

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1999

Alena Čapková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Obor : Podniková ekonomika

ZADÁNÍ BAKALÁRSKÉ PRÁCE

Analýza systému vzdělávání v ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY v Praze

(Analysis of educational system in ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY v Praze)

BP – PE – KPE – 99003

Alena Čapková

Vedoucí bakalářské práce : Ing. Sáva Kubias, HF – PE

Konzultant : Ing. Bohumil Mužík, ČKD DS, a.s.

Počet stran : 49

Počet příloh : 15

Datum odevzdání : 28. 5. 1999

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Alenu Čapkovou

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 172 / 1990 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání v ČKD - dopravní systémy v Praze**

Zásady pro vypracování:

Při řešení své bakalářské práce se zaměřte na činnost personálního útvaru při výchově pracovníků. Zhodnoťte současný stav, jeho klady a zápory, navrhněte opatření ke zlepšení a ekonomicky je vyhodnoťte.

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit současnou situaci podnikového vzdělávání v obchodní společnosti ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s. v Praze. Popisuje činnost Personálního útvaru při výchově pracovníků. Jsou zde navržena opatření ke zlepšení nedostatečně propracovaných oblastí.

Annotation

The aim of this Bachelor Thesis is to analyse and to evaluate the contemporary situation of the company education in business concern „ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.“ in Prague. It describes activities of the Personal department in education of employees. It puts forward some measures how to improve the spheres, which are not worked out enough.

Obsah :

1.	ÚVOD	9
2.	POPIS SOUČASNÉHO STAVU	10
2.1.	Obchodní společnost ČKD DS, a.s.....	10
2.2.	Personální úsek v ČKD DS, a.s.	10
2.3.	Postup při realizaci vzdělávacích akcí.....	12
2.3.1.	Plán vzdělávání.....	12
2.3.2.	Subdodavatel vzdělávací akce.....	13
2.3.2.1.	Výběr nového subdodavatele.....	14
2.3.2.2.	Výběr zavedeného subdodavatele.....	15
2.3.3.	Vzdělávací akce.....	15
2.3.3.1.	Provedení vzdělávací akce.....	16
2.3.3.2.	Přehled vzdělávacích akcí dle vzděl. oblastí.....	18
2.3.3.3.	Vyhodnocení cílů vzdělávací akce.....	21
3.	TEORETICKÁ ČÁST	22
3.1.	Příprava pracovníků.....	22
3.2.	Formování pracovních schopností.....	23
3.2.1.	Oblast vzdělání.....	23
3.2.2.	Oblast kvalifikace.....	24
3.2.3.	Oblast rozvoje.....	25
3.3.	Systematické podnikové vzdělávání.....	26
3.3.1.	Identifikace potřeby vzdělávání.....	26
3.3.2.	Plánování podnikového vzdělávání pracovníků.....	28
3.3.2.1.	Metody vzdělávání.....	29
3.3.2.1.1.	Příprava dělníků.....	29
3.3.2.1.2.	Příprava technicko-hospodářských pracovníků.....	30
3.3.2.1.3.	Vstupní příprava pro výkon řídicí funkce.....	34
3.3.3.	Vyhodnocení výsledků.....	34
4.	VLASTNÍ ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	36
4.1.	Postavení podnikového vzdělávání v ČR.....	36

4.2.	Nedostatky podnikového vzděl. v ČKD DS,a.s.....	37
4.2.1.	Plán vzdělávání na 2. pololetí 1998.....	39
4.2.1.1.	Redukce plánu vzděl. na 2. pololetí 1998.....	39
4.2.1.2.	Vyhodnocení plánu vzděl. na 2. pololetí 1998.....	40
4.3.	Kladné stránky podnikového vzdělávání v ČKD DS, a.s.....	41
4.3.1.	Svářečská škola.....	41
4.3.2.	Teoretická připravenost.....	42
4.4.	Návrhy na zlepšení současného stavu vzděl. v ČKD DS, a.s.....	42
4.4.1.	Všeobecné návrhy na zlepšení podnikové kultury.....	42
4.4.2.	Zavedení personálního programu.....	43
4.4.3.	Zachování Svářečské školy.....	44
4.4.4.	Realizace vzděl. akcí podle plánu.....	47
4.5.	Ekonomické zhodnocení.....	47
5.	ZÁVĚR	48
6.	SEZNAM LITERATURY	49
	PŘÍLOHY	
	Příloha č. 1 : Plán vzdělávání	
	Příloha č. 2 : Vzdělávací akce	
	Příloha č. 3 : Vzdělávací akce za 1-3/1999-05-20	
	Příloha č. 4 : Vyhodnocení plnění požadavku na pracovní místo	
	Příloha č. 5 : Přihláška na vzdělávací akci – obecná	
	Příloha č. 6 : Pozvánka na periodické školení	
	Příloha č. 7 : Předběžná přihláška ke studiu	
	Příloha č. 8 : Protokol o zkoušce	
	Příloha č. 9 : Osvědčení	
	Příloha č. 10 : Karta studijní volno	
	Příloha č. 11 : Dotazník – vyhodnocení kurzu	
	Příloha č. 12 : Vyhodnocení cílů školení	
	Příloha č. 13 : Dohoda o zvýšení kvalifikace	
	Příloha č. 14 : Dohoda o provedení práce	
	Příloha č. 15 : Dohoda o pracovní činnosti	

Seznam použitých zkratek a symbolů :

apod. - a podobně

a.s. – akciová společnost

atd. – a tak dále

Al – hliník

celk. - celkový

č. – číslo

ČR – Česká republika

DPE – odbor Ekonomika

DPR – odbor Sociální politika

DS – dopravní systémy

EU – Evropská unie

event. - eventuelně

gen. – generální

např. – například

PKCH – personální a kvalifikační charakteristika prac. místa

poř. – pořadový

PC – počítač

soc. – sociální

souč. – současný

THP – technicko- hospodářský pracovník

tzv. – tak zvaný

vyd. – vydání

vzděl. – vzdělávací

zam. - zaměstnanec

1. ÚVOD SOUČASNÉHO STAVU

Ve své bakalářské práci se budu zabývat analýzou podnikového vzdělávání v obchodní společnosti ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s. se sídlem v Praze – Zličíně. Bakalářská práce bude vycházet ze zkušeností, které jsem získala v této organizaci během své řízené praxe v loňském roce, z informací obdržených od personálních pracovníků a z odborné literatury. Zaměřím se zde na činnost Personálního úseku v oblasti výchovy pracovníků, na nedostatky a problémy, které v současnosti tato společnost musí řešit. V závěrečné fázi své práce navrhnou některá opatření, která by mohla stávající situaci zlepšit.

Společnost je sdružením právnických osob, které je založeno ve smyslu obchodního zákona a dalších obecně závazných právních předpisů. Společnost je dceřinou společností ČKD PRAHA HOLDING, a.s. a je součástí holdingové skupiny ČKD. Ve smyslu obchodního zákona a stanov společnosti má společnost tyto orgány:

- a) valnou hromadu,
- b) představenstvo (správní orgán),
- c) dozorčí radu.

Řízení a podnikání společnosti je organizováno jako hierarchické řízení, jeho základní stupně řízení jsou:

- a) představenstvo a generální ředitel jako nejvyšší správní orgán společnosti a rozhodovací funkce ve všech věcech,
- b) úseky, řízené řediteli úseků a řídící, kontrolní a rozhodovací pracovníci,
- c) odbory, řízené vedoucími odborů nebo provozy. Řízení společnosti probíhá na základní stupni řízení.

2.2. Personální úsek v ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.

Personální úsek je organizační útvar s úkolovou řídicí funkcí, který je podřízen generálnímu řediteli, v čele s ředitelkou úseku. Personální řízení zahrnuje:

2. POPIS SOUČASNÉHO STAVU

2.1. Obchodní společnost ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.

Obchodní společnost ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s. byla založena jednorázově obchodní společností ČKD PRAHA, a.s. jako jediným zakladatelem. Dnem vzniku je 1. říjen 1990, společnost je založena na dobu neurčitou. Předmětem podnikání je vývoj, projektování, konstrukce, výroba, instalace, opravy a modernizace elektrických trakčních a kolejových vozidel a jejich výstroje včetně souvisejících činností.

Společnost je samostatnou právnickou osobou, která je podnikatelem ve smyslu obchodního zákoníku a dalších obecně závazných právních předpisů. Společnost je dceřinnou společností ČKD PRAHA HOLDING, a.s. a je součástí holdingového seskupení ČKD. Ve smyslu obchodního zákoníku a stanov společnosti má společnost tyto orgány:

- a) valnou hromadu,
- b) představenstvo (statutární orgán),
- c) dozorčí radu.

Řízení a podnikání spol. je organizováno jako třístupňové tak, že jednotlivými stupni řízení jsou:

- a) představenstvo a generální ředitel jako nejvyšší stupeň řízení s řídicí, kontrolní a rozhodovací funkcí ve všech věcech,
- b) úseky, řízené řediteli úseků s řídicí, kontrolní a rozhodovací pravomocí,
- c) odbory, řízené vedoucími odborů nebo provozy, řízené vedoucími provozů jako základní stupeň řízení.

2.2. Personální úsek v ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.

Personální úsek je organizační útvar s ucelenou řídicí činností, přímo podřízený generálnímu řediteli, v čele s ředitelem úseku. Personální ředitel zodpovídá za zpracování a

realizaci koncepce personálního a sociálního rozvoje společnosti návazně na ostatní plánovací a kontrolní systémy, zpracování pracovně-právní a sociálně-právní dokumentace a zastupování a.s. v soudních jednáních. Mezi organizační útvary Personálního úseku patří odbory **Personální správa, Sociální politika, Zabezpečovací služby a Zdravotní středisko.**

Odbor **Personální správa** má na starosti organizaci náboru nových zaměstnanců a průzkum zdrojů pracovních sil, zajištění agendy spojené s nástupem a výstupem zaměstnanců, evidenci zaměstnanců, volných míst, uchazečů o místo, činnost spojenou s důchodovým zabezpečením zaměstnanců, navrhování koncepce zaměstnanosti, zpracování statistiky, rozborů a hlášení z personálních údajů. Samotný nábor pracovníků provádějí zaměstnanci oddělení Personální marketing.

Odbor **Zabezpečovací služby** zodpovídá za metodické řízení aktivity v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zajištění měření škodlivin, prašnosti, hluku a dalších zdraví ohrožujících činitelů. Provádí také školení v oblasti bezpečnosti, hygieny a zdraví, kontrolu dodržování bezpečnostních norem, zpracovává statistiku, rozborů a hlášení o úrazovosti, návrhy postihů za nedodržení bezpečnostních předpisů, přímo se účastní při vyšetřování úrazů a ostraze objektů.

Odbor **Sociální politika** zodpovídá za navrhování a realizaci koncepce odborného rozvoje a.s., vzdělávání, školení a trénink zaměstnanců, zpracování plánu vzdělávání ve vazbě na podnikatelský záměr, plán počtu zaměstnanců v profesích a požadavky odborných útvarů. Zabezpečuje adaptační program v a.s., zpracování komplexního hodnocení zam. a kontrolu úrovně jejich naplnění v odborných útvarech, nárokování plánování a účelné vynaložení finančního a hmotného zabezpečení vzdělávacích procesů, zajištění závodního stravování, sociální a zdravotní péči a také ubytování. [1]

2.3. Postup při realizaci vzdělávacích akcí

2.3.1. Plán vzdělávání

Zaměstnanec odboru Sociální politika pověřený sestavením plánu vzdělávání převezme od vedoucího odborného útvaru *vyhodnocení požadavku na pracovní místo*. Jedná se o vyznačení rozdílu mezi kvalifikačními požadavky na danou funkci-profesi a skutečně dosaženou kvalifikací zaměstnance.

Dále potřebuje *záznamový list* hodnocení zaměstnanců, jehož součástí jsou i určité vzdělávací akce, které směřují ke zlepšení schopností zaměstnance, případně ke zvýšení jeho kvalifikace pro možné povýšení. Mezi další potřebné dokumenty patří *předběžná přihláška ke studiu*. Od ředitele Personálního úseku obdrží podnikatelský plán, a od zaměstnanců odboru Sociální politika vlastní záznamy v počítačových souborech.

Zaměstnanci odboru Sociální politika provedou kontrolu úplnosti vstupů do plánu vzdělávání, které sladí s reálnými možnostmi v plánovaném období jak z hlediska kapacity, tak finančních prostředků.

Zaměstnanec odboru Sociální politika prověří, zda jsou požadavky uvedené v pracovní a kvalifikační charakteristice pracovního místa v souladu se skutečně dosaženou kvalifikací a požadavky na další vzdělávání u každého zaměstnance. Prověří vzdělávací akce určené vedoucím odborného útvaru v rámci hodnocení zaměstnanců. Proveďte kontrolu souladu zájmů společnosti se zájmy vedoucích a zaměstnanců.

Po provedení kontroly zaměstnanci zpracují plán vzdělávání tak, že rozdělí požadavky na konkrétní obory vzdělávacího procesu. Poté posoudí reálné možnosti pro nároky na jednotlivé obory vzdělávání. Stanoví termíny pro postupné zabezpečení souladu mezi pracovní a kvalifikační charakteristikou pracovního místa a skutečností u zaměstnanců. Zařadí dostatečné množství termínů školení či přezkoušení pro zaměstnance. Kvantifikují požadavky, stanoví finanční potřebu k zajištění požadavků a stanoví finanční

rezervu pro operativní požadavky vedoucího odborného útvaru.

