

Centrum dopravního výzkumu, v. v. i., Líšeňská 33a, 636 00 Brno

**T A**

**Č R** Program **Beta**



Ministerstvo dopravy

**METODIKA SYSTEMATICKÉHO ZPŮSOBU OBSAZOVÁNÍ DISPEČERSKÝCH  
PRACOVÍŠŤ, V NÁVAZNOSTI NA JEJICH ROZSAH A TECHNICKO-  
TECHNOLOGICKOU NÁROČNOST, JEDNOTLIVÝMI DISPEČERY, A TO VE SMYSLU  
POČTU A JEJICH SCHOPNOSTMI ŘÍDIT DOPRAVU**



2016

Výstup řešení projektu: *Metodika systematického způsobu obsazování dispečerských pracovišť, v návaznosti na jejich rozsah a technicko-technologickou náročnost, jednotlivými dispečery, a to ve smyslu počtu a jejich schopnost řídit dopravu, je výsledkem řešení výzkumného projektu č. TB0400MD001, název projektu: Stanovení neuropsychických, technických a technologických parametrů pro bezkolizní výkon služby dispečerského aparátu, podpořeného z prostředků Technologické agentury České republiky, z Programu veřejných zakázek ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích pro potřeby státní správy „BETA“.*

Autoři: JUDr. Jaroslav Soušek  
Mgr. Veronika Kurečková  
PhDr. Pavel Řezáč, Ph.D.  
Mgr. Martina Trepáčová  
Mgr. Kamila Kaniová  
Mgr. Aleš Zaoral  
Ing. Vojtěch Kocourek, Ph.D.

Oponovali: PhDr. et Mgr. Michal Walter, předseda české asociace psychologů práce a organizace  
Malá Štěpánská 1930/7, 120 00 Praha 2  
GSM: 603 546 594

Mgr. Kateřina Janasová, klinický psycholog FN Brno,  
Jihlavská 20, 625 00 Brno  
Tel.:532 232 339

Metodika certifikována:

Certifikoval: Ministerstvo dopravy, Odbor ITS, kosmických aktivit a VaVal

Vydavatel: Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.

**ISBN 978–80-88074–40-3**

# OBSAH

<b>I. CÍL METODIKY</b> .....	<b>6</b>
<b>II. POPIS METODIKY</b> .....	<b>7</b>
<b>1. Základní východiska pro práci s dispečery:</b> .....	<b>7</b>
<i>PRACOVIŠTĚ DÁLKOVÉHO ŘÍZENÍ PROVOZU - současné trendy a změny</i> .....	7
<i>Specifické nároky na dispečerských pozicích</i> .....	8
<i>Shrnutí:</i> .....	10
<b>2. Pozice dispečera - kompetenční model, požadavky na způsobilost</b> .....	<b>11</b>
<i>Kompetence dispečera</i> .....	11
<i>Činnosti dispečera</i> .....	12
<i>Profesní způsobilost dispečerů</i> .....	13
<i>Osobnostní a výkonové kompetence dispečerů</i> .....	14
<b>3. Výběr a vyhledávání personálu</b> .....	<b>16</b>
<i>Nejvýznamnější zdroje personálu na dispečerské pozice</i> .....	16
<i>Personální marketing</i> .....	17
<i>Další formy odborné přípravy</i> .....	18
<i>Metody výběru, psychologická diagnostika</i> .....	18
<b>4. Proces adaptace</b> .....	<b>20</b>
<i>Klíčové cíle</i> .....	20
<i>Popis adaptačního procesu</i> .....	20
<i>Simulátor – cvičný sál</i> .....	22
<i>Pracovník zodpovědný za průběh adaptace</i> .....	22
<i>Časový plán adaptačního procesu</i> .....	24
<b>5. Proces hodnocení</b> .....	<b>25</b>
<i>Hodnocené oblasti:</i> .....	25
<i>Klíčové vstupy:</i> .....	25
<i>Hodnoticí formulář</i> .....	26
<i>Frekvence hodnotících pohovorů, základní pravidla a doporučení</i> .....	26
<i>Nezbytné okruhy vzdělávání manažerů – hodnotitelů</i> .....	26
<i>Možnosti alternativních forem hodnocení – 360° apod.</i> .....	26
<i>Klíčové prvky systému hodnocení.</i> .....	27
<b>6. Systém odměňování</b> .....	<b>28</b>

<i>Navrhovaná základní koncepce:</i> .....	28
<b>7. Systém vzdělávání</b> .....	<b>29</b>
<b>8. Průběžná protistresová péče</b> .....	<b>30</b>
<b>9. Fluktuace na dispečerských pozicích</b> .....	<b>32</b>
<b>10. Péče o vysloužilé pracovníky pracovišť dálkového řízení provozu</b> .....	<b>32</b>
<b>11. Pracovně-hygienické podmínky</b> .....	<b>33</b>
<i>LCD zobrazení x VEZO</i> .....	33
<i>Možnosti uspořádání místnosti</i> .....	36
<i>Pracovní režim</i> .....	37
<b>12. Další faktory ovlivňující práci dispečera, zdroje pro posilování motivace</b> .....	<b>38</b>
<i>Komunikace</i> .....	38
<i>Zacházení s chybou dispečera</i> .....	39
<i>Postoj k práci</i> .....	41
<i>Vztahy na pracovišti</i> .....	42
<i>Nadřízení a servisní pracovníci</i> .....	42
<i>Monitorování spokojenosti a motivace</i> .....	43
<i>Technologické změny</i> .....	43
<b>13. Psychologická diagnostika</b> .....	<b>44</b>
<b>III. ZDŮVODNĚNÍ POSTUPŮ</b> .....	<b>53</b>
<b>IV. POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY</b> .....	<b>53</b>
<b>V. EKONOMICKÉ ASPEKTY</b> .....	<b>53</b>
<b>VI. POUŽITÁ LITERATURA:</b> .....	<b>55</b>
<b>VII. PUBLIKACE PŘEDCHÁZEJÍCÍ METODICE</b> .....	<b>57</b>
<b>VIII. PŘÍLOHY</b> .....	<b>58</b>



## I. CÍL METODIKY

Poskytnout metodické vodítko pro tvorbu koncepce systému řízení lidských zdrojů pro dispečery řídicí železniční dopravu a stanovení hranic pracovního vytížení pro zajištění minimální chybovosti na základě simulátorového testování. Cílem je také vytvořit efektivní systém řízení, který podporuje žádoucí pracovní výkon a chování.

### **To vše za účelem:**

*Zajištění únosné míry neuropsychické zátěže dispečerů ve vztahu k dálkově ovládanému zabezpečovacímu zařízení řízené oblasti*

*Zajištění únosné míry neuropsychické zátěže dispečerů ve vztahu k rozhodovacím procesům dispečerů, učiněným v rámci dálkového řízení železniční dopravy*

*Stanovení rozsahu, respektive velikosti, oblasti řízené jedním dispečerem tak, aby ještě nebyla ohrožena bezpečnost a plynulost železničního provozu*

*Pro potřeby manažera infrastruktury, případně ostatního dispečerského aparátu, stanovení postupu pro určení kategorizace schopností dispečerů z důvodu jejich dalšího využití ve smyslu rozsahu oblastního řízení železniční dopravy*

*Dosažení odpovídající neuropsychické zátěže, včetně kategorizace schopností, zajistit pomocí dostupných technických a technologických možností simulátoru k tomuto účelu již vytvořenému*

*Při využití konkrétních příkladů, stanovit možné úspory investičních a provozních prostředků, vložených do železniční infrastruktury, při eliminaci železničních nehod a mimořádných událostí*

Celkově tedy zvýšit kompetence dispečerů bezpečně řídit provoz železniční dopravy a minimalizovat riziko chybovosti a zároveň stanovit systém personálního systému a procesů pro nábor, vzdělávání a zařazování nových dispečerů do systému a stanovení systému odměňování stávajících dispečerů a jejich kariérního vývoje. Součástí výstupu je i doporučení užití konkrétních psychodiagnostických metod, které budou vést k dobrému výběru dispečerů.

## II. POPIS METODIKY

### 1. Základní východiska pro práci s dispečery:

Dispečer železničního provozu je exponovanou profesí, s vysokou mírou zodpovědnosti a nároky na způsobilost i pracovní výkon. V rámci systému řízení dopravy je organizační zajištění a kvalitní personální zabezpečení dispečerských pracovišť jedním z klíčových faktorů ovlivňujících jak plynulost a pohodlí dopravního provozu, tak bezpečnost železniční dopravy.

V současnosti SŽDC disponuje řadou zkušených a plně kvalifikovaných dispečerů. Regionální provozy jsou cenným zdrojem personálních rezerv pro centrální dispečerská pracoviště. Úroveň dispečerů je však velmi heterogenní, ne všichni dispečeré vlakového provozu jsou všestranně způsobilí a motivovaní ke službě na velkém pracovišti typu CDP. Významnou roli hraje i zvyšování průměrného věku dispečerů. Ve střednědobém časovém horizontu tak lze očekávat nedostatek kvalifikované pracovní síly na dispečerských pozicích. Je proto klíčové najít zdroje nových zaměstnanců a současně budovat systém ke stabilizaci, motivaci a rozvoji stávajících pracovních sil.

## PRACOVISŤE DÁLKOVÉHO ŘÍZENÍ PROVOZU - současné trendy a změny

Pracoviště pro dálkové řízení provozu se dělí na:

### **CENTRÁLNÍ DISPEČERSKÁ PRACOVISŤE (CDP)**

pracoviště pro řízení provozu na celostátních dráhách vybavených DOZ v rozsahu uvedeném ve Sdělení Ministerstva dopravy č. 111/2004 a pro řízení provozu na celostátních, popř. regionálních dráhách (tratě evropského železničního systému – dále jen „TEN-T“),

### **REGIONÁLNÍ DISPEČERSKÁ PRACOVISŤE (RDP)**

Pracoviště pro řízení provozu na celostátních a regionálních dráhách vybavených DOZ, které nejsou dálkově ovládány z CDP,

### **PRACOVISŤE POHOTOVOSTNÍCH VÝPRAVČÍCH (PPV)**

ostatní stanice obsazené personálem.

**Klíčového významu v současnosti nabývají CDP – Centrální dispečerská pracoviště.**

## Klíčové charakteristiky CDP

- Ovládání více staničních a traťových zabezpečovacích zařízení z jednoho dispečerského pracoviště
- počet řídicích a obslužných pracovišť (JOP) na dispečerském pracovišti je stanoven podle předpokládaného rozsahu dopravní práce,
- z kteréhokoliv obslužného pracoviště je možné ovládat všechny dopravní příslušných řízených oblastí,
- na obslužném pracovišti jsou k dispozici všechny indikace z celé řízené oblasti
- z obslužných pracovišť je realizována komplexní dopravní práce v celé řízené oblasti nebo její části:

*řízení jízd všech vlaků a posunujících dílů mezi dopravními (PMD) v traťových úsecích, řízení místní práce v dopravních řízené oblasti nebo jejich částech (včetně posunu).*

## Specifické nároky na dispečerských pozicích

### Směnný provoz a dvanáctihodinové směny

Mezi hlavní negativní aspekty směnného provozu patří problémy v oblasti sociálních vztahů, zahrnující obtížnost skloubení a trávení volného času s rodinou a kamarády (omezená možnost trávit víkendy s rodinou, problémy s pravidelnými aktivitami - např. pravidelnými sportovními aktivitami konanými v určitý den v týdnu).

Výskyt zdravotních problémů u některých zaměstnanců, které jsou spojeny s dvanáctihodinovými směny a se sedavým zaměstnáním, především se jedná o problémy se zády (tento problém se obecně vyskytuje v populaci v návaznosti na sedavé zaměstnání) a zrakové problémy (které vyplývají z neustálé potřeby ovládat a sledovat PC obrazovku nebo VEZO) - více podrobností viz graf č. 1.

Neexistence pevně stanovených přestávek s sebou nese obtíže s trávicím systémem.

**Graf č. 1 Výskyt zdravotních problémů**



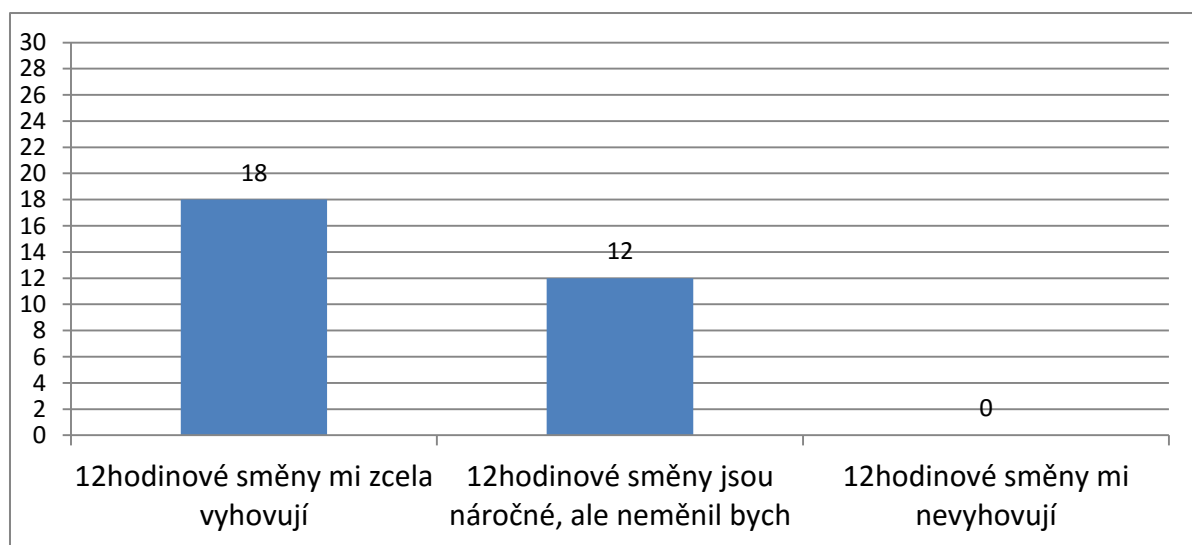


Dispečerů v rámci směn vnímají diskomfort především v omezení délky přestávky. V průběhu přestávky vnímají tlak, který je vyvoláván vědomím, že jejich práci musí zastat jiný kolega, který zároveň obsluhuje i svoji oblast. Tato situace je stresující, současně ji však není možné řešit jiným způsobem. Se směnným provozem a střídáním nočních a denních směn je taktéž spojeno zdravotní riziko vyššího krevního tlaku, který se u zkoumaného souboru vyskytoval u 30 % (n = 9) dispečerů.

Velmi pozitivně je dispečery hodnoceno, že i když v práci musí vydávat 100% výkon, nemusejí svoji práci řešit po skončení pracovní doby. Problémy, které dispečer nevyřeší v průběhu směny, vyřeší následující směna, není tedy potřeba, aby se jimi nadále zabýval.

Přes uvedené problémy a negativní vliv plynoucí z dlouhých směn žádný z dispečerů nemá zájem pracovat v osmihodinových pracovních směnách (viz graf č. x). Graf č. 2 ukazuje, že 60 % dispečerů je plně spokojeno se směnami a nevnímají žádná negativa, 40 % dispečerů vnímá tyto směny jako náročné, ale jako dobře zvládnutelné. Mezi nejčastější důvody pro zachování směn patří časová úspora při cestě do a z práce. Při pracovní době trvající dvanáct hodin nemusí dispečer dojíždět do zaměstnání tak často, jak by tomu bylo v případě osmihodinových směn. Dalším důvodem jsou volné dny v průběhu týdne a související flexibilita pracovní doby (umožňující např. vyřizování formalit na úřadech, možnost změny směny s kolegou v případě potřeby).

**Graf č. 2 Spokojenost dispečerů s dvanáctihodinovými směnami**



### **Pracovní vytíženost a přestávky**

Výkon a vytíženost dispečera do velké míry závisí na hustotě provozu a grafikonu vlakové dopravy (GDV). V době tzv. skupin jsou schopnosti i kapacita dispečera využity na 100%, v mezidobí se vytíženost snižuje v závislosti na aktuálním provozu. Obecně lze říci, že nejvyšší vytíženost je v době denních směn, menší v nočních hodinách a o víkendových směnách.

Vytíženost jednotlivých dispečerů závisí nejen na aktuálním provozu, je ovlivněna taktéž mimořádnými událostmi na tratích. Jedná se například o plánované opravy tratí a přilehlých oblastí (nástupiště, ...), ale také o neplánované situace (např. poruchy kolejiště, vozidla, ...), které jsou neočekávané, a nelze s nimi při plánování vytíženosti dispečerů předem počítat. Vytíženost dispečerů

je taktéž ovlivněna konkrétní oblastí, kterou obsluhují (jejím rozsahem a komplikovaností, počtem železničních stanic a přilehlých traťových úseků, vyčleněností tratě, hustotou provozu na obsluhovaném úseku) a v neposlední řadě osobností dispečera a jeho zkušenostmi.

Pracovní náplň dispečera v době menší vyčleněnosti zahrnuje především kontrolní činnost, přípravu a řešení následné činnosti. V rámci pracovní doby dispečera není vyčleněn přesně stanovený čas přestávky, proto je doba menší vyčleněnosti využita i pro uspokojení základních lidských potřeb (jako je jídlo a pití, ...), zrakový odpočinek, protažení se atp.

