

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

**ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA ČD a.s.
V KONTEXTU FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ
A DALŠÍCH ASPEKTŮ**

Bakalářská práce

Eliška PULDOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Pavel Neseť, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Eliška Puldová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Analýza pracovního místa ČD a.s. v kontextu
firemního vzdělávání a dalších aspektů.**

Cíl: Cílem práce je analýza pracovního místa Českých drah, a.s. konkrétně pozice průvodčího/vlakvedoucího v kontextu firemní kultury a se zaměřením na vzdělávání a další aspekty. Vyhodnotit požadované předpoklady pro danou pozici s ohledem na druh vykonávané práce. Empirická část práce bude zahrnovat dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců na dané pozici. Následně vyhodnotit úzká místa a navrhnout případné doporučení pro zlepšení personální strategie firmy.

Rámcový obsah:

1. Zaměstnanecká politika v kontextu firemní strategie. Možnosti vzdělávání a profesního růstu. Význam benefitů pro pracovní pozici.
2. Analýza konkrétního pracovního místa Českých drah, a.s. (průvodčí/vlakvedoucí). Kvalifikační požadavky, předpoklady pro vykonávání dané pozice.
3. Dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců na dané pozici v kontextu plnění jednotlivých požadavků a možnosti dalšího profesního růstu.
4. Vyhodnocení a nalezení úzkých míst. Navrhované doporučení.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

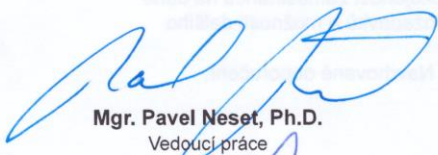
Seznam odborné literatury:

1. AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GRADA, 2000. 964 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
3. LUDLOW, R. – PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. GRADA, 1995. 96 s.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a. s. , 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BATEMAN, T S. – KONOPASKE, R. – SNELL, S A. *Management*. 4. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-07-786259-6.

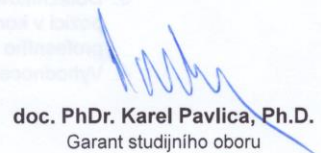
Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

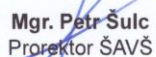
L. S.



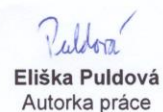
Mgr. Pavel Neset, Ph.D.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Eliška Puldová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Pavlu Nesetovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, za milý a zároveň profesionální přístup. Děkuji mému příteli za každodenní podporu, trpělivost a za jeho pevné nervy. Děkuji mé rodině, že vždy stojí při mně.

Obsah

Úvod	8
1 Zaměstnanecká politika	9
1.1 Vzdělávání zaměstnanců	9
1.2 Rozvoj zaměstnanců	16
1.3 Odměňování zaměstnanců	17
1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	19
2 Zaměstnanecká politika ČD, a.s.	21
2.1 Vzdělávání vlakvedoucích ČD, a.s.	21
2.2 Kariérní možnosti vlakvedoucích ČD, a.s.	27
2.3 Odměňování vlakvedoucích ČD, a.s.	28
2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci u ČD, a.s.	32
3 Praktická část – Popis pracovního místa	33
4 Praktická část – Dotazníkové šetření	36
4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření	36
5 Vlastní návrh řešení	45
5.1 Řešení v oblasti spokojenosti s pracovní činností	45
5.2 Řešení v oblasti vzdělávání a rozvoje	46
5.3 Řešení v oblasti odměňování	47
5.4 Řešení v oblasti BOZP	48
Závěr	50
Seznam literatury	52
Seznam obrázků a tabulek	54
Seznam příloh	55

Seznam použitých zkratk a symbolů

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BP	bakalářská práce
ČD Op16	Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
ČD	České dráhy, a.s.
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
DVI	Dopravní vzdělávací institut, a.s.
EU	Evropská unie
GŘ	Generální ředitelství
HR SAP	Personální modul informačního systému SAP
IDS	Integrovaný dopravní systém
KC 13	Předpis pro osobní přepravu
KOP	Kondiční pobyty
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MT	Mobilní telefon
např.	například
NSP	Národní soustava povolání
O-04	Zkouška pro obsluhu vlaku osobní dopravy
O-05	Zkouška pro osobního pokladníka – vnitrostátní přeprava
O-06	Zkouška pro osobního pokladníka – mezinárodní přeprava
O10	Odbor péče o zaměstnance
O14	Odbor cenotvorby a produktové komunikace
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
OS	Organizační složka (dle organizačního schématu ČD)
Os	Osobní vlak

PKS	Podniková kolektivní smlouva
PL	Procesní list
POP	Přenosná osobní pokladna
PTV R	Přepravní a tarifní věštník Rychlík
Rx	Rychlík vyšší kvality
Sp	Spěšný vlak
SPPO	Smluvní přepravní podmínky
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty, s. o.
TR 10	Tarif Českých drah pro vnitrostátní přepravu cestujících a zavazadel
V 15/I	Provoz a obsluha brzdových zařízení železničních kolejových vozidel, Přílohy č. 8 a 12
VLR	Vlakový revizor
ZP	Zákoník práce
ZSSK	Železničná spoločnosť Slovensko, a.s.
ŽP	Železniční průkazka

Úvod

Bakalářská práce pojednává o tématu zaměstnanecké politiky s bližším zaměřením na systém vzdělávání, odměňování a problematiku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Téma jsem zvolila na základě svých pracovních zkušeností ve společnosti České dráhy, a.s. Konkrétně se zaměřuji na pracovní pozici Vlakvedoucí, kterou u ČD vykonávám jako brigádník již od roku 2017. Při výběru tématu BP jsem chtěla zvolit tak, aby byla práce přínosná nejen pro mě ale také pro mé okolí. Zaměřením na zaměstnaneckou politiku jsem se rozhodla věnovat otázce péče o zaměstnance, která mě osobně velmi zajímá. Také proto se ve volném čase věnuji tomuto zaměstnání, kde jsem s lidmi v neustálém přímém kontaktu. Bakalářská práce tak může být přínosem nejen pro mě a mé současné pracovní zaměření, ale také pro společnost České dráhy, která tímto získá pohled jednoho ze zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza pracovního místa Českých drah, a.s. (dále jen „České dráhy“), konkrétně pozice Vlakvedoucí, se zaměřením na aspekty vzdělávání, odměňování a BOZP. Analýza bude provedena především za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a informací z dostupných zdrojů. V BP budou dále vyhodnoceny požadované předpoklady pro danou pozici.

V první polovině teoretické části bude popsán proces vzdělávání, jeho efektivita, metody školení a školící cyklus. Zaměří se na téma rozvoje, odměňování zaměstnanců a problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V druhé polovině teoretické části bude na stejná témata nahlíženo z prostředí společnosti České dráhy, a.s. Budou popsány postupy a příklady týkající se především pracovní pozice Vlakvedoucí. K probíraným tématům může být připojena informace týkající se zaměstnanců pracujících na DPČ.

Praktická část bude obsahovat popis pracovního místa (vlakvedoucí), seznámení se s požadavky na danou pozici. Následovat bude dotazníkové šetření mezi vlakvedoucími Českých drah zaměřené na spokojenost s procesem vzdělávání, odměňování a přístupem zaměstnavatele k problematice BOZP. V závěru práce budou shrnuta úzká místa z celé zmíněné problematiky a navržena možná doporučení na jejich odstranění. Informace popsané v BP mohou být také podloženy osobní zkušeností s výkonem pracovní pozice u společnosti České dráhy.

1 Zaměstnanecká politika

Zaměstnanecká politika či personální politika představuje stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, jednání s lidmi a řešení personálních záležitostí. Personální politika pomáhá definovat „obecný způsob jednání“, podporuje spravedlnost při jednání s lidmi a zároveň pomáhá utvářet podnikovou kulturu (Armstrong, 1999). Personální politiku tvoří specifické oblasti politiky, kterými mohou být například:

- politika zaměstnávání lidí,
- politika pracovní činnosti zaměstnanců¹,
- politika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců,
- politika odměňování zaměstnanců,
- politika zaměstnaneckých vztahů,
- politika BOZP,
- informační politika.

Tato práce se podrobněji zabývá systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, systémem odměňování a BOZP.

1.1 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje (Kocianová, 2010). *„Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností“* (Armstrong, 1999, s. 531).

Podle Kocianové (2010) by vzdělávání a rozvoj zaměstnanců měly být nedílnou součástí strategie a politiky organizace. Cílem politiky vzdělávání v organizaci je zajistit vzdělané, kvalifikované a schopné pracovníky pro uspokojení potřeb organizace. Ti musí být ochotni a schopni se vzdělávat a musí vědět, co by měli být schopni dělat a znát, aby mohli převzít zodpovědnost za své vzdělávání (Armstrong, 2007).

¹ Rozšířeno o Kocianová, R., 2010

Jako téměř ve všech personálních aktivitách, i v oblasti vzdělávání a rozvoje se vychází z konkrétních potřeb a podmínek organizace. Ta je díky vnějším vlivům nucena k přizpůsobování kompetencí svých zaměstnanců. Zaměstnanci musejí reagovat na měnící se podmínky na svých pracovních místech a rozvíjet své schopnosti za účelem udržení flexibility a perspektivy v organizaci a na trhu práce (Kocianová, 2010).

Cílem vzdělávání je především rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon. Neméně důležitým bodem je minimalizace času pro zácvik a adaptaci nových pracovníků. Stále více se však vzdělávání řadí mezi zaměstnanecké benefity, jelikož zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnanců v organizaci i na trhu práce a uspokojuje tak nejen potřeby organizace, ale i zaměstnanců samotných (Armstrong, 1999). *„Kvalifikovaní jednotlivci vykonávají svou práci rychleji a bezpečněji. Dělalí méně chyb a odvádějí kvalitnější práci. Proto může školení přinést organizaci zisk formou na zvýšené produktivity, bezpečnější pracovní prostředí, zlepšení duševní pohody zaměstnance a nižší úroveň absentérství a fluktuaci zaměstnanců“* (Arnold, aj., 2007, s.351).

Ačkoli historicky se školení týkalo pouze počátečního výcviku jednotlivců na začátku jejich kariéry (povětšinou se jednalo o výuku řemesla), nedávné průzkumy ukázaly, že se tyto aktivity dostávají více do popředí, co se týče činností organizace. S rostoucím rozvojem technologií přicházela i potřeba rychlé změny kvalifikace zaměstnanců s ohledem na měnící se postupy, nástroje a systémy. Vyvinuly se tak nové plošší organizační struktury poskytující dostatečnou flexibilitu pro přesun zaměstnanců do nových pozic podle potřeb organizace.

V dnešní době se kladou velké nároky na vysoce kvalifikované lidi, kteří se umí rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám organizace a trhu práce. Z tohoto důvodu jsou organizace často povzbuzovány k investicím do školení a rozvoje zaměstnanců, stejně tak jako vzdělávací instituce do zajištění potřebných znalostí studentů (Arnold, aj., 2007).

1.1.1 Efektivita vzdělávání

Ze strany zaměstnanců je nejdůležitějším faktorem jejich motivace ke vzdělávání. Nadřízení by měli zaměstnancům poskytnout adekvátní prostředí pro vzdělávání včetně relevantní zpětné vazby. Neméně důležitou složkou jsou vzdělavatelé –

lektoři, jejichž profesionalita a schopnost zohledňovat specifické potřeby účastníků vzdělávání mají značný vliv na celkovou efektivitu vzdělávacího procesu (Kocianová, 2010).

Jako nejefektivnější způsob vzdělávání je považováno tzv. systematické vzdělávání, neboť je plánované, organizované a správně zacílené. Mezi jeho hlavní přednosti patří (zpracováno podle Kocianová, 2010):

- připravování vlastních pracovníků dle potřeb organizace,
- napomáhání zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality,
- snižování průměrných nákladů na jednoho pracovníka oproti jiným způsobům vzdělávání (neřízeném),
- zvyšování motivace pracovníků,
- zvyšování atraktivity organizace na trhu práce,
- přispívání ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů,
- umožňování zdokonalování vzdělávacích procesů na základě zkušenosti, z již realizovaných vzdělávání.

Pro efektivní vzdělávání by podle Armstronga (1999) mělo být splněno těchto deset podmínek:

1. Jedinci musejí být motivováni se vzdělávat a měli by mít jasnou představu o tom, jak zlepšit své znalosti, dovednosti nebo schopnosti.
2. Pro potřeby vzdělávání musejí být stanoveny normy výkonu a jasně definované cíle.
3. Při vzdělávání je nutností pečlivé vedení, zpětná vazba a případná pomoc školitele.
4. U vzdělávajících se osob je třeba pocit uspokojení ze vzdělávání, díky němuž jsou schopny se učit i za obtížnějších podmínek.
5. Je třeba, aby školení bylo aktivní proces a vzdělávající se osoby do něj byly aktivně zapojovány.
6. Školitelé by měli využívat co nejvhodnější metody s ohledem na konkrétní situaci.

7. K udržení zájmu o vzdělávání by se měly metody časem obměňovat.
8. Při školení by měl být vymezen dostatečný čas na absorbování informací, vyzkoušení si a obeznámení se s látkou.
9. Při dlouhodobých vzdělávacích programech je zapotřebí zařadit mezistupňové etapy pro dílčí vyhodnocování pokroku a průběžné zpětné vazbě.
10. Nutností je mít na paměti, že existuje několik úrovní učení se – od pouhého učení se nazpaměť, přes využívání již naučených znalostí při nových úkolech až ke složitějším procesům integrace, propojování dílčích úkolů. Nejobtížnější oblastí je pak zaměření se na hodnoty a postoje lidí a skupin.

Metody vzdělávání podle Kocianové (2010):

- Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce („on the job“) – zácvik, asistování, pověření úkolem, konzultování, rotace práce.
- Vzdělávání mimo pracoviště v organizaci („of the job“) – přednáška, seminář, případové studie, workshop, simulace.
- Vzdělávání mimo pracoviště mimo organizaci – e-learning, outdoorové programy, adaptační programy.

1.1.2 E-learning

E-learning neboli elektronické vzdělávání je „výuka s využitím internetu a elektronických materiálů (dokumentů, prezentací, webových stránek, multimediálních materiálů apod.) s pomocí výpočetní techniky (osobní počítače, tablety i chytré telefony apod.)“ (Dostupné z: <http://www.estudovna.cz/cz/co-je-e-learning.html>).

