalo vysvetlenie priamo v texte
 -bod 2: – 19 zamestnancom by vyhovovalo v slovníčku pojmov za textom
 -bod 3: – 6 by vyhovovalo na konci článku v slovníčku pojmov
- *množstvo schém* v texte – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.E.
- 4-IV.E: - bod 1: – 2 zamestnanci usudzujú, že je ich príliš mnoho
 -bod 2: – 16 zamestnancov usudzuje, že je ich málo
 -bod 3: - 21 zamestnancov ich považuje za primerané
 -bod 4: – 1 zamestnanec usudzuje, že vôbec nie sú
- *funkciu schém* v texte – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.F.
- 4-IV.F: - bod 1: - 39 zamestnancom pomáha pochopiť výklad
 -bod 2: – 1 zamestnanec usudzuje, že mu nepomáha pochopiť výklad
- *množstvo príkladov* v texte – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.G.
- 4-IV.G: - bod 1: – 0 odpovedí
 -bod 2: – 24 zamestnancov usudzuje, že v texte je málo príkladov
 -bod 3: – 15 zamestnancov usudzuje, že je ich primerane
 -bod 4: – 1 zamestnanec usudzuje, že vôbec nie sú príklady v texte
- *zrozumiteľnosť príkladov* – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č.IV.H.
- 4-IV.H: - bod 1: – 6 zamestnancov usudzuje, že príklady sú zrozumiteľné
 -bod 2: – 1 zamestnanec usudzuje, že príklady nie sú zrozumiteľné
 -bod 3: – 33 zamestnanci usudzujú, že niektoré príklady sú zrozumiteľné, iné nie sú zrozumiteľné
- *funkciu príkladov v texte* – spokojnosť zamestnancov bude skúmať otázka č. IV.I.

- 4-IV.I: - bod 1: – 39 zamestnancov usudzuje, že príklad im pomáha pochopiť výklad
-bod 2 - 1 zamestnanec usudzuje, že príklad mu nepomáha pochopiť výklad

Otázka č.5: Ako vyhovuje zamestnancom súčasná forma prezentácie učiva?

- *spôsob prezentácie* – bude skúmaná otázkou č. V. A.

5-V.A:- bod 1: -14 zamestnancom vyhovuje riešenie príkladov prevádzkových situácií s dedukovaním na prevádzkové predpisy
-bod 2: - 5 zamestnancom vyhovuje analýza predpisových ustanovení v aplikácii na prevádzkovú prax
-bod 3: – 21 zamestnancom vyhovuje dialóg medzi lektorom a zamestnancom
-bod 4 a bod 5: – mali 0 odpovedí
- *atmosféru prezentácie* – bude skúmať otázka č. V.B.

5-V.B: - bod 1 – 18 zamestnanci usudzujú, že prezentácia navodila tvorivú atmosféru
-bod 2 - 20 zamestnancov usudzuje, že navodila priateľskú atmosféru
-bod 3 - 2 zamestnanci usudzujú, že navodila pasívnu atmosféru
-bod 4 a bod 5 – mali 0 odpovedí
- *zapojenie zamestnancov lektorom do prezentácie* – bude skúmať otázka č. V.C.

5-V.C: - bod 1 – 37 zamestnancov usudzuje, že zapojil všetkých rovnomerne
-bod 2 – 2 usudzujú, že uprednostnil dominantných
-bod 3 – 1 zamestnanec usudzuje, že nikoho nezapojil do prezentácie
- *reakciu zamestnancov na otázky lektora* – skúma otázka č. V.D.

5-V.D: - bod 1 – 11 zamestnanci usudzujú, že reakcia bola spontánna
-bod 2 - 7 zamestnanci usudzujú, že reagovali až po vyzvaní
-bod 3 – 21 zamestnancov usudzuje, že zamestnanci sa doplňovali navzájom
-bod 4 – 1 zamestnanec usudzuje, že zamestnanci vôbec sa neprejavili
-bod 5- 0 odpovedí
- 5-V.E: *priestor pre vlastné návrhy* - nikto nevyužil.