V případech, kdy si dispečer udělá pracovní přestávku (protážení se, jídlo, WC), je nutno si v kolektivu vzájemně vypomoci a navzájem si na kratší časový úsek převzít část práce kolegy. Do budoucna je nezbytné, aby v takovýchto případech bylo předání řízení konkrétního úseku provedeno nejen neformálně, ale i prostřednictvím elektronického záznamu.

## **Shrnutí:**

### ***Klíčové problematické faktory:***

Stres, vysoká míra pracovního zatížení zaměstnanců na dispečerských pozicích, a to jak z hlediska akutního, tak i z hlediska dlouhodobé pracovní zátěže.

Obava z chyb, vědomí zodpovědnosti a také obava ze sankcí.

Somatické obtíže – související s dlouhodobým sezením a nezdravou životosprávou, ale také se stresem.

Dílní problémy na pracovišti (obtíže v komunikaci apod.)

### ***Faktory motivace***

Seberealizace, zájem o práci a o obor.

Prestiž pozice.

Jistota zaměstnání.

Kolegiální pracovní atmosféra, silné týmové vazby.

Moderní, dobře vybavená pracoviště.

Péče o zaměstnance.

## 2. Pozice dispečera - kompetenční model, požadavky na způsobilost

### Kompetence dispečera

Dispečer vlakové dopravy řídí, organizuje a kontroluje posunovací a vlakotvorné práce, řídí vlakovou dopravu na uceleném traťovém úseku, řídí a kontroluje hospodaření s nákladními vozy v přidělených železničních stanicích určeného vozového okruhu. V současné době se používá mnoho označení pro pozice dispečera (dispoziční výpravčí, panelový výpravčí, traťový dispečer, provozní dispečer apod.). Se změnou řízení provozu na dálkově řízený provoz se mění pozice na dispečera dálkově řízeného provozu. Dálkovým řízením vlakové dopravy se rozumí souhrn technických a dopravně technologických opatření, které využívají progresivních systémů výpočetní techniky pro dálkové ovládání zabezpečovacích zařízení a pro organizaci řízení vlakové dopravy. Centrální dispečerské pracoviště je koncipováno jako pracoviště pro dálkové řízení vlakové dopravy v řízených oblastech. CDP sestává z jednoho nebo více dopravních sálů, kde řízená oblast nebo soustava oblastí má vlastní sál. Dopravní sál je složen z obslužných a dalších pracovišť všech funkčních postů řídicích zaměstnanců pro danou řízenou zónu. Jde o posty provozního dispečera, traťové a místní dispečery, operátory, dispečera železniční dopravní cesty. Součástí dopravního sálu může být přehledové informativní zobrazení řízené oblasti na velkoplošných zobrazovacích jednotkách (VEZO).

Dispečeri přímo řídí provoz v přidělené části řízené oblasti a dálkově ovládají zabezpečovací zařízení. Počet dispečerů ve službě může být v závislosti na intenzitě vlakové dopravy proměnlivý. Počet obslužných pracovišť zabezpečovacího zařízení řízené oblasti musí být dimenzován na maximální očekávanou intenzitu vlakové dopravy. Varianty personálního obsazení, tj. rozdělení řízené oblasti na zájmové obvody dispečerů, určuje obslužný plán. Způsob řízení dlouhého traťového úseku musí respektovat nejen liniové, ale i místní provozně-technologické procesy. Mezi limitující faktory patří schopnost jednoho zaměstnance provozně zvládnout přidělenou oblast. Dále musejí být propracovány vazby na další pracoviště zúčastněné v řídicím procesu (výpravčí přílehlé dopravní odbočné trati). Nelze opomenout zvláštní požadavky na sdělovací zařízení, tedy nejen traťové spojení s řízenými stanicemi, ale i MRTS (místní rádiové sítě) pro spojení s pracovními četami v kolejišti (posun, údržba) a TRS (traťový rádiový systém) nebo GSM-R pro spojení se strojvedoucím/vlakem. Nezastupitelné místo má i ISC (informační systém pro cestující). K dálkovému ovládání zabezpečovacího zařízení je používán systém dálkově ovládaného zabezpečovacího zařízení (DOZ) 1, tj. dálkové ovládání s nouzovými obsluhami. Systém může být doplněn o nové obslužné funkce související s ovládáním řízené oblasti velkého rozsahu, jako je např. automatické otáčení traťového souhlasu nebo stavění vlakové cesty přes více stanic jednou volbou a současně také přenos čísel vlaků v reliéfu kolejiště. Ovládání dálkového zabezpečovacího zařízení odpovídá základním technickým požadavkům jednotného obslužného pracoviště (JOP). Dálkové ovládání zabezpečovacího zařízení může být doplněno o graficko-technologickou nadstavbu zabezpečovacího zařízení, která automaticky vede elektronickou dopravní dokumentaci, zobrazuje aktuální výhledovou dopravní situaci, datově komunikuje s vyššími informačními a řídicími systémy železniční dopravy (např. ISOŘ - informační systém operativního řízení). Velkoplošné zobrazení kolejiště celé tratě (VEZO) může být řešeno formou zálohovaných samostatných BOP (bezobslužné pracoviště).

## Činnosti dispečera

### 1) HLAVNÍ PROVOZNÍ ČINNOSTI

- *obsluha zabezpečovacího zařízení*
- *sledování výluky*
- *vedení dokumentace, sepisování rozkazů*

### 2) OSTATNÍ PROVOZNÍ ČINNOSTI

- *práce na počítači nesouvisející s obsluhou zabezpečovacího zařízení*
- *koordinace činnosti zaměstnanců ve stanici*
- *staniční hlášení*
- *ústní rozkazy vč. komunikace s podřízenými ohledně plnění pracovních povinností*
- *sledování diagnostických zařízení*

### 3) TELEFONOVÁNÍ

- *telefonování, informování, dotazy*
- *pokyny předávané vysílačkou (s personálem železniční stanice, resp. doprovodem vlaků), poslech vysílačky (touchcall)*

### 4) DALŠÍ PROVOZNÍ ČINNOSTI

- *zjišťování volnosti kolejí*
- *tvorba vlakových a posunových cest pro průjezdy vlaků*
- *sledování posunu*
- *sledování průjezdu vlaku*
- *zjištění konce vlaku*
- *sledování výluky*
- *vedení dokumentace provozu železniční stanice*
- *vyřizování operativních záležitostí v železničním provozu*
- *vedení plnění grafikonu*
- *koordinace činnosti železničních pracovníků podle směnového plánu a grafikonu*
- *střežení úrovnových přechodů přes koleje*
- *údržba dopravní infrastruktury (mazání/čištění výhybek, apod.)*

## Profesní způsobilost dispečerů

Pro výkon na pozici dispečera je nutné úspěšně realizovat odbornou (profesní) zkoušku, která se skládá z následujících oblastí:

### 1) Vedení plnění grafikonu (úroveň 5/8)

a. *vlakové dopravy (praktické předvedení, ústní ověření)*

### 2) Koordinace činnosti železničních pracovníků podle směnového plánu a grafikonu (úroveň 5/8)

a. *Vysvětlit princip směnového plánu a grafikonu (ústní ověření)*

b. *Vysvětlit zásady práce železničních pracovníků podle grafikonu (ústní ověření)*

c. *Vysvětlit zásady práce železničních pracovníků při mimořádnostech (ústní ověření)*

d. *Předvést postupy řízení činnosti železničních pracovníků při mimořádnostech (praktické předvedení)*

### 3) Vedení dokumentace provozu železniční stanice (úroveň 4/8)

a. *Vyjmenovat dokumenty základní dopravní dokumentace a prokázat jejich znalost (ústní ověření)*

b. *Vést dopravní dokumentaci a objasnit prováděné technologické*

*postupy při řízení provozu v železniční stanici (praktické předvedení, ústní ověření)*

c. *Zapísat do dopravní dokumentace (praktické předvedení, ústní ověření)*

### 4) Vyřizování operativních záležitostí v železničním provozu (úroveň 5/8)

a. *Zpracovat provozní údaje a vložit je do informačního systému (praktické předvedení, ústní ověření)*

b. *Popsat postupy při mimořádnostech v železniční dopravě (ústní ověření)*

c. *Vést předepsanou dokumentaci k operativnímu řízení (praktické předvedení, ústní ověření)*

d. *Vést předepsanou evidenci k operativnímu řízení (praktické předvedení, ústní ověření)*

### 5) Orientace v oběhu a technických parametrech železničních souprav a vozidel (úroveň 3/8)

a. *Vysvětlit podstatu oběhu železničních souprav a vozidel (ústní ověření)*

b. *Prokázat znalost technických parametrů železničních souprav a obsluhovat technická zařízení železničních vozů (osvětlení, klimatizace apod.) (praktické předvedení, ústní ověření)*

c. *Zpracovat a vyhotovit náležitosti pro vlakové soupravy (praktické předvedení, ústní ověření)*

### 6) Koordinace posunu hnacími vozidly (úroveň 3/8)

a. *Popsat proces koordinace posunu vozidel (ústní ověření)*

b. *Popsat posun hnacími vozidly (ústní ověření)*

c. *Vysvětlit zásady odstavení kolejových vozidel (ústní ověření)*

d. *Předvést proces řízení a koordinace posunu praktické předvedení, ústní ověření)*

## Osobnostní a výkonové kompetence dispečerů

Klíčové výkonové rysy a charakteristiky osobnosti dispečerů

V této části se budeme zabývat rysy, které jsme v rámci shrnutí odborných poznatků a pozorování v prostředí dispečerských pracovišť identifikovali jako důležité pro práci dispečera

**Tab. č.1 Rysy a charakteristiky identifikované v rámci pozorování a v rámci studia relevantních dokumentů a literatury**

<i>Osobnostní dimenze, kompetence a vlastnosti</i>	<i>Detailnější popis jednotlivých konstruktů ve vztahu k práci dispečera</i>
<i>Flexibilita</i>	<i>při řešení problémů a krizových situací</i>
<i>Komunikace</i>	<i>potřeba jasné a přesné sdělování informací v týmu: předávání informace o poloze vlaku, problémech, .... při předávání práce v průběhu přestávek, další směně</i>
<i>Schopnost práce pod tlakem</i>	<i>potřeba rychlých a adekvátně vyřešených krizových situací, aby nedošlo k celkovému kolapsu systému</i>
<i>Odolnost vůči stresu</i>	<i>nestereotypní práce - výskyt častých neobvyklých (krizových) situací</i>
<i>Odolnost vůči nudě/monotonii</i>	<i>především v období menšího provozu - noční, víkendy</i>
<i>Rychlé a přesné zpracování informací</i>	<i>rychlost rozhodování</i>
<i>Rychlost reakce</i>	<i>Doba potřebná na motorické vykonání úkonu</i>
<i>Předvídavost</i>	<i>schopnost řešit aktuální situace s ohledem na budoucí stav</i>
<i>Odpovědnost</i>	<i>jednání dle požadavků a norem, zodpovědný za svá rozhodnutí, tendence uznat vlastní chybu</i>
<i>Emoční stabilita</i>	<i>náročný provoz, který vyžaduje vyrovnaný, soustředěný a klidný přístup</i>
<i>Vztahování se k druhým</i>	<i>týmová spolupráce orientace na výkon celého týmu, práce jednotlivců je podřízená společnému cíli; velmi úzce se váže k ochotě pomoci a empatii</i>
<i>Extraverze</i>	<i>otevřenost vůči ostatním lidem, lehčí navázání vztahů, otevřenost vnějšimu světu, snazší přizpůsobivost</i>

Tabulka č. 2 popisuje konstrukty, které by mohly být pro pozici dispečera potenciaálně rizikové.

**Tabulka č. 2 Rizikové schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky dispečera**

<i>Osobnostní dimenze, kompetence a vlastnosti</i>	<i>Detailnější popis jednotlivých konstruktů ve vztahu k práci dispečera</i>
<i>Impulzivní</i>	<i>intenzivní emotivita, vznětlivost, podléhající náhlým pocitům</i>
<i>Konzervativní (přístup k řešení problémů)</i>	<i>dogmaticky jednající dle zavedených schémat a standardů, neschopnost odpoutat se od zažitých postupů a řešit věci novým způsobem, obtížná adaptace na nové postupy</i>
<i>Individualistický výkon</i>	<i>orientace na vlastní výkon, výkon jedince je nadřazen výkonu skupiny</i>
<i>Sebejistý</i>	<i>prosazování vlastních cílů</i>
<i>Nedůvěřivý</i>	<i>nedůvěřivý postoj k lidem, sociální stažení</i>

### 3. Výběr a vyhledávání personálu

#### Nejvýznamnější zdroje personálu na dispečerské pozice

##### *Lokální a regionální dispečerská pracoviště*

###### **Výhody:**

*Personál se zkušeností z konkrétních úseků trati*

###### **Nevýhody:**

*Velmi různorodá úroveň jednotlivých pracovníků*

*Bydliště v odlehlých lokalitách – problematické dojíždění jako další stresor*

*Postupem času již reálně nebude možné tento zdroj personálu využít*

##### *Ostatní pracoviště železniční dopravy*

###### **Výhody**

*Personál se znalostí prostředí*

*Personál se zájmem o železniční problematiku a dlouhodobou motivací*

###### **Nevýhody**

*Nedostatečná odborná kvalifikace, nutnost dlouhého zaškolení*

##### *Střední a vysoké školy zajišťující odbornou přípravu*

###### **Výhody**

*Možnost vytipování talentů a dlouhodobé průběžné přípravy pro výkon profese a jejich stabilizace*

*Motivace k atraktivnímu pracovnímu uplatnění*

*Širší výběr vhodných kandidátů*

###### **Nevýhody**

*Obvykle malá zkušenost s konkrétním typem pracovišť*

*Nízký věk a s ním související riziko osobnostní nevyzrálosti*

*Dlouhá příprava a nutnost dlouhodobě plánovat systém personálních rezerv*

*Školy nenabízejí odborníky s plnou kvalifikací, kandidáti tak musejí projít dlouhodobým adaptačním procesem*

Nejvhodnější přípravu pro dispečerské pozice poskytuje magisterský studijní program v oboru ekonomika a řízení v dopravě a spojích, bakalářský studijní program v oboru ekonomika a řízení v dopravě a spojích a bakalářský studijní program v oboru dopravní inženýrství a spoje. Další možnost představuje bakalářský studijní program ve skupině oborů doprava a spoje, vyšší odborné vzdělání v oboru management, vyšší odborné vzdělání v oboru provoz, organizace a ekonomika dopravy, bakalářský studijní program v oboru ekonomika a management a magisterský studijní program ve skupině oborů doprava a spoje. Dále střední školy železniční a dopravní, především pak obory technologie a řízení dopravy a obory příbuzné.

Pro zajištění kvalitní odborné přípravy již v procesu školního vzdělávání je vhodné, aby středoškolská i vysokoškolská pracoviště byla v budoucnu v rámci možností vybavena simulátorem řízení vlakového provozu. Toto zařízení umožňuje nejen zácvik potenciálních dispečerů, ale i možnost vytipování talentů – potenciál studentů mohou vyučující na základě výkonu na simulátoru velmi přesně zhodnotit.



**Klíčovým vstupním kvalifikačním předpokladem vstup do adaptačního procesu by měla být zkouška výpravčích, zahrnující následující okruhy:**

*Orientace v obecné legislativě železniční dopravy a základní pracovněprávní legislativě, v interních předpisech a dokumentech provozovatele dráhy pro činnost výpravčího*

*Orientace v základní dopravní dokumentaci a pomůckách pro výkon dopravní služby výpravčího a pohyb v provozované dopravní cestě*

*Orientace v zabezpečovacích, sdělovacích, telekomunikačních zařízeních a informačních systémech*

*Obsluha zabezpečovacího zařízení*

*Obsluha sdělovacího a telekomunikačního zařízení*

*Orientace v základních ustanoveních z organizování a řízení drážní dopravy*

*Organizování a řízení drážní dopravy pomocí návěstidel*

*Organizování a řízení drážní dopravy při posunu*

*Organizování a řízení drážní dopravy při posunu mezi dopravami*

*Organizování a řízení drážní dopravy podle grafikonu vlakové dopravy*

*Organizování a řízení drážní dopravy na tratích s dálkově ovládaným zabezpečovacím zařízením a na dvou a vícekolejných tratích*

*Organizování a řízení drážní dopravy při vjezdu a odjezdu vlaku*

*Organizování a řízení drážní dopravy písemnými rozkazy*

*Organizování a řízení drážní dopravy na elektrizovaných tratích*

*Organizování a řízení drážní dopravy na železničních přejezdech*

*Organizování a řízení drážní dopravy při výlukách*

*Organizování a řízení drážní dopravy speciálních vozidel, nutných pomocných vlaků a vlaků s mimořádnými zásilkami*

*Organizování a řízení drážní dopravy při mimořádnostech a mimořádných událostech*

## **Personální marketing**

Pozice dispečera pracoviště dálkového řízení dopravních procesů patří v rámci oboru k velmi atraktivním. Do budoucna však není cílem lákat na tyto pracovní pozice pouze stávající zaměstnance železnice, důležité je proto posílení povědomí mezi širokou veřejností. Pozice dispečera se tak již pro talentované absolventy základních škol může stát atraktivní kariérní příležitostí, která ovlivní i jejich výběr střední školy a základní kariérní nasměrování.