Dělení e-learningových kurzů podle účasti lektora a časování (Hroník, F., 2007, s.196):

- Synchronní s lektorem.
- Synchronní bez lektora.
- Asynchronní s lektorem.
- Asynchronní bez lektora.

Synchronní e-kurzy mají přesně nastavené časování a účastníci vzdělávání se musí řídit daným programem. Asynchronní e-kurzy jsou časově volné, každý účastník je může studovat podle svých časových možností. V praxi se nejčastěji používají e - kurzy asynchronní bez lektora, neboť se dají nejlépe použít k samostudiu. Další výhodou jsou nízké náklady a tím umožněný přístup téměř všem (Hroník, F., 2007).

Funkce e-learningu bývá především doplnění vzdělávání jako takového než jeho nahrazení, neboť bývá často kombinován s jinými metodami vzdělávání. E-learning šetří čas, náklady na dojíždění a organizaci výuky a náklady na zajištění lektorů. Je při něm rovněž možné lepší ověření efektivity studia a zajišťuje, že všichni účastníci školení dostanou stejné informace. Při správném využití je tedy značným pomocníkem v každé společnosti.

1.1.3 Školící / vzdělávací cyklus

Školící cyklus tvoří tři stupně:

- analýza potřeb školení,
- návrh školení
- a vyhodnocení školení.

Každý z těchto komponentů je blíže popsán v další části práce.

1.1.3.1 Analýza potřeb školení

Před zahájením jakéhokoliv školení je potřeba se ujistit, že bude školení užitečné a přinese lepší výsledky, k čemuž poslouží analýza potřeb školení. Bohužel velmi často k analýze nedochází a školení se koná jen pro dobrý pocit manažerů. Jak lze ale zjistit, že tento čas strávený na školení bude pro zaměstnance užitečný? Faktem je, že vývoj, implementace a následné řízení školení není pro firmu malou investicí. Navíc vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci během školení mimo místo výkonu své práce, rozhodnutí organizace, zda a jakým způsobem chce zaměstnance školit, má pro její produktivitu velký význam.

Prvním krokem k úspěšnému školení je kvalitně provedená analýza potřeb školení, která má za úkol definovat konkrétní cíle školení. Také zjišťuje, jaké by měly být důležité výstupy školení, a tím pomáhá se na ně v průběhu školení lépe zaměřit.

Analýza potřeb školení zahrnuje tři části: analýzu organizace, analýzu úkolů a osobní analýzu.

Analýza na úrovni organizace má za úkol zjistit, jaké místo má školení v organizačním systému a strategii a zda je opravdu nutné „... *potřeby organizačního školení existují tam, kde existuje nějaká překážka, která brání dosažení organizačních cílů a potřeb*“ (Arnold, aj., s. 355). Analýza úkolů určuje, jaké úkoly mají být provedeny a také dovednosti a schopnosti jednotlivce potřebné k tomu, aby mohl tyto úkoly vykonávat. Oproti tomu osobní analýza zjišťuje, kdo školení potřebuje a jaký druh školení je pro něj nejpotřebnější (Arnold, aj., 2007).

Dle Armstronga (1999, s. 539) jsou čtyři metody analýzy potřeb vzdělávání:

- analýza podnikových a personálních plánů,
- analýza pracovních míst,
- analýza hodnocení pracovního výkonu,
- šetření o vzdělávání.

1.1.3.2 Návrh školení

Návrh školení obsahuje informace o obsahu školícího programu – o informacích určených posluchačům a metodách jejich prezentace. Metody školení zahrnují způsob předání informací posluchačům a školící média k tomu použitá. Školení může probíhat např. formou přednášky nebo videa, může se konat v přednáškovém sále nebo na počítači. Důležitou součástí návrhu školení jsou cíle školení. Tyto cíle definují, co by měl být posluchač schopen dělat po absolvování školení. Nepopisují však, co se má dít během školení. Bývají vyjádřeny jako následující tři body:

1. Kritérium chování – co by měl být posluchač schopen udělat po skončení školení.
2. Podmínky, kde se má chování projevit.
3. Norma provedení chování.

Cíle školení jsou velmi důležitou součástí, která později napomáhá k zjištění, zda školení bylo či nebylo efektivní (Arnold, aj., 2007, s. 358-359).

1.1.3.3 Vyhodnocení školení

Vyhodnocení školení je poslední součástí školícího cyklu a zkoumá, zda školení je či není efektivní. Hlavním problémem při vyhodnocování výsledků školení a jeho účinnosti je stanovení správných kritérií hodnocení, která je nutné definovat již při plánování vzdělávání. Vzdělání stejně jako například kvalifikace je obtížně kvantifikovatelné a ke zjištění jeho účinnosti lze použít mnoho způsobů a metod. Jedním z nich je použití vstupních testů před školením a po ukončení školení testů výstupních. Tento způsob má bohužel mnohá úskalí, neboť je velmi obtížné sestavit test, který by objektivně zhodnotil míru vědomostí. Kromě toho může být vypracování testu ovlivněno mnohými faktory, například momentálním rozpoložením účastníka školení, vlivem prostředí, kde školení probíhá, či jinými okolnostmi. Dalším možným způsobem vyhodnocování je monitorování vzdělávacího procesu. Při něm je celý proces vzdělávání hodnocen odborníky – pozorovateli, nebo po jeho skončení samotnými účastníky vzdělávání. Tento způsob však může být velmi subjektivní a není tedy dost spolehlivý (Koubek, 2000). Způsobů vyhodnocení vzdělávacího procesu je mnoho, žádná konkrétní metoda však nemůže poskytnout komplexní informace o účinnosti školení. Pro co nejpřesnější zjištění efektivity školení je tak nutno použít několik metod se zaměřením na rozdílné typy údajů (Arnold, aj., 2007).

1.1.4 Kdo zabezpečuje vzdělávání?

Vzdělávání na pracovišti je zajišťováno speciálními útvary pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. V drobných firmách zodpovídá za rozvoj zaměstnanců manažer, ve středních organizacích bývá vytvořeno již menší personální oddělení. Velké firmy již disponují složitějšími modely řízení lidských zdrojů. I zde bývá přítomen manažer, který je odpovědný za rozvoj svých podřízených. Na rozdíl od malých podniků má ale k dispozici různě zaměřené personalisty.

Vzdělávání mimo pracoviště provádějí členové útvaru vzdělávání, externích vzdělávacích zařízení nebo jiní vzdělavatelé, např. konzultanti. *„Každý, kdo poskytuje vzdělávání mimo pracoviště, musí být v zájmu zabezpečení správné podoby vzdělávání pečlivě vybrán, instruován a kontrolován“* (Armstrong, 1999, s. 546). Mnoho organizací stále více využívá externí školitele nebo vzdělávací instituce namísto vlastních útvarů vzdělávání (Armstrong, 1999). Využití externích

zdrojů umožňuje rozšíření obzoru účastníkům vzdělávání, kteří mohou být navíc ovlivněni kolegy z jiných pracovišť nebo dokonce jiných organizací. Nevýhodou mimopodnikových akcí je delší časová prodleva mezi učením se teorie a jejím aplikováním do praxe. Získané znalosti by se měly co nejdříve použít přímo na pracovišti, jinak mohou být brzy zapomenuty.

Ať už je vzdělávání zajišťováno interně či externě, mělo by se neustále monitorovat, jestli probíhá podle plánu, a také vyhodnocovat, aby se zjistilo, zda přineslo očekávané výsledky (Armstrong, 1999).

1.2 Rozvoj zaměstnanců

„Rozvoj pracovníků se týká poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů“ (Armstrong, 1999, s. 509). Obecným cílem rozvoje je péče o zaměstnance, jež svým výkonem pomáhají dosahovat cílů organizace. Je nezbytné, aby každý zaměstnanec dosahoval takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby vykonával svou práci efektivně a zvyšoval se tak výkon jedince i celé organizace (Armstrong, 1999). Dle filozofie soustavného rozvoje je nedostačující, aby bylo poskytováno vzdělání a výcvik pouze zaměstnancům při vstupu do nového zaměstnání nebo při určitých důležitých momentech jejich kariéry. *„Vzdělávání je třeba vidět jako soustavný proces, kladoucí menší důraz na formální vyučování, ale zato zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní vzdělávání“* (Armstrong, 1999, s. 509). Mnohé výzkumy prokázaly, že by vzdělávání mělo být spojeno s prací. Zaměstnanci by se tak měli učit podle svých úkolů, problémů a úspěchů na základě toho, jak se s nimi setkávají při každodenní činnosti.

S rozvojem zaměstnanců je spjatá i problematika kariéry a kariérního postupu. Kariéru můžeme definovat jako *„sled pracovního zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala“* (Arnold, aj., 2007, s. 512). Kariéra bývá nejčastěji spojována s postupem na vyšší pracovní pozici a s tím souvisejícím zvýšením finančního ohodnocení. Ne vždy tomu tak ale musí být. Existují formy kariéry, kdy je důležitější rozvoj kompetencí a přebírání nových složitějších úkolů než jen povýšení do jiné (vyšší) funkce. Výzkumy mezi zaměstnanci ukázaly, že mnozí z nich si pod pojmem „kariéra“ představují také

rovnováhu mezi prací a volným časem, uznání od kolegů a potěšení z práce a dosažených výsledků (Arnold, aj., 2007).

Rozvoj kariéry se může ubírat třemi různými směry (Hroník, F., 2007, s. 101):

- postup v hierarchii,
- získávání další odbornosti,
- nebo prohlubování odbornosti.

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování, označované také jako „kompenzace / náhrada“ za práci, je jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace zaměstnanců. Výše odměny má značný vliv na množství a kvalitu práce zaměstnanců. Systém odměňování by měl být spravedlivý a motivující. Formy, pravidla, postupy a nástroje odměňování jsou zcela v kompetenci organizace. Odměna může být peněžního či nepeněžního typu a je vázána na povahu práce nebo na výkon pracovníka (Kociánová, 2010).

Politika odměňování se dle Armstronga (1999, s. 605) zaměřuje na otázky týkající se např.:

- Jak konkurenceschopná má být peněžní odměna.
- Jak je odměna závislá na výkonu, schopnostech nebo dovednostech.
- Jak je odměna pohyblivá či nezahrnutá do základní odměny.
- Jak se uplatňuje tzv. vnitřní spravedlnost.
- Jaké je složení celkové odměny.
- Jaké jsou zaměstnanecké výhody.
- Jak a zda vůbec budou do rozhodování o odměnách zapojeni zaměstnanci.
- V jaké míře organizace umožňuje podíl zaměstnanců na výsledcích organizace.
- Jak by mělo být kontrolováno a řízeno dodržování politiky odměňování.

Kociánová (2010, s. 161) ve své knize zmiňuje, že systém odměňování zaměstnanců by měl splňovat následující podmínky:

- zaujmout a získat dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání,

- být v souladu s možnostmi organizace,
- odměnit zaměstnance za výsledky, schopnosti a loajalitu,
- udržet žádané zaměstnance v organizaci,
- být v souladu s právními normami,
- motivovat zaměstnance k nejlepším výkonům.

Podle Armstronga (1999) složky systému odměňování tvoří peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a často také procesy řízení pracovního výkonu.

1.3.1 Peněžní odměny

„Peněžní odměna je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo“ (Armstrong, 1999, s. 954). Peněžní odměna může být vyjádřena jako hodinová, týdenní, měsíční nebo roční sazba. Součástí peněžní odměny mohou být i zvláštní příplatky nebo příspěvky, které bývají nazývány jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Mezi ně patří především: mimořádné odměny (bonusy) za dosažený výkon, provize jako forma pobídky, prémie za dosažení stanovených cílů nebo příplatky za práci přesčas, práci ve směnách, o víkendech a svátcích nebo pracovní pohotovost.

1.3.2 Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny se zaměřují na potřeby zaměstnanců jako je např. potřeba uznání, pochvaly, úspěchu nebo potřeba osobního růstu. Zahrnují nepeněžní uznání dosažených výsledků, spokojenost s pracovním místem nebo příležitost pro rozvoj dovedností a kariéry zaměstnance. Důležitou součástí těchto odměn je také poskytnutí pracovního prostředí, které nabízí vysokou kvalitu pracovního života a správný vztah mezi pracovním a soukromým životem. Nefinanční odměny mohou být vnější, jako je pochvala nebo uznání, nebo vnitřní, spojené s výzvou k zaměstnání, zájmem o práci a pocity, že práce stojí za to (Armstrong, 2014).

1.3.3 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody“ či *„zaměstnanecké benefity“* jsou *„složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny“* (Armstrong, 2007, s. 595). Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány obvykle pouze z titulu pracovního

poměru, bývají tudíž nezávislé na pracovním výkonu zaměstnance (Kocianová, 2010). Mají za úkol především získat a udržet kvalitní zaměstnance, uspokojit jejich osobní potřeby a zvyšovat oddanost vůči organizaci. Mezi zaměstnanecké výhody dle Armstronga (1999) patří především:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, životní nebo úrazové pojištění,
- osobní potřeby – různé formy dovolené, péče o děti, posilovny a rekreační zařízení,
- podnikové automobily,
- finanční výpomoc – půjčky, slevy na zboží a služby dané společností,
- jiné výhody – příplatky na ošacení, mobilní telefony, dotované stravování.

1.3.4 Mzdové / platové struktury

Mzdové (nebo také platové) struktury jsou důležitou součástí systému odměňování a pomáhají realizovat politiku odměňování organizace. Mzdová struktura definuje úroveň peněžní odměny za práci, zajišťuje spravedlivost odměňování, poskytuje prostor pro zvyšování odměny a zobrazuje případné příležitosti ke kariéře. Bývalo zvykem mít zvlášť mzdovou strukturu pro duševní pracovníky a zvlášť pro manuální pracovníky. Dnes se v důsledku harmonizace a rovnocenných podmínek používá většinou pouze jedna mzdová struktura pro celou organizaci (Armstrong, 2007). Mzdová struktura je zpravidla složena ze mzdových rozpětí pro práce zařazené do stupňů (tříd) nebo pro individuální práce. Za mzdovou strukturu lze považovat i systém individuálních sazeb (tarifů) pro jednotlivé práce. Konkrétní pracovní pozice jsou do mzdové struktury zařazeny podle nároků, které jsou na pracovníka na této pozici kladeny, a také podle složitosti úkolů (Armstrong, 1999).