OTVORENÉ OTÁZKY:

V rámci otvorených otázok zamestnanci dostali priestor na vyjadrenie vlastného názoru:

-otázkou č.1: - *na priebeh školenia:*

- 28 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 11 zamestnanci sú spokojní s priebehom
- 1 zamestnanec je spokojný ak sa prepája teória s praxou, ale ak sa iba odprezentujú predpisy, je to len strata času

-otázkou č.2: - *na prednesený obsah vyučovania:*

- 28 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 10 zamestnanci sú spokojní s obsahom vyučovania
- 2 zamestnanci usudzujú, že vždy závisí od lektora

-otázkou č.3: - *na pripravenosť lektora:*

- 27 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 12 zamestnanci sú spokojní s pripravenosťou lektora
- 1 zamestnanec nemá rád ak doslovne iba prečíta predpis

-otázkou č.4: - *tvorivú aplikáciu výkladu lektora k situáciám prevádzkovej praxe:*

- 27 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 12 zamestnanci usudzujú, že lektor tvorivo aplikoval výklad na prax
- 1 zamestnanec usudzuje, ak odbočil, malo to svoje opodstatnenie

-otázkou č.5: - *sleduje, čo zaujalo zamestnancov na školení:*

- 27 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 1 zamestnanca zaujala prezentácia predpisu s ukážkou chybného naloženia tovaru na nákladnom vozni
- 10 zamestnancov zaujala kreativita lektora, čo odráža jeho skúsenosti
- 1 zamestnanec usudzuje, že školenia v rámci pracoviska sú lepšie zostavené, ako keď chodili na školenia do IVZ v ŽSR
- 1 zamestnanca zaujala lektorka, nevedel z nej odtrhnúť oči.

-otázkou č.6: - *sleduje, čo sa zamestnancom nepáčilo na školení:*

- 34 zamestnancov sa nevyjadrilo
- 1 zamestnancovi sa nepáči, že školenie sa robí iba 2 krát za rok, preto sa

zaraduje veľa tém naraz

-2 zamestnancom sa nepáčia krátke školenia

-1 zamestnancovi sa nepáči, že je málo školenia

- 1 zamestnancovi sa nepáči monotónnosť a ak lektor doslovne číta predpis

-1 zamestnanec niektoré prednášky na školení považuje za zbytočne dlhé, spôsobuje stratu pozornosti

otázkou č.7: - sleduje, čo by urobili inak:

- 37 zamestnancov sa nevyjadriilo

- 1 zamestnanec navrhuje viac využívať projektory, PC,

- 1 zamestnanec navrhuje robiť školenia aspoň raz štvrťročne, mohlo by sa tak venovať viac času tomu, čo najviac trápi zamestnancov v prevádzke.

-1 zamestnanec by podával občerstvenie.

5. 4 Interpretácia výsledkov

1: C1: - Väčšine zamestnancov vyhovuje súčasná forma podnikového vzdelávania. Spokojnosť zamestnancov potvrdila aj súvislosť medzi priamou voľbou a škálovým hodnotením jednotlivých foriem vzdelávania. Z ponúknutých didaktických foriem účastníci zvolili priamu výuku, prípadne kombinovanú výuku väčšinou vo forme jednodňového školenia. Vítajú hlavne teoreticko-praktické metódy na pracovisku. Potvrďuje to ich potrebu prepojenia teoretických vedomostí s požiadavkami praxe, vhodnej aplikácie odborných predpisov na prax.