Plán vzdělávání zpracuje pověřený zaměstnanec vždy na pololetí a to k 1.1. a k 1.7. následujícího roku. Takto zpracovaný návrh plánu vzdělávání na určené období (pololetí) předloží vedoucí odboru Sociální politika ke schválení řediteli Personálního úseku.

Vypracovaný plán vzdělávání včetně finančního rozpočtu předloží ředitel Personálního úseku k posouzení členům kolegia gen. ředitele a po jeho projednání ke schválení generálnímu řediteli. Při posuzování plánu vzdělávání se přihlíží k podnikatelskému záměru, plánu a.s. a přiměřenosti finanční náročnosti k předpokládaným efektům tohoto plánu. Schválený a podepsaný plán vzdělávání zaměstnanec odboru Sociální politika převede do souboru v PC.

Jestliže v průběhu plánovaného období dojde vlivem výrobního plánu, ekonomické situace apod. ke změnám v plánu vzdělávání (vyšší finanční náročnost, redukce plánu apod.), předloží ředitel Personálního úseku návrh upraveného plánu opět kolegiu gen. ředitele a gen. řediteli spolu se zdůvodněním zásadních změn v předkládaném plánu.

Rozpočet nákladů schváleného plánu vzdělávání je v požadované formě předán vedoucím odborů Ekonomika a Náklady jako podklad k sestavení plánu nákladů Personálního úseku na příslušný rok (pololetí). Schválením se plán vzdělávání stává závazným dokumentem pro vzdělávání zaměstnanců ovlivňujících jakost.

Přestože plán vzdělávání bude zpracován vždy na pololetí, je otevřeným materiálem, z kterého splněné vzdělávací akce vystupují a nové do něho vstupují z hlediska operativních individuálních požadavků vedoucích odborných útvarů.

2.3.2. Subdodavatel vzdělávací akce

Po schválení plánu vzdělávání generálním ředitelem a.s. provedou zaměstnanci odboru Sociální politika výběr subdodavatelů pro jednotlivé vybrané vzdělávací akce.

2.3.2.1. Výběr nového subdodavatele

Výběr *nového subdodavatele* vzdělávací akce provede pověřený zaměstnanec:

- ze získaných nabídek vzdělávacích firem,
- z dostupných informací jiných zákazníků,
- ze zkušeností s podobnou službou v minulosti,
- z prezentací.

Vyhodnocení nového subdodavatele:

Poř. číslo	Kritérium	Vyhodnocení			Celk. součet
1	Rozsah vzdělávacích programů	5	3	0	
2	Přizpůsobivost požadavkům zákazníka	5	3	0	
3	Pověst firmy	5	3	0	
4	Finanční náklady vzhledem nabízeným službám	5	3	0	
5	Blízkost profilu firmy našemu vlastnímu pojetí vzděl.	5	3	0	
6	Platnost osvědčení vydávaného firmou	5	3	0	
	Celkový součet				

5 bodů.....zcela vyhovující / zcela splněno

3 body.....částečně vyhovující / částečně splněno

0 bodů.....nevyhovující / nesplněno

Vyhodnocení nového subdodavatele a zařazení do katalogu subdodavatelů provede zaměstnanec odboru Sociální politika na základě procentuálního výsledku dosažených bodů z maximálně možných a následujícího vzorce pro výpočet:

součet bodů za jednotlivá kritéria

----- * 100 = dosažené procento bodů
počet kritérií * 5

Kategorie subdodavatelů podle dosažených procent bodů jsou:

- kategorie A.....86-100 %
- kategorie B.....61-85 %
- kategorie C.....40-60 %

Kategorie A – jedná se o subdodavatele, který je přednostně vybírán pro vzdělávací akce.

Kategorie B – jedná se o subdodavatele, který je po dohodě a vylepšení poskytovaných služeb vybírán i nadále.

Kategorie C – jedná se o subdodavatele, který je vybírán až po zvážení a po vyčerpání předchozích dvou možností.

Při dosažení méně než 40 % není vzdělávací firma vůbec dále kontaktována.

2.3.2.2. Výběr zavedeného subdodavatele

Výběr *zavedeného subdodavatele* (z katalogu subdodavatelů) se řídí těmito hledisky:

- a) prvním hlediskem pro výběr subdodavatele je úvodní zápis na kartě subdodavatele, který provedl pověřený zaměstnanec odboru Sociální politika,
- b) druhým hlediskem pro výběr subdodavatele je vyhodnocení od účastníků vzdělávacích akcí prováděné formou dotazníku, výsledek tohoto výběru je opět zapsán do karty subdodavatele (kritérii pro výběr zavedeného subdodavatele jsou náplň semináře, rozsah informací, přednášející, studijní podklady, časový rozsah a organizační zabezpečení),
- c) třetím kritériem je vyhodnocení cílů vzdělávací akce z pohledu vedoucího.

S vybranými vzdělávacími firmami (lektory) uzavře vedoucí odboru Sociální politika jednu z následujících možností dohody. Buďto uzavře se subdodavatelem *dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce*, která je uzavírána dle potřeby na dobu neurčitou. Také může sepsat objednávku formou dopisu, anebo smlouvu (návrh). Tuto smlouvu vystavuje vzdělávací firma.

2.3.3. Vzdělávací akce

Při realizaci akcí vyplývajících ze schváleného plánu vzdělávání oznámí zaměstnanec odboru Sociální politika předpokládaný termín vybrané vzdělávací akce vedoucímu odborného útvaru formou přihlášky na vzdělávací akci nebo pozvánky na periodické školení. Vedoucí mu ji s potvrzeným termínem vrátí nejpozději 3 týdny před

jejím zahájením. Vedoucí je odpovědný za zabezpečení účasti svých příslušných zaměstnanců na vybraných vzdělávacích akcích.

Před odchodem na školení konané mimo a.s., to znamená na školení konané v učebnách vybrané vzdělávací firmy, obdrží účastník akce spolu s přihláškou na vzdělávací akci i *dotazník – vyhodnocení kurzu*. Vyplněný dotazník předá účastník školení zaměstnanci odboru Soc. politika nejpozději do tří dnů po absolvování školení. Vyhodnocení v tomto dotazníku bude promítnuto do vyhodnocení zavedeného subdodavatele.

Oznámení o účasti zaměstnanců na vzdělávací akci vybranému subdodavateli vzdělávací akce provede pověřený zaměstnanec formou:

- a) objednávky – jedná se o externího subdodavatele skupinových akcí, který bude provádět tato školení v prostorách a.s., nebo ve svých učebnách,
- b) objednávky spolu s přihláškou vzdělávací firmy – jedná se o externího subdodavatele vzdělávacích akcí, tyto akce provádí vzdělávací firma ve svých učebnách (jenom ve výjimečných případech v prostorách a.s.),
- c) telefonu – jedná se o interní lektory provádějící školení zaměstnanců v prostorách a.s. (např. školení k systému jakosti I.-V., nebo vstupní školení), na tyto akce se nevystavují přihlášky, neboť se jedná o školení velmi velké části zaměstnanců a.s.

Před zahájením vzdělávací akce předá zaměstnanec odboru Soc. politika vybranému subdodavateli u akcí pořádaných v prostorách a.s. *výkaz kurzu a dotazník – vyhodnocení kurzu*. Tyto doklady lektor a účastníci akce ihned po skončení odevzdají vyplněné danému zaměstnanci. U akcí pořádaných v učebnách vzdělávací firmy zaměstnanec předá objednávku spolu s přihláškou vybrané vzdělávací firmy.

2.3.3.1. Provedení vzdělávací akce

Provedení vzdělávacích akcí závisí na formě požadavku a dokumentu předaného útvaru Sociální politika. Jde o tyto možnosti :

- a) PKCH a Vyhodnocení plnění požadavků na pracovní místo.

Z těchto dokumentů vyplýne případné neplnění určené kvalifikace zaměstnancem, stanovené na funkci, profesi, kterou zastává. V tomto případě se jedná o neplnění kvalifikace a pro zaměstnance je její doplnění povinné, chce-li uvedenou funkci, profesi zastávat.

- b) Plán osobního rozvoje zaměstnanců zařazených do databáze personálních záloh, návrh na rozšíření znalostí – zvýšení kvalifikace – formulář Vyhodnocení plnění požadavků na pracovní místo (druhá strana), operativní požadavek VOÚ může být podnětem pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců. Zvýšení kvalifikace zam. musí být v souladu se zájmy společnosti, podnikatelským záměrem, cíli jakosti apod. Zvyšování kvalifikace musí být se zaměstnancem předem projednáno, neboť realizace je možná pouze s jeho souhlasem. Pokud však souhlasí a přijme podmínky, za kterých se mu kvalifikace zvýší, stává se zvyšování kvalifikace pro něho závazné. Se zaměstnancem je sepsána *dohoda o zvýšení kvalifikace*, kde je závaznost absolvování zakotvena. V případě nesplnění podmínek dohody je zaměstnanec povinen uhradit vynaložené náklady zaměstnavatelem v plné výši případně alikvotní část.

Výpočet nákladů provede zaměstnanec DPR ve spolupráci se zaměstnancem DPE. Délka doby, na níž se zaměstnanec dohodou zaváže setrvat v pracovním poměru v ČKD DS, a.s. je stanovena dle následujících podmínek :

CELKOVÉ NÁKLADY NA STUDIUM VE VÝŠCE [v Kč]	SETRVÁNÍ V PRACOVNÍM POMĚRU [roky]
10 000 - 20 000	1
21 000 - 40 000	2
41 000 - 70 000	3
71 000 - 100 000	4
101 000 - více	5

- c) zájem (požadavek) zaměstnance – zaměstnanec má sám zájem o vzdělávací akci. V tomto případě si všechny náklady se vzděláváním hradí sám. K účasti na vzdělávací akci musí mít souhlas vedoucího odborného útvaru a nepřítomnost na pracovišti se řeší neplaceným volnem nebo řádnou dovolenou.

2.3.3.2. Přehled vzdělávacích akcí dle vzdělávacích oblastí :

1. Školení manažerských dovedností

Jedná se o vzdělávací akce pro zaměstnance zařazené v těchto pozicích :

- Top management,
- Střední management,
- Personální zálohy na Top a Střední management,
- Specialisté.

2. Školení o systému jakosti – periodické

Školení o systému jakosti v a.s. bude probíhat následovně:

Označení školení	Určeno pro pracovníky
Skupina I.	zam. ostrahy, uklízečky, zam. na stěhování
Skupina II.	dělníci výrobní i ostatní (mimo zam. uvedených ve skupině I.)
Skupina III.	THP do 7. kvalifikačního stupně včetně
Skupina IV.	THP do 8. kvalifikačního stupně včetně (mimo zam. uvedených ve skupině V.)
Skupina V.	vedoucí úseků a odborů kromě zástupců členů kolegia, vedoucí provozů a vedoucí oddělení úseku Řízení jakosti
Skupina VI.	členové kolegia a jejich zástupci

Školiteli pro skupiny I.-V. budou zaměstnanci úseku Řízení jakosti, ale jenom při prvním základním školení. Dokladem o absolvování tohoto školení je výkaz kurzu, prezenční listina, dotazník – vyhodnocení kurzu. Školiteli zaměstnanců zařazených do skupiny VI. je externí firma vybraná ze subdodavatelů vzdělávacích firem. Školení je prováděno vždy až po skončení zkušební doby a potom již periodicky jednou ročně. Organizačně zabezpečují toto školení zaměstnanci odboru Soc. politika ve spolupráci s vedoucím útvaru a úseku Řízení jakosti.

3. Školení speciální – odborná

Jedná se o školení pro všechny TH zaměstnance a zaměstnance dělnických profesí, které směřují ke:

- prohloubení stávající kvalifikace zaměstnanců,
- zvýšení kvalifikace,
- doplnění chybějící kvalifikace.

Vzdělávací akce, které je možno realizovat: počítačová příprava, pracovní právo, finanční a firemní zázemí, personální a speciální technologické procesy, obchodní dovednosti, příprava mistrů.

4. Školení periodická – ze zákona povinná

Vybraný subdodavatel provede uvnitř a.s. školení dle podkladů odboru Soc. politika a nových požadavků vedoucích. Např. základní kurzy řidičů motorových vozíků školení jeřábníků, vazačů, školení obsluhovatелů ZZ, základní příprava obsluhy regálového zakladače, kurzy svařování.

5. Jazyková příprava

Jazyková příprava zaměstnanců probíhá individuálně, intenzivně, nebo skupinově. *Individuální jazykové kurzy* jsou určeny pro zaměstnance ve vrcholových pozicích (top management) a pro vybrané specialisty, u kterých je jazyková příprava nezbytností při výkonu jejich profese, ale z důvodu pracovní zaneprázdněnosti nemohou absolvovat skupinové kurzy. Tyto kurzy jsou organizovány v prostorách a.s. nebo ve spolupráci s vybranou vzdělávací firmou v jejích učebnách. S každým účastníkem tohoto kurzu sepiše pověřený zam. dohodu o srážkách ze mzdy, kde je stanoven měsíční příspěvek 300,-Kč, který bude účastníku srážen ze mzdy následujícího měsíce.

Intenzivní jazyková příprava je určena pro zaměstnance vybraných útvarů (např. obchodní útvar – servis, pracovníci výroby vyjíždějící do zahraničí k zákazníkovi) a kteří z důvodu pracovní vytíženosti nemohou absolvovat skupinové kurzy pořádané v průběhu celého roku. S každým účastníkem je sepsána *dohoda o zvýšení kvalifikace*.