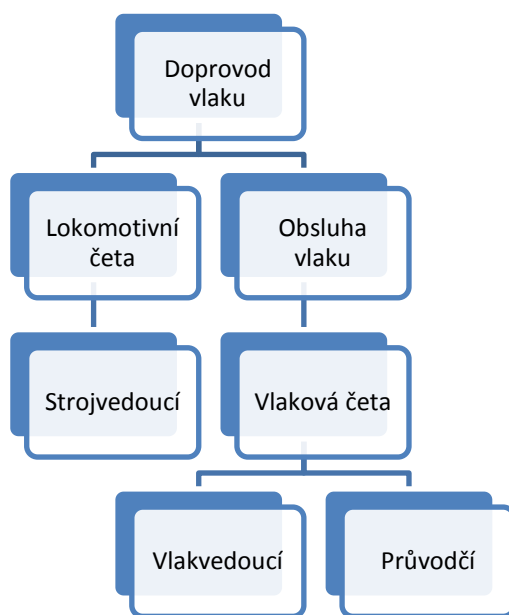
1.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Politika ochrany zdraví a bezpečnosti práce se zaměřuje na ochranu pracovníků při výkonu zaměstnání. Každá společnost by měla mít své programy bezpečnosti zajišťující prevenci nehod a minimalizující škody osob i majetku. Povinností každého zaměstnance je svým chováním přispívat k udržení bezpečného pracovního prostředí a snažit se vyloučit riziko újmy na zdraví. Otázka bezpečnosti

práce a eliminace zdravotních a bezpečnostních rizik má hned několik důvodů – zajištění BOZP je především morální i zákonnou povinností každého zaměstnavatele. Případné nemoci a úrazy způsobují ztráty a utrpení pracovníkům organizace. Z důvodu jejich následné pracovní neschopnosti pak vznikají ztráty přímo organizaci. Ačkoli je otázka bezpečnosti často podceňována a zajištění BOZP je často bráno jen jako jedna z částí péče o pracovníky, bylo již prokázáno, že kvalitní řízení této problematiky přináší podniku jisté výhody. Mezi ně patří především nižší absence, vyšší produktivita, nižší náklady na řešení případných soudních sporů a také lepší zaměstnanecké vztahy. Nedílnou součástí politiky bezpečnosti by mělo být vzdělávání zaměstnanců zaměřené na tuto problematiku. Vzdělávání by se mělo provádět již v rámci adaptace a začleňování nových pracovníků, při převodu pracovníka na jinou práci a dále v průběhu zaměstnání. Vzdělávání by mělo zdůrazňovat pravidla a informovat o potenciálních nebezpečích a způsobech, jak se jim vyhnout (Armstrong, 2007).

2 Zaměstnanecká politika ČD, a.s.

Doprovod vlaku je označení pro obsazení vlaku určenými osobami – konkrétně obsluhou vlaku a lokomotivní četou. Lokomotivní četou tvoří zpravidla strojvedoucí. Obsluha vlaku je pro potřeby této BP tvořena vlakovou četou. Vlaková četa je společný název pro odborně způsobilé zaměstnance dopravce ČD, jinak řečeno vlakvedoucí a případně i průvodčí (SŽDC D1, 2018, Změna č. 4, s. 26). Pro přehlednost jsou všechny pojmy zobrazeny na Obrázku 1. Pro potřeby této BP jsou si pojmy vlakvedoucí, průvodčí a vlaková četa rovny, a jsou vzájemně zaměnitelné. Tato bakalářská práce se bude konkrétněji zabývat pracovní pozicí „Vlakvedoucí“. Vlakvedoucí je kvalifikovaný pracovník dopravce, který „*vykonává nebo řídí práce související s přepravou osob a zavazadel ve vlaku*“ (Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/vlakvedouci>).



Zdroj: Vlastní zpracování (vytvořeno podle SŽDC D1, 2018, Změna č. 4, s. 26)

Obr. 1 Schéma hierarchie u ČD, a.s.

2.1 Vzdělávání vlakvedoucích ČD, a.s.

Vzdělávání zaměstnanců pro ČD a.s. zajišťuje Dopravní vzdělávací institut, a.s. (DVI), jež je dceřinou společností ČD a.s. DVI se zaměřuje především na výuku a vzdělávání odborníků v oblasti dopravy. Kromě toho disponuje širokou škálou

externích lektorů a své služby nabízí i zákazníkům mimo prostředí ČD a.s. Nedílnou součástí služeb DVI je rovněž jazyková příprava. V poslední době se zaměřuje i na vzdělávání v oblasti legislativy v souvislosti s členstvím v EU (Dostupné z: <https://www.dvi.cz/o-nas/17-o-nas/52-soucasnost>).

Ve smyslu zákona č. 266/1994 Sb., o drahách, je hlavním předpisem Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s. (dále jen „ČD Ok 2“). Systém vzdělávání vlakvedoucích pak stanovuje Příloha 3 předpisu ČD Ok 2 – „Odborná způsobilost, ověřování znalostí a systém povinného školení zaměstnanců v osobní dopravě a přepravě“. Vzdělávání zaměstnanců zabezpečuje vzdělávací organizace, určený odborný útvar příslušného úseku (konkrétně O10 GŘ ČD) a vedoucí OS na základě požadavků odborných útvarů GŘ ČD a OS.

Zkoušky zaměstnanců v oblasti osobní dopravy a přepravy organizuje Odbor cenotvorby a produktové komunikace (O14 GŘ ČD). Dále O14 metodicky řídí povinné školení a semináře zaměstnanců v oblasti osobní dopravy a přepravy. Osoby provádějící zkoušky, povinné školení a semináře podle tohoto předpisu musí mít platné zkoušky s označením O-04, O-05 a O-06.

2.1.1 Příprava zaměstnance k výkonu práce

Pro výkon práce vlakvedoucího je nutno získat (a udržet si) odbornou způsobilost, což znamená splnění předepsaných podmínek. Tyto podmínky jsou sepsány v osnovách odborných zkoušek v přílohách předpisu ČD Ok 2. Uchazeč o zaměstnání se musí zúčastnit předepsané přípravy a na jejím konci vykonat příslušnou odbornou zkoušku. Zaměstnanec se musí nejprve podrobit vstupní lékařské prohlídce obsahující také oprávnění pro práci v noci. Musí také projít psychologickým vyšetřením, zda je schopen tuto práci vykonávat. Dále absolvuje vstupní školení a instruktáž se zaměřením na BOZP, požární ochranu a ochranu životního prostředí. Před přistoupením k odborné zkoušce je doporučená účast na kurzu pro přípravu k odborné zkoušce v délce 10 dní, který lze případně nahradit individuální přípravou a následnými konzultacemi u vzdělávací organizace. Po teoretické přípravě se uchazeč účastní výcviku přímo na pracovišti. Po zvládnutí veškerých činností a seznámením se s pracovištěm je připuštěn k odborné zkoušce O-04. Po jejím úspěšném absolvování dojde k podpisu smlouvy, zaměstnanec se krátkodobě zacvičuje a poté přechází k plnohodnotnému výkonu práce.

2.1.2 Vstupní školení

Vstupní školení se týká především právních a jiných předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Školení musí obsahovat ověření získaných znalostí, a to formou pohovoru nebo testu. Toto školení je nutno opakovat v celém požadovaném rozsahu (zpracováno podle ČD Ok 2², 2017, čl. 42):

- a) nejpozději každých 5 let pro všechny zaměstnance,
- b) pokud zaměstnanec přeruší práci na dobu delší než 1 rok,
- c) pokud zaměstnanec dle rozhodnutí vedoucího OS závažně poruší bezpečnostní předpisy nebo opatření k ochraně životního prostředí,
- d) pokud zaměstnanec změní pracovní zařazení, organizační složku nebo zásadně změní charakter vykonávané práce, pokud je požadovaný rozsah vstupního školení vyšší než stávající.

Opakované vstupní školení nemusí absolvovat zaměstnanec pracující u ČD na DPČ, pokud je dosavadní rozsah školení dostačující. Vstupní školení se zaznamenává do Výkazu o zkouškách a do HR SAP.

Součástí vstupního školení je instruktáž se zaměřením především na BOZP. Instruktáží se dle ČD Ok 2 (2017) rozumí: *„forma vzdělávání, jejíž podstatou je poskytnutí hlavních informací k výkonu pracovní činnosti na určitém konkrétním pracovišti, k určité problematice, nebo výcvik v dovednostech provádět určité pracovní úkoly, operace apod“* (ČD Ok 2, 2017, čl. 11).

2.1.3 Výcvik, odborná zkouška a zácvik

„Výcvik je forma vzdělávání, jejímž obsahem je osvojení určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním příslušné kvalifikace“ (ČD Ok 2, čl. 23, s. 11). Výcvik absolvuje zaměstnanec ještě před odbornou zkouškou. Účelem výcviku je osvojení si pracovních návyků přímo na pracovišti při výkonu práce. Nejdříve je sestaven Plán výcviku zaměstnance. Za jeho vypracování a dodržování odpovídá vedoucí příslušné OS. Zaměstnanec ve výcviku je svěřen odborně způsobilému zaměstnanci. Ten odpovídá za zaměstnance ve výcviku a také za dodržování předpisů během výcviku. Zatím co se zaměstnanec ve výcviku učí

² Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s., 2017, Změna č. 2

samostatné práci, správným technologickým postupům a osvojuje si jednotlivé úkony, pověřený zaměstnanec dohlíží na to, aby všechny tyto činnosti byly prováděny s ohledem na bezpečnost a plynulost železničního provozu a ochranu životního prostředí. Pokud zaměstnanec vykazuje během výcviku (nebo později zácviku) výborné teoretické i praktické dovednosti, je možno dobu výcviku / zácviku po dohodě se zaměstnancem zkrátit – maximálně však o jednu třetinu předepsané doby výcviku / zácviku.

Po ukončení výcviku je zaměstnanec připuštěn k odborné zkoušce, pro vlakovou četou konkrétně s označením O-04 (viz Příloha 1). Zkouška se skládá z písemné a ústní části, případně části praktické. Zkouška O-04 obsahuje přepravní a dopravní část. V části přepravní zaměstnanec prokazuje znalost předpisů a tarifů pro osobní dopravu. V části dopravní je nutno obhájit znalost drážních předpisů, a především schopnost jejich aplikace v praxi. V písemné části zkoušky musí být alespoň 80 % úspěšnost odpovědí. Pokud je některá z částí zkoušky vykonána neúspěšně, je celá zkouška ukončena s hodnocením „Neprospěl“. Pokud zaměstnanec zkoušku úspěšně nesloží, jsou mu sděleny konkrétní chyby a nedostatky. Následně se může do 28 dní přihlásit ke zkoušce opravné, nejdříve však za 7 dní od data nevykonané zkoušky. Při odborné zkoušce má zaměstnanec možnost dvou opravných termínů. Pokud zkoušku nesloží ani na třetí pokus, může se o další zkoušku ucházet nejdříve po uplynutí jednoho roku od posledního termínu. Úspěšné vykonání odborné zkoušky opravňuje zaměstnance k samostatnému výkonu pracovní činnosti.

Bezprostředně po úspěšném vykonání odborné zkoušky přechází zaměstnanec do zácviku. Zácvikem se dle ČD Ok 2 rozumí: *„forma krátkodobého vzdělávání po splnění odborné kvalifikace, jehož obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti a dále poznání místních nebo traťových poměrů nezbytných pro výkon funkce nebo pracovní činnosti“* (ČD Ok 2, 2017, čl. 25). Zatímco během výcviku si zaměstnanec teprve osvojuje pracovní činnosti, v zácviku by měl být již schopen samostatného výkonu práce. Rovněž již plnohodnotně odpovídá za svou činnost a má větší pravomoci při výkonu práce než během výcviku. Zácvik se uskutečňuje rovněž spolu s pověřeným zaměstnancem, nyní ale oba zaměstnanci fungují jako samostatné jednotky – pověřený zaměstnanec není za zaměstnance v zácviku (tzv. „zácvikáře“) plně odpovědný. Jak vyplývá z výše uvedené definice, zácvikem je nutno projít

především kvůli poznání traťových a místních poměrů. To znamená, že zácvikář vykonává pracovní činnost spolu s pověřeným zaměstnancem na určitých tratích, čímž se nenásilnou formou seznamuje s průběhem směn, uspořádáním stanic a zastávek na tratích, a případnými dalšími důležitými okolnostmi. Pokud příslušná OS usoudí, že je již zaměstnanec dostatečně zacvičen, přechází zácvikář k samostatnému výkonu pracovní činnosti jako nezávislý zaměstnanec.

2.1.4 Vzdělávání jako udržování kvalifikace

Zaměstnanec je povinen si v průběhu trvání pracovního poměru udržovat příslušnou kvalifikaci. Kvalifikace je předpisem ČD Ok 2 definována jako „způsobilost zaměstnance vykonávat práce určité složitosti, přesnosti a namáhavosti. Kvalifikaci tvoří především odborné a teoretické znalosti, praktické dovednosti a znalost obecně závazných předpisů a předpisů ČD k zajištění bezpečnosti práce a správné pracovní návyky, nezbytné k vykonávání určitého druhu práce“ (ČD Ok 2, 2017, čl. 13). Za tímto účelem jsou organizována povinná školení a vzdělávací akce. Zaměstnanec je povinen se účastnit školení a tím si prohlubovat dosavadní kvalifikaci k výkonu práce. Povinnost účastnit se pravidelných školení vzniká zaměstnanci dnem vykonání konkrétní odborné zkoušky. Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout podmínky k udržování a prohlubování jeho kvalifikace. Povinného školení se zaměstnanci účastní dle příslušných zkoušek – vlakové četě náleží zkouška O-04. Povinné školení zajišťuje a jeho rozsah stanovuje vzdělávací organizace spolu s O14. Obsah školení stanovují příslušné odbory GŘ ČD. Celkový roční rozsah povinného školení v hodinách je uveden v tabulce 1. Organizace cyklů povinného školení je uvedena v tabulce 2.

Tab. 1 Rozsah povinného školení

Zaměstnanec se zkouškou	Celkem	Klasická výuka	On-line	Ověřování znalostí
O-01	3	2		1
O-03	6	2	3	1
O-04	15	11	3	1
O-04a	5	2	2	1
O-05	9	5	3	1
O-06	1		1	
0/0-S A			2	

Zdroj: (ČD Ok 2, příloha 3, 2017, čl. 22)

Z tabulky 1 lze vyčíst, že zaměstnanci s odbornou zkouškou O-04 jsou povinni během jednoho roku absolvovat 15 hodin povinného školení, z toho 3 hodiny jsou určeny pro školení on-line a jedna hodina pro ověřování znalostí. On-line výuka je zajišťována prostřednictvím aplikace DVI iTutor.

