



Případová studie: ČESKÉ DRÁHY

České dráhy zajistily metodou e-Learning povinné školení více jak 18 000 svých zaměstnanců. Díky této metodě se podařilo aktivně zapojit posluchače do výuky, postupně se minimalizují potřeby dojíždění na školení, zvyšuje se počítačová gramotnost zaměstnanců, jejich sebevědomí a schopnost přijímat změny a nové systémy.

Šíří uplatnění e-Learning a rozsahem zapojení zaměstnanců jsou České dráhy v čele evropských železničních správ a českých firem vůbec.

Charakteristika zákazníka

České dráhy jsou největším národním železničním dopravcem a provozovatelem převážně většiny železničních sítí ČR. Svým výkonem se řadí na 4. místo v Evropě, denně vypravují na 1 900 nákladních vlaků, které přepraví čtvrt milionu tun nákladu, a 7 000 osobních vlaků, které přepraví půl milionu lidí. Cílem Českých drah je transformace na obchodní společnost, která se stane v rámci budoucího propojení evropských dopravních systémů jednou z významných evropských železnic. České dráhy zaměstnávají více jak 80 000 zaměstnanců s poměrně vysokým věkovým průměrem. Mezi hlavní úkoly v této oblasti patří zvýšení produktivity práce, optimalizace počtu zaměstnanců a tomu odpovídající rekvalifikace zaměstnanců.

Specifická situace v oblasti vzdělávání

Pravidelné školení a ověřování odborné způsobilosti zajišťuje v ČD Ústav podnikového vzdělávání. Tento ústav má více jak 90 školicích středisek s více než 220 učebnami a 80 lektory. Ústav proškolí ročně téměř 1 milion „žáko hodin“, z toho přes 60% připadá na povinná školení, která se vztahují na více jak 45 000 zaměstnanců. V klasickém modelu vzdělávání je možno najít s tímto související problémy:

- zaměstnanci musí dojíždět do školicích středisek z více než 800 služeben
- povinnosti zaměstnanců zpravidla končí dostavením se na školení, není od nich vyžadována žádná změna chování
- většina školení je povinná, proto nelze očekávat, že míra motivovanosti zaměstnanců bude adekvátní
- výukové hodiny jsou připravovány jedním lektorem, což může vést k subjektivnímu pojetí přednášeného tématu
- výuka je příliš univerzální, ne vždy přináší úplně nové poznatky, neboť zaměstnanec je s nimi prvotně seznámen formou výnosů, rozkazů

a depeší, předmětem školení je i opakování skutečností, které zaměstnanec zná

- v klasickém modelu převládá výklad, chybí trénink krizových a mimořádných situací a praktická cvičení
- obsah školení je sdružován do bloků, což sice přináší úsporu cestovních nákladů, ale efektivita školení se tím snižuje. Rozložení jednotlivých bloků v průběhu roku není ideální, někdy se nové produkty školí až po datu zavedení,...

Na základě analýzy těchto skutečností dospěl ústav podnikového vzdělávání ČD k závěrům, že je nezbytné vytvořit předpoklady pro aktivní účast posluchače na výuce, která bude více názorná, individualizovaná, zaměřená na potřeby a možnosti posluchače, a pomocí nových technologií umožnit školení v dalších oblastech. České dráhy se k tomu rozhodly využít technologie e-Learning.

Netypické podmínky pro zavedení e-Learning

Po rozhodnutí pro zavedení e-Learning stály ČD před několika nestandardními podmínkami, které bylo nutno vyřešit:

- jen malá část proškolených zaměstnanců pravidelně pracuje s počítačem, případně mohou práci na počítači z různých důvodů odmítnout
- některé počítače jsou na nízké technické úrovni a jen malá část z nich je zapojena v počítačové síti, kvalita sítě nedosahuje špičkového stupně
- obsah školení je pro ČD specifický, a proto není možné hotové školicí kurzy zakoupit
- eLearning s uvedenými technickými možnostmi (málo počítačů, navíc nedostatečně propojených) nabízí omezený prostor pro dotazy, konzultace a styk s lektorem

Výsledné řešení

Ústav podnikového vzdělávání ČD vybudoval náročné řešení, které se plně vyrovnalo se všemi

výše uvedenými nestandardními prvky a technickými podmínkami.