Nedílnou součástí personálního marketingu je budování obecné image dobrého zaměstnavatele. K tomu přispívá nejen důraz na dobré pracovní podmínky pro práci a motivaci zaměstnanců, ale také cílená a systematická komunikace benefitů firmy směrem k široké veřejnosti.

K posilování atraktivitu pozice napříč různými věkovými skupinami může přispět i podpora popularizace veřejně dostupných počítačových simulací řízení provozu – náročnost těchto aplikací může být odstupňována v návaznosti na možnosti a kapacitu různých věkových skupin. Velmi účelná může být také podpora dalších platform – např. aplikací v mobilních telefonech, jednoduché hry do školních družin apod.

Významnou roli hrají také standardní i nestandardní PR nástroje k propagaci firmy i činnosti a pozic dispečerů.

## **Další formy odborné přípravy**

Pro pracovníky bez specifické dispečerské kvalifikace, ale i pro průběžný rozvoj odborných i měkkých kompetencí stávajících kvalifikovaných dispečerů pokládáme za vysoce účelné založit středisko zaměřené na vzdělávání pracovníků dispečerských pracovišť. Toto středisko by mělo být vybaveno pokročilým simulátorem železničního provozu (cvičným sálem) a mělo by také disponovat vysoce kvalifikovaným odborným personálem zajišťujícím komplexní přípravu dispečerů.

Personál střediska by měl pokrýt následující činnosti:

*Obecná příprava zaměstnanců železnice, získání orientace na různých typech pracovišť*

*Odborná příprava dispečerů pracovišť dálkového řízení dopravních procesů*

*Komplexní příprava v měkkých dovednostech*

*Psychologické poradenství a diagnostika a krizová intervence*

Je na zvážení, zda potřeby budoucího doplňování personálu i udržování a rozvoj kvalifikace stávajících zaměstnanců pokryje jedno vzdělávací středisko, nebo by toto pracoviště mělo být přidruženo k CDP a v rámci ČR by tak fungovala dvě střediska (která případně mohou využít i kvalitních stávajících simulátorových pracovišť, jimiž disponují obě CDP).

## **Metody výběru, psychologická diagnostika**

Pro efektivní výběr zaměstnanců dispečerských pracovišť je klíčové především přesné vymezení činností vykonávaných v rámci jednotlivých pracovních míst a dále požadavků na způsobilost a pracovní chování.

Charakter dispečerské pozice neumožňuje rychlý nábor ani rychlou adaptaci. Z hlediska stability pracoviště je proto klíčové průběžně budovat systém personálních rezerv, které je možné využít v případě aktuální potřeby. Užitečným nástrojem je spolupráce s vysokými školami, nezbytným krokem pak je efektivně nastavený adaptační systém, díky němuž budou noví zaměstnanci dobře připraveni k výkonu práce. Ve spolupráci se středními a vysokými školami dále doporučujeme vytipovávat vhodné talenty, osoby, které lze průběžně rozvíjet a připravovat na dispečerské pozice.

Při finálním výběru vhodných kandidátů je nutné využít metody psychologické diagnostiky. Detailní popis psychologického vyšetření, jeho koncepce a možná využití přinášíme v samostatné kapitole.

## Metody výběru

- úvodní selekce dle kvalifikačních kritérií
- lékařské vyšetření – dle požadavků na zdravotní způsobilost dle vyhlášky Ministerstva dopravy č.101/1995 Sb.
- Odborný test
- Řešení případových studií
- Psychologická diagnostika
- Přijímací rozhovor

## Pracovníci zodpovědní za proces výběru

**Supervizor odborné přípravy** (podílí se a formulaci požadavků, realizuje rozhovor, připravuje odborný test)

**Psycholog** (zajišťuje psychologickou diagnostiku)

**Personalista** (zajišťuje formální a administrativní náležitosti výběru, ověřuje splnění kvalifikačních kritérií (ověření formální zkoušky, administrace odborného testu apod.)

**Manažer dispečerského pracoviště** (realizuje výběrový rozhovor, ve spolupráci se supervizorem odborné přípravy zodpovídá za finální personální rozhodnutí)

## 4. Proces adaptace

### Klíčové cíle

- Rozvíjet odborné kompetence zaměstnance pro výkon konkrétních činností
- Zajistit orientaci v interním prostředí firmy i pracoviště
- Budovat a posilovat týmové vazby
- Posílit motivaci k výkonu pozice
- Nastartovat a posilovat spolupráci se servisními složkami

### Popis adaptačního procesu

#### Zahrnuje několik okruhů:

- orientace v interním prostředí firmy – seznámení se strukturou organizace, rámcový popis jednotlivých pracovišť
- orientace v prostředí bezprostředně souvisejícím s výkonem pozice (seznámení s jednotlivými stanicemi, činnosti jednotlivých pracovníků dráhy)
- orientace v prostředí dispečerského pracoviště (seznámení s chodem pracoviště, pravidly, činnostmi) a odborná příprava pro výkon dispečerské profese

Zatímco v minulosti se noví dispečeři rekrutovali z řad výpravčích, a měli proto detailní přehled o spravovaných úsecích trati, v budoucnu předpokládáme komplexní cílenou přípravu dispečerů přímo na dispečerskou pozici. Součástí adaptačního procesu proto musí být nejen seznámení s chodem samotného dispečerského pracoviště, ale i detailní fyzické seznámení s tratí a také jednotlivými profesemi, s nimiž dispečeři přicházejí přímo či nepřímě do kontaktu. Seznámení nových dispečerů s průběhem adaptačního procesu je součástí výběrové procedury.

#### *Fáze 1 - Orientace v interním prostředí firmy*

Seznámení se strukturou organizace jako celku, rámcový popis jednotlivých pracovišť. Interní normy a směrnice. Pravidla BOZP a PO, absolvování vstupního školení bezpečnosti práce pro osoby vstupující na provozovanou železniční dopravní cestu, včetně poskytování první pomoci.

Časová náročnost: max. 5 pracovních dní

#### *Fáze 2 - Orientace v prostředí souvisejícím s výkonem pozice*

(seznámení s jednotlivými stanicemi, činnosti jednotlivých pracovníků dráhy)

Součástí adaptačního procesu u nově přijatých dispečerů by měla být minimálně dvouměsíční stáž na pracovištích ve vybraných úsecích trati. Cílem je důkladné seznámení s prostředím a konkrétními činnostmi i osobami na pozicích, které bezprostředně ovlivňují výkon dispečerské funkce.

### ***Fáze 3. Orientace v prostředí dispečerského pracoviště a odborná příprava***

Seznámení s chodem pracoviště dálkového řízení dopravních procesů (seznámení s chodem pracoviště, pravidly, činnostmi) a **odborná příprava** pro výkon dispečerské profese.

Odborná příprava zaměřená specificky pro výkon dispečerské profese by měl být nedílnou součástí přípravy dispečerů. V ideálním případě by tato příprava měla navazovat na odbornou přípravu v rámci školního vzdělávání.

Délka odborné přípravy: 1 rok

Metody odborné přípravy: práce v simulovaných podmínkách – nejlépe na simulátoru věrně napodobujícím reálné podmínky konkrétních řízených úseků, a to včetně veškerého vybavení. Tato odborná příprava by měla být vedena speciálně vyškoleným pracovníkem, který zajišťuje jak úvodní proškolení, tak i průběžné hodnocení zaměstnanců a zpětnou vazbu.

#### **Fáze odborné přípravy:**

##### **1. měsíc:**

Seznámení s pracovištěm, instrukce k ovládání jednotlivých zařízení, pravidla obsluhy, základní zácvik.

##### **2. – 4. měsíc**

Nácvik obsluhy zařízení

5 výukových dní – další seznámení s chodem zařízení, pravidla obsluhy, standardizované postupy pro řešení různých typů situací, možnost detailní demonstrace funkcí v rámci simulace ve cvičném sálu. V dalších měsících simulovaný provoz, svým harmonogramem přibližně kopírujících standardní rozložení směn pracovníků pracoviště dálkového řízení dopravy (směny v délce 11 hodin + 1 hodina na zpětnou vazbu). Po každé směně dostávají zaměstnanci zpětnou vazbu, úroveň jejich výkonu je hodnocena a kvantitativně vyjádřena. Zkušenosti ukazují, že výkon každého jedince v průběhu pracovní doby kolísá, toto kolísání je však velmi individuální a nelze jej proto obecně predikovat. Monitorování výkonu a míry chybovosti v průběhu práce ve cvičném sále však umožňuje nejen obecné zhodnocení rychlosti a kvality práce, ale i stanovení výkonové křivky. Součástí zhodnocení výkonu jsou i konkrétní náměty na zlepšení. V této době také kandidáti na dispečerské pozice mohou konzultovat otázky nesouvisející bezprostředně s výkonem práce (např. zvládání stresu, organizace práce, dojíždění, skloubení pracovního a rodinného života, zdravotní aspekty apod.)

## **5. - 9. měsíc – 1. hodnocená etapa**

V této době již jsou kandidáti na dispečerské pozice připraveni k samostatnému výkonu práce. V prostředí simulátoru fungují ve standardním pracovním režimu, s přesnou simulací dopravních situací. V tuto chvíli se však již jejich výkon odráží nejen v hodnocení, ale také v odměňování. Zaměstnanci jsou dle úrovně výkonu a pracovního chování tříděni do výkonových kategorií a evidentní pochybení jsou sankcionována.

## **10. – 12. měsíc – 2. hodnocená etapa**

Po legitimním zajištění kvalifikačního standardu pro dispečera železniční dopravy na úrovni zákona, vyhlášky nebo alespoň zkušebního a výcvikového řádu provozovatele dráhy a drážní dopravy a dopravce, musí kandidát na tento post uvedený standard následně splnit a složit příslušnou zkoušku, aby získal plnou kvalifikaci. Poté může být vedle simulovaných situací zařazen také do běžného provozu. V této fázi adaptačního procesu by postupně vedle směn na simulátoru měly být zařazeny také směny v reálném provozu. Výkon v reálných i simulovaných situacích by měl být průběžně hodnocen a reflektován také v rámci systému odměňování a zařazení dispečera do výkonové kategorie.

Propojení výkonu s odměňováním v pozdějších fázích procesu přípravy dispečerů je důležitým faktorem zvyšujícím motivaci. Přestože jde o simulované situace, jejich zvládnutí má bezprostřední finanční dopad a ovlivňuje i budoucí kariérní zařazení dispečera. To na jedné straně zvyšuje stres, na druhé straně to přípravu přibližuje reálné pracovní situaci.

Simulátor – cvičný sál – může být využíván také v případě přechodu dispečera na jiný úsek trati. Délka zácviku na cvičném sále je v takovém případě odhadována na cca 1 měsíc, dle potřeby však může být i delší.

## **Simulátor – cvičný sál**

### **Požadavky na cvičný sál:**

- simulace různé intenzity provozu,
- simulace poruch staničního, traťového a přejezdového zabezpečovacího zařízení (SZZ, TZZ, PZZ),
- obsluha desky nouzových obsluh se složitější konfigurací,
- obsluha zařízení pro prioritní hovory (TOP/TOUCH CALL),
- činnost při poruchách na vlaku (např. návrat vlaku z trati),
- obsluha provozních aplikací (vedení dopravní dokumentace).
- ideálně možnost simulace konkrétních traťových úseků v konkrétním čase

## **Pracovník zodpovědný za průběh adaptace**

Fáze 1. Obecná orientace v prostředí firmy – pověřený pracovník personálního úseku

Fáze 2. Orientace na traťových úsecích – tuto fázi koordinují pověření pracovníci výcviku dispečerů – supervizorem na konkrétním pracovišti je manažer či pověřený zaměstnanec pracoviště

Fáze 3. Orientace na dispečerském pracovišti a odborná příprava – pověřený pracovník odborné přípravy – supervizor odborné přípravy

Vhodným krokem pro zajištění dlouhodobě kvalitní přípravy dispečerů je zřízení specializovaného pracoviště, v jehož rámci bude příprava probíhat. Zaměstnanci tohoto pracoviště mohou zaštiťovat jak odbornou, tak všeobecnou přípravu dispečerů a zabezpečit nezbytný standard. Instruktory takového pracoviště mohou být jak úspěšní manažeři dispečerských pracovišť, tak i bývalí dispečerů železniční dopravy, kteří již nezvládají pravidelnou zátěž pracovních směn. Součástí pracoviště by měl být také simulátor železničního provozu – cvičný sál, kopírující reálný provoz v konkrétních úsecích. Nezbytnou podmínkou účinnosti takového simulátoru je ovšem shodnost všech jeho zařízení s reálným pracovištěm dálkového řízení dopravních procesů.

Klíčovou osobou procesu adaptace je **supervizor odborné přípravy**. Tato pozice, ať již v rámci samostatného výcvikového pracoviště či v rámci stávajících CDP rozhoduje jak o výběru nových kandidátů na dispečerské pozice, tak i o konkrétní podobě procesu adaptace. Zajišťuje také průběžné hodnocení dispečerů v procesu adaptace, zpětnou vazbu a rozhoduje i o ukončení adaptačního procesu.

***Předpoklady supervizora odborné přípravy:***

*Nejméně 7 let zkušeností na dispečerské pozici, s vynikajícími výsledky.*

*Zkušenosti na manažerské pozici na dispečerském pracovišti.*

*Orientace v problematice řízení lidských zdrojů.*

*Vynikající komunikační schopnosti, schopnost zpětné vazby.*

*Rozvinuté manažerské dovednosti.*

## **Okruhy odborné přípravy**

**Odbornost – obsluha zařízení, detailní znalost předpisů a procesů**

**Rozhodování – průběžná zpětná vazba a doporučení, standardizovaná doporučení v typických problémových situacích**

### **Komunikace**

- ***S dispečery na jiných úsecích***
- ***S provozním dispečerem***
- ***S operátory železničního provozu***
- ***S personálem obsluhovaných stanic***
- ***S dispečery ČD a jiných dopravců***
- ***S dalšími složkami (např. IZS)***

## Časový plán adaptačního procesu

Měsíce/ fáze	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Fáze 1	Úvodní seznámení s firmou														
Fáze 2		Seznámení se souvis. pracovišti													
Fáze 3					Nácvik				na			simulátoru			

*Jednotlivé kroky adaptačního procesu mohou být v případě individuální potřeby vynechány či zkráceny (např. dispečer, který v minulosti pracoval ve svěřeném traťovém úseku, již nemusí absolvovat detailní seznámení s tratí, dispečer, který v minulosti již působil ve firmě, nemusí být znovu do detailu seznamován s její strukturou a chodem jednotlivých pracovišť apod.).*

Vzhledem k tomu, že adaptační proces je náročnou a pro zaměstnavatele velmi nákladnou procedurou (náklady na mzdu zaměstnance, náklady na mzdu školitelů a koordinátorů a také náklady na technické zabezpečení přípravy), je případná fluktuace zaměstnanců v průběhu, případně po ukončení adaptace významným rizikem. Toto riziko poněkud snižuje vysoká prestiž dispečerské pozice, díky níž nelze očekávat, že by se noví dispečeri své práce snadno vzdávali. Vhodným krokem je také formalizace závazku ze strany dispečerů, např. prostřednictvím kvalifikační doložky k pracovní smlouvě – absolventi adaptačního procesu jsou povinni setrvat ve firmě po určitou dobu, např. 5 let. V opačném případě hradí poměrnou část nákladů na vzdělávání.



## 5. Proces hodnocení

Proces hodnocení zaměstnanců patří ke klíčovým procesům řízení pracovního výkonu dispečerů.

### Hodnocené oblasti:

Způsobilost (odborná kvalifikace, popřípadě psychická či fyzická způsobilost)

Pracovní výkon

Pracovní chování

Hodnocená oblast	Metody	Frekvence	Zodpovědný pracovník
Způsobilost - odborná	Zpětná vazba ze strany nadřízeného, hodnocení formálních předpokladů	Dle potřeby	Nadřízený zaměstnanec
Způsobilost psychická	Psychologická diagnostika	Při vstupu, dále každých 5 let, po dosažení 55 let 1x za dva roky, po dosažení 60 let x ročně	Psycholog, popřípadě nadřízený, který může dát podnět k mimořádnému psychologickému vyšetření (např. na základě výkyvu výkonnosti nebo mimořádné události apod.)
Způsobilost fyzická	Lékařské vyšetření	Při vstupu, dále každých 5 let, po dosažení 55 let 1x za 2 roky, po dosažení 60 let 1x ročně	praktický lékař, závodní lékař nebo dle potřeby příslušný specialista
<b>Pracovní výkon</b>	<b>Průběžná zpětná vazba, hodnotící rozhovor na základě formuláře</b>	<b>1 x ročně</b>	<b>Bezprostřední nadřízený/á, HR úsek jako metodická podpora</b>
<b>Pracovní chování</b>	<b>Průběžná zpětná vazba, hodnotící rozhovor na základě formuláře</b>	<b>1x ročně</b>	<b>Bezprostřední nadřízený/á, HR úsek jako metodická podpora</b>

### Klíčové vstupy:

Požadavky na způsobilost, kompetenční model (buď je již součástí interní dokumentace firmy, nebo je vytvořen nadřízeným pracovníkem, za metodické podpory HR).