Tab. 2 Cyklus povinného školení

	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
O-01	3			
O-03		1 on-line	3	2 on-line
O-04	3 + 1 on-line	3 + 1 on-line	3	3 + 1 on-line
O-04a			3 on-line	2
O-05	3	1 on-line	3	2 on-line
O-06			1 on-line	
0/0-S A			2 on-line	

Zdroj: (ČD Ok 2, příloha 3, 2017, čl. 27)

Podle tabulky 2 je školení vlakových čet (zkouška O-04) rozděleno na čtyři čtvrtletí, přičemž na každé čtvrtletí připadají 3 hodiny výuky a 1 hodina on-line výuky. Výjimkou je třetí čtvrtletí, kdy je povinná výuka pouze tří hodin a školení on-line zadáno není. Pokud se zaměstnanec nezúčastní dvou po sobě jdoucích povinných školení z jiných důvodů než dočasné pracovní neschopnosti nebo důvodů na straně zaměstnavatele, je mu pozastavena odborná způsobilost. Pro její opětovné získání musí vykonat mimořádnou zkoušku nařízenou vedoucí OS. „*Mimořádná zkouška je mimořádným prostředkem, který se používá pro ověření kvalifikace zaměstnance*“ (ČD Ok 2, 2017, čl. 79). K jejímu nařízení musí být odůvodněný a přezkoumatelný důvod (písemný podklad). Do úspěšného vykonání mimořádné zkoušky nesmí zaměstnanec samostatně vykonávat pracovní činnost.

„Odborná způsobilost se pozastaví zaměstnanci,

- a) kterému bylo nařízeno opětovné ověření kvalifikace,*
- b) který po dobu delší než 1 rok z jakéhokoli důvodu nevykonával pracovní činnost, pro kterou složil odbornou zkoušku, nebo nevykonával kontrolu, řízení, školení nebo zkoušky pro tuto činnost,*
- c) který se nezúčastnil povinného školení ve smyslu čl. 144 nebo ověření znalostí,*

d) z rozhodnutí vedoucího OS ve smyslu čl. 79“ (ČD Ok 2, 2017, čl. 146).

V rámci povinného školení vykonávají zaměstnanci jednou za rok periodickou zkoušku (ověřování znalostí) z probírané problematiky, a to většinou formou písemného testu. Test obsahuje 30 až 40 otázek a pro jeho úspěšné splnění je potřeba dosáhnout minimální hranice 80 % správných odpovědí. Při neúspěšném vykonání zkoušky je možný jeden opravný pokus. Při nesplnění podmínek ani při opravném pokusu musí zaměstnanec rovněž přistoupit k mimořádné zkoušce.

Zaměstnanec může ztratit odbornou způsobilost z těchto důvodů (ČD Ok 2, 2017, čl. 153):

- a) neuspěl u druhé opravné odborné nebo mimořádné zkoušky nebo zkoušky způsobilosti,
- b) nevykonal úspěšně ve stanoveném termínu periodickou zkoušku,
- c) nevykonal úspěšně mimořádnou zkoušku do 6 měsíců od nařízení opětovného ověření kvalifikace.

Ztrátou odborné způsobilosti přestává zaměstnanec splňovat kvalifikační požadavky pro danou pracovní činnost.

Odborná způsobilost zaměstnanců v oblasti osobní dopravy a přepravy ČD je určena rozsahem znalostí konkrétních předpisů, norem, výnosů a procesních listů (vydává O 14) a stanovuje ji odbor GŘ ČD. Od roku 2019 je v návaznosti na požadavky krajů zavedena nová zkouška způsobilosti z jednotlivých integrovaných dopravních systémů – Zkouška způsobilosti IDS (Zavedení zkoušky způsobilosti IDS, 2019). Ověření znalostí IDS se provádí pouze písemnou formou a ověřují se znalosti pouze těch IDS, kde se předpokládá výkon práce zaměstnance (ČD Ok 2, 2017, Příloha č. 3).

2.2 Kariérní možnosti vlakvedoucích ČD, a.s.

České dráhy, stejně jako ostatní velké organizace, nabízí svým zaměstnancům možnost kariérního růstu. Z pozice vlakvedoucího jsou především tři pracovní pozice, na které je možno kariérně postoupit. Jsou jimi:

- a) obsluha vlaků vyšší kvality,
- b) vlakový revizor (VLR),

c) a supervizor.

Každá z těchto pracovních pozic má za podmínku předchozí pracovní zkušenosti z pracovního zařazení Obsluha vlaku. U obsluhy vlaků vyšší kvality je to minimálně 12 měsíců, u VLR alespoň 2 roky a pro vykonávání činnosti supervizora je nutno vykonat tuto praxi v délce nejméně 3 roky (lze i tříletá praxe na pozici osobního pokladníka). Pro postup na jednu z těchto pracovních pozic je rovněž nutná zkouška způsobilosti ze znalosti minimálně anglického nebo německého jazyka, u činnosti obsluhy vlaku je tato dovednost pouze výhodou. Kandidáti musí projít výběrovým řízením a na pozici vlakového revizora a supervizora také absolvovat odbornou zkoušku (ČD Ok 2, Příloha 3, 2017).

Obsluha vlaků vyšší kvality je pracovní činnost téměř shodná s činností obsluhy vlaků, jsou na ni však kladeny vyšší nároky především co se týče prozákaznického přístupu a zodpovědnosti. Náplň činnosti vlakového revizora je především kontrola cestujících a výkonu služby vlakových čt. Supervizor zajišťuje konzultační činnost pro vlakové čety a provádí výuku tarifních i technologických novinek v osobní přepravě. Při pochybení zaměstnance vlakové čety prověřuje jeho odborné znalosti a vede případné motivační pohovory (Katalog prací Českých drah, a.s., Změna č. 2, 2020).

2.3 Odměňování vlakvedoucích ČD, a.s.

Pro odměňování zaměstnanců ČD se používá mzda časová. Ta se určuje jako měsíční tarif nebo mzda sjednaná ve smlouvě o práci, popř. jako součin hodinového mzdového tarifu daného tarifního stupně a odpracované doby. Zaměstnanci je stanovena tarifní mzda formou měsíčního nebo hodinového tarifu, který odpovídá příslušnému tarifnímu stupni, do kterého je zaměstnanec zařazen. Zařazení jednotlivých povolání do tarifních stupňů se provádí podle Katalogu prací ČD (dále jen Katalog prací). Kvalifikační náročnost prací je vyjádřena tarifním stupněm (PKS ČD, 2020). Vlakvedoucí osobních vlaků je dle Katalogu prací zařazen do tarifního stupně č. 7.

„Zaměstnanec se zařadí do tarifního stupně:

- a) v rámci jednoho zaměstnání (pracovní činnosti) podle kvalifikační náročnosti převážně vykonávané práce,*

b) při kumulaci různých zaměstnání (pracovních činností) do tarifního stupně podle nejnáročnější práce, kterou v zúčtovacím období bude vykonávat, nedohodne-li se zaměstnavatel v souladu s pracovněprávními předpisy se zaměstnancem jinak“ (PKS ČD, 2020, s. 45).

Má-li zaměstnanec s ČD uzavřenou dohodu o pracovní činnosti (dále jen „DPČ“), odměna je stanovena ve výši odpovídající výkonu práce za jednu hodinu, při respektování minimální mzdy vyhlášené MPSV (PKS ČD, 2020, s. 50). Zaměstnancům pracujícím na DPČ nepřísluší podle PKS ČD mnohé mzdové nároky, např.: mzda za práci přesčas, osobní ohodnocení, odměna za pracovní pohotovost, odměna za flexibilitu, aj.

2.3.1 Zaměstnanecké benefity u ČD, a.s.

Kromě již zmíněných zaměstnaneckých benefitů ČD poskytují také např. příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci, příplatek za praxi, příplatky za práci přesčas, za práci v noci, za práci o sobotách a nedělích, za práci o svátcích, odměnu za flexibilitu nebo příspěvek na udržení zdravotní a odborné způsobilosti (PKS ČD, 2020, Příloha č. 9). Všechny benefity poskytované ČD jsou sepsány v Příloze 2.

Zaměstnanecké jízdní výhody

Hlavním benefitem společnosti České dráhy jsou zaměstnanecké jízdní výhody. Jízdní doklady jsou zaměstnanci vydávány ve formě bezkontaktní čipové karty (In Karty), na kterou se po uhrazení příslušné částky nahraje aplikace železniční průkazka (dále jen „aplikace ŽP“). Tento benefit se poskytuje také rodinným příslušníkům zaměstnanců, důchodcům a jejich rodinným příslušníkům a pozůstalým po zaměstnanci. O vydání aplikace ŽP si může zaměstnanec ČD požádat ihned po vzniku pracovního poměru u ČD. Rodinným příslušníkům zaměstnance se aplikace ŽP vydá nejdříve po 6 měsících nepřetržitého trvání jeho pracovního poměru. Dítě zaměstnance má na ŽP nárok od 3 do 26 let, za podmínky že je stále studující a svobodné. Aplikace ŽP je určena k cestám do zaměstnání i cestám soukromým. V době platnosti opravňuje zaměstnance ČD k bezplatné přepravě ve vlacích osobní přepravy ČD v určené vozové třídě (ČD Ok 10, 2018). ŽP dále umožňuje zaměstnancům využívat k bezplatné přepravě vlaky společnosti ZSSK – Železničná spoločnosť Slovensko, a.s. na území Slovenské republiky.

Penzijní systémy

České dráhy, a.s. poskytují svým zaměstnancům příspěvek zaměstnavatele na penzijní spoření a také příspěvek na stanovené produkty životního pojištění. Zaměstnanec musí mít již uzavřenou smlouvu o penzijním spoření³ s penzijním fondem nebo smlouvu o životním pojištění, případně smlouvy obě. Příspěvek na penzijní spoření je určen zaměstnancům starším 18 let s trvalým pobytem na území ČR, kteří mají s ČD, a.s. uzavřen pracovní poměr v délce trvání minimálně 1 rok nepřetržitě a v uzavřené smlouvě o penzijním spoření mají sjednaný účastnický příspěvek ve výši alespoň 300,- Kč měsíčně. Tento příspěvek bude zaměstnanci srážen ze mzdy. Výši příspěvku udává tabulka 3. Funkce vlakvedoucí osobních vlaků je zařazena do kategorie č. 5.

Tab. 3 Výše příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění

Kategorie zaměstnanců	příspěvek (Kč)
neoznačené profese – kategorie 1	800,00
vybrané profese – kategorie 2	900,00
vybrané profese – kategorie 3	1100,00
vybrané profese – kategorie 4	1100,00
vybrané profese – kategorie 5	1250,00

Zdroj: (Zásady pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění zaměstnancům Českých drah, a.s., 2019, s. 3)

Pro poskytnutí příspěvku na životní pojištění je nutností mít uzavřenou smlouvu s NN Životní pojišťovnou N. V. a rovněž mít nepřetržitý pracovní poměr s ČD alespoň po dobu 1 roku. Výše měsíčního příspěvku je stanovena na 750,- Kč měsíčně.

³ **Penzijní spoření** = penzijní připojištění se státním příspěvkem (dle zákona č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením) a doplňkové penzijní spoření (dle zákona č. 427/2011 Sb. o doplňkovém penzijním spoření)

Mobilní telefony

Všem zaměstnancům podílejícím se na odbavení cestujících, kontrole jízdních dokladů nebo na poskytování dalších služeb zajišťuje zaměstnavatel služební mobilní telefony (dále jen MT). Jejich použití je stanoveno výhradně na komunikaci mezi zaměstnanci ČD, uložení předpisů a jiných služebních dokumentů a pro použití ve všech situacích tak, aby byla zajištěna plynulost dopravy, odbavení, péče a informování cestujících. MT jsou vybaveny speciálními aplikacemi ČD pro pohodlnější a rychlejší přístup k informacím potřebným při výkonu služby (Procesní list PL O-01, 2019).

Stejnokroj

Zaměstnancům, kteří přicházejí při výkonu práce do přímého styku se zákazníkem, poskytují ČD stejnokroj. Stejnokroj je „jednotné pracovní oblečení poskytované určenému okruhu zaměstnanců plnící reprezentační účely“ (ČD Ok 3⁴, 2018, čl. 5, s. 7). Stejnokroj je přidělován na základě vykonávané profese. Dle příslušné profese je přidělen stanovený počet výstrojních bodů, za které si zaměstnanec stejnokroj objednává. Nárok na přidělení výstrojních bodů vzniká zaměstnanci až po vykonání odborných zkoušek a jeho zmocnění k samostatnému výkonu práce. Výstrojní body jsou přidělovány na jedno výstrojní období, které činí 1 kalendářní rok (od 1.1. do 31.12. běžného kalendářního roku). Zaměstnanec, kterému je poskytován stejnokroj, je povinen jej nosit při každém výkonu pracovní činnosti (ČD Ok 3, 2018). Zaměstnancům s nárokem na stejnokroj poskytnou ČD příspěvek na údržbu v souladu s Opatření ředitele personálního odboru k poskytování příspěvku na údržbu výstrojních součástí (PKS ČD, 2020).

Kondiční pobyty

Zaměstnancům na určených pozicích, kteří u ČD odpracují nepřetržitě nejméně 20 let, poskytují ČD kondiční pobyty (dále jen „KOP“) v délce trvání 12 pobytových dnů. KOP jsou určeny těm zaměstnancům, kteří vykonávají těžkou fyzickou práci s jednostranným zatížením a nefyziologickým průběhem zatížení během směny nebo vykonávají práci charakterizovanou vysokou neuropsychickou zátěží. V době trvání KOP náleží zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku. Na úhradě nákladů se zajištěním KOP se zaměstnanec

⁴ Předpis o stejnokroji zaměstnanců Českých drah, a. s.

finančně spolupodílí, a to částkou ve výši 100,- Kč za každý absolvovaný pobytový den. V případě zájmu ze strany zaměstnance pro něj ČD zabezpečí nadstandardní ubytování, pokud se na něm zaměstnanec bude finančně podílet. V době trvání KOP jsou ve spolupráci se zdravotními pojišťovnami využívány preventivní programy rozšířené zdravotní péče o pojištěnce. Po absolvování KOP po odpracovaných 20 letech mají zaměstnanci nárok na další KOP s ubytováním a s celodenní stravou každé 2 nebo 3 roky, podle typu povolání (PKS ČD, 2020, s. 78-80). Pracovní pozice Vlakvedoucí osobních vlaků je dle Přílohy č. 5.1. PKS ČD zařazena mezi povolání s nárokem na KOP jednou za 2 roky.

