

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

obor Andragogika v profilaci na personální management

Marie Domská

**VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČD A. S.
ZAMĚŘENÉ NA OSOBNÍ PŘEPRAVU**

**EDUCATION OF ČD A. S. EMPLOYEES
FOCUSING ON PASSENGER TRANSPORT**

Závěrečná bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková

Olomouc 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Miroslavy Dvořákové, a uvedla v ní veškerou literaturu i ostatní zdroje, které jsem použila.

V Praze dne 30. 3. 2010

.....

vlastnoruční podpis

Anotace

Cílem mé práce je na základě odborné literatury zmapování a zhodnocení specifík vzdělávání zaměstnanců Českých drah v osobní přepravě analyzovat vzdělávací programy pro tyto pracovníky určené a navrhnout opatření k jejich zlepšení. Tito zaměstnanci přicházejí do prvního kontaktu se zákazníky – jsou to „zaměstnanci první linie“ na Českých drahách. Práci jsem rozdělila na část „podnikové vzdělávání“, kde prezentuji vzdělávání podložené odbornou literaturou. Zde se zaměřuji na podnikové vzdělávání obecně, na jeho cíl a systémový přístup k podnikovému vzdělávání a na metody vzdělávání. V další části popisuji vzdělávací aktivity a přístupy ke vzdělávání u Českých drah. Využívám zde poznatky ze své praxe. Těžiště práce spočívá v deskripci a analýze současného systému vzdělávání v dané organizaci, vyústěním práce je pak návrh doporučení k jeho zlepšení.

OBSAH

ÚVOD	6
I. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	7
1 Vymezení základních pojmů	7
1.1 Podnikové vzdělávání – vzdělávání zaměstnanců	7
1.2 Podnikové vzdělávání – cíl	9
2 Systémový přístup k podnikovému vzdělávání	10
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	11
2.2 Plánování vzdělávání	13
2.2.1 Metody vzdělávání	14
2.3 Realizace vzdělávacích procesů	16
2.4 Hodnocení vzdělávacích procesů	17
II. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ČESKÝCH DRAH	19
3 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah	19
3.1 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah – historie	19
3.2 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah – současnost	20
3.2.1 Smlouva o zajištění vzdělávání	20
3.2.2 Představení vzdělávací společnosti – DVI	20
3.2.3 Oblasti vzdělávání	23
3.3 Vzdělávací aktivity zaměstnanců ČD v osobní dopravě	26
3.3.1 Vstupní školení a kurzy	26
3.3.2 Povinné školení a semináře pro „stávající zaměstnance“	26
3.3.3 Elektronický systém přihlašování	27
4 Systematické vzdělávání zaměstnanců se zkouškou O 04	28
4.1 Vstupní školení a kurzy – noví zaměstnanci	28
4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání u zaměstnanců se zkouškou O 04	30
4.1.2 Plánování vzdělávání – kurz pro O 04	31
4.1.3 Realizace kurzu	34
4.1.4 Hodnocení efektů vzdělávání – hodnocení po kurzu	34
4.2 Vzdělávání stávajících zaměstnanců	35
4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání – povinné školení (obligatorní)	35
4.2.2 Plánování vzdělávání	36
4.2.3 Realizace	40
4.2.4 Hodnocení efektů vzdělávání – hodnocení po povinném školení	40
4.3 Specifické školení	41

4.3.1 Školení Eur padělků a bezkonfliktní uspokojování potřeb zákazníků	41
4.3.2 Školení plošin	41
4.3.3 Školení standardů vlakových souprav v oběhu	42
4.3.4 Výuka cizích jazyků	43
4.5 Shrnutí.....	44
4.5.1 Shrnutí podnikového vzdělávání	44
4.5.2 Shrnutí vzdělávání nových zaměstnanců	44
4.5.3 Shrnutí vzdělávání u stávajících zaměstnanců	45
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
POUŽITÉ ZKRATKY	51
SEZNAM PŘÍLOH, OBRÁZKŮ A TABULEK.....	52
PŘÍLOHY	53

Úvod

Podnikové vzdělávání je v posledních letech jednou z nejdůležitějších personálních činností u všech úspěšných firem. A stejně tak i vzdělávání zaměstnanců Českých drah. Vzdělávání zaměstnanců je prioritní pro rozvoj lidských zdrojů a u Českých drah prochází procesem mnoha změn, které by měly napomoci zajistit zaměstnance odborně způsobilé. Nelze než souhlasit s názorem Koubka, že „požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání.“¹

Ve své bakalářské práci se pokusím zmapovat a zhodnotit situaci vzdělávání u jmenované firmy. Nejdříve uvedu základní pojmy a teorie týkající se vzdělávání z odborné literatury. V další části se budu zabývat konkrétními vzdělávacími akcemi, které se v roce 2009 uskutečnily dle interního předpisu „Výcvikového a zkušebního řádu Českých drah“, který obsahuje povinné rozsahy vzdělávání v daném roce. Dále se budu zabývat i školeními nad rámec tohoto předpisu. Pro lepší pochopení vysvětlím i historii vzdělávání zaměstnanců Českých (dříve Československých) drah.

Těžištěm mé práce je na základě odborné literatury zmapování a zhodnocení specifik vzdělávání zaměstnanců Českých drah v osobní přepravě. Při zpracování tématu podnikového vzdělávání vycházím z osmileté praxe v daném oboru u Českých drah, přičemž posledních šest let pracuji v pozici manažera vzdělávání osobní a nákladní dopravy a přepravy.

1 Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 252.

I. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

1 Vymezení základních pojmů

První část této práce vymezuje základní pojmy, které souvisí se vzděláváním. Tyto pojmy budou sloužit jako podklad pro hodnocení specifík vzdělávání vybrané skupiny zaměstnanců Českých drah v druhé části práce.

1.1 Podnikové vzdělávání – vzdělávání zaměstnanců

Na začátku první kapitoly bych chtěla vysvětlit na podkladě odborné literatury, co je to vzdělávání zaměstnanců (pracovníků). Opírám se o citace několika autorit z oboru řízení lidských zdrojů.

Podle Koubka se vzdělávání pracovníků stalo v posledních letech ve vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností. Požadavek flexibility a připravenosti na změny, rychlý rozvoj techniky a technologie, rozvoj metod řízení a mnohé další, to všechno klade důraz na přizpůsobivost a neustálý proces prohlubování a rozšiřování pracovních schopností pracovníků. Velké podniky vytvářejí zvláštní útvary vzdělávání pracovníků, zřizují podniková vzdělávací zařízení a stále častěji zavádějí tzv. systematické vzdělávání pracovníků, vyznačující se nepřetržitým cyklem vzdělávacích aktivit.²

Koubek dále dodává: „Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.“ „Vzdělávání pracovníků v organizaci se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu – tedy včetně formování charakteristik osobnosti a hodnot potřebných k vytváření mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.“³

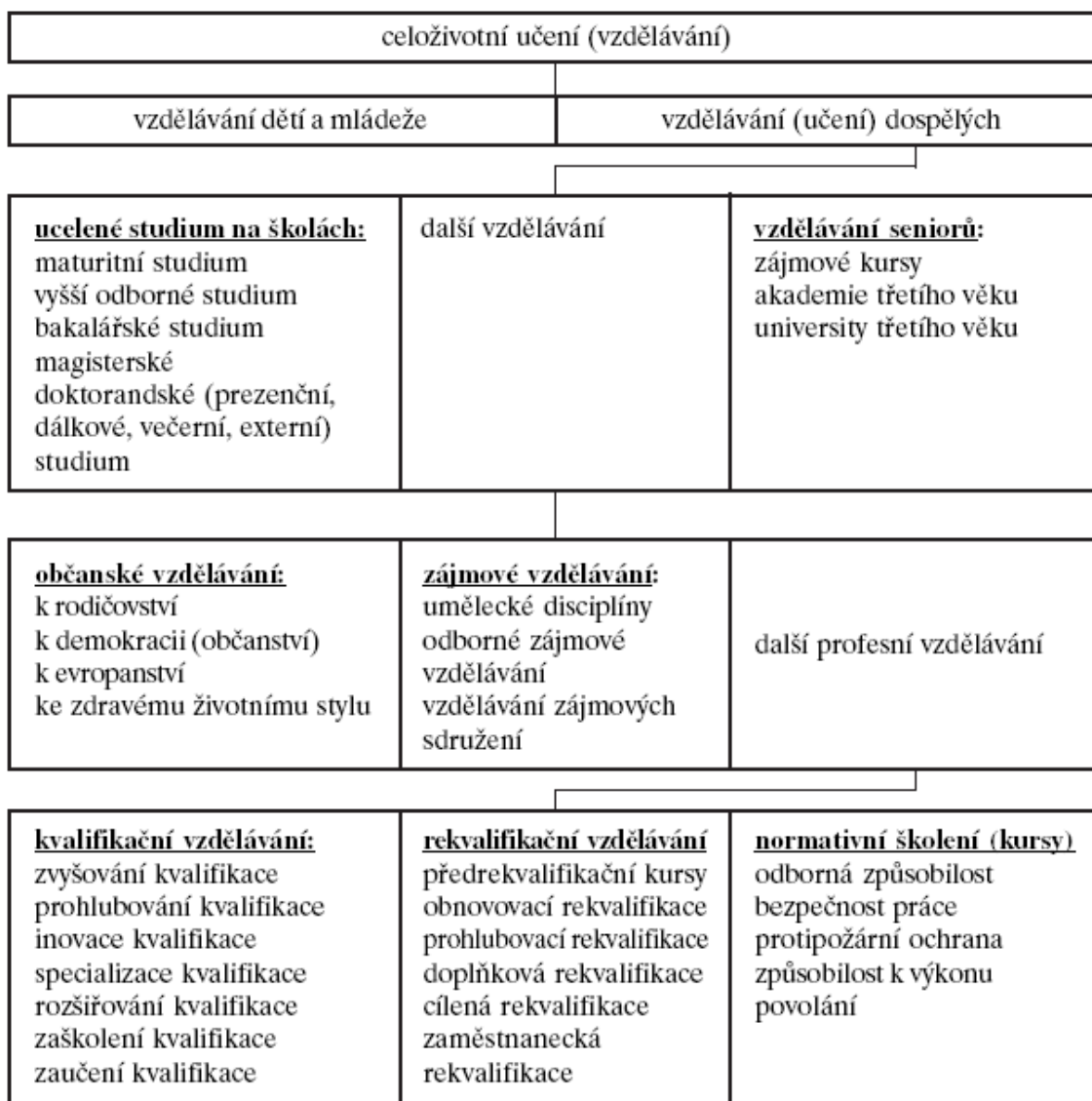
Autor zdůrazňuje důležitost a potřebu podnikového vzdělávání a zdůrazňuje jeho význam.

Synonymem pojmu podnikové vzdělávání je termín „firemní vzdělávání“.⁴

² Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 1. vyd. Praha 1996, s. 32.

³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 252, 258.

⁴ Palán, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník, 1. vyd. Praha 2002, s. 157.



Obrázek č. 1 – Schéma „Místo profesního vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání a vzdělávání dospělých“⁵

Podnikové (firemní) vzdělávání je tedy součástí celoživotního vzdělávání, synonymum pro podnikové vzdělávání je v tabulce „další profesní vzdělávání“. Je to investice do lidských zdrojů, která se z velké míry uskutečňuje skrze podnikové vzdělávání.

Jen díky lidským zdrojům může management naplnit své poslání. Pojem lidské zdroje se prosadil v praxi místo pojmu pracovní síla.⁶

⁵ Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika, 1. vyd. Olomouc 2002, s. 48.

⁶ Dvořáková, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2004, s. 42.

1.2 Podnikové vzdělávání – cíl

Hroník vidí v systematickém firemním vzdělávání pracovníků dva cíle:

- rozvoj způsobilostí všeho druhu,
- zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.⁷

Podobně dle Koubka „...podnikové vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na podnik.“⁸

Dle Palána „...cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů.“⁹

Z toho vyplývá, že cílem podnikového vzdělávání je využívání potenciálu lidských zdrojů tak, aby podnik dosáhl vytyčených cílů a zisků, a současně motivuje zaměstnance. Jak uvádí Gígalová: „Lidé jsou velmi drahý zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. Lidské zdroje musejí být chápány jako klíčové pro efektivní fungování celé organizace. Jsou to právě tyto zdroje, které rozhodují o směru a dynamice organizace i o tom, jakým způsobem budou využity zdroje finanční a materiální.“¹⁰

Podobně popisuje vzdělávání v organizaci Dvořáková, která vidí vzdělávání v organizaci jako úkol k získání pracovní síly s osobnostním potenciálem.¹¹

Zde bych ráda použila větu Jana Ámose Komenského ze Vševyšovy:

„Každý věk je určen k učení.“

⁷ Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 1. vyd. Praha 2007, s. 127.

⁸ Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích, 1. vyd. Praha 1996, s. 126.

⁹ Palán, Z.: Lidské zdroje: výkladový slovník, 1.vyd. Praha 2002, s. 157.

¹⁰ Gígalová, V.: Řízení lidských zdrojů, 2. vyd. Olomouc 2007, s. 13 a 14.

¹¹ Dvořáková, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2004, s. 142.

2 Systémový přístup k podnikovému vzdělávání

Zaručit efektivitu podnikového vzdělávání je možno jen pokud je kvalitně naplánováno a zorganizováno. Mělo by být zaměřeno současně na potřeby organizace i zaměstnanců.