Na jejich základě jsou stanovována kritéria hodnocení. **Kritéria hodnocení** jsou formulována externími či interními metodiky HR, v přímé spolupráci s nadřízenými pracovníky dispečerů, zpravidla v následujících kategoriích, jež jsou bodovány na škále 1 - 5:

## **Okruhy kritérií:**

*Odbornost*

*Aktivita, motivovanost*

*Výkon (konkrétní ukazatele dle charakteru pozice i pracoviště – náročnost traťového úseku, množství úspěšně vyřešených mezinárodních situací, chybovost, délka zpoždění)*

*Pracovní chování (např. komunikace s kolegy, sdílení informací, proaktivní spolupráce, pracovní kázeň apod.)*

## **Hodnoticí formulář**

Měl by zahrnovat základní hodnoticí kritéria, hodnocená na škále.

Prostor pro formulaci kvalitativních komentářů ke každému kritériu.

Prostor pro formulaci cílů pro další rok.

Výstupy pro systém odměňování – zařazení do tarifní kvalifikační třídy na základě obecného výkonu.

Výstupy pro systém vzdělávání – návrhy na vzdělávání pro příští rok, popřípadě jiné časové období.

Prostor pro shrnující kvalitativní komentář ze strany nadřízeného.

Prostor pro komentář a zpětnou vazbu ze strany hodnoceného.

## **Frekvence hodnoticích pohovorů, základní pravidla a doporučení**

Hodnoticí rozhovory by měly probíhat nejméně 1x ročně. Jsou vedeny bezprostředním nadřízeným, který v případě zájmu a potřeby může využít metodické podpory HR. Nadřízení by měli být proškoleni v použití hodnoticího formuláře a v pravidlech vedení rozhovoru. Proškolení manažerů by mělo být součástí tvorby systému hodnocení a mělo by být koordinováno HR oddělením. V případě, že jsou hodnoticí rozhovory vedeny manažerem, který v této oblasti není vzdělán a připraven, může být jejich výsledek kontraproduktivní.

## **Nezbytné okruhy vzdělávání manažerů – hodnotitelů**

Systém hodnocení a jeho postavení v rámci systému řízení lidských zdrojů.

Seznámení s hodnoticím formulářem, vysvětlení kritérií, instrukce k jednotlivým položkám.

Zdroje pro hodnocení, nejčastější hodnotitelské chyby a jak se jich vyvarovat.

Praktický nácvik vedení hodnoticího rozhovoru, se zpětnou vazbou.

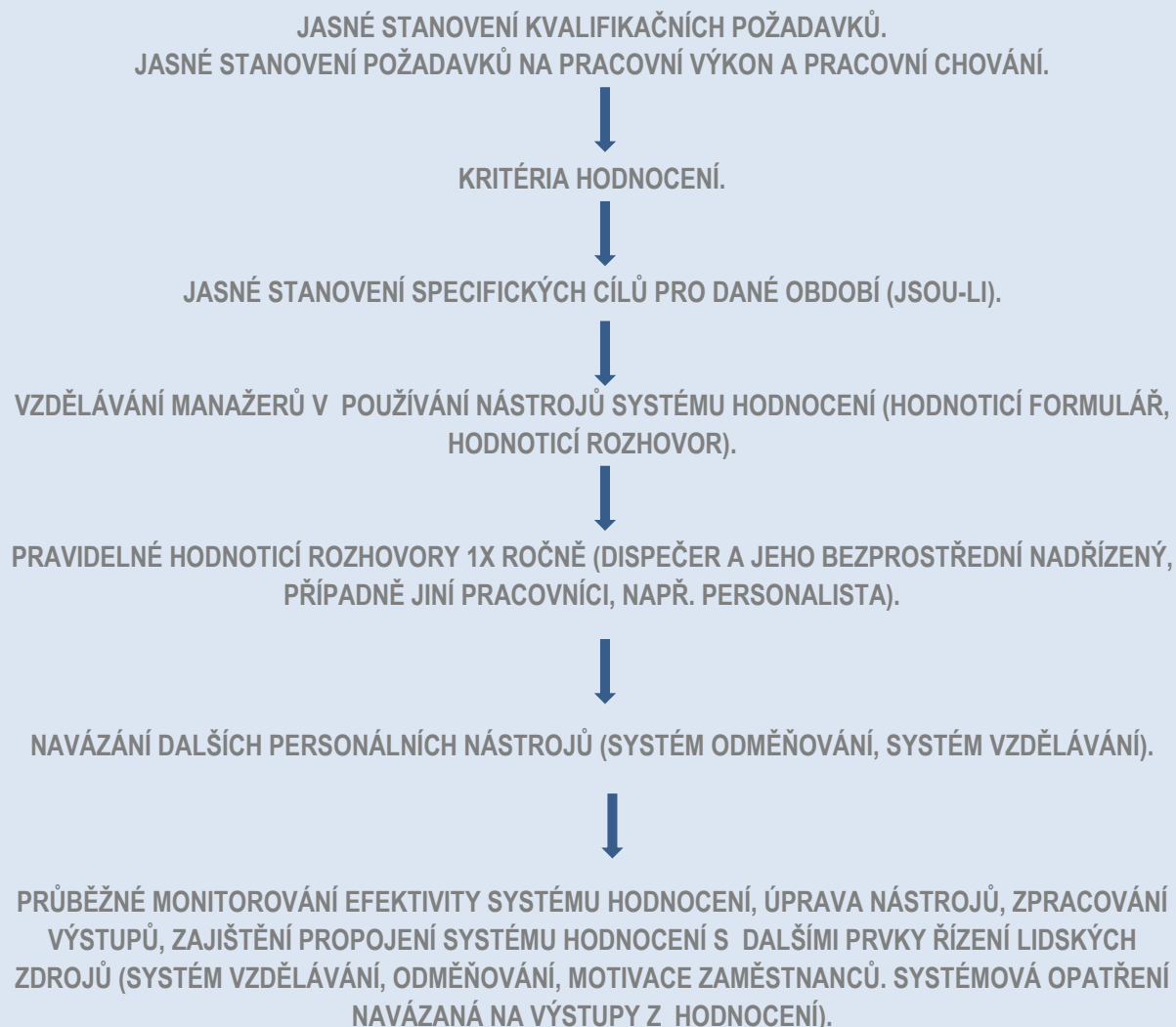
Shrnutí přínosů systému hodnocení.

2 dny úvodní trénink, 1 den po 1. běhu hodnocení, dále 1 tréninkový den 1x za 2 roky.

## **Možnosti alternativních forem hodnocení – 360° apod.**

I na pracovišti dálkového řízení dopravních procesů může být využito moderních forem hodnocení, jako je např. hodnocení 360°. Zdrojem pro takové hodnocení není jen stanovisko manažera, ale také hodnocení ze strany kolegů, tam, kde to lze, i podřízených, případně interních či externích zákazníků a samozřejmě také sebehodnocení ze strany hodnocené osoby. Lze ovšem doporučit, že k zavádění pokročilejších nástrojů hodnocení (jako právě hodnocení o 360°), by se mělo přikročit teprve tehdy, pokud ve firmě budou dobře etablovány standardní metody hodnocení.

## Klíčové prvky systému hodnocení.



**Hodnocení je nejen nástrojem zpětné vazby směrem k zaměstnanci, ale také nástrojem zpětné vazby zaměstnance směrem k nadřízeným. Hodnoticí rozhovor se tak může stát nejen efektivním nástrojem posuzování způsobilosti zaměstnance a zpětnou vazbou zaměstnanci, ale také zdrojem inspirací a námětů pro systémové změny a informačních podkladů ke klíčovým strategickým rozhodnutím. Je také významným informačním vstupem pro posuzování míst vytíženosti na konkrétních pozicích.**

## 6. Systém odměňování

Systém odměňování musí reflektovat několik základních principů:

Musí být dlouhodobě finančně udržitelný.

Musí podporovat status atraktivního zaměstnavatele.

Musí motivovat k žádoucímu individuálnímu výkonu a pracovnímu chování, avšak současně podporovat týmovou spolupráci, a musí být pro zaměstnance srozumitelný a přehledný.

Musí být propojen s dalšími nástroji řízení lidských zdrojů.

### Navrhovaná základní koncepce:

Výše mzdy je dána mzdovým výměrem, podepsovaným současně s pracovní smlouvou. Mzdový výměr se mění, v návaznosti na změnu jednotlivých položek mzdy.

Odměňování je přímo provázáno se systémem hodnocení, a reflektuje jak kvalifikaci a zkušenost dispečera, tak i jeho výkon a pracovní chování.

#### *Složky mzdy:*

- 1. Základní zaručená mzda** – pro všechny dispečery stejná, její výše se řídí interními směrnici. Může se měnit v různých intervalech, např. v návaznosti na inflaci nebo ekonomickou situaci zaměstnavatele.
- 2. Příplatek za odsloužená léta** – dle interní směrnice, může být odstupňován buď průběžně, podle let nebo stupňů, např. po pěti letech.
- 3. Tarifní příplatek** - kvalifikace dle systému hodnocení. O jeho výši se rozhoduje zpravidla 1 x ročně.
- 4. Výkonový příplatek** – za výkon – dle hodnocení nadřazeného. O jeho výši se rozhoduje 1 x měsíčně.
- 5. Týmový příplatek** – bonus o celkově menší výši, za průběžný výkon týmu, v němž dispečer působí. O jeho výši se rozhoduje 1x měsíčně. Dispečeri obvykle nastupují do směn v přibližně konstantních týmech, jejichž složení se jen mírně mění v návaznosti na aktuální okolnosti. Týmový příplatek, reflektující průběžný výkon týmů, v nichž se dispečer pohybuje, má několik efektů:

*Motivuje ke spolupráci (selhání jedince se odráží na celkovém hodnocení týmu, kolegové proto mají motivaci podpořit slabší články)*

*Přirozeně filtruje slabší zaměstnance - umožňuje snazší identifikaci méně výkonných pracovníků, s nimiž v rámci týmu kolegové nechtějí spolupracovat*

- 6. Sankce za chyby a zpoždění**
- 7. Sankce za hrubé porušení pravidel bezpečnosti provozu**

**8. Sankce za mírnější porušení pracovního řádu a směrnic**

- 9. Odměny za mimořádný přínos** (např. nadstandardní zvládnutí mimořádných situací, spolupráce při zácviku nováčků nebo jiný přínos nad rámec běžných pracovních povinností) – odměny za mimořádný přínos by ideálně měly být vypláceny v hotovosti bezprostředně poté, co jsou zaměstnanci uděleny. Rychlost a výplata v hotovosti zvyšují efekt odměny a posilují motivaci zaměstnanců.

### *Nepeněžní benefity*

Další součástí systému odměňování může být i systém nepeněžních benefitů. Zaměstnavatel připraví katalog nepeněžních benefitů, obodovaných podle nákladnosti. Zaměstnanci dle svého výkonu dostávají určitý počet bodů, které mohou za tyto nepeněžní benefity vyčerpat.

**Možné nepeněžní benefity - příklady:**

*Sportovní aktivity*

*Rehabilitace*

*Psychologické služby*

*Kulturní akce*

*Dovolené*

*Nadstandardní vzdělávání*

*Nadstandardní lékařská péče*

Alternativou katalogu nepeněžních benefitů je např. přidělování volnočasových poukázek, které mohou zaměstnanci využívat v řadě institucí a provozoven dle svého výběru.

## **7. Systém vzdělávání**

Vzdělávání by mělo být přímo provázáno s výstupy ze systému hodnocení. Mělo by reflektovat jak aktuální požadavky na rozvoj znalostí, dovedností a postojů, ale také strategické cíle. Vzdělávání může probíhat v rámci interních nebo externích otevřených skupinových kurzů, může však mít dle potřeby i jiné formy – e-learning, samostudium, individuální koučink, nácvik na simulátoru – cvičném sále apod.

### **Oblasti vzdělávání:**

**Obecné vzdělávání dané zákonem** (BOZP apod.)

**Odborné vzdělávání dané zákonem** (např. Kvalifikační zkouška dispečera)

**Interní nebo externí odborné vzdělávání dle potřeb zaměstnavatele** - vychází ze vzdělávacích potřeb určených na základě výstupů ze systému hodnocení. Stanovení těchto vzdělávacích potřeb by mělo být jedním z výstupů hodnocení.

**Vzdělávání v oblasti měkkých dovedností** - vychází ze vzdělávacích potřeb určených na základě výstupů ze systému vzdělávání. Např. komunikační dovednosti, timemanagement, zvládnání stresu, měkké manažerské dovednosti.

**Teambuilding** – budování a rozvoj týmových vazeb prostřednictvím formálních rozvojových programů pro pracovní skupiny a týmy, ale i neformálních akcí a setkání. V rámci teambuildingu jsou řešeny možné konflikty uvnitř týmu a hledány cesty pro efektivnější spolupráci. Pro teambuilding lze využít i alternativních forem podpory – např. budget volně čerpatelný pro společné akce apod.

### **Rozsah vzdělávacích aktivit se odvíjí od následujících faktorů:**

Subjektivní potřeby a očekávání dispečerů

Reálné vzdělávací potřeby

Časová a finanční náročnost jednotlivých aktivit

Možnosti provozu – časové i finanční

## **8. Průběžná protistresová péče**

Práce dispečera patří k vysoce stresujícím činnostem. Vysoká míra stresu může nejen ovlivňovat bezprostřední nebo dlouhodobý výkon dispečera, ale odráží se i na jeho psychické pohodě a somatickém zdraví.

### **Nejčastější potíže spojené s vysokou mírou stresu:**

*Snížení výkonu*

*Změna pracovního chování*

*Konflikty na pracovišti*

*Zhoršení somatického zdraví (vyšší náchylnost k běžným infekcím, typické potíže spojené se stresem, např. bolest zad, psychická nepohoda)*

### **Příčiny stresu:**

Na straně zaměstnavatele – pracovní a formální (konkrétní úkoly, organizace práce, nestandardní situace, neuspokojivé pracovní podmínky, následky akutních zátěžových situací)

Na straně zaměstnavatele – neformální (konflikty v týmu, obava ze zodpovědnosti, syndrom vyhoření)

Na straně zaměstnance (soukromé, rodinné problémy, zdravotní problémy apod., odraz pracovní zátěže)

### **Klíčové cíle protistresových programů:**

Zvýšení povědomí dispečerů o problematice stresu.

Zvýšení úrovně dovedností nezbytných ke zvládnání stresových situací.

Zpětná vazba ze strany dispečerů směřující k systémovým změnám na úrovni firmy.

Prostor pro relaxaci a abreakci, popřípadě posílení neformálních mezilidských vazeb.

### **Formy protistresové péče:**

Průběžný monitoring aktuálního stresu na pracovišti a případné systémové změny tam, kde se to jeví jako účelné. Monitoring může probíhat jednak během běžné interakce s manažerem a současně také prostřednictvím hodnocení zaměstnanců, popřípadě průzkumy spokojenosti či motivačním auditem.

### **Skupinové protistresové vzdělávací a rozvojové programy**

Každý dispečer by měl 1x za 2 – 3 roky projít jednodenním protistresovým školením. Toto školení může být zajišťováno zaměstnavatelem jako interní kurz, buď pro jednotlivé týmy a pracovní skupiny, nebo cíleně napříč pracovištěm. Kurzy organizované pro relativně stabilní skupiny či týmy mohou těžit z toho, že se účastníci dobře znají a mohou v rámci kurzu řešit konkrétní situace a témata na pracovišti, výhodou kurzů pro zaměstnance z různých pracovních skupin a týmů je především rozmanitost řešených témat a posílení vazeb mimo stabilní tým.

### **Tematická struktura jednodenního kurzu:**

Potřeby a očekávání účastníků

Klíčové zdroje stresu

Vytipování nejčastějších stresových situací

Workshop k řešení nejčastějších stresových situací

Nácvik základních relaxačních technik, techniky odreagování agrese

Hledání zdrojů – motivace k práci, pozitivní aspekty povolání

Dotazy, shrnutí, klíčová doporučení

## **Individuální péče – preventivní či akutní**

### ***Psychologické poradenství a terapie***

Možnost bezplatného psychologického poradenství pro všechny zaměstnance je významným faktorem jak prevence, tak zvládnání stresu. V rámci terapeutických či poradenských sezení mohou zaměstnanci řešit jak pracovní problémy, tak i soukromé náročné situace, které by jinak mohly významně negativně ovlivnit jejich pracovní výkon a chování. Jednou z možností je využití interních psychologů, alternativou je využití nasmlouvaných externistů. Externí dodavatelé psychologických služeb mohou být firmou nasmlouváni (např. v rámci paušálu), popřípadě může mít každý zaměstnanec k dispozici určitý budget, který může vyčerpat na psychologické služby u kvalifikovaného odborníka dle vlastního výběru. Výhodou externistů je především větší pocit důvěrnosti sdělených informací, interní psychologové zase disponují lepší znalostí firemního prostředí a umožňují větší kontrolu kvality odvedené práce. Podmínkou účinnosti terapeutického působení je nejen přísná důvěrnost sdělovaných informací, ale také přísné oddělení diagnostické a terapeutické práce. Psychologové, kteří zajišťují diagnostiku zaměstnanců, by měli působit na oddělených pracovištích a v žádném případě není přípustné, aby zaměstnanec, který provádí terapii konkrétního pracovníka, současně zabezpečoval i jeho psychologické vyšetření.