2: C2: - Väčšine zamestnancov vyhovujú súčasne používané didaktické prostriedky. Úvahy nad ich výberom môžu byť rôzne. Nepoznajú prácu s inými pomôckami, nezaujímajú, strach niečo namietat'. Je možné si všimnúť pripomienku 17 zamestnancov, ktorí by radi vlastnili sami didaktické prostriedky. V minulosti zamestnanci železnice mali pridelené základné predpisy v závislosti od profesie do vlastného užívania. Umožnilo to zamestnancovi vo svojom voľnom čase ujasniť si sporné body. Nakoľko železničná

preprava nie je vždy šablonovitá, príprava na prepravu počas prebiehajúcej prevádzky môže byť pre zamestnanca stresujúca.

3: C3: - Všetci zamestnanci sú spokojní s technickou stránkou textu predpisu. Technická stránka vedie k prehľadnosti textu. Veľkosť písma musí vyhovovať nárokom očnej hygieny, za optimálne sa považuje veľkosť 14 bodov. Zvýrazňovanie, delenie do kapitol, podčiarkovanie dôležitých častí len umocňuje ľahkosť osvojovania poznatkov.

4: C4: - Väčšina zamestnancov je spokojná s výkladovou stránkou predpisu. Pri hodnotení výkladovej stránky zo strany zamestnancov došlo k postrehu, ktoré je potrebné si všimnúť. Voľbu 36 zamestnancov, ktorí odpovedali, že občas textu nerozumejú, 33 odpovedali, že niektoré príklady sú im zrozumiteľné, iné nie sú zrozumiteľné, 22 zamestnanci by privítali vysvetlenie termínov, 24 málo príkladov a 16 málo schém. Úplnú vypovedaciu hodnotu tieto odpovede by mali vtedy, ak by sa bolo dalo preskúmať úroveň funkčnej gramotnosti zamestnancov. Bola by nám odkryta odpoveď, či nedokážu pracovať s textami pre nedostatočnú vzdelanostnú úroveň a po prečítaní textu nenastal proces pochopenia, či ťažkosti skutočne pôsobia nezrozumiteľné formulácie textov.

5: C5: - Všetci zamestnanci sú spokojní s prezentáciou učiva. Väčšina zamestnancov uprednostňuje riešenie príkladov z prevádzkových situácií v dialógu s lektorom. Od lektora to vyžaduje schopnosť medziodborového prístupu k danej tematike, pre zamestnancov to prináša istotu zo správnej aplikácie predpisových ustanovení v praxi.

Otvorené otázky:

Využilo málo zamestnancov. Dá sa to vysvetliť bariérou strachu pred stratou zamestnania, prípadne ako nezaujím. Väčšina zamestnancov má pozitívny názor, napriek tomu sa objavili pripomienky na zvýšenie počtu vzdelávacích akcií. Opätovne je možné porovnať súčasný počet akcií - iba 1 x do roka - s minulosťou, kedy školenie zamestnancov sa

uskutočňovalo pravidelne v 2 mesačných intervaloch. Nie sú to len požiadavky na zamestnávateľa, ale je to aj prejav záujmu zo strany zamestnancov postaviť sa k riešeniu problémov konštruktívnym partnerským prístupom.

Anketa je technikou spätnej väzby. Má silný motivačný účinok, ak respondenti spoznajú, že ich výpovede majú význam pre ďalší priebeh vzdelávacieho procesu. Dotazník neskúma úroveň znalosti, neide tu o zaškrtavanie, ako u testov. Spracovaním výpovede zamestnancov si môže organizátor konfrontovať svoje názory na závažnosť prednesenej problematiky s mienkami zamestnancov a výsledok vhodne zakalkulovať do svojej stratégie riadenia ľudských zdrojov i do stratégie vzdelávania. Železničné pracoviská sú napojené na intranet. Tieto prednosti ponúkajú možnosti využitia vhodných aktivizačných metód na stimuláciu sebvzdelávacích aktivít zamestnancov.

Môže sa zdať, že 40 ankiet pre posúdenie optimálnosti vzdelávania je malý počet. Je potrebné si uvedomiť, že všetky vzdelávacie strediská postupujú jednotne a majú rovnakú vybavenosť. Zovšeobecnenie záveru môže poskytnúť pomerne objektívny obraz o optimálnosti vzdelávacieho procesu za celé ZSSK CARGO.