Amstrong uvádí, že proces vzdělávání bude dobře fungovat pouze tehdy, jestliže bude plně propojený se systémem vztahů, struktur, vzájemných závislostí a práce v organizaci.¹²

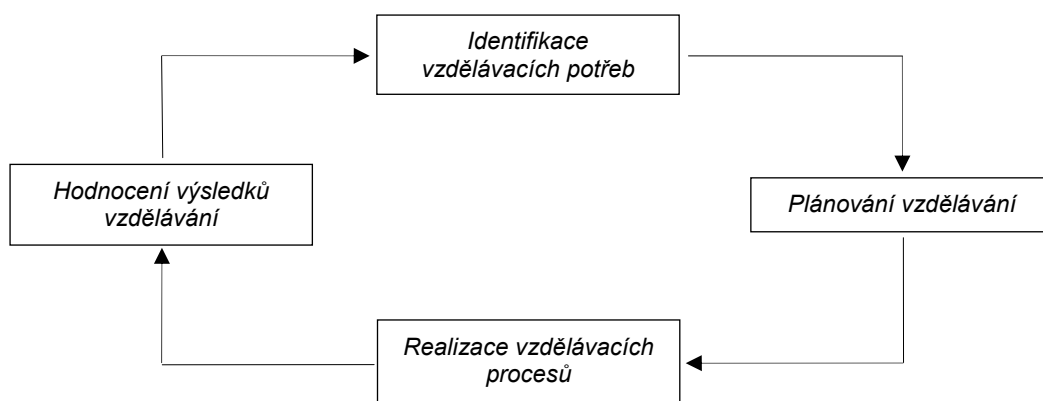
Systematické podnikové vzdělávání pracovníků má dle Koubka mnoho předností. Jsou to především:

- a) Soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- b) Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku.
- c) Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalostí a dovedností pracovníků.
- d) Pracovní výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobků a služeb zlepšuje výrazněji než při jiném způsobu vzdělávání.
- e) Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- f) Průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- g) Lépe umožňuje předvídat dopady ztrát pracovní doby souvisejících se vzděláváním a umožňuje tedy i lépe eliminovat dopad těchto ztrát pomocí organizačních opatření.
- h) Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předchozího cyklu se berou v úvahu v cyklu následujícím.
- i) Usnadňuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků v závěrečné fázi hodnocení pracovníků.
- j) Zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- k) Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a usnadňuje získávání pracovníků.
- l) Zvyšuje sociální jistoty zaměstnanců podniku.
- m) Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu individuální pracovní síly i její potenciální šance na vnitropodnikovém i vnějším trhu práce.

¹² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2007, s. 498.

- n) Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.
- o) Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.¹³

Koubek charakterizuje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání sledující cíle strategie vzdělávání, což je znázorněno na následujícím obrázku.¹⁴



Obrázek č. 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace (upraveno)

Cyklus systematického vzdělávání popisuje i Dvořáková:

„Cyklus systematického vzdělávání sestává z fází:

1. Identifikace potřeby vzdělávání (rozpoznávání jednotlivců potřebujících vzdělávání a oblastí, v nichž je třeba vzdělávat)
2. Plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, výběr pracovníků pro vzdělávání, výběr prioritních oblastí a subjektu či poskytovatele vzdělávání, stanovení obsahu vzdělávání a volba metody vzdělávání)
3. Realizace vzdělávacího projektu
4. Hodnocení efektů vzdělávání, tj. hodnocení výsledků vzdělávání v organizaci a účinnost vzdělávacího programu a použitých metod.“¹⁵

2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

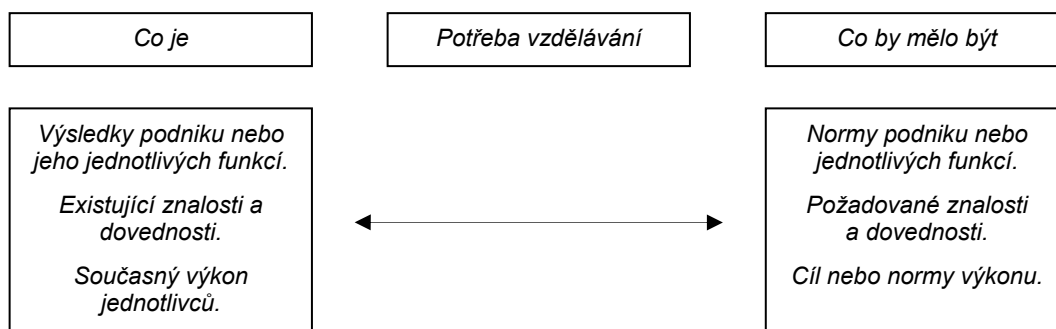
Identifikace vzdělávacích potřeb zaujímá první místo v opakujícím se cyklu systematického vzdělávání. Je to velmi těžký úkol, protože se obtížně měří soulad mezi požadavky na pracovní místo a pracovní schopnosti zaměstnance. Armstrong definuje identifikaci vzdělávacích potřeb takto: „Vzdělávání musí mít nějaký účel a tento

¹³ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 259 a 260.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ Dvořáková, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2004, s. 142.

účel lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by mělo být. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání, tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.“¹⁶



Obrázek č. 3 – Identifikace vzdělávacích potřeb¹⁷ (upraveno)

Výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb by měla být odpověď na otázky:

Kdo by měl být vzděláván a v čem by měl být vzděláván?

A co je podle Koubka v obecném smyslu slova potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělávání? Jakákoliv disproporce mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem a porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.¹⁸

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb máme dvě základní možnosti:

1. Kvantitativní sociologický výzkum – ten obsahuje terénní šetření pomocí dotazníku, rozhovoru nebo pozorování.
2. Aplikace kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci – tzn. rozepsat obsah vzdělávání do řady kompetencí.

¹⁶ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2007, s. 498.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 261.

Typy kompetencí:

- generické – všeobecně platné, univerzální
- specifické – kompetence šité na míru organizace nebo pracovní pozice
- kompetence vysokého výkonu
- klíčové kompetence¹⁹

Údaje pro identifikaci vzdělávacích potřeb můžeme získat z několika zdrojů:

- z údajů týkající se celé organizace (struktura, výrobní program, pohyb pracovníků)
- z údajů týkajících se jednotlivých pracovních míst a činností (popisy pracovních míst a jejich specifikace)
- z údajů o jednotlivých pracovnících (personální evidence, záznamy o hodnocení pracovníka)²⁰

2.2 Plánování vzdělávání

Výsledky identifikace vzdělávacích potřeb využijeme při plánování vzdělávání. Návrh vzdělávacího programu by měl být výstupem fáze identifikace potřeb. Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovídat na následující otázky:

- jaké školení má být zabezpečeno
- komu
- jakým způsobem
- kým
- kdy
- kde
- za jakou cenu (s jakými náklady)²¹

Na otázku „komu“ vzdělávací program budeme připravovat, bychom měli odpovědět profilem absolventa vzdělávací akce. Profil absolventa je ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností, eventuálně i osobnostních parametrů účastníka, absolventa vzdělávací akce.

¹⁹ Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce, 1. vyd. Olomouc 2006, s. 22 a 23.

²⁰ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 262.

²¹ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 259 a 260.

Lze rozlišit dva druhy profilu:

- široký a mělký – je náročnější na všeobecnou vzdělanostní úroveň,
- hluboký a úzký – specializované vzdělání v rámci jednoho oboru.²²

Proces tvorby plánu se skládá dle Vodáka a Kucharčíkové ze tří fází:

- přípravné fáze,
- realizační fáze
- a fáze zdokonalování.

Přípravná fáze zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

Realizační fáze představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap a vlastní realizaci. Jsou stanoveny vhodné techniky a metody vzdělávání.

Fáze zdokonalování obsahuje průběžné hodnocení a návrhy na zlepšení. Dále obsahuje prověření účastníků o akci.²³

V dobře připraveném plánu bychom tedy měli najít témata vzdělávání, cílovou skupinu účastníků, určené metody a techniky, organizaci, která bude vzdělávání zajišťovat, kdy a jak dlouho bude vzdělávání probíhat, kde se bude uskutečňovat, jak se bude hodnotit a jaké náklady jsou na něj vyčleněny.

V procesu plánování bychom si měli odpovědět na otázku, které metody vzdělávání budou pro naše účely vhodné.

2.2.1 Metody vzdělávání

„Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – tedy na konkrétním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody on the job),
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – ať už v organizaci nebo mimo ni (metody off the job).“²⁴

Uvádím ty, které jsou použitelné pro vzdělávání zaměstnanců na Českých drahách.

²² Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce, 1. vyd. Olomouc 2006, s. 46.

²³ Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vyd. Praha 2007, s. 80 a 81.

²⁴ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 265-273.

Mezi metody používané při výkonu práce na pracovišti patří:

- Instruktaž při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku nového pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Metoda umožňuje rychlý zácvik. Je možná pouze u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.
- Asistování je tradiční a velmi často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- Přednáška, která je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí. Rychlost přenosu je rychlá a nenáročná na vybavení. Jde ale o jednostranný tok informací, který je pasivně přijímán.
- Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí). Překonává nevýhody přednášky.
- Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů apod. Metoda, třebaže je převážně orientována na zprostředkování znalostí, vnáší do vzdělání důraz na praktické využívání těchto znalostí a oproti předchozím metodám se více orientuje na dovednosti.
- Vzdělávání pomocí počítačů. Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení, umožňují průběžně hodnotit dovednosti.²⁵

²⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 265-273.

2.3 Realizace vzdělávacích procesů

Po vypracování plánu vzdělávání máme určeno pro koho, kým a kde bude vzdělávání probíhat. Dalším z návazných kroků po ukončení plánování a všech přípravných prací je realizace. Vlastní realizace je zaměřena na konkrétní akce, na přidělení lektorů, motivaci účastníků, na konkrétní program. Patří sem i přidělení školících prostor, učební pomůcky a didaktická technika.

Lektoři

Lektor musí mít osobnostní předpoklady, aby mohl úspěšně vzdělávat. Mezi tyto kvality patří:

- vysoká úroveň interpersonálních dovedností,
- umění dobře poslouchat a vhodně klást otázky,
- nefalšovaný zájem o lidi,
- flexibilita při užívání školících strategií a taktik,
- trpělivost, vnímavost, přátelskost,
- oceňování potřeby dobrého plánování a přípravy,
- schopnost demonstrovat svou technickou kvalifikaci,
- akceptace/přijetí podílu odpovědnosti za budoucí výkon posluchačů.²⁶

Učební pomůcky

Učební pomůcky jsou podpůrné technické prostředky, které pomáhají svojí názorností (množina signálů nesoucích informace) vyučujícímu i studujícímu při plnění výukových cílů.²⁷

Didaktická technika

Didaktická technika jsou technické přístroje a zařízení užívané pro výukové účely. Zprostředkovávají auditivní, vizuální a audiovizuální informace a umožňují objektivizaci řízení učení a vyučování prostřednictvím optimalizovaného programu. Patří sem například promítací a zvukové přístroje, vyučovací stroje, trenažéry, počítače, počítačové sítě.²⁸

Aby bylo vzdělávání efektivní, je třeba také zhodnotit, zda se dosáhlo vytyčených cílů a za jakých nákladů. Dále se zabývá hodnocením vzdělávacích procesů.

²⁶ Vodák, J., Kucharčíková A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 1. vyd. Praha 2007, s.103.

²⁷ Palán, Z.: Lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 220.

²⁸ Palán, Z.: Lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 47.

2.4 Hodnocení vzdělávacích procesů

Nastává poslední fáze, ve které dostaneme zpětnou vazbu – hodnocení vzdělávacího procesu. Hodnocení ve vzdělávání, které je v některé odborné literatuře uváděno jako evaluace je dle Palána: „Proces hodnocení výsledků vzdělávání, a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu. Hodnocení mohou provádět účastníci, organizátor akce, vedení organizace, lektor.“

Palán dále uvádí: „Evaluace ve vzdělávání je hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní potenciál.“²⁹

Amstrong shrnuje evaluaci takto: „Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucích chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel. Stanovování cílů a metod měření výsledků je, nebo mělo by být, podstatnou součástí fáze plánování jakéhokoliv vzdělávacího programu.“³⁰

Zdeňka Brázdová uvádí čtyři fáze evaluace:

- před zahájením vzdělávací aktivity nebo na jejím samém začátku,
- v průběhu vzdělávací aktivity,
- na konci vzdělávací aktivity,
- po ukončení kurzu.³¹

Když začínáme plánovat evaluaci, musíme si odpovědět na několik vzájemně propojených otázek:

- Pro koho evaluaci děláme?
- Proč?
- Co budeme evaluovat?
- Kdo bude evaluaci realizovat?
- Kdy a za kolik?
- Za jakých podmínek?³²

²⁹ Palán, Z.: Lidské zdroje. 1. vyd. Praha 2002, s. 59 a 74.

³⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 514.

³¹ Brázdová, Z.: Hodnocení ve vzdělávání dospělých, 1. vyd. Olomouc 2000, s. 5-6.

³² Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých, 1. vyd., Olomouc 2006, s. 22.

Existuje mnoho metod měření evaluace vzdělávání. Zmíním jednu metodu – Kirkpatrickův model, který zahrnuje čtyři stupně vyhodnocení:

1. Reakce – Jak studenti reagují na školení? Líbilo se jim to? Bylo školení zajímavé?
2. Výuka – Kolik se toho naučili? Je to hodnocení poznatků.
3. Chování – Jak se změnilo jejich chování? Použili to na pracovišti?
4. Výsledky – Mělo školení efekt pro organizaci?