### ***Preventivní programy nepřímo ovlivňující zvládnání stresu***

***Sportovní aktivity*** (např. dostupné jako nepeněžní benefit, plošně nebo v rámci tzv. kafeterie)

### ***Neformální aktivity***

## **9. Fluktuace na dispečerských pozicích**

Dispečerské pozice patří k vysoce prestižním a atraktivním. Fluktuace zaměstnanců je tak minimální. Na druhé straně vysoká míra pracovní zátěže, stejně jako tendence disimulovat zdravotní obtíže mohou vést k řadě vážných zdravotních komplikací, které výrazně zkracují délku možného uplatnění dispečerů a mohou vést k předčasné výměně personálu na dispečerských pracovištích.

Do budoucna lze chápat jako výzvu jednak udržení vysoké neformální prestiže dispečerských pozic, a současně také lukrativnosti těchto postů. K dalšímu zatraktivnění dispečerských pozic mohou sloužit doplňkové nadstandardní benefity, například určitá forma výsluhy u zaměstnanců s nejvyšší úrovní výkonu, po určitém počtu odsloužených let.

## **10. Péče o vysloužilé pracovníky pracovišť dálkového řízení provozu**

Péče o dispečery, kteří již z různých důvodů nemohou s plným nasazením vykonávat dispečerskou profesi, má několik přínosů:



***Posílení prestiže pozice i pozice zaměstnavatele jakožto organizace, která se dlouhodobě stará o své zaměstnance***

***Využití a vytěžení specifické a cenné kvalifikace bývalých dispečerů***

***Eliminace situace, kdy dispečerů v obavě z nemožnosti dalšího adekvátního pracovního uplatnění setrvávají na svých postech, i když již nejsou schopni dobře je zvládat.***

Existuje několik důležitých oblastí, jimž je při práci s dosluhujícími či vysloužilými dispečery vhodné věnovat pozornost:

### **Možnosti postupného snižování pracovní zátěže**

Pro mnohé dispečery je s postupujícím věkem stále náročnější zvládat standardní pracovní vytížení. Vykazují vyšší unavitelnost a potřebují více času na celkovou regeneraci organismu, takže pro ně může být téměř nemožné zvládat stávající frekvenci pracovních směn. Na druhé straně jsou ještě schopni dobře zvládat svoji práci, pokud je jejich zátěž menší. V minulosti byly tyto situace řešeny přesunem dispečerů na méně exponovaná pracoviště. To na současných CDP již prakticky není možné. Jednou z možností však je např. postupné snižování frekvence pracovních směn. Díky tomu mají zaměstnanci více času na odpočinek a firma zcela neztrácí zkušené a kvalifikované odborníky. Další, i když problematičtější možností, může být zkrácení směn (např. střídání dvou dispečerů v rámci dvanáctihodinové směny).

### **Možnosti dalšího pracovního uplatnění**

U dispečerů, kteří již nejsou schopni aktivního působení na pracovišti dálkového řízení dopravních procesů, je nutné zvážit další možnosti jejich uplatnění. Jednou z možností je jejich využití pro posty lektorů vzdělávacích středisek. Lektori vzdělávacích středisek mohou současně sloužit jako personální zálohy pro občasné výpadky v reálném provozu. Část bývalých dispečerů se může stát pedagogy na středních a vysokých školách, kde mohou přispívat k rozšiřování kvalifikace budoucích dispečerů ještě před jejich vstupem do zaměstnání, což může usnadnit či přímo zkrátit jejich budoucí adaptaci. Na zvážení je také uplatnění vysloužilých dispečerů na jiných pozicích v rámci firmy. Firma by tyto možnosti měla aktivně vyhledávat a dispečerům nabízet.

## **11. Pracovně-hygienické podmínky**

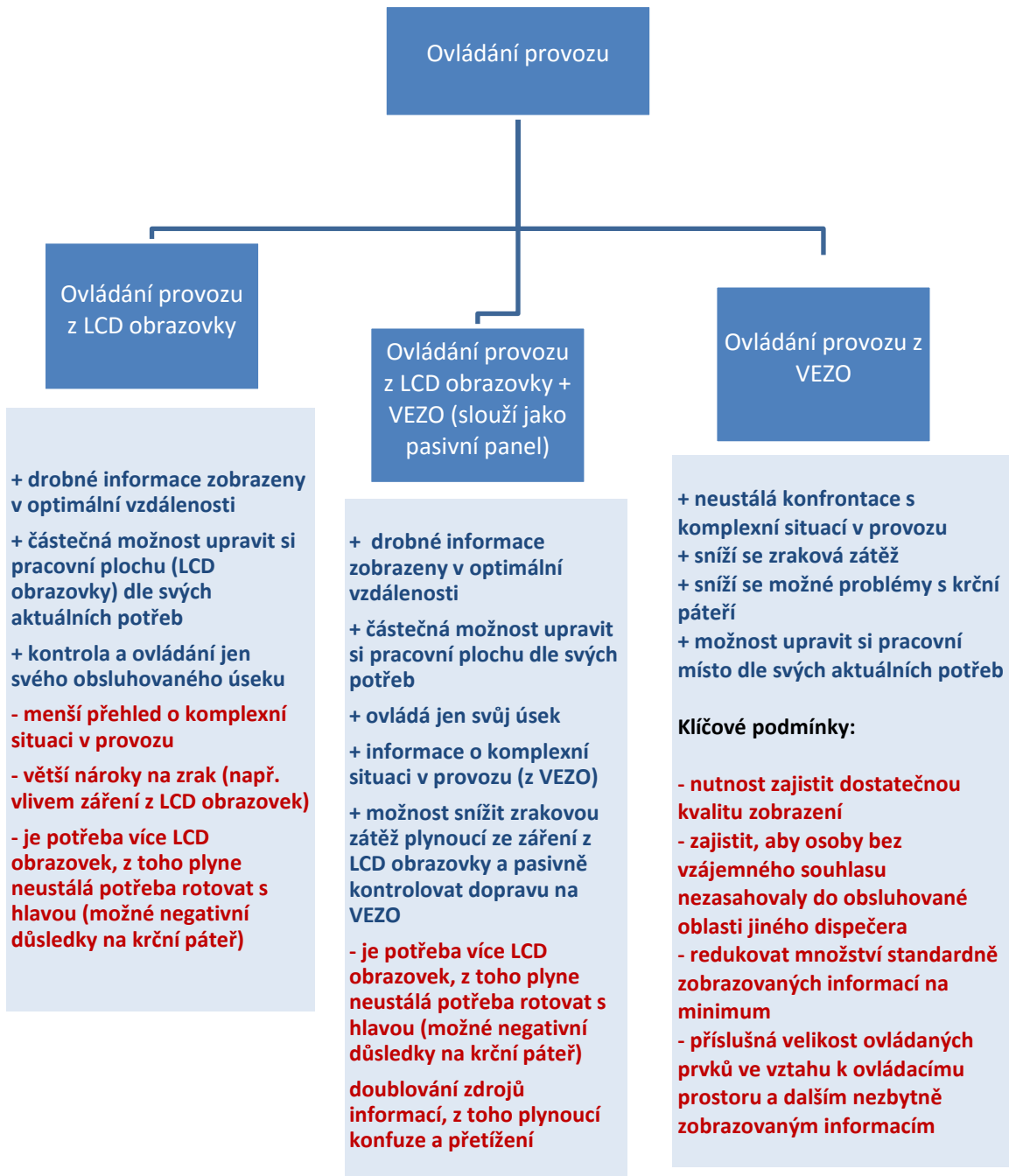
### **LCD zobrazení x VEZO**

Simulátorová studie, stejně jako krátké dotazníkové šetření realizované v rámci projektu č. TB0400MD001 ukazují, že při využití zobrazení VEZO dispečerů vykazují celkově nižší chybovost i kratší celkovou dobu zpoždění a také subjektivně je zobrazení VEZO hodnoceno jako příjemnější, přehlednější a pro řízení dopravních procesů lépe využitelné.

V reálném provozu CDP pozorujeme větší příklon dispečerů ke sledování dopravní situace prostřednictvím LCD monitorů. Je to dáno jednak tím, že současné VEZO na pozorovaných pracovištích neumožňovalo snadné aktivní ovládání jednotlivých zobrazovaných prvků, a patrně také díky nedostatečné velikosti a rozlišení VEZO zobrazení. Velkoplošné displeje mohou být funkční jedině tehdy, pokud budou viditelné ze všech pracovních míst v místnosti, pod různým úhlem a za různých světelných podmínek. V současné době jsou displeje např. velmi špatně viditelné za denního světla. Pro dispečery tak vyvstává dilema, zda pozorovat VEZO a eliminovat denní světlo, nebo zachovat denní světlo, avšak omezit se pouze na LCD displeje.



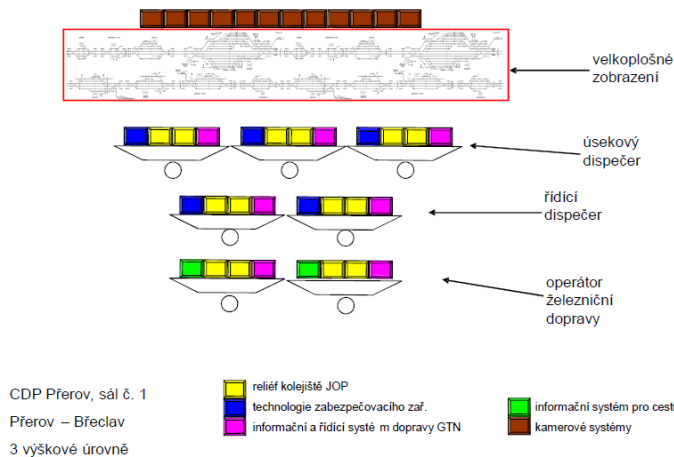
## MOŽNOSTI OVLÁDÁNÍ PROVOZU



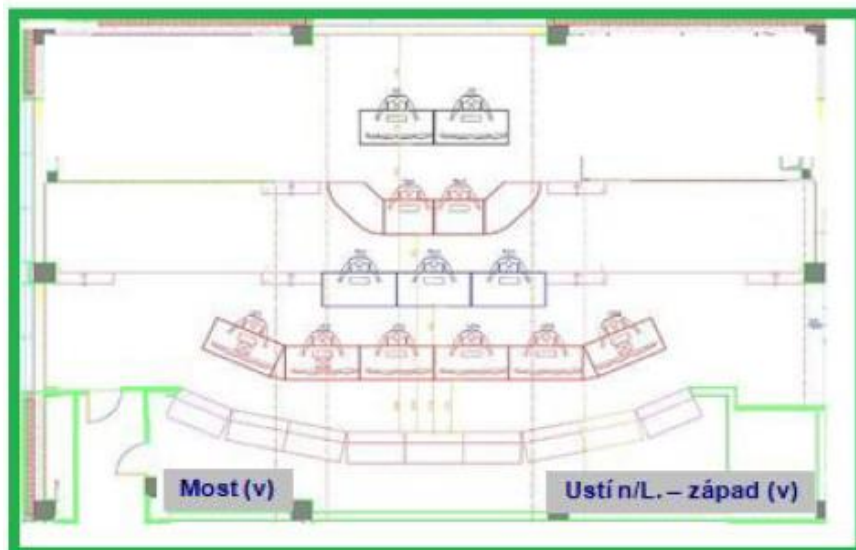
## Možnosti uspořádání místnosti

### Příklady stávajících pracovišť

Stávající uspořádání pracoviště CDP v Přerově. V jedné místnosti je v současnosti 7 pracovních stanovišť.



Pracoviště CDP v Praze disponuje rozsáhlejšími sály, obvykle se 13 i více pracovišti.



Zdroj: Binko, M.: Modernizace dispečerských systémů řízení SŽDC

Otázkou je, nakolik je podobné uspořádání pracoviště pro dálkové řízení dopravních procesů vhodné pro dosažení optimálních podmínek, potažmo výkonu. Současní dispečeré působící na CDP se vesměs rekrutují z dispečerů na menších pracovištích. Většinou proto byli zvyklí na menší sály a menší spolupracující týmy, což může komplikovat jejich spolupráci ve větších prostorách a větších

pracovních skupinách. Jednoznačným trendem jak českých dispečerských pracovišť (např. Středisko letového provozu), tak i zahraničních pracovišť jsou velké sály typu open space, na nichž jsou individuální PC stanice postupně nahrazovány panely VEZO jako výhradní formou zobrazení.

### **Výhody velkých open space pracovišť**

*Rychlé sdílení informací, snadný vizuální kontakt*

*Možnost řízení dlouhých úseků trati při zachování všeobecného přehledu*

*Velké množství pracovníků vede k vyšší distanci mezi jednotlivci*

### **Nevýhody velkých open space pracovišť**

*Řada rušivých faktorů (hluk, zrakové podněty) – další zvyšování kognitivní zátěže*

*Omezené možnosti přizpůsobit podmínky v sále specifickým potřebám jednotlivce*

## **Pracovní režim**

12hodinové pracovní směny představují vysokou míru zátěže. Lze předpokládat, že v různých fázích směny, případně i v různých denních časech (typicky např. mezi 2 – 3 hodinou ranní, avšak výkonová křivka může být velmi individuální) dochází ke zvýšené únavě a tím i ke snížení schopnosti koncentrovat svoji pozornost a také zpomalení reakcí. Svoji roli hrají i rušivé fyziologické faktory (hlad nebo naopak aktuální najedení, a další fyziologické stavy a potřeby). Na druhé straně je možnost docházet na dvanáctihodinové směny významným motivačním faktorem pro dispečery. Vzhledem k tomu, že řada zaměstnanců pracovišť CDP dojíždí, často i z velkých vzdáleností, je to pro ně často jedinou možností, jak zvládnout dojíždění. Volné dny při směnném provozu také umožňují trávit více času soukromým aktivitami, což usnadňuje skloubení pracovního a soukromého života.

Jak již bylo uvedeno výše, žádný z dispečerů nemá zájem pracovat v osmihodinových pracovních směnách (viz graf č. x). Jejich zavedení by proto bylo provázeno výraznou nevolí a demotivací většiny pracovníků a bylo by třeba počítat se zvýšenou fluktuací. Proto tento krok nedoporučujeme ani v současnosti ani do budoucna.

Významnou otázkou pracovního režimu jsou přestávky. Dle zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušování provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo; tato doba se započítává do pracovní doby. V reálném pracovním provozu dispečeri fungují bez jasně stanovených přestávek, a v případě, že potřebují pauzu na vykonání jakýchkoliv fyziologických potřeb, musejí řízením svěřeného úseku trati pověřit jiného kolegu. To zvyšuje tlak na všechny zúčastněné – dispečeri jsou jednak zatíženi úkoly, které na ně příležitostně delegují kolegové, a současně jsou sami pod tlakem, aby jejich pracovní pauzy byly co nejkratší. Tato situace nemá snadné systémové řešení, neformálním opatřením, které ji usnadňuje, je budování týmové spolupráce – dispečeri jsou obvykle schopni zhodnotit aktuální situaci a zorganizovat pauzy členů týmu dle aktuální potřeby. Důležitým krokem je formalizace předání řízení daného úseku, s elektronickým záznamem. To umožňuje jednak jasnou dokumentaci zodpovědnosti v případě nestandardních událostí, a současně umožňuje i kontrolu, jak často k předáním úseku dochází, jak to ovlivňuje efektivitu řízení provozu a jak se v tomto ohledu od sebe liší jednotliví zaměstnanci nebo týmy.

## 12. Další faktory ovlivňující práci dispečera, zdroje pro posilování motivace

### Komunikace

Mezi stěžejní prvky pracovní pozice se řadí komunikace, která tvoří velkou část práce dispečerů. Vedle řízení obsluhované oblasti patří komunikace s kolegy k hlavní pracovní náplni dispečera. Komunikace v rámci týmu plní i funkci protektivní – sdílení stresu a napětí vede k jeho snížení a uvolnění. Zátěžové situace stmelují kolektiv, vytvářejí dobrou pracovní atmosféru a zvyšují tak výkon celého týmu. Z tohoto hlediska je pro práci dispečera klíčová schopnost práce v týmu a schopnost vycházet s ostatními na formální i neformální úrovni.

Všeobecně problémovou komunikaci vnímají dispečeri v rámci komunikace při mimořádných situacích (např. výluky, opravy kolejí, zpoždění vlaků apod.), kdy dostávají duplicitní informace (např. od SŽDC, ČD apod.), v některých případech se jedná i o otázku nedostatku informací. Komplikace nastávají i v případě komunikace s některými dopravci (opět především při mimořádných událostech), v situacích kdy je potřeba dávat přednost některým vlakovým soupravám (popř. dopravcům) před jinými.

Problémovou komunikaci mezi jednotlivými stranami zainteresovanými do vlakového provozu by bylo vhodné řešit primárně. Problémová komunikace nadměrně zatěžuje dispečery při práci, a obzvláště v krizových situacích mohou být patrné její následky. Pozornost by měla být věnována překlenutí komunikační bariéry mezi jednotlivými stranami.