ZÁVER

ZSSK CARGO v súčasnosti prechádza zložitým obdobím. Stojí pred úlohou pripraviť podnikateľský plán na rok 2011, ktorý možno nazvať reštrukturalizačným.

Cieľom mojej diplomovej práce bola téma optimalizácie vzdelávacieho systému prevádzkových zamestnancov ZSSK CARGO. V práci som postupovala metódou: študiom odbornej literatúry, prevádzkových materiálov, ich analýzou a syntézou, deskripciou, anketou.

Uvedenými metódami som dospela k názoru, že ZSSK CARGO využíva procesné riadenie, ktoré je v súlade s odporúčaniami odbornej literatúry. Pre minimalizáciu dopadu globálnej hospodárskej krízy v strategickom riadení ľudských zdrojov sa usiluje o dosiahnutie rovnice príjmov a výdavkov v pomere osobných nákladov k tržbám z prepravnej činnosti.

Na základe predchádzajúcich metód som zistila, že ZSSK CARGO riadením pracovného výkonu sa usiluje o harmonizáciu podmienok. Riadeniu výkonnosti podľa kompetencii na úrovni líniových prevádzkových zamestnancov neprístupuje. Teoretickým objasnením pojmu kompetencie a stručným návrhom kompetenčného modelu som vytvorila optimálnu alternatívu, ktorá by konkretizovala nedostatky pri identifikácii vzdelávacích potrieb. Kvalitatívny nárast profesných kompetencií vhodne stanoveným vzdelávacím programom pozitívne ovplyvňuje aj kvantitatívne finančné ukazovatele. Z pohľadu optimálnosti pre trhovo orientovaný subjekt akým je aj ZSSK CARGO, to nie je zanedbateľné.

Z pohľadu legislatívy prístup ZSSK CARGO ku vzdelávaniu svojich zamestnancov je optimálny. Pri posúdení optimálnosti z pohľadu zamestnávateľa je evidentné, že didaktické kritéria sú podriadené ekonomickým kritériam. Periodicitu vzdelávania zachováva, ale v súčasnosti poskytuje len v úspornom režime. Metódy, didaktické prostriedky, ktoré ponúka vedecká disciplína technológia vzdelávania k optimálnosti vzdelávania dospelých využíva len vo všeobecnej rovine. Potvrdzujú to aj výsledky ankety medzi prevádzkovými zamestnancami. Aj keď len ojedinele, predsa sa ozývajú hlasy zamestnancov, ktorí by privítali obširnejšie vzdelávacie akcie. Zredukovaný cyklus vzdelávania nepovažujú za dostatočne uspokojivý. Súčasné turbulentné prostredie vyžaduje podnikové vzdelávanie

v takej miere, ktoré predvída potrebnú úroveň znalosti a zručnosti zamestnancov. Organizácie práve systematickým podnikovým vzdelávaním môžu zabezpečiť vysokú odbornosť svojich zamestnancov, čo je zárukou úspešnosti organizácie v konkurenčnom prostredí. Odborná literatúra nám ponúka ideálny systém vzdelávania. Aj keď sú organizácie nútené ich prispôbovať objektívnym hospodárskym situáciám, predsa v záujme účinnosti a efektívnosti vzdelávania sa odporúča dodržať niekoľko krokov, ktoré následne zabezpečia optimálnosť vzdelávacieho systému.

Obavy mnohých organizácií o efektívnosť investícií do vzdelávania dospelých vyvraciam poznatkami psychológov v oblasti kryštalizovanej inteligencie, podľa ktorých schopnosť sa učiť neklesá ani vo vyššom veku, je pomerne stabilná, ba môže sa aj zvyšovať.

