

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Vzdělávání staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s., v rámci odborné přípravy
k výkonu povolání

Bc. Jan Brhel

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Brhel**
Osobní číslo: **D17455**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Vzdělávání staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s., v rámci odborné přípravy k výkonu povolání**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

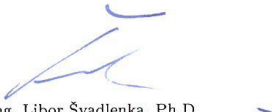
1. Teoretické vymezení problematiky vzdělávání zaměstnanců
2. Analýza současného stavu vzdělávání staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s.
3. Návrh opatření na zlepšení procesu vzdělávání staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s.
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

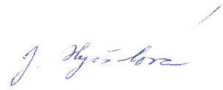
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

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

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Bc. Jan Brhel

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych poděkoval Ing. Kamile Janebové za poskytnuté informace při sestavování analytické části práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na odbornou přípravu staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. V teoretické části je charakterizována problematika vzdělávání zaměstnanců s akcentem na legislativu upravující vzdělávání zaměstnanců v rámci jejich odborné přípravy. Praktická část práce se zaměřuje na současný stav odborné přípravy staničních zaměstnanců v podniku ČD Cargo, a.s. Práce také analyzuje odbornou přípravu staničních zaměstnanců. V další části jsou navržena opatření na zefektivnění odborné přípravy zaměstnanců, které vychází z analytických výsledků práce. Závěr práce se zabývá vyhodnocením navržených opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Zaměstnanci, kurz, odborná příprava

TITLE

Training of ČD Cargo, a.s. station employees in the framework of vocational training

ANNOTATION

The work focuses on the professional training of ČD Cargo, a.s. station employees. In the theoretical part, the issue of employee education is emphasized with emphasis on legislation regulating the training of employees within their professional training. The practical part of the thesis focuses on the current state of training of station employees in ČD Cargo, a.s. The thesis also analyzes the training of station employees. In the next section, measures are proposed to streamline the training of employees based on the analytical results of the work. The conclusion deals with the evaluation of proposed measures.

KEYWORDS

Employees, course, training

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Strategie vzdělání	10
1.2 Identifikace potřeb vzdělávání	12
1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb	12
1.2.2 Techniky používané k analýze potřeb	14
1.3 Plánování vzdělávání	14
1.4 Metody vzdělávání	16
1.4.1 Vzdělávání na pracovišti	17
1.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště	18
1.5 Odpovědnost za realizaci vzdělání	20
1.6 Realizace vzdělávacích programů	21
1.7 Vyhodnocení vzdělávání	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ STANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO, a.s.	26
2.1 Představení dopravního podniku ČD Cargo, a.s.	26
2.2 Struktura podniku	27
2.3 Odborná způsobilost zaměstnanců	28
2.3.1 Požadavky na zaměstnance	28
2.3.2 Pozastavení a ztráta odborné způsobilosti	29
2.4 Zkoušky	30
2.4.1 Organizace zkoušek	31
2.4.2 Hodnocení zkoušek	32
2.4.3 Výkon zkoušek	32
2.4.4 Popis a délka přípravy na jednotlivé zkoušky	33
2.4.5 Přehled požadovaných zkoušek na zaměstnance	38
2.4.6 Kurzy k odborným zkouškám a zkouškám způsobilosti	39
2.5 Školení zaměstnance	43
2.5.1 Vstupní školení	44
2.5.2 Povinné školení	45
2.6 Výcvik zaměstnance	46
2.7 Hlubkový rozhovor s vedoucím zaměstnancem	48

3	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ STANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO, a.s.....	50
3.1	Analýza vzdělávání	50
3.2	Obsah kurzů k odborným zkouškám a zkoušce způsobilosti	51
3.2.1	Kurz výcviku k odborné zkoušce PZ-1 a zkoušce způsobilosti ZZ P	51
3.2.2	Kurz k odborné zkoušce DO-1	55
3.2.3	Kurz k odborné zkoušce TV-1	55
3.3	Návrh výcviku zaměstnanců	56
3.3.1	Návrh výcviku na pracovní pozici vozmistra	56
3.3.2	Návrh výcviku na pracovní pozici posunovač	57
3.3.3	Návrh výcviku na pracovní pozici vedoucí posunu	58
3.4	Návrh místa výcviku u referenta kvality pro pracovní pozici vozmistr	58
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	59
4.1	Přínos analýzy vzdělávacích potřeb	59
4.2	Rozsah obsahu a délka kurzů k odborným zkouškám.....	59
4.3	Vyhodnocení změn ve výcviku zaměstnanců	60
4.3.1	Výcvik zaměstnanců na pozici vozmistr	60
4.3.2	Výcvik zaměstnanců na pozici posunovač	62
4.3.3	Motivace k výcviku na pozici vedoucího posunu	63
4.4	Místo výcviku u referenta kvality pro vozmistra	63
	ZÁVĚR	64
	POUŽITÁ LITERATURA.....	65
	SEZNAM TABULEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM ZKRATEK.....	69

ÚVOD

Problematika vzdělávání zaměstnanců je v současné době velmi diskutované téma, a to zejména v souvislosti s rozvojem zaměstnanců, kteří pro výkon pracovní pozice potřebují získat určité kompetence. Zajistit rozvoj zaměstnanců je jednou z hlavních výzev, se kterou se musí vypořádat téměř každý podnik¹ bez ohledu na odvětví, v němž realizuje svou činnost. V současné době jsou všechny činnosti podniku ovlivňovány lidským faktorem. Z tohoto důvodu narůstá zájem ze strany managementu podniků o řešení problémů s kvalitním a efektivním vzděláváním zaměstnanců.

Podniky si musí především uvědomovat nutnost investice do vzdělávání svých zaměstnanců. Kvalitněji připravený zaměstnanec dokáže pružněji reagovat na změny v podniku a tím bude podnik v konkurenčním prostředí upevňovat své postavení.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí z důvodu zachování logické struktury obsahu. První kapitola bude popisovat teoretické vymezení řešené problematiky, kterou je vzdělávání zaměstnanců, a to na základě dostupných zdrojů. Výsledkem této části bude určení základních oblastí přístupu ke vzdělávání zaměstnanců. Ve druhé části diplomové práce bude na základě výsledku první kapitoly provedena analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců v podniku ČD Cargo, a.s. Úvodem druhé kapitoly bude také představení podniku ČD Cargo, a.s. Obsahem třetí části práce budou návrhy opatření k odstranění či minimalizaci nedostatků, které byly v oblasti vzdělávání zaměstnanců identifikovány v rámci provedené analýzy současného stavu vzdělávání zaměstnanců podniku ČD Cargo, a.s. Obsahem poslední kapitoly bude zhodnocení navrhovaných opatření v rámci vzdělávání zaměstnanců podniku ČD Cargo, a.s.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretického vymezení řešené problematiky provést analýzu současného stavu v oblasti vzdělávání zaměstnanců v podniku ČD Cargo, a.s. Na základě výsledků analýzy budou navržena opatření ke zlepšení vzdělání zaměstnanců v podniku ČD Cargo, a.s. Navržená opatření budou následně zhodnocena.

¹ Pro účely této diplomové práce je pojem podnik chápán ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, tj. jako obchodní společnost.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) změny v technické náročnosti výrobních podniků, otevírání nových trhů a vzestup konkurence zapříčiňují, aby podniky zdokonalovaly své výrobní procesy a zvyšovaly kvalitu služeb. Nezbytná investice podniků by podle autorů měla směřovat především do inovací vstupů, v tomto případě do lidských zdrojů.

Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádí, že schopnost zaměstnanců přizpůsobovat se uvedeným změnám by měla být známa každému podniku. K tomu, aby byl podnik schopen přizpůsobit se těmto změnám, je nutné, aby zaměstnával takové lidi, které jsou fyzicky i psychicky zdatní tyto změny přijmout. Hledáním optimálního způsobu organizace práce přispívá k efektivnímu využívání lidského potenciálu. Nejen schopnosti jednotlivých zaměstnanců, ale i vhodné vedení, pozitivní motivace zaměstnanců a komunikace se zákazníkem zvyšují efektivnost podniku (Vodák a Kucharčíková, 2011).

System vzdělávání pracovníků by neměl dle Koubka (2007) postrádat takové vzdělávací aktivity, jako jsou doškolování, přeškolování a rozvoj. V těchto vzdělávacích aktivitách se musí angažovat nejen personální útvar, ale všichni vedoucí pracovníci a odbory nebo jiná sdružení zaměstnanců (Koubek, 2007).

Koubek (2007) uvádí, že intenzitou a šíří vzdělávání pracovníků by se mělo zabývat personální oddělení v souvislosti na personální politice podniku. Personální politiky či strategie jsou různorodé v každé organizaci a to tím, že jedna skupina klade nárok na získávání již vzdělaných pracovníků, další skupina vzdělává své pracovníky, až když je to nezbytně nutné či v závislosti na vynaložených nákladech. Většina podniků podle Koubka (2007) však věnuje vzděláváním svých pracovníků maximální pozornost. Tyto podniky mají vypracovanou vlastní koncepci vzdělávání, která spočívá například ve vlastních vzdělávacích institutech. Výhodu takto vzdělávacích koncepcí spatřuje Koubek (2007) v daňové úspoře či dokonce dotačního programu ze státního rozpočtu.

1.1 Strategie vzdělání

Podle Horníka (2007) je strategie rozvoje a vzdělávání závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Tyto strategie jsou vytvářeny na dobu tří až pěti let.

Horník (2007) rozlišuje strategie dle charakteristiky podniku a to jedná-li se o podnik „na jedno použití“ nebo „revitalizující podnik“. Podnik na jedno použití je autorem popisován

jako časově omezen a délka jeho životnosti souvisí s produktem do té doby, dokud je produkt rentabilní. Takový podnik se orientuje na hotové zaměstnance, které už není třeba dále vzdělávat. Investice se v tomto případě zaměřují pouze na vstupní zácvik a snaha tohoto podniku je minimalizace nákladů do vzdělávání zaměstnanců (Horník, 2007).

Horník (2007) uvádí, že revitalizující podnik musí pružně reagovat na vnější vlivy a z tohoto důvodu musí být strategie vzdělávání propracovanější, jak je uvedeno v Tabulce 1. U větších firem se používají specialisté na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (Horník, 2007).

Tabulka 1 Strategický staffing

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Zdroj: Horník (2007, s. 19)

Horník (2007) rozděluje strategii revitalizujících podniků podle základních os:

- **Strategie rozvoje organizace a jednotlivce**, kterou dochází ke zvýšení výkonnosti celého podniku. Strategie se musí zaměřit na rozvoj obou částí, a ne pouze jedné. Obvykle klade větší důraz na jednu část oproti druhé. V současnosti se klade větší důraz na organizační vzdělávání, a to z důvodu rozvoje prostředí podniku čímž dohází k lepšímu uplatnění individuálních kvalit a jejich rozvoj.
- **Strategií difference a integrace** se dosáhne efektivního řízení podniku. Diferenciace podporuje dosahování vysoké výkonnosti, zatímco integrace se zaměřuje na vytváření prostoru společného sdílení, společného budování znalostí a dovedností a na zejména na budování pocitu závazku. Diferencující přístup se uplatňuje několika způsoby. Hlavní podstatou je vytvořit takový program, který koncipuje rozvoj tak, aby vyhovoval potřebám podniku či vlastního příjemce. Příkladem diferencujícího přístupu mohou být např. tzv. minimální a maximální laťky.
- **Strategie velkého skoku a plynulého zlepšování** se uplatňuje v situacích, kdy je třeba výrazné změny v krátkém období. Takové změny jsou vyvolány vnějšími vlivy, zatímco změny, které přichází zevnitř, vedou spíše k plynulému

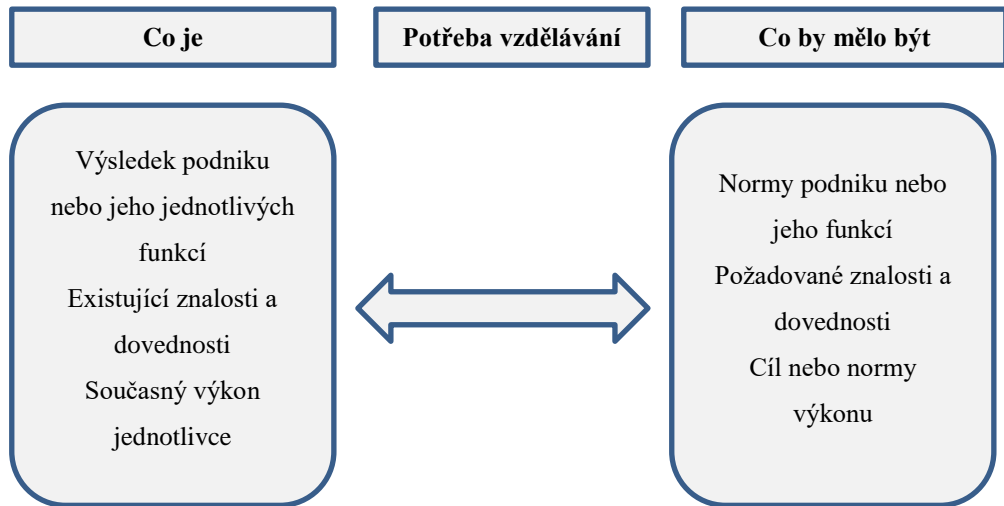
zlepšování. U strategie velkého skoku je třeba zmobilizovat různé síly, které působí jedním směrem.

1.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Palán (2002) popisuje vzdělávání jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Tyto činnosti jsou však pro jednotlivá pracovní místa rozdílné, a proto je velice důležité přesně stanovit určité požadavky vzdělávání. Dvořáková a kol. (2007) k identifikaci potřeb vzdělávání uvádějí, že podnik, který si neuvědomuje znalosti cílů a dosavadní výsledky na úrovni zaměstnanců nemůže nikdy dosáhnout efektivního vzdělávání zaměstnanců. Podobný názor má i Koubek (2007), který popisuje, že při identifikaci potřeb vzdělávání zaměstnanců se nemůže podnik opírat jen o údaje týkající se organizace, ale především o profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů, a proto by se měla potřeba vzdělávání opírat o požadavky vedoucích a řadových pracovníků.

1.2.1 Analýza vzdělávacích potřeb

Dle Bartáka (2007) umožňuje analýza potřeb zjistit, co postrádá jednotlivec nebo tým v organizaci z hlediska požadovaných znalostí. Autor porovnává, jakými způsobilostmi jednotlivci či týmy v současnosti disponují a jakými znalostmi by měli disponovat na určité pracovní místo. Barták (2007) tímto zjišťuje rozdíl mezi očekáváním a realitou vzdělání zaměstnance a následně návrh na zmenšení tohoto rozdílu. Podobně se k tomuto staví i Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85), kteří popisují, že: *„Při identifikaci potřeb vzdělání je třeba porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní (požadovanou, optimální, plánovanou) výkonnost V_p a současnou (existující, reálnou) výkonnost V_s – rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru.“* Potřeba vzdělávání je znázorněna na Obrázku 1.



Obrázek 1 Potřeba vzdělávání (Amstrong, 2002)

Cílem analýzy je dle Bartáka (2007):

- zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem,
- formulace námětů, který obsah učení a která metoda pomůže pozitivní změně,
- stanovení priorit požadavků na vzdělávání a rozvoj,
- pomocí SWOT analýzy zjistit silné a slabé stránky zaměstnance, možné očekávání a hrozby,
- podpora osobního a týmového rozvoje, včetně optimalizace a metod k jejich dosažení.

Jednotlivé kroky k dosažení cílů jsou Bartákem (2007) popsány takto:

- Zajistit shodu vrcholového managementu v otázkách strategie vzdělávání.
- Stanovení SMART cílů a na jejich základě sledovat a vyhodnocovat trendy v oblasti klíčových způsobilostí.
- Komunikovat záměry, průběžná hodnocení, výsledky i návrhy do budoucna, rozvíjet participativní vztahy s klienty.
- Procesy řídit tak aby bylo jasné kdo, co udělá, do kdy, jak a s jakým výsledkem.
- Rozvíjet firemní průzkum použitím dostupných nástrojů a technik ke zjištění hlavních potřeb.
- Výběr nejvhodnější možnosti a navrhnout strategii úspěšné realizace.

1.2.2 Techniky používané k analýze potřeb

Mezi nejznámější techniky používané k analýze potřeb vzdělávání zaměstnance patří dotazníky a rozhovory. Obě metody mají jak své výhody, tak nevýhody.

Dotazník má podle Bartáka (2007) tyto výhody:

- Shromáždění v krátkém čase velké množství informací od širokého vzorku respondentů.
- Velké množství respondentů umožňuje získat hodnotnější výsledky.
- Malá náročnost na personální a materiální požadavky.
- Možnost anonymního vyjadřování respondentů umožní získat důvěryhodnější informace.
- Standardizace otázek eliminuje různorodost pochopení, nač se tazatel ptá.

Nevýhody jsou popsány takto:

- Sestavení kvalitního dotazníku vyžaduje příslušnou odbornost.
- Častý výskyt určitého slova může způsobit jeho přeceňování, např. při zvažování priorit respondentem.
- Nebezpečí zneužití osobních dat respondentů.
- Určení případných obtíží neobjasňuje jejich příčinu.

Barták (2007) k rozhovorům uvádí tyto výhody:

- Možnost získání podrobnějších informací.
- Navození vzájemného vztahu mezi dotazovaným a dotazujícím.
- Zainteresovanost dotazovaného na určování priorit.

Nevýhody rozhovoru:

- U dotazujícího může vzniknout riziko předpojatosti.
- Časová a personální náročnost.
- Obtížné vyhodnocování získaných údajů, zejména v případě nestandardizovaného rozhovoru.