2.4 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci u ČD, a.s.

Podle § 101 Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci všech zaměstnanců. Zároveň ukládá povinnost přijmout potřebná opatření k předcházení rizikům. České dráhy se jako národní dopravce zavazují zajišťovat a udržovat vysokou úroveň BOZP na všech pracovištích v rámci organizace. Jejich cílem je mimo jiné pravidelné vzdělávání zaměstnanců, identifikace nových potenciálních rizik, předcházení vzniku havarijních situací, důsledná kontrolní činnost, a především důsledné dodržování bezpečnostních a hygienických předpisů (Politika BOZP Českých drah, a.s., 2020). Základní dokument stanovující podmínky k zajištění BOZP v rámci ČD stanovuje ČD Op16 – Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dokument obsahuje vysvětlení základních pojmů z oblasti bezpečnosti a stanovuje povinnosti zaměstnanců ČD v oblasti dodržování BOZP. Všichni zaměstnanci jsou povinni především dbát o svou vlastní bezpečnost a zdraví i o bezpečnost a zdraví ostatních osob, používat přidělené OOPP, udržovat čistotu a pořádek na pracovišti, účastnit se školení BOZP a bezodkladně hlásit případné pracovní úrazy. Mezi hlavní povinnosti obsluhy vlaku patří dodržovat bezpečnostní pokyny při výpravě vlaku, vstupu do kolejiště, přepravě cestujících a zboží a používání ochranných pomůcek (ČD Op16, 2015). ČD pro zajištění bezpečnosti sestavují také Sborník rizik BOZP, kde jsou definovány možná rizika, jejich závažnost a opatření nutná k jejich zamezení. ČD také předpisem stanovují přiděl OOPP jednotlivým zaměstnancům podle výkonu povolání. Politika BOZP je závazná pro všechny zaměstnance na všech pracovištích. Konkrétní cíle a programy jsou stanoveny zpravidla na období jednoho roku a jsou postupně vyhodnocována.

3 Praktická část – Popis pracovního místa

V rámci praktické části BP jsem analyzovala pracovní místo, konkrétně pozici Vlakvedoucí, a sestavila popis tohoto pracovního místa. K sestavení popisu pracovního místa jsem použila následující dokumenty:

- Katalog prací ČD
- Národní soustava povolání
- Procesní list V 01 - Základní povinnosti a ustanovení (Změna č. 15, 2020)
- ČD Ok 2 – Příloha 3

Popis pracovního místa

Název pracovní pozice: Vlakvedoucí ČD, a.s.

Nadřízená pozice: Komandující / Dozorčí osobní přepravy

Podřízená pozice: Průvodčí osobních vlaků

Náplň práce:

- Odborné práce při řízení vlakového personálu a doprovodu vlaků osobní přepravy
- Práci na kategorii vlaků standardní kvality (Os, Sp, R, Rx)
- Řízení činností vlakové čety
- Příjem a výdej zásilek
- Vyhotovování vlakové dokumentace
- Poskytování první pomoci cestujícím
- Účast na zkoušce brzdy, účast na posunu
- Kontrola technického stavu vozů
- Obsluha a kontrola osvětlení a vytápění vozů, případně klimatizace

- Podávání informací cestujícím
- Účast na výpravě vlaku

Zodpovědnost a kompetence:

- Vytváření, resp. udržování zákaznický pozitivní atmosféry ve vlaku a péče o cestujícího od nástupu do vlaku, v průběhu jeho jízdy i při výstupu z vlaku
- Odpovědnost za řádný a bezzávadný výkon své činnosti a za správné užívání přidělených elektronických pomůcek pro výkon služby
- Odpovědnost za škodu, která vznikne zaměstnavateli v důsledku jednání zaměstnance při výkonu jeho služby
- Odpovědnost za škodu, která vznikne cestujícím v důsledku jednání zaměstnance při výkonu jeho služby (obecná odpovědnost ČD jako právnické osoby)

Pravomoci:

- Samostatný výkon služby nebo dozor nad výkonem služby (po složení odborné zkoušky)
- Vstup do veřejnosti nepřístupných prostor (v rámci výkonu služby)
- Dávání pokynů všem zaměstnancům zúčastněným na výpravě vlaku
- Zpracovávání osobních údajů cestujících (na potvrzeních, hláškách, jízdních dokladech, průkazech, žádostech a dalších tiskopisech) při respektování ochrany osobních údajů

Profesní a osobní předpoklady a kvalifikace:

Doporučené školní vzdělání:

- Střední vzdělání s výučním listem
- Střední vzdělání s maturitou

Měkké kompetence:

- Samostatnost
- Řešení problémů
- Efektivní komunikace
- Kooperace / spolupráce
- Flexibilita
- Empatie
- Organizování práce
- Zvládání zátěže
- Celoživotní učení
- Aktivní přístup
- Orientace v informacích

Obecné dovednosti:

- Ekonomické povědomí
- Počítačové znalosti (základní)
- Jazyková způsobilost v češtině
- Jazyková způsobilost v cizím jazyce (výhodou)
- Numerická způsobilost

Odborné znalosti:

- Znalost drážních předpisů potřebných k výkonu práce (především SŽDC D1, vyhlášky PTV, KC 13, V 15/I, IDS, ČD D2)
- Znalost tarifu TR 10, SPPO
- Znalost práce s POP
- Znalost železničního zeměpisu

4 Praktická část – Dotazníkové šetření

Ke sběru dat pro praktickou část BP byla zvolena metoda online dotazníkového šetření. Forma dotazníku byla vybrána kvůli své jednoduchosti, praktičnosti a možnosti zacílit na konkrétní témata i s možným předvýběrem odpovědí. Online platforma byla zvolena především pro snadnější a rychlejší distribuci dotazníku k respondentům a snadnějšímu vyhodnocení, částečně také vzhledem k současné situaci ve společnosti. Dotazník byl vyvěšen na sociální sítě do dvou soukromých skupin, jejichž členem je také autorka práce. Obě skupiny jsou složeny pouze ze zaměstnanců na pozici vlakové čety a nemohlo tudíž dojít k vyplnění dotazníku osobou jiného povolání. První skupina obsahovala zaměstnance pouze z jednoho okresu, druhá z celé České republiky. Výsledky dotazníkového šetření tak mohou být uznány jako věrohodné a platné pro celou společnost České dráhy bez ohledu na místo výkonu práce zaměstnance. Respondenti měli na vyplnění dotazníku 4 dny, za tuto dobu se podařilo shromáždit celkem 208 odpovědí.

4.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník obsahuje celkem 16 uzavřených a 3 otevřené otázky. V otázkách uzavřených jsou respondentům předkládány témata důležitá pro průzkum, otevřené otázky slouží především ke specifikaci odpovědi na předchozí uzavřenou otázku a tím ke konkrétnějšímu rozboru odpovědí respondentů. První dvě otázky dotazníku jsou osobní, dotazující se na pohlaví a věk respondenta. Další 17 otázek je výzkumných, zaměřujících se na důležitá témata BP. V následujícím textu jsou podrobně popsány a vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky.

Během dotazníkového šetření se podařilo získat celkem 208 odpovědí od vlakvedoucích ČD. Z tohoto počtu bylo 77 žen a 131 mužů. Z celkového počtu 208 účastníků dotazník vyplnilo 101 vlakvedoucích mladších 25 let, 73 ve věku od 26 do 40 let, 34 respondentů bylo starší 41 let a z nich 3 dokonce starší 55 let. Z průzkumu vyplývá, že téměř polovina všech respondentů je mladší 25 let. To je způsobeno pravděpodobně tím, že dotazník byl vyvěšen na sociální sítě, které jsou využívány převážně mladší částí populace. Tvzení potvrzuje fakt, že se průzkumu zúčastnily pouze 3 osoby starší 55 let (viz Tab. 4).

Tab. 4 Věkové rozložení respondentů

Věk	Počet respondentů
Do 25 let	101
26 až 40 let	73
41 až 55 let	31
Více než 55 let	3

„Máte u ČD smlouvu na hlavní pracovní poměr nebo na částečný úvazek (DPP, DPČ)?“

V první výzkumné otázce jsem respondentům položila dotaz, na jaký druh pracovního úvazku u Českých drah pracují. 83 % účastníků průzkumu odpovědělo, že práce vlakvedoucího je jejich hlavním pracovním úvazkem. Zbylých 17 % dotázaných má toto zaměstnání jen formou částečného úvazku čili brigády. K této otázce se ještě později vrátíme u tématu zaměstnaneckých benefitů.

„Je pozice vlakvedoucího / průvodčího Vaší vysněnou prací?“

Ve druhé výzkumné otázce jsem chtěla zjistit, zda si zaměstnanci přáli na této pozici pracovat nebo zda to nebyl jejich hlavní záměr. 58 % vlakvedoucích odpovědělo, že jsou přesně v té práci, kde chtěli být. Naopak 42 % z nich mělo se svým pracovním životem původně jiné plány. Z těchto dopovědí lze usuzovat, že téměř polovina dotazovaných má jiné (vyšší) pracovní cíle. Na této pozici se nyní mohou nacházet z různých důvodů. Mohou například čekat, až splní všechny podmínky pro přestup na vyšší pozici, nebo jim nebylo umožněno (např. ze zdravotních důvodů) vykonávat jinou práci, na kterou chtěli později přejít. Dalším možným důvodem může být – především u zaměstnanců na brigádu – že jde pouze o dočasný přivýdělek při studiu, a sám zaměstnanec ještě neví, kam po studiu nastoupí na plný úvazek.

„Měl(a) jste problém se na tuto pozici dostat (kurz, psychotesty, lékař, zkoušky)?“

Touto otázkou jsem navázala na kapitolu 2.1.1 týkající se přípravy zaměstnance k výkonu povolání vlakvedoucího. V této kapitole bylo zmíněno, že proces přípravy obsahuje několikadenní přípravný kurz, lékařskou zdravotní prohlídku, úspěšné splnění psychologických testů a následně zdařilý výcvik / zácvik a složení odborné zkoušky. Chtěla jsem se proto zaměstnanců dotázat, zda jim tento proces dělal problémy či nikoliv. 89 % vlakvedoucích nemělo dle dotazníku žádné problémy

s absolvováním této přípravné fáze. Zbýlých 11 % se s drobnými problémy potýkalo, mohlo jít např. o horší zdravotní stav či problémy se splněním zkoušky. Ve schopnosti účastníků zvládnout tento proces mohou hrát roli různé faktory, např. schopnost učit se, pamatovat si, předchozí zkušenosti s podobným zaměstnáním, trpělivost, nadání, ale také motivace zaměstnance k výkonu této práce.

„Jste spokojen(a) s Vaší prací, tak jak je?“ a „Prosím, zde napište případnou výhradu k Vaší práci:“

Následující otázkou jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni. Jelikož jsme předpokládali, že větší část zaměstnanců bude mít k práci nějakou připomínku, dali jsme jim tuto možnost i do odpovědí. 42 % účastníků průzkumu danou možnost využila a odpověděla, že ač jsou s prací víceméně spokojeni, mají s ní určitý problém. Příjemně mě překvapilo, že více jak polovina dotazovaných – přesně 55 % - je s prací opravdu spokojena a nemá k ní žádné výhrady. Pouze 3 % tvrdí, že s prací spokojeni nejsou. V návazné otevřené otázce jsem poprosila ty, kteří mají ke své práci nějakou výhradu, aby ji konkrétně popsali (viz Obr. 2). Jednotlivé odpovědi jsem roztřídila podle typu problému a došla jsem k následujícím výsledkům: Nejvíce problémů mají zaměstnanci se skladbou směn. Do toho spadá např. rozložení turnusů, počet dnů volna mezi směnami, namáhavost a délka jednotlivých směn, přestávky v práci a také spaní mimo domov (na nocležnách). Jen o trochu méně vadí vlakvedoucím jejich nadřizení. Hlavní důvody nespokojenosti byly především přílišná kontrola ze stran vedení, neprofesionální přístup při kontrole (buzerace místo konstruktivní kritiky) a také způsob komunikace „vedení – zaměstnanec“. Téměř na podobné hodnoty se dostala odpověď nesoucí popis „Nedocnění“. Vlakvedoucí, kteří tuto odpověď uvedli, si připadají nedocnění jak v oblasti finančních odměn, tak co se týče pouhé pochvaly za dobře odvedenou práci, loajalitu a vydané úsilí. Dalším tématem byly provozní problémy. Ty se týkaly např. obrátů souprav, technického stavu vagonů, nefunkčnosti zařízení potřebných k výkonu práce, nereálnosti plnění předepsaných úkonů a také neustále se zvyšujícího počtu soukromých dopravců. Několik dotázaných mělo problémy také se stavem ubytovacích zařízení a odpočinkových místností. Nejzajímavějším zjištěním bylo, že pouze čtyři zaměstnanci uvedli jako příčinu jejich nespokojenosti přímo cestující neboli zákazníci ČD.