ZOZNAM LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV:

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: GRADA Publishing, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTOŇKOVÁ, H., Vzdelávacia stratégia. Olomouc: UP, 2009. 144 S. ISBN 978-80-244-2322-7
- BELOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidí. Brno: CP Books, 2005. 97 s. ISBN 80-251-0505-9
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., Management, Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C., Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. 241 s. ISBN 80-7169-459-2
- BUCKLEY, R., CAPLE, J., Trénink a školení. Praha: Computer Press. 2004. ISBN 83-251-0358-7
- DI KAMP., Manažer 21. století. Prekl. KOUBEK.. J., Praha: Grada Publishing, 2000. 212 s. Prel. z: „The 21st. Century Manager. ISBN 80-247-0005-0
- DVOŘÁKOVÁ, M., Technologie vzdělávání dospělých I. a II. Olomouc: UP, 2010.
- HITTMÁR, Š., STRIŠŠ, J., Manažment a marketing v železničnej doprave. Žilina: ŽU, 1997. 202 s. ISBN 80-7100-403-0
- HRONÍK, F., Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KACHAŇKOVÁ, A., Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2007. 206 s. ISBN 978-80-89085-87-5
- KLEIN, H. M., KRESSE, A., Psychologie. Základ úspěchu v práci. Praha: Grada Publishing, 2008, 185 s. ISBN 978-80-247-2444-7
- KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002. 355 s. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J., Řízení pracovního výkonů. Praha: Management Press, 2004, ISBN 80-7261-116-X
- KUBÁČEK. et. al., Dejiny železnic na území Slovenska. Bratislava: ŽSR, 1999. 461 s. ISBN 80-8-968140-44

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. 181 s. ISBN 80-247-0698-9

MIKOLAJ, J. et al., Krizový manažment ako spoločensko-vedný problém. Žilina: FŠI ŽU, 2000. 141 s. ISBN 80-88829-54-2

MUŽÍK, J., Androdidaktika. Praha: ASPI, 2004. 144 s. ISBN 80-7357-045-9

NOVY, I., SURYNEK, A., Sociologie pre ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. 282 s. ISBN 80-247-1705-0

PLAMÍNEK, F., Vedení lidí, týmů a firem. Praha: GRADA Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5

PALÁN, Z., Lidské zdroje – výkladový slovník. Praha: ACADEMIA, 2002. 281 s. ISBN 80-200-0950-7

PALÁN, Z., Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Praha: Academia, 1997.

PETŘKOVÁ, A., ŠPATENKOVÁ, N., Vybrané kapitoly z psychologie dospělých. Olomouc: UP, 2008. 70 s. ISBN 978-80-244-2101-8

RABUŠICOVÁ, M., Gramotnost: Staré téma v novém pohledu. Brno: MU, 2002. 191 s. ISBN 80-210-2858-0

STRENTZEROVÁ, M., PANIŠČIAKOVÁ, O., Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov. Žilina: ŽU, 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., Efektívne vzdelávanie zamestnancov. Praha: GRADA Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

VACEK, J., VOSTRACKÝ, Z., Společnost, veda, technologie. Vybrané texty. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Katedra inovácie a projektu. Plzeň 1998. 181 s.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Praha: UJAK, 2008. 131 s. ISBN 978-80-86723-54-9

Medzinárodné dokumenty:

EÚ – Biela kniha (White Paper on education and training), z roku 1996

Interné zdroje:

ZSSK CARGO, Bratislava, Realizácia odborných skúšok a odborného vzdelávania podľa Ok2 ZSSK CARGO, 3_U20_Smernica-2_2007_v1.2. Bratislava. 1.5.2010.

ZSSK CARGO, CARGO INFO: ročník VI. september, október 2010, In: Príhovor predsedu Predstavenstva a generálneho riaditeľa ZSSK CARGO.

ZSSK CARGO, Bratislava, Ok 2 výcvikový a skúšobný poriadok. 3_O5_Predpis-6_2006_v1.3. 3_Vykonávací dokument. Bratislava. 1.1.2007, 110 s.