Evaluace by měla projít postupně všemi úrovněmi vyhodnocování. Je snadnější, lze-li výsledky kvantifikovat.³³

Fáze hodnocení vzdělávacích procesů je poslední částí ze systémového přístupu ke vzdělávání pracovníků. V další části, po seznámení se vzdělávací organizací, včetně její historie, bude předmětem mého zkoumání vzdělávání zaměstnanců Českých drah.

³³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2002, s. 514 – 515.

II. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ČESKÝCH DRAH

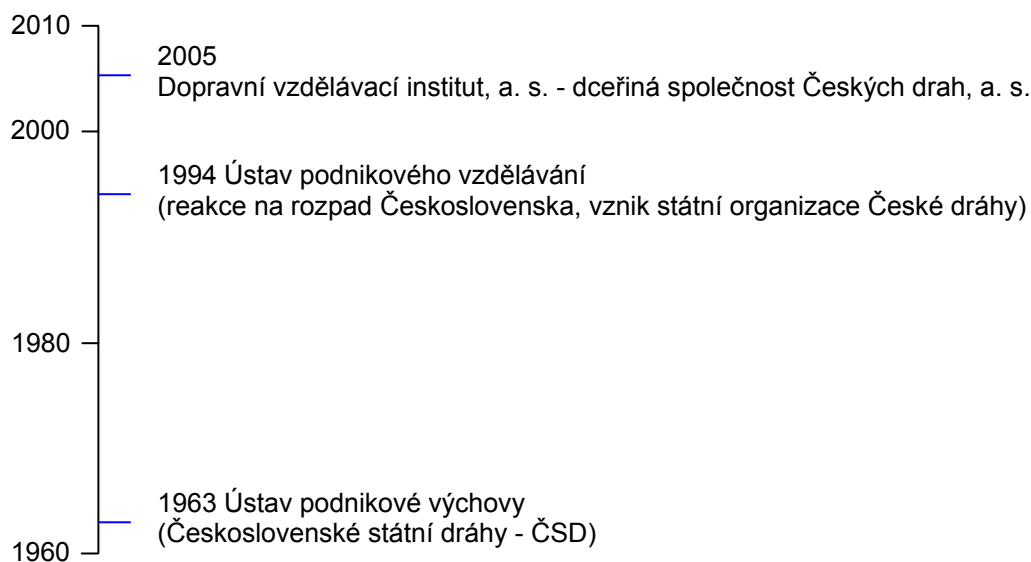
3 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah

3.1 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah – historie

Vzdělávání železničních zaměstnanců má dlouhou tradici a sahá až do období první republiky. Ovšem až v roce 1963, se vznikem nové organizační struktury Československých státních drah (ČSD), začalo budování rozsáhlé sítě učebně výchovných zařízení pro výchovu a zvyšování kvalifikace železničních zaměstnanců a vznikl Ústav podnikové výchovy.

Po roce 1989 nastalo období rozpadu tradičních organizačních struktur, které dále vedlo k rozdělení Československa a současně také k rozdělení ČSD a následnému vzniku státní organizace České dráhy od 1. 1. 2003 akciová společnost ČD.

Rozhodnutím generálního ředitele ČD byl ke dni 1. 1. 1994 zřízen Ústav podnikového vzdělávání se sídlem v Praze (ÚPV) jako účelová jednotka Českých drah, který spravoval jednotlivá Regionální střediska vzdělávání v síti ČD. Ke dni 1. 10. 2005 byl založen Dopravní vzdělávací institut a. s. – dceřiná akciová společnost Českých drah, a. s., který zabezpečuje vzdělávání pro holding Českých drah dodnes.³⁴



Obrázek č. 4 – Časová osa historie vzdělávání na ČD

³⁴ <http://www.dvi.cz/o-nas/historie> (19. 11. 2009).

3.2 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah – současnost

Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi.³⁵ Takovou společností je pro České dráhy „Dopravní vzdělávací institut“ (dále jen DVI).

Zařazení DVI do organizační struktury Českých drah uvádím v příloze č. II. Vztahy k ostatním útvarům generálního ředitelství ČD jsou dány Organizačním řádem ČD.



Obrázek č. 5 – Logo DVI

3.2.1 Smlouva o zajištění vzdělávání

V době vzniku této diplomové práce je vzdělávání pro České dráhy stvrzeno „Smlouvou o zajištění vzdělávání pro rok 2009“. Předmětem smlouvy je úprava práv a povinností obou smluvních stran. Smluvními stranami jsou České dráhy, a. s. a Dopravní vzdělávací institut, a. s. Tato smlouva řeší cenu, kterou České dráhy se zavazují zaplatit, platební podmínky, plán povinného vzdělávání ČD, a. s. na rok 2009 a seznam školicích lokalit a učeben. Dále smlouva řeší související služby o údržbě aplikace Elektronický systém přihlašování, dopravu lektorů do učeben, poskytnutí pomůcek používaných v prezenčních kurzech a vyjmenovává služby nezahrnuté do této smlouvy. V plánu vzdělávání jsou počty tréninkových dnů povinné školy a konzultací, počty prezenčních a distančních – e-learningových kurzů na daný rok. Smlouva řeší i vyhlášení vzdělávacích akcí na webových stránkách DVI a toleranci nárůstu vzdělávání.

3.2.2 Představení vzdělávací společnosti – DVI

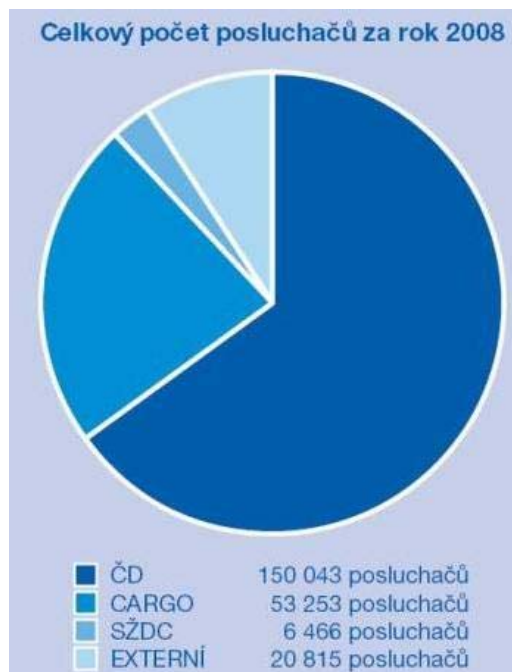
Akciová společnost Dopravní vzdělávací institut byla založena na základě usnesení představenstva akciové společnosti České dráhy, a. s. č. 2442/2005 ze dne 19. 7. 2005. Jedná se o dceřinou společnost se 100% účastí Českých drah. Poskytuje převážnou část svých služeb společností zabývajícím se drážní dopravou.

Společnost disponuje certifikátem kvality podle norem ISO 9001:2000. Dopravní vzdělávací institut, a. s. je ze své větší části zaměřen na zabezpečování systému

³⁵ Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, 4. vyd. Praha 2007, s. 258.

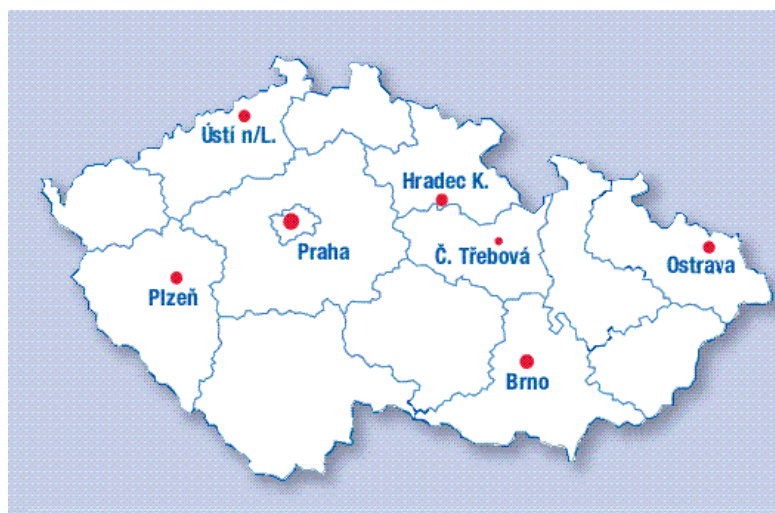
podnikového vzdělávání a školení zaměstnanců ČD včetně dceřiných společností a v menším množství pak na vzdělávání externích zákazníků, včetně rekvalifikací.

Nejvýznamnějším zákazníkem je akciová společnost České dráhy.



Obrázek č. 6 – Přehled posluchačů za rok 2008³⁶

DVI poskytuje své činnosti prostřednictvím svých Regionálních center vzdělávání (dále jen RCV) po celé České republice. DVI je tak schopno zajistit vzdělávání logisticky v celé republice.



Obrázek č. 7 – Mapa regionálních center DVI³⁷

³⁶ Výroční zpráva DVI 2008.

³⁷ Tamtéž.

DVI disponuje 123 učebnami, z toho 41 učeben je vlastních. Ostatní jsou propůjčovány jinými organizačními složkami ČD. DVI má k dispozici i ubytovací kapacitu 70 míst v Dopravním vzdělávacím středisku v České Třebové. Zde jsou k dispozici čtyři učebny.

Školící lokality a učebny - celkový přehled

RCV Brno			RCV H.Králové			RCV Ostrava		
Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování	Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování	Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování
Brno	učebna DVI - č. 2	15	Č.Třebová	učebna DVI - č. 1	28	Ostrava	učebna DVI - č. 1	30
	učebna DVI - č. 3	15		učebna DVI - č. 2	15		učebna DVI - č. 3	25
	učebna DVI - č. 4	25		učebna DVI - č. 1	30		učebna DVI - č. 4	30
	učebna DVI - č. 5	10	H.Králové	učebna DVI - č. 2	24		učebna DVI - č. 5	30
	učebna DVI - č. 6	30		učebna DVI - č. 5	20		učebna DVI - č. 6	23
	učebna DVI - č. 7	26		učebna DVI - č. 6	30		učebna DVI - č. 7	30
	učebna DVI - č. 8	30		učebna DVI - č. 1	30	Přerov	učebna DVI - č. 1	30
			Pardubice	učebna DVI - č. 2	16		učebna DVI - č. 2	30
							učebna DVI - č. 3	28
1	7		3	8		2	9	
RCV Plzeň			RCV Praha			RCV Ústí n. Labem		
Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování	Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování	Lokalita	Učebna	Kapacita pro přihlašování
Č. Budějovice	učebna DVI - č. 1	30	Praha	učebna DVI - č. 1	18	Ústí n.L.	učebna DVI - A	14
	učebna DVI - č. 2	18		učebna DVI - č. 2	30		učebna DVI - C	30
Plzeň	učebna DVI - č. 1	25		učebna DVI - č. 3	25		učebna DVI - Jir	20
	učebna DVI - č. 2	30		učebna DVI - č. 4	25			
	učebna DVI - č. 3	18		učebna DVI - č. 5	25			
	učebna DVI - č. 4	18		učebna DVI - č. 6	8			
	učebna DVI - č. 5	20		učebna DVI - č. 7	25			
2	7		1	7		1	3	

Učebny		Lokality
učebny DVI	41	10

Obrázek č. 8 – Přehled učeben DVI³⁸

Lektorský sbor pro produktovou řadu osobní dopravy

V roce 2009 bylo v DVI zaměstnáno pro produktovou řadu osobní dopravy sedmnáct lektorů na hlavní pracovní poměr a tři externí lektori, které metodicky vede manažer produktové řady osobní dopravy. Funkci manažera produktové řady osobní dopravy zastávám již šest let.

Zaměstnanec, který je oprávněn provádět školení musí splňovat tyto předpoklady:

- být držitelem pověření ke školení, které uděluje ředitel příslušného odboru GŘ ČD, které je vyhlášeno „Organizačním opatření k zabezpečení a provádění zkoušek a školení v oblasti osobní dopravy a přepravy“;
- musí mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkoušku s tříletou praxí v odbornosti osobní dopravy;

³⁸ Interní materiál DVI.

- c) dále musí mít pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně kurzu pedagogického minima.³⁹

Při zařazení nových zaměstnanců pro provádění školení je podmínkou do dvou let absolvovat kurz pedagogického minima dle interního projektu DVI, který je zajišťován prostřednictvím Pedagogické fakulty Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Kurz pedagogického minima je doplňující pedagogické studium pro zaměstnance, kteří nemají pedagogické vzdělání. Manažer produktové řady by měl absolvovat také „Certifikovaný kurz lektorů“, pořádaný Asociací vzdělávání dospělých. Při splnění těchto podmínek může DVI garantovat kvalitu vzdělávání.

Při výběru vhodných lektorů se přihlíží k vysoké úrovni odborných znalostí. Proto je u lektorů tříletá podmínka odborné praxe. Své znalosti si lektori prohlubují provozní praxí, kterou absolvují v železničních stanicích v letních měsících a na pravidelných seminářích, kde přednáší garanti jednotlivých interních předpisů Českých drah a další odborníci. Na těchto seminářích se lektori také seznamují s novými informačními technologiemi a zařízeními, která se zavádějí do provozu na Českých drahách.