1.3 Plánování vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2011) označují vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu, projektu), jako výstupní fázi potřeb vzdělávání. Tento výstup představuje přípravu učebních osnov a materiálů, které splňují požadavky vzdělávání zaměstnanců. Armstrong (2002) dodává, že každý vzdělávací program má být tvořen individuálně s možností jeho změn či rozvoje v případě, že nastane nová potřeba vzdělávání, nebo je potřebná změna na nesoulad

vzdělávacího programu s cílem vzdělávání. Armstrong (2002, s. 503) definuje cíl vzdělávacího programu jako: „*Výsledek celého učení.*“ Autor označuje výsledek v podobě „kritérií chování“, kterých musí být dosaženo při jejich změně, tak aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné.

Plán vzdělávání obsahuje dle Bartoňkové (2010) přehled všech vzdělávacích činností podniku určených k realizaci v určitém období a je sestaven na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností zaměstnanců.

Plán je tvořen dle Vodák a Kucharčíkové (2011) z těchto fází:

1. **Přípravná fáze** obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovuje cíle vzdělávacího programu. V dlouhodobých programech jsou stanoveny i dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí. Tyto cíle jsou použity jako měřítko výsledků.
2. **Realizační fáze** je charakterizována vývojem a zpracováním jednotlivých etap vzdělávacího programu. Jde o určení průběhu vzdělávání. Na začátku realizační fáze je nutné stanovit vhodné techniky vzdělávání. Při volbě techniky je důležité brát zřetel na lidský faktor z pohledu intelektuálních schopností, zařazení na pracovní místo a jejich motivaci. Další ohled by neměl také opomínat počet účastníků, priority podniku a vzájemnou potřebu spolupráce mezi lektorem a účastníkem.
3. **Fáze zdokonalování** je část procesu tvorby vzdělávacího plánu. Zabývá se hodnocením jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem k jeho cílům. Tímto procesem se hledají možnosti ke zlepšení celého procesu vzdělávání. Mimo hodnocení je ve fázi zdokonalování také nutné prověřovat informovanost účastníků o akci, úrovně organizačního zajištění včetně ubytování a stravy, zajištění dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti lektorů.

Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádějí, že k dobrému plánu vzdělávání patří jeho nutnost obsahu odpovědí na následující otázky:

- **Jaké téma vzdělávání?** Vzdělávání by mělo posunout účastníky dále k získání nových a kvalitních kompetencí. Téma musí být postaveno tak, aby byly dodrženy požadavky podniku.
- **Jaká bude cílová skupiny?** Je vhodné, aby cílová skupina účastníků byla homogenní. Účastníci by tedy měli mít stejné funkční zařazení, byli na stejné úrovni ve vědomostech a schopnostech.
- **Jaká metoda a technika vzdělávání se realizuje?** Výběr vhodné metody na podporu aktivity a tvořivosti pracovníků.

- **Která vzdělávací instituce?** Na trhu působí velké množství vzdělávacích institucí. Vzdělávání v podniku může být realizována těmito institucemi. Zvolení vhodné instituce by mělo vycházet z předešlé zkušenosti podniku, referencemi od jiných podniků atd.
- **Jaké časové období?** Zda bude vzdělávání kontinuálním procesem, bude se opakovat v pravidelných intervalech či se jedná o jednorázové školení.
- **Místo kde se vzdělávání uskuteční?** Místem může být přímo pracoviště v podniku nebo mimo podnik.
- **Jaké jsou náklady?** Do těchto nákladů je nutné připočítat nejen přímé náklady na vzdělávání, ale také vyčíslené náklady na vynaložení pracovního času účastníků.

1.4 Metody vzdělávání

Barták (2015) se vyjadřuje k metodám vzdělávání tak, že každá metoda vzdělávání je realizována individuálně na základě lektorových zkušeností k dosažení požadovaného výsledku vzdělání zaměstnance. Lektor by měl podle Bartáka (2015) klást důraz na poskytování či upevňování poznatků, pěstování dovedností a návyků, nebo praktických zručností zaměstnance.

Metody vzdělávání jsou Bartákem (2015) řazeny do třech základních skupin.

1. Monologické jsou založeny na ústním vztahu lektora se zaměstnancem. Informace jsou v tomto případě předávány slovní interakcí. Sdělování informací by mělo mít určitou posloupnost pro lepší pochápaní ze strany zaměstnance. Struktura monologické metody by se měla držet úvodu, statě a závěru. Mezi nejčastější používané monologické metody patří:

Přednáška je cílevědomý a časově delší projev, ve kterém lektor předává své informace v oboru. Jevy zde lektor rozebírá logicky a uspořádaně a v závislosti na jejich souvislostech. Při přednášce je nutná koncentrace a myšlenkové úsilí z důvodu lepšího přijímání a sdělování informací.

Koubek (2007) dodává, že se přednáškou poskytují teoretické znalosti či faktické informace. Výhodou této metody je podle Koubka rychlost přenosu informací a nenáročnost technického vybavení. Ovšem nevýhodou této metody je, že se jedná o jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky.

Vysvětlování je metoda, u níž lektor využívá analyticko-hodnotících postupů. Toto přináší účastníkovi snadnější pochopení určitého jevu za předpokladu, že

vysvětlované informace jsou relevantní a sám je chápe. Lektor by měl vysvětlovat jevy přiměřeným tempem s pauzami na vstřebání či pochopení látky.

Vyprávění je charakterizováno jako odlehčený živý popis událostí, týkajících se lidí, dějů, nebo prožitků. Vyprávění spočívá v oslovení citu a rozumu posluchače. Tím se dosáhne pozorného sledování, promýšlení jeho obsahu a udržení lepší pozornosti posluchače.

2. Dialogická metoda je založena na vztahu účastníka a lektora, eventuálně účastníků mezi sebou. Charakterizuje se jako diskusní setkání, výměny zkušeností, workshopy apod. Základem této metody jsou otázky položené lektorem. Otázky by v tomto případě měly probouzet samostatné myšlení, sugestivní slovní interakcí regulovat učení a řídit proces vzdělávání k dosažení cíle.
3. Skupinová metoda zahrnuje různé druhy školení s využitím workshopů a seminářů. Cílem je navodit sociální a komunikační vztahy mezi účastníky. Častými představiteli skupinové metody jsou:

Kurz je základní jednotkou skupinové metody vzdělávání. Cílem kurzu je poskytovat systematické a ucelené informace v předem určeném čase a rozsahu.

Seminář je chápán jako zaměstnání, v němž účastníci zpracovávají předem určený úkol a při tom si vyměňují poznatky a vlastní zkušenosti. Tím dochází k prohloubení znalostí, které byly v předchozích časech získány a k usnadnění aplikace praktických dovedností.

Workshop využívá kombinace slovních i názorných, demonstračních, samostatných prací účastníků. Je zde kladen důraz na vysokou didaktickou připravenost lektora a samostatnou práci účastníků.

1.4.1 Vzdělávání na pracovišti

Podle Armstronga (2002) se nových znalostí nebo úkolů, které jsou schopny dosáhnout požadované úrovně vzdělání zaměstnanců se dobře dosáhne aplikací vzdělávacích programů uvnitř podniku, takové vzdělávání se řadí na tři základní místa, ve kterých dochází ke vzdělávání. Tato místa jsou Armstrongem popisována jako:

1. Místo pro seminář, kde dochází ke vzdělávacím procesům. Zde dochází k oddělení vzdělávacích procesů a práce. Je to určitá forma vzdělávací techniky probíhající mimo pracoviště nebo v jeho těsné blízkosti. Vzdělávací proces, může probíhat v podnikovém vzdělávacím zařízení nebo nedisponuje-li podnik takovým zařízením může probíhat rovnou na pracovišti.
2. Pracoviště, kde dochází přímo ke vzdělávacímu procesu. Díky tomu dochází k různým aktivitám, které jsou v jisté míře členěné. Vzdělávání je zaměřeno na odborné vzdělávání pracovníků.
3. Vzdělávání a práce jsou synchronizovány v jednom místě. Vzdělávání je zde integrováno do každodenního výkonu práce. Zaměstnanec zde získává znalosti a dovednosti tím, že se zabývá výzvami, které na něj práce klade. Toto může být charakterizováno jako soustavné a nikdy nekončící vzdělávání. Dle Zuboffa (1998) není učení něco, co vyžaduje čas vyčleněný z produktivní činnosti; učení je srdcem produktivní činnosti.

Armstrong (2002) ještě uvádí, že podnik musí sám posoudit, jak může vzdělávací program na pracovišti přispět k dosažení požadované úrovně vzdělání zaměstnance. Management by se měl dle autora především zabývat těmito činnostmi:

- Zvyšovat podnětnost práci, a to především díky vytvářením pracovních míst a pracovních činností a vytvořím takového prostředí, které bude správné pro vzdělávání na pracovišti.
- Formace dovedností všech vedoucích pracovníků zařazených do vzdělávacího programu, tak aby podporovali a usnadňovali vzdělávání zaměstnanců.
- Podporou týmového vzdělávání, což může přispět i k vytvoření strategie řízení znalostí, sloužící k eliminaci výsledků neformálního vzdělávání, které je chápáno jako učení z vlastních zkušeností.
- Propojení neformálního vzdělávání v základních dovednostech s neformálním.
- Vytvořením kultury vzdělávání, ve které je prioritou význam vzdělávání.

1.4.2 Vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou dle Armstronga (2002) používané ve formálních kurzech vzdělávání konané ve vzdělávacích zařízeních, které jsou speciálně zařízeny a vybaveny i s příslušným personálem. Armstrong ještě dodává, že používáním systematických metod vzdělávání takového zařízení a školených lektorů znamená rychlé a často

také hospodárné osvojení znalostí a dovedností účastníků. Autor toto vzdělávání označuje jako nejlepší způsob k získání pokročilejší manuální nebo administrativní dovednosti a naučit se velké množství o podnikových procedurách a produktech podniku.

Koubek (2007) dodává, že používání metody vzdělávání mimo pracoviště je většinou využíváno u hromadného vzdělávání skupin účastníků. Koubek ve své publikaci rozděluje tuto metodu vzdělávání na:

- **Přednáška**
- **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)**
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování)** je metoda založená na zprostředkovávání znalostí a dovedností názorným způsobem na vývojových pracovištích, za použití audiovizuálních pomůcek, počítačů a dalších pomůcek.
- **Případová studie.** Jedná se o často používanou a rozšířenou metodu. Výhoda je spatřována v případové studii napomáhající k rozvoji analytické myšlení a schopnosti nalézt řešení problémů. Nevýhodou je uváděna v požadavcích na přípravu studie a na vzdělavatele.
- **Workshop**
- **Brainstorming** je varianta případové studie, kde skupina vzdělávaných je vyzvána k tomu, aby každý účastník navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je zahájena diskuze o navrhovaných řešeních. V diskuzi se hledá nejlepší možné řešení problému. Výhoda je uváděna ve formě nových návrhů a přístupů k řešení problémů.
- **Simulace** se častěji zaměřuje na praktickou zkušenost. Účastníkovi je předložen scénář, ve kterém je popsána situace, se kterou se může setkat na pracovišti a cílem této metody je, aby účastník v určitém čase učinil rozhodnutí k dané věci. Výhoda přichází v účinnosti pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.
- **Hraní rolí (manažerské hry)** Účastníci na sebe berou předurčenou roli a v ní objevují mezilidské vztahy včetně konfliktů a vyjednávání. Tyto role jsou účastníkům určeny podle předem daného scénáře, kde mají určitý prostor pro dotváření role. Výhodou této metody je samostatné myšlení a reagování účastníků. Nevýhoda metody je v organizační přípravě a velkém požadavku na lektora.

- **Assessment centre** je velmi vyhledávanou metodou při výběru a vzdělávání zaměstnanců. Účastník řeší problémy a úkoly, které jsou obsahem každodenní náplně práce účastníka. Cílové úkoly a problémy jsou často náhodně generovány a vyhodnocovány počítačem. Assessment centre představuje metody případových studií, simulace a hraní rolí.
- **Outdoor training** je metoda, která využívá pohybové aktivity ve veřejném prostoru. Účastníci se při pohybové aktivitě učí např. hledat optimální řešení určitého úkolu, komunikaci se spolupracovníky nebo spolupráci v týmu. Výhodou této metody je nejen týmová spolupráce, řešení krizových situací, ale také relaxace.
- **E-learning** je oblíbená metoda při níž dochází ke vzdělávání účastníka pomocí počítače. Počítač napomáhá simulovat pracovní úkoly a problémy a usnadňují vzdělávání pomocí grafů, obrázků či schémat.

1.5 Odpovědnost za realizaci vzdělání

Armstrong (2002) uvádí, že ke vzdělávání většinou dochází při výkonu pracovní činnosti a probíhá formou koučování, plánovaného získávání zkušeností a seberozvíjením. Armstrong přisuzuje odpovědnost za vzdělávání nejen manažerům, ale i samotným pracovníkům. Vyšší management musí podle autora vybudovat učící se organizaci, v níž manažeri přiznají, že vzdělávání představuje klíčovou složku jejich role a také kritérium, podle kterého budou hodnoceni.

Armstrong (2002) dodává, že úloha vzdělávacího útvaru spočívá v poskytování rad a vedení lektorů k plnění jejich vzdělávacích povinností. Ve velkém počtu podniků jsou podle Armstronga vzdělávací útvary zapojovány čím dál méně do vlastní realizace vzdělávání a podniky stále více spoléhají na externí vzdělávací instituce. Autor popisuje odpovědnost vzdělávacím útvarům za následující aktivity:

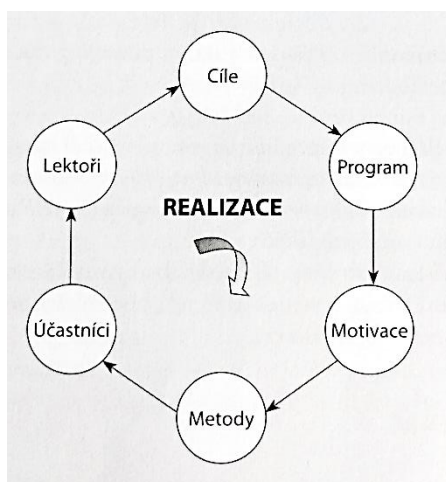
- Vytvoření vzdělávací strategie, která přispívá k úspěšné realizaci podnikové strategie.
- Analýza a identifikace potřeb vzdělávání v podniku.
- Příprava plánů a rozpočtů vzdělávacího programu.
- Zjišťování možností zajištění vzdělávacího programu mimo podnik, výběr externích lektorů, specifikace požadavků na externí lektory.
- Organizace interních vzdělávacích programů.
- Vzdělávání manažerů, mistrů a mentorů.

- Poskytnutí pomoci v přípravě a realizaci plánů osobního rozvoje zaměstnancům.
- Sledování a vyhodnocení efektivnosti vzdělávacích programů.

Likerovo a Meierovo (2016, s. 294) moto výuky zní: „*pokud se student něco naučil, je to proto, že ho to naučil jeho školitel.*“ Na základě tohoto mota, přisuzují Liker a Meier odpovědnost za vzdělávání vždy lektorovi. Autoři ještě dodávají, že bez ohledu na okolnosti se lektor nemůže zbavit odpovědnosti za výsledky účastníka, a to i v případě kdy ho někoho požádá, aby mu na jeho účastníka dával pozor. Podle Likera a Meiera (2016) je lektorova jistota ve správném vzdělávání účastníka založena na jeho pozorování. Takové pozorování chápou někteří lektoři jako kontrolování a tím u lektorů vznikají obavy, aby účastníci toto pozorování nevnímali negativně. Liker a Meier vysvětlují, že lektor si musí pozorování připouštět jako projev zájmu o účastníka, a ne jako jeho kontrolu nebo snahu přistihnout účastníka při chybě.

1.6 Realizace vzdělávacích programů

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se proces realizace vzdělávání se skládá z několika podstatných prvků, jak je uvedeno na Obrázku 2.



Obrázek 2 Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Jednotlivé prvky jsou vysvětleny dle autorů takto:

- **Cíle**, které se určují na základě stanovených potřeb vzdělávání. Z důvodu jednoznačnosti významu cílů je lepší je rozdělit do dvou skupin, a to na cíle programové (Zahrnují se cíle celého vzdělávacího programu.) a cíle kurzu (Obsahují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit.). Cíle musí konkretizovat podmínky k dosažení požadovaného chování, popřípadě musí být definovány normy, které posuzují, zda bylo dosaženo požadovaného chování.