Jako řešení pro lepší průběh komunikace mezi sebou navzájem propojených oblastí se jeví školení v soft skills v efektivní komunikaci a asertivním jednání, které se uplatňuje při krizových a mimořádných situacích a zároveň zajišťuje dokonalejší přenos informací. Další možností pro zpřesnění a zjednodušení přenosu informací se nabízí pokračující standardizace dorozumívání na základě předchozí dohody mezi jednotlivými oblastmi komunikačního rámce. Tento postup napomůže snížení komunikačního šumu, který může vést k chybovému chování dispečerů. Jako další možná vhodná řešení se jeví:

*Zavedení kurzů efektivní komunikace zaměřených na sdělování informací, cílené na komunikaci na železnicích (pro všechny zúčastněné strany).*

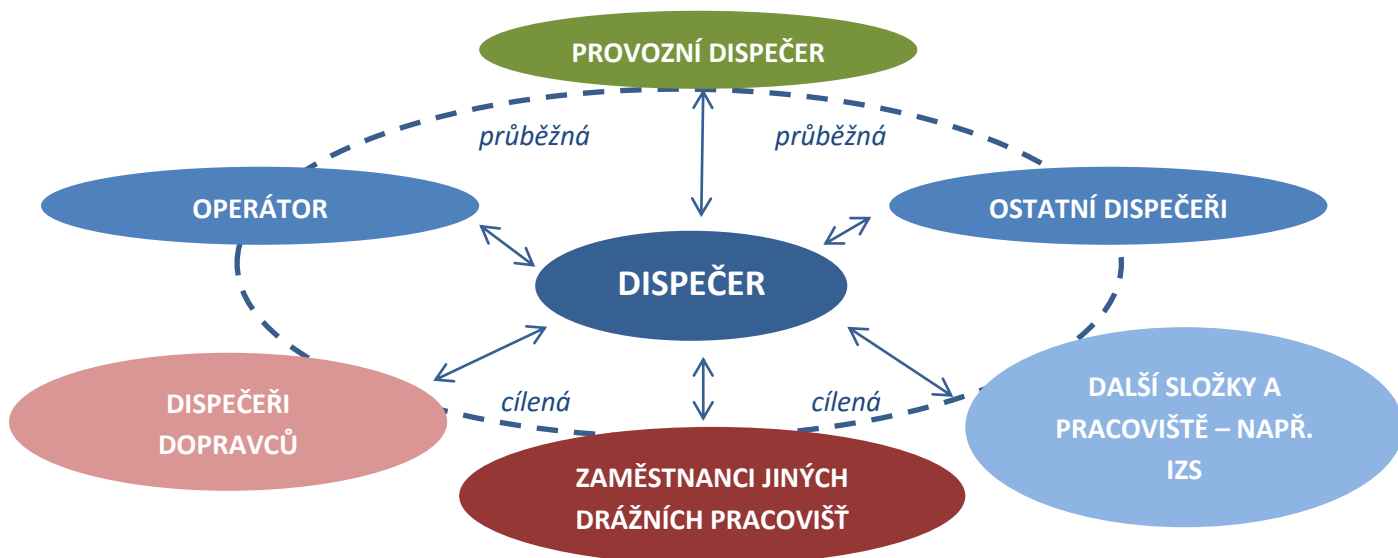
*Zavést teambuildingová setkání pro navázání užších vztahů mezi zaměstnanci (pro všechny zúčastněné strany).*

*Možnost i jiného sdílení informací nežli telefonickou komunikací s ostatními subjekty mimo SŽDC (např. pasivní přenos dat o průjezdu vlaku – VEZO panel i u ostatních subjektů využívajících železniční dopravu mimo SŽDC).*

*Uspořádání pracovních míst tak, aby bylo možno v jedné místnosti společně sdílet informace o průjezdu vlaku mezi všemi subjekty využívajícími a organizujícími železniční dopravu (tj. začlenění i jiných dopravců do pracovních místností, kde pracují dispečeri SŽDC), při stavbě takovýchto místností mít na paměti problémy s open space.*

Jednotlivá řešení mají za cíl snížit kognitivní zátěž plynoucí z problémové komunikace mezi jednotlivými subjekty a zefektivnit komunikaci.

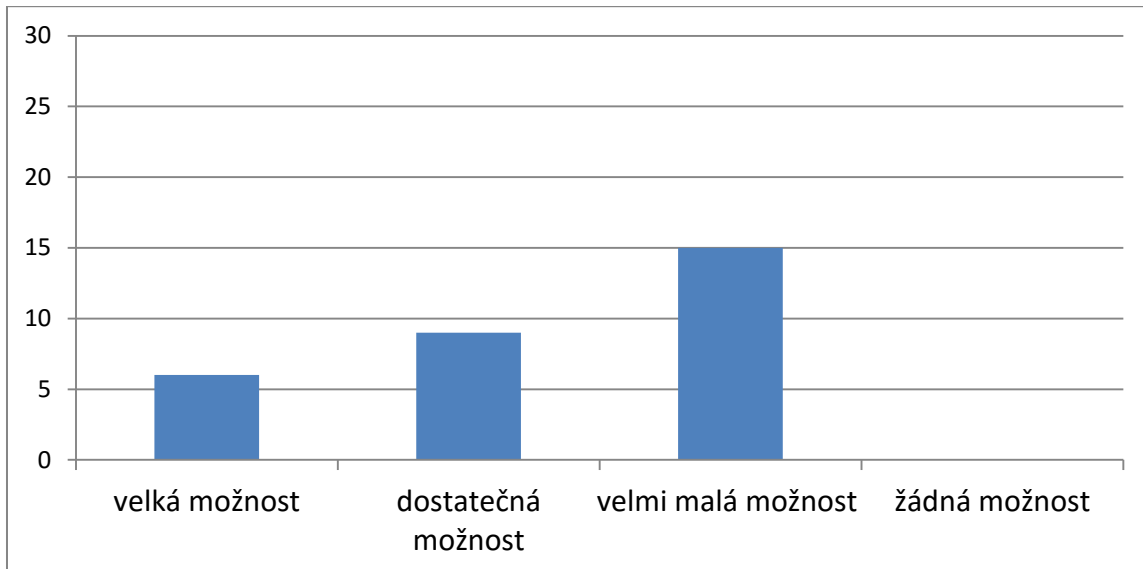
Také adaptační proces pro nové dispečery, jehož navrhovanou součástí je i seznámení s jinými pracovišti, může výrazně napomoci usnadnění komunikace se zaměstnanci jiných pracovišť a k budování a posilování vzájemných formálních i neformálních vazeb.



### Zacházení s chybou dispečera

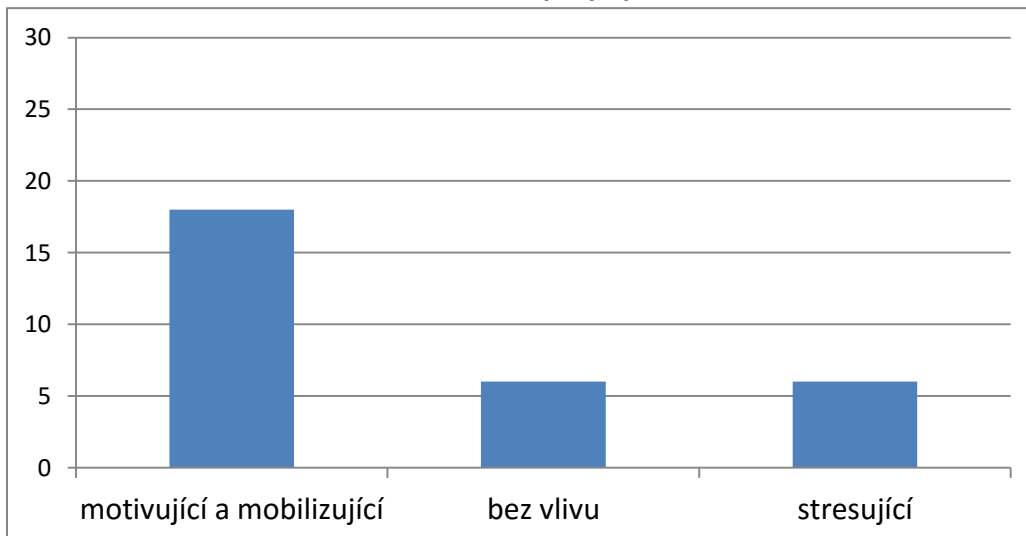
Dispečeri vnímají svou práci jako velmi odpovědnou, jsou si plně vědomi, že na jejich rozhodnutích a reakcích závisí bezproblémový provoz. Chyba může mít za následek hmotné škody nebo i ztráty na životech. S tím se pojí i obavy z postihů a sankcí za rozhodnutí, která dispečer musí učinit pod časovým tlakem. Dispečeri vnímají možnost obhájit si tato rozhodnutí před vedením jako velmi malou (viz graf č. 3).

**Graf č. 3 Vnímání možnosti obhájit si své rozhodnutí před vedením**



Neustálý tlak na bezchybný pracovní výkon v nich vyvolává stres, který je ale u mnohých vnímán jako motivující a mobilizující. Vysoký důraz na 100% výkon vytváří tlak na kolektiv, který mezi sebou musí spolupracovat, tím se navzájem utužují vztahy v kolektivu.

**Graf č. 4 Vnímání neustálého tlaku na bezchybný výkon**



Ke snížení obav z negativního dopadu vlastní chybovosti může posloužit jednotný systém reportování nadřízeným například pomocí formuláře, kde budou uvedeny veškeré informace předcházející incidentu, který vedl k dispečerově chybě, a důvody zvoleného jednání. V případě drobných či často se vyskytujících chyb v rámci obvyklého provozu by mohl postačovat vyplněný formulář, zatímco při neobvyklých chybách ve výjimečných situacích by byl zahrnut i rozhovor s nadřízenými, následovaný korektivním opatřením. Rozhovor s nadřízeným má obecně několik benefitů:

Možnost přesné zpětné vazby dispečerovi, vysvětlení detailů a souvislostí pochybení a také příležitost k vysvětlení žádoucího postupu (jako návod do budoucna)



Prostor pro obhájení chyby ze strany dispečera (Získaná jistota možnosti obhájit si své stanovisko v rámci předem nastaveného systému může snížit už tak vysoký stres při provedení chyby jinak bezproblémové praxe a jejího prošetřování. Rozhovor také nabízí prosto pro eliminaci případných nesprávných manažerských rozhodnutí.)

Možnost obhájit své rozhodnutí před vedením by měla být systematicky zakotvena v pracovním řádu, např. jako samostatná směrnice. U méně závažných pochybení by měli dispečeri mít možnost vyjádřit se např. pomocí interního systému, u závažnějších či nestandardních pochybení je vhodnější využít formu osobního rozhovoru s nadřízeným. Je ovšem nutné jasně stanovit formu i trvání jednotlivých argumentací, aby nadměrně nezatěžovaly zaměstnance. Zaměstnanec by vždy měl být informován o možnostech odůvodnění svých rozhodnutí, popřípadě seznámen s žádoucím správným postupem.

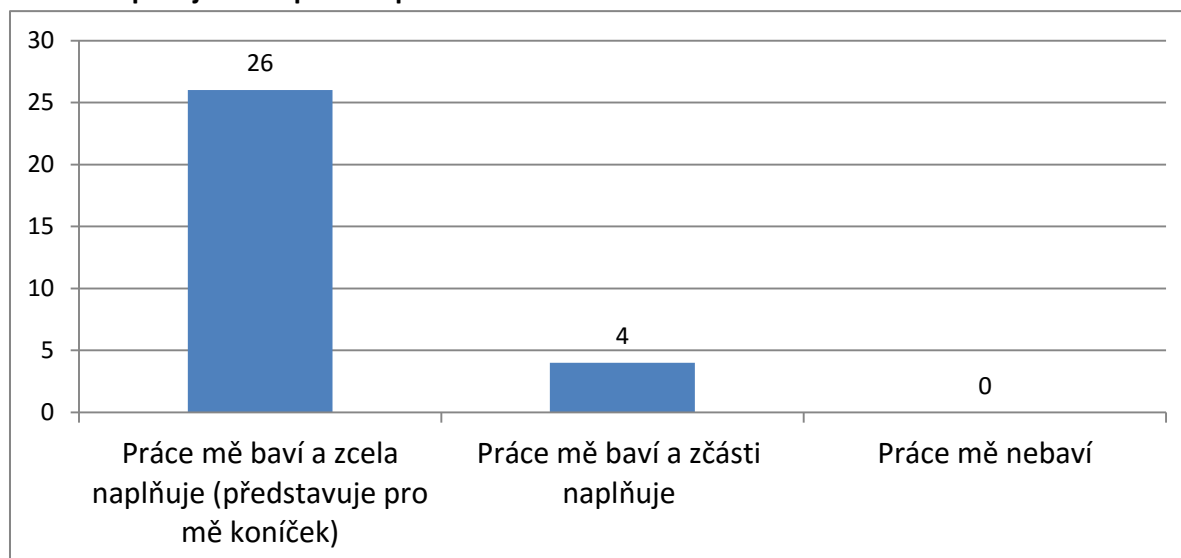
Opatřením zvyšujícím způsobilost dispečerů může být i rejstřík typických mimořádných situací s popisem žádoucího způsobu řešení.

## Postoj k práci

Většina dispečerů má osobní vztah k vlakové dopravě a je se svou prací plně spokojena (87 % dotazovaných dispečerů). Práce pro ně představuje koníček a k této oblasti se váže celoživotní zájem. Na práci dispečera pohlížejí jako na hravou a zábavnou činnost („stavění vláček“).

Celkově lze říci, že všichni dotazovaní dispečeri vnímají svou práci jako náročnou, avšak naplňující. Tento pozitivní aspekt lze hodnotit v situaci nábory nových zaměstnanců. Současně vnímáme jako vhodné zvažovat při nábory zaměstnanců také to, do jaké se nový dispečer začlení do daného pracovního kolektivu.

**Graf č. 5 Spokojenost s prací dispečera**



## Vztahy na pracovišti

Práce v týmu a vzájemná výpomoc při práci vytváří pozitivní pracovní atmosféru a dobré vztahy na pracovišti. Kladný postoj k práci snižuje stres spojený s náročnou prací dispečera a přináší do týmové spolupráce pohodu, která podporuje rychlou a adekvátní reakci a výpomoc v případech nepředvídaných a krizových situací, kdy je nutná vzájemná kooperace a podpora. Tendence ke konfliktnímu a nespolupracujícímu chování je pro chod pracoviště zcela kontraproduktivní a může mít velmi vážné následky jak pro subjektivní spokojenost členů týmu, tak i pro jejich výkon, chybovost a v neposlední řadě pro faktickou bezpečnost dopravy.

## Nadřízení a servisní pracovníci

Kvalitní manažer je jedním z klíčových faktorů ovlivňující pracovní chování, výkon, ale také spokojenost zaměstnanců. Proto je pro zajištění optimálního fungování zaměstnanců pracovišť dálkového řízení železničního provozu nezbytné rozvíjet znalosti a dovednosti nadřízených pracovníků, popřípadě pracovníků na servisních pozicích, kteří bezprostředně spolupracují s dispečery.

### JEDNOTLIVÉ SLOŽKY MANAŽERSKÉ ROLE:

#### Informační

*Zajišťování adekvátní informovanosti personálu, třídění informací z jiných rovin firemní hierarchie a včasné a srozumitelné předávání informací směrem k dispečerům, zpětná vazba směrem k zaměstnancům. Předávání informací od dispečerů jiným složkám firemní hierarchie, zpětná vazba směrem k vedení firmy.*

#### Interpersonální

*Posilování formálních i neformálních mezilidských vazeb, komunikace a spolupráce v týmu. Podpora psychické pohody zaměstnanců.*

#### Kontrolní

*Kontrola plnění úkolů – pracovního výkonu i chování. Zpětná vazba.*

#### Rozhodovací

*Přijímání a uplatňování klíčových rozhodnutí ve vazbě na operativní úkoly i strategické cíle.*

#### Plánování a organizace

*Efektivní rozdělení pracovních činností v rámci personálu i času.*

Pro udržení optimální úrovně manažerů je nezbytné zajistit jejich vysokou kvalifikaci a průběžný rozvoj v následujících oblastech:

*Odborné vzdělávání, prohlubování odborné kvalifikace, změny a inovace  
Manažerské vzdělávání (tvrdé i měkké manažerské dovednosti)  
Práce s nástroji řízení lidských zdrojů (především se systémem hodnocení)  
Další individuální dovednosti (time management, stress management apod.)*

## **Monitorování spokojenosti a motivace**

Pro strategické rozhodování v oblasti lidských zdrojů je nezbytné znát klíčové postoje a očekávání zaměstnanců. Vedle zpětné vazby, kterou zaměstnanci mohou poskytovat firmě prostřednictvím liniových manažerů, je velmi efektivním nástrojem i motivační audit, respektive průzkum spokojenosti. Nejčastějším nástrojem sběru dat je v takovém případě kvantitativní dotazníkové šetření, které může v případě potřeby být kombinováno s individuálními rozhovory či focus groups.

Okruhy šetření závisejí na konkrétní situaci a potřebách. Šetření by mělo být anonymní, vhodnější je, pokud je prováděno externím subjektem. Zaměstnanci by měli být vždy seznámeni s rámcovými výsledky šetření i s opatřeními, která na tyto výstupy budou reagovat.