3.2.3 Oblasti vzdělávání

DVI zajišťuje vzdělávání v oblastech:

- obligatorního vzdělávání
- specifického vzdělávání

Specifické vzdělávání

Oblast specifického vzdělávání je rozdělena na dvě produktové řady, produktovou řadu manažerského vzdělávání a produktovou řadu jazykového vzdělávání.

³⁹ Výcvikový a zkušební řád ČD.

Manažerské vzdělávání zabezpečuje vzdělávání vyššího, středního a nižšího managementu. Manažerské vzdělávání je rozčleněno na moduly:

- soft skills
- řízení firmy
- personalistika
- právo
- nákup a logistika
- marketing a prodej
- ekonomika a finance
- kvalita
- ekologie
- a další

Jazykové vzdělávání zajišťuje výuku cizích jazyků:

- jazyk anglický
- jazyk francouzský
- jazyk německý
- jazyk italský
- jazyk španělský
- jazyk ruský.

Obligatoční vzdělávání

Hlavním úkolem DVI je zajistit především obligatoční vzdělávání, což znamená zabezpečit povinné školení a kurzy vyplývající ze zákona pro většinu provozních zaměstnanců Českých drah, a. s. Obligatoční vzdělávání vyplývá ze Zákona č. 266/1994 Sb., o dráhách.

Oblast obligatočního vzdělávání je rozdělena na produktové řady:

- řízení provozu
- nákladní a osobní doprava a přeprava
- kolejová vozidla
- dopravní cesta
- průřezové činnosti – obecně platné zákony.⁴⁰

Oblast osobní dopravy a přepravy spadá do produktové řady „Nákladní a osobní doprava a přeprava“. V této produktové řadě jsou školení zaměstnanci s odbornými

⁴⁰ Výroční zpráva DVI 2008.

zkouškami z osobní přepravy, uvedenými ve „Výcvikovém a zkušebním řádu Českých drah, a. s.“

Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a. s.⁴¹

Součástí zabezpečení a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců ČD, a. s. je „Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a. s.“ (dále předpis ČD OK 2). Předpis ČD OK 2 stanovuje a vytváří předpoklady získání kvalifikační připravenosti pro jednotlivé pracovní činnosti. Při trvalém racionalizačním procesu v rámci společnosti musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace.

⁴¹ Výcvikový a zkušební řád ČD.

3.3 Vzdělávací aktivity zaměstnanců ČD v osobní dopravě

Vzdělávací aktivity jsou rozděleny dle skupin zaměstnanců, pro které jsou určeny:

- nově přijatí zaměstnanci,
- stávající zaměstnanci.

Veškeré vzdělávací aktivity se započítávají do fondu pracovní doby.

3.3.1 Vstupní školení a kurzy

Před zařazením do pracovního procesu musí být zaměstnanec řádně seznámen s „Pracovním řádem ČD“.

Každý nově přijatý zaměstnanec musí před zařazením do výcviku prokazatelně absolvovat:

- a) vstupní školení v Kabinetu bezpečnosti práce (KBP),
- b) zdravotní školení,
- c) další vstupní proškolení se zaměřením na konkrétně vykonávanou práci a seznámení s pracovištěm.

3.3.2 Povinné školení a semináře pro „stávající zaměstnance“

Školením a semináři se u zaměstnanců udržují, prohlubují, doplňují a ověřují odborné znalosti předpisů.

Povinné školení a semináře se dělí na části:

- D – doprava
- O – osobní přeprava
- T – technika
- V – všeobecné

Rozsah povinného školení je u vybraných odborných zkoušek rozdělen na část školenou distančně – e-learning (předpisová ustanovení, opakování, procvičování a ověřování znalostí) a na část školenou prezenčně – přímé setkání účastníků s lektorem.

3.3.3 Elektronický systém přihlašování

Na veškeré vzdělávací akce, které zajišťuje DVI pro svoji mateřskou organizaci České dráhy, přihlašují personalisté a jiní určení zaměstnanci své zaměstnance prostřednictvím aplikace Elektronický systém přihlašování (ESP). Tato aplikace má za úkol nejen oznamovat školicí akce (od vstupního školení, přes zdravotní školení, kurzy i povinnou školu), ale také hlídá optimální počet účastníků v učebně. Po naplnění kapacity učebny již není možné další posluchače přihlásit a je nutné si vybrat jiný termín. Z aplikace si lektor, který vyučuje na dané akci, tiskne prezenční listinu, na které mu poté účastníci stvrdí svým podpisem přítomnost na školení. Listiny se ukládají po dobu tří let. Lektor současně v aplikaci potvrdí účast i elektronicky a tak i personalisté mají zpětnou vazbu o účasti zaměstnance na školení. Tato aplikace nahradila na Českých drahách papírové karty, které se v minulosti vyplňovaly a vedly po celý profesní život zaměstnance.

Obrázek č. 9 – Elektronický systém přihlašování, úvodní strana⁴²

⁴² DVI, interní stránky.

4 Systematické vzdělávání zaměstnanců se zkouškou O 04

4.1 Vstupní školení a kurzy – noví zaměstnanci

Ve své práci se zaměřuji na zaměstnance vykonávající činnost, pro kterou potřebují zkoušku O 04 obsluha vlaku osobní dopravy – vnitrostátní přeprava. Laicky řečeno mou cílovou skupinou jsou průvodčí vlaků. Tato kategorie zaměstnanců patří do první linie ve styku s cestujícími. Především tito zaměstnanci mají vliv na to, jaký dojem si cestující odnese po využití služeb Českých drah. Tito zaměstnanci mají svůj podíl na zvyšování příznivého image Českých drah a mohou svým vystupováním naklonit veřejné mínění na stranu Českých drah. Jsou zařazeni pod organizační složku vlakový doprovod osobní dopravy (VDOD) dle „Organizačního řádu Českých drah“. Zkouška O 04 je zařazena v katalogu zkoušek, který uvádím jako přílohu č. I.

K měsíci říjnu roku 2009 bylo na pozici obsluha vlaku osobní dopravy zaměstnáno u Českých drah 3 574 osob. Tento počet se neustále mění. Fluktuace je velmi vysoká a proto je nutné s touto skupinou zaměstnanců neustále pracovat a vzdělávat ji.

Pro zaměstnance na pozici obsluha vlaku osobní dopravy je požadovaným předpokladem psychologické vyšetření s kladným výsledkem na schopnost jednání se zákazníkem. Toto vyšetření zaměstnanec absolvuje před přijutím pro tuto profesi.⁴³ Další specifikace tohoto pracovního místa jsou popsány ve Výcvikovém a zkušebním řádu. Do těchto pozic jsou přijímáni kandidáti převážně z externích zdrojů. České dráhy si uvědomují důležitost adaptačního procesu svých zaměstnanců, i když je to časově náročné. Nový zaměstnanec je schopen samostatně pracovat až po zvládnutí všech předepsaných školení a po absolvování výcviku a zácviku.

Rozdíl mezi výcvikem a zácvikem:

- **Výcvik** – forma vzdělávání, jejímž obsahem je osvojení určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním příslušné odborné kvalifikace. To znamená před složením odborné zkoušky.
- **Zácvik** – 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.⁴⁴

⁴³ Výcvikový a zkušební řád ČD.

⁴⁴ Tamtéž.

Výcvik a zácvik nového zaměstnance trvá přibližně tři měsíce od nástupu na pozici obsluha vlaku osobní dopravy.

Zaměstnanci se zkouškou obsluha vlaku osobní dopravy musí před zařazením do výcviku prokazatelně absolvovat (jako všichni ostatní zaměstnanci Českých drah) vstupní bezpečnostní školení v „Kabinetu bezpečnosti práce“. Výraz „Kabinet bezpečnosti práce“ je z Výcvikového a zkušebního řádu Českých drah. Náplní tohoto školení je bezpečnost a ochrana zdraví při práci se zaměřením na vstup a práci v kolejišti.

Dále musí zaměstnanec absolvovat zdravotní školení dle kapitoly 3.3.1. Jen pro úplnost uvádím, že zdravotní školení se po pěti letech periodicky opakuje. Zdravotní školení se provádí pomocí instruktážních nahrávek a je zaměřeno kromě všeobecné části i na specifika železniční dopravy – na úrazy, které se mohou stát v kolejišti. Každý zaměstnanec má znalosti a dovednosti, které by měl být připraven využít při poskytování první pomoci.

Tato školení (Kabinet bezpečnosti práce a zdravotní školení) jsou stejná pro všechny zaměstnance, kteří nastupují k Českým drahám. Další školení se již týká mé cílové skupiny, kterou jsem si vybrala pro svoji bakalářskou práci.

4.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání u zaměstnanců se zkouškou O 04

Teorii identifikace potřeby vzdělávání jsem popisovala v první části v kapitole 2.1. Vlastní identifikaci vzdělávacích potřeb lze provést dvěma způsoby:⁴⁵

1. kvantitativním sociologickým výzkumem nebo
2. aplikací kompetenčního přístupu k rozvoji lidských zdrojů v organizaci.

Budu pracovat s druhým bodem, aplikací kompetenčního přístupu, tj. s kompetenčním modelem specifickým – modelem uzpůsobeným na míru pracovní pozice.⁴⁶

Tento kompetenční model jsem vytvořila na základě svých zkušeností a za pomoci personalisty dané skupiny zaměstnanců. Také jsem pracovala s interním předpisem Českých drah – Výcvikovým a zkušebním řádem. Kompetenční modely na Českých drahách jsou totiž vytvořeny jen pro technologicko-hospodářské pracovníky. Pro zaměstnance vlakového doprovodu se tvoří v současné době a podle dostupných informací by měly být hotové v roce 2010.

Číslo zkoušky	Název profese	Činnosti dle Výcvikového a zkušebního řádu Českých drah, a. s.
O 04	Obsluha vlaku osobní dopravy	Zachování zásad bezpečnosti při vstupu do kolejiště.
		Orientace v knižním jízdním řádu.
		Znalost a aplikace předepsaných předpisových ustanovení a tarifů ve styku s cestující veřejností.
		Zvládání zásad asertivního chování.
		Komplexní obsluha přenosné osobní pokladny včetně odvodu tržeb a uzávěrek.
		Aplikace vědomostí při provádění kontroly jízdních dokladů a odbavování cestujících jízdními doklady. Kontrola In-karet a nahrených aplikací na těchto kartách.
		Kontrola a vytváření vlakové a dopravní dokumentace, včetně kontroly brzdového zařízení, topení a klimatizace vlaku.
		Zjišťování závad na vlakových soupravách dle nastavených standardů kvality.

Tabulka č. 1 Základní kompetence zaměstnance – Obsluha vlaku osobní dopravy

Zvládání těchto kompetencí řeší služební předpis „Výcvikový a zkušební řád Českých drah“. Dle tohoto předpisu se zajišťuje kurz, ve kterém se zaměstnanci

⁴⁵ Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce, 1. vyd. Olomouc 2006, s. 22.

⁴⁶ Tamtéž.

připravují na úspěšné složení odborné zkoušky O 04. Složením zkoušky a následným výcvikem a zácvikem si zaměstnanci zvýší svoji profesní kvalifikaci.

Kvalifikace bývá charakterizována jako „soubor znalostí a zkušeností, které člověk získá k určitému okamžiku a dokáže je uplatnit při provádění určitých činností“.⁴⁷ Stejně tak Palán považuje kvalifikaci za soustavu schopností, jež obsahuje vědomosti, dovednosti, návyky a zkušenosti. Soustava schopností je pak cestou k získání oficiální způsobilosti k výkonu určité činnosti.⁴⁸

Realizaci kurzů schvaluje odbor personální po dohodě s odborem provozu osobní dopravy a školící organizací, jak je naznačeno v příloze II.

4.1.2 Plánování vzdělávání – kurz pro O 04

Další částí cyklu systematického vzdělávání je plánování vzdělávání. Tuto část jsem řešila v kapitole 2.2 této bakalářské práce. Vynechám rozpočet, protože finanční část je řešena již výše uvedenou „Smlouvou o zajištění vzdělávání“ (v kapitole 3.2.1). Veškeré povinné vzdělávání pro České dráhy je zpoplatněno paušálně.

Výběr zaměstnanců, kteří se zúčastní kurzu, provádí oddělení personálního servisu (OPS), které spadá pod odbor 10 GŘ ČD. Tyto zaměstnance přihlásí prostřednictvím Elektronického systému přihlašování – ESP. Přihlašování do této aplikace je již popsáno v kapitole 3.3.3. Kurzy se vyhláší pravidelně v Praze, kde je největší potřeba nových zaměstnanců na pozice vlakových čet, tj. čtyřikrát do roka. V ostatních regionech se kurzy vyhláší dle potřeby po dohodě s GŘ odborem personálním.

Jako další bod u plánování vzdělávání je výběr vzdělavatele. I tento bod je řešen dle Smlouvy o zajištění vzdělávání. Je to vždy Dopravní vzdělávací institut.

Stanovení obsahu vzdělávání je dáno Výcvikovým a zkušebním řádem Českých drah. Kurz je rozdělen do dvou tematických částí a to na část přepravní a část dopravní.

Přepravní část

Přepravní část trvá 20 dnů. Vysvětlení časové dotace – jeden den je sedm vyučovacích hodin. Jedna vyučovací hodina trvá 45 minut.

Přepravní část je zaměřena na odbavení cestujících veřejnosti. Velký důraz je zde kladen na Smluvní přepravní podmínky Českých drah, na Tarif Českých drah, který se týká jízdních dokladů, rezervací, zavazadel, zásilek a úschoven. Dále je v kurzu

⁴⁷ Dvořáková, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2004, s. 41.