- **Program** musí být sestaven tak, aby vzdělávání bylo efektivní čili, že se účastník naučí to, co má. Efektivní program nesmí postrádat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. K dosažení plynulého a bezproblémového vzdělávacího programu je zapotřebí, aby se účastník mohl vyjádřit ke všem částem programu. Tím se odstraní nejasnosti v programu nebo naopak přidají témata do vzdělávacího programu, aby bylo dosaženo účastníkového očekávání od vzdělávacího programu.
- **Motivace** k učení a zvyšování vlastního potenciálu je významný prvek vzdělávání. Má-li účastník jasný cíl, je třeba přihlédnout k motivaci účastníka. Motivací se rozumí zdokonalování znalostí, schopností a dovedností, která ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Jestliže účastník očekává přínos ze vzdělávacího programu, je nutné zabývat se motivací a stimulací účastníka. Motivací se vyjadřuje působení vnitřní hybné síly v psychice účastníka na jeho jednání (Lejsková, 2003). Autorka dodává, že Vnitřní síla se nazývá motiv. Lejsková (2003, s. 63) následně motiv definuje jako: „*pohnutku, která lidskému chování dává psychologický smysl, je tedy příčinou určitého lidského chování.*“. Stimulací se rozumí dle Vodáka a Kucharčíkové proces navozování motivace za působení vnějších sil.
- **Účastníci** každý účastník má vlastní styl učení. Někteří dávají přednost praktickému cvičení, při kterém se učí z vlastních chyb, zatímco jiní dávají přednost abstraktní diskusi a další upřednostňují získávání informací, které následně přenášejí do svého prostředí. Buckley a Caple (2004) rozdělují ve své publikaci účastníky do čtyř základních stylů učení:
 1. **Aktivista** se cítí dobře tady a teď. Má snahu projevit se v krátkodobých činnostech. Obtěžuje je realizace dlouhodobých činností. Nejlépe se učí při vzniku nových zkušeností, nebo když se mohou sami účastnit krátkých činností hned na místě.
 2. **Reflektor** je osoba, která odráží názory. Rád uvažuje o zkušenostech a zkoumá je z různých úhlů pohledu. Účastník nejprve analyzuje shromážděné informace a následně začne provádět činnost. Mají sklon k opatrnosti.
 3. **Teoretik** touží po základních principech, teoriích a systémech. Jejich předností je racionalita a logika. Nebývají spokojeni se subjektivními

zkušenostmi. Rádi však spojují neslučitelná fakta do konkrétních teoriích.

4. **Pragmatik** pátrá po nových informacích a myšlenkách, které mohou hned aplikovat do praxe. Problémy přijímají jako výzvu. Vyhovuje jim vidina jasného spojení probírané teorie s praktickou činností.
- **Lektoři** musí vykonávat různé činnosti, kterými jsou např. příprava, realizace, vyhodnocování vzdělávacího procesu atd. Dobrý lektor musí být vyzrálou a vnitřně integrovanou osobností. Tímto si lektor zajistí nejen respekt a důvěru vůči účastníkům, ale také si dokáže zachovat odstup ve vypjatých situacích. Další předpoklad pro úspěšného lektora je vysoká míra sociální inteligence, která je potřebná pro lektorovo fungování v mezilidských vztazích, což kromě komunikačních dovedností znamená i empatii, zvládnutí emocí, a i jisté osobní kouzlo lektora (Svatoš a Lebeda, 2005). Platí, že lektor by měl hodně naslouchat, podporovat, povzbuzovat účastníky, poskytovat jim zpětnou vazbu, být trpělivý a do vysvětlovat nejasnosti. Musí také poskytovat dostatečný čas na pochopení a nedávat příliš snadné ani příliš těžké úkoly účastníkům. Lektorova úloha spočívá v přispívání k pochopení vzdělávání jako důležitého nástroje dosahování cílů podniku.

Horník (2007) rozděluje proces realizace vzdělávání na tři základní fáze:

1. Příprava – Je činnost, která je potřebná k úspěšné realizaci vzdělávacího programu. Příprava spočívá v připravenosti lektora, učebních materiálů a pomůcek. Lektor by se měl na svou činnost připravovat průběžně a na určitou akci. Bez učebních materiálů a pomůcek se lektor ocitá ve velmi náročné situaci. Proto příprava těchto pomůcek se také nesmí podceňovat.
2. Vlastní realizace – Začíná dostavením se lektora na stanovené místo. Při zahájení je důležité seznámit účastníky se vzdělávacím programem a jeho cíli. Je důležité zahájení neuspěchat a zároveň vzbudit v účastnících pocit jistoty. Po zahájení by měl lektor postupovat dle programu a podle potřeby řídit tempo vzdělávacích činností. Při realizaci vzdělávání dochází i k vytváření nenadálých situací. Mezi takové situace se řadí všechny situace, které se vymykají zadaným a předpokládaným reakcím vzdělávacího programu. Jedná se především o situace vznikající např. nevyváženou skladbou účastníků, přítomností rušiče, pasivními účastníky či poznámky vůči nepřítomným. Tyto situace by měl lektor umět vyřešit tak aby nebyl narušován řádný průběh vzdělávacího programu.

3. Transfer – Ukončení vzdělávacího programu by nemělo končit pouze odjezdem účastníků nebo vyplněním dotazníku spokojenosti, ale mělo by být obohaceno o další činnosti. Činnosti mají motivovat účastníka, aby své získané znalosti a dovednosti vyzkoušel v praxi. Těmito činnostmi mohou být např. realizace domácího úkolu, provádění krátkých workshopů, reference svým kolegům nebo vypracování vlastního projektu.

1.7 Vyhodnocení vzdělávání

Hamblin (1974) vidí proces vyhodnocování vzdělávání jako každý pokus získat informace o účincích určitého vzdělávacího procesu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.

Koubek (2007) k vyhodnocování vzdělávání dodává, že je základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocení účinnosti programu stanovení kritérií hodnocení. Především je to z důvodu obtížně kvantifikovatelné charakteristiky vzdělávání a kvalifikace. Velikost změny vzdělávání lze podle Koubka (2007) zjistit nepřímo či dokonce spekulativním způsobem a nezbývá tedy nic jiného než se uchýlit k rozmanitosti kritérií a postupu vyhodnocení.

Koubek (2007) dále uvádí, že jedním ze způsobů se nabízí možnost porovnávání výsledků vstupních testů účastníků se závěrečnými testy po ukončení vzdělávacího programu. Problémem tohoto způsobu je sestavení takového testu, který změří současnou úroveň vzdělání a sestavení výstupního testu, protože testování může být ovlivněno momentálním rozpoložením testovaného a vnějšími vlivy, za nichž se testování uskutečňuje. Jak popisuje Koubek (2007), tak se následný problém vyskytuje při vyhodnocování vstupních a výstupních testů, kde dochází ze strany hodnotitele ke sklonu připisování výsledků pozitivních rozdílů vzdělávacímu programu. S následky negativních rozdílů si však většinou hodnotitel neví rady (Koubek, 2007).

Dalším nabízejícím způsobem se autorem nabízí monitorování vzdělávacího programu či procesu. Tento monitoring se týká hodnocením účinnosti zvolených postupů, popřípadě hodnocením koučů, a pokud hodnocení přichází z hodnot testů, platí to a samé jako v předchozím případě. Koubkův názor je, že při zvolení možnosti hodnocení pozorovateli či odborníky dochází k subjektivitě, protože hodnotitel má totiž sklon upřednostňovat ty metody, které sám řadí jako prioritní.

Problém je dle Koubka (2007) identifikovatelný při snaze kvantifikování přínosu vzdělávání dle ekonomických ukazatelů, kterými jsou například zvýšení prodeje, snížení

nákladů, zvýšení produktivity práce atd. Na tyto ekonomické ukazatele působí mnoho různých faktorů, a tudíž se nemůže přesně určit přínos vzdělání zaměstnance.

Koubek (2007) dále popisuje, že také nelze jednoznačně určit čas, který by měl být mezi zkoumanou efektivností vzdělání po ukončení vzdělávacího procesu a následnou přidanou hodnotou ze vzdělání, a proto je nejběžnější způsob hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení. Hodnocení je zaměřeno na tyto okruhy:

1. Zda byly použity adekvátní nástroje, technické vybavení, časový plán a obsah vzdělání.
2. Odezva, postoj a názor účastníků vzdělávacích programů.
3. Osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. K tomuto slouží test bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu.
4. Míra uplatnění vzdělání v praxi. Zde však nesmí být opomenut čas potřebný k postupnému rozvoji získaných znalostí.

Při vyhodnocování vzdělávacích programů by si měl neustále uvědomovat, kde jsou hranice možností hodnocení vzdělávacích procesů a jeho relativita (Koubek, 2007).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZDĚLÁVÁNÍ STANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO, a.s.

2.1 Představení dopravního podniku ČD Cargo, a.s.

Podnik ČD Cargo, a.s. byl založen 1. prosince 2007, jako dceřiný podnik Českých drah a.s. Podnik se specializuje na přepravu nákladů po železnici.

ČD Cargo, a.s. v současnosti zaměstnává cca 7 000 zaměstnanců. Podnik se pyšní titulem největšího železničního dopravce. Nabídka služeb spočívá především v přepravě nákladů od surovin až po výrobky s vysokou přidanou hodnotou.

Objem přepravy patří mezi pět největších železničních dopravců v rámci členských zemí EU (Evropská unie). Služby jsou poskytovány zhruba na tisíci místech v České republice a prostřednictvím dceřiných společností i po celé Evropě. Podnik ČD Cargo, a.s. má k dispozici 900 lokomotiv s elektrickým či naftovým pohonem. Cílem podniku je zachovat si pozici lídra na trhu železniční nákladní dopravy v České republice a ve středoevropském regionu a současně být efektivní zákaznický orientovaný podnik (ČD Cargo, 2018).

Dle ČD Cargo, a.s. (2018) patří mezi základní cíle podniku:

- „Rozšiřovat nabídku služeb včetně zahraničních úseků a realizace nejen po železnici.“
- „Rozšířenou nabídkou oslovovat ve větší míře napřímo nové zákazníky, preferovat víceleté smlouvy.“
- „Rozšiřovat teritoriální působnost – aktivní vstup na další trhy a posílení role ČD Cargo, a.s. v mezinárodních přepravách. Pro expanzi do zahraničí využít potenciálu společností s kapitálovou účastí.“
- „Získat licenci dopravce ve vybraných zemích, včetně dalších nutných dokumentů, za účelem provozování drážní dopravy na infrastruktuře v zahraničí. Postupně navyšovat tržní podíl v těchto zemích.“
- „Prostřednictvím terminálů s majetkovým podílem ČD Cargo, a.s. rozvíjet segment intermodálních přeprav.“
- „Zvyšováním produktivity kapacit a celkovým zefektivněním provozu a obchodních aktivit posílit konkurenceschopnost podniku na přepravním trhu.“
- „Realizovat dopravní a přepravní výkony v požadované kvalitě dle požadavků zákazníka.“
- „Rozšířit park hnacích vozidel o nové interoperabilní lokomotivy schopné provozu na evropské železniční síti.“
- „Optimalizovat údržbu a opravy hnacích vozidel a nákladních vozů.“

- „Do roku 2020 stabilizovat ziskovost hlavní činnosti a ostatního podnikání a vytvořit konkurenceschopný podnik, jehož výrobní kapacity – především vozový park, budou reflektovat aktuální potřeby trhu.“
- „Usilovat o jednoznačné nastavení dlouhodobé dopravní politiky státu včetně pravidel pro zpoplatnění železniční a silniční infrastruktury.“
- „Optimalizovat provozní činnosti vedoucí k efektivnímu využití provozních prostředků a kapacit s cílem snižovat náklady.“
- „Zaměřit se na rozvoj zaměstnanců, zvyšování jejich odborné a jazykové vybavenosti, a dále na rozvíjení spolupráce s technicky zaměřenými učilišti i školami.“

2.2 Struktura podniku

Dopravní podnik ČD Cargo, a.s. se dělí na pět základních organizačních jednotek.

- Generální ředitelství
 - Úsek v přímé řídicí působnosti představenstva podniku
 - Úsek provozu
 - Úsek obchodu
 - Úsek finančního ředitele
- Provozní jednotky (PJ) jsou výkonnými jednotkami pro zabezpečení provozních a přepravních činností ČD Cargo, a.s. PJ se dále člení na provozní pracoviště.
 - Praha
 - Ústí nad Labem
 - Ostrava
 - České Budějovice
 - Brno
 - Česká Třebová
- Střediska oprav kolejových vozidel (SOKV) jsou výkonnými jednotkami pro údržbu a opravy železničních kolejových vozidel. SOKV se dále člení na Opravny kolejových vozidel.
 - České Budějovice
 - Ostrava
 - Ústí nad Labem
- Řízení provozu (ŘP) je výkonnou jednotkou se specifickým posláním v oblasti řízení provozu.

- Odúčtovna přepravních tržeb (OPT) je výkonnou jednotkou se specifickým posláním v oblasti účtování tržeb.

2.3 Odborná způsobilost zaměstnanců

Podmínky pro odbornou způsobilost zaměstnanců zajišťující obsluhu, údržbu, opravy a kontrolu dráhy nebo drážních vozidel jsou uvedeny v zákoně o drahách číslo 266/1994 sbírky. Dle zák. č. 266/94 sb. musí být tito zaměstnanci školeni a jejich odborná způsobilost musí být ověřena odbornou zkouškou. Podmínky k dosažení a udržování odborné způsobilosti zaměstnanců stanovuje provozovatel dráhy a dopravce ve vnitřním předpisu o odborné způsobilosti. Česko (2018) definuje obsah vnitřního předpisu takto: „*Předpis stanoví způsob získání odborné způsobilosti, tj. průběh přípravy k odborné zkoušce a průběh vlastní zkoušky, i systém pravidelného školení, a to podle pracovních činností.*“.

Kontrolu odborné způsobilosti zajišťuje provozovatel dráhy nebo dopravce v působnosti své podnikatelské činnosti či uzavřením smluvního vztahu s akreditovanou společností. Akreditaci podle uděluje drážní správní úřad právnické nebo fyzické osobě, která musí dle zák. č. 266/94 sb. doložit platné živnostenské oprávnění, vytvořený plán pro zajištění teoretické i praktické části školení, lektori disponují dostatečnou odbornou způsobilostí a praxí, má prostory a pomůcky nezbytné pro poskytování školení a uhradila drážnímu správnímu úřadu správní poplatek.

Společnosti, která hrubým způsobem porušuje podmínky pro udělení akreditace, bude akreditace odejmuta drážním správním úřadem.

2.3.1 Požadavky na zaměstnance

Aby mohl uchazeč získat odbornou způsobilost, musí splňovat určité požadavky, které jsou na něj kladeny vyhláškou ministerstva dopravy číslo 16/2012 sbírky, o odborné způsobilosti osob řídících drážní vozidlo a osob provádějících revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení. Podle vyhlášky ministerstva dopravy číslo 16/2012 sbírky, patří mezi odborné znalosti, jejichž ověření je nezbytné pro vydání osvědčení o odborné způsobilosti:

- **Teoretické znalosti** v oblasti konstrukce, výroby, montáže, provozu, oprav a kontrol určených technických zařízení a souvisejících právních předpisů a technických norem.
- **Praktické znalosti** v oblasti projektování, konstrukce, výroby, montáže, provozování nebo oprav určených technických zařízení a v oblasti činnosti

spojené s prováděním revizí, prohlídek a zkoušek určených technických zařízení.

- **znalosti v oblasti elektrotechniky.** Tyto znalosti se ověřují dokladem o kvalifikaci.

Odborné způsobilosti jsou dle určitého pracovního zařazení stanoveny v interních normách ČD Cargo, a.s. Dle Plochého (2009) stanovuje míru odborné způsobilosti zaměstnanců ředitel jednotky organizační struktury (JOS).

Zaměstnavatel je povinen podle Plochého (2009) „vytvořit pro zaměstnance podmínky k prohlubování a udržování odborné způsobilosti k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě“. Zaměstnavatel má další oprávnění a tím je nařizení zaměstnanci účast na školení, které udržuje a prohlubuje odborné způsobilosti.

2.3.2 Pozastavení a ztráta odborné způsobilosti

Pozastavení či ztráta odborné způsobilosti může být učiněna hned z několika důvodů. Jeden důvod je uveden ve vyhlášce o systému bezpečnosti provozování dráhy a drážní dopravy a postupech při vzniku mimořádných událostí na dráhách č. 376/2006 sbírky. Tento důvod pozastavení či ztráty odborné způsobilosti je popisován jako vznik mimořádné události na dráze, při níž dojde k rozrušení zaměstnance takovým způsobem, že nemůže dále vykonávat svou činnost. Dle vyhlášky ministerstva dopravy číslo 16/2012 sbírky je „*Pověřená osoba na místě mimořádné události podle její povahy postupuje podle pokynů orgánů činných v trestním řízení a zaměstnanec Drážní inspekce, jsou-li přítomni, zejména rozhodne o pokračování pracovní činnosti zúčastněných zaměstnanců provozovatele dráhy a dopravce, kteří jsou prokazatelně rozrušeni vznikem mimořádné události nebo u kterých lze předpokládat odpovědnost za její vznik, jde-li o mimořádnou událost s následkem smrti, újmy na zdraví nebo značné škody na majetku a nejedná-li se o práce záchranné.*“.

Dalším důvodem k pozastavení či ztrátě odborné způsobilosti je rozhodnutí zaměstnavatele. Rozhodnutí je z několika důvodů:

- Neúspěšný výsledek periodické či mimořádné zkoušky.
- Nevykonával-li zaměstnanec pracovní činnost související s odbornou zkouškou po dobu delší než 12 měsíců.
- Jestliže se zaměstnanec nezúčastnil dvou po sobě jdoucích povinných školeních stejné části, nebo zaměstnanec nevyužije ani náhradního termínu.
- Při ověření znalostí mimořádnou zkouškou dojde ke zjištění neznalostí zaměstnance.

2.4 Zkoušky

Zkouškou zaměstnavatel zjišťuje, zdali je zaměstnanec teoreticky a prakticky připraven k samostatnému vykonávání povolání. Po úspěšném vykonání předepsané zkoušky může být zaměstnanec zařazen do samostatného výkonu pracovní činnosti.

Pokud není interní normou stanoveno jinak, tak jsou zkoušky komisionální. Komise je složena z předsedy a potřebného počtu dalších členů. Zkušební komise musí být složena nejméně ze dvou členů, kteří musí být zaměstnanci znalí pracovní činnosti a oboru zkoušeného. Za správnou činnost zkušební komise, za řádnou organizační a metodickou přípravu zkoušky a za závěrečné hodnocení zkoušky odpovídá předseda zkušební komise.