### **Nástin obvyklých zkoumaných okruhů:**

*Potřeby a jejich naplnění  
Klíčové oceňované projevy chování, normy  
Flukuační tendence (obecně, + citlivost na finanční pobídky)  
Oceňované atributy zaměstnavatele  
Hodnocení manažerů – obecné  
Preferované zdroje informací  
Subjektivně vnímané zdroje ohrožení  
Návrhy na změny  
Aktuální klima ve firmě  
... další dle specifické potřeby*

## **Technologické změny**

Většina navrhovaných technologických změn s sebou přináší zefektivnění procesů řízení dopravy a snižování zátěže zaměstnanců. I přesto jsou v první fázi často přijímány rozporuplně nebo negativně. Příčinou bývá konzervatismus a obava ze změn, případně skutečnost, že zavedení změny, byť z dlouhodobého hlediska výhodné, přináší krátkodobě zvýšené nároky na adaptaci. V některých případech je příčinou i nedostatečná komunikace a vysvětlení důvodů změn. Tím se vytváří prostor pro nepochopení, obavy, v horším případě šíření poplašných zpráv.

### Pro prosazování změn je vhodné:

*Jasně a věcně sdělit všechny podstatné informace.*

*Vysvětlit přínosy změny.*

*Otevřeně seznámit zaměstnance také s možnými komplikacemi a realisticky nastínit náročnost zavádění změn.*

*Využít názorových vůdců, a to především těch neformálních, jako informačního kanálu*

Jedním z příkladů technologických změn je **Systém Automatického stavění vlakových cest**, který je v současnosti vnímám spíše rezervovaně. Redukuje riziko vážných chyb lidského faktoru, na druhé straně poněkud omezuje rutinu dispečerů v řízení provozu, což může mít vážné následky na jejich výkon v nestandardních podmínkách, v nichž lze očekávat výrazně pomalejší adaptaci a méně efektivní a zpožděné řešení neočekávaných situací. Klade také vysoké nároky na správu a údržbu systému.

## 13. Psychologická diagnostika

V rámci psychologické diagnostiky je nezbytné měřit jak výkonové, tak i osobnostní předpoklady nutné pro výkon dispečerské profese. Klíčovým vodítkem pro volbu konkrétních metod, jejich interpretaci i finální posouzení psychologické způsobilosti jsou pak vždy požadavky konkrétní dispečerské pozice, popřípadě specifika dispečerského týmu, do něhož má být nový kandidát/nová kandidátka zařazen/a.

Psychologickou diagnostikou by měli projít všichni zaměstnanci zařazení na pozice dispečerů či operátorů jako součást procesu výběru personálu. Každý ze zaměstnanců by dále měl podstoupit psychologickou diagnostiku 1x za pět let, popřípadě dříve, pokud k tomu dá podnět nadřízený pracovník. Dispečeri starší 55 by měli procházet psychologickou diagnostikou každé 2 roky. Je však třeba zdůraznit, že u starších testovaných osob často dochází k prudkému poklesu výkonu v psychologických výkonových testech, který však není provázen poklesem reálného pracovního výkonu. Výsledky psychologického posouzení osob nad 55 let by tak měly být interpretovány s dostatečnou zkušeností, s přihlédnutím k širším souvislostem. **Do budoucna je vhodné vytvořit metodiku hodnocení výkonu dispečerů na základě pozorování v simulátoru (cvičném sále).** Vedle psychologické diagnostiky by všichni dispečeri měli pravidelně procházet také komplexním lékařským vyšetřením. Zvýšená péče o zdraví, podporovaná firmou, by měla být také dalším z motivačních a stabilizačních faktorů a prvkem firemní kultury dobrého zaměstnavatele.

Je třeba zdůraznit, že psychologická diagnostika je pro většinu dispečerů vysoce stresující záležitostí, která nezřídka představuje podstatně větší zátěž než náročné pracovní úkoly. Objevuje se tu obava ze ztráty zaměstnání, velkou roli však hrají i mýty a desinformace o nestandardním průběhu vyšetřování i fatálních následcích, které diagnostika pro vyšetřované osoby může mít.

## Měřené charakteristiky

### Důležité výkonové a osobnostní charakteristiky dispečera

<i>Osobnostní dimenze, kompetence a vlastnosti</i>	<i>detailnější popis jednotlivých konstruktů ve vztahu k práci dispečera</i>
<i>Flexibilita</i>	<i>při řešení problémů a krizových situací</i>
<i>Komunikace</i>	<i>potřeba jasné a přesné sdělování informací v týmu: předávání informace o poloze vlaku, problémech, .... při předávání práce v průběhu přestávek, další směně</i>
<i>Schopnost práce pod tlakem</i>	<i>potřeba rychlých a adekvátně vyřešených krizových situací, aby nedošlo k celkovému kolapsu systému</i>
<i>Odolnost vůči stresu</i>	<i>nestereotypní práce - výskyt častých neobvyklých (krizových) situací</i>
<i>Odolnost vůči nudě/monotonii</i>	<i>především v období menšího provozu - noční, víkendy</i>
<i>Rychlé a přesné zpracování informací</i>	<i>rychlost rozhodování</i>
<i>Rychlost reakce</i>	<i>doba potřebná na motorické vykonání úkonu</i>
<i>Předvídatost</i>	<i>schopnost řešit aktuální situace s ohledem na budoucí stav</i>
<i>Odpovědnost</i>	<i>jednání dle požadavků a norem, zodpovědný za svá rozhodnutí, tendence uznat vlastní chybu</i>
<i>Emoční stabilita</i>	<i>náročný provoz, který vyžaduje vyrovnaný, soustředěný a klidný přístup</i>
<i>Vztahování se k druhým</i>	<i>týmová spolupráce orientace na výkon celého týmu, práce jednotlivců je podřízená společnému cíli; velmi úzce se váže k ochotě pomoci a empatii</i>
<i>Extraverze</i>	<i>otevřenost vůči ostatním lidem, lehčí navázání vztahů, otevřenost vnějšmu světu, snazší přizpůsobivost</i>

Tabulka č. 2 popisuje konstrukty, které by mohly být pro pozici dispečera potencionálně rizikové.

### Tabulka č. 2 Rizikové schopnosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky dispečera

<i>Osobnostní dimenze, kompetence a vlastnosti</i>	<i>Detailnější popis jednotlivých konstruktů ve vztahu k práci dispečera</i>
<i>Impulzivní</i>	<i>intenzivní emotivita, vznětlivost, podléhající náhlým pocitům</i>
<i>Konzervativní (přístup k řešení problémů)</i>	<i>dogmaticky jednající dle zavedených schémat a standardů, neschopnost odpoutat se od zažitých postupů a řešit věci novým způsobem, obtížná adaptace na nové postupy</i>
<i>Individualistický výkon</i>	<i>orientace na vlastní výkon, výkon jedince je nadřazen výkonu skupiny</i>
<i>Sebejistý</i>	<i>prosazování vlastních cílů</i>
<i>Nedůvěřivý</i>	<i>nedůvěřivý postoj k lidem, sociální stažení</i>

## STÁVAJÍCÍ TESTOVÁ BATERIE

SŽDC v současnosti disponuje testovou baterií využívanou jak procesu výběru, tak i při testování vybraných skupin stávajících zaměstnanců na dispečerských pozicích. Pravidla testování vycházejí z platných legislativních předpisů. Pro obsazování dispečerských pozic používá tuto vstupní testovou baterii (viz směrnice SŽDC č. 75):

**Dotazník EPQR** – dotazník zaměřený na zjištění struktury osobnosti

**Bourdonův test** – test měřící koncentrovanou pozornost, pracovní křivku, výkonovou kapacitu

**Hand test** - je projektivní test. Projektivní techniky konfrontují člověka s neurčitou situací, na kterou bude subjektivně reagovat podle toho, jaký smysl pro něj daná situace má. Nejasnost situace může pomoci odhalit i latentní (= nevědomé) složky osobnosti (Svoboda, 2009). Test se používá pro predikci chování (sociabilita, orientace na tým, agresivita, psychopatologie...). Skládá se z 10 kartiček, 9 karet zobrazuje ruce v různorodých polohách a osoba má odhadnout, co ruce na obrázcích dělají. 10 karta je prázdná, testovaný si má představit jakoukoli ruku a co znázorňuje. Výsledek testu je lehce ovlivnitelný bezprostředním psychickým stavem jedince (pokud osoba měla před testem nějakou negativní zkušenost – hádka, test by mohl vypovídat spíše o jeho aktuálním rozpoložení)

**ISA** – Analýza struktury inteligence test používaný na diagnostiku struktury všeobecných intelektových schopností. Měří obecnou, verbální, numerickou a figurální složku inteligence a vizuální paměť. Skládá se z 9 subtestů, z nichž každý je zaměřen na dílčí část inteligence:

- *Doplňování vět - řečově-logické myšlení a všeobecné vědomosti*
- *Nacházení společných znaků - schopnost abstrakce v řečovém potenciálu*
- *Zapamatování si různých věcí - bezprostřední schopnosti paměti*
- *Doplňování číselných řad - induktivní myšlení a duševní pružnost*
- *Odhalování vztahů - schopnost precizního používání řečových pojmů*
- *Rozeznávání kostek - prostorová představivost*
- *Praktické počítání - schopnost počítání a z ní vyplývající tvoření úsudků a závěrů*
- *Tvoření pojmů - důležitá součást ovládnutí řeči*
- *Sestavování figur - konkrétní schopnost představivosti*

**Dotazník SPIDO** – test zaměřený na diagnostiku osobnosti. Osobnost je popsána pomocí těchto zjišťovaných 14 škál:

- **Kognitivní variabilitnost (KO)** - popisuje kognitivní funkce, postihování a zpracovávání komplexu situačních proměnných.
- **Emocionální variabilitnost (EM)** – popisuje prožívání interakcí s prostředím a situačních změn. Škála popisuje dynamiku emocí a důsledky emocí v oblasti kognitivní a konativní.
- **Reakční variabilitnost (RE)** - regulující či usměrňující funkce konativní modality, kvality autoregulace, cílesměrnosti a ovládnutí aktivit.
- **Adjustační variabilitnost (AD)** - tendence jedince vpravovat se do nových podmínek a okolností.
- **Obecná hladina psychické vzrušivosti (OV)** - zachycuje obecnou hladinu psychické vzrušivosti, spontaneity, vnitřní čilosti, dynamismu a nabuzování.
- **Motorická hybnost (MH)** - značí motorickou hybnost a její regulování.
- **Kognitivní regulační variabilitnost (KR)** - postihuje regulační variabilitnost, kterou lze behaviorálně spojit s příznačnou protikladností riskantního a opatrnického chování.
- **Emocionální regulační variabilitnost (ER)** - je emocionálně regulační variabilitnost, již lze obecně charakterizovat impulzivní chování.

- **Kognitivní adjustační variabilitnost (KA)** - konvenční nebo ambiciózní schémata interakce s prostředím.
- **Emocionální adjustační variabilitnost (EA)** - otázek situačního vcítění se.
- **Regulační adjustační variabilitnost (RA)** - ukazatel protikladnosti motivovaného a frustrovaného chování.
- **Maskulinita / Feminita (FM)** - povaha přístupu k interakcím se situačním proměnnými emociogenní povahy.
- **Usedlost, bezstarostnost (US)**. Při vysokých hodnotách v mladším věku je možné hovořit o vysokém opatrnickví, konzervatismu, rezervovanosti a starostlivosti. Nízké skóre ve vyšších věkových kategoriích značí tzv. zastydlou pubertu, bezstarostnost, fantazírování, bohémství a nevázanost
- **Inventář extrémních odpovědí (EX)** - lži skóre nebo jako ukazatel extremity osobnosti

**DRT - Disjunktivní reakční čas** – jedná se o test rychlé diskriminace tvaru podle předloh. Test měří rychlost rozhodování v čase a rychlost reakce na složitější podnětové situace (měření percepční pohotovosti, rychlosti a správnosti reakcí na vizuální podněty). Podnět je tvořen maticí 4 x 4 barvy nebo znaky. Klient se má co nejrychleji rozhodnout, zda se v dané matici vyskytují 3 stejné barvy nebo znaky.

**Číselný čtverec** – měří čas, kvalitu a kolísání tempa při vyhledávání v souboru informací. Výsledek vypovídá o schopnosti pohotového rozlišování tvarů a diferenciaci tvaru významného od nevýznamného

**PMT** – pracovní tempo, přesnost - Podnětem je třímístné číslo na monitoru. Posuzovaná osoba má vypočítat jeho číselný součet a reagovat různým způsobem, podle výsledku (sudá – lichá). Výsledkem testu je grafické znázornění průběhu testu, délky a správnosti jednotlivých reakcí a úplná statistika výkonu v testu – počet správných reakcí, počet chybných reakcí, časové parametry testu a podobně.

## NOVĚ NAVRŽENÁ TESTOVÁ BATERIE

V návaznosti na výzkumná zjištění navrhujeme tuto inovaci testové baterie pro dispečery

### Diagnostika specifických výkonových předpokladů dispečerů

Pro diagnostiku specifických výkonových předpokladů dispečerů budou použity tyto výkonové testy:

- 1) **D2** – metoda měřící výkonnost kognitivních funkcí. Test umožňuje diagnostikovat tempo a pečlivost pracovního výkonu při rozlišování podobných vizuálních podnětů (diskriminaci detailů), posouzení individuálního výkonu pozornosti a koncentrace.
- 2) **Determinační test (DT)** - měření reaktivní stresové tolerance, měření pozornosti, rychlosti reakce při postupně přicházejících rychlých podnětech a různých reakcích na rychle se střídající optické a akustické podněty

Determinační test měří schopnost reagovat pod zátěží. Metoda je náročná na rozlišování různých barev a tónů, pojmové uchopení relevantních znaků určitých konfigurací podnětů a ovládacích prvků, jakož i pravidla přiřazování a volbu relevantní motorické reakce (z motorických výkonů se vyžaduje ovládání tlačítek a pedálů). V DT je největší zátěží je potřeba neustále, rychle a různě reagovat na rychle po sobě následující podněty.

Probandovi jsou prezentovány barevné podněty a akustické signály. Má reagovat stisknutím příslušných tlačítek na reakčním panelu.

Pro testovanou skupinu osob jsme zvolili formu testu S1, je vhodná především pro zjištění stresové tolerance v oblasti pozornosti a schopnosti reagovat. Podněty jsou prezentovány v adaptivním modu (kdy se přizpůsobuje rychlost zadávání podle výkonu probanda ).

3) **Reakční test (RT)** - měří dynamiku reakční doby po delší dobu při monotónně zadávaných podnětech (vigilance )

Pomocí RT lze provádět měření reakční doby při jednoduché reakci. V rámci administrace testu se probandovi prezentují barevné podněty a/nebo akustické podněty.

Pro danou skupinu osob jsme zvolili formu testu S6. Tato forma je vhodná pro měření dynamiky reakční doby po delší dobu při monotónně zadávaných podnětech (vigilance). Test je jednoduchý z hlediska prezentace podnětů, protože jsou prezentovány pouze kritické podněty (bílé světlo) Pro probanda je zátěžovým faktorem délka testování. Test je velmi vhodný pro zachycení vývoje reakce v delším časovém úseku při monotónních podnětech.

4) **AMT (IQ)** - neverbální metoda sloužící k měření obecné inteligence ve smyslu usuzování. Položky jsou vybírány adaptivně (tzn. probandovi budou administrovány po úvodní fázi ke zpracování takové položky, které svou obtížností odpovídají jeho výkonnosti). Výběr z osmi možností řešení snižuje pravděpodobnost, že proband správnou odpověď zvolí náhodně.

## **Diagnostika osobnosti dispečerů**

Osobnostní charakteristiky dispečerů jsou zjišťovány pomocí testů:

### **1) EPQR – Eysenckův osobnostní dotazník**

Zkrácená verze obsahuje 48 položek, jedná se o široce používaný osobnostní dotazník měřící tyto škály:

- **Extraverze - Introverze**

*Typický extravert je sociabilní, má rád společnost, má řadu přátel, potřebuje kolem sebe mít lidi, s nimiž může komunikovat, nerad čte či studuje o samotě. Vyhledává vzrušení, rád riskuje bez dlouhého uvažování, reaguje impulzivně. Nikdy nemá daleko k pohotové a vtipné odpovědi, má rád změny. Je bezstarostný, veselý, optimistický, rád se směje, preferuje pohyb. Je aktivní, někdy mívá sklon k agresivitě, občas rychle „ztratí nervy“, nekontroluje se, není vždy spolehlivý.*

*Typický introvert – introspektivní, tichý, spíše samotářský jedinec, dávající přednost knihám před setkáním s lidmi. Je rezervovaný, kromě blízkých přátel si od ostatních lidí uchovává odstup. Svě záležitosti plánuje předem, je opatrný, nemá důvěru k okamžitým rozhodnutím. Nemá rád vzrušení, záležitosti denního života bere patřičně vážně, má rád uspořádaný způsob života. Kontroluje své city, jen zřídka jedná agresivně, nervy neztrácí lehce. Je spolehlivý, spíše však pesimistický, velký význam klade na etické hodnoty.*



- **Neuroticismus** – *ustaraný, úzkostlivý, utrápený (ruminuje nad tím, co by se nemuselo zdařit, co by se mohlo pokazit), vyznačuje se náladovostí, častými depresemi, často trpí nespavostí a různými psychosomatickými poruchami. Osoba je silně emotivní, nepřiměřeně reaguje na všechny druhy podnětů a po intenzivním citovém zážitku jen těžko nabývá duševní rovnováhy a uklidní se. Důsledkem těchto emotivních reakcí je iracionální, někdy rigidní, okolí ho neakceptuje v běžných intencích a ani on sám se mu nedokáže přizpůsobit. V kombinaci s extravertí má jedinec sklony k přecitlivělosti, je neklidný, vzrušivý, často dokonce agresivní.*
- **Psychoticismus** (latentní a predispoziční osobnostní rys, který se v určitém stupni objevuje u všech jedinců) – *vysoké skóre charakterizuje jedince jako samotářského, bez zájmu o lidi, často problémového, který nikam nezapadá, projevuje se u něj nedostatek empatie, je necitlivý a nevnímavý, k okolí se chová nepřátelsky. Bývá agresivní k lidem, které má rád. Zájem o neobvyklé a podivné věci, nebere v úvahu možná nebezpečí, rád si z lidí vystřelí a vyvede je z míry. Není schopen empatie a nepociťuje vinu a soucit.*

## 2) PSSI - Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti

Jedná se o sebeposuzovací inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti. Opírá se o předpoklad, že ke každé z klinických kategorií poruch osobnosti existuje analogický osobnostní styl (osobnostní styl pomáhá identifikovat „jádro konstruktů“, popisující nepatologický rozměr osobnosti). Styl osobnosti je zde pojímán jako sklon k upřednostňování určitého systémového uspořádání, porucha osobnosti je chápána jako nezdravá fixace na některé ze systémového uspořádání.