Výsledné řešení představuje vybudování sítě mikroučeben (počítá se výsledně až s 300), což je vhodná místnost s počítačem zapojeným do sítě. Vedle toho je počítáno i s provozováním on-line výuky na jednom počítači s dalšími úlohami v závislosti na volné kapacitě počítače a možnosti přístupu dalších zaměstnanců na toto pracoviště. Od 1.3.2002 bude on-line výuka zpřístupněna z Internetu. Jako řídicí systém e-Learning byl zakoupen systém TUTOR2000, který byl plně implementován, a napojen na stávající organizační strukturu. Požadavkem byla i možnost importu off-line výsledků studia, což dovoluje studovat i na



počítačích, které ještě nejsou zapojeny do sítě. Dále byly firmou Kontis zakázkově vyvinuty automatizační procesy, které pravidelně automaticky reportují odpovědným zaměstnancům stav studia posluchačů, což značně snížilo požadavky na počet administrátorů systému. Pro vývoj kurzů zakoupily ČD nástroje ToolBook II Instructor. Firma Kontis také vyškolila zaměstnance ČD a po společném zpracování úvodního pilotního kurzu vypracovali zaměstnanci ČD již stovky lekcí povinného školení pro výpravčí, strojvedoucí, vrchní mistry a mistry tratí, nákladní pokladníky,... a hodin e-kurzu pro výpravčí. Pomocí metody eLearning již studuje více jak 18 000 posluchačů. Pro zaměstnance, kteří by odmítli studium na počítači, byl vždy pořádán jeden běh klasického školení pro celý obvod. Dlužno dodat, že na tento běh se nikdo nepřihlásil a všichni se proškolili metodou e-Learning. Pro zvýšení prostoru pro komunikaci byly zřízeny konzultační střediska ve všech obvodech, která jsou otevřena vždy ve stejný den v týdnu ve stejném čase. Nutnost dojíždění pracovníků se neustále snižuje dobudováváním mikroučeben.

1. 3. 2002 bude zahájen ověřovací běh elektronického kurzu pro výpravčí. Jeho obsahem jsou jak hodiny výkladové, opakovací a testovací tak i praktická cvičení a trénink reálných situací na simulátoru. Do průběhu kurzu bude vloženo několik konzultací s lektorem, posluchači budou moci své dotazy vznést pomocí elektronické pošty se zaručenou dobou ohlasu nebo mobilního telefonu. Pro úspěšné posluchače bude přístupný diskusní panel. V dalších verzích kurzu se počítá s tím, že lekce budou ozvučené a vizuálně propracované buď výhradně na CD-ROM nebo on-line s podporou CD-ROM.

Zkušenosti a budoucnost

Zkušenosti z dosavadního provozu e-Learning jsou pozitivní. Svědčí o tom i vzrůstající tlak zaměstnanců na vybudování mikroučeben na všech stanicích a na zpřístupnění výuky i na Internetu. E-learning tak zároveň přispěl ke zvýšení počítačové gramotnosti zaměstnanců a stává se zdrojem sebevědomí a schopnosti přijímat změny a nové systémy. Plánuje se elektronicky zajistit povinné vzdělávání pro 25 000 zaměstnanců.

Připravuje se vytvoření kompletní znalostní databáze zahrnující elektronickou sbírku předpisů a encyklopedii hesel. Dále budou připraveny bloky opakovacích lekcí a praktických cvičení pro udržování znalostí a bloky testovacích hodin pro jejich ověření. Absolvování určeného rozsahu ve vymezeném období nahradí periodické přezkušování.

Předpokládá se zavedení diskusních panelů orientovaných profesně.

Cílem je vybudování jednotného systému vzdělávání podle kariérových drah i nad jejich rámec. Tento systém by měl být rozšířen o další technické a ekonomické obory potřebné pro všestrannou přípravu zaměstnanců Českých drah včetně jazykových kurzů. Bude překrývat všechny oblasti působnosti Českých drah, a stane se tak klíčovým nástrojem na poli řízení lidských zdrojů.

Vyjádření ředitele ústavu podnikového vzdělávání ČD

České dráhy jsou pověstné spletností své organizační struktury. Tak velká společnost vždy potřebuje systém vybudovaný na míru. S firmou Kontis máme záruku, že obdržíme špičkové světové řešení přizpůsobené našim podmínkám. Zahájení ověřovacího provozu pro 2 tisíce zaměstnanců za 5 měsíců a rutinní provoz pro 15 tisíc zaměstnanců za dalších 11 měsíců je dobrou referencí pro obě strany.

Ing. Vladimír Sosna, České dráhy.