Skupinové jazykové kurzy jsou určeny pro všechny ostatní zaměstnance a.s., kteří mají v PKCH nebo v hodnocení zam. stanoven požadavek na jazykovou přípravu. S účastníky je sepsána dohoda o srážkách ze mzdy. Na začátku každého kurzu proběhnou vstupní testy ke zjištění úrovně znalostí účastníků a na konci kurzu závěrečné testy na zjištění, zda kurz přispěl ke zvýšení kvalifikace účastníků.

6. Vstupní školení

Pro nově nastupující zaměstnance je pořádáno vstupní školení s osnovou – historie a tradice firmy, současný stav a perspektiva firmy, organizační řád a.s., kolektivní smlouva ve vazbě na zákoník práce, pracovní řád, sociální nároky zaměstnanců, zásady odměňování-mzdový předpis, školení o bezpečnosti a hygieně práce a požární ochraně ve vazbě na zákoník práce a další právní předpisy a technologické normy, školení o systému jakosti.

Vstupní školení organizačně zabezpečuje ve spolupráci s vedoucím útvaru zaměstnanec odboru Soc. politika jednou měsíčně. Termín realizace určuje zaměstnanec a vedoucí jsou s termíny seznámeni. Vstupního školení se musí zúčastnit všichni nově nastupující zam. nejpozději do jednoho měsíce po nástupu do a.s., za účast ručí příslušný vedoucí. Dokladem o konání školení je prezenční listina se jmény účastníků, lektorů a termínů a jejich podpisy.

7. Studium

Zaměstnanci, kteří mají zájem o studium na střední/vysoké škole při zaměstnání, obdrží *předběžnou přihlášku ke studiu*. Po přijetí zaměstnance na studium a doporučení vedoucího odborného útvaru, že a.s. bude poskytovat zájemci pracovní úlevy, spíše zam. odboru Soc. politika se zájemcem o studium dohodu o zvýšení kvalifikace.

Studující, kterému jsou poskytovány pracovní úlevy a hospodářské zabezpečení, je povinen předkládat zam. odboru Soc. politika k založení kopii pololetního a závěrečného vysvědčení (popřípadě výkaz o studiu na vysoké škole) a ihned ohlásit veškeré změny ve studiu. Pracovní úlevy čerpají studující při zaměstnání v termínech předem dohodnutých se svým vedoucím dle individuálních potřeb. Poskytování pracovních úlev končí u studentů

středních škol dnem vykonání maturitní zkoušky a u studentů vysokých škol dnem vykonání státní závěrečné zkoušky.

2.3.3.3. Vyhodnocení cílů vzdělávací akce

Vyhodnocení cílů školení musí proběhnout nejpozději do tří měsíců od skončení akce, když není např. v hodnocení zam. stanoveno jinak. V případě, že vedoucí odborného útvaru vyhodnotí tuto akci jako částečně splněnou, nebo dokonce nesplněnou, uvede pod hodnocením zda je nutno absolvované školení opakovat a v jakém rozsahu. Toto vyhodnocení cílů školení bude promítnuto i do vyhodnocení subdodavatele a zapsáno do karty subdodavatele dle jednotlivých oblastí. Po úspěšném absolvování vzdělávací akce se odepíše jako akce splněná ze souboru plán vzdělávání v PC. [2]

3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1. Příprava pracovníků

Kvalita lidí podmiňuje úspěch organizace. Zaměstnanci musí být proto vychovávaní a vedení tak, aby se dále vzdělávali a rozvíjeli. Cílem přípravy pracovníků je dosáhnout, aby na všech úrovních v podniku působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládnout měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního prostředí. Vzdělávání musí být nepřetržité a propojeno na pracovní činnost, prováděnou v souladu s podnikatelským záměrem organizace. Rozvoj pracovníků nemůže být ukončen, nemá jednoznačně definovaný začátek ani konec.

Výchovu pracovníků nelze přímo vyčlenit jako samostatnou oblast, prolíná se s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity řídicích pracovníků při vedení lidí v podniku. Je orientovaná na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování vztahu k vykonávané práci, profesi i k podniku. Mimořádný důraz je kladen na osvojení si základních principů podnikové kultury a etiky.

Příprava pracovníků je zaměřena jak na nové zaměstnance, tak i na stávající pracovníky. Organizováním této činnosti bývá pověřeno v podniku zpravidla vzdělávací oddělení personálního útvaru, které úzce spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky, kteří mají při přípravě pracovníků své nezastupitelné místo.

Zvyšování kvalifikace personálu z hlediska podniku přináší následující efekty:

- zvyšování produktivity práce,
- zvyšování pracovní a technologické disciplíny,
- snižuje potřebu přímého vedení nadřízeným,
- snižuje úroveň zmetkovosti,
- předchází vzniku pracovních úrazů,
- stabilizuje pracovní sílu, vytváří flexibilní pracovní sílu atd. [3]

3.2. Formování pracovních schopností

Formování pracovních schopností v moderních systémech personální práce překračuje hranice pouhé kvalifikace a stále více zahrnuje i formování sociálních vlastností, formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování (tedy i pracovní chování) a vědomí (potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy), a tedy i motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. Podnikové formování pracovních schopností pracovníků má významné vazby na ostatní personální činnosti.

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat pojmy „*formování pracovních schopností člověka*“ a „*formování pracovních schopností pracovníka*“. Zatímco v prvním případě jde o formování pracovních schopností člověka v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého jeho života, bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje, v druhém případě jde o formování pracovních schopností pracovníka konkrétního podniku či jiné organizace. Formování pracovních schopností pracovníka je tedy součástí formování pracovních schopností člověka, a to tou součástí, v níž se angažuje zaměstnavatel.

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:

- a) oblast vzdělání,
- b) oblast kvalifikace,
- c) oblast rozvoje.

3.2.1. Oblast vzdělání

Oblast vzdělání je orientována v převážné míře na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. V této oblasti se neuplatňuje aktivita podniků.

3.2.2. Oblast kvalifikace

Pro **oblast kvalifikace**, nebo také odborné (profesní) přípravy, se ve světě vžilo označení training (v širším slova smyslu). Oblast kvalifikace je orientována na zaměstnání a zahrnuje jednak přípravu na povolání, jednak doškolení, neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je pak přeškolení, neboli rekvalifikace. Stále častěji se do této oblasti zahrnuje i tzv. orientace pracovníků.

Základní příprava na povolání se netýká pracovníků podniku (personálu) a stojí tedy mimo systém podnikového vzdělávání pracovníků.

Orientace není nic jiného než úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací, včetně specifických znalostí a dovedností potřebných pro řádný výkon práce, pro kterou byl nový pracovník přijat.

Orientace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt, proto bývá stále častěji zařazována do systému podnikového vzdělávání pracovníků.

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti :

1. **Celopodniková orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného rázu a společná pro všechny pracovníky podniku, zpravidla bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
2. **Útvarová orientace**, týkající se organizační jednotky podniku, v níž je příslušné pracovní místo obsazované pracovníkem, má postihnout některé detaily a specifika, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru, organizační jednotce.

3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní zaměstnání pak už bývá obsahově diferencovaná podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

V naší personální práci se zatím nevěnuje orientaci pracovníků potřebná pozornost a není u nás ani rozpracovaná nějaká vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro orientaci.

V případě **doškolení** (prohlubování kvalifikace, trainingu v užším slova smyslu) jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaným změnami techniky či technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Přeškolení (rekvalifikace, retraining) je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná (ve druhém případě jsou některé znalosti a dovednosti původního povolání využitelné v povolání novém).

Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. **profesní rehabilitace**, směřující k opětovnému pracovnímu zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání a jemu odpovídající povolání. V rámci podnikového vzdělávání pracovníků se odehrává jen ta část rekvalifikace, kterou iniciuje podnik. Mnohé rekvalifikační procesy iniciuje státní nebo lokální instituce trhu práce v rámci realizace politiky zaměstnanosti a nezřídka rekvalifikaci iniciují také sami jednotlivci, kteří nenalezli uspokojení v dosavadním povolání či vidí pro sebe lepší šanci na trhu práce, přeorientují-li se na povolání jiné.

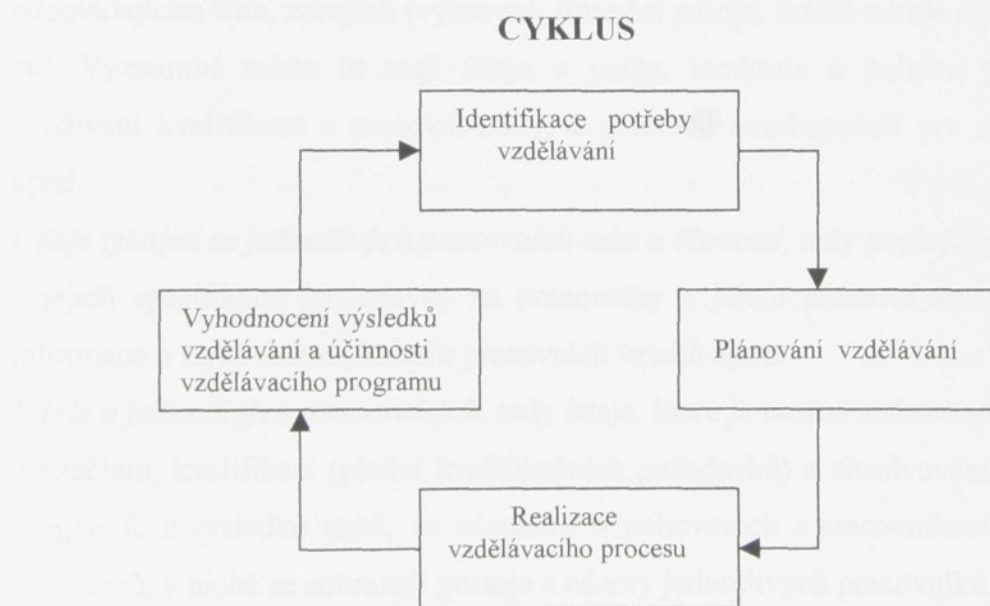
3.2.3. Oblast rozvoje

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je **oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace).

Vedle formování ryze pracovních schopností náleží v této oblasti významné místo i formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince. Lze tedy konstatovat, že rozvoj je orientován více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. V neposlední řadě formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval ke zlepšování mezilidských vztahů v podniku.

3.3. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.



3.3.1. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání představuje dosti obtížný problém už z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka.

Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce. Proto i fáze identifikace potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělání jeho zaměstnanců je založena na odhadech a aproximativních postupech. V obecném smyslu slova je potřeba v oblasti kvalifikace a vzdělání představována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů :

1. **Celopodnikové údaje**, tj. údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz apod.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností**, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících**, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků podniku. Obvykle se při tom používá jedné nebo více z následujících metod :

- a) Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- b) Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.

- c) Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- d) Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.
- e) Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.
- f) Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.

Při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků se nemůžeme opírat pouze o vnitropodnikové údaje, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož podnik čerpá rozhodující množství svých pracovních sil i preference vyskytující se u mládeže v období volby přípravy na povolání. Je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti s obtížností získávání pracovníků jednotlivých profesně-kvalifikačních skupin na trhu práce.

Často se potřeba vzdělávání také opírá o požadavky vedoucích pracovníků i pracovníků řadových. Velmi důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání bývají materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Přitom čím je hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu podrobnější, čím detailněji jsou rozvedeny nedostatky pracovníka a jejich příčiny, tím lepším podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání takové hodnocení je.

3.3.2. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje, takže v konečné podobě vymezuje oblasti (předměty), na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a

kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a v neposlední řadě pak časový plán školení. Realizaci vzdělávacího programu ještě předchází registrace navrhovaných účastníků, popřípadě zájemců, a výběr účastníků, při němž v případě potřeby spolupracují linioví manažeři či jiní vedoucí pracovníci.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky :

JAKÉ ŠKOLENÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO ?

KOMU ?

JAKÝM ZPŮSOBEM ?

KÝM ?

KDY ?

KDE ?

ZA JAKOU CENU ? (S JAKÝMI NÁKLADY ?)

PROČ ?

ČEHO MÁ BÝT DOSAŽENO ?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání (školení). [4]

3.3.2.1. Metody vzdělávání

Příprava pracovníků se především liší tím, na koho je zaměřena, tj. o jakou skupinu pracovníků se jedná. Jde o :

- přípravu dělníků,
- přípravu technicko hospodářských pracovníků,
- vstupní přípravu pro výkon řídicích funkcí,
- další zvyšování kvalifikace řídicích pracovníků a specialistů.

3.3.2.1.1. Příprava dělníků

Pro přípravu **dělníků** mohou být využívány např. tyto formy :

- zácvik (představuje zvláštní, jednodušší druh zaškolení, spočívá v poučení a krátkodobém zácviku pracovníka při jeho nástupu na pracoviště nebo při přechodu na novou pracovní činnost),
- zaškolení (spočívá v absolvování odborně teoretické přípravy a v praktickém výcviku pro výkon konkrétních činností, které je ukončeno zkouškami a vydáním osvědčení),
- studium k získání výučního listu,
- příprava ke kvalifikačním zkouškám,
- periodické obnovování a přezkušování způsobilosti,
- získání nové kvalifikace (rekvalifikace).