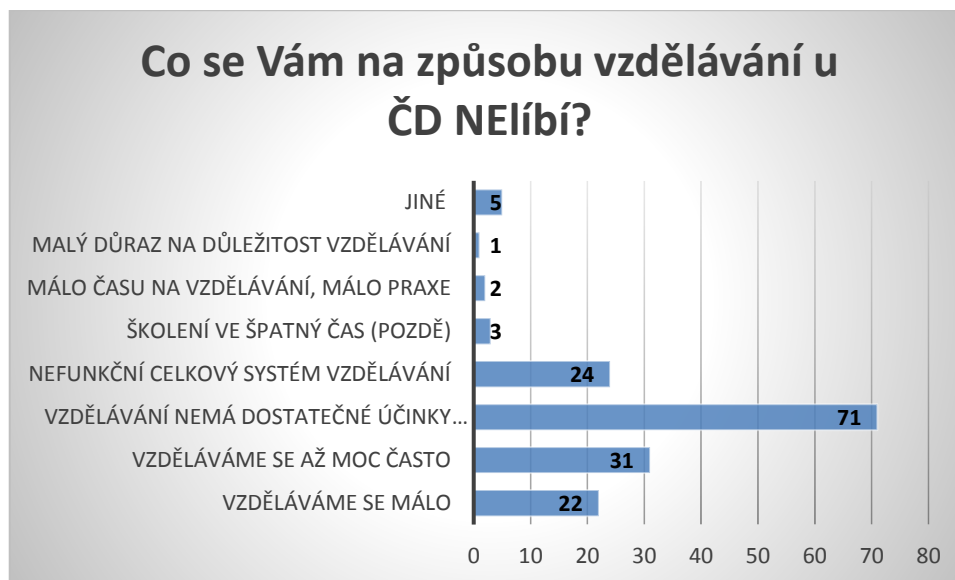


Obr. 2 „Prosím, zde napište případnou výhradu k Vaší práci:“

„Jste spokojen(a) se způsobem vzdělávání u ČD?“ a „Co se Vám na způsobu vzdělávání u ČD NElíbí?“

Další otázkou jsem se posunula do tématu vzdělávání. Položila jsem vlakvedoucím otázku, zda jsou nebo nejsou spokojeni se způsobem vzdělávání u ČD. 78 % vlakvedoucích odpovědělo „Ano“ a 22 % „Ne“. Na to jsem plynule navázala otevřenou otázkou, co přesně se jim na způsobu vzdělávání nelíbí (viz Obr. 3). Základní čtyři odpovědi byly předepsané. Jelikož byla možnost zvolit více odpovědí a odpovídat mohli všichni účastníci průzkumu (zobrazení otázky nebylo podmíněné odpovědí „Ne“ na předchozí otázku), počet odpovědí neseďí k procentuálnímu podílu odpovědí „Ne“ u předchozí otázky. Toto beru jako chybu v sestavování dotazníku. 71 účastníků průzkumu odpovědělo, že vzdělávání nemá dostatečný účinek na výkon jejich povolání. Pod touto odpovědí by se mohlo skrývat např. to, že chybí více propojení teoretické a praktické výuky. 31 vlakvedoucích si myslí, že se vzdělává až moc často. Dle tabulky 1 v kapitole 2.1.4 pro profesi vlakvedoucího připadá na 1 kalendářní rok celkem 15 hodin výuky. To se nezdá až tak moc, avšak z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že četnost školení se v praxi zdá opravdu vyšší, než udává tabulka. Přibližně stejné procento účastníků tvrdí, že hlavní problém je buď v tom, že se vzdělává moc málo, nebo že je nefunkční celý systém vzdělávání (obojí kolem 20 odpovědí). Několik jedinců ještě konkrétněji popsalo, jaké jsou dle nich největší problémová místa. Bylo to především školení ve špatný čas (myšleno pozdě). Vlakvedoucí často dochází na školení v době, kdy nový předpis je už např.

tři měsíce v platnosti. Školení pak již pozbývá významu, neboť se s problematikou musel každý již seznámit sám, aby ji mohl při práci uplatňovat. Další důležitou upomínkou bylo, že na vzdělávání je vymezen příliš krátký časový úsek a nestíhá se probrat všechna potřebná látka. Především také není čas na praktické ukázky, názorné příklady či zkušenosti z provozu.



Obr. 3 „Co se Vám na způsobu vzdělávání u ČD NElíbí?“

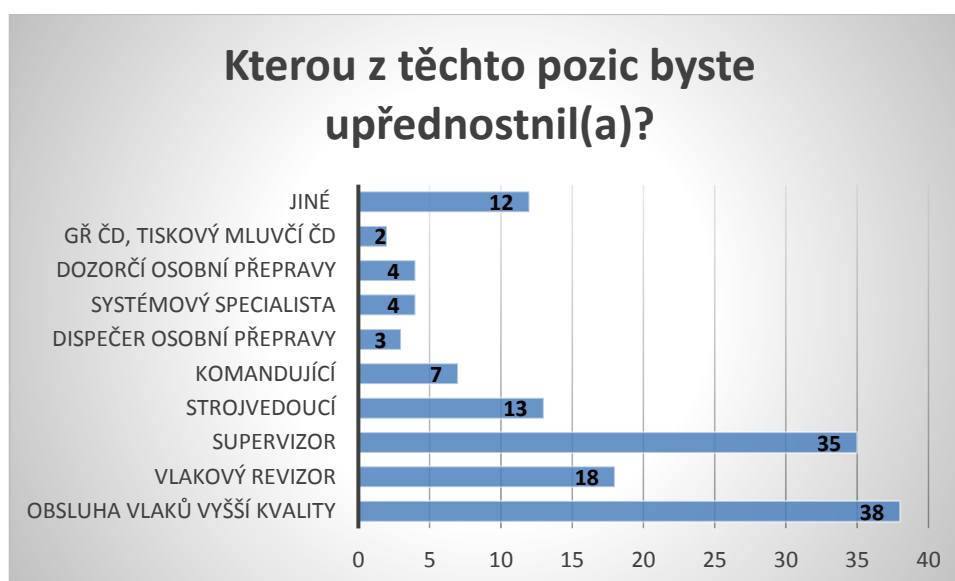
„Máte přehled o tom, na jaké pozice můžete kariérně postoupit?“

Touto otázkou jsem se zaměřila na téma profesního rozvoje a zeptala sem se, zda respondenti mají přehled o tom, jaké jsou jejich kariérní možnosti u ČD nebo ne. Dle dotazníku 69 % vlakvedoucích přehled má, 31 % napsalo že nemá. Na tuto odpověď může mít vliv několik faktorů. Jedním z nich může být např. že zaměstnanec je ve firmě nový, a ještě se zcela neseznámil s organizací jako takovou, tudíž ani s možnými jinými pracovními pozicemi.

„Chtěl(a) byste se časem dostat na vyšší pozici (kariérně růst)?“ a „Pokud ano, kterou z těchto pozic byste upřednostnil(a)?“

Poté jsem se respondentů zeptala, zda mají v plánu se dál kariérně posouvat, přejít na jinou (vyšší) pozici, nebo zda chtějí zůstat na pozici vlakvedoucího. 63 % účastníků odpovědělo, že se chtějí dál kariérně rozvíjet. Naopak 37 % je spokojených na pozici vlakvedoucího a kariérní postup neplánují. Zaměřila jsem se na ty, kteří mají zájem se kariérně posouvat, a položila jsem jim následující otázku: Kterou ze mnou nabízených (vypsanych) pozic by ve své kariéře upřednostnili (viz Obr. 4).

Jako možnosti jsem vypsal tři pracovní pozice, které jsem již zmínila v kapitole 2.2 – Obsluha vlaků vyšší kvality, Vlakový revizor a Supervizor. Také jsem nechala respondentům možnost připsat jinou pozici dle jejich preferencí. Největší procento účastníků by se rádo dostalo na pozici Obsluha vlaků vyšší kvality a na pozici Supervizora. O polovinu nižší procento hlasů získala pozice Vlakového revizora. Jen o něco méně vlakvedoucích by se rádo dostalo na pozici strojvedoucího. V řádech jednotek procent se umístily pozice Komandující, Dispečer nebo Dozorčí osobní přepravy. Do kategorie „Jiné“ byli zařazeny odpovědi, které se jasně nevyjadřovaly k otázce nebo nebyly pro průzkum podstatné.



Obr. 4 „Pokud ano, kterou z těchto pozic byste upřednostnil(a)?“

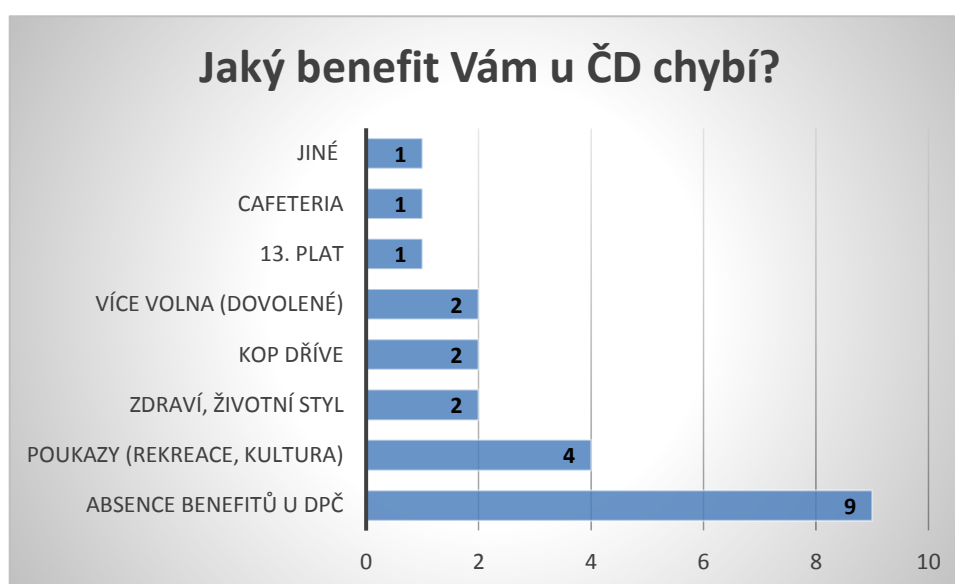
„Jste spokojen(a) s finanční odměnou za svou práci?“ a „Myslíte si, že Vaše finanční odměna je adekvátní k Vaší vykonávané práci?“

Z oblasti odměňování jsem jako první zvolila obecnou otázku, zda jsou respondenti spokojeni s finanční odměnou za svou práci. U této otázky jsem nenabídla žádnou střední cestu jako u otázky týkající se práce jako takové. Překvapilo mě, že celých 81 % účastníků se přiklonilo k odpovědi „Ano“ a pouze 19 % napsalo, že spokojeni nejsou. Na tuto otázku navazovala tématicky velmi podobná, avšak jiným směrem zaměřená otázka: zda si respondenti myslí, že jejich finanční odměna odráží složitost a namáhavost práce, kterou vykonávají. Zde můžeme pozorovat, jak se procentní podíl „spokojených“ zaměstnanců rapidně snížil oproti předchozí otázce. V porovnání s vykonávanou činností je se svou finanční odměnou spokojeno pouze

36 % respondentů. Naopak 64 % si připadá v této oblasti nedostatečně oceněno. Z tohoto porovnání se dá vyvodit, že ačkoli je většina zaměstnanců s finanční odměnou zdánlivě spokojená, když přijde řeč na spravedlnost odměňování vztahující se k obsahu pracovní náplně, připadají si zaměstnanci nedocení.

„Vyhovují Vám zaměstnanecké benefity, které ČD nabízí?“ a „Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) "NE", napište prosím jaký benefit Vám u ČD chybí.“

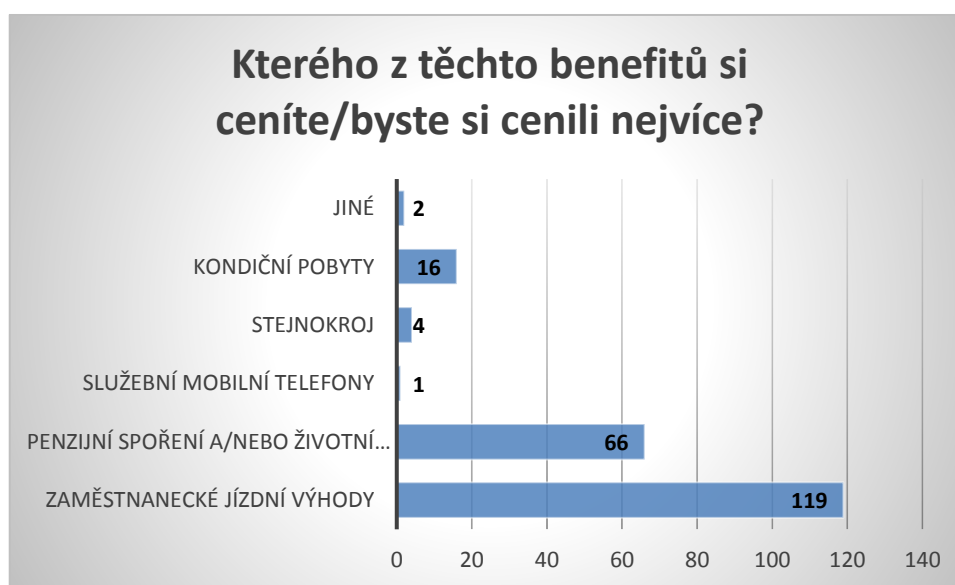
K oblasti odměňování jsem připojila také otázku týkající se zaměstnaneckých benefitů. Otázka zněla, zda jsou se současnými benefity, které jim poskytuje zaměstnavatel, spokojeni. 88 % respondentů odpovědělo, že jim portfolio benefitů vyhovuje a 12 % by spíše uvítalo jeho případné rozšíření či změnu. V další otázce pak měli respondenti napsat, který benefit jim u Českých drah chybí (viz Obr.5). Nejvíce účastníků se shodla na tom, že hlavní problém je úplná absence benefitů u zaměstnanců pracujících na zkrácený úvazek. Podle kolektivní smlouvy Českých drah (PKS ČD, 2020) nemají tito zaměstnanci nárok na většinu poskytovaných benefitů. Nepřísluší jim ani např. příplatky za práci přesčas, práci v noci nebo za práci o sobotách a nedělích. Zbylí respondenti by uvítali více různých poukazů např. na rekreaci či kulturní akce, více dovolené, větší podporu zdravého životního stylu nebo možnost kondičního pobytu dříve než po uplynutí 20 let jejich práce u ČD.



Obr. 5 „Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) "NE", napište prosím jaký benefit Vám u ČD chybí.“

„Kterého z těchto benefitů si ceníte/byste si cenili nejvíce?“

V další otázce jsem chtěla zjistit, které z benefitů zmíněných v BP v kapitole 2.3.1 mají zaměstnanci nejvíce v oblibě a nejvíce si jich cení. K mému údivu na nejvyšší příčce stále daleko před ostatními se umístily zaměstnanecké jízdní výhody (viz Obr. 6). Ačkoli bývají již poměrně rozšířeným benefitem především mezi dopravními společnostmi, ani u Českých drah jejich obliba nijak moc neklesla. Do jisté míry za to nejspíš může fakt, že ČD jízdní výhody poskytují i rodinným příslušníkům zaměstnanců. Mnohem významnější roli zde ale mohou hrát zahraniční jízdní výhody, které jsou součástí benefitu zaměstnaneckých jízdních výhod. Zaměstnanci tak dostávají možnost výhodného cestování nejen po české a slovenské republice, ale i v ostatních zemích Evropy. Několik zaměstnanců si zvolilo jako oblíbený benefit kondiční pobyty. Oproti tomu služební mobilní telefony a poskytování stejnokroje zaměstnanci jako velký benefit nevnímají.