Zkoušky jsou složeny z písemné a ústní části, kde písemná část zkoušky musí předcházet ústní části. Zkoušky jsou děleny na:

- **Odborná zkouška** musí být vykonána všemi zaměstnanci, kteří přímo zasahují do řízení a provozování dráhy a drážní dopravy ještě před zahájením samostatného výkonu pracovní činnosti, pro kterou je předepsána. U ostatních zaměstnanců je nutné splnění zkoušky do doby 3 měsíců od vykonávání pracovní činnosti. Platnost zkoušky trvá po celou dobu výkonu pracovní činnosti, splnil-li zaměstnanec všechna předepsaná povinná školení a semináře.
- **Mimořádná zkouška** je nařízena při vydání nových nebo změně technických norem železnic, interních norem ČD Cargo, a.s. a případně dalších dokumentů obdobného charakteru. Tato zkouška není komisionální. Mimořádnou zkouškou se opětovně nabývá ztracená či pozastavená odborná způsobilost.
- **Periodické zkoušky** se vykonávají v určených cyklech stanovené osnovou příslušné zkoušky. Jedná se o zkoušky nekomisionální (mimo pravidelného přezkoušení zkoušky) a vykonávají se v rozsahu odborné zkoušky, resp. zkoušky způsobilosti. Za dodržení lhůty periodického přezkoušení odpovídá ředitel JOS.
- **Rozdílové zkoušky** se vykonávají, pokud zaměstnanec má již požadovanou zkoušku vykonanou u jiného dopravního podniku. Po úspěšném vykonání rozdílové zkoušky je zaměstnanci uznána požadovaná odborná zkouška v plném rozsahu.
- **Zkouška způsobilosti** je vykonána pro zabezpečení samostatného provádění jednoduchých dílčích úkonů v železničním provozu, ke kterým nemusí mít zaměstnanec znalosti v úplném rozsahu odborné zkoušky. Tyto zkoušky

nenahrazují odbornou zkoušku. Obsah zkoušek způsobilosti stanovují interní normy.

- **Zkouška praktické způsobilosti** se vykonává před zařazením zaměstnance k pracovnímu výkonu. Zkouškou se ověřuje praktická znalost zaměstnance obsluhovat např. zabezpečovacího zařízení, radiostanic, informačních systémů, mobilních telefonů určených k řízení a organizování drážní dopravy, nouzové zastavení vlaku, obsluha kolejové váhy apod. Pokud zavádění nových technologií vyžaduje odbornější přípravu zaměstnance s obsluhou, údržbou a montáží, musí být příprava sjednána mezi dodavatelem zařízení a příslušnou JOS. Jeli potřeba k prověřování znalostí takto zaváděné technologie, dohodne se způsob dokladování ověřování znalostí mezi dodavatel technologií a příslušnou JOS. Požadavky na takovéto školení vytváří JOS prostřednictvím odboru 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. u dodavatele.

2.4.1 Organizace zkoušek

Organizaci, výkon a evidenci zkoušek zprostředkovává odbor 13 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Rozsah jednotlivých zkoušek je uveden v interních normách ČD Cargo, a.s. Organizací zkoušek se vytváří potřebné podmínky pro uvedenou činnost. Zabezpečení této organizace zajišťují vedoucí zaměstnanci. Zaměstnanec má povinnost dostavit se v předem určené době ke zkoušce a předložit „Výkaz zkoušek“. Pokud se jedná o odbornou zkoušku, předkládá zaměstnanec ještě „Plán výcviku“. Školitel může v pozvánce ke zkoušce požadovat donesení ostatních pomůcek souvisejících se zkouškou.

Délka zkoušky nesmí být v pracovním dni delší než 6 hodin. Jestliže zkouška trvá více dní, je stanoven časový rozvrh zkoušky a zaměstnanci jsou s ním včas seznámeni.

Předsedu zkoušející komise jmenuje na návrh ředitelů odborů Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. ředitel odboru 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Před zahájením každé zkoušky je předseda komise povinen, dotázat se každého zkoušeného zaměstnance, zda mu nebrání nějaké osobní důvody ve vykonání zkoušky. Jestliže zkoušející zaměstnanec odstoupí od zkoušky, musí toto potvrdit zápisem a podpisem v „Příhlášce ke zkoušce“. Náhradní termín zkoušku mu je vystaven po dohodě s příslušným ředitelem JOS. Předseda dále seznámí účastníky s průběhem zkoušky.

Počet ústně zkoušených zaměstnanců nesmí být větší než sedm v jedné skupině u každého druhu zkoušek. O počtu písemně zkoušených zaměstnanců rozhoduje předseda komise. Při používání počítačů se počet zkoušejících zaměstnanců určuje podle počtu počítačů.

2.4.2 Hodnocení zkoušek

O výsledku komisionální zkoušky rozhoduje předseda zkušební komise. O výsledcích nekomisionálních zkoušek rozhodují školitelé. Je-li zkouška složena z více částí, hodnotí se každá část samostatně. Výsledek zkoušky se zapisuje do výkazu o zkouškách.

Hodnocení se provádí dle stupnice:

- **Prospěl** – Písemná a ústní část musí být splněna správně v min. rozsahu 80 %.
- **Neprospěl** – Jestliže zkoušející zaměstnanec při zkoušce neprokáže dostatečné znalosti.

Hodnocení zkoušek způsobilosti a praktické způsobilosti se hodnotí stupnicí:

- **Způsobilý**
- **Nezpůsobilý**

2.4.3 Výkon zkoušek

Splněná zkouška se považuje tehdy, je-li hodnocena stupněm prospěl (způsobilý) ve všech částech. O úspěšném vykonání odborné zkoušky je vydáno předsedou zkušební komise účastníkovi „Potvrzení o zkoušce“.

Při neúspěšném vykonání odborné, mimořádné, periodické zkoušce nebo zkoušce způsobilosti se povoluje opravná zkouška, a to však nejvýše dvakrát. Termín vykonání opravné zkoušky je stanoven na dobu do jednoho měsíce od neúspěšného vykonání. Po prvním neúspěšném vykonání zkoušky zaměstnance, zváží pověřený zaměstnanec JOS pravděpodobnost úspěšného vykonání zkoušek u zaměstnance ve výcviku a navrhne řediteli JOS další postup ve výcviku zaměstnance.

Po neúspěšném vykonání zkoušky při druhé opravném pokusu, projedná se zaměstnancem ředitel JOS jeho další pracovní zařazení ve své pravomoci.

Zaměstnanec je na zkoušku přihlášen ředitelem JOS na tiskopisu „Přihláška ke zkoušce“. Ředitel JOS svým podpisem odpovídá za to, že zaměstnanec splnil podmínky přípravy a výcviku předepsané pro příslušnou zkoušku, vykonal všechny zkoušky a školení, které jsou předpokladem pro složení zkoušky a uvedl do přihlášky správné údaje. Přihláška se odesílá v elektronické podobě na zástupnou schránku: „ČD Cargo, a.s. odborné zkoušky“. Papirová forma „Přihlášky ke zkoušce“ s podpisy předloží zkoušený zaměstnanec předsedovi zkušební komise před zahájením zkoušky. Zkoušený zaměstnanec potvrzuje svým podpisem, že je ke zkoušce připraven. Datum, čas a místo zkoušky jsou řediteli JOS oznámeny do 14 dnů po obdržení přihlášky předsedou zkušební komise nebo zkoušejícím, který zkoušku organizuje.

Po úspěšném vykonání zkoušky vrátí předseda komise zkoušenému zaměstnanci „Výkaz o zkouškách“, „Zápis o zkoušce“, „Plán výcviku“ a „Potvrzení o zkoušce“.

Evidenci zkoušek si vede odbor 13 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Obsah evidence je pořadové číslo zkoušky, datum zaevidování (přijetí do zástupné schránky) přihlášky, jméno, příjmení, titul uchazeče, datum narození uchazeče, druh a číslo zkoušky, JOS uvedená na přihlášce, datum zkoušky, výsledek zkoušky a složení zkušební komise.

Jestliže uchazeč nespĺňuje kvalifikaci nebo má střední odborné případně úplné střední odborné vzdělání z jiného oboru, než je požadováno dle interních norem a ředitel JOS má zájem o zařazení zaměstnance do výcviku z důvodu jeho praxe, může zažádat příslušného odborného útvaru Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. o udělení výjimky. Výjimka však nesmí být udělena, byla by v rozporu s jinou právní normou např. s vyhláškou č. 16/2012 Sb.).

2.4.4 Popis a délka přípravy na jednotlivé zkoušky

Popis a délka jednotlivých zkoušek je uvedena v interní normě PERs28-B-2009.

- **DM-0 Dopravní minimum** platí pro pracovní činnost:
 - základní orientace v činnostech na provozované dopravní cestěCelková doba výcviku:

úvodní období	1-3 dny
odborná příprava	1 den individuální příprava
provozní příprava	1 týden
- **DO-1 Odbavení vlaku** platí pro pracovní činnost:
 - odbavení vlaku nákladní dopravy po předchozí kontrole, zda je vlak správně sestaven a brzděn
 - svěšování a rozvěšování drážních vozidel
 - řízení a organizace jednoduchého posunuCelková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	kurz k odborné zkoušce nebo 3 dny konzultací u vzdělávací organizace
provozní příprava	8 směn
- **DZ-2 Posunovač** platí pro pracovní činnost:
 - dávání a opakování predepsaných návěstí
 - svěšování a rozvěšování drážních vozidel
 - obsluha ruční (pořadací) brzdy při posunu odrazem nebo spouštěním

- zadržování spouštěných a odražených vozů
- stavění a kontrola správného postavení ručně stavěných výhybek
- zajišťování vozů proti ujetí
- řízení a provádění jednoduchého posunu

Předpoklady k vykonání zkoušky: PJ-0

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	3 dny individuální přípravy a 2 dny konzultací nebo 5 dnů individuální teoretické a praktické přípravy
provozní příprava	10 směn

- **DP-3 Vedoucí posunové čety** platí pro pracovní činnost:

- uvedenou pro zkoušku DZ-2
- plnění povinností vedoucího posunové čety (zaměstnanec pověřený řízením a prováděním posunu)
- činnosti na brzdových zařízeních železničních vozidel

Předpoklady k vykonání zkoušky: PJ-0, ZZ V

Je nutná odborná praxe v délce nejméně 6 měsíců v pracovní činnosti posunovač.

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	3 dny individuální přípravy a 2 dny konzultací nebo kurz u vzdělávací organizace
provozní příprava	10 směn

- **DD-4 Dispečer** platí pro pracovní činnost:

- řízení a organizace práce v oblasti jízd vlaků nákladní dopravy
- řízení a organizace práce s vlakovými náležitostmi

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	3 dny konzultací a samostudium, nebo samostudium (formu určí ředitel JOS dle předpokladů, znalostí dosavadní praxe kandidáta) 1 den konzultací na O11 GŘ ČDC;
provozní příprava	2 týdny seznámení se s pracovišti v řízeném obvodu celkem 8 týdnů.

- **DR-10 Řízení sledu** platí pro pracovní činnost:
 - zaměstnanec pro řízení sledu
 - realizace výluk a dodržování podmínek stanovených výlukovým rozkazem
 - obsluha vlaků a PMD

Celková doba výcviku:

úvodní období	
odborná příprava	1 den konzultací Odboru 13, 1 den individuální přípravy
provozní příprava	U zaměstnanců s praxí vedoucího posunu min. v délce 3 měsíců není nutná, u ostatních zaměstnanců se provede standardní seznámení staničních a traťových poměrů.

- **PJ-0 Přepravní minimum** platí pro pracovní činnost:
 - plombování vozů
 - znalost nápisů na vozech a označování vozů nálepkami

Celková doba výcviku:

úvodní období	1-3 dny
odborná příprava	1 den konzultací
provozní příprava	1 týden

- **PZ-1 Základní přepravní** platí pro pracovní činnost:
 - činnosti se zkouškou PJ-0
 - předávka a přejímka vozů a zásilek
 - výkon zjednodušené technické prohlídky, prohlídky při převzetí vozů a zásilky, pohraniční přechodové prohlídky
 - sestavení podkladů ke stanovení odpovědnosti z přepravní smlouvy
 - hospodaření s nákladními vozy

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	kurz ČDC nebo konzultace, samostudium
provozní příprava	3 týdny

- **PK-2 Komerční** platí pro pracovní činnost:
 - obsluha IS CNP a podřízených aplikací
 - provádění uzávěrek pokladen

- zajištění činností osoby pověřené ke styku s celním úřadem
- sestavení zápisů ke stanovení odpovědnosti z přepravní smlouvy
- výkon účetně pokladních operací v nákladní přepravě
- kontrolní činnost v nákladní pokladně

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	kurz ČDC nebo konzultace, samostudium
provozní příprava	4 týdny

- **PM-3 Velká přepravní platí** pro pracovní činnost:

- řízení, organizace a kontrola přepravních činností v přiděleném obvodu
- šetření a odstraňování závad v přepravním provozu

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	konzultace, samostudium
provozní příprava	4 týdny

- **PR-4 Reklamace** platí pro pracovní činnost:

- zjištění stavu zásilek podle požadavků zákazníka
- sestavení zápisů ke stanovení odpovědnosti z přepravní smlouvy

Celková doba výcviku:

úvodní období	-
odborná příprava	5 dnů individuální teoretické přípravy
provozní příprava	2 týdny

- **PS-5 Služby** platí pro pracovní činnost:

- vystavení celních dokladů v rámci celního řízení a sjednaných smluv
- zpracování výkazů vnitro unijního obchodu se zbožím INTRASTAT
- počítání a evidence doplňujících poplatků

Celková doba výcviku:

úvodní období	-
odborná příprava	5 dnů individuální teoretické přípravy
provozní příprava	3 týdny

- **PA-6 Činnosti PPS** platí pro pracovní činnost:

- výkon stanovených prohlídek při předávce a příjemce vozů a zásilek v přechodové stanici,

- odstraňováním závad při předávce zásilek mezi dopravci

Celková doba výcviku:

úvodní období	-
odborná příprava	5 dnů individuální teoretické přípravy
provozní příprava	2 týdny

- **TV-1 Vozmistr** platí pro pracovní činnost:

- technické prohlídky a kontroly železničních vozů
- provádění drobných oprav vozů
- činnosti na brzdových zařízeních železničních vozidel
- svěšování a rozvěšování drážních vozidel

Předpoklady k vykonání zkoušky: PZ-1, DO-1

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	kurz v rozsahu podle interní normy PERs 28 Pokud kurz nebude v požadovaném období vyhlášen, prodlužuje se o jeho délku provozní příprava u referenta kvality nebo výjimečně u technologa pro řízení vozmistrů.
provozní příprava	2 měsíce na opravách nákladních a osobních vozů (vozy vyčleněné pro přepravy vojska), 3 měsíce u vozmistra a 1 měsíc u referenta kvality nákladní dopravy nebo u technologa pro řízení vozmistrů.

- **TK-2 Referent kvality** platí pro pracovní činnost:

- QMS po stránce technické

Celková doba výcviku:

úvodní období	
odborná příprava	Individuální
provozní příprava	

- **VKom-4 Komandující** platí pro pracovní činnost:

- hospodaření s fondem pracovní doby přidělených zaměstnanců,
- obsazování vlaků a přidělených stanovišť odborně způsobilými zaměstnanci
- zpracování rozvrhů směn, evidence a přehled o výkonech
- zpracování dat do IS
- řešení a koordinace činností v mimořádně vzniklých situacích

Celková doba výcviku:

úvodní období	7 dní
odborná příprava	Individuální
provozní příprava	1 měsíc

- **ZZ V Zkouška způsobilosti k činnostem na brzdovém zařízení kolejových vozidel v nákladní dopravě** platí pro pracovní činnost:

- zaměstnanec odborně způsobilého provádět zkoušky brzd na tažených kolejových vozidlech

Celková doba výcviku:

odborná příprava	1 den teoretické a praktické přípravy a konzultace
------------------	--

- **ZZ P Zkouška způsobilosti k činnostem při předávce a převímce vozu a zásilky od přepravce** platí pro pracovní činnost:

- předávka a převímka vozů a zásilek od přepravců

Celková doba výcviku:

odborná příprava	- 1 den teoretické přípravy
	- 1 den praktické přípravy
	Výuková lekce – presentace – na e-learningu
	ČDC, konzultace

- **ZZ Oszz Obsluha spádovištního zabezpečovacího zařízení** platí pro pracovní činnost:

- Obsluha spádovištního zabezpečovacího zařízení na daném spádovišti

Celková doba výcviku:

odborná příprava	- 1 den teoretické přípravy
	- 1 den praktické přípravy
	Výuková lekce – presentace – na e-learningu
	ČDC, konzultace

2.4.5 Přehled požadovaných zkoušek na zaměstnance

K samotnému výkonu pracovní činnosti je potřeba, aby zaměstnanec splnil určitou odbornou zkoušku na předepsanou pracovní činnost. Ne vždy je obsah odborné zkoušky v plném rozsahu znalostí k provádění jednoduchých dílčích úkonů v železničním provozu. Z tohoto důvodu musí zaměstnanec vykonat hned několik zkoušek, aby mohl přistoupit k vykonání odborné zkoušky a následně k samotnému výkonu pracovní činnosti. Přehled požadovaných zkoušek pro výkon pracovní činnosti je dán v následující Tabulce 2.