Je pochopitelné, že forma přípravy se liší v závislosti na tom, zdali se jedná o nově nastupující dělníky, dělníky bez výučního listu nebo s výučním listem. Nutnost přeškolení nebo rekvalifikace stávajících pracovníků dělnických kategorií se dostává do popředí pozornosti zpravidla před očekávanou technologickou inovací, změnou výrobního programu, organizační struktury apod.

3.3.2.1.2. Příprava technicko – hospodářských dělníků

Příprava **technicko-hospodářských** a technických pracovníků může být v organizaci realizována i jinými, pro menší a střední podniky dostupnějšími formami, jako je např. :

- pomaturitní nebo postgraduální studium na školách,
- specializační příprava (určená k získání podrobnějších a zvláštních vědomostí a dovedností nutných k výkonu práce),
- účelová příprava (jednorázová, zpravidla monotematicky zaměřená příprava ke zdokonalení znalostí vymezeného okruhu – např. proškolení o nových právních předpisech, novela daňových zákonů apod.),
- účast na odborných seminářích a konferencích,
- řízené individuální studium, event. další formy.

V systému zvyšování kvalifikace nemanážerských pracovníků se využívá celá řada

metod, které je možné klasifikovat z vícero hledisek. Z hlediska cíle rozlišujeme následující skupiny metod :

- a) metody zaměřené na postoj, vztah k práci,
- b) metody zaměřené na zvyšování zručnosti,
- c) metody zaměřené na zvyšování úrovně vědomostí, poznatků.

Do skupiny a) patří následující metody :

- on-the-job (group) – zařazení pracovníka do kolektivu zkušených pracovníků podniku,
- on-the-job (individual) – je to nejuniverzálnější metoda. Při jejím uplatnění pracovník vykonává své povinnosti pod dohledem zkušeného pracovníka, manažera, vlastníka anebo instruktora,
- off-the-job – řešení případových studií a praktických problémů,
- off-the-job, tzv. T-skupiny (T znamená trénink). Podstata této metody spočívá v hodnocení vlastního chování se pracovníka a svých postojů ve skupině spolupracovníků. Počet ve skupině se doporučuje maximálně 12 členů. [3]

První skupina metod (on-the-job) bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina (off-the-job) za metody vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených. [4]

Do b) skupiny patří metody :

- TWI (Training Within Industry) – jde o kurz, který je určen pro mistry a zkušené starší pracovníky, v němž získávají návyky, jak odevzdávat zkušenosti a jak učit mladší spolupracovníky,
- Metoda discovery, tj. objevování – je určena pro rekvalifikaci starších, zkušenějších pracovníků, kteří se připravují na novou pracovní činnost sebevzděláváním, přičemž instruktor zde hraje pasivní úlohu, tj. jeho úloha se omezuje pouze na formální instrukce.

Do c) skupiny patří :

Praxe kombinuje vzdělávání ve škole spolu s on- the-job tréninkem. Uplatňuje se především u studentů, s nimiž se uvažuje jako o perspektivních zaměstnancích na technická a hospodářská místa, do manažerských funkcí, případně do marketingu. Praxe umožňuje studentovi konfrontovat jeho představy o firmě s realitou a vedoucímu ohodnotit studenta jako perspektivního zaměstnance ,

- externí trénink – je zabezpečován různými tréninkovými konzultačními firmami, které organizují kurzy a semináře na různé tematické okruhy,
- metoda Coaching – pracovníka připravuje individuálně jeho nadřízený anebo starší zkušený spolupracovník. Podstata spočívá v tom, že pracovník, zapojený do tréninku bude vykonávat svou práci přesným opakováním toho,co vykonává zkušený pracovník. Tato metoda může mít úspěch pouze tehdy, když jde o skutečně kompetentního pracovníka, který vykonává svou práci v souladu s popisem práce.
- Mentoring – je obdobou Coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje.
- Consuelling – patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným,
- metoda simulace – pracovník se připravuje v simulovaných podmínkách,
- metoda autoinstrukce – pracovník má zadanou úlohu, na jejíž vyřešení musí získat poznatky z různých úseků činnosti podniku. Pro vyřešení úlohy musí hledat individuální přístup, jak získat dané informace,
- metoda CBT (computer based training) – je založená na aplikaci počítačů při řešení zadané úlohy, přičemž programy jsou připraveny tak, že počítač okamžitě upozorní na nesprávný krok při řešení určitého problému,
- hraní rolí – účastníci na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů střetů a vyjednávání, metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností (charakteristik osobnosti)

spíše u vedoucích pracovníků,

- případové studie – většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků, jsou to skutečná nebo smyšlená vylicení nějakého organizačního problému, účastníci je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení (variantou případových studií je např. metoda Workshop, Brainstorming),
- Assessment centre – česky diagnosticko-výcvikový program je moderní a vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i hodnocení managerů, školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Školený pracovník může svá rozhodnutí konfrontovat s optimálními a tím se učí.

Uvedené metody představují pouze soubor nejčastěji používaných metod zvyšování kvalifikace nemanážerského personálu podniku.

Progresivní formou přípravy pracovníků je **příprava v týmech**. Jedná se o takový typ přípravy, kterého se zúčastňují pracovníci podniku nikoliv jako jednotlivci, ale jako členové určité odborné nebo funkční skupiny – např. odborníci z přípravy výroby, střední řídicí pracovníci, členové vrcholového vedení apod. Praxe potvrzuje, že tento typ přípravy pracovníků je velmi přínosný a pracovníky zpravidla dobře hodnocený. To souvisí se skutečností, že nové poznatky nebo postupy práce se účinněji prosazují, pokud se pro ně získá více lidí z daného podniku a nikoliv pouze jednotlivec, jehož zvýšená aktivita bývá po příchodu z kurzu nebo jiné formy přípravy často v nezměněném prostředí velmi brzy utlumena. [3]

Předností této formy výuky je dále to, že v pracovní (studijní) skupině je každý potenciálním zdrojem myšlenek a inovací. Urychluje rozvoj vyššího stupně integrace při dosahování společných cílů a hodnot. Podporuje činnost týmů s cílem zvýšení produktivity a zlepšení kvality. Podmínkou efektu týmové výuky je objasnit odpovědnost týmů, formulovat týmová očekávání a sestavit předběžné plány činnosti. [5]

3.3.2.1.3. Vstupní příprava pro výkon řídicích funkcí

Vysoce a trvale aktuální je především příprava a zvyšování kvalifikace vybraných pracovníků pro manažerské (řídicí funkce). Těžiště pro výkon manažerské funkce by mělo být v přípravě přímo na pracovišti vlastního podniku. Je třeba mít na zřeteli, že nejpřirozenější způsob vzdělávání probíhá přímo na pracovišti, kde se nejsnadněji získávají vlastní zkušenosti.

Cílem **vstupní přípravy** je nejen získání potřebných zkušeností, ale i rozvíjení návyků a dovedností, které zvyšují efektivnost a úspěšnost řídicí funkce. Možnosti k dosažení tohoto cíle je celá řada. Lze sem zařadit např. :

- plánovanou rotaci (adeptovi na řídicí funkci se umožní seznámit se s těmi útvary organizační struktury, s nimiž bude přicházet do styku),
- střídání pracovních míst, která nemají řídicí charakter (seznámení se s konkrétní prací ve vybraných částech podniku),
- střídání úkolů v pozorování (adept na řídicí funkci je postupně seznamován s prací vedoucích jednotlivých organizačních útvarů podniku, poznává tak i zároveň způsob řízení těchto pracovníků v konkrétních situacích),
- střídání na místech pomocníků vedoucích vyššího stupně (výhodou je získání určitého nadhledu na řídicí činnost nižších stupňů řízení).

Vstupní příprava pro výkon řídicí funkce může zahrnovat podle možností i zahraniční stáž nebo být doplněna (nikoliv nahrazena) účastí na některém z kurzů přípravy managerů. Při rozvoji managerů je možné používat všechny běžné tréninkové metody jako u ostatních pracovníků, mimo toho však i další speciální metody. Nejúčinnější jsou manažerské rozvojové programy, které jsou koncipovány v souladu s profilem manažera a na jejichž realizaci se podílejí zkušení lektori. [3]

3.3.3. Vyhodnocení výsledků

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Kvalifikace a vzdělávání

jsou jakožto kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků vzdělávat se, jaké je podnikové klima ve vztahu k vzdělávání, jak se v podniku využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd.

V literatuře a v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzděl. programu. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky.

Hodnocení se pak obvykle zaměřuje na následující otázky :

- a) Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody školení, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka školení.
- b) Zkoumá se odezva, postoje a názory u samotných školených pracovníků (zdá se, že jde o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, a to navzdory nebezpečí mnohdy značného subjektivního zkreslení).
- c) Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování školených osob bezprostředně po ukončení vzdělávání.
- d) Zkoumá se, do jaké míry vyškolení pracovníci uplatňují v praxi znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.

Všeobecně se má za to, že první tři body představují relativně nejsnadnější postup vyhodnocování, neboť možnost formalizování hodnotícího procesu a i měřitelnost zjišťovaných skutečností je v těchto případech širší. [4]

4. VLASTNÍ ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE V OBLASTI PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

4.1. Postavení podnikového vzdělávání v ČR

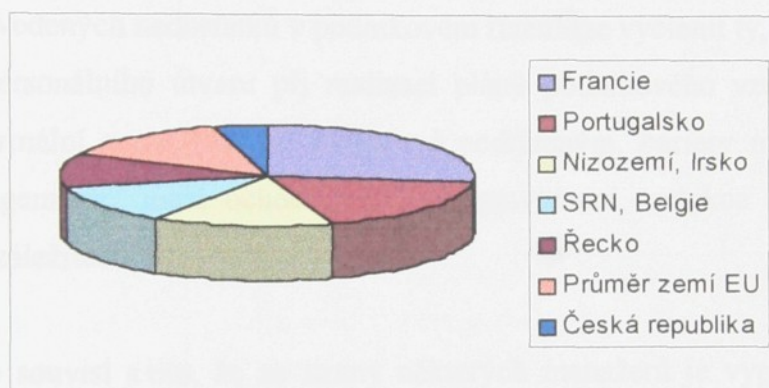
V ČR začátkem 90. let došlo k několikaletému útlumu podnikových vzdělávacích aktivit. Podnikové vzdělávání bylo odsunuto na vedlejší kolej. Postupný přerod těchto názorů lze zaznamenat až v letech 1994 – 1995. Důvodem byl nástup zahraničního kapitálu (a tím jiný přístup k rozvoji lidských zdrojů), podnikání zahraničních firem na českém trhu (a tím jiné měřítko k dalšímu a stálému zdokonalování lidských zdrojů), omezení trhu práce v nabídce kvalitních pracovních sil a v nabídce oborové (a tím i nutnost odpovědnějšího přístupu k dalšímu profesnímu vzdělávání).

Bezprostřední nevýhodou byla nízká účinnost podnikového vzdělávání vzhledem k nejasnosti jeho cílů (což se často odvíjelo od nejasněných cílů podnikových), vzhledem k jeho málo kvalifikovanému řízení i vzhledem k nízké průkaznosti jeho účinnosti.

Financování podnikového vzdělávání (s ohledem na uvedenou nízkou průkaznost jeho účinnosti a na to, že efektivita vzdělávání se projevuje s časovým odstupem) je stále považováno za nákladovou položku podnikového rozpočtu. Zatímco je běžné, že do ostatních zdrojů výroby se investuje, investice do lidských zdrojů jsou dosud u některých podniků pojímány pouze proklamativně.

Efektivnost podnikového vzdělávání je ve světě určována poměrem nákladů na vzdělávání k vyplaceným mzdám. V mnoha státech je výše tohoto poměru určena závazně právní normou. Průměr v zemích EU je v tomto poměru 3 %. Dostupné údaje (EC Report, za ČR: výzkum MŠMT) umožňují sestavení následující tabulky :

Prostředky, vynakládané na podnikové vzdělávání (% k vyplaceným mzdám)	
Francie	5,9 %
Portugalsko	3,8 %
Nizozemí, Irsko	3,1 %
SRN, Belgie	2,5 %
Řecko	2,4 %
Průměr zemí EU	3,0 %
Česká republika	0,9 %



Do údaje (0,9 %) byly zahrnuty jen ty podniky, které v průzkumu údaj uvedly. Ve skutečnosti je tedy toto procento značně nižší. [6]

Z toho názorně vyplývá přístup našich podniků a firem k problematice podnikového vzdělávání, mezi kterými společnost ČKD DS, a.s. není výjimkou.

4.2. Nedostatky podnikového vzdělávání v ČKD DS, a.s.

Současný stav je charakteristický především nedoceněním úlohy lidského faktoru (personálu, zákazníka a sociálního okolí firmy) v tržním prostředí. To se projevuje především:

a) Nezájmem až apatičností části zaměstnanců k problémům firmy.

- b) Tlaky na rovnostářský způsob v odměňování, což znemožňuje výrazně preferovat vysoce kvalifikovanou a kvalitní práci.
- c) Formálními a mechanickými způsoby k podřízeným, které ve svých důsledcích tlumí jejich aktivitu a zájem o dění ve firmě.
- d) Komunikačními a vztahovými bariery mezi jednotlivými úrovněmi managementu, což se negativně projevuje při interpretaci problémů a jejich řešení.
- e) Nedůvěrou a nedoceněním úlohy nižších článků řízení, čemuž odpovídá i malá ochota delegovat pravomoci a vyžadovat odpovědnost od nižších vedoucích pracovníků. Důsledkem je zahlcení a přetížení managementu operativními úkoly.
- f) Redukce personalistiky na administrativní záležitosti a nepochopení úlohy manažera (TOP i středního) a jeho vztahu k personální práci.