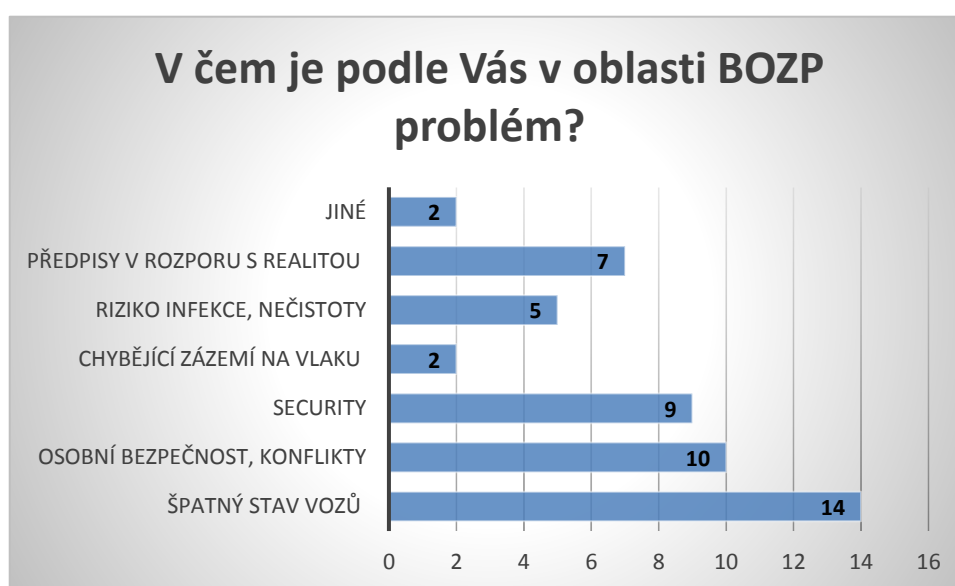


Obr. 6 „Kterého z těchto benefitů si ceníte/byste si cenili nejvíce?“

„Myslíte si, že ČD dostatečně dbá na Vaši bezpečnost při práci?“ a „Pokud jste v předchozí otázce odpověděli "NE", v čem je podle Vás problém?“

Jelikož se vlakvedoucí téměř neustále pohybují v provozu a železnice je jedno z míst, kde je bezpečnost nutností, chtěla jsem se na tuto problematiku blíže zaměřit. Svých kolegů jsem se proto zeptala, jestli si myslí, že jejich zaměstnavatel dostatečně dbá o jejich bezpečnost při práci. Vyšlo najevo, že 77 % je toho názoru, že ohledně bezpečnosti je všechno v pořádku. Naopak 23 % má pocit, že BOZP

není dostatečně zajištěno. Navazující otázkou jsem je poprosila o konkrétní příklad toho, co není v jejich zaměstnání ohledně BOZP v pořádku. Hlavní kámen úrazu se ukázal být špatný technický stav vozů používaných v aktivním provozu (viz Obr. 7), nejčastěji se jednalo o problémy s dveřmi u starších typů vozů. Druhou nejčastější odpovědí byly problémy s osobní bezpečností a fakt, že vlakvedoucí je v práci vystaven přímému kontaktu s případnými agresory či konfliktními cestujícími. Zaměstnanci by v tomto ohledu ocenili např. kurzy sebeobrany a také kurzy první pomoci. Téměř stejný počet respondentů uvedl, že by se měla sjednat náprava v rozvržení směn Security hlídek, které některé vlaky doprovází. Hlídky jsou dle výpovědí na vlaku přítomny především v dopoledních hodinách, kdy je počet cestujících a tím pádem i riziko konfliktů nejnižší, nebo jezdí převážně ve vlacích vyšších kategorií. Nejvíce by přitom byly potřeba v nočních vlacích, kdy bývá největší podíl podnapilých či jinak neukázněných cestujících, v odpoledních spojích, kdy jezdí nejvíce lidí, a také na osobních vlacích zajiřďujících do malých zastávek, kde může spíše dojít k napadení než v přeplněném mezinárodním vlaku. Jen o pár hlasů méně získala problematika předpisů neodpovídajících realitě. Pro vysvětlení – jako hlavní problém respondenti uvádí, že není možné doslovně plnit úkony dané předpisem tak, aby zároveň nedocházelo k ohrožení bezpečnosti vlakového personálu. Ostatní účastníci průzkumu uváděli jako problém nečistotu ve vlacích a s tím možné riziko infekce nebo nedostatečné zázemí pro vlakovou četou k uložení batohů a cenností při výkonu práce nebo k občerstvení.



Obr. 7. „V čem je podle Vás v oblasti BOZP problém?“

5 Vlastní návrh řešení

Na závěr této BP bych ráda vyčlenila a popsala úzká místa ze všech probíraných oblastí, která se ukázala jako nejvíce problémová. Budu vycházet především z výsledků dotazníkového šetření a částečně i ze svých pracovních zkušeností. Pro každé téma bude vyčleněna jedna podkapitola. V jejím úvodu bude téma znovu krátce představeno, popsána problematika vyplývající z dotazníkového šetření, uvedeny a okomentovány nejčastější odpovědi vlakvedoucích. Na závěr každé podkapitoly bude navrženo možné řešení a doporučení pro tuto problematiku. Tímto způsobem budou probrána všechna témata této BP – vzdělávání a rozvoj, odměňování a BOZP. Jelikož se díky dotazníkovému šetření ukázala jako důležitá také otázka spokojenosti zaměstnanců s prací, rozhodla jsem se ji zahrnout do této kapitoly a navrhnout možná řešení v této oblasti.

5.1 Řešení v oblasti spokojenosti s pracovní činností

Otázka spokojenosti zaměstnanců s pracovní pozicí vlakvedoucího byla původně jen součástí dotazníkového šetření. Po jejím vyhodnocení jsem však usoudila, že bych ji měla popsat i v této kapitole a navrhnout případné možnosti na zlepšení. Více než polovina vlakvedoucích je dle odpovědí se svou prací spokojena, pouze malé procento je nespokojeno. Zbylá část zaměstnanců je většinou s prací spokojena, avšak má k práci jistou výhradu. Nejčastější připomínkou byla nespokojenost se skladbou směn, rozložením turnusů, počtem dnů volna mezi směnami, namáhavostí a délkou jednotlivých směn, přestávkami v práci a také spaním mimo domov (na nocležnách). Druhým nejčastěji zmiňovaným důvodem k nespokojenosti byla přílišná kontrola ze stran vedení, neprofesionální přístup při kontrole a celkový způsob komunikace mezi vedením a zaměstnancem. Třetí nejčastěji zmiňovaná odpověď se týkala pocitu nedostatečného ocenění. Vlakvedoucí by kromě finanční složky ocenili také např. pochvalu za dobře odvedenou práci, loajalitu a vydané úsilí.

Co se týče nespokojenosti vlakvedoucích s rozvržením směn a turnusů, není zde moc jednoduché řešení. Vlaky jezdí i v ranních a pozdních nočních hodinách a někdo je obsluhovat musí. Možným zlepšením by mohla být úprava turnusů dle preferencí zaměstnanců v konkrétní oblasti. Když se spojí noční a ranní vlaky do jedné směny, zamezí se rannímu vstávání a dojíždění do práce. Když by zaměstnanci naopak upřednostňovali spaní doma, provede se opačný postup.

Důležitý je především názor vlakvedoucích na tuto problematiku. Uvědomuji si, že nelze vyhovět všem, ale i malé změny k lepšímu se odrazí na spokojenosti zaměstnanců. K otázce vztahu mezi vlakvedoucími a jejich vedením je nutno říci, že vše je o lidech. Kontrola podřízených je nutná, zvláště když je součástí jiné profese, ale zaměstnanci vykonávající kontrolu by měli používat především konstruktivní kritiku než pouze buzeraci za neplnění povinností. Při podávání zpětné vazby by měl nadřízený zaměstnanec kromě konstruktivní kritiky zmínit také pozitivní věci – to, co zaměstnanec dělá dobře, a ne pouze chyby. Pokud bych se měla vyjádřit k problematice nedocení zaměstnanců, navrhla bych zavést nějakou formu pochvaly či ocenění např. za výpomoc při obsazování směn nebo prostě jen za dobře odváděnou práci a loajalitu. Lidé si to někdy neuvědomují, ale práce s lidmi není jednoduchá, a tím spíše, když to děláte každou směnu dokola a dokola. Vedení by mohlo v tomto ohledu dát svým zaměstnancům více znát, že jim nejsou lhostejní. Vždyť to, jak zákazníci (cestující) vnímají celou společnost, kolikrát závisí právě na tom každém jednotlivci na vlaku, který se k případnému problému nepostaví zády ale ochotně a aktivně se přičiní o jeho vyřešení.

5.2 Řešení v oblasti vzdělávání a rozvoje

Vzdělávání je u vlakvedoucích nutnou součástí pracovní náplně. Vzhledem k častým změnám předpisů, vyhlášek, nařízení a dopravních záležitostí jsou zaměstnanci „nuceni“ se učit – jak se říká „z hodiny na hodinu“, tedy lépe řečeno „ze směny na směnu“. Význam vzdělávání je tudíž pro České dráhy stěžejní a mělo by se na něj klást velký důraz. Svou první otázkou z této oblasti „Jste spokojen(a) se způsobem vzdělávání u ČD?“ jsem zjistila, že převážná většina vlakvedoucích s procesem vzdělávání spokojená je. V návazné otevřené otázce jsem zjistila, že nejvíce mají zaměstnanci pocit, že vzdělávání nemá dostatečný účinek na jejich výkon práce. Toto mi přijde jako podstatná věc k řešení, neboť vzdělávání tím pádem neplní svou funkci, kterou je především zvyšovat znalosti a dovednosti zaměstnance, aby mohl kvalitně vykonávat svou práci. Kolem 20 zaměstnanců vidí problém ve špatně nastaveném systému vzdělávání jako celku. Přibližně stejný počet má dojem, že se vzdělává moc málo a jen o něco více respondentů uvedlo, že se vzdělávají příliš často.

V otázce četnosti vzdělávání bych přílišné změny nedoporučovala. Nyní je stanoveno na 1 kalendářní rok celkem 15 hodin výuky, což je dle mého názoru

dostačující. Pokud bychom vzali v potaz, že četnost vzdělávacích akcí není dostatečná, mohlo by dojít ke kolizi s časem stráveným při výkonu práce. Pokud by se počet hodin výuky navýšil, mohlo by naopak dojít k problémům rozvržení práce a volného času. Vlakvedoucí by mohli mít pocit, že kvůli častému školení, které musí absolvovat mimo svou pracovní dobu, nemají dostatečné množství volného času. Naopak pokud by se počet hodin výuky snížil, nebylo by dostatek času na případné změny v rozvržení výuky nebo častější zaměření na praktické ukázky. Když se zaměříme na případnou nefunkčnost celkového systému vzdělávání, mělo by se zvážit, zda nebude potřeba přijmout v tomto směru nějaká opatření ze strany zaměstnavatele. Nejvíce by dle mého názoru prospěla úprava vyučovacích hodin. Pokud by došlo k nepatrnému snížení podílu teoretických informací, mohlo by být do výuky začleněno více praktických částí – např. prostor na dotazy, zkušenosti kolegů, přímá ukázka práce s POP. Pokud by zavedení těchto změn činilo přílišné problémy, mohla by lépe proveditelnou variantou být synchronizace vzdělávacích akcí se zaváděním nových předpisů a pravidel. Školení by se konala krátkou dobu před tím, než by byly zavedeny změny v předpisech, které se mají vyučovat. Ve výuce by poté hrála důležitější roli teoretická příprava na budoucí změny a nebylo by nutné tolik času vyčleňovat na zkušenosti z praxe.

5.3 Řešení v oblasti odměňování

Systém odměňování je velmi citlivým tématem v péči o zaměstnance. V praxi je důležitá spravedlnost odměňování stejně tak jako správně zvolené portfolio zaměstnaneckých benefitů. Ve svém dotazníkovém šetření jsem narazila na podstatný rozdíl ve vnímání odměny za práci jako takové a ocenění za dobře odvedenou práci ze strany nadřízených. Ačkoli většina dotazovaných je se svou finanční odměnou spokojena, více než polovina všech účastníků šetření si také myslí, že finanční odměna neodráží složitost a namáhavost práce, kterou vykonávají. Problém tedy nejspíše spočívá v kladení vysokých nároků na výkon této profese a její nedostatečné ocenění. Do kategorie odměňování spadá také poskytování zaměstnaneckých benefitů. I na toto téma jsem se zaměřila ve svém dotazníkovém šetření a dotázala jsem se vlakvedoucích, zda jim benefity u ČD vyhovují, a pokud ne, jaké by si přáli změny. Převážná většina zaměstnanců s rozložením benefitů spokojená je. Ke skladbě benefitů moc připomínky nebyly, myslím že ČD jich nabízí opravdu hodně a snad každý si zde přijde na své. Hlavní

podnět ke stížnostem přicházel převážně ze strany zaměstnanců pracujících na DPČ a jednalo se o nespokojenost s absencí téměř všech benefitů při tomto typu úvazku. Takzvaní „dohodáři“ totiž nemají nárok na většinu benefitů poskytovaných zaměstnancům na plný úvazek. Dohodáři tak mohou ztrácet motivaci k práci a raději přejít k jinému zaměstnavateli, který jim nějaké výhody nabídne.

Řešením v otázce nedostatečného ocenění by mohl být rozbor pracovní pozice, identifikace klíčových bodů v popisu práce, zhodnocení rizikových faktorů při výkonu práce a následné přehodnocení důležitosti těchto bodů. Při hodnocení složitosti práce by měla být brána v potaz nejen náplň práce ale také možné rizikové či zátěžové situace vyplývající z výkonu práce. Tím by se mohlo předejít tomu, že při kladení stejných nároků na výkon této práce se zaměstnanci nebudou cítit nedocenení. Druhou možností by bylo snížení nároků na pracovní pozici. K tomu by bylo potřeba více zaměstnanců, mezi které by se práce rozdělila. Vzhledem k aktuální situaci na trhu práce, kdy se zaměstnavatelé potýkají s nedostatkem lidí ucházejících se o práci, mi toto řešení nepřipadá reálné a proveditelné.