⁴⁸ Palán, Z.: Lidské zdroje: výkladový slovník, 1. vyd. Praha 2002, s. 107.

probírána asertivita ve vztahu k cestujícím. Je zařazena i praktická výuka na zařízení POP (přenosná osobní pokladna), které je vyobrazeno v příloze č. VI. Pomocí tohoto zařízení vlakové čety prodávají ve vlaku jízdní doklady. Pro usnadnění výuky vytvořilo DVI elektronické aplikace pro obsluhu POP, které lektori při výuce používají – účastníci kurzu si tak mohou zkusit vydat jízdní doklad, najít vlakové spojení, zkontrolovat nahrané aplikace na zákaznické kartě a pořídit vlakovou dokumentaci v simulovaném prostředí POP na PC.

Dopravní část

Dopravní část trvá 8 dnů. V dopravní části jsou probírány podklady pro vlakovou dokumentaci, dopravní minimum, návěstidla, základní povinnosti při posunu, zajištění vozidel proti ujetí, svěšování vozidel, písemné rozkazy, brzdy a další povinnosti ve vztahu k vlaku.

Osnovy obou částí jsou dány Výcvikovým a zkušebním řádem ČD a jsou přiloženy jako příloha č. III této práce. Kurzy jsou pořádány a realizovány v jednotlivých regionálních centrech vzdělávání v celé republice a jsou vyhlašovány prostřednictvím aplikace Elektronický systém přihlašování.

Kurz by mělo navštěvovat minimálně 5 účastníků, maximum je stanoveno na 25 účastníků. Při menším počtu posluchačů se kurz mění na konzultaci a pak není dodržena časová dotace určena „Výcvikovým a zkušebním řádem“. Poslední den kurzu (týká se části přepravní i dopravní) posluchači vykonají u DVI závěrečné přezkoušení, na jehož základě obdrží certifikát „Osvědčení o absolvování kurzu“ (příloha č. VII). Tento certifikát nemá platnost zkoušky. Při prokázání nedostatečných znalostí DVI informuje vysílající organizační složku o této skutečnosti. Vedoucí složky rozhodne, zda bude zaměstnanec absolvovat doplňující konzultace, či zda bude přeřazen na méně odbornou práci, případně zda se zaměstnancem České dráhy rozváží pracovní poměr.

Metody

Metody používané ke vzdělávání v kurzu jsou „metody mimo pracoviště“ (metody off the job). Metody jsem popisovala v části první v kapitole 2.2.1.

V kurzu se používá kombinace těchto metod:

- Přednáška, která zprostředkovává faktické informace a teoretické znalosti.
- Přednáška spojená s diskusí.
- Demonstrování, praktické názorné vyučování, zprostředkovávající znalosti a dovednosti názorným způsobem s použitím počítačů, předvádění pracovních

postupů apod. Tato metoda se více orientuje na dovednosti. Patří sem například používání POP (přenosné osobní pokladny) v kurzu pro O 04.

- Vzdělávání pomocí počítačů. V kurzu pro O 04 se využívá simulace POP na počítači, která učí prodejní dovednosti jízdních dokladů a vytvoření vlakové dokumentace.

Dále se v kurzu používají vizualizační prostředky didaktické techniky. Je to konkrétně dataprojektor, notebook, keramická tabule, fixy (v první části řeším didaktickou techniku v kapitole 1.4.3.3).

Po absolvování kurzu se zaměstnanec vrací na své pracoviště a absolvuje šest týdnů provozní přípravy na pracovišti pod dohledem zkušených odborně způsobilých zaměstnanců.

Souhrn této přípravy na budoucí povolání popisuje Dvořáková jako „Proces orientace zaměstnance“. Což je sled aktivit zaměřených především na adaptaci nového zaměstnance.⁴⁹ Teprve potom je možné přihlásit zaměstnance k odborné zkoušce. Absolvent kurzu a odborné přípravy by měl být schopný tuto odbornou zkoušku vykonat úspěšně.

Odborné zkoušky v oblasti osobní dopravy a přepravy organizuje Odbor provozu osobní dopravy, oddělení 16/1. Zaměstnanci ČD pověřeni organizací a prováděním zkoušek jsou uvedeni v „Organizačním opatření k zabezpečení a provádění zkoušek a školení v oblasti osobní dopravy a přepravy“, které je vydáváno příslušným odborem generálního ředitelství na každý rok samostatně. Předsedou komise je vždy zaměstnanec GŘ Odboru provozu osobní dopravy, ale lektori DVI a manažer produktové řady osobní dopravy a přepravy mají možnost se zkoušek zúčastnit. Tak dostávají zpětnou vazbu o připravenosti zaměstnanců k odborným zkouškám a své poznatky mohou uplatnit v dalších kurzech.

Studijní materiály

Studijními materiály pro kurz jsou interní předpisy Českých drah. Těmito předpisy již přijde do kurzu účastník vybaven. DVI tyto materiály neposkytuje. Každý zaměstnanec je má přiděleny pro svou osobní potřebu a zůstávají mu i v dalším profesním životě.

Jako další studijní materiál dostávají účastníci pracovní listy, na kterých řeší výpočty jízdních dokladů.

⁴⁹ Dvořáková Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Praha 2004, s. 96.

4.1.3 Realizace kurzu

Realizace kurzu navazuje na část první, kapitolu 2.3.

Vlastní realizace kurzu probíhá po dohodě s odděleními personálních servisů v Regionálním centru vzdělávání dle potřeby v celé republice. Počet center je řešen v části druhé, v kapitole 3.2.2. Vedoucí manažer regionálního centra určí lektora a učebnu a kurz vyhlásí prostřednictvím aplikace ESP.

4.1.4 Hodnocení efektů vzdělávání – hodnocení po kurzu

Hodnocení navazuje na část první, kapitolu 2.4.

Hodnocení po kurzu je prováděno dle „Směrnice pro ověřování validity vzdělávacího procesu“.⁵⁰ Tato směrnice řeší:

- míru spokojenosti se vzděláváním,
- míru získaných znalostí.

Základem pro míru získaných znalostí je závěrečný test z kurzu, který hodnotí úroveň získaných odborných znalostí.

K vyhodnocení spokojenosti účastníků vzdělávání je využíván tiskopis „Dotazník pro účastníky vzdělávání DVI“, který je přílohou „Směrnice pro ověřování validity“. Dotazník je pro posluchače dobrovolný a vyplňuje se na konci kurzu. Získané podklady se zpracovávají do tiskopisu „Vyhodnocení vzdělávací akce“. Dotazníky a jejich vyhodnocení se ukládají po dobu jednoho roku. Oba tiskopisy jsou dány jako příloha č. IV – tiskopisy k vyhodnocení.

Míra spokojenosti se vzděláváním je vlastně první bod Kirkpatrickova modelu: **reakce**. Jak studenti reagují na školení? Líbilo se jim to? Bylo školení zajímavé?

Míra získaných znalostí je druhý bod Kirkpatrickova modelu: **výuka**. Kolik se toho naučili? Jde o hodnocení znalostí účastníků, které si DVI ověřuje závěrečným přezkoušením.

Třetí a čtvrtý bod Kirkpatrickova modelu: **chování**. Jak se změnilo jejich chování? Použili nové návyky na pracovišti? **Výsledky** – má školení efekt pro organizaci? Tyto body již po kurzu není možné zjistit. Výsledky se dají hodnotit až po nastoupení zaměstnanců do svých nových pracovních pozic.

⁵⁰ Interní norma DVI, S-09/06-UV.

4.2 Vzdělávání stávajících zaměstnanců

4.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání – povinné školení (obligatorní)

Po vykonání odborné zkoušky a po stanovené době zácviu musí zaměstnanec každý rok absolvovat povinné školení. Povinným školením si udržuje a rozvíjí **základní kompetence zaměstnance – Obsluha vlaku osobní dopravy** (viz tabulka č. 1). Rozsah školení vyplývá z určených rozsahů Výcvikového a zkušebního řádu ČD a je uveden v následující tabulce – ročním plánu povinného vzdělávání. Plán připravují manažeři jednotlivých produktových řad DVI. Ve své práci uvádím jen výřez z plánu pro osobní dopravu. Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci se zkouškou O 04 – obsluha vlaku osobní dopravy – se každoročně zúčastní 15 vyučovacích hodin. Školení je rozděleno na části:

- osobní,
- technická a
- dopravní.

Povinné školení je dále rozděleno na školení prováděné prezenčním způsobem v učebnách s lektorem a na školení distanční – e-learning. Celkem je to ročně 15 vyučovacích hodin, z toho pět hodin distančně a deset hodin prezenčně na učebně s lektorem. Školení je rozděleno rovnoměrně do čtvrtletních cyklů.

Školení pro ČD:
osobní přeprava

2009										
KATEGORIE	x	Σ	D	T	Po	EŠ	I.Q	II.Q	III.Q	IV.Q
O-01	1x	3			3		3Po			
O-03	1x	6			3	3	3Po EŠ			
O-05	2x	9			6	3	3 Po+3Po EŠ			
O-06 (jako O-05)	2x	10			6	3+1	3 Po vnitro+3Po EŠ			
O-04	3x	15	4	3	5	3+2	2D EŠ		3Po+3Po EŠ	
									2D+3T	2Po

Vysvětlivky:

D = doprava

T = technika

Po = přeprava osobní

x = cykly

Σ = počet hodin

EŠ = elektronické školení

Obrázek č. 10 – Roční plán povinného vzdělávání (výřez)⁵¹

⁵¹ Interní materiál DVI.

Po absolvování povinného školení náleží zaměstnanci odměna za udržení kvalifikace, která je stanovena „Podnikovou kolektivní smlouvou“. Účelem poskytování odměny je ohodnocení náročnosti při udržování a prohlubování kvalifikace v rámci jednotlivých zaměstnání.⁵²

4.2.2 Plánování vzdělávání

Obsah povinného školení

Obsah povinného školení pro osobní dopravu a rozdělení rozsahu stanovuje „Odbor 16 GŘ ČD (odbor provozu osobní dopravy a přepravy)“, prostřednictvím „Odboru 10 GŘ ČD (odbor personální)“. Tato spolupráce je naznačena v příloze č. II. Do konkrétního obsahu má možnost zasahovat i manažer produktové řady osobní dopravy a přepravy DVI, který při pravidelných schůzkách poskytuje odboru provozu osobní dopravy zpětnou vazbu a sděluje poznatky ze školení získané od lektorů. Tak je možné přizpůsobovat obsahové zaměření vzdělávání konkrétním problémům z provozu. Dále je náplň doplňována z poznatků kontrol z provozu a ze stížností od cestujících.

Kontroly v provozu provádějí zaměstnanci odboru provozu osobní dopravy – O 16/7. Do tohoto oddělení spadá ústřední kontrolor osobní přepravy (UKOP), který má ve svém oddělení pro celou republiku šest hlavních kontrolorů osobní dopravy (HKOP) a pod tyto kontrolory spadají vlakoví revizoři (VLR). Všichni tito zaměstnanci jsou zaměřeni na specializovanou kontrolu v osobní dopravě a přepravě. V případech zjištění hrubých závad, které mají zásadní vliv na kvalitu osobní dopravy a přepravy, musí být sepsána zpráva, která je zaslána řediteli odboru provozu osobní dopravy.⁵³ Také poznatky z těchto zpráv doplňují obsah školení.

Obsahy školení jsou v průběhu roku doplňovány i o nové výnosy, předpisy, organizační opatření, které je třeba přenést do praxe. Obsahy jsou dodávány pravidelně dvakrát ročně, vždy na pololetí. V průběhu roku jsou aktualizovány o nové poznatky. Tyto aktualizace jsou předávány lektorům elektronicky a dále se s těmito poznatky lektoři seznamují na pravidelných měsíčních poradách, které pořádá každé RCV samostatně. Na porady RCV jsou zváni regionální zástupci pro osobní přepravu – převážně zaměstnanci oddělení zkoušek GŘ O 16 a hlavní kontrolori osobní přepravy.

⁵² Podniková kolektivní smlouva Českých drah, a. s., čj. 59138/2008 – O 10.

⁵³ Interní předpis ČD, a. s., K 15 – Předpis pro provádění kontrolní činnosti v osobní dopravě a přepravě.

Metody

Metody používané ke vzdělávání v prezenční formě výuky jsou stejné jako u kurzů (kapitola 2.2.1). Je to především přednáška, přednáška spojená s diskusí a demonstrování.

Povinné školení – distanční forma, e-learning

České dráhy pro vzdělávání zaměstnanců využívají distanční formy – e-learning. Pro provoz e-learningu si vybraly LMS firmy Kontis – iTutor. Tato aplikace nejvíce vyhovovala způsobu výuky na Českých drahách a současně technickým možnostem Českých drah.

Zaměstnanec je při studiu připojen online na server DVI, ze kterého spouští vyučovací lekce a zároveň se zpětně na server ukládají data potřebná pro vyhodnocení jeho studia. DVI provádí souhrnné vyhodnocení po ukončení termínu školení a jednotlivým organizačním složkám zasílá údaje pro personální a mzdovou agendu. Do online výuky se může přihlásit pouze zaměstnanec, který je zapsán do elektronické třídní knihy na serveru DVI v Praze.

Zaměstnanec ve volném čase (doma nebo v zaměstnání) spustí aplikaci iTutor a přihlásí se svým identifikačním číslem a heslem.

