

## Prípadová štúdia: ČESKÉ DRÁHY

České dráhy zaistili metódou e-learningu povinné školenia viac ako 18 000 svojich zamestnancov. Vďaka tejto metóde sa podarilo aktívne zapojiť poslucháčov do výučby, postupne sa minimalizujú potreby dochádzania na školenia, zvyšuje sa počítačová gramotnosť zamestnancov, ich sebavedomie a schopnosť prijímať zmeny a nové systémy.

Šírkou uplatnenia e-learningu a rozsahom zapojenia zamestnancov sú České dráhy v čele európskych železničných správ a českých firiem vôbec.

### Charakteristika zákazníka

České dráhy sú najväčším národným železničným dopravcom a prevádzkovateľom prevažnej väčšiny železničných sietí ČR. Svojim výkonom sa radí na 4. miesto v Európe, denne vypravujú až 1 900 nákladných vlakov, ktoré prepravujú štvrt milióna ton nákladu, a 7 000 osobných vlakov, ktoré prepravujú pol milióna ľudí. Cieľom Českých dráh je transformácia na obchodnú spoločnosť, ktorá sa stane v rámci budúceho prepojenia európskych dopravných systémov jednou z významných európskych železníc. České dráhy zamestnávajú viac ako 80 000 zamestnancov s pomerne vysokým vekovým priemerom. Medzi hlavné úlohy v tejto oblasti patrí zvýšenie produktivity práce, optimalizácia počtu zamestnancov a tomu zodpovedajúce rekvalifikácie zamestnancov.

### Špecifická situácia v oblasti vzdelávania

Pravidelné školenia a overovania odbornej spôsobilosti zaistuje v ČD Ústav podnikového vzdelávania. Tento ústav má viac ako 90 školiacich stredísk s viac ako 220 učebňami a 80 lektormi. Ústav preškolí ročne takmer 1 milión „žiakov hodín“, z toho cez 60% pripadá na povinné školenia, ktoré sa vzťahujú na viac ako 45 000 zamestnancov. V klasickom modeli vzdelávania je možné nájsť s týmto súvisiace problémy:

- zamestnanci musia dochádzať do školiacich stredísk z viac ako 800 služobní
- povinnosti zamestnancov spravidla končia dostavením sa na školenie, nie je od nich vyžadovaná žiadna zmena správania
- väčšina školení je povinná, preto nemožno očakávať, že miera motivovanosti zamestnancov bude adekvátne
- výučbové hodiny sú pripravované jedným lektorom, čo môže viesť k subjektívnemu poňatiu prednášanej témy
- výučba je príliš univerzálna, nie vždy prináša

úplne nové poznatky, pretože zamestnanec je s nimi prvotne zoznámený formou výnosov, rozkazov a depeší, predmetom školení je aj opakovanie skutočností, ktoré zamestnanec pozná

- v klasickom modeli prevláda výklad, chýba tréning krízových a mimoriadnych situácií a praktické cvičenia
- obsah školení je združovaný do blokov, čo síce prináša úsporu cestovných nákladov, ale efektívnosť školenia sa tým znižuje. Rozloženie jednotlivých blokov v priebehu roku nie je ideálne, niekedy sa nové produkty školia až po dátume zavedenia, ...

Na základe analýzy týchto skutočností dospel ústav podnikového vzdelávania ČD k záveru, že je nevyhnutné vytvoriť predpoklady pre aktívnu účasť poslucháča na výučbe, ktorá bude viacej názorná, individualizovaná, zameraná na potreby a možnosti poslucháča, a pomocou nových technológií umožniť školenie v ďalších oblastiach. České dráhy sa k tomu rozhodli využiť technológiu e-learning.

### Netypické podmienky pre zavedenie e-learningu

Po rozhodnutí pre zavedenie e-learningu stáli ČD pred niekoľkými neštandardnými podmienkami, ktoré bolo nutné vyriešiť:

- len malá časť preškoloovaných zamestnancov pravidelne pracuje s počítačom, prípadne môžu prácu na počítači z rôznych dôvodov odmietajú
- niektoré počítače sú na nízkej technickej úrovni a len malá časť z nich je zapojená v počítačovej sieti, kvalita siete nedosahuje špičkového stupňa
- obsah školení je pre ČD špecifický, a preto nie je možné hotové školiace kurzy zakúpiť
- e-learning s uvedenými technickými možnosťami (málo počítačov, naviac



nedostatočne prepojených) ponúka obmedzený priestor pre otázky, konzultácie a styk s lektorom

### Výsledné riešenie

Ústav podnikového vzdelávania ČD vybudoval náročné riešenie, ktoré sa plne vyrovnalo so všetkými vyššie uvedenými neštandardnými prvkami a technickými podmienkami.