Inventář obsahuje 140 položek, které vztahují ke 14 osobnostním stylům či poruchám. Na položky respondent odpovídá na stupnici likertovského typu, od 0 - 3 (určitě ne, spíše ne, spíše ano, určitě ano).

*Dotazník zjišťuje těchto 14 osobnostních stylů a poruch*

- *PN: nedůvěřivý - paranoidní*
- *SZ: rezervovaný - schizoidní*
- *ST - intuitivní - schizotypní*
- *BL: impulzivní – borderline*
- *HI: příjemný - histriónský*
- *NR: ctižádostivý - narcistický*
- *SN: sebekritický - sebenejistý*
- *ZS: loajální - závislý*
- *NT: pečlivý - nutkavý*
- *NG: kritický - negativistický*
- *DP: klidný - depresivní*
- *OB: ochotný - obětující se*
- *RP: optimistický - rapsodický*
- *DS: sebejistý - disociální*

Výstupem PSSI je profil osobnosti, který není pouze souhrnem rysů a vlastností, ale podává informaci o celkovém funkčním systému v určitých situačních kontextech

### **3) BIP – Bochumský osobnostní dotazník**

Cílem inventáře je měřit osobnostní atributy, které mohou pomoci respondentům k úspěchu na jejich pracovní pozici, či které mohou naznačovat, že by se pro danou pracovní pozici hodili.

Dotazník obsahuje celkem 210 položek. Respondent se vždy vyjadřuje k danému výroku na 6bodové škále (zcela souhlasím, až po vůbec nesouhlasím).

Jedná se o sebeposuzovací dotazník zaměřený na čtyři dimenze rozdělené do 14 škál.

#### **I. dimenzí je profesní orientace, která obsahuje škály:**

- *Motivace k výkonu – popisuje motivaci vztahenou k výkonu profese. Zachycuje, co osoby motivuje při plánování a utváření vlastní kariéry a na co při své práci kladou důraz.*
- *Motivace k utváření – má podobu buď personální, nebo institucionální (potřeba ovlivňovat procesy a struktury)*
- *Motivace k vedení – tendence zaujímat vůdčí postavení v kolektivu*

#### **II. dimenzí je pracovní chování, obsahující škály:**

- *Svědomitost - charakterizována pečlivým pracovním stylem, spolehlivostí, zodpovědností, zaměřením na detaily*
- *Flexibilita – popisována jako otevřenost novým zkušenostem, ochota ke změně, ochota přijmout nejistotu*
- *Rozhodnost – rychlá realizace zvolených rozhodnutí o tom, jak dosáhnout žádoucího cíle*

#### **III. dimenzí je sociální kompetence:**

- *Senzitivita – zahrnuje schopnost vcítění se, jistotu při interpretaci chování druhých lidí*
- *Schopnost kontaktů – zahrnuje vstřícnost, péče o vztahy a sociální síť*
- *Sociabilita – charakterizována sociálním chováním, přátelskostí, ohleduplností, touhou po harmonii*
- *Orientace na tým - zahrnuje kooperaci, preferenci skupinových zájmů před sebeuplatněním*
- *Schopnost prosadit se – dominance v sociálních situacích, ochota vstoupit do konfliktů, sledování vlastních cílů*

#### **IV. dimenzí je psychická konstituce:**

- *Emocionální stabilita – vyrovnanost rychlé překonávání neúspěchů, kontrola emocionálních reakcí*
- *Odolnost vůči zátěži – fyzická odolnost, ochota podstoupit mimořádnou zátěž*
- *Sebevědomí – přesvědčení o vlastních schopnostech a účinnosti, sebedůvěry, nezávislost na názorech druhých lidí.*

**Tabulka č.3 Detailní definice výše uvedených konceptů BIP škály (Hrazdilová, 2016, s. 80 – 81)**

<i>„Škála</i>	<i>Definice konstruktů (význam vysoké hodnoty škály)</i>
<i>Motivace k výkonu (Mvy)</i>	<i>Pohotovost vyrovnávat se s vysoko položenou laťkou; motiv klást vysoké požadavky na vlastní výkon; vysoká připravenost snášet námahu, motiv stále zvyšovat vlastní výkony.</i>
<i>Motivace k utváření (MU)</i>	<i>Vyhraněný motiv měnit subjektivně prožívaný nevhodný stav věcí a vůle přetvářet procesy a struktury podle vlastních představ; vyhraněná připravenost k ovlivňování a sledování vlastního pojetí.</i>
<i>Motivace k vedení (MVe)</i>	<i>Vyhraněný motiv sociálního vlivu; preference úkolů spojených s vedením a usměrňováním; sebehodnocení a orientační měřítko pro ostatní lidi.</i>
<i>Svědomitost (Sv)</i>	<i>Pečlivý pracovní styl; vysoká spolehlivost; způsob práce orientovaný na detaily; vysoké hodnocení koncepční práce; sklon k perfekcionismu.</i>
<i>Flexibilita (FI)</i>	<i>Vysoká připravenost a schopnost přizpůsobit se novým a nepředvídaným situacím a tolerovat nejistotu; otevřenost novým perspektivám a metodám; velká ochota ke změnám.</i>
<i>Rozhodnost (Ro)</i>	<i>Schopnost a vůle k realizaci nějakého rozhodnutí prostřednictvím cílené aktivity</i>
<i>Senzitivita (Sen)</i>	<i>Dobry cit pro slabé signály v sociálních situacích; velká schopnost vcítění; jistá interpretace a zařazení způsobů chování druhých lidí.</i>
<i>Schopnost kontaktů (SK)</i>	<i>Vyhraněná schopnost a preference oslovování známých a neznámých lidí a navazování a udržování vztahů; aktivní tvorba a udržování profesní i soukromé sítě známých.</i>
<i>Sociabilita (So)</i>	<i>Výrazná preference sociálního chování, které je charakterizováno přátelskostí a ohleduplností; velkorysost ke slabým stránkám partnerů; výrazné přání po harmonickém spolubytí.</i>
<i>Orientace na tým (OT)</i>	<i>Vysoké hodnocení týmové práce a kooperace; připravenost k aktivní podpoře týmových procesů; ochota potlačit vlastní možnosti profílance ve prospěch pracovní skupiny.</i>
<i>Schopnost prosadit se (SP)</i>	<i>Tendence k dominanci v sociálních situacích; úsilí sledovat vlastní cíle i přes odpor; vysoká připravenost ke konfliktům.</i>
<i>Emocionální stabilita (ES)</i>	<i>Vyrovnané a málo kolísavé emocionální reakce; rychlé překlenutí neúspěchů a nezdarů; vyhraněná schopnost kontroly vlastních emocionálních reakcí.</i>
<i>Odolnost vůči zátěži (OZ)</i>	<i>Vlastní hodnocení jako (fyzicky) odolné a robustní osoby; výrazná ochota vystavit se výjimečné zátěži a nevyhýbat se jí.</i>
<i>Sebevědomí (Seb)</i>	<i>(Emocionální) nezávislost na mínění druhých osob; velké přesvědčení o vlastním účinku; vysoká sebedůvěra ve vlastní schopnosti a v předpoklady k výkonu.“</i>

## Interview

Další důležitou součástí psychologické diagnostiky by měl být také rozhovor s psychologem, zahrnující mj. následující okruhy:

1. *Zdroje motivace k práci*
2. *Demotivující faktory, zdroje stresu*
3. *Očekávání a obavy*
4. *Způsoby zvládnání konkrétních náročných situací*
5. *Zapojení do neformálních vazeb v rámci týmu*

## PSYCHOLOGICKÁ DIAGNOSTIKA – SHRNUTÍ

### Cíle:

**Analyzovat způsobilost dispečera z hlediska výkonových a osobnostních předpokladů**

### Využívá se:

1. Jako součást výběrového řízení.
2. Pro průběžné hodnocení:
  - *1x za 5 let*
  - *Po 55. roce věku 1x za 2 rok*
  - *V případě mimořádných události (nehody, vážné porušení bezpečnosti) nebo na žádost nadřízeného či doporučení lékaře kdykoli.*

### Realizuje:

psycholog – s využitím metodiky a baterie testů dle interních směrnic

### Musí zahrnovat:

- *Testy výkonových předpokladů*
- *Analýzu osobnostních předpokladů*
- *Diagnostický rozhovor s cílem ověřit osobnostní předpoklady, postoje a motivaci*

### Výstupy:

1. *Způsobilý/á x Nezpůsobilý/á*
2. *Silné stránky – vymezení ve vztahu k pozici*
3. *Slabé stránky – vymezení ve vztahu k pozici*
4. *Zvláštní doporučení pro proces adaptace (jsou-li), popřípadě zvláštní doporučení pro další práci či manažerské vedení*

### III. ZDŮVODNĚNÍ POSTUPŮ

Metodika vychází z empirické studie realizované v rámci projektu č. TB0400MD001, zahrnující jak zkušenosti s pozorováním a rozhovory s dispečery na jejich pracovištích, tak ze simulátorové studie. Konkrétní doporučení vycházejí také z expertních stanovisek odborníků na železniční dopravu, dopravních psychologů a psychologů organizace a řízení.

### IV. POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY

#### **Metodika je určena pro:**

Personalisty organizací zajišťujících dálkové řízení dopravy  
Management organizací zajišťujících dálkové řízení dopravy na všech úrovních  
Vytvoření, uspořádání a činnost výcvikového střediska

#### **Slouží jako vodítko pro:**

Tvorbu koncepce řízení lidských zdrojů – s důrazem na dispečerské pozice  
Efektivní řízení pracovišť dálkového řízení provozu

### V. EKONOMICKÉ ASPEKTY

Většina aktivit je pouze modifikací stávajícího systému řízení a nevyžaduje tudíž zvýšené náklady.

#### **Opatření nesoucí s sebou potenciální zvýšení nákladů:**

Přibližné náklady na vytvoření a zavedení systému hodnocení  
Cca 500 000 metodika hodnocení, cca 1 000 000 výcvik pověřených pracovníků  
1 pověřený zaměstnanec HR oddělení: 500 000,- - 600 000,- ročně

Přibližné náklady na vybudování vzdělávacího střediska (s cvičným sálem):

Cca 50 mil.

V případě, že by bylo využíváno cvičných sálů v rámci stávajících CDP, budou náklady minimální.

Přibližné náklady na proces adaptace – na jednoho pracovníka:

Mzdové náklady za období adaptace: 600 000,-

Náklady na odměny pracovníků zajišťujících výcvik (odhadovaná poměrná částka na pracovníka):  
250 000,-

Motivační audit, průzkum spokojenosti:

Při realizaci z externích zdrojů: 250 000,- - 300 000,- náklady dodavatele; 30 000,- mzdové náklady pověřených pracovníků HR

Při realizaci z interních zdrojů: 250 000 – 300 000,- na mzdové náklady pověřených pracovníků HR. 10 000,- - 30 000,- na technické zabezpečení akce

**Efekty:**

Zajištění personálního pokrytí dispečerských pozic, nejen v krátkodobém, ale i v dlouhodobém horizontu.

Snížení fluktuace či nezpůsobilosti k výkonu povolání

Zvýšení bezpečnosti a plynulosti provozu, snížení počtu nehod a mimořádných událostí

Další předpokládané efekty:

Snížení absencí

Zvýšení subjektivní spokojenosti

## VI. POUŽITÁ LITERATURA:

- Binko, M. (2015). Modernizace dispečerských systémů řízení SŽDC. Mstětice: SŽDC.
- Boucsein, W., et al. (2012). Publication recommendations for electrodermal measurements. *Psychophysiology*, 49, 1017-1034.
- Brickenkamp, R., & Zillmer, E. (2000). *Test pozornosti d2*. Praha: Testcentrum.
- Caha, M. Analýza vodivosti kůže: bakalářská práce. Brno: FEKT VUT v Brně, 2011.
- Češková, J. (2015). *Směrnice SŽDC č. 75. Posuzování psychické způsobilosti k výkonu vybraných zaměstnání*. Praha: Správa železniční dopravní cesty.
- Dawson, ME, et al. (2001). The Electrodermal System. In J. T. Cacioppo, L. G. Tassinary, & G. B. Bernston, (Eds.) *Handbook of Psychophysiology (2nd Ed)*, 200–223. Cambridge: Cambridge Press.
- Eysenck, H. J., & Eysenck, S. G. B. (1993). *Eysenckovy osobnostní dotazníky pro dospělé. Příručka*. Bratislava: Psychodiagnostika.
- Fay, E., Trost, G., & Gittler, G. (2001). *Analýza struktury inteligence (ISA)*. Bratislava: Psychodiagnostika.
- Gregar, A. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Hart, P., & Hartlová, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál.
- Hedge, A. (1982). The open-plan office: A systematic investigation of employee reactions to their work environment. *Environment and Behavior*, 14(5), 519-542.
- Hornke, L. F., Etzel, S., & Rettig, K. (2008). *Adaptivní maticový test (AMT): manuál*. Schuhfried: Vienna Test System.
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Bochumský osobnostní dotazník – BIP (inventář profesních charakteristik osobnosti)*. Praha: Testcentrum.
- Hrazdilová-Bočková, K. (2016). *Projektové řízení, Učebnice*. Martin Koláček - E-knihy jedou.
- Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M., & Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 373-382.
- Jessor, R., Van Den Bos, J., Vanderryn, J., Costa, F. M., & Turbin, M. S. (2005). Protective factors in adolescent problem behavior: Moderator effects and developmental change. *Developmental Psychology*, 31(6), 923-933.
- Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices - longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423-1444.

- Kuhl, J., & Kazén, M. (2002). *PSSI - Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti*. Praha: Testcentrum.
- Lieu, S. J., Curhan, G. C., Schernhammer, E. S., & Forman J. P. (2012). Rotating night shift work and disparate hypertension risk in African-Americans. *Journal of Hypertension*, 30(1), 61-66.
- McCubbin, J. A., Pilcher, J. J., & Moore, D. D.W. (2010). Blood pressure increases during a simulated night shift in persons at risk for hypertension. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(4), 314-320.
- Mikšík, O. (1992). *Zjišťování struktury a dynamiky psychické odolnosti a integrovanosti osobnosti: dotazníky řady IHAVEZ - SPIDO - VAROS. Příručka*. Bratislava: Psychodiagnostika.
- Neuwirth, W., & Benesch, M. (2007). *Determinační test (DT): manuál*. Schuhfried: Vienna Test System.
- Pan, A., Schernhammer, E. S., Sun, Q., & Hu, F. B. (2011). Rotating night shift work and risk of type 2 diabetes: Two prospective cohort studies in women. *PLoS Medicine*, 8(12).
- Prieler, J. (2008). *Reakční test (RT): manuál*. Schuhfried: Vienna Test System.
- Rosina, J., Kolářová, J. & Stanek, J. (2006). *Biofyzika pro studenty zdravotnických oborů*. Praha: Grada.
- Senka J., Kuruc, J., & Čečer, M. (1992). *Bourdonova skúška: BoPr – test: Příručka*. Bratislava: Psychodiagnostika.
- Sundstrom, E., & Kring, H. R. (1982). Privacy and communication in an open-plan office: A case study. *Environment and Behavior*, 14(3), 379-392.
- Svoboda, M. (2010). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.
- Svoboda, M., Krejčířová, D., & Vágnerová, M. (2009). *Psychodiagnostika dětí a dospívajících*. Praha: Portál.
- Trávníčková, H. Kožní odpor a psychogalvanický reflex. Brno: VUT, Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií, 2012. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Milan Chmelař, CSc.
- Uetani, M., et al. (2011). The influence of being overweight on the relationship between shift work and increased total cholesterol level. *Annals of Epidemiology*, 21(5), 327-35.
- Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál.



## VII. PUBLIKACE PŘEDCHÁZEJÍCÍ METODICE

Jde o první certifikovanou metodiku tohoto typu.

Publikace zaměřená mj. na otázky psychické zátěže dispečerů:

Závěrečná zpráva projektu **Posouzení psychické zátěže zaměstnanců na pozicích výpravčí a traťový dispečer.**

Zadavatel: SŽDC, příjemce: Univerzita Palackého Olomouc

## VIII. PŘÍLOHY

Příloha 1.: Systém ŘLZ

Příloha 2.: Klíčové procesy z pohledu dispečerských pracovníků