Tabulka 2 Přehled požadovaných zkoušek k výkonu pracovní činnosti

Pracovní pozice	Zařazení	Zkoušky		
		Přeprava	Doprava	Technika
Vedoucí skupiny	vedoucí skupiny technologie	PZ-1 PM-3	DO-1 DD-4	ZZ V
Specialisté v oblasti dopravy	specialista skupiny	PZ-1 PM-3	DO-1 DD-4	ZZ V
Technolog	technologie	PZ-1 PK-2	DM-0	ZZ V
	přepravní technolog	PZ-1	DO-1 DD-4	ZZ V
	provozní technolog	PZ-1	DO-1 DD-4	ZZ V
	technolog pro JŘ	PZ-1	DO-1	TK-2
	technolog řízení vozmistrů			
Dozorčí	dispečer – vedoucí směny staniční dispečer	PZ-1 PK-2 PM-3	DO-1 DD-4	ZZ V
Dispečer		PZ-1	DO-1 DD-4	ZZ V
Komandující		PZ-1	DO-1 DD-4	ZZ V
Tranzitér přípravář	Tranzitér přípravář	PZ-1	DO-1	VKom-4 ZZ V
Celní deklarant		PZ-1 PS-5		
Vozový disponent	Vozový disponent	PZ-1 PK-2 PM-3	DO-1	ZZ V
Vozmistr		PZ-1	DO-1 DP-3	TV-1
Vedoucí posunu	nádražní	PZ-1 ZZ P	DO-1 DP-3	ZZ V
	s přepravní činností	PZ-1 ZZ P	DO-1 DP-3	ZZ V
	vedoucí posunu	PJ-0	DP-3	ZZ V
	s odbor. způsob. DR-10	PJ-0	DP-3 DR-10	ZZ V
	dozorce spádoviště	PZ-1 ZZ P	DP-3	Z Oszz ZZ V
Posunovač	posunovač	PJ-0	DP-3	ZZ V
	posunovač zarážkář	PJ-0	DZ-2	ZZ V
Agent pohraniční přechodové stanice		PZ-1 PA-6	DO-1	ZZ V

Zdroj: Plochý (2009)

2.4.6 Kurzy k odborným zkouškám a zkouškám způsobilosti

Příprava zaměstnance k vykonání určitých zkoušek se provádí formou kurzu. Kurzy jsou vyhlašovány odborem 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Odbor 10 vyhlašuje kurzy k jednotlivým zkouškám až tehdy když je naplněna kapacita účastníků. Účastníky shromažďuje odbor 13 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. na základě přihlášek od ředitelů JOS.

Kurzy probíhají na detašovaném pracovišti zaměstnance v Plzni, Praze nebo v České Třebové. Do těchto míst musí pracovník ve výcviku dojíždět či setrávat na místě po celou dobu kurzu. Jejich osnova se liší podle potřebné zkoušky. Osnova vyhlašovaných kurzů je uvedena v následujících tabulkách.

Tabulka 3 Osnova kurzu k odborné zkoušce PZ - 1

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	7,5	Úvodní zahájení kurzu, Struktura ČD Cargo, a.s., pojmy, zkušební a výcvikový řád, výpravní oprávnění železničních stanic, omezení a zastavení železniční přepravy, provozní doba stanice, požadavky na přepravu, objednávání přepravy, značky na vozidlech, zacházení s nákladními vozy, výběr vozu k nakládce, nákladní list vnitro, vojenský nákladní list, zasilací list, CIM, Průvodka, SMGS.
2.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, vozové nálepky vnitro, doplňkové, správkové a vozové nálepky mezinárodní, plombování, zámky odesílatele, vyrozumění přepravce o přichystání vozu, přichystání vozu, předání vozu k nakládce a VNVK, předání a převzetí běžné vozové zásilky a VNVK, předání a převzetí vozové zásilky pod celním dohledem, Odevzdávkový list, překážka při dodání, nepřevzetí zásilky příjemcem, převzetí vozu po vykládce, převzetí vojenské zásilky, převzetí senzibilní vozové zásilky, převzetí mimořádné zásilky, návratový list.
3.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, zvláštní podmínky pro přepravu vozových zásilek, kolejová vozidla na vlastních kolech, zjištění a přezkoušení hmotnosti zásilky, dodací lhůty, přepravní překážky, ložné závady, nezpůsobilost vozu k jízdě, přetěž, změna přepravní smlouvy, nový podej, služební vozové zásilky, zásilky pod celním dohledem, přeprava odpadů, TVZ, PTV, TDPP, JOPP, pořizování vstupních informací.
4.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, nakládací směrnice UIC.
5.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, RID, bezpečnostní plán, předání a převzetí vozové zásilky RID, Hlášení RID.
6.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, technická část, protokol o poškození nákladního vozu.
7.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozích dnů, Praktická část: Vozové nálepky, odevzdávkový list, návratový list, všeobecný zápis, hlášení o poškození nákladního vozu a RID, výkaz vozidel pro nákladní vlak.
8.	7,5	Opakování učební látky celého kurzu, vykonání zkoušky způsobilosti ZZ P vyhodnocení absolventů, vyhodnocení kurzu a závěr.
8	60	Celkem

Zdroj: Plochý (2009)

Součástí odborné zkoušky PZ – 1 dle Tabulky 3, je i vykonání zkoušky způsobilosti ZZ P, která je zakomponována do šestého a sedmého dne. Osnova kurzu je uvedena v Tabulce 4.

Tabulka 4 Kurz ke zkoušce způsobilosti ZZ P

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	3	Péče o zásilku , která se skládá z přejímky vozových zásilek – účel, přichystání vozu, předání a převzetí vozu, výdej zásilky a přepravních listin na manipulačních místech (VNVK, vlečka, ostatní smluvní místa), převzetí přepravních listin od odesilatele na manipulačních místech (VNVK, vlečka, ostatní smluvní místa), prohlídka při převzetí vozu, zásilky, nebezpečné manipulace s vozem, vojenské přepravy, nebezpečné věci dle RID a opatření.
	4	Zajištění zboží na voze : rozsah problematiky ložení zboží, rizika poškození zboží do naloženého železničního nákladního vozu, kontrola uložení a zajištění nákladu. Přehled závad: vůz, prostředky k zajištění nákladu integrované ve voze, prostředky k zajištění nákladu externí, náklad, nakládání, naložení nákladu, přikrytí nákladu, mimořádné zásilky.
2.	1	Zajištění zboží na voze – Doplnění látky
	3	Zajištění zboží na voze , vybrané druhy zboží: dřevo ve vozech vysokostěnných, dřevo ve vozech s klanicemi, šrot, další komodity.
	2	Technická část : Pojezd – dvojkolí, vypružení – pružnice, pružiny, brzda, spodek vozu a rám podvozku, táhlové a narážecí ústrojí, vozová skříň, náklad a ložné jednotky.
	1	Závěrečný test a ověření znalostí
2	14	Celkem

Zdroj: Plochý (2009)

Tabulka 5 Kurz k odborné zkoušce PK - 2

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	7,5	Zahájení kurzu, Nařízení vlády 1/2000, SPP, řízená dokumentace OR8-A-2008, OR1-B-2008, COTIF, CIM, Produkty CIT, Svazové tarify, DIUM, TVZ;
2.	7,5	Ověření znalostí z předcházejícího dne, interní normy (PP2-B-2008, PPs5-B-2012, PTs5-B-2008, PP1-B-2008, KN 20)
3.	7,5	Interní norma (PTs6-C-2008), praktická výuka v aplikaci CNP;
4.	7,5	Přeprava nebezpečných věcí RID, Vyhláška UIC 471-3, závady, hlášení RID a interní norma (PP4-B-2008)
5.	7,5	Opakování
5	37,5	Celkem

Zdroj: Plochý (2009)

Tabulka 6 Kurz k odborné zkoušce DO-1

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	7,5	<p>Zahájení kurzu, norma (SŽDC D1): základní pojmy a základní pojmy pro navěštění, základní předpoklad k výkonu dopravní služby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pokyny při provozování dráhy, používání návěstí, opuštění pracoviště, - prostorové uspořádání, staniční koleje, výhybky, - značení návěstidel, umístování a jejich viditelnost, používání návěstí a návěstidel, značení hlavních návěstidel, - návěsti zakazující jízdu, slyšitelné návěsti, návěsti pro zkoušku brzdy, návěsti označující místo na trati, návěsti na vozidlech, - návěsti seřadovacích návěstidel, ruční a slyšitelné návěsti pro posun, posun všeobecná ustanovení, organizace posunu, opatrnosti při posunu, jednoduchý posun + předpis Z 11 – závazná slovní znění - zajištění vozidel proti ujetí a povinnosti před uvedením těchto vozidel do pohybu (včetně nápisů na vozech, přestavovačů – určení brzdící váhy) + používání zarážek; - písemné rozkazy používané na SŽDC, - podmínky pro použití hnacích vozidel, - zařazení vozidel do vlaku, délka a hmotnost vlaku, výměra brzdících procent a brzdící váha vlaku; <p>Norma (SŽDC ČD D 2/1), GVD, JŘ, pomůcky GVD, rychlost vlaků, druhy vlaků, ZDD, Plán řazení nákladních vlaků, TDPP;</p> <p>Interní normy (KV3-B-2010, PTs9-B-2011 v rozsahu znalostí OZ DO-1)</p>
2.	7,5	<p>Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, interní normy (PTs9-B-2011, KV3-B-2010, PTs5-B-2008, KV1-B-2008 vše v rozsahu znalostí OZ DO-1)</p> <p>Opatření – mimořádné události č. j. 615 2013 O13/23</p> <p>Praktická část – Pochůzka v kolejišti – (nápisů na vozech, přestavovače, podkládání)</p>
3.	7,5	<p>Ověření znalostí učební látky z předchozího dne.</p> <p>PRIS práce s PC – soupis vlaku, sestavení vlakové dokumentace</p> <p>Praktická část opakování: Vyplnění „Výkazu vozidel“ pro ruční zpracování, vyplnění „MZOB“ pro ruční zpracování, zajištění soupravy vozidel proti ujetí (dle zadaných příkladů skupiny vozidel);</p> <p>Ukončení kurzu</p>
3	22,5	Celkem

Zdroj: Plochý (2009)

Tabulka 7 Náplň Kurzu pro vozmistra k odborné zkoušce TV-1

Dny	Hodiny	Obsah výuky
4	1	Úvodní zahájení kurzu.
	31	Konstrukce vozidel, konstrukční celky, předpisy a TNŽ týkající se konstrukčních celků nákladních vozů (ČD SR 15 (V), KVs3-B-2010, ČD V99/1).
1	8	TNŽ týkající se názvosloví a značení nákladních vozů (TNŽ 28 0001, TNŽ 28 0004, TNŽ 28 0080, TNŽ 28 0083, TNŽ 28 0399).
7	56	Technický stav železničních vozů, prohlídky, předávka a přejímka, brzdová zařízení jejich provoz a údržba, CEVIS, IS TSV.
4	32	Hospodaření s nákladními vozy, podmínky pro vozy jiných držitelů, údržba nákladních vozů.
2	16	Provoz mezi Železničními dopravními podniky, mimořádné a vojenské přepravy.
5	40	Nakládací směrnice UIC
2	10	RID základní školení - kat. 2 - Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí, Přípojek C k Úmluvě o mezinárodní železniční přepravě, vyhláška UIC 471-3 - Kontroly, které je nutno provést u zásilek nebezpečných věcí
	6	závěrečná zkouška
25	200	Celkem

Zdroj: Plochý (2009)

Zkoušky PZ-1, ZZ P a DO-1, která je uvedena v Tabulce 6, jsou absolvovány drtivou většinou zaměstnanců. Zde dochází k problému slučování jednotlivých potřeb vzdělávání na určitou pracovní pozici. Tím dochází k přehlcování některých zaměstnanců ve výcviku informacemi a dovednostmi, které mnohdy nejsou k jejich pracovnímu výkonu potřeba.

Následně bylo analýzou zjištěno, že dochází k duplicitě vzdělávání určité pracovní pozice. U obsahu kurzu k vykonání zkoušky PZ-1 je čtvrtý a pátý den rozsahově stejný jako je obsah kurzu pro vozmistra TV-1 dle Tabulky 7. I přesto vozmistr absolvuje oba kurzy.

2.5 Školení zaměstnance

Školení zaměstnanců se liší dle požadavků, které jsou na ně kladeny. Na zaměstnance jsou kladeny požadavky na kvalifikaci a odbornou způsobilost v katalogu zaměstnání a náplní práce. Požadavky na školení stanovuje vedoucí zaměstnanec.

2.5.1 Vstupní školení

Každý přijatý zaměstnanec absolvuje školení v kabinetu bezpečnosti práce. Účast na školení je i pro zaměstnance, kteří přerušili práci na dobu delší než 12 měsíců.

Následuje seznámení zaměstnance s jeho budoucím pracovištěm. Zaměstnanci jsou zde objasněna rizika na pracovišti a je proškolen na konkrétní práci. Vstupní školení na pracovišti obstarává určený zaměstnanec JOS nebo jejich vedoucí pracovník. Provedení vstupního školení se zaznamená do „Výkazu o zkouškách“. Pracovníci JOS vedou evidenci školení včetně prokazatelného seznámení zaměstnance s pracovištěm.

Dalším školením po seznámení s pracovištěm je požární školení. Evidenci vede školící organizace, ve které zaměstnanci potvrdí účast vlastnoručním podpisem. Po absolvování školení se provede zápis do „Výkazu o zkouškách“ a do personální a mzdového informačního systému. Rozsah požárního školení se různí od pracovního zaměření zaměstnance. Na závěr se provádí ověření znalostí.

Dále dochází k proškolení zaměstnanců v oblasti elektrotechniky. Rozsah příslušného školení je dán podle zařazení zaměstnance, právních předpisů, místních pracovních a bezpečnostních předpisů a specifických požadavků kladenými na zaměstnance ČD Cargo, a.s. a provozováním jednotlivých typů elektrických zařízení. Odborná způsobilost je zde posuzována samostatně dle Vyhlášky Českého úřadu bezpečnosti práce a Českého báňského úřadu o odborné způsobilosti v elektrotechnice č. 50/1978 sbírky. A dále samostatně dle vyhlášky Ministerstvo Dopravy, kterou se stanoví podmínky pro provoz, konstrukci a výrobu určených technických zařízení a jejich konkretizace č. 100/1995 sbírky. Po absolvování školení se provede záznam do personální a mzdového informačního systému (IS EGJE).

Školení první pomoci jsou povinni se podrobit zaměstnanci zařazení do pracovních činností, které vykonávají při provozování dráhy a drážní dopravy, přímo zabezpečují obsluhu dráhy, zabezpečují nebo organizují drážní dopravu a řídí se přitom tvarovými, světelnými a zvukovými návěstmi, nebo je dávají, vstupují bez dozoru na provozovanou dopravní cestu a nepodílejí se přímo na zabezpečení obsluhy dráhy, ani na zabezpečení nebo organizování drážní dopravy, provádějí revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení. Tohoto školení jsou povinni se zúčastnit zaměstnanci nejen při nástupu, ale i v pětiletých periodách.

Před zahájením samotné pracovní činnosti nebo odbornou zkouškou zaměstnanců, kteří se podílejí dle řádu pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí (RID) na takovéto přepravě, musí absolvovat školení v příslušné kategorii odpovídající odpovědnosti a pracovní činnosti. Odpovědnost za proškoleného zaměstnance se vztahuje na vedoucího pracovníka JOS, nebo, jím určeného odborně způsobilého zaměstnance. Po absolvování školení, obdrží účastník

doklad o školení RID dle kapitoly 1.3 RID a následně je provedena evidence v IS EGJE, za kterou zodpovídá odbor 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Obnovovací školení je prováděno v cyklu dvou let.

2.5.2 Povinné školení

Školení u zaměstnanců má hlavně za úkol udržovat, prohlubovat, doplňovat a ověřovat odborné znalosti. Průběžné ověřování znalostí probíhá vždy v písemné nebo elektronické formě. Má za úkol eliminovat chyby při provozních činnostech. Hodnocení povinného školení se provádí dle stupnice:

- vyhověl – účastník obhájil potřebné znalosti pro řádný výkon zaměstnání
- nevyhověl – jestliže žadatel neobhájil dostatečné znalosti pro řádný výkon zaměstnání.

Výsledky školení předloží školící organizace odboru 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. Při elektronickém ověřování znalostí jsou výsledky evidovány v elektronickém systému a výstup je předložen určeným zaměstnancům odborů Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. a JOS.

Pokud je zaměstnanec hodnocen “nevyhověl“, školící organizace ihned informuje ředitele JOS. Ten následně rozhodne o způsobu opakování ověření znalostí u nevyhovujícího zaměstnance. V případě opakovaného nevyhovujícího výsledku se ověření znalostí provádí komisionálně či nařízením mimořádné zkoušky.

Povinné školení je děleno na části:

- D – dopravní (případně D/d – část dopravně obslužná, D/z – část dopravně provozní a D/c – rozsah školení jiných provozovatelů drah);
- P – nákladní přeprava;
- T – technické; (T/v – část školení obsahuje technické normy železnic, interní normy ČDC a případně další dokumenty obdobného charakteru z oblasti kolejových vozidel dopravce);
- V – všeobecné.

Obsah povinného školení určuje odbor 13 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s., tak aby byly splněny požadavky příslušných odborů Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. V rámci určitého regionu, může odbor 13 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. dle místních potřeb na základě požadavku JOS změnit obsah školení.