Výsledné riešenie predstavuje vybudovanie siete mikroučební (počíta sa výsledne až s 300), čo je vhodná miestnosť s počítačom zapojeným do siete. Vedľa toho je počítané aj s prevádzkovaním on-line výučby na jednom počítači s ďalšími úlohami v závislosti na voľnej kapacite počítača a možnosti prístupu ďalších zamestnancov na toto pracovisko. Od 1.3.2002 bola on-line výučba sprístupnená z Internetu. Ako riadiaci systém e-learningu bol zakúpený systém TUTOR2000, ktorý bol plne implementovaný, a napojený na organizačnú štruktúru. Požiadavkou bola aj možnosť importu offline výsledkov štúdiá, čo dovoľuje študovať aj na počítačoch, ktoré ešte nie sú zapojené do siete. Ďalej boli firmou Kontis zákazkovo vyvinuté automatizačné procesy, ktoré pravidelne automaticky reportujú zodpovedným zamestnancom stav štúdiá poslucháčov, čo značne znížilo požiadavky na počet administrátorov systému. Pre vývoj kurzov zakúpili ČD nástroje ToolBook II Instructor. Firma Kontis taktiež vyškolila zamestnancov ČD a po spoločnom spracovaní úvodného pilotného kurzu vypracovali zamestnanci ČD už stovky lekcii povinného školenia pre výpravcov, strojvedúcich, vrchných majstrov a majstrov tratí, nákladných pokladníkov, ... a hodín e-kurzov pre výpravcov. Pomocou metódy e-learningu už študuje viac ako 18 000 poslucháčov. Pre zamestnancov, ktorí by odmietli štúdium na počítači, bol vždy zaistený jeden beh klasického školenia pre celý obvod. Treba dodať, že na tento beh sa nikto neprihlásil a všetci sa preškolili metódou e-learningu. Pre zvýšenie priestoru pre komunikáciu boli zriadené konzultačné strediská vo všetkých obvodoch, ktoré sú otvorené vždy v rovnaký deň v týždni v rovnakom čase. Nutnosť dochádzania pracovníkov sa neustále znižuje dobudovaním mikroučební.

1. 3. 2002 bol zahájený overovací beh elektronického kurzu pre výpravcov. Jeho obsahom sú nielen hodiny výkladové, opakovacie a testovacie ale aj praktické cvičenia a tréning reálnych situácií na simulátore. Do priebehu kurzu bude vložených niekoľko konzultácií s lektorom, poslucháči budú

môcť svoje otázky zaviesť pomocou elektronickej pošty so zaručenou dobou ohlasu alebo mobilného telefónu. Pre vyspelých poslucháčov bude prístupný diskusný panel. V ďalších verziách kurzu sa počíta s tým, že lekcie budú ozvučené a vizuálne prepracované buď výhradne na CD-ROM alebo on-line s podporou CD-ROM.

### Skúsenosti a budúcnosť

Skúsenosti z doterajšej prevádzky e-learningu sú pozitívne. Svedčí o tom aj vzrastajúci tlak zamestnancov na vybudovanie mikroučební na všetkých staniaciach a na sprístupnení výučby aj na Internete. E-learning tak zároveň prispel ku zvýšeniu počítačovej gramotnosti zamestnancov a stáva sa zdrojom sebavedomia a schopnosti prijímať zmeny a nové systémy.

Plánuje sa elektronicky zaistiť povinné vzdelávanie pre 25 000 zamestnancov.

Prípravuje sa vytvorenie kompletnej znalostnej databázy zahrňujúcej elektronickej zbierku predpisov a encyklopédiu hesiel. Ďalej budú pripravené bloky opakovacích lekcii a praktických cvičení pre udržovanie znalostí a bloky testovacích hodín pre ich overenie. Absolvovanie určeného rozsahu vo vymedzenom období nahradí periodické preskúšavanie.

Predpokladá sa zavedenie diskusných panelov orientovaných profesne.

Cieľom je vybudovanie jednotného systému vzdelávania podľa kariérových dráh aj nad ich rámec. Tento systém by mal byť rozšírený o ďalšie technické a ekonomické obory potrebné pre všestrannú prípravu zamestnancov Českých dráh vrátane jazykových kurzov. Bude prekrývať všetky oblasti pôsobnosti Českých dráh, a stane sa tak kľúčovým nástrojom na poli riadenia ľudských zdrojov.

### Vyjadrenie riaditeľa ústavu podnikového vzdelávania ČD

*Cieľom je vybudovanie jednotného systému vzdelávania podľa kariérových dráh aj nad ich rámec. Tento systém by mal byť rozšírený o ďalšie technické a ekonomické obory potrebné pre všestrannú prípravu zamestnancov Českých dráh vrátane jazykových kurzov. Bude prekrývať všetky oblasti pôsobnosti Českých dráh, a stane sa tak kľúčovým nástrojom na poli riadenia ľudských zdrojov.*

*Ing. Vladimír Sosna, České dráhy.*