Obrázek č. 11 – Úvodní stránka pro studium elektronické výuky⁵⁴

⁵⁴ DVI, interní stránky.

V menu si vybere požadovanou vyučovací lekci, kterou podle pokynů počítače absolvuje. Na závěrečné stránce potvrdí, že absolvované výuce rozumí a poté může pokračovat studiem další lekce nebo aplikaci ukončit. Pokud by zaměstnanec na závěrečné stránce výše uvedené nepotvrdil, nebyl by mu v aplikaci iTutor proveden záznam o účasti na školení. Jednu vyučovací lekci by měl zaměstnanec zvládnout za 45 minut. Pokud zaměstnanec má k výuce dotazy, je možné kdykoli kontaktovat lektora pomocí elektronické pošty či telefonu – kontakty jsou uvedeny na úvodní obrazovce každé lekce. Dále jsou zde uvedeny kontakty na technickou pomoc, pokud by měl zaměstnanec problémy s nastavením počítače, či s přihlášením do lekce.

Lekce jsou rozděleny na výkladové, opakovací a ověřovací. Posluchač si může zvolit vlastní tempo postupu výukou a může se k výuce opětovně vracet. Pouze u ověřovacích lekcí – testů – je omezen počet spuštění a je také stanoven maximální čas, po jehož uplynutí se test uzavře. Lekce jsou zaměstnanci dostupné po dobu kalendářního měsíce, pokud to není domluveno s odborem GŘ ČD jinak. K lekcím se je možné vracet i po uplynutí doby určené pro řádné studium, a to ze složky archiv, kde jsou uloženy a přístupny všem účastníkům vzdělávání.

Pokud by byl zaměstnanec nemocen, nebo se z jiného důvodu nemohl školení zúčastnit, je možné mu lekce zpřístupnit i po uplynutí řádného termínu. O dodatečné přidělení lekcí musí nadřízený zaměstnanec nebo příslušný personalista požádat správce elektronické výuky DVI.

Výkladové lekce

Obsah výkladových lekcí tvoří převážně nová ustanovení a předpisy. Lekce slouží k tomu, aby si posluchač osvojil novou látku. Struktura jednotlivých lekcí je dána tak, aby posluchači poskytla co nejvhodnější cestu k zapamatování látky. Lekce představují vždy nějaký více či méně tematicky uzavřený celek.

Opakovací lekce

Opakovací lekce obsahuje obvykle výpočty jízdného. Zde se řeší konkrétní zadání – odbavení cestujícího ve vlaku (výpočet kilometrické vzdálenosti, ceny jízdenky a výdej jízdního dokladu). Součástí těchto lekcí je generátor otázek, který zajistí náhodný výběr otázek. Posluchači tedy nemají stejné lekce.

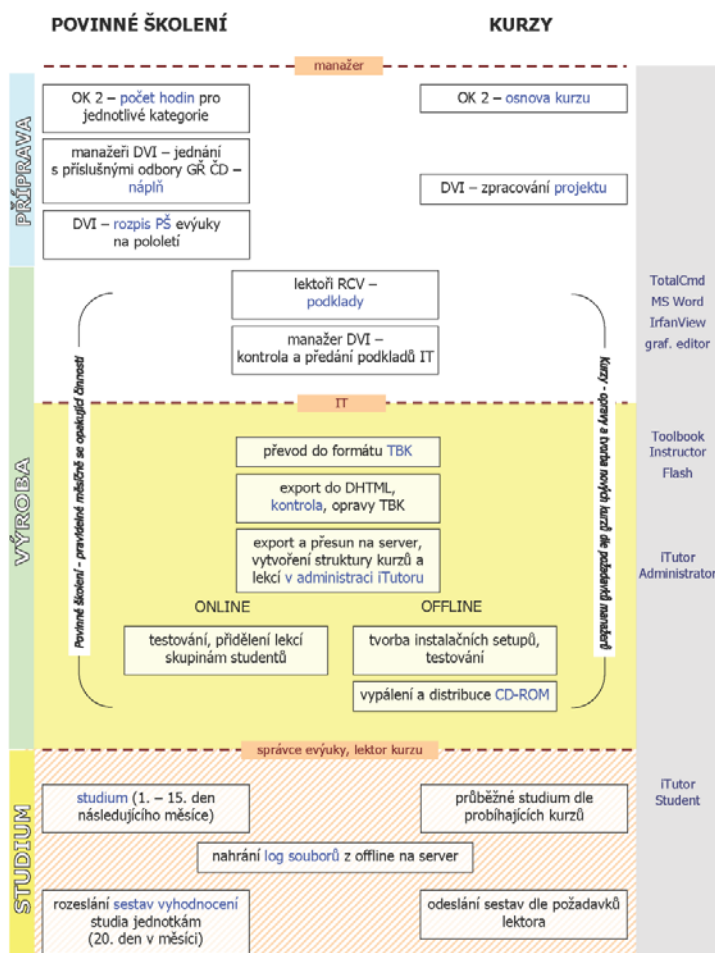
Posluchač v opakovací lekci řeší postupně čtyři situace. Po správné odpovědi postupuje dál, po špatné je upozorněn na chybu, kterou má opravit. Jestliže ani napodruhé jeho odpověď není správná, objeví se na obrazovce vysvětlení nebo odkaz na stránku, kde je příslušná látka vysvětlena. Bez správného řešení není možno lekci úspěšně absolvovat.

Ověřovací lekce

Každý rok absolvují zaměstnanci jednu lekci ověřovací. Skládá se ze 45 uzavřených otázek náhodně generovaných při spuštění lekce z databáze 250 otázek. Lekci je potřeba projít v nastaveném časovém limitu. Pokud zaměstnanec nezíská požadovaný počet bodů, umožní mu aplikace iTutor absolvovat test ještě jednou. Sestavy s vyhodnocením lekce jsou zaslány na organizační složky. Pokud zaměstnanec nezíská potřebný počet bodů ani při druhém spuštění, je na uvážení nadřízeného, zda pošle zaměstnance na konzultace nebo na mimořádnou zkoušku a bude mu pozastavena činnost.

Ověření znalostí posluchačům poskytne příležitost zjistit, kterou látku mají již zvládnutou a která jim působí ještě těžkosti či problémy.

Následující obrázek obsahuje schéma přípravy, zpracování a studia elektronických lekcí.



Obrázek č. 12 – Schéma přípravy elektronické výuky⁵⁵

⁵⁵ Interní materiál DVI.

4.2.3 Realizace

Realizace povinného školení navazuje na část první, kapitolu 2.3.

Vlastní realizace probíhá podle „Ročního plánu povinného vzdělávání“ v Regionálních centrech vzdělávání v celé republice. Vedoucí manažer regionálního centra určí lektora a učebnu a povinné školení vyhlásí prostřednictvím aplikace ESP.

4.2.4 Hodnocení efektů vzdělávání – hodnocení po povinném školení

Hodnocení navazuje na část první, kapitolu 2.4.

Hodnocení po povinném školení je stejně jako hodnocení po kurzu prováděno dle „Směrnice pro ověřování validity vzdělávacího procesu“.⁵⁶

K vyhodnocení spokojenosti účastníků vzdělávání je využíván tiskopis „Dotazník pro účastníky vzdělávání DVI“, který je přílohou „Směrnice pro ověřování validity“. Dotazník je pro posluchače dobrovolný a vyplňuje se na konci školení. Získané podklady se zpracovávají do tiskopisu „Vyhodnocení vzdělávací akce“. Dotazníky a jejich vyhodnocení se ukládají po dobu jednoho roku. Oba tiskopisy jsou k této práci přiloženy jako příloha č. IV – tiskopisy k vyhodnocení.

Dotazník se z důvodu velkého počtu účastníků vzdělávání (asi 3 500 zaměstnanců) využívá u každého lektora jedenkrát za vzdělávací cyklus podle „Ročního plánu povinného vzdělávání“.

⁵⁶ Interní norma DVI, S-09/06-UV.

4.3 Specifické školení

U specifického školení bych se zmínila pouze o jednotlivých vzdělávacích akcích, které proběhly v roce 2009, aby výčet vzdělávání u zaměstnanců vlakových čet byl kompletní. Nebudu již zde rozebírat vzdělávání dle „cyklu systematického vzdělávání“.

4.3.1 Školení Eur padělků a bezkonfliktní uspokojování potřeb zákazníků

V roce 2009 Opatřením náměstka pro osobní dopravu čj. 2076/09-O7 byl zaveden plošný příjem EUR při odbavování cestujících zaměstnanci Českých drah. Z toho vyplynula potřeba proškolení těchto zaměstnanců z rozpoznávání padělků EUR. Součástí školení byl i blok komunikace se zákazníkem. I na toto školení se posluchači přihlašovali pomocí aplikace ESP.

Školení proběhlo v celé republice v jednotlivých regionálních centrech. Na základě podkladů České národní banky byla připravena jednotná prezentace s vyobrazením euromincí a eurobankovek a jejich ochranných prvků. Posluchači obdrželi brožuru „Euro – jednotná měna Evropské unie“, kterou DVI vydalo za souhlasu Evropské centrální banky.

Další část školení se zaměřila na komunikaci se zákazníkem a bezkonfliktní uspokojování potřeb cestujících, konkrétně šlo o základní předpoklady pro urovnání konfliktu, reklamace a stížnosti, stres v práci zaměstnanců první linie a vybrané asertivní techniky jako možná reakce na kritiku. I pro tuto část měli lektori k dispozici jednotnou prezentaci, vytvořenou ve spolupráci s katedrou psychologie Univerzity Palackého v Olomouci.

4.3.2 Školení plošin

V roce 2009 se uskutečnilo školení plošin pro imobilní občany, kterého se zúčastnilo 170 převážně nově přijatých zaměstnanců se zkouškou O 04. Plošinami je myšleno technické zařízení na vozech ČD – řady BDbmsee, které obsluhují vlakové čty. Školení je prováděno na základě „Opatření generálního ředitele ČD a. s. k zajištění činnosti právnické osoby pověřené Ministerstvem dopravy a stanovení pravidel provozování určených technických zařízení na ČD a. s.“ čj. 58250/2007 KNDC.

Školení je prováděno ve třech lokalitách – v depu kolejových vozidel v Praze, v Českých Budějovicích a v Bohumíně. Po dohodě je možné pro školení potřebnou techniku zajistit i na jiném místě. V Praze je školení prováděno na „Odstavném nádraží – JIH“ (ONJ). Fotodokumentace z tohoto školení je v příloze V. Školení je zajišťováno smluvně lektory „Technické inspekce, Pardubice s. r. o.“, která má na tuto činnost pověření od „Drážního úřadu“. Každý posluchač v rámci školení je prakticky

přezkoušen z obsluhy plošiny. Po přezkoušení obdrží posluchač průkazku, kterou se prokazuje při kontrolách státních orgánů. Vzhledem k tomu, že školení plošin se provádí v terénu a není nutnost rezervovat učebnu, přihlašují se posluchači objednávkou u manažera produktové řady osobní a nákladní přepravy.

4.3.3 Školení standardů vlakových souprav v oběhu

Na základě úkolu Představenstva ČD a. s., který ukládá povinnost zlepšit kvalitu vozových souprav v oběhu, je věnována problematice kvality vozů maximální pozornost. Proto je důležité trvale sledovat a hodnotit úroveň přípravy vozových souprav podle jednotných kritérií a požadovat jejich naplnění. Z tohoto důvodu proběhlo v roce 2009 školení „Standardů vlakových souprav“.

Posluchači obdrželi „Katalog standardů kvality pro kolejová vozidla osobní dopravy“ rozdělený na dvě části – první část řeší exteriér a druhá část interiér vozů. Rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem je považován za nesoulad, na který je potřeba upozornit a vyžadovat trvalé dodržování stanovených požadavků na kvalitu. Katalog slouží zároveň jako pomůcka, která řeší způsob hlášení a evidence závad, popis požadavků na kvalitu, standardy exteriéru i interiéru a kontakty pro nahlašování závad.⁵⁷

⁵⁷ Opatření ředitelky odboru provozu osobní dopravy Českých drah, a. s., čj.: 2/2009-O16.

4.3.4 Výuka cizích jazyků

Zaměstnancům v osobní dopravě a přepravě je umožněna výuka cizích jazyků. Jazykové vzdělávání zajišťuje pro České dráhy také DVI. Přehled pracovních činností s možností výuky cizích jazyků je uveden ve Výchovném a zkušebním řádu. O konkrétních zaměstnancích, kteří se účastní výuky cizích jazyků rozhoduje vedoucí organizační složky. U zaměstnanců, kteří jsou zařazeni k obsluze vlaků vyšší kvality (Supercity, Eurocity a Intercity), je jazyková výuka povinná a tito zaměstnanci musí složit zkoušku z anglického nebo německého jazyka.

Zkouška z cizího jazyka se provádí písemnou i ústní formou. U zkoušky má zaměstnanec možnost jednoho opravného termínu. Po úspěšném složení zkoušky obdrží zaměstnanec certifikát o jazykovém přezkoušení. Ten odevzdá svému personalistovi, který jej založí do Výkazu o zkouškách.

Úrovně jazykového vzdělávání (angličtina nebo němčina):

- A1, A2 – uživatel základu jazyka, jinak též ekvivalent označení začátečník I, II nebo anglicky preelementary a elementary.
- B1, B2 – samostatný uživatel jazyka (mírně pokročilý a středně pokročilý, neboli preintermediate, intermediate)
- C1, C2 – zkušený uživatel jazyka (pokročilý a zvládnutý, neboli upper intermediate, mastery)⁵⁸

⁵⁸ Zkušební a výchovný řád ČD.