Vzniknou-li v provozu náhlé požadavky na zaměstnance, může odbor 10 Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. vyhlásit mimořádné školení. Na přípravě takového školení se podílejí

odborní zaměstnanci příslušných odborů generálního ředitelství ČD Cargo, a.s., kontrolní a vedoucí zaměstnanci ČD Cargo, a.s. Školení je zabezpečeno školicí organizací nebo pověřením zaměstnance příslušného odborného útvaru.

Evidence účastníků na školení a obsah povinného školení se vede v Dokladu o školení a v IS EGJE. Svou účast a skutečnost, že účastník školení rozuměl, potvrdí svým vlastnoručním podpisem na závěru školení. Doklad o školení je uložen u školicí organizace.

2.6 Výcvik zaměstnance

Za výcvik zaměstnance zodpovídají ředitelé odborů Generálního ředitelství ČD Cargo, a.s. a JOS. Výcvikem zaměstnance se rozumí:

- zajištění odborné a provozní přípravy nově přijatých zaměstnanců nebo zaměstnanců přeřazených do jiného zaměstnání,
- vypracování konkrétního plánu výcviku,
- přidělení zaměstnance na vhodné pracoviště, či k odborně způsobilému a zkušenému zaměstnanci,
- zařazení zaměstnance do kurzů organizovaných k odborným zkouškám,
- přidělení potřebných platných služebních pomůcek, IN a předpisů.

Zaměstnanec ve výcviku musí být seznámen s plánem výcviku. Za seznámení zaměstnance s plánem výcviku zodpovídá pověřený pracovník.

O správném pochopení interních norem a jejich použití v praxi zaměstnance ve výcviku se průběžně přesvědčují vedoucí zaměstnanci. Na základě referencí od zaměstnance ve výcviku provede vedoucí zaměstnanec vyhodnocení výcviku. Dle získaných informací navrhne zkrácení či prodloužení výcviku a doporučí nebo nedoporučí řediteli JOS zaměstnance k výkonu zkoušky. Vyhodnocení se provádí písemně na zadní straně plánu výcviku.

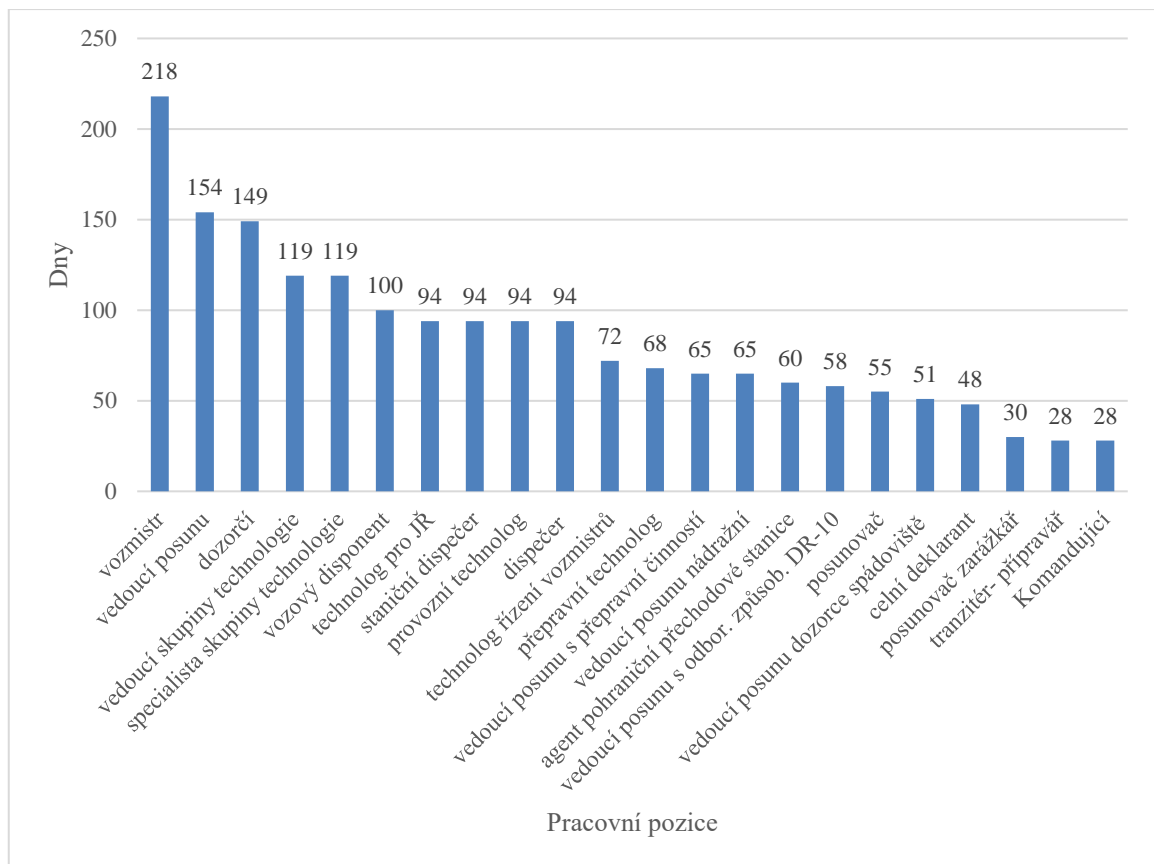
Výcvik zaměstnanců je realizován ve třech časových obdobích:

1. Úvodní období, ve kterém se zaměstnanec seznamuje s pracovištěm, organizací, pomůckami, základními pracemi, předpisy.
2. Období odborné přípravy představuje pro zaměstnance teoretické a praktické seznámení se všemi pracemi, které jsou potřebné pro jeho pracovní činnost. Období se považuje za splněné, až když zaměstnanec ovládá všechny pracovní činnosti.
3. Období provozní přípravy znamená pro zaměstnance učit se samostatně pracovat a dodržovat technologické postupy v souladu s interními normami. Zaměstnanec ve výcviku je po celou dobu pod dozorem pověřeného pracovníka.

Ke konci provozní přípravy provede pověřený pracovník praktickou zkoušku, že zaměstnanec je sám schopen vykonávat pracovní činnost.

Po skončení praktického a teoretického výcviku je vedoucím zaměstnancem provedeno potvrzení v plánu výcviku.

Délka výcviku jednotlivých pracovních pozic je různá. Odvíjí se od požadovaných znalostí, které jsou na zaměstnance kladeny. Skutečná délka výcviku se vypočítá jako součet všech potřebných příprav a kurzů k vykonání odborných a způsobilostních zkoušek, které jsou potřebné pro pracovní výkon určité pracovní pozice. Délka výcviku je ve dnech znázorněna na obrázku 3, který je seřazen od nejdelšího výcviku zaměstnance po nejmenší.



Obrázek 3 Délka výcviku zaměstnanců ČD Cargo, a.s. (autor)

Složitý výcvik zaměstnanců na jednotlivé pracovní pozice se značnou mírou projevuje nejen v délce odborné přípravy, kvalitě vzdělávání, ale i v řízení lidských zdrojů, a to konkrétně v obsazení určitých pozic. Pracovníci ve výcviku, musejí navštěvovat kurzy k potřebným zkouškám, které jsou pořádány i několik stovek kilometrů od jejich míst výkonu pracovní činnosti a setrvat tam do konce kurzu. Někteří zaměstnanci musejí kurzy ke zkouškám absolvovat i několikrát, než jsou připraveni pro výkon své pracovní činnosti.

2.7 Hlubkový rozhovor s vedoucím zaměstnancem

Rozhovor byl uskutečněn dne 24. 4. 2019 na PJ v Ústí nad Labem s vedoucí skupiny technologie. Rozhovor se zaznamenával na nahrávací zařízení a trval přibližně 1,25 hodiny. Níže v textu je formou shrnutí rozhovoru uveden výčet hlavních nedostatků, které jsou v rámci vzdělávání zaměstnanců ČD Cargo, a.s. spatřovány z pohledu vedoucího zaměstnance.

Zásadní problém je spatřován vedoucím zaměstnancem ve složitosti a délce výcviku zaměstnanců na pracovní pozici vozmistr. Délka, jak již vyšlo i v předchozí analýze je nepřiměřeně dlouhá. Délka je hlavně dána provozní přípravou této pozice kde zaměstnanec stráví 2 měsíce na opravách nákladních a osobních vozů, aby získal praktické dovednosti především na opravách brzdového ústrojí, výměnu tlakových spojek a šroubovek. Následně absolvuje 3 měsíce na pracovišti současného vozmistra, kde dochází k předávání znalostí prohlídky vozů a zásilek, zkouška a prohlídka brzd a jejich evidence. Provozní příprava je zakončována 1 měsíc u referenta kvality nákladní dopravy nebo u technologa pro řízení vozmistrů. Vedoucí zaměstnanec k výcviku u referenta kvality ještě udává jeden zásadní problém. Konkrétně u PJ Ústí nad Labem, kde referent kvality sídlí v současné době pouze v Chebu, kam musí zaměstnanci ve výcviku každý den dojíždět.

Dalšími nedostatky vzdělávání zaměstnanců při výcviku, nejen u pracovní pozice vozmistra, ale i u pracovních pozic dispečer, vozový disponent, tranzitér připravář a vedoucí posunu jsou popisovány vedoucím zaměstnancem stejně, jako je spatřován výsledek analýzy u kurzů odborných zkoušek. Především se jedná o obecnost obsahu kurzu k odborné zkoušce PZ-1, kterého se účastní výše uvedení zaměstnanci. Obsah kurzu je stanoven i pro další pracovní pozice a tím dochází k navýšení rozsahu znalostí, které musí zaměstnanec znát pro úspěšné absolvování odborné zkoušky PZ-1. Tyto znalosti však zmiňované pracovní pozice nevyužijí ve svém výkonu pracovní činnosti, přesto jsou po nich požadovány při skládání odborné zkoušky.

Výcvik pracovní pozice posunovač se zdá vedoucímu zaměstnanci také problematický. Jedná se hlavně o neúspěšné vykonání odborné zkoušky DP-3 zaměstnancem. Problém se odráží především v řízení lidských zdrojů. V praxi často dochází k vykonávání zkoušky DP-3 po uplynutí zkušební doby. Se zaměstnancem je následně rozvázan pracovní poměr s výpovědní lhůtou. Zaměstnanec tak pobírá plat a nepřináší podniku žádnou přidanou hodnotu.

Na závěr rozhovoru vedoucí zaměstnanec poukazoval na výcvik pracovní pozice vedoucí posunu. U pracovní pozice vedoucího posunu dochází také ke značné délce výcviku. Ta je dána podmínkou vykonání odborné praxe v délce nejméně 6 měsíců v pracovní činnosti posunovač. Délka výcviku se tímto rovněž opírá do řízení lidských zdrojů. Současný

zaměstnanec na pracovní pozici posunovač se bude raději připravovat na pozici vozmistr, kde má lepší finanční ohodnocení než na pracovní pozici vedoucí posunu.

3 NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ STANIČNÍCH ZAMĚSTNANCŮ ČD CARGO, a.s.

Dle předchozí analýzy byly zjištěny nedostatky ve výcviku zaměstnanců. Jedná se především o systém a délku výcviku určitých pracovních pozic. Tento problém potvrdil i vedoucí pracovník v hloubkovém rozhovoru.

Proces vzdělávání by měl být podnikem chápán jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Tyto činnosti jsou však pro jednotlivé pracovní pozice rozdílné, proto by proces výcviku některých pracovních pozic neměl být tak obecný, ale měl by přesně stanovit určité požadavky vzdělávání, aby bylo dosaženo požadovaného cíle. Podnik tohoto dosáhne v první řadě kvalitnější analýzou potřeb vzdělávání zaměstnanců. Analýza odhalí přesné požadavky vzdělávání určité pracovní pozice.

3.1 Analýza vzdělávání

Aby podnik dosáhl efektivního vzdělávání zaměstnanců a nedocházelo tak ke zbytečnému prodlužování výcviku nebo dokonce k zahlcování zaměstnanců nepotřebnými informacemi, musí se podnik zaměřit na přesnou identifikaci potřeby vzdělávání. Při identifikaci potřeb vzdělání musí začít podnik porovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to rozdíl mezi očekáváním a realitou vzdělání zaměstnance. Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru, která je sice naplněna potřebou vzdělávání, ale v některých případech i dokonce přeplněna.

Analýza by měla přijít po ukončení kurzu s určitým odstupem času, kdy zaměstnanec již vykonává svou pracovní činnost. Taková analýza by měla proběhnout u každé pracovní pozice JOS. Analýza by měla být formou dotazníku, ve kterém rozhodně nesmí absentovat otázka „Zda zaměstnanec k výkonu své pracovní pozice využívá všechny znalosti či dovednosti, které mu byly poskytnuty kurzem?“ a následně „O které dovednosti či znalosti se jedná?“.

Problém analýzy nastává v okamžiku, kdy zaměstnanec dostává pocit, že právě on je analyzován. Zaměstnanec nesmí mít pocit, že se zkoumá jeho odborná připravenost v praxi, aby nedocházelo ke zkreslování informací zaměstnancem. Analýza může totiž u zaměstnance vyvolat pocit strachu, že nevyužívá všechny své nabyté znalosti k výkonu pracovní činnosti

a dopouští se tak nějakého pochybení. Z tohoto důvodu a následně ze strachu o své finanční ohodnocení či dokonce o svou pracovní pozici může některé informace neúplně poskytovat nebo zatajovat. Proto by analýza v dotazníkové formě měla být zaměstnancům předkládána pracovníkem, který ze své pozice nemá žádný vliv na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a nemá žádnou spojitost s jeho pracovním prostředím. Nejvhodnějším výběrem takového pracovníka se jeví být sám lektor, který zaměstnance připravoval na výkon pracovní činnosti. Lektor si totiž u pracovníků ve výcviku vytvářil nejen respekt, ale především důvěru, která je v tomto okamžiku velice potřebná.

Výsledky analýzy by měly být předány vedoucím pracovníkům odboru 13, kteří připravují obsah kurzů k jednotlivým zkouškám.

3.2 Obsah kurzů k odborným zkouškám a zkoušce způsobilosti

Podnik by se měl především zaměřit na obsah některých kurzů zkoušek a stanovit ho tak, aby odpovídal potřebám vzdělávání určité pracovní pozice. Obsah kurzu by měl být také rozdělen či zkrácen tak, aby nedocházelo ke zbytečnému časovému prodlužování výcviku určité pracovní pozice a bylo dosaženo kvalitního a efektivního vzdělávání.

3.2.1 Kurz výcviku k odborné zkoušce PZ-1 a zkoušce způsobilosti ZZ P

Kurz k odborné zkoušce PZ-1 musí absolvovat skoro každá pracovní pozice. Obsah tohoto kurzu by měl podnik rozdělit a seřadit dle skutečných potřeb vzdělávání pracovníka. Navrhované změny jsou dále uvedeny dle pracovní pozice:

- Vozový disponent ke svému výkonu pracovní činnosti nepotřebuje mít takový rozsah znalostí, jako je stanoven kurzem pro odbornou zkoušku PZ-1. Tyto znalosti se týkají hlavně technických částí a nakládacích směrnic. Z tohoto důvodu by bylo důležité vyčlenit část tohoto obsahu pro pracovní pozici vozový disponent. Zaměstnanec se poté nebude muset účastnit kurzu do samotného konce, ale kurz bude pro jeho budoucí pracovní pozici ukončen dříve.
- Tranzitér přípravář je na tom obdobně jako vozový disponent. Pro tuto pracovní pozici je zcela zbytečné, aby byl rozsah vzdělávání takový, jako je v současnou dobu stanoven kurzem k odborné zkoušce PZ-1. Zde by mělo také dojít ke snížení rozsahu znalostí o technické části a rozsah znalostí nakládacích směrnic, které jsou určeny především pro vedoucího posunu.

- U vedoucího posunu by mělo dojít k omezení celého kurzu. Znamenalo by to tedy k této pozici přiřadit z celého kurzu pouze oblast vnitřních pravidel a postupů v nákladní přepravě, a to ještě v omezených částech.
- Vozmistr také nepotřebuje znát celý rozsah obsahu kurzu pro svou pracovní činnost. Vozmistr potřebuje z celého obsahu kurzu tři základní okruhy, kterými jsou smluvní přepravní podmínky ČD Cargo, a.s., vnitřní pravidla a postupy v nákladní přepravě a tiskopisy v nákladní přepravě. Takovýto rozsah znalostí může být zahrnut do zkoušky TV-1, která je rovněž určena pracovní pozici vozmistr. Vozmistr by se následně nemusel vůbec zúčastnit kurzu k odborné zkoušce PZ-1.
- Dispečer pro výkon své pracovní činnosti nevyužije úplný rozsah znalostí RID, který je stanoven kurzem. Zde by stačilo pouze rozčlenění znalostí RID a potřebnou část přesunout z pátého dne ke konci obecné části kurzu tedy někam na začátek kurzu. A zároveň pracovní pozice dispečer nepotřebuje mít rozsah znalostí stanovené kurzem PZ-1. Dispečer pak bude moci ukončit kurz dříve než doposud.

Kurz k odborné zkoušce PZ-1 bude však ze začátku absolvován hromadně. Následně budou určité pracovní pozice kurz ukončovat dříve a nebudou se muset účastnit dalšího pro ně nepotřebného obsahu vzdělávání. Odborná zkouška PZ-1 by se tedy měla přejmenovat dle pracovních pozic, jak je uvedeno v Tabulce 8, protože není možné mít absolvovanou jednu odbornou zkoušku dle různého obsahu znalostí.