Z výše uvedených nedostatků v podnikovém řízení lze vyčlenit ty, které mají přímý vliv na práci personálního útvaru při realizaci plánů podnikového vzdělávání. Jsou to především – formální a mechanické přístupy k podřízeným, bariery mezi jednotlivými úrovněmi managementu, malá ochota delegovat pravomoci, redukce personalistiky na administrativní záležitosti.

Toto vše souvisí s tím, že ze strany některých manažerů je vypracovaný systém vzdělávání chápán jako formální záležitost. Je věnována pouze malá pozornost vzdělávání, a příčinou toho je nízká úroveň personální práce a personálních znalostí manažerů, jejich neochota účastnit se vzdělávacích akcí.

Při realizaci vzdělávacích akcí také často dochází k tomu, že počet zúčastněných pracovníků zdaleka neodpovídá počtu pracovníků, kteří byli na vzdělávací akci pozváni (znázorněno v tabulce v příloze č.). Za zabezpečení účasti zaměstnance na vzdělávací akci je zodpovědný příslušný vedoucí odborného útvaru. V případě neomluvené neúčasti na školení (písemnou formou) nejpozději do deseti dnů před objednanou a zaplacenou akcí, jsou veškeré náklady spojené s realizací této akce přeučtovány na středisko, které účastníka na akci vysílá.

Jedním z dalších a velmi závažných nedostatků personalistiky v ČKD DS, a.s. je neexistence ucelené počítačové evidence, což znemožňuje pružnost reakcí na probíhající změny v evidenci zaměstnanců a požadavků vedoucích pracovníků. Dochází tak ke zbytečnému papírování a plýtvání časem.

4.2.1. Plán vzdělávání na 2. pololetí roku 1998

Většina problémů (týkajících se vzdělávání i jiných oblastí) je zakotvena ve špatné finanční situaci podniku, ale je nutné poznamenat, že i ve špatném hospodaření s tím omezeným množstvím finančních prostředků, které má společnost k dispozici. Jako názorný příklad zde mohu uvést rozpočet finančních nákladů potřebných k realizaci vzdělávacích akcí (uvedený v plánu vzdělávání na 2. pololetí roku 1998), jeho redukci a vyhodnocení.

4.2.1.1. Redukce plánu vzdělávání na 2. pololetí 1998 :

Název vzdělávací oblasti	Počet účastníků	Předpokládané finanční náklady (v Kč)	Redukce plánu (v Kč)	Nepokryto v plánu nákladů (v Kč)
Školení manažerských dovedností (bez PZ)	140	1.137.400,-	96.300,-	1.041.100,-
Školení k systému jakosti	1068	147.250,-	32.750,-	114.500,-
Školení speciální – odborná	898	1.898.000,-	594.390,-	1.303.610,-
Školení periodická (ze zákona povinná)	953	112.860,-	112.860,-	0,-
Jazyková příprava (bez PZ)	142	522.475,-	180.000,-	342.475,-
Školení „personálních záloh“	127	786.280,-	133.700,-	652.580,-
Rezerva		330.000,-	0,-	330.000,-
Celkem	3328	4.934.265,-	1.150.000,-	3.784.265,-

4.2.1.2. Vyhodnocení plánu vzdělávání na 2 pololetí 1998 :

Název vzdělávací oblasti	Počet účastníků - plán	Počet účastníků – skutečnost	Rozdíl	Redukce plánu (v Kč)	Finanční náklady - skutečnost	Rozdíl k redukci plánu
Školení manažerských dovedností (bez PZ)	140	28	-112	96.300,-	344.084,-	247.784,-
Školení k systému jakosti	1068	120	-948	32.750,-	49.381,-	16.631,-
Školení speciální – odborná	898	455	-443	594.390,-	473.006,-	-121.384,-
Školení periodická (ze zákona povinná)	953	742	-211	112.860,-	72.470,-	-40.390,-
Jazyková příprava (bez PZ)	142	135	-7	180.000,-	588.765,-	408.765,-
Školení „personálních záloh“	127	25	-102	133.700,-	157.500,-	23.800,-
Rezerva		0	0	0	0	0
Celkem	3328	1505	-1832	1.150.000,-	1.685.206,-	535.206,-

Plán vzdělávání na 2. pololetí r. 1998 vycházel z potřeb společnosti a podnikatelského záměru, tj. měl zabezpečit plánované zvýšení úrovně personálu v pracovních kategoriích a profesních skupinách.

Byl však realizován v období probíhající restrukturalizace, v období neustálých změn systematizace pracovních míst a jejich obsazení zaměstnanci. V neposlední řadě v podmínkách značného nedostatku finančních prostředků a redukce plánovaných nákladů na vzdělání v plánu režijních nákladů společnosti.

Hlavně z těchto důvodů byla vedením společnosti potvrzena redukce plánu vzdělávání zpracovaného na 2. pololetí 1998. Z původně plánovaných nákladů na vzdělávání ve výši 4.934.000,- Kč byly náklady sníženy na úroveň 1.150.000,- Kč. Uvedená redukce postavila personální útvar před úkol přehodnotit priority v plnění plánu.

Přednostně byly plánem a použitelnými zdroji zabezpečeny vzdělávací akce pro splnění kvalifikačních požadavků zaměstnanců zařazených na profesích, funkcích, tj. závazky vyplývající z „vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků na pracovní místo“ ve vazbě na PKCH (ze zákona povinná školení, jakosti, PC, jazyk) a k udržení již dosažených odborností a kvalifikace – periodická školení. Dále byly použitelnými finančními zdroji pokryty nejdůležitější a nejnaléhavější akce z jednotlivých oblastí vzdělávání.

V důsledku značné redukce plánovaných nákladů do vzdělávání zaměstnanců společnosti bylo nutno přistoupit k dalším úsporným opatřením v čerpání a vynakládání nákladů. Především byla preferována školení zabezpečovaná vlastními zaměstnanci případně využitím lektorů externích s využitím vlastních školicích prostorů. Pouze speciální školení byla zabezpečována dodavatelským způsobem (Rhinoceros, Sekurkon, Gradua, Pragoeduca apod.), neboť v těchto případech bylo nutné upřednostnit jednoznačně kvalitativní kritérium při výběru dodavatelů před kritériem finančním.

K největšímu překročení plánovaných nákladů došlo v oblasti školení manažerských dovedností, a to vzhledem ke značnému počtu plánovaných akcí z „vyhodnocení plnění kvalifikačních požadavků“ (PKCH). V oblasti jazykové přípravy došlo k rozdílu 535.206,-Kč, který byl způsoben rozhodnutím vedení a.s. o realizaci nadstandardní jazykové přípravy anglického jazyka. [7]

4.3. Kladné stránky podnikového vzdělávání v ČKD DS, a.s.

4.3.1. Svářečská škola

Jednou z oblastí, týkajících se vzdělávání a.s., která představuje podstatný přínos (jak finančních výnosů, tak know-how) je činnost svářečské školy ČKD DS, a.s. Přesto zde byl v rámci úsporných opatření tlak ze strany vedení na její zrušení, či přemístění (a následné pronajmutí budovy). Naštěstí se personálnímu oddělení povedlo (prozatím) její další provozování obhájit.

Činnost svářečské školy byla zahájena 16.9.1996 a navázala na činnost SŠ ČKD TATRA na Smíchově. Výuka svářečů byla a je zaměřena na přípravu svářečů pro svařování kolejových vozidel. Svářečská škola je pro výuku svářečů certifikována zkušební organizací a splňuje podmínky TP 121 České svářečské společnosti, kde je určen rozsah, vybavení a personální zajištění pro činnost svářečských škol. Lze konstatovat, že jak po stránce technologického vybavení, tak po stránce personální, je svářečská škola ČKD DS, a.s. hodnocena jako jedna z nejlepších.

4.3.2. Teoretická propracovanost

Jako další pozitivum mohu uvést existenci systému v rámci Systému a řízení jakosti ISO 9001, což jsou směrnice podniku (pravidla postupů vzdělávání), které jsou po stránce teoretické na poměrně vysoké úrovni. Také zaměstnanci Personálního útvaru jsou odborně dobře připravení, což není vždy pravidlem (v některých podnicích odborná připravenost personálních pracovníků není odpovídající).

4.4. Návrhy na zlepšení současného stavu vzdělávání v ČKD DS, a.s.

4.4.1. Všeobecné návrhy na zlepšení podnikové kultury

- a) Každodenní soustavnou personální prací nastolit atmosféru důvěry k podnikatelským záměrům firmy – získat tím zaměstnance pro týmovou práci k dosažení společných cílů. Překonat vztahové bariéry a nastolit atmosféru spolupráce.
- b) Zahájit bezodkladně otevřenou a poctivou komunikaci o problémech firmy s ostatními zaměstnanci i opačně.
- c) Delegovat maximum pravomocí a odpovědností a přinést operativu na nižší úroveň řízení s cílem uvolnit pracovní potenciál manažerů.
- d) Věnovat neustálou pozornost zaměstnancům, zákazníkům i konkurenci. Při ztrátě zřetele na lidský faktor pozbývají všechny ostatní aspekty problémů svůj existenční smysl.
- e) U liniových a štábních vedoucích je nutné zabezpečit změnu způsobu řízení z dnešního

vládnutí, evidence a přenášení úkolů na jejich tvůrčí rozpracování v pracovních kolektivech a zajištění optimálního plnění.

- f) Urychleně překonat stereotypy v myšlení, jednání a přístupech k řešení problémů pramenících z dřívějšího postavení firmy profilující ze státních zakázek a subvencí (marketingové myšlení).
- g) Přesvědčit zaměstnance, že jejich jistota ve firmě není dnes dána pouze jejich poctivostí a pracovitostí, ale je podmíněna úspěchem výrobků na trhu. Ten však mohou svou kvalitní, poctivou prací ovlivnit.

4.4.2. Zavedení personálního programu

Je potřeba zprovoznit nový personální program, ve kterém je nutná provázanost všech zadávaných údajů a propojenost po síti s jednotlivými útvary.

Navrhuji zavedení personálního programu, který by zahrnoval dokumenty :

- organizační řád,
- aktualizovaná schémata všech útvarů,
- adaptační plán – absolventi,
- PKCH (TH + D),
- pracovní smlouva,
- požadavek na obsazení místa – funkce,
- hodnocení pracovníka,
- databáze personálních záloh,
- katalog vzdělávacích institucí,
- dotazník,
- plán vzdělávání,
- vyhodnocování.

Jednotlivé formuláře musí obsahovat některá z těchto základních dat (podle účelu použití) :

- osobní údaje,
- funkce – profese,

- datum nástupu – zkušební doba,
- středisko,
- útvar,
- vzdělání – škola – obor,
- praxe.

Jiná data :

- absolvované kurzy, školení,
- potřebné zkoušky,
- specializace v oboru,
- ostatní.

Musí existovat možnost vyhledávání a tisku dle různých kritérií (např.) :

- abecedně,
- po střediscích,
- po profesích,
- dle evidence jednotlivých formulářů.

4.4.3. Zachování Svářečské školy

Velmi důležité je podle mého názoru nerušit Svářečskou školu, a nepřemisťovat ji na jiné místo, a to z následujících důvodů.

Ekonomicky lze hodnotit činnost svářečské školy za I. pololetí následovně :

a) Výnosy z kurzů (fakturováno) od externích firem	735.060,-Kč
b) Výnosy předpokládané (za kurzy zaměstnanců ČKD DS, a.s.)	888.000,-Kč
celkem	1.623.060,-Kč
 Náklady celkem (za realizaci obou skupin absolventů)	 1.147.384,-Kč
 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK (rozdíl)	 + 475.676,-Kč

Počty absolventů svař, kurzů za 1. pololetí :

OBDOBÍ	I. 98	II.98	III.98	IV.98	V.98	VI.98	CELKEM
kurzy :							
základní	14	12	12	8	8	9	63
úřední	7	7	10	11	10	8	53
celkem proškolených	21	19	22	19	18	17	116
per. zkoušky :							
základní	15	27	15	8	35	10	110
úřední	7	6	3	7	0	4	27
celkem proškolených	22	33	18	15	35	14	137

Výhled (plán) činnosti svářečské školy na rok 1999:

a) u zaměstnanců ČKD DS, a.s. se bude pokračovat v programu zvyšování kvalifikace a to ve dvou rovinách :

- zvyšování počtu svářečů a počtu oprávnění u jednotlivých svářečů (polohy, druhy sváru, materiál) v EN 287.1 a 2, čímž se zabezpečí operativní použití těchto zaměstnanců ve výrobním procesu,
- zabezpečení operativních potřeb výroby – doplnění kvalifikovaného počtu kmenových zaměstnanců dle zakázek (Koridor, Metro, apod.), případně doškolením (přezkoušením) zaměstnanců kooperujících firem.

b) uspokojování požadavků externích firem :

- vzhledem k rozsahu nabízených kurzů svařování a kvalitě svářečské školy (zařízení, personál) je zde trvalý zájem externích organizací o školení jejich zaměstnanců. Zájem se v příštím roce zcela určitě zvýší z důvodu přechodu s ČSN na EN. Nabízí se i trvalá spolupráce v oblasti oprávnění EN 287. 1 a 2 s Dopravním podnikem hlavního města Prahy (mají výuku pouze základních kurzů).