4.5 Shrnutí

Nyní shrnu poznatky, jež jsem v části podnikové vzdělávání a podnikové vzdělávání Českých drah, zjistila.

4.5.1 Shrnutí podnikového vzdělávání

V části podnikové vzdělávání jsem vymezila základní pojmy z odborné literatury, které se týkají podnikového vzdělávání, vymezila jsem místo podnikového vzdělávání v rámci celoživotního vzdělávání. V této části jsem se opírala o poznatky autorit z oboru zabývajících se problematikou řízení lidských zdrojů.

Vzdělávání je zde popsáno jako systematický opakující se cyklus. Všichni citovaní autoři zdůrazňují důležitost a potřebu podnikového vzdělávání a zdůrazňují jeho význam.

V části podnikové vzdělávání Českých drah jsem porovnávala nastavené vzdělávání s jednotlivými kroky systémového vzdělávání.

4.5.2 Shrnutí vzdělávání nových zaměstnanců

U **nových zaměstnanců** se zaměřím na kurzy pro tyto zaměstnance a navrhnu opatření na zlepšení.

Analýza vzdělávacích potřeb u těchto zaměstnanců je nastavena dle předpisového ustanovení Výcvikového a zkušebního řádu, kde je dán požadavek kurzu se zpracovanou osnovou. Osnova je rozdělena na část přepravní a dopravní. V praxi se stává, že nová ustanovení a předpisy nejsou do této osnovy zapracovány, protože osnova není pravidelně aktualizována. Velká odpovědnost je zde přenesena na lektory DVI, kteří zařazují do výuky novinky nad rámec osnovy. Navrhuji nejméně jednou za rok tuto osnovu aktualizovat.

Dále jsem zjistila, že u ČD chybí kompetenční model pro obsluhu vlaku osobní dopravy. V roce 2010 by měl být v dopracován.

Ve fázi **plánování** u nových zaměstnanců obsluhy vlaku osobní dopravy je výběr zaměstnanců řešen odděleními personálních servisů. Účastníci kurzu jsou zaměřeni na hluboký a úzký profil. Specializují se na předpisová ustanovení, dovednosti zaměřené na prodej jízdních dokladů a na obsluhu vlaků po dopravní a technické stránce (např. obsluha topení, rozhlasu, zkouška brzdy). Zaměstnanci získají v kurzu teoretické znalosti, ovšem bez možnosti jejich praktického vyzkoušení. Mezi výukou a praxí je časová prodleva a praxe je zcela ponechána na organizační složce, která zaměstnance do kurzu vyslala. V ideálním případě by výuka měla být více propojená

s možností praktického vyzkoušení nabytých znalostí. DVI žádné zařízení a trenažéry mimo přenosných osobních pokladen pro tuto kategorii zaměstnanců nevlastní.

Realizace kurzů se tedy provádí na základě dohody s odděleními personálních servisů a zde jsem neshledala žádný nedostatek. Kurzy se otevírají dle potřeby v jednotlivých „Regionálních centrech vzdělávání“. Pokud se nenaplní kurzy v jednom centru, jsou účastníci z více center spojeni do společného kurzu. Například zaměstnanci z Ústí nad Labem a z Hradce Králové dojíždí do kurzů v Praze. Vzhledem k jízdním výhodám zaměstnanců nevznikají vícenáklady na dopravu.

Na závěr kurzu probíhá **hodnocení**. Hodnocení před zahájením vzdělávací akce se neprovádí, protože se jedná většinou o zaměstnance nové, kteří ještě nemají vědomosti z drážní problematiky. Proto se „Dotazníky pro účastníky vzdělávání DVI“ vyplňují na konci kurzu. Vyplnění dotazníků je dobrovolné. Na základě těchto dotazníků se provádí „Vyhodnocení vzdělávací akce“. Použití dotazníků je v DVI dáno směrnici a platí pro veškeré vzdělávací akce. Z toho vyplývá, že jsou univerzální – jejich vypovídací hodnota tím ztrácí na kvalitě a není ideální. Jako nápravné opatření navrhuji tyto dotazníky rozdělit, aby byly zaměřené zvlášť na nové zaměstnance v kurzech a zvlášť na stávající zaměstnance absolvující povinnou školu.

4.5.3 Shrnutí vzdělávání u stávajících zaměstnanců

Dále shrnu vzdělávání u **stávajících zaměstnanců**.

Analýza vzdělávacích potřeb u těchto zaměstnanců je nastavena opět dle předpisového ustanovení Výcvikového a zkušebního řádu, kde je dán požadavek pro tuto kategorii na patnáct hodin ročně. Zaměstnanci „Odboru 16 GŘ ČD“ určení pro školení a zkoušky zjišťují potřeby vzdělávání a stanovují na svých pravidelných poradách náplň školení, která je poté dodávána DVI vždy na pololetí, a v průběhu roku je pravidelně doplňována o nová ustanovení. Náplň je připravována ve spolupráci s manažerem vzdělávání DVI, který pak poznatky předává lektorům. Jako opatření pro zlepšení kvality výuky navrhuji:

- pravidelnou účast manažera vzdělávání na poradách Odboru 16 GŘ ČD,
- zavést pravidelné schůzky s kontrolory osobní dopravy, kteří mají praktické poznatky z provozu, a tím zabezpečit rychlejší přenos informací do provozu.

Ve fázi **plánování** u stávajících zaměstnanců jsem zjistila, že se vzdělávání řídí „Ročním plánem povinného vzdělávání“. Jak jsem již uváděla, zaměstnanci ČD mají hluboký a úzký profil, takže se velmi úzce specializují, ale bylo by vhodné je vyškolit i na jiné specializace. Navrhuji tyto zaměstnance více školit z asertivity a orientovat je na prozákaznické chování. Ideálním řešením by bylo rozdělení účastníků na menší

skupinky a nacvičení asertivních technik pomocí metody hraní rolí. Pro tento nácvik by bylo vhodné využití externích lektorů, psychologů. Tento návrh je však pro svou finanční náročnost obtížně proveditelný.

Při **realizaci** povinného školení se využívá aplikace ESP, ve kterém vedoucí manažer regionálního centra přiděluje lektory ke konkrétním školením. Také učebny jsou provázány s touto aplikací.

Při realizaci vzdělávání jako vylepšení navrhuji více používat didaktickou techniku. To znamená:

- dovybavit všechny lektory notebooky,
- na všechny učebny dodat projektory,
- vytvořit více výukových lekcí – trenažérů (například pro zařízení POP),
- připravovat pravidelně powerpointové prezentace jednotné pro celou republiku.

I tento návrh je finančně a časově náročný. Lektori a učebny se dovybavují technikou postupně. Pro vytvoření jednotných prezentací a trenažérů není vyčleněno samostatné oddělení, které by mělo dostatečnou časovou dotaci na tyto počítačové produkty.

Hodnocení povinného školení u stávajících zaměstnanců je prováděno jen dotazníky a dle Kirkpatrickova modelu nám odpovídá jen na reakci účastníků, a to jak reagují studenti po vzdělávací akci. Dotazník není dáván účastníkům po každém školení. Další body dle Kirkpatrickova modelu již nejsou po povinném školení hodnoceny. Zde navrhuji užší spolupráci s kontrolory osobní dopravy, kteří mohou metodou „Mystery shopping“ zhodnotit vědomosti ze školení přenesené do praxe.

Mystery shopping – jedná se o velmi účinnou formu zjištění kvality poskytovaných služeb přímo na pracovišti. Předností metody Mystery shopping oproti metodám jako je přímé dotazování zákazníků (rozhovor) či vyplňování dotazníků zákazníky, které mohou být v mnoha případech nepřesné či citově ovlivněné, je to, že nám tato metoda poskytuje odpovědi na naše otázky přímo na místě při reálné situaci, kde pozorovaná činnost probíhá. Odborně školený pracovník (tajemný zákazník) při své práci získává potřebné informace, které se nadále zpracovávají, a využívají jako podklady pro hledání řešení vedoucí ke zkvalitnění práce. Opakováním Mystery shoppingu lze sledovat, jak se daří zavádět nové postupy v praxi.⁵⁹

⁵⁹ <http://www.kontroly.cz/sluzby-mystery-shopping.html>

Péče o vzdělávání se stala na Českých drahách součástí personální politiky. Vzdělávací proces zaměstnanců Českých drah je plánovaný a zajišťuje odborný růst a kvalitu zaměstnanců.

Vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců je převážně realizováno existující vzdělávací organizací Dopravní vzdělávací institut, a. s. Dopravní vzdělávací institut je dceřiná společnost Českých drah.

Vzdělávací aktivity mají České dráhy rozděleny na vstupní a obligatorní vzdělávání a vzdělávání nad rámec obligatorního vzdělávání a mají široké spektrum vzdělávacích aktivit. Obligatorní vzdělávání je velmi podrobně zpracováno pro každou pozici v interním předpise „Výcvikový a zkušební řád Českých drah“. Toto obligatorní vzdělávání je na každý rok zpracováno do ročního plánu vzdělávání a je ošetřeno na každý rok novou „Smlouvou o zajištění vzdělávání“. V této smlouvě jsou rozepsány podmínky pro obě smluvní strany – České dráhy a Dopravní vzdělávací institut. Je zde podrobně rozepsáno pro koho, kým a kde bude vzdělávání probíhat. Je zde řešena i cena za vzdělávání.

Roční plán vzdělávání je komplexní pro celou republiku a platí pro všechny zaměstnance Českých drah. Vzdělávání zaměstnanců Českých drah je prováděno centrálně v celé republice prostřednictvím regionálních center vzdělávání. Školení je organizováno a realizováno v předem vyhlášených učebnách. K tomu slouží aplikace ESP, která hlídá optimální počet účastníků na učebnu.

Vzdělávání je rozděleno na tři základní oblasti:

- Povinné (obligatorní) vzdělávání pro nové zaměstnance (Kabinet bezpečnosti práce, zdravotní školení, kurzy).
- Povinné (obligatorní) vzdělávání pro stávající zaměstnance (povinná škola prezenční a distanční).
- Specifické školení (školení padělků, plošin, jazyková výuka).

Tato školení na sebe navazují a prolínají se. Pokud v provozu vznikne opakující se závada, je možné se vzdělávací organizací dle potřeby domluvit konzultace, které jsou pak zaměřeny na příslušnou problematiku.

Školení provádí tým zkušených lektorů, kteří musí splnit předepsanou praxi a současně mají pedagogické vzdělání. Své lektory DVI vybírá pečlivě a zabezpečuje jejich další vzdělávání. Práci lektorů kontroluje manažer vzdělávání pravidelnými kontrolami dle plánu kontrol na každé pololetí.

DVI dle aktuální potřeby vyhlašuje vzdělávací kurzy pro nově příchozí zaměstnance. Dle požadavku zajišťuje i vzdělávání nad rámec obligatorního vzdělávání.

Na vzdělávací akce vede DVI evidenci pomocí aplikace ESP, ze které se tisknou i prezenční listiny účastníků vzdělávání.

Návrhy vzdělávacích aktivit se připravují systematicky podle nastavených standardů. Do výuky jsou postupně zaváděny nové prvky, zejména při implementaci e-learningu.

Při výuce, která je prováděna prostřednictvím Dopravního vzdělávacího institutu, jsou používány zejména tyto metody:

- přednáška,
- přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí),
- demonstrování,
- a vzdělávání pomocí počítačů.

Tyto metody jsou používány v kurzech u nových zaměstnanců, tak i v povinném školení stávajících zaměstnanců.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se používají po absolvování kurzu při návratu na pracoviště zaměstnance a jsou používány při výcviku a zácviu. Jsou to:

- instruktáž při výkonu práce a
- asistování.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se snažila zmapovat a zhodnotit specifika podnikového vzdělávání Českých drah.

Podnikové vzdělávání zhodnocuje ty nejcennější zdroje organizace – lidské zdroje. Věnovala jsem se podnikovému vzdělávání jako celku, ale za stěžejní jsem si vybrala vzdělávání vlakových čet, protože tito zaměstnanci jsou v první linii ve styku s cestující veřejností a mají velký vliv na pozitivní vnímání Českých drah cestujícími. Mohu shrnout, že České dráhy mají oblast vzdělávání velmi podrobně propracovanou. Vzdělávání na Českých drahách je neustále se opakujícím cyklem. Zodpovědnost a zabezpečování vzdělávání má na starosti Dopravní vzdělávací institut, což je dceřiná společnost Českých drah.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika. 1. vyd. Olomouc 2002. ISBN 80-244-0394-3.
- Bartoňková, H.: Projektování vzdělávací akce. 1. vyd. Olomouc 2005. ISBN 80-244-1442-2.
- Brázdová, Z.: Hodnocení ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Olomouc 2000. ISBN 978-80-244-1917-6.
- Dvořáková, M.: Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých. 1. vyd. Olomouc 2006. ISBN 80-85783-62-2.
- Dvořáková, Z.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2004. ISBN 80-7179-468-65.
- Gigalová, V.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Olomouc 2007. ISBN 978-80-244-1659-5.
- Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- Koubek, J.: Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Palán, Z. Lidské zdroje: výkladový slovník. 1. vyd. Praha 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- Vodák, J., Kucharčíková, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové odkazy

<http://www.dvi.cz/o-nas/historie>

<http://www.kontroly.cz/sluzby-mystery-shopping.html>

Interní materiály

Interní norma DVI, S-09/06-UV

Interní předpis ČD, a. s., K 15 – Předpis pro provádění kontrolní činnosti v osobní dopravě a přepravě.