Tabulka 8 Návrh názvu odborných zkoušek pro jednotlivé pracovní pozice

Pracovní pozice	Název zkoušky
Dispečer	PZ-1Dis
Tranzitér přípravář	PZ-1TP
Vedoucí posunu	Pz-1VP
Zbytek pracovních pozic mimo vozmistra	PZ-1

Zdroj: autor

V analýze bylo zjištěno, že vykonání zkoušky ZZ P a příprava na ní probíhá současně s kurzem PZ-1. Zkouška ZZ P má sice vypsán svůj vlastní kurz, ale je však zakomponován do obsahu kurzu PZ-1. Většina pracovních pozic pro svou pracovní činnost nepotřebuje mít rozsah

způsobilosti k činnostem při předávce a převímce vozu a zásilky od přepravce, které udává zkouška ZZ P. Přesto se tyto pracovní pozice zkoušky účastní.

Obsah znalostí potřebné k vykonání zkoušky způsobilosti ZZ P je hlavně tvořen pro pracovní pozici vedoucí posunu. Z tohoto důvodu by měl být celý obsah informací pro úspěšné vykonání zkoušky způsobilosti ZZ P vyjmut z obsahové části kurzu ZP-1. Kurz se takto zkrátí pro ostatní pracovní pozice min. o dva dny.

Tabulka 9 Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	7,5	Úvodní zahájení kurzu, Struktura ČD Cargo, a.s., pojmy, zkušební a výcvikový řád, výpravní oprávnění železničních stanic, omezení a zastavení železniční přepravy, provozní doba stanice, požadavky na přepravu, objednávání přepravy, značky na vozidlech, zacházení s nákladními vozy, výběr vozu k nakládce, nákladní list vnitro, vojenský nákladní list, zásilací list, CIM, Průvodka, SMGS.
2.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, vozové nálepky vnitro, doplňkové, správkové a vozové nálepky mezinárodní, plombování, zámky odesílatele, vyrozumění přepravce o přichystání vozu, přichystání vozu, předání vozu k nakládce a VNVK, předání a převzetí běžné vozové zásilky a VNVK, předání a převzetí vozové zásilky pod celním dohledem, Odevzdávkový list, překážka při dodání, nepřevzetí zásilky příjemcem, převzetí vozu po vykládce, převzetí vojenské zásilky, převzetí senzibilní vozové zásilky, převzetí mimořádné zásilky, návratový list.
3.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, RID, hlášení RID, bezpečnostní plán, zvláštní podmínky pro přepravu vozových zásilek, kolejová vozidla na vlastních kolech, ložné závady, nezpůsobilost vozu k jízdě, TDPP, pořizování vstupních informací, vykonání zkoušky PZ-1Dis.

Zdroj: autor

Z návrhu uvedeném v Tabulce 9 vyplývá, že dispečer by ukončil kurz po třech dnech a zároveň by měl získané znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k výkonu jeho pracovní činnosti. Nemusel by tak absolvovat zbytek kurzu, který je pro něho nepotřebný.

Další den by se účastnili opět všechny pracovní pozice mimo dispečera. Navrhovaný obsah čtvrtého dne je uveden v následující Tabulce 10.

Tabulka 10 Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice mimo dispečera

Dny	Hodiny	Obsah výuky
4.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, předání a převzetí vozové zásilky RID, zjištění a přezkoušení hmotnosti zásilky, dodací lhůty, přepravní překážky, přetěž, změna přepravní smlouvy, nový podej, služební vozové zásilky, zásilky pod celním dohledem, přeprava odpadů, TVZ, JOPP, vykonání zkoušky PZ-1TP.

Zdroj: autor

Čtvrtý den by vykonal odbornou zkoušku Tranzitér přípravář. I ten by byl po takové krátké době dostatečně vybaven vědomostmi, které potřebuje k výkonu své pracovní činnosti.

Tabulka 11 Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice mimo dispečera a tranzitéra přípraváře

Dny	Hodiny	Obsah výuky
5.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, nakládací směrnice UIC.

Zdroj: autor

Po ukončeném pátém dni dle Tabulky 11, by se od kurzu PZ-1 oddělila pracovní pozice Vedoucí posunu. Tato pozice by následně pokračovala ve svém kurzu k vykonání odborné zkoušky PZ-1VP. Zbytek pracovních pozic by následný den dodržel navrhovaný harmonogram, který je uveden v následující Tabulce 12.

Tabulka 12 Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro zbylé pracovní pozice a vedoucího posunu

Dny	Hodiny	Obsah výuky
Zbylé pracovní pozice		
6.	7,5	Opakování učební látky celého kurzu, vykonání zkoušky způsobilosti PZ-1 vyhodnocení absolventů, vyhodnocení kurzu a závěr.
Vedoucí posunu		
6.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, technická část, protokol o poškození nákladního vozu.
7.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozích dnů, Praktická část: Vozové nálepky, odevzdávkový list, návratový list, všeobecný zápis, hlášení o poškození nákladního vozu a RID, výkaz vozidel pro nákladní vlak.
8.	7,5	Opakování učební látky celého kurzu, vykonání zkoušky způsobilosti ZZ P a PZ-1VP , vyhodnocení absolventů, vyhodnocení kurzu a závěr.

Zdroj: autor

3.2.2 Kurz k odborné zkoušce DO-1

Obsah kurzu ke zkoušce způsobilosti je v rozsahu potřeb vzdělávání pracovních pozic, které ho musí absolvovat pro vykonání odborné zkoušky DO-1.

Optimalizace je zde spatřována ve třetím dni kurzu. Práce s PC – soupis vlaku, sestavení vlakové dokumentace se provádí až po ukončeném kurzu na PJ, kde zaměstnanci jdou na praktickou konzultaci z obsluhy IS PRIS k technologovi PJ.

Jelikož zbytek třetího dne je tvořen především praktickým opakováním: Vyplnění „Výkazu vozidel“ pro ruční zpracování, vyplnění „MZOB“ pro ruční zpracování, zajištění soupravy vozidel proti ujetí (dle zadaných příkladů skupiny vozidel). Zaměstnanci ve výcviku by ho taktéž mohli strávit u technologa PJ.

Kurz k odborné zkoušce DO-1 by se tak zkrátil o jeden den.

3.2.3 Kurz k odborné zkoušce TV-1

Obsah kurzu k odborné zkoušce TV-1 odpovídá rozsahu požadavku vzdělávání na výkon pracovní pozice vozmistr. V analýze byla zjištěna duplicita vzdělávání s kurzem k odborné zkoušce PZ-1 a to v 5. a 6. dnu kurzu.

Aby nedocházelo k duplicitě vzdělávání vozmistrů a tím zbytečnému prodlužování výcviku měl by být potřebný obsah vzdělávání na pracovní pozici vozmistra vyjmut z kurzu pro odbornou zkoušku PZ-1 a zároveň zařazen do kurzu pro odbornou zkoušku TV-1.

Tabulka 13 Návrh osnovy vyjmuté z kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro vozmistra

Dny	Hodiny	Obsah výuky
1.	7,5	Struktura ČD Cargo, a.s., pojmy, zkušební a výcvikový řád, výpravní oprávnění železničních stanic, omezení a zastavení železniční přepravy, provozní doba stanice, zvláštní podmínky pro přepravu vozových zásilek, kolejová vozidla na vlastních kolech, ložné závady, nezpůsobilost vozu k jízdě, TDPP, pořizování vstupních informací.
2.	7,5	Ověření znalostí učební látky z předchozího dne, vozové nálepky vnitro, doplňkové, správkové a vozové nálepky mezinárodní, plombování, zámky odesílatele, vyrozumění přepravce o přichystání vozu, přichystání vozu, předání vozu k nakládce a VNVK, předání a převzetí běžné vozové zásilky a VNVK, předání a převzetí vozové zásilky pod celním dohledem, Odevzdávkový list, překážka při dodání, nepřevzetí zásilky příjemcem, převzetí vozu po vykládce, převzetí vojenské zásilky, převzetí senzibilní vozové zásilky, převzetí mimořádné zásilky, návratový list.

Zdroj: autor

Obsah uvedený v Tabulce 13 by měl být zakomponován do kurzu k odborné zkoušce TV-1. Tím se sice prodlouží kurz k odborné zkoušce TV-1, ale zároveň dojde u pracovní pozice vozmistr k anulování potřebné účasti na osmidenním kurzu k odborné zkoušce PZ-1.

3.3 Návrh výcviku zaměstnanců

Složitost a délka celkového výcviku zaměstnanců na určité pracovní pozice se dle předchozí analýzy dotýká nejen kvality vzdělání ale v neposlední řadě i řízení lidských zdrojů. Podnik musí v současné době přehodnotit, zda je opravdu taková délka přípravy nutná.

3.3.1 Návrh výcviku na pracovní pozici vozmistra

Výcvik zaměstnanců na pracovní pozici vozmistr je dle analýzy a hloubkového rozhovoru s vedoucím zaměstnancem příliš dlouhý. Jedná se hlavně o provozní přípravu. Návrh rozdělení provozní přípravy je uveden v následující Tabulce 14.

Tabulka 14 Návrh provozní přípravy vozmistra

Dnů	Hodin	Obsah výuky
1	8	Konzultace s technologem PJ pro řízení vozmistrů – ověřování základních předpokladů pro zařazení zaměstnance do kurzu.
5	40	Stavba vozu, oprava spojení brzdového tyčovní, oprava spojení brzdových rozpor a botek zdrží, výměna záchytek brzdových rozpor, výměna brzdových špalíků, výměna šroubovek a výměna tlakových spojek.
40	320	Prohlídky vozů (ověřování technického stavu vozů), prohlídky zásilek (kontrola uložení, zajištění a krytí zásilek), zkoušky brzd (obsluha a ověřování funkčnosti brzdových zařízení, evidence prohlídek a zkoušek brzd).
15	120	Výcvik u referenta kvality.
1	8	Konzultace s technologem PJ pro řízení vozmistrů – ověření znalostí před vykonáním zkoušky TV-1
62	496	Celkem

Zdroj: autor

Doba výcviku zaměstnance na pracovní pozici vozmistra by se změnila v takovémto rozsahu:

- Předpoklady k vykonání zkoušky TV-1: DO-1 (dva dny)

Celková doba výcviku:

úvodní období 5 dní

odborná příprava	Kurz, který je navýšen o potřebný rozsah znalostí z kurzu PZ-1. Délka kurzu pro výkon zkoušky je 27 dní.
provozní příprava	Uvedena v Tabulce 14 v rozsahu 62 dnů.

3.3.2 Návrh výcviku na pracovní pozici posunovač

U zaměstnanců ucházejících se na pracovní pozici posunovač dochází k problému dle rozboru s vedoucím zaměstnancem s výkonem odborné zkoušky DP-3. Zaměstnanci nejsou vědomostně připraveni k úspěšnému absolvování odborné zkoušky. Analýzou bylo zjištěno, že pro vykonání odborné zkoušky DP-3 není stanoven u odborné přípravy žádný kurz, pouze individuální příprava v rozsahu 3 dnů.

Z tohoto důvodu by měl podnik do odborné přípravy pro vykonání odborné zkoušky DP-3 zařadit kurz místo individuální přípravy. Tím bude uchazeč lépe připraven na vykonání zkoušky.

Aby se zabránilo tomu, že zaměstnanci ve výcviku i přes absolvování kurzu nebudou dostatečně připraveni na výkon odborné zkoušky DP-3, která se ve většině případech uskutečňuje až po zkušební době zaměstnance, měl by podnik vyjmout z předpokladů k vykonání odborné zkoušky DP-3 výkon zkoušky PJ-0.

Obsah znalostí pro výkon zkoušky PJ-0 je označován jako přepravní minimum a příprava na zkoušku trvá 9 dní. Rozsah znalostí této zkoušky nijak neovlivňuje vykonání odborné zkoušky DP-3. Z tohoto důvodu by měl podnik tuto zkoušku požadovat po zaměstnanci ve výcviku až po úspěšném absolvování odborné zkoušky DP-3. Model by vypadal tedy takto:

Předpoklady k vykonání zkoušky: ZZ V

Celková doba výcviku:

úvodní období	1 týden
odborná příprava	3denní kurz a 2 dny konzultací nebo kurz u vzdělávací organizace
provozní příprava	10 směn

Po absolvování odborné zkoušky by následovalo vykonání zkoušky PJ-0. Takto nastavený model zapříčiní, že zaměstnanec ve výcviku, který nesplňuje požadavky k úspěšnému absolvování odborné zkoušky DP-3 bude ještě stále ve zkušební době.

3.3.3 Návrh výcviku na pracovní pozici vedoucí posunu

Co se týče pracovní pozice vedoucího posunu, je dle rozhovoru s vedoucím zaměstnancem problém v jeho délce přípravy. Především je to dáno jeho podmíněnou praxí na výkonu pracovní pozice posunovač v délce 6 měsíců.

Po analýze výcviku této pozice nebylo shledáno žádné neefektivní vzdělávání. Praxe v takovém rozsahu je nutná na pozici vedoucího posunu. Především je to z důvodu odpovědnosti za posunovače, kteří provádějí pracovní činnosti, jako jsou:

- Řízení a provádění posunu kolejových vozidel.
- Sestavování a rozřazování vlaků.
- Provádění zkoušek brzd včetně obsluhy brzd jednotlivých vozů.
- Zajišťování vozů proti ujetí.
- Obsluha železničních vozů a manipulačních míst.

Jelikož se potřebná praxe promítá do personální politiky podniku a dochází k neobsazení pracovní pozice, měl by podnik přehodnotit současnou motivaci k výcviku u současných zaměstnanců na pozici posunovač. Motivace by spočívala ve finanční odměně po úspěšném absolvování výcviku zaměstnance (posunovače) na pozici vedoucí posunu. Pozici vedoucího posunu není totiž možné obsadit nově příchozím zaměstnancem. Nově příchozí zaměstnanec nemá potřebnou praxi na pozici posunovače v rozsahu 6 měsíců.

3.4 Návrh místa výcviku u referenta kvality pro pracovní pozici vozmistr

Referent kvality, ke kterému se dopravují zaměstnanci ve výcviku na pracovní pozici vozmistra, sídlí pro PJ v Ústí nad Labem až v Chebu. Referent kvality potřebuje mít ke vzdělávání zaměstnanců kurz pedagogického minima.

Shodný kurz pedagogického minima i rozsah znalostí má i technolog PJ, který sídlí v Mostě. Zaměstnanci ve výcviku na pracovní pozici vozmistra by mohli místo své současné provozní přípravy u referenta kvality v Chebu vykonávat provozní přípravu u technologa v Mostě. Zaměstnanci tak nebudou muset dojíždět např. z Děčína do Chebu každý den a zase zpět po dobu 4 týdnů. Součet obou cest zaměstnanci zabere dobu v rozmezí 6-8 hod. denně.

Zaměstnanec ve výcviku, který bude dojíždět např. z Děčína do Mostu a zpět stráví cestovní dobu cca 3 hod. denně po dobu 3 týdnů.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

Návrh na zlepšení procesu vzdělávání staničních zaměstnanců ČD Cargo, a.s. se zabýval délkou výcviku zaměstnanců, obsahem kurzů určitých pracovních pozic, analýzou vzdělávacích potřeb a místem části provozní přípravy na pracovní pozici vozmistra. Navrhnutá řešení budou demonstrována prostřednictvím úspory času potřebnému pro výcvik zaměstnanců na vybraných pozicích.

4.1 Přínos analýzy vzdělávacích potřeb

Analýza potřeb vzdělávání na pracovní pozice přinese podniku především informace o současné kvalitě vzdělání zaměstnanců. Podnik tak bude v budoucnu lépe eliminovat chyby, aby nedocházelo k neefektivnímu vzdělávání.

Neefektivita vzdělávání byla označena jako duplicita vzdělávání u pozice vozmistra. K duplicitě docházelo v obsahu kurzů PZ-1 a TV-1 v částech nakládacích směrnice UIC a rozsah znalostí RID. Jako další neefektivita vzdělávání byla označena přeplněnost výkonnostní mezery mezi požadovanou a reálnou potřebou vzdělání zaměstnanců.

4.2 Rozsah obsahu a délka kurzů k odborným zkouškám

Navrhnuté změny se týkají obsahu kurzů k vykonání zkoušek PZ-1, TV-1 a DO-1. Tyto změny se pozitivně odraží jako celkové snížení doby výcviku některých pozic a v neposlední řadě přinesou efektivitu vzdělávání.

Zaměstnanci v kurzu k absolvování zkoušky budou kvalitněji a rychleji připraveny pro výkon své pracovní činnosti. Zaměstnanci budou absolvovat jen tu část kurzu, která je pro jejich pracovní výkon potřebná. Nebudou tak přehlčovani nepotřebnými informacemi, a to se odraží na jejich kvalitě odborné připravenosti a časové úspoře, která je uvedena v Tabulce 15.

Tabulka 15 Časová úspora k vykonání kurzů pro odborné zkoušky

Pozice	PZ-1		DO-1		TV-1		Celkem
	Současnost	Po úpravách	Současnost	Po úpravách	Současnost	Po úpravách	
Dispečer	8	5	3	1	0	0	6
Tran. př.	8	4	3	1	0	0	5
Ved. pos.	8	0	3	1	0	0	1
Vozmistr	8	8	3	1	25	27	7
Ostatní	8	2	3	1	0	0	3

Zdroj: autor

Díky snížení doby vzdělávání začne zaměstnanec přinášet podniku přidanou hodnotu dříve. Časová úspora se podniku také zobrazí ve snížení nákladů na vzdělávání. Zaměstnancům nebude muset podnik hradit ubytování při výkonu kurzů k odborným zkouškám v takovém rozsahu jako doposud.