ZSSK CARGO, Bratislava, Organizačný poriadok Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a.s. 2_PMO_OP_2010_V3.O, 1.11.2010

ZSSK CARGO, Bratislava, Výročná správa ZSSK CARGO za rok 2010.

Internetové odkazy:

ZSSK CARGO, Bratislava, Pre verejnosť. Public Relations. [online]. [cit.26. 1. 2011]

Dostupné z www: <http://www.zascargo.sk/sk/pre-verejnost/>

Použité skratky:

ZSSK CARGO – Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a.s.

ŽSR – Železnice slovenskej republiky

MbC – Management by Competencies – riadenie podľa kompetencií

ÚIVP – Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie

Ok 2 – Výcvikový a skúšobný poriadok Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a.s.

SAP – System application personal

HR – PD – Human resourc – personal development

IALS – International adult literacy survey

OPS – Obchodno prepravná správa

PVZ – Poverené vzdelávacie zariadenie

SPS – Sekcia personálnych služieb

ŽPP/N - Prepravný poriadok Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia a.s.

Zoznam príloh:

Príloha 1. – Profil pracovného miesta ZSSK CARGO.

Príloha 2. – Ok 2 ZSSK CARGO, Výcvikový a skúšobný poriadok

Príloha 3. – Výkaz o skúškach

Príloha 4.- ANKETA

Príloha 5.- Súhlas k vykonaniu anketového prieskumu od ZSSK CARGO Bratislava

ANOTÁCIA

Priezvisko a meno autora: BOHÁCOVÁ Valéria

Názov katedry a fakulty: Katedra: Sociologie a andragogiky. Filozofická fakulta.

Univerzity Palackého Olomouc

Názov práce: Optimalizácia systému vzdelávania prevádzkových zamestnancov ZSSK CARGO.

Počet znakov: 147 516

Počet príloh: 5

Počet titulov použitej literatúry: 35

Kľúčové slová:

Odbornosť. Optimalizácia. Podnikové vzdelávanie. Prevádzkoví zamestnanci. Železnica.

V práci sa zaoberám optimalizáciou systému vzdelávania prevádzkových zamestnancov ZSSK CARGO. Tomu zodpovedá aj štruktúra magisterskej práce. Je rozdelená do piatich kapitol. V úvode stručne vysvetlujem špecifiká dopravy. V ďalšej časti analyzujem procesné riadenie prevádzky. Systém merania výkonnosti identifikuje potreby vzdelávania zamestnancov. Stručný návrh kompetenčného modelu má byť optimálnou alternatívou k identifikácii vzdelávacích potrieb. Ťažiskovou časťou práce je deskripcia systému podnikového vzdelávania. Sleduje optimálnosť organizácie a realizácie vzdelávacieho procesu z pohľadu zamestnávateľa. Z pohľadu zamestnancov optimálnosť vyjadruje výsledok ankety.

ABSTRACT

Surname and name of the author: Boháčová Valéria

Name of the department and faculty: Department of Sociology and Andragogy.

Philosophical Faculty. University of Palacky. Olomouc

Title of the thesis: Optimization of the Educational System for the operations employees of ZSSK CARGO

Number of characters: 147 516

Number of appendices: 5

Number of bibliographical entries: 35

Key words: Company education. Expertise. Optimization. Operating employees. Railway.

The thesis deals with the optimization of the education system of ZSSK CARGO operating employees and its structure is adjusted accordingly. The thesis is divided into five chapters. The introduction briefly describes the specific features of the transport process, while the following part analyses the procedural management of operation. The efficiency measuring system identifies the need for employees' education. The brief suggestion of the competency model shall be an optimal alternative to identify the educational needs. Description of the company education system forms an essential part of the thesis. The thesis monitors the optimum efficiency of the organization and implementation of the educational process from the employer's point of view. The results of the survey indicate the optimum efficiency from the employees' point of view.