5.4 Řešení v oblasti BOZP

V poslední podkapitole se budu zabývat tématem bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Díky dotazníkovému šetření jsem zjistila, že většina vlakvedoucích je s bezpečností u ČD spokojena. Ačkoli je pouze menší část zaměstnanců s BOZP nespokojena, přednesené stížnosti jsou mnohdy závažného charakteru. Především šlo o problémy se špatným stavem vozového parku, konkrétněji s problémy v oblasti dveří u starších typů vozů. Dveře jsou nedostatečně zabezpečené během jízdy, špatně se otvírají, někdy nejdou ani řádně dovřít. Druhá nejčastěji zmiňovaná připomínka se týkala obav o osobní bezpečnost a možného rizika napadení případnými agresory. Vlakvedoucí je v tomto směru vystaven přímému kontaktu s případným nebezpečím a nemá žádné účinné způsoby, jak se bránit. S tím souvisí také další připomínka z dotazníku. Ta se týkala Security hlídek, které mají za úkol doprovázet přidělené vlaky. Dle výpovědí vlakvedoucích se hlídky pohybují spíše na méně problémových spojích, např. během dopoledních hodin, a na nočních vlacích jsou vidány velmi zřídka.

Pokud se jedná o připomínky ke špatné funkčnosti dveřového systému, tento problém by neměl být opomíjen. Náprava by nejspíš byla velmi časově i finančně

náročná, ale jedná se určitě o jednu z hlavních věcí, kterou by se měl zaměstnavatel zabývat. Ohrožuje se tím totiž nejen bezpečnost zaměstnanců, ale také cestujících. Na tratě by se tak měly posílat pouze vozy s bezchybným blokováním dveří opatřené senzory, aby nedocházelo k jejich možnému otevření za jízdy nebo přivření osob při nástupu / výstupu z vlaku. K otázce osobní bezpečnosti by bylo možné přistoupit ze strany zaměstnavatele tím, že by zavedl kurzy sebeobrany a první pomoci. Vcelku nekomplikovanou pomůckou by mohlo být upravení směn Security hlídek tak, aby se pohybovaly více na nočních vlcích, kdy je riziko napadení vyšší než za denního provozu a bývá zde i větší výskyt problémových cestujících. Věřím, že toto řešení by mohlo přispět ke snížení počtu napadení zaměstnanců na vlaku a také k většímu pocitu bezpečí zaměstnanců při výkonu práce.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat pracovní místo Českých drah v kontextu firemní kultury a vyhodnotit požadované předpoklady pro danou pozici. Konkrétně byla vybrána pracovní pozice Vlakvedoucí. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a s pomocí dostupných zdrojů.

V první kapitole byly popsány důležité aspekty vzdělávání a rozvoje, odměňování i BOZP v obecné rovině. Kapitola popisuje obecné postupy a fáze, názory autorů na danou problematiku a vysvětlení základních pojmů. Vysvětluje, jaký by měl být přístup k zaměstnancům ve zmiňovaných oblastech a proč je dobré se na tyto oblasti zaměřovat.

Druhá kapitola obsáhla celkovou problematiku z první kapitoly s konkrétním zaměřením na společnost České dráhy. Detailně popsala způsob vzdělávání vlakvedoucích, jeho četnost i možnosti kariérního růstu. Z oblasti odměňování byl zmíněn druh mzdového systému u ČD a konkrétní zařazení pracovní pozice Vlakvedoucí. Především byla kapitola zaměřena na zaměstnanecké benefity poskytované ČD. V poslední části kapitoly byla popsána problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a její význam pro pracovní pozici Vlakvedoucí.

V třetí kapitole byl sestaven popis pracovního místa k pozici Vlakvedoucí. Popis pracovního místa obsahoval především vymezení pracovní náplně, odpovědnost a pravomoci této pozici přidělené a na závěr popsané dovednosti a odborné znalosti potřebné k bezproblémovému výkonu této práce.

Čtvrtá kapitola popisuje průběh dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven tak, aby pokryl celou problematiku obsaženou v teoretické části práce. Úvod dotazníku se zaměřoval na spokojenost vlakvedoucích s jimi vykonávanou prací. Otázky týkající se vzdělávání měly za úkol analyzovat pohled zaměstnanců na systém vzdělávání a jeho praktický přínos pro výkon práce. Oblast odměňování se zaměřovala především na poskytování zaměstnaneckých benefitů společností České dráhy. Závěrečná část dotazníku se týkala otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Jednotlivé otázky byly popsány a jejich odpovědi analyzovány pro možný návrh řešení.

Pátá kapitola se vrací ke zjištěným výsledkům z dotazníkového šetření. Problematika je znovu krátce představena a vysvětlena, dále jsou popsány

nejdůležitější připomínky z odpovědí respondentů. Jednotlivé odpovědi jsou hlouběji analyzovány a poté jsou navržena možná řešení pro zlepšení situace v organizaci.

Pro správné fungování organizace je zapotřebí řádná péče o zaměstnance. Skrze vzdělávání je možné zaměstnancům poskytnout dostatečné znalosti pro výkon jejich povolání, které jim také umožní jejich další kariérní postup. Oblast odměňování je nepostradatelnou, avšak velmi citlivou položkou v péči o zaměstnance, která by neměla být zanedbána. Stejně tak otázka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci bývá často zaměstnavateli podceňována, ačkoli hraje důležitou roli v pohledu zaměstnanců na organizaci a jejich motivaci pro ni pracovat.

V této bakalářské práci jsem se zaměřila na pracovní pozici Vlakvedoucí, se kterou mám – i když jen jako brigádník – vcelku bohaté zkušenosti. Práci jsem napsala za účelem analýzy hlavních problémových míst ve výkonu této práce a návrhu jejich možného řešení. Věřím, že mnou zjištěné připomínky zaměstnanců a následný návrh řešení se stane podkladem pro případné zlepšení přístupu k těmto otázkám. Ráda bych, aby tyto návrhy, které jsou postaveny na mé několikaleté pracovní zkušenosti na této pozici, přispěly ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, jejich nadřízenými a celou společností České dráhy.

Seznam literatury

@Estudovna.cz [online]. [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.estudovna.cz/cz/co-je-e-learning.html>

ARMSTRONG, Michael and Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1518-3.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Katalog prací Českých drah, a.s.* Změna č. 2. 2020. – původně 2017

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Organizační řád generálního ředitelství Českých drah, a.s.* Změna č. 2. 2020.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Podniková kolektivní smlouva Českých drah, a.s., na rok 2020*: Č.j.: 57 570 / 2019 – O10. 2020.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Používání služebních mobilních telefonů: PL O-01*. Změna č. 3. 2019.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Prováděcí předpis k Tarifu jízdného a přepravného pro přepravu zaměstnanců akciové společnosti České dráhy, zaměstnanců státní organizace Správa železniční dopravní cesty, zaměstnanců Ministerstva dopravy a Drážního úřadu, podílejících se na zabezpečování a provozování drážní dopravy: ČD Ok 10*. Změna č. 7. 2018.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Předpis o stejnokroji zaměstnanců Českých drah, a. s.: ČD Ok 3*. Změna č. 5. 2018.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.: ČD Ok 2*. Změna č. 2. 2017. (včetně příloh)

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Zásady pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění se státním příspěvkem, doplňkové penzijní spoření a životní pojištění zaměstnancům Českých drah, a.s.* 2019.

ČESKÉ DRÁHY, A.S. *Zavedení zkoušky způsobilosti IDS: Č.j. 4742/2019-O10.* 2019.

České dráhy.cz [online]. 2008 [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: <http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost/ostatni-cinnosti-a-servis/vzdelavani/-897/>

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: pro manažery a personalisty.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Národní soustava povolání [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/vlakvedouci>

SPRÁVA ŽELEZNIČNÍ DOPRAVNÍ CESTY, s. o. *Dopravní a návěstní předpis: SŽDC D1.* Změna č. 4. 2018.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma hierarchie u ČD, a.s.....	21
Obr. 2 „Prosím, zde napište případnou výhradu k Vaší práci:“	39
Obr. 3 „Co se Vám na způsobu vzdělávání u ČD NElíbí?“	40
Obr. 4 „Pokud ano, kterou z těchto pozic byste upřednostnil(a)?“	41
Obr. 5 „Pokud jste v předchozí otázce odpověděl(a) "NE", napište prosím jaký benefit Vám u ČD chybí.“	42
Obr. 6 „Kterého z těchto benefitů si ceníte/byste si cenili nejvíce?“	43
Obr. 7 „V čem je podle Vás v oblasti BOZP problém?“	44

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozsah povinného školení	25
Tab. 2 Cyklus povinného školení.....	26
Tab. 3 Výše příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění	30
Tab. 4 Věkové rozložení respondentů.....	37

Seznam příloh

Příloha 1 Osnova zkoušky O-04.....	56
Příloha 2 Seznam benefitů a zaměstnaneckých výhod.....	57

Příloha 1 Osnova zkoušky O-04

Předpis ČD Ok 2 – Příloha 3 – změna č. 2 – účinnost od 1. 10. 2017

Obsluha vlaku osobní dopravy	Odborná zkouška O-04
Tato zkouška platí současně i pro pracovní činnosti Vlakový revizor, Supervizor a s předepsanou OZ O-03	
Předpoklady k vykonání této odborné zkoušky Psychologické vyšetření na schopnost jednání se zákazníkem	
Požadovaná znalost v rozsahu stanoveném předpisem k vykonání zkoušky SPPO, TR 10, KC 13 - PL podle stanoveného rozsahu znalostí, vyhlášky PTV, Uživatelská příručka POP, znalost železničního zeměpisu, znalost IDS, SŽDC D 1, D 2, SŽDC (ČD) D 2/1, D 17, SŽDC (ČD) Z 1, SŽDC Z 11, SŽDC (ČD) T 1, V 15/I, V 62, V 71, SR 49(V), RID	
Jiné požadované znalosti Používání POP	
Teoretická příprava Kurz pro přípravu k odborné zkoušce nebo individuální teoretická příprava a konzultace u vzdělávací organizace	
Výcvik Seznámení s pracovním prostředím a organizací pracoviště Provozní příprava na pracovišti 6 týdnů	
Zkušební komise Ustanovuje a zkoušku organizuje O 14.	
Periodická zkouška Ne	
Poznámky Ověření znalostí IDS se provádí pouze písemnou formou a ověřují se znalosti pouze těch IDS, kde se předpokládá výkon práce zaměstnance. Rozsah znalostí jednotlivých předpisů a norem stanoví příslušný odbor GŘ vlastním opatřením (mimo rozsah znalosti služebních předpisů, v nichž je rozsah znalostí konkrétně stanoven) Oprávnění k činnostem na brzdovém zařízení stanovuje Příloha 4 předpisu ČD Ok 2	

Příloha 2 Seznam benefitů a zaměstnaneckých výhod

SEZNAM BENEFITŮ A ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD
Příspěvek na penzijní připojištění
Příspěvek na životní pojištění
Důležité osobní překážky v práci nad ZP
Zkrácená stanovená týdenní pracovní doba bez snížení mzdy
Pružné rozvržení pracovní doby pro zaměstnance s rovnoměrným rozvržením pracovní doby
Zvýšený nárok dovolené nad ZP
Příplatek za praxi
Příplatek za zaškolování
Příplatek za práci přesčas nad ZP
Příplatek za práci v noci nad ZP
Příplatek za práci o sobotách a nedělích nad ZP
Příplatek za práci v dělené směně
Příplatek za režim práce
Mimořádná odměna za odchod do starobního nebo invalidního důchodu
Mimořádná odměna k životnímu jubileu 50 let
Mimořádná odměna za odchod do starobního důchodu
Příspěvek na udržení zdravotní a odborné způsobilosti
Odměna při nařízené lékařské prohlídce
Odměna za flexibilitu
Kompenzace za obtížnost pracovního režimu při výkonu složeném ze dvou směn s odpočinkem
Odměna za pracovní pohotovost nad ZP
Navýšené odstupné nad ZP
Odstupné z důvodu obecné ztráty zdravotní způsobilosti
Příspěvek na stravování
U zaměstnanců mobilního personálu navýšené stravné nad platnou vyhláškou

Kondiční ozdravné pobyty pro vybrané zaměstnání
Odměny za zabránění úniku tržeb
Vnitrostátní jízdní výhody
Mezinárodní jízdní výhody
Příspěvek na benefitní program MultiSport karta
Příspěvek na rekreaci
Příspěvek na tábory dětí a mládeže
Rekreace pro vybraná zaměstnání
Sociální výpomoc při závažné dlouhodobé nemoci
Příspěvek na jazykové kurzy
Příspěvek na kulturní a sportovní akce

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Eliška Puldová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Analýza pracovního místa ČD a.s. v kontextu firemního vzdělávání a dalších aspektů		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Pavel Neset, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	60		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na zaměstnaneckou politiku se zaměřením na vzdělávání, odměňování a BOZP.</p> <p>Teoretická část práce popisuje proces vzdělávání, zabývá se tématem rozvoje, odměňování zaměstnanců a problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. V druhé polovině teoretické části je na problematiku nahlíženo z prostředí společnosti České dráhy, a.s., konkrétně z pracovní pozice Vlakvedoucí.</p> <p>Praktická část práce obsahuje popis pracovního místa (Vlakvedoucí) a dotazníkové šetření mezi vlakvedoucími Českých drah zaměřené na spokojenost s procesem vzdělávání, odměňování a BOZP.</p> <p>V závěru práce jsou shrnuta úzká místa z celé zmíněné problematiky a navržena možná doporučení na jejich odstranění.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Zaměstnanecká politika, vzdělávání, odměňování, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, BOZP, vlakvedoucí, České dráhy, popis pracovního místa, spokojenost s prací		

ANNOTATION

AUTHOR	Eliška Puldová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Job analysis of the ČD a.s. in the context of corporate education and other aspects		
SUPERVISOR	Mgr. Pavel Neset, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	60		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	4		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis focuses on personal policy – education, remuneration and Occupational safety and health (OSH).</p> <p>The theoretical part of the thesis describes the process of education, remuneration of employees and the issue of the OSH. This issue is later viewed from the environment of České dráhy, a.s., specifically from the job position of Train Conductor.</p> <p>The practical part of the thesis contains a Job description and a survey among Train Conductors of České dráhy focused on satisfaction with the process of education, remuneration and Occupational safety and health.</p> <p>At the end of the thesis, the bottlenecks from the thesis are summarized and possible recommendations for their elimination are suggested.</p>		
KEY WORDS	Personal Policy, Education, Recommendation, Occupational safety and health, OSH, Train Conductor, České dráhy, Job Description, Job Satisfaction		