4.3 Vyhodnocení změn ve výcviku zaměstnanců

Délka výcviku byla návrhovou částí zkrácena u většiny pracovních pozic. Tato délka výcviku vyplynula po úpravě obsahu kurzů k odborným zkouškám. Časová úspora je ve dnech uvedena v následující Tabulce 16.

Tabulka 16 Časová úspora ve výcviku zaměstnanců

Pracovní pozice	současný stav	Navrhovaný	Celkem
vedoucí posunu	154	154	0
dozorčí	149	146	3
specialista skupiny technologie	119	116	3
vedoucí skupiny technologie	119	116	3
vozový disponent	100	97	3
dispečer	94	88	6
provozní technolog	94	91	3
staniční dispečer	94	86	8
technolog pro JŘ	94	91	3
technolog řízení vozmistrů	72	69	3
přepravní technolog	68	66	2
vedoucí posunu nádražní	65	64	1
vedoucí posunu s přepravní činností	65	64	1
agent pohraniční přechodové stanice	60	57	3
vedoucí posunu s odbor. způsob. DR-10	58	58	0
posunovač	55	55	0
vedoucí posunu dozorce spádoviště	51	51	0
celní deklarant	48	46	2
posunovač zarážkář	30	30	0
komandující	28	28	0
tranzitér přípravář	28	23	5

Zdroj: autor

4.3.1 Výcvik zaměstnanců na pozici vozmistr

U pracovní pozice vozmistr by došlo po úpravě k výraznému zkrácení celého výcviku. Zkrácení proběhlo nejen úpravou obsahu kurzů, ale především v provozní přípravě na vykonání zkoušky TV-1, která je v takovém časovém rozmezí nepotřebná. Zaměstnanec dokáže nabýt potřebné znalosti v kratším časovém úseku, jak je ve dnech znázorněno v Tabulce 17.

Tabulka 17 Časová úspora přípravy na výkon odborné zkoušky TV-1

Činnost	Současná	Navrhovaná
Kurz TV-1	25	27
Úvodní období pro TV-1	5	5
Konzultace s technologem PJ	0	1
Výcvik na OKV pro TV-1	42	5
Výcvik na pracovišti vozmistra pro TV-1	63	40
Výcvik u referenta kvality pro TV-1	21	15
Konzultace s technologem PJ	0	1
Celkem dnů	156	94

Zdroj: autor

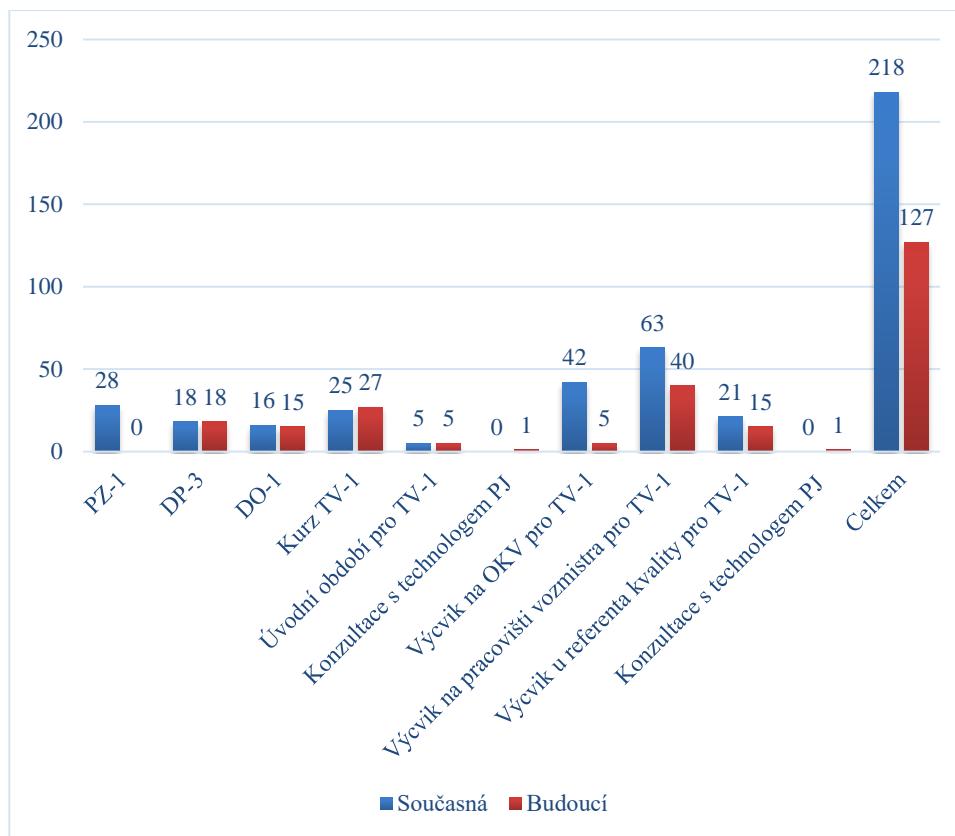
Optimalizací se dosáhne nejen efektivnějšího vzdělávání u zaměstnanců ve výcviku v kratším časovém úseku, ale uspořený čas uvítají i současní zaměstnanci. Jedná se o zaměstnance pracující na OKV a vozmistry. Současní zaměstnanci se tak budou moci dříve věnovat svým pracovním povinnostem na 100 %.

Počáteční konzultací u technologa PJ bude ověřeno, zda zaměstnanec, který chce být zařazen do výcviku na pozici vozmistra, splňuje určité předpoklady k úspěšnému vykonání zkoušky TV-1. Tím se eliminuje zbytečný výcvik zaměstnance na pozici vozmistra.

Konečná konzultace s technologem PJ přinese informaci, zda je zaměstnanec ve výcviku dostatečně připraven k úspěšnému složení zkoušky TV-1. Tím se zamezí, aby docházelo ke zbytečnému svolávání zkoušející komise.

Další optimalizace spočívá ve vyřazení vozmistra z přípravy na výkon odborné zkoušky PZ-1. Rozsah této zkoušky je ve větší části nepotřebný pro výkon pozice vozmistra. Vyřazením Vozmistra se zabrání i duplicitě vzdělávání, která byla analýzou odhalena. Zbylé znalosti, které potřebuje zaměstnanec ve výcviku na pracovní pozici vozmistra, budou přeřazeny do kurzu k vykonání odborné zkoušky TV-1. Ten bude sice navýšen o 2 dny, ale na úkor odstranění celého výcviku k vykonání odborné zkoušky PZ-1, která je v rozmezí 28 dnů.

Závěrečná optimalizace ve výcviku zaměstnance ve výcviku se projeví zkrácením kurzu k vykonání odborné zkoušky DO-1. Kurz bude zkrácen v rozsahu o jeden den, kde potřebný obsah informací tohoto dne získá zaměstnanec až po absolvování kurzu u technologa PJ.



Obrázek 4 Délka výcviku zaměstnanců na pracovní pozici vozmištra (autor)

Na Obrázku 4 je znázorněn výcvik pracovníka na pozici vozmištra, který se po navrhovaných změnách zkrátí o 91 dnů, aniž by se nějak snížila kvalita vzdělávání či dokonce odborná připravenost zaměstnance k výkonu pracovní činnosti. Toto zkrácení doby se podniku promítne nejen v efektivitě vzdělávání, ale také v nákladech na zaměstnance v přípravě na svou budoucí pracovní pozici.

4.3.2 Výcvik zaměstnanců na pozici posunovač

Optimalizace výcviku u zaměstnanců připravujících se na pozici posunovač nepřinese sice žádné zefektivnění ve kvalitě výcviku, ale přinese určitou výhodu do personální politiky podniku.

Při analýze bylo zjištěno, že zaměstnanci vykonávají odbornou zkoušku až po uplynutí zkušební doby. Optimalizace spočívá v tom, že se odstraní předpoklad vykonání zkoušky PJ-0 před výkonem zkoušky DP-3 a bude zařazen až po úspěšném vykonání zkoušky DP-3. Touto optimalizací se dosáhne dřívějšího zjištění, zda zaměstnanec splňuje určité předpoklady k úspěšnému vykonání zkoušky. Při zjištění, že je velmi nízká pravděpodobnost, aby zaměstnanec ve výcviku splnil odbornou zkoušku DP-3, může být se zaměstnancem rozvázan pracovní poměr. Jelikož zkouška DP-3 bude vykonána ještě ve zkušební době zaměstnance,

nebude muset být zaměstnanci udělena 2měsíční výpovědní lhůta dle zákona zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Podniku se tímto sníží náklady na zaměstnance, který nepřináší potřebnou přidanou hodnotu podniku.

4.3.3 Motivace k výcviku na pozici vedoucího posunu

Podnik si musí uvědomovat, jak je v dnešní době důležité investovat do vzdělávání pracovníků. Z toho důvodu by měl podnik nabídnout finančním ohodnocením, které bude sloužit jako motivační složka pro současné zaměstnance na pozici posunovače. Podniku se sice zvýší náklady o tuto motivační složku, ale především se zabrání potřebě k obsazení pracovní pozice vedoucí posunu. Finanční motivace k výcviku se tak pozitivně promítne do personální politiky podniku a následně do kvality poskytovaných služeb zákazníkovi.

4.4 Místo výcviku u referenta kvality pro vozístra

Změna místa výcviku u referenta kvality přinese výhodu především zaměstnanci ve výcviku. Zaměstnanec nebude muset absolvovat cestu, která trvá zaměstnanci v řádech hodin denně. U pracovníka ve výcviku, který dojíždí k referentovi kvality z Děčína, se časová úspora projeví v nemalém rozsahu, jak je uvedeno v Tabulce 18.

Tabulka 18 Čas strávený na cestě pracovníkem ve výcviku

Trasa	Počet hodin denně	Počet dnů ve výcviku	Celkem hodin
Děčín-Cheb-Děčín	6-8	21	126-168
Děčín-Most-Děčín	3	15	45
Průměrná časová úspora			102

Zdroj: autor

Uspořený rozsah hodin především slouží u pracovníka ve výcviku jako motivace k absolvování výcviku. Nebude se tak stávat, že uchazeč o zaměstnání se rozhodne nenastoupit do pracovního poměru, kvůli takto organizovanému výcviku.

ZÁVĚR

Ve vztahu logické návaznosti obsahu témat byla diplomová práce rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kapitola popisovala teoretické vymezení řešené problematiky, kterou je vzdělávání zaměstnanců s využitím dostupných zdrojů.

Druhá část diplomové práce byla částí analytickou. Úvodem této části byl představen analyzovaný podnik ČD Cargo, a.s. Následně byla provedena analýza současného stavu vzdělávání staničních zaměstnanců. Analýzou bylo zjištěno, že v podniku dochází u výcviku některých pracovních pozic k duplicitě vzdělávání či dokonce k nepotřebnému vzdělávání pro výkon pracovní činnosti. Dále bylo zjištěno, že takto nastavený model výcviku vzdělávání se odráží hlavně na délce výcviku a odborné připravenosti zaměstnanců. V závěru druhé části byl proveden hloubkový rozhovor s vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovník v rozhovoru potvrdil výsledky předchozí analýzy. Vedoucí pracovník ještě shledal problém v délce vzdělávání, který se odráží do personální politiky podniku.

Na základě analýzy současného modelu vzdělávání u podniku a výsledku z hloubkového rozhovoru s vedoucím pracovníkem, byly navrženy úpravy ve vzdělávání zaměstnanců na vybraných pracovních pozicích. Změny se v první řadě týkaly stanovením analýzy podniku k získávání informací o efektivnosti vzdělávání pracovníku. Další návrhy se týkaly obsahu kurzů, které byly používány jako příprava na vykonání odborné zkoušky. Kurzy byly v návrhu rozčleněny a následně zase seskupeny tak aby se pracovníci účastnili jen toho obsahu, který je potřebný pro jejich výkon pracovní pozice. Následný návrh se týkal provozní přípravy na pozici vozmistra. Návrh spočíval ve zkrácení provozní přípravy, která se dle analýzy jevila jako zbytečně dlouhá pro výkon popsanych pracovních činností. Poslední návrh se týkal změny školitele a tím i místa provozní přípravy.

V poslední části bylo provedeno zhodnocení navrhovaných opatření v rámci vzdělávání zaměstnanců ČD Cargo, a.s. Přínosy takto navrhnutých změn se dle výsledků projeví ve snížení délky výcviku zaměstnanců. Další pozitivum navrhnuté změny bylo shledáno u pozice posunovač, kde změna, pozitivně zasáhla i do personální politiky podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- AMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Havlíčkův Brod: Garada Publishing. ISBN 80-247-0469-2.
- BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Universita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0358-7.
- ČD Cargo, 2018. *ČD Cargo, a.s.* [Online]. [cit. 26 12 2018]. Dostupné z: <https://www.cdcargo.cz>
- Česko, 2018. *ÚZ č. 1284 - Silniční doprava, pozemní komunikace, veřejné služby v přepravě cestujících, dráhy -- úplná znění předpisů*. Ostrava: Sagit a.s. ISBN: 978-80-7488-317-0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HAMBLIN, Anthony, Crandell, 1974. *Evaluation and control of training*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0070844429.
- HORNÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEJSKOVÁ, Pavla, 2003. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 80-7194-588-9.
- LIKER, Jaffrey a David MEIER, 2016. *Toyota talent*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- MINISTERSTVO DOPRAVY, 2006. *Vyhláška o systému bezpečnosti provozování dráhy a drážní dopravy a postupech při vzniku mimořádných událostí na dráhách*. [Online]. [cit. 29 03 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-376#p9>
- MINISTERSTVO DOPRAVY, 2012. *Vyhláška o odborné způsobilosti osob řídících drážní vozidlo a osob provádějících revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení a o změně vyhlášky Ministerstva dopravy č. 101/1995 Sb., kterou se vydává Řád pro zdravotní a*

odbornou způsobilost. [Online]. [cit. 23 03 2019]. Dostupné z:

<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-16>

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník.*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PLOCHÝ, Rudolf, 2009. *Interní norma PERs28-B-2009 - Zkušební a výcvikový řád*, Praha: ČD Cargo, a.s.

SVATOŠ, Vladimír a Petr LEBEDA, 2005. *Outdoor trénink*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0318-1.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZUBOFF, Shoshana, 1988. *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books. ISBN 978-0-465-03211-2.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Strategický staffing	11
Tabulka 2	Přehled požadovaných zkoušek k výkonu pracovní činnosti.....	39
Tabulka 3	Osnova kurzu k odborné zkoušce PZ - 1	40
Tabulka 4	Kurz ke zkoušce způsobilosti ZZ P.....	41
Tabulka 5	Kurz k odborné zkoušce PK - 2	41
Tabulka 6	Kurz k odborné zkoušce DO-1.....	42
Tabulka 7	Náplň Kurzu pro vozmistra k odborné zkoušce TV-1	43
Tabulka 8	Návrh názvu odborných zkoušek pro jednotlivé pracovní pozice	52
Tabulka 9	Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice ...	53
Tabulka 10	Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice mimo dispečera.....	54
Tabulka 11	Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro všechny pracovní pozice mimo dispečera a tranzitéra přípraváře	54
Tabulka 12	Návrh osnovy kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro zbylé pracovní pozice a vedoucího posunu	54
Tabulka 13	Návrh osnovy vyjmuté z kurzu k odborné zkoušce PZ – 1 pro vozmistra	55
Tabulka 14	Návrh provozní přípravy vozmistra	56
Tabulka 15	Časová úspora k vykonání kurzů pro odborné zkoušky	59
Tabulka 16	Časová úspora ve výcviku zaměstnanců	60
Tabulka 17	Časová úspora přípravy na výkon odborné zkoušky TV-1	61
Tabulka 18	Čas strávený na cestě pracovníkem ve výcviku.....	63

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Potřeba vzdělávání	13
Obrázek 2	Prvky procesu realizace vzdělávání	21
Obrázek 3	Délka výcviku zaměstnanců ČD Cargo, a.s.	47
Obrázek 4	Délka výcviku zaměstnanců na pracovní pozici vozmistra.	62

SEZNAM ZKRATEK

CEVIS	Centrální vozový informační systém
CIM	Nákladní list pro mezinárodní dopravu
CIT	Průvodce nákladní přepravou
CNP	Centrální nákladní pokladna
COTIF	Úmluva o mezinárodní železniční přepravě
DIUM	Jednotný kilometrovník pro mezinárodní železniční přepravu zboží
EU	Evropská unie
GVD	Grafikon vlakové dopravy
IS EGJE	Personální a mzdový informační systém u ČD Cargo, a.s.
IS TSV	Informační systém technické služby vozové
JOPP	Jednotné obchodně přepravní podmínky pro vlečky
JOS	Jednotka organizační struktury
JŘ	Jízdní řád
MZOB	Mezinárodní zpráva o brždění
OPT	Odúčtovna přepravních tržeb podniku ČD Cargo, a.s.
PJ	Provozní jednotky podniku ČD Cargo, a.s.
PRIS	Provozní informační systém
PTV	Přepravní a tarifní věstník
QMS	Systém řízení a kontroly kvality dle normy ISO 9001
RID	Řád pro mezinárodní železniční přepravu nebezpečných věcí
ŘP	Řízení provozu podniku ČD Cargo, a.s.
SMGS	Dohoda o mezinárodní železniční přepravě zboží
SOKV	Střediska oprav kolejových vozidel podniku ČD Cargo, a.s.
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
TDPP	Technologická dokumentace provozního pracoviště
TNŽ	Technická norma železnic
TVZ	Tarif pro přepravu vozových zásilek ČD Cargo, a.s.
UIC	Mezinárodní železniční unie
VNVK	Všeobecná nakládková a vykládková kolej
ZZD	Základní dopravní dokumentace provozovatele dráhy