Činnost svářečské školy v ČKD DS, a.s. je zaměřená na požadavky pro které byla zřízena. Dosavadní výsledky dávají předpoklady k návratnosti vynaložených nákladů.

Výhoda svářečské školy jako součásti výrobní jednotky spočívá zejména

v operativnosti na požadavky výroby a možnosti výchovy svářečů pro potřeby výroby, aniž by byl narušován výrobní program. Svářečská škola je umístěna v místě největší koncentrace svářečů (v současné době je v evidenci 380 svářečů), jejichž zkoušky musí být periodicky udržovány. Navíc přináší organizaci nemalé zisky výukou a rekvalifikací svářečů od externích organizací.

Při úvahách o dalším provozování svářečské školy, zrušení, případně přestěhování vně lokality podniku bylo třeba zvážit i následující klady :

1. Svářečská škola ČKD DS, a.s. má všechna potřebná oprávnění ke své činnosti a splňuje podmínky TP 121 vydané Českou svářečskou společností.
2. Školení svářečů je zaměřeno na svařování kolejových vozidel a na splnění podmínek na jakost dle ČSN-EN 729-2 a ČSN-EN 719 (požadavek kontrolního orgánu Českých drah).
3. Jako jediní v Praze školí svářeče na všechny typy zkoušek i na materiály třídy 17 (nerez) a Al a slitiny hliníku.
4. Provádí se zde školení na zařízení stejného typu jako se používají ve výrobě (požadavek auditu).
5. Zajišťují periodické přezkušování kmenových zaměstnanců, které musí být každé dva roky obnovováno, jinak je neplatné.
6. Školení se provádějí podle potřeb jednotlivých středisek v době nižší výroby a na agregátech totožných jako ve výrobě.[8]

V případě zrušení svářečské školy by ČKD DS, a.s. byla jedinou společností, která by vyráběla kolejová vozidla a neškolila by svářeče ve vlastní škole, která respektuje a přizpůsobena podmínkám výroby kolejových vozidel. Při absolvování školení jinde by se výroba musela podřítit určeným termínům školení (každá svářečská škola má svůj plán činnosti). Svářeči by museli na školení dojíždět, a to by znamenalo zvýšení nákladů na školení, dopravu stravné a ztrátu času.

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že případným zrušením, přestěhováním svářečské školy ČKD DS, a.s. by mohlo dojít k zásadnímu narušení procesu výroby kolejových vozidel.

4.4.4. Realizace vzdělávacích akcí podle plánu vzdělávání

Přestože se dá říci, že redukovaný plán vzdělávání na 2. pololetí roku 1998 byl splněn, je nutné v plánu vzdělávání pro rok 1999 počítat se značným nárůstem vzdělávacích akcí způsobeným přesunem nesplněných vzdělávacích akcí z roku 1998.

Redukovaný plán nákladů a následně vzdělávacích akcí umožnil pouze udržení případně získání nezbytných odborností, dovedností a kvalifikací pro chod společnosti. Nesplnil však původně plánovaný záměr výrazného zvýšení kvalifikační úrovně personálu. Vzdělávací akce by měly být realizovány podle plánu vzdělávání (v původní výši nákladů, uvedené v plánu vzdělávání na 2. pololetí roku 1998), nebo pouze s malými odchylkami od tohoto plánu. Toto bohužel v současné době kvůli špatné finanční situaci společnosti není reálné.

4.5. Ekonomické zhodnocení

Ekonomickou náročnost výše popsaných opatření není jednoduché přesně kvantifikovat. Velkou roli zde hrají mezilidské vztahy. Zahraniční výzkumy ukázaly, že 80 až 90 % veškerých hospodářských ztrát jde na úkor špatných mezilidských vztahů, což znamená, že firmám by se vyplatilo a vyplácí investovat do lidského faktoru. Kolik investovat, to nelze jednoznačně říci. Lidský faktor – to jsou především konkrétní lidé ve vzájemných vztazích, a ne jenom kalkulační jednotka. Jako kalkulační jednotka je to multimediální prvek a jako k takovému je potřebné přistupovat.

Pro stanovení nákladů na zprovoznění komplexního počítačového programu mi nebylo poskytnuto dostatek podkladů, abych mohla svůj odhad přesně odůvodnit.

5. ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že po stránce teoretické (zpracování způsobu vzdělávání v rámci Systému a řízení jakosti ISO 9001 – směrnice) je systém vzdělávání na dobré úrovni, díky odborně připraveným pracovníkům Personálního útvaru. V praxi však nejsou realizovány všechny vzdělávací akce podle plánu .

Ve své práci jsem popsala současnou situaci v podniku, zhodnotila klady a zápory vzdělávání v ČKD DS, a.s. a navrhla některé způsoby, kterými by bylo možné nedostatky odstranit, nebo alespoň zmírnit jejich negativní dopad.

V současné době je společnost ČKD DS, a.s. v tíživé finanční situaci a bojuje o svoji budoucí existenci, takže brzy bude muset přehodnotit svoje priority (zaměřit se nejenom na výrobu, ale také na kvalitní pracovní sílu a na dobré vztahy uvnitř podniku), aby obstála v dnešních podmínkách konkurence.

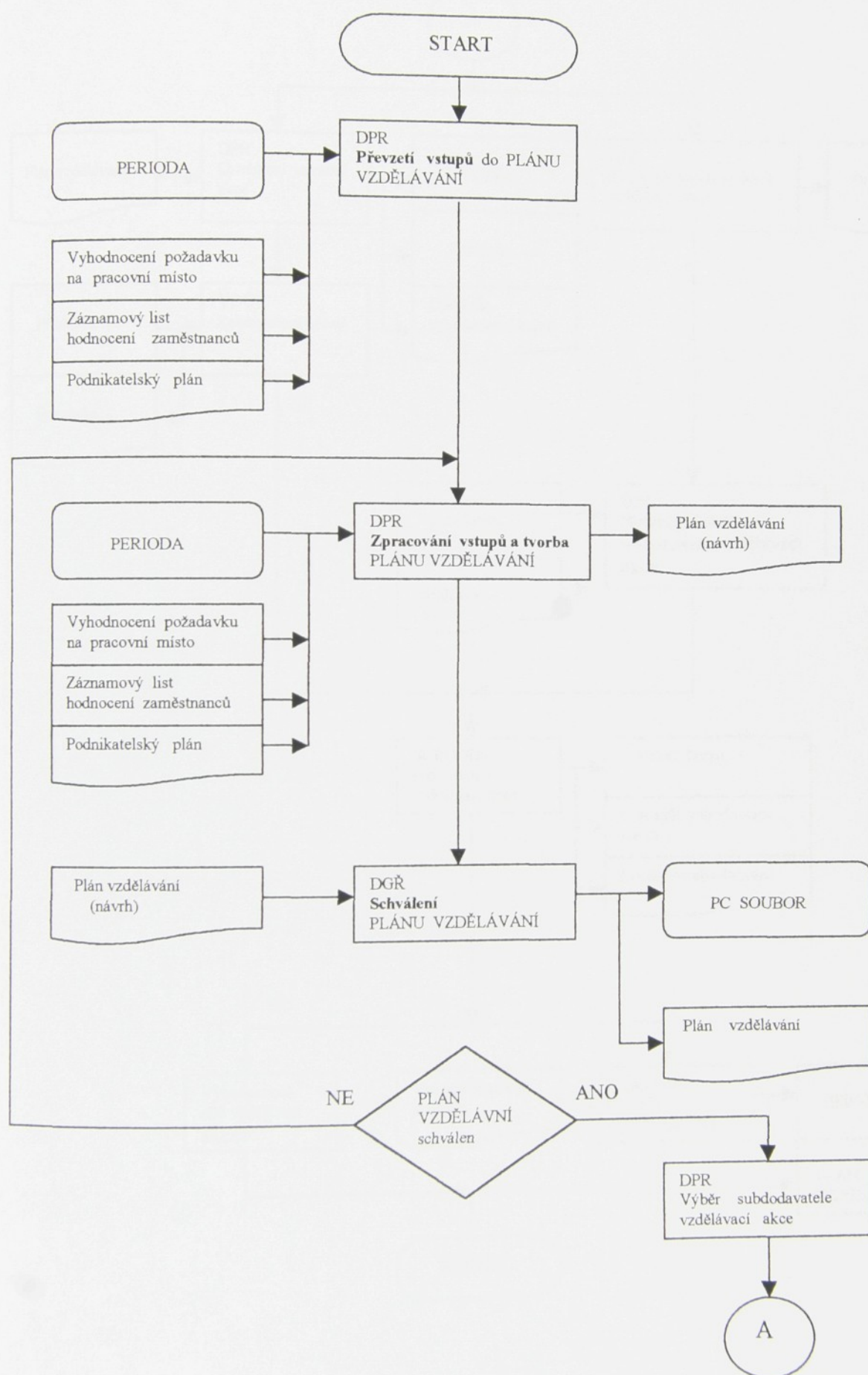
V podmínkách globalizované ekonomiky nelze uvažovat pouze o konkurenci tuzemské, ale nezbyvá než se poměřovat s konkurencí na zahraničních trzích. Na nich je možné vidět množství firem z vyspělých i méně rozvinutých států, které věnují vzdělávání svých zaměstnanců značné úsilí a velké objemy finančních prostředků. Tyto společnosti přikládají školení zaměstnanců stejnou vážnost jako strategickým investicím do výrobních prostředků. Pokud nezvolíme stejnou cestu, žádné balíčky ekonomických opatření nám nepomohou.

Seznam literatury :

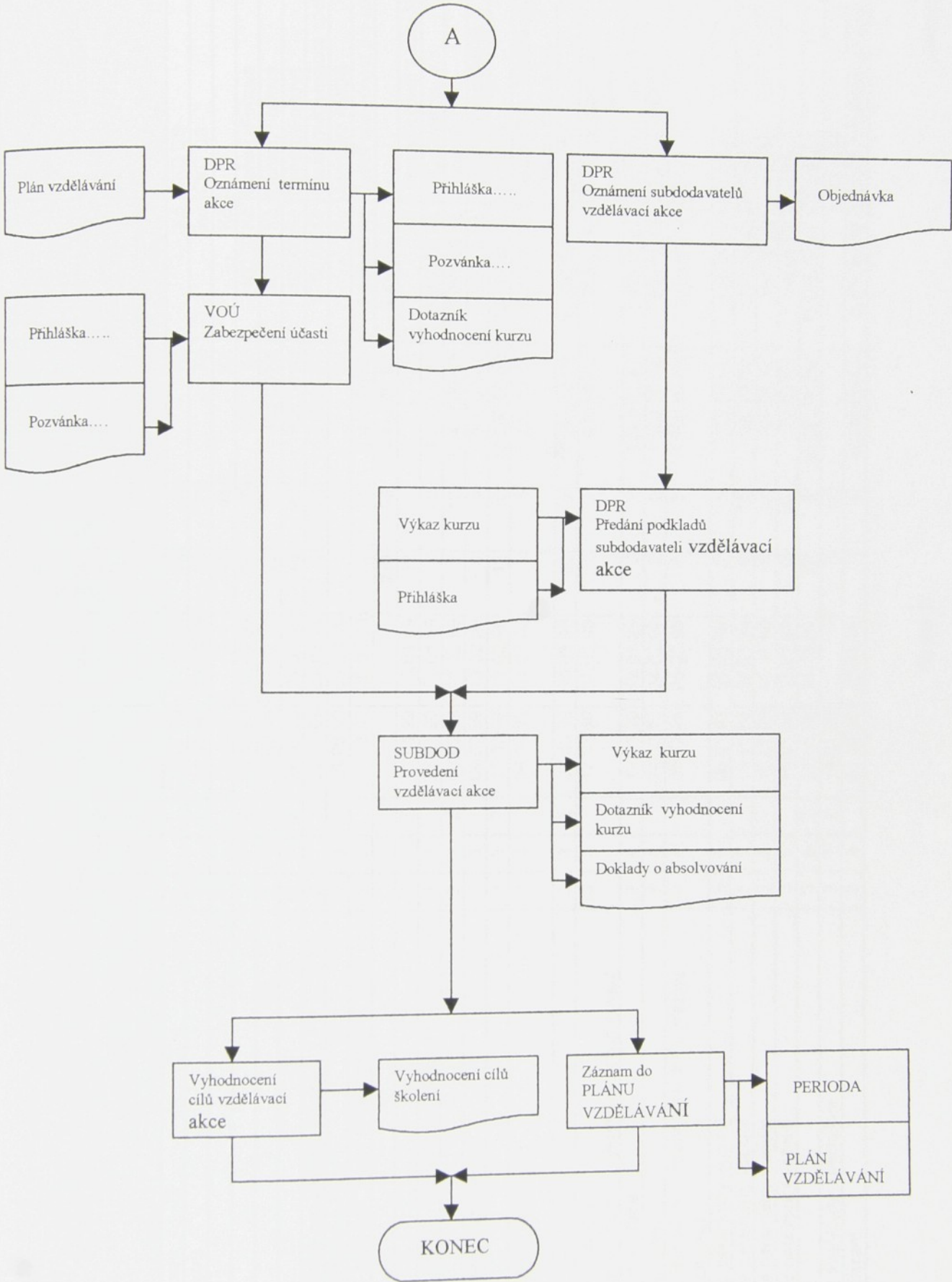
- [1] ČKD DS, a.s., Praha : Firemní materiály
- [2] ČKD DS, a.s., Praha : Směrnice 47/98
- [3] Stachová A. : Personální management, 1.vyd., Opava, 1997
- [4] Koubek J. : Řízení lidských zdrojů, 1.vyd., Praha, 1995
- [5] J. Stýblo : Personální management, Praha, 1993
- [6] Z. Palán, Personál, 9/97, str. 8
- [7] ČKD DS,a.s., Praha: Plán vzdělávání na 2. pololetí 1998
- [8] ČKD DS,a.s., Praha : Činnost Svářečské školy, 1998
- [9] Provazník V. : Psychologie pro ekonomy, 1. vyd., Praha, 1997
- [10] Nový I. : Sociologie pro ekonomy, 1. vyd., Praha, 1997
- [11] Personál, 1/99
- [12] Personál, 4/98
- [13] Personál, 7-8/97