Podniková kolektivní smlouva Českých drah, a. s., čj. 59138/2008 – O 10.

Opatření generálního ředitele ČD a. s. k zajištění činnosti právnické osoby pověřené Ministerstvem dopravy a stanovení pravidel provozování určených technických zařízení na ČD a. s., čj. 58250/2007 KNDC.

Opatření ředitelky odboru provozu osobní dopravy Českých drah, a. s., čj. 2/2009-O16

Výcvikový u zkušební řád Českých drah

Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách

Použité zkratky

České dráhy (ČD)

Československé dráhy (ČSD)

Generální ředitelství (GŘ)

Dopravní vzdělávací institut (DVI)

Kabinet bezpečnosti práce (KBP)

Přenosná osobní pokladna (POP)

Regionální centrum vzdělávání (RCV)

Elektronický systém přihlašování (ESP)

Oddělení personálního servisu (OPS)

Ústav podnikového vzdělávání (ÚPV)

Vlakový doprovod osobní dopravy (VDOD)

Výcvikový a zkušební řád Českých drah (OK 2)

Seznam příloh, obrázků a tabulek

Přílohy

Příloha č. I – Katalog zkoušek v osobní přepravě

Příloha č. II – Organizační struktura ČD, a. s. s vyznačením vztahů vzdělávání

Příloha č. III – Kurz k odborné zkoušce č. O 04 Obsluha vlaku osobní dopravy

Příloha č. IV – Tiskopisy k vyhodnocení

Příloha č. V – Školení plošin Praha ONJ 2009

Příloha č. VI – Přenosná osobní pokladna

Příloha č. VII – Certifikát: Osvědčení o absolvování kurzu O 04

Obrázky

Obrázek č. 1 – Schéma „Místo vzdělávání dospělých v rámci celoživotního vzdělávání“

Obrázek č. 2 – Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Obrázek č. 3 – Identifikace vzdělávacích potřeb

Obrázek č. 4 – Časová osa historie vzdělávání na ČD

Obrázek č. 5 – Logo DVI

Obrázek č. 6 – Přehled posluchačů za rok 2008

Obrázek č. 7 – Mapa regionálních center DVI

Obrázek č. 8 – Přehled učeben DVI

Obrázek č. 9 – Elektronický systém přihlašování, úvodní strana

Obrázek č. 10 – Roční plán povinného vzdělávání

Obrázek č. 11 – Úvodní stránka pro studium elektronické výuky

Obrázek č. 12 – Schéma přípravy elektronické výuky

Tabulky

Tabulka č. 1 – Základní kompetence zaměstnance – Obsluha vlaku osobní dopravy

Přílohy

Příloha č. I – Katalog zkoušek v osobní přepravě

Číslo zkoušky	Pracovní činnosti
O 01	manipulační činnosti
O 02	obsluha lanové dráhy
O 03	informátor přepravy cestujících
O 04	obsluha vlaku osobní dopravy
O 04a	obsluha vlaku osobní dopravy strojvedoucím
O 05	osobní pokladník – vnitrostátní přeprava
O 06	osobní pokladník – mezinárodní přeprava
O 07	řídící činnosti

[illegible]

Část osobní

Den výuky – předpisy a obsah výuky

- 1. den** – Úvod – zahájení kurzu. Zákon o dráhách, Přepavní řád a jeho vztah k SPPO, KC 1, KC 2 část první, část druhá – kapitola I, II, III, IV, KC 1 část druhá – kapitola V, TR 10 část druhá – kapitola I, vyhledávání spojení, Jízdní řád.
- 2. den** – KC 1, KC 2 část třetí – kapitola I, II, III, SPPO část druhá – kapitola I, II, TR 10 část první – kapitola I, II, část druhá – kapitola II, ceníky.
- 3. den** – TR 10 část třetí – kapitola I, II.
- 4. den** – SPPO část druhá – kapitola III – X, výpočty jízdného.
- 5. den** – TR 10 část třetí – kapitola III, IV, V, praktické procvičování výpočtu jízdného.
- 6. den** – TR 10 část čtvrtá – kapitola I, II, III, praktické procvičování výpočtu jízdného.
- 7. den** – TR 10 část čtvrtá – kapitola IV – VI, praktické procvičování.
- 8. den** – SPPO část druhá – kapitola XI – XIII, opakování.
- 9. den** – SPPO část třetí – kapitola I – VIII, KC 3.
- 10. den** – SPPO část čtvrtá – kapitola I – III, příloha 3, KC 3, (proškolení dle RID, tabulka 1.3.2.2.1).
- 11. den** – SPPO příloha 1, 2 – IDS daného regionu.
- 12. den** – KC 1, KC 2 přílohy 1 – 8.
- 13. den** – KC 1 část třetí – kapitola IV, příloha 9, 10.
- 14. den** – KC 1 část čtvrtá, pátá.
- 15. den** – KC 1 část šestá, procvičování.
- 16. den** – KC 1 část sedmá.
- 17. den** – Školení rozpoznávání padělků, opakování.
- 18. den** – Směrnice POP, praktické procvičování
- 19. den** – V 71 – Předpis pro čištění železničních kolejových vozidel, Sei 412 – Předpis soustavy ekonomických informací: Výkony hnacích vozidel, T 1 – telefonní provoz, opakování části T, SR (V) 49.
- 20. den** – Opakování, procvičování, závěrečná zkouška O 04.

Část dopravní

Den výuky – předpisy a obsah výuky

1. den – Úvod – zahájení kurzu. Evidence, informace o předpisech SŽDC (ČD) D 1 a SŽDC (ČD) D 2 – Dopravní minimum.

2. den – Výhybky, druhy, návěsti výhybkových návěstidel, pokyny a dopravní dokumentace, odevzdávka a převzetí služby, styk s veřejností, staniční a traťová zařízení, mechanické zámky, klíče, štítky, udržování výhybek, výkolejek, návěstidla na výkolejkách, stanoviště – předpisy SŽDC (ČD) D 1, SŽDC (ČD) D 2, SŽDC (ČD) T 1, SŽDC (ČD) Z 2 informativně, SŽDC (ČD) Op 16, SŽDC (ČD) Z 11.

3. den – SŽDC (ČD) D 1 – druhy hlavních návěstidel, značení návěstidel, návěsti hlavních návěstidel a samostatných předvěstí, návěsti návěstních upozorňovadel, návěsti indikátoru, ruční jízdní návěsti, ruční speciální návěsti, slyšitelné návěsti, návěsti na vozidlech, neplatná návěstidla, návěsti pro elektrický provoz, vložená návěstidla a uzávěry koleje SŽDC (ČD) D 2 – Posun – všeobecná ustanovení, základní pojmy, základní povinnosti při posunu.

4. den – SŽDC (ČD) D 2 – Posun – povinnosti ostatních členu posunové čety (pokračování 3. dne kurzu), rychlosti při posunu, posun kolem neobsluhovaných návěstidel platných pro posun, posun sunutím, posun vzhledem k jízdám vlaku, posun na kolejích s trakčním vedením, posun ve spádu, posun přes přejezdy, posun za námezník, posun za označník, posun bez posunové čety, zajištění vozidel proti ujetí, svěšování vozidel, písemné rozkazy – předpisy SŽDC (ČD) D 2, SŽDC (ČD) D 2/2, SŽDC (ČD) D 7/2.

5. den – SŽDC (ČD) D1: Návěsti pro zkoušku brzdy – příprava ke zkoušce způsobilosti k činnostem na brzdovém zařízení kolejových vozidel osobní dopravy ZZV (P, R, R+Mg), TTP, TPÚ a 3/91 – PMR vše informativně, V62 a V15/I dle rozsahu znalostí, odbavení PMD, ZPD.

6. den – SŽDC (ČD) D 31, SR 49, SŽDC (ČD) D 2/1, SŽDC (ČD) V 32 a SJŘ vše dle rozsahu znalostí. SŽDC (ČD) D 2: Použití vozidla, všeobecné podmínky pro zařazování vozidel do vlaku, sestavení a brzdění vlaku, prohlídky vozu a vlaku, doprava mimořádných zásilek, řazení vlaku s postrkem, zvláštní opatření při posunu. Podklady pro vlakovou dokumentaci – výkaz vozidel, zpráva o brzdění, zpráva o vlaku – seznámení s tiskopisy vztažné k protokolu ČD 1/D1 část D a s tiskopisy vlakové dokumentace na POP.

7. den – Vlaková dokumentace – soupis vlaku, praktická cvičení – SŽDC (ČD) D 2, SŽDC (ČD) V 15/I, SŽDC (ČD) V 62 POP – informativně.

8. den – SŽDC (ČD) D1 – Návěsti označující místo na trati, návěsti zvláštního určení, PN, výprava vlaku a odjezd vlaku SŽDC (ČD) D 2 – Obsazování hnacích vozidel, povinnosti členů doprovodu vlaku, pravidelné zastavení vlaku na širé trati, mimořádné zastavení vlaku na širé trati, jízda vlaku po částech, selhání průběžné brzdy a zařízení kontroly bdělosti, sunuté vlaky, TPÚS, služební vlaky a nutné pomocné vlaky. Závěr kurzu.

 Dopravní vzdělávací institút, a.s.	Dotazník pro účastníky vzdělávání DVI
--	--

příloha č. 1

Název vzdělávací akce:

Výuka dne: v: lektor:

Na závěr našeho vzdělávání si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a Vaše odpovědi a připomínky vnímáme jako náměty ke zlepšování našich vzdělávacích akcí.

Jméno účastníka: **zaměstnavatel účastníka:**

Prosím zatrhněte na stupnici 1 - 4 (1 - souhlasím, 4 - nesouhlasím)

1. Školení splnilo má očekávání	1	2	3	4
2. Použité výukové metody mi vyhovovaly	1	2	3	4
3. Odborný výklad lektora byla vysoký	1	2	3	4
4. Spolupráce lektora se skupinou byla dobrá	1	2	3	4
5. Úlohy, které jsme řešili, měly praktický dosah	1	2	3	4
6. Úroveň učebních a studijních materiálů byla dobrá	1	2	3	4
7. Úroveň prostor pro vzdělávání byla dobrá (vybavení učebny, sociální zázemí, stravovací a ubytovací služby)	1	2	3	4
8. Školení bych doporučil ostatním kolegům	1	2	3	4

Prosím, využijte dalšího prostoru k volnému vyjádření ke školení. Následující otázky vnímejte jako vodítko:

9. Nejdůležitější části školení pro mě byly

10. Nejméně důležité části školení pro mě byly

11. Pro vylepšení školení navrhuji

12. CELKOVÝ DOJEM (zaškrtněte)

S-09/06-UV	Strana 1 z 1
------------	--------------



Dopravní vzdělávací
institut, a.s.

Vyhodnocení vzdělávací akce DVI

příloha č.2

Název vzdělávací akce:			
výuka dne ^{*1} (ve dnech):		čas ^{*1} :	
v ^{*1} (místo, učebna):			
lektor ^{*1} :		RCV:	
počet účastníků ^{*1} :		projekt č.:	

Statistika akce:

A. vyhodnocení dosažených znalostí:

H. Vyhodnocení dosazených znalostí:			
Metoda:		průměrný výsledek:	
poznámky:			

B. vyhodnocení spokojenosti:

Vyplněných dotazníků:		z celkového počtu ^{*1} vzdělávaných:	
-----------------------	--	---	--

Výsledek:

otázka číslo/počet	Hodnocení 1	hodnocení 2	hodnocení 3	hodnocení 4
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

^{*1} Vypňuje se jen v případě, je-li to vzhledem k povaze akce možné.



Dopravní vzdělávací
institut, a.s.

Vyhodnocení vzdělávací akce DVI

Zdůvodnění hodnocení 3 nebo 4, je-li u daného bodu častější než 10 % (nejméně však 2 respondenti) a týká-li se stejného problému uveďte níže:

k otázce č.	hodnocení	stručný text zdůvodnění	počet	tj. % ¹⁾

Poznámky (ze slovního hodnocení dotazníku):

Vyhodnocení Celkového dojmu ze školící akce:

Celkový dojem			
Počet odpovědí			
tj. %			

Zpracoval dne:

Jméno a příjmení zpracovatele:

¹⁾ Vypíňuje se jen v případě, je-li to vzhledem k povaze akce možné.

Příloha č. V – Školení plošin Praha ONJ 2009



Příloha č. VI – Přenosná osobní pokladna



 **Dopravní vzdělávací institut, a. s.**
Husitská 42/22, 130 00 Praha 3

OSVĚDČENÍ

Jméno, příjmení, titul: Jan Novák

Narozen : 1. 1. 1970

Zaměstnavatel : České dráhy a. s.

Absolvoval kurz osobní přepravy
k odborné zkoušce O 04 podle Výcvikového a zkušebního
řádu Českých drah

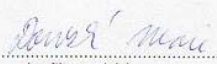
Závěrečné ověření znalostí provedeno
s hodnocením:

prospěl

V Praze dne: 30. 3. 2010

Lektor DVI:

Marie Domská


(razítko, podpis)
Dopravní vzdělávací institut, a.s.
Husitská 42/22
130 00 Praha 3
IČ: 273 78 225 DIČ: CZ273 78 225
(96)