Přílohy

PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ



VZDĚLÁVACÍ AKCE



Název akce	Oblast	Akce	Perioda / základ	Od	Do	Počet pozvaných	Počet zúčastněných	Náklady bez DPH	Náklady	Školitel
Školení mistru	1			18.02.99	04.03.99	22	20	- Kč	- Kč	ČKD DS
Školení mistru	1			11.03.99	25.03.99	26	21	- Kč	- Kč	ČKD DS
Celkem						48	41	- Kč	- Kč	
SJ II.	2	1	Z	15.02.99	15.02.99	86	16	400,00 Kč	400,00 Kč	Linhart, Fořtová
SJ II.	2	1	Z	17.02.99	17.02.99	72	27	400,00 Kč	400,00 Kč	Linhart, Fořtová
SJ II.	2	1	Z	24.02.99	24.02.99	49	49	400,00 Kč	400,00 Kč	Linhart, Fořtová
Měřicí technika pro kontrolu jakosti	2	3		02.03.99	03.03.99	1	1	1 750,00 Kč	1 750,00 Kč	Česká metrologická spol.
Od EN ISO 9000 k TQM	2	3		09.03.99	09.03.99	1	1	- Kč	- Kč	Agentura AMOS
ISO 9000 - seminář "Velká revize 2000"	2	3		30.03.99	30.03.99	1	1	1 465,00 Kč	1 465,00 Kč	Česká společnost pro jakost
Celkem						210	95	4 415,00 Kč	4 415,00 Kč	
Windows	3	1	Z	11.01.99	13.01.99	12	8	- Kč	- Kč	Laurenčik (dluh z roku 1998)
Seminář CAN 99 - programové vybavení	3	3		21.01.99	21.01.99	3	3	1 350,00 Kč	1 350,00 Kč	UNO Controls, a.s.
Word	3	3	Z	08.02.99	11.02.99	12	12	12 472,00 Kč	13 095,60 Kč	Laurenčik
Měřicí systémy na bázi PC	3	3		09.02.99	10.02.99	4	4	600,00 Kč	600,00 Kč	DEWETRON-PRAHA
Excel	3	3	Z	15.02.99	18.02.99	12	10	13 036,00 Kč	13 687,80 Kč	Laurenčik
I-DEAS Master Series	3	3		04.03.99	04.03.99	5	5	5 238,10 Kč	5 500,00 Kč	INDUSTRIAL Technology Systems spol. s r.o.
Windows	3	3	Z	08.03.99	10.03.99	12	12	10 092,00 Kč	10 596,60 Kč	Laurenčik
Elektronika obecně nové předpisy, normy, výkresová dokumentace	3	3		17.03.99	17.03.99	1	1	960,00 Kč	960,00 Kč	Česká společnost pro techn. normalizaci
Roční výpočet daně	3	4		19.01.99	19.01.99	2	2	1 240,00 Kč	1 302,00 Kč	UNICOM Consult, spol. s r.o.
Výkaz cash flow	3	4		24.02.99	24.02.99	2	2	1 800,00 Kč	1 890,00 Kč	Agentura BOVA
Sestavení daňového přiznání pro daň z příjmu právníků osob	3	4		05.03.99	05.03.99	2	2	1 880,00 Kč	1 974,00 Kč	NOTIA
Technické parametry vozidel	3	6		06.01.99	06.01.99	0	5	150,00 Kč	150,00 Kč	p. Štěpán
Technické parametry vozidel	3	6		08.01.99	08.01.99	0	10	150,00 Kč	150,00 Kč	p. Štěpán
Technické parametry vozidel	3	6		13.01.99	13.01.99	0	10	300,00 Kč	300,00 Kč	p. Štěpán
Technické parametry vozidel	3	6		15.01.99	15.01.99	0	23	150,00 Kč	150,00 Kč	p. Štěpán
Windows	3	6	Z	22.03.99	24.03.99	12	8	10 092,00 Kč	10 596,60 Kč	Laurenčik
Evropský svářečský specialista	3	7	Z	18.01.99		7	4			SVV Praha
Celní deklarant	3	8		06.02.99	10.04.99	1	1	6 900,00 Kč	6 900,00 Kč	MODUL vzdělávací institut

1 - Manažerské dovednosti
2 - Systém jakosti
3 - Speciální a odborná školení
4 - Školení ze zákona povinná

Vzdělávací akce za 1-3/1999

Název akce	Oblast	Akce	Perioda / základ	Od	Do	Počet pozvaných	Počet zúčastněných	Náklady bez DPH	Náklady	Školitel
Word	3		Z	15.03.99	18.03.99	12	12	12 472,00 Kč	13 095,60 Kč	Laurenčík
Celkem						99	134	78 882,10 Kč	82 298,20 Kč	
Svářeči - převod Ú na EN	4		P	11.01.99	15.01.99	2	2	- Kč	- Kč	SŠ Zličín
Svářeči - zákl kurz Z-M1	4		Z	11.01.99	05.02.99	2	2	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	SŠ Macourek
Svářeči - převod Ú na EN	4		P	12.01.99	22.01.99	2	2	- Kč	- Kč	SŠ Zličín
Příprava ke zkouškám dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb.	4			13.01.99	14.01.99	32	21	715,00 Kč	715,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Vstupní školení	4			15.01.99	15.01.99	9	9	- Kč	- Kč	*)
Příprava ke zkouškám dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb.	4			18.01.99	19.01.99	32	27	715,00 Kč	715,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Ridič motorových vozíků	4		Z	20.01.99	01.02.99	3	4	8 880,00 Kč	8 880,00 Kč	p. Nyklíček
Obsluhovačel zdvihacích zařízení	4		P	21.01.99	21.01.99	30	18	1 080,00 Kč	1 080,00 Kč	firma Rajman
Ridič referent	4		P/Z	22.01.99	22.01.99	25	12	600,00 Kč	600,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič motorových vozíků	4		P	27.01.99	27.01.99	10	2	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič motorových vozíků	4		P	29.01.99	29.01.99	16	22	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič referent	4		P/Z	05.02.99	05.02.99	10	11	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič motorových vozíků	4		P	10.02.99	10.02.99	11	7	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič motorových vozíků	4		P	11.02.99	11.02.99	30	22	2 500,00 Kč	2 500,00 Kč	firma Rajman
Jeřábek	4			12.02.99	12.02.99	13	6	- Kč	- Kč	*)
Vstupní školení	4			15.02.99	12.03.99	13	13	5 300,00 Kč	5 300,00 Kč	SŠ (Kolař, Macourek)
Svářeči - zákl kurz Z-M1, Z-M7, Z-E1	4		Z	16.02.99	16.02.99	12	7	4 500,00 Kč	4 725,00 Kč	ALPIN-Bupex
Prace ve výškách	4		P/Z	23.02.99	23.02.99	28	17	9 010,00 Kč	9 682,00 Kč	IPO
Regalový zakladač	4		P/Z	24.02.99	24.02.99	16	10	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič referent	4		P	24.02.99	24.02.99	1	1	464,00 Kč	464,00 Kč	Ústav dopravního inženýrství
Ridič z povolání	4			01.03.99	02.03.99	15	19	550,00 Kč	550,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Příprava ke zkouškám dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb.	4		P	01.03.99	02.03.99	1	1	2 400,00 Kč	2 520,00 Kč	ÚNO Praha, spol. s r.o.
Svářeč Z-U/V	4		P	01.03.99	02.03.99	1	1	2 400,00 Kč	2 520,00 Kč	ÚNO Praha, spol. s r.o.
Svářeč Z-U/V	4		P	02.03.99	02.03.99	2	2	928,00 Kč	928,00 Kč	Ústav dopravního inženýrství
Ridič z povolání	4		Z	03.03.99	03.03.99	0	22	200,00 Kč	200,00 Kč	p. Štěpan
Technické parametry vozidel	4		P/Z	04.03.99	04.03.99	20	13	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Nyklíček
Ridič referent	4		Z	05.03.99	05.03.99	10	4	480,00 Kč	480,00 Kč	p. Dolejš
Uživatelé malých dopravních vozíků	4			08.03.99	09.03.99	19	18	550,00 Kč	550,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Příprava ke zkouškám dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb.	4		P	08.03.99	09.03.99	1	1	2 400,00 Kč	2 520,00 Kč	ÚNO Praha, spol. s r.o.
Svářeč Z-U/P	4									

Název akce	Oblast	Akce	Perioda / základ	Od	Do	Počet pozaných	Počet účastníků	Náklady bez DPH	Náklady	Školitel
Řidič referent	4		P/Z	09.03.99	09.03.99	17	13	600,00 Kč	600,00 Kč	p. Nyklíček
Obsluhovatel zdvihacích zařízení	4		P	11.03.99	11.03.99	27	18	1 090,00 Kč	1 090,00 Kč	firma Rajman
Řidič referent	4		P/Z	11.03.99	11.03.99	16	13	600,00 Kč	600,00 Kč	p. Nyklíček
Obsluhovatel zdvihacích zařízení	4		P	12.03.99	12.03.99	23	20	1 200,00 Kč	1 200,00 Kč	firma Rajman
Vstupní školení	4			12.03.99	12.03.99	49	8	- Kč	- Kč	*)
Svářeči - základní zkoušky	4		P	15.03.99	15.03.99	31	16	400,00 Kč	400,00 Kč	SŠ Macourek
Zkoušky dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb	4			15.03.99	15.03.99	15	11	330,00 Kč	330,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Zkoušky dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb	4			16.03.99	16.03.99	15	12	495,00 Kč	495,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Jeřábník	4		P	17.03.99	17.03.99	17	12	1 200,00 Kč	1 200,00 Kč	firma Rajman
Vazač	4		P	17.03.99	17.03.99	26	17	960,00 Kč	960,00 Kč	firma Rajman
Svářeči - základní zkoušky	4		P	19.03.99	19.03.99	36	31	300,00 Kč	300,00 Kč	SŠ Macourek
Zkoušky dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb	4			22.03.99	22.03.99	16	18	660,00 Kč	660,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Zkoušky dle Vyhlášky ČÚBP 50/78 Sb	4			23.03.99	23.03.99	17	13	330,00 Kč	330,00 Kč	Rádl, Schneider, Skokan
Vazač	4		P	24.03.99	24.03.99	39	17	1 275,00 Kč	1 275,00 Kč	firma Rajman
Řidič z povolání	4		P/Z	24.03.99	25.03.99	0	18	4 480,00 Kč	4 480,00 Kč	Autoškola ing. Jaroslav Král
Obsluhovatel zdvihacích zařízení	4		P	29.03.99	29.03.99	20	5	500,00 Kč	500,00 Kč	firma Rajman
Obsluhovatel zdvihacích zařízení	4		P	30.03.99	30.03.99	22	15	900,00 Kč	900,00 Kč	firma Rajman
Obsluhovatel zdvihacích zařízení	4		P	31.03.99	31.03.99	22	13	780,00 Kč	780,00 Kč	firma Rajman
Celkem						774	566	65 652,00 Kč	66 909,00 Kč	
Celkem						1131	836	148 949,10 Kč	153 622,20 Kč	

**VYHODNOCENÍ PLNĚNÍ POŽADAVKU
NA PRACOVNÍ MÍSTO**

Útvar:	Středisko:
Název funkce (profese):	
Číslo funkce (profese):	Osobní číslo:
Číslo pracovního místa:	Kategorie:
Příjmení:	
Jméno:	
Titul:	
<u>Zjištěný stav :</u>	
Školní vzdělání:	
Obor:	
Odborná praxe (v letech):	
Odborné znalosti (kursy) podložené průkazy, osvědčeními, certifikáty apod.:	- splňuje
Školení k systému jakosti:	
Jazykové znalosti:	
Úroveň:	
Speciální požadavky na osobní profil:	
Další specifické požadavky:	
Datum:	Hodnotil:

PŘIHLÁŠKA NA VZDĚLÁVACÍ AKCI - obecná

I. Přihlašuji níže uvedeného zaměstnance (účastníka akce) na vzdělávací akci (vyplní VOÚ):

--

Údaje o účastníkovi vzdělávací akce (vyplní VOÚ):

Příjmení		Jméno		Titul	
Osobní číslo		Středisko		Telefon	
Funkce (profese)					

II. Informace pro účastníka akce (vyplní zaměstnanec DPR):

Pořadatel	
Datum konání	
Časový rozvrh	
Místo konání	

Pozn.: Stravování, ubytování a cestovní náhrady nejsou součástí nákladů na vzdělávání. Tyto náklady je nutno řešit cestovním příkazem!

Zaměstnanec byl seznámen dne:	
Podpis zaměstnance (účastníka akce):	
Podpis vedoucího odborného útvaru:	

III. Forma úhrady vzdělávací akce - vyplní zaměstnanec DPR

Převodní příkaz – faktura – hotovost

IČO		Numerický kód	
DIČ		Číslo účtu	
Bankovní spojení		Variabilní symbol	
Evidenční číslo faktury subdodavatele		Evidenční číslo faktury ČKD DS, a.s.	
Evidenční číslo dokladu (hotovost)			

- Náklady	Bez DPH (v Kč)	DPH (v Kč)	Celkem (v Kč)
Vložené			
Studijní pomůcky			
Ostatní			
Celkem			

Předal za DPR:		Převzal za DEF:	
----------------	--	-----------------	--

Pozvánka na periodické školení

Účastník:			
Osobní číslo:		Středisko:	

Název akce:	
Termín akce:	
Časový rozvrh:	
Místo konání:	

Datum poslední lékařské prohlídky (LP):		
Je ji nutné absolvovat znovu ¹⁾ :	ANO	NE

Vyjádření lékaře o zdravotní způsobilosti ²⁾ (jenom v případě nutnosti nové LP) :	Schopen	neschopen
---	---------	-----------

Datum nové lékařské prohlídky (LP):	
Razítko a podpis lékaře:	

Školitel (firma, nebo lektor):	
--------------------------------	--

.....
podpis účastníka.....
podpis VOÚ:.....
podpis zaměstnance DPR

V Praze dne

¹⁾ nehodící se škrtněte²⁾ nehodící se škrtněte

PŘEDBĚŽNÁ PŘIHLÁŠKA KE STUDIU

Příjmení		
Jméno:	Titul:	
Osobní číslo:	Středisko:	Datum narození:
Trvalé bydliště:		
Nejvyšší dosažené vzdělání:		Rok ukončení:
Název nynější profese (funkce):		
Název školy (fakulty):		
Adresa školy:		
Studijní obor: strojní		Způsob studia:
V pracovním poměru od:		V ČKD od:

V Praze dne:

Podpis uchazeče:

Vyjádření VOÚ ¹⁾

- Studium doporučuji, včetně poskytování pracovních úlev a hospodářského zabezpečení dle platných předpisů, neboť zvýšení kvalifikace je v souladu s potřebami ČKD DS, a.s.
- předpokládané zařazení na funkci po ukončení studia:
- Studium doporučuji, ale poskytování pracovních úlev a hospodářského zabezpečení, neboť zvýšení kvalifikace není v souladu s potřebami ČKD DS, a.s.
- Studium nedoporučuji (uved'te důvod):

.....
.....

Datum:

Podpis přímého nadřízeného:

Datum:

Podpis VOÚ:

Datum:

Podpis vedoucího DPR:

¹⁾ Označte jednu z uvedených možností

PROTOKOL O ZKOUŠCE
dle vyhlášky č. 50/78 Sb.

Paragraf:

Příjmení a jméno:

Osobní číslo:

Podpis:

I. Základní test č.:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
a																						
b																						
c																						

Odpověď označte „x“.

II. Test dle odbornosti č.:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
a												
b												
c												

Odpověď označte „x“.

Vyjádření komise:

	Počet správných odpovědí
I.	
II.	
Celkem	

Jmenovaný byl dne přezkoušen podle vyhl. Č. 50/78 Sb. §

Celkové hodnocení: **PROSPĚL** - **NEPROSPĚL**

Podpisy zkušební komise: předseda

 členové

Evidenční číslo:

OSVĚDČENÍ

Jméno a příjmení:		Datum narození:	
		Místo narození:	
Bydliště:			
V pracovním poměru u:			
Odborné vzdělání:		Praxe:	

vykonal dnešního dne s úspěchem zkoušku podle § 14 vyhl. č. 50/1978 Sb., o odborné způsobilosti v elektrotechnice a může být pověřen:

1. činností pracovníka znalého s vyšší kvalifikací	
a) pro samostatnou činnost (§ 6 vyhl.) na :	/el. zařízení přísl. druhu a napětí podle § 13 odst. 1 vyhl./
b) pro řízení činnosti (§ 7 vyhl.) na :	/viz písm. a)/
c) - pro řízení provozu (§ 8 vyhl.) na :	/viz písm. a)/
- pro řízení činnosti na :	/viz písm. a)/
prováděné dodavatelským způsobem (§ 8 vyhl.)	
2. a) samostatným projektováním (§ 10 vyhl.) :	/viz bod 1. písm. a)/
b) řízením projektování (§ 10 vyhl.) :	/viz bod 1. písm. a)/

Datum zkoušky:

Razítko organizace
a podpis odpovědného pracovníka

Karta studiijní volno

Příjmení, jméno, titul	
Rodné číslo	
Středisko	
Osobní číslo	
Nejvyšší dosažené vzdělání	
Současná funkce – profese	
Číslo funkce – profese	

Škola	
Studijní obor	
Druh studia	
Začátek studia	
Předpokládaný počet let studia	

Nároky na studijní volno

Střední školy						Vysoké školy						
Počet hodin týdně				3		Počet dnů ve školním roce						12 nebo 14
Počet dnů ve školním roce na zkoušky				3		Počet dnů na soustředění						5
						Počet dnů na každou zkoušku						2
						Počet dnů na diplomovou práci						80
Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	Měsíc	Datum volna					
Září						Září						
Říjen						Říjen						
Listopad						Listopad						
Prosinec						Prosinec						
Leden						Leden						
Únor						Únor						
Březen						Březen						
Duben						Duben						
Květen						Květen						
Červen						Červen						
Červenec						Červenec						
Srpen						Srpen						
Počet dnů celkem						Počet dnů celkem						

Evidenční číslo	
-----------------	--

DOTAZNÍK - VYHODNOCENÍ KURZU

Žádám Vás o vyhodnocení kurzu, který jste právě absolvoval(a). Zakroužkujte v níže uvedené stupnici vždy tu číslici, která podle Vašeho názoru nejlépe vyjadřuje úroveň kurzu.

Příjmení, jméno, titul			
Osobní číslo:		Středisko:	

Vyplní účastník kurzu

Kritéria	Vyhodnocení			Celkový součet
Náplň semináře	vhodná 5	částečně vhodná 3	nevhodná 0	
Rozsah informací	přiměřený 5	částečně přiměřený 3	nepřiměřený 0	
Přednášející	zaujal 5	zaujal částečně 3	nezaujal vůbec 0	
Studijní podklady (v případě, že jsou součástí školení)	přiměřené 5	částečně přiměřené 3	nepřiměřené 0	
Časový rozvrh	přiměřený 5		nepřiměřený 0	
Organizační zabezpečení	velmi dobré 5	dobré 3	nedostatečné 0	
Celkový součet				

Vyplní zaměstnanec DPR:

Výsledek hodnocení:	A	B	C
Počet bodů celkem			
Počet % celkem			

Evidenční číslo	
-----------------	--

VYHODNOCENÍ CÍLŮ ŠKOLENÍ

(z pohledu VOÚ)

Název vzdělávací akce:			
Jméno účastníka:			
Osobní číslo:		Středisko:	
Termín konání:			
Subdodavatel vzdělávací akce:			

Poř. číslo	Kritérium	Vyhodnocení		
1	Plnění požadavku na kvalifikaci (nesoulad vyplývající z PKCH)	Splněn 5	Splněn částečně 3	Nesplněn 0
2	Požadavky na kvalifikační růst (úkol z hodnocení zaměstnanců)	Splněn 5	Splněn částečně 3	Nesplněn 0
3	Požadavky na profesní růst (úkol z hodnocení zaměstnanců)	Splněn 5	Splněn částečně 3	Nesplněn 0
4	Individuální požadavek VOÚ	Splněn 5	Splněn částečně 3	Nesplněn 0

VOÚ označí v tabulce pouze ta kritéria, která odpovídají skutečnosti.

- 1 – označí VOÚ pouze v případě, že ve formuláři „Vyhodnocení plnění požadavku na pracovní místo“ je stanoveno odstranění zjištěného nesouladu formou školení,
- 2 – označí VOÚ pouze v případě, že ve formuláři „Záznamový list hodnocení zaměstnanců“ je stanoven úkol na kvalifikační růst zaměstnance,
- 3 – označí VOÚ pouze v případě, že ve formuláři „Záznamový list hodnocení zaměstnanců“ je stanoven úkol na profesní růst zaměstnance.
- 4 – označí VOÚ pouze v případě, že předal zaměstnanci DPR individuální požadavek na školení pro zaměstnance svého útvaru, které není součástí Plánu vzdělávání

V případě, že VOÚ vyhodnotí tuto akci jako částečně splněnou nebo dokonce nesplněnou, uvede v poslední části tohoto vyhodnocení, zda je nutné absolvované školení opakovat a v jakém rozsahu.

Je nutné školení opakovat :	ANO	NE
Rozsah školení:		

V Praze dne:		Podpis VOÚ:	
--------------	--	-------------	--

DOHODA O ZVÝŠENÍ KVALIFIKACE

Smluvní strany

ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s., se sídlem v Praze 5, Ringhofferova 115/1, IČO: 00565253, zastoupena ředitelem Personálního úseku Ing. Lubošem Langrem, dále jen zaměstnavatel na straně jedné

a

p.		r.č.		os.č.	
Bytem					
číslo (profese)	funkce		číslo místa	pracovního	

dále jen zaměstnanec na straně druhé

uzavřely tuto dohodu o zvýšení kvalifikace

Článek I

Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace absolvováním

(druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení)

Článek II

1. Zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci způsobem uvedeným v článku I této dohody a po jejím zvýšení setrvat v pracovním poměru k zaměstnavateli po dobu
2. Lhůta setrvání v pracovním poměru začíná plynout dnem následujícím po dni zvýšení kvalifikace.

Článek III

1. V případě, že zaměstnanec nesplní závazky uvedené ve článku II této dohody nebo některý z nich, zavazuje se zaměstnanec uhradit zaměstnavateli z nákladů vynaložených zaměstnavatelem na zvýšení kvalifikace zaměstnance tyto druhy nákladů:
 - a) školné, kurzovné a jiné obdobné náklady,
 - b) náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku, vyplacenou zaměstnavatelem, za dobu účasti zaměstnance na zvyšování kvalifikace,
 - c) ostatní náklady (náhradu cestovních výloh, výdajů na školní pomůcky, apod.), které zaměstnavatel vynaložil.
2. Výši nákladů podle odst. 1 stanoví zaměstnavatel podle skutečnosti. Nejvyšší celková částka, kterou bude zaměstnanec povinen podle odst. 1 uhradit zaměstnavateli činí Kč.

Evidenční číslo	
-----------------	--

DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE

Zaměstnavatel: ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s., Ringhofferova 115/1, Praha 5		
a		
zaměstnanec:		
narozen:	místo narození:	
středisko:	osobní číslo:	zdravotní pojišťovna:
rodné číslo:	číslo OP:	
trvalé bydliště:		

uzavírají tuto

DOHODU O PROVEDENÍ PRÁCE

1. Zaměstnanec se zavazuje, že na základě této dohody vykoná od : tuto práci:
2. Smlouva se uzavírá na dobu: a) Určitou b) Neurčitou c) Rozsah dohodnuté práce v hodinách: 100 hod./ročně
3. Pracovník vykoná práci: a) Osobně b) Za pomoci těchto rodinných příslušníků:
4. Zaměstnavatel se zavazuje vytvořit zaměstnanci přiměřené pracovní podmínky, zvláště:
5. Za zaměstnavatele práci převezme:
6. Za řádně vykonanou a odevzdanou práci odpovídající dohodnutým podmínkám vyplatí zaměstnavatel odměnu: Kč / hod.
7. Zaměstnanec odpovídá zaměstnavateli za škodu stejně jako zaměstnanec v pracovním poměru a to i tehdy, když ji způsobili jeho rodinní příslušníci, kteří mu při práci pomáhali. Zaměstnavatel odpovídá zaměstnanci za škodu stejně jako zaměstnanci v pracovním poměru, rodinným příslušníkům odpovídá za úraz jen podle občanského zákoníka.
8. Další ujednání:
9. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele vyplývající z této dohody jsou upraveny Zákoníkem práce.

V Praze dne:

zaměstnanec

zaměstnavatel

Zaveden do PC dne / jméno:

DOHODA O PRACOVNÍ ČINNOSTI

Zaměstnavatel: ČKD DOPRAVNÍ SYSTÉMY, a.s.		
a		
zaměstnanec:		
narozen:	místo narození:	
středisko:	osobní číslo:	zdravotní pojišťovna:
rodné číslo:	číslo OP:	
trvalé bydliště:		

uzavírají tuto

DOHODU O PRACOVNÍ ČINNOSTI

1. Zaměstnanec se zavazuje na základě této dohody vykonávat od: tyto práce: které bude vykonávat v místě: Rozsah dohodnuté práce v hod./ měsíc:
2. Zaměstnanec bude vykonávat práci osobně Práce bude vykonávat svědomitě, řádně a hospodárně podle dojednaných podmínek a v souladu s předpisy vztahujícími se na jejich výkon, zvláště s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.
3. Za vykonanou práci poskytne zaměstnavatel zaměstnanci odměnu ve výši: Zaměstnanci nenáleží příplatky za přesčas, v sobotu, v neděli a ve svátek. Odměna je splatná v obvyklých termínech zaměstnavatele.
4. Dohoda se uzavírá na dobu: - určitou - neurčitou
5. Další ujednání:
6. Ostatní práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele vyplývající z této dohody jsou upraveny Zákoníkem práce.

V Praze dne:

.....
zaměstnanec.....
zaměstnavatel

Zaveden do PC dne / jméno: