

Studijní program: **6208 – Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

**Zhodnocení stávajícího stavu výchovy pracovníků v ČEZ,
a.s. Elektrárně Chvaletice a zpracování návrhu opatření
ke zlepšení**

Survey of contemporary state of education of the employees in ČEZ, a.s.
Power-station Chvaletice and drawing up the proposal of precautions to the
improvement

DP – PE – KPE – 200243

SVOBODOVÁ Šárka

Vedoucí práce: **Ing. Sáva Kubias, KPE**

Konzultant: **Radka Dostálová**, personální oddělení ECH

Počet stran: 79 Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 24. května 2002

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Šárku S v o b o d o v o u

obor č. 6208 T

Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Zhodnocení stávajícího stavu výchovy pracovníků v ČEZ a.s. Elektrárně Chvaletice a zpracování návrhu opatření ke zlepšení.

Pokyny pro vypracování:

Zhodnoťte stávající stav systému vzdělávání v ČEZ a.s. Elektrárně Chvaletice, vyhodnoťte jeho klady a zápory, navrhnete opatření ke zlepšení stávajícího stavu. Své návrhy ekonomicky vyhodnoťte.

V 162/02 H

KPE/POE-PE

49. 1. 13 A. příl.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Kahle, B., Stýblo, J.: Praktická personalistika, Pragoeduca, Praha 1996

Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 1997

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha 1993

Armstrong, M.A.: Personální management, Grada, Praha 1999

Milkovich, G.T., Boudreau, J.W.: Personnel Human Resource Management, Homewood, Irwin, USA 1998

Armstrong, M.A.: Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page LTD, USA 1996

Interní materiály ČEZ Elektrárny Chvaletice

Zdroje na Internetu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Sáva Kubias - TUL HF

Konzultant:

Radka Dostálová - ČEZ a.s. Elektrárna Chvaletice

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

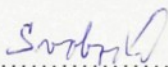
Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše). Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne: 24. Května 2002


.....
SVOBODOVÁ Šárka

Resumé

V dnešní době, stejně jako v minulosti, existuje určitá hierarchie a organizovanost práce. Nemluvíme pouze o tom, že výrobek projde několika různými výrobními fázemi než je hotový. Práce musí být dobře organizována a řízena, a tak vedení činnosti spočívá v ruce pracovníka, který je považován za nejlepšího a nejdůležitějšího. Lidé jsou nejdůležitějším a nejproduktivnějším aktivem a přispívají k dosahování hospodářských cílů. Pro dosažení těchto cílů je ale nutné, aby se neustále rozvíjeli, a proto se v mé práci zabývám vzděláváním a rozvojem pracovníků. Chci Vás seznámit s činností personálního útvaru ECH, jehož důležitým úkolem je i péče o zaměstnance v oblasti vzdělávání, která vede k jejich větší výkonnosti a tím také k většímu zisku zaměstnavatele. Pouze organizace se schopnými a vzdělanými pracovníky, kteří jsou připraveni neustále se rozvíjet a zdokonalovat v souladu s cíli svého podniku, ob stojí v celosvětové konkurenci.

Summary

In our time, just as in the past, a certain hierarchy and organisation of labour exists. We are not talking only about the fact that a product goes through several different phases of production before it is finished. Work has to be well organised and controlled and so the management of activity is in the hands of the employee who is considered to be the best and most important. People are the most important and the most productive assets and contribute to achieve economic objectives. But for achieving of these objectives it is necessary for them to develop themselves constantly. That is why there is the subject-matter of my work education of employees. I would like to give you some information about the activity of the Personnel Department of ECH whose the important task is also a care of employees in the sphere of education that leads to higher efficiency and also to bigger profit of employer. Only the organization with the competent and educated employees who are ready to constantly develop and improve themselves in accordance with the objectives of their firm, achieve respect in world-wide competition.

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
ad.	a další
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPV	Centrum přípravy a vzdělávání
č.	číslo
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČSPL	Česká plavba labská
EGO	Energostroj
ECH	Elektrárna Chvaletice
elektrik.	elektrikář
EMS	systém environmentálního managementu
EU	Evropská unie
Ing.	inženýr
ISE	informační systém energetiky
Kč	Koruna česká
KKP	Katalog kvalifikačních požadavků
KSYS	kancelářský systém služeb
LM	liniový manažer
MaR	měření a regulace
MW	megawatt
např.	například
obsl.	obsluha
OJ	organizační jednotka
PaV	referent přípravy a vzdělávání zaměstnanců
PersIMS	Personální informační manažerský systém

PG	parogenerátor
PI	provozní instrukce
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
prov.	provozní
resp.	respektive
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SI	směnový inženýr
tab.	tabulka
TG	turbogenerátor
tis.	tisíc
tj.	to je
TOEIC	Test of English for International Communication = mezinárodně uznávaný jazykový test pro oblast obchodní angličtiny
tzv.	tak zvaný
ÚKE	Úsek klasické energetiky
VD	vedoucí dvojbloku
venk.	venkovní
viz.	vizte
výr.	výroba, výrobní
www	world wide web
ZKD	základní komunikační dovednosti

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	6
Obsah	8
1. Úvod	12
2. Popis současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti ECH	13
2.1. Představení firmy ČEZ, a.s., Elektrárna Chvaletice	13
2.2. Vysvětlení základních pojmů	14
2.3. Pravomoc a odpovědnost vedoucího personálního odboru při rozvoji zaměstnanců v ECH	15
2.4. Systém přípravy a vzdělávání zaměstnanců ČEZ – ECH	15
2.4.1. <u>Základní příprava</u>	16
2.4.1.1. Adaptační proces	17
2.4.1.2. Základní příprava zaměstnanců nepřetržitého provozu v obslužných a řídicích profesích	17
2.4.1.3. Základní příprava ostatních zaměstnanců v denním provozu	19
2.4.1.4. Zajištění základní přípravy	20
2.4.1.5. Ukončení základní přípravy	21
2.4.1.6. Pověření k výkonu pracovní činnosti	21
2.4.2. <u>Periodická příprava</u>	21
2.4.2.1. Absolvování periodického školení a přezkoušení	22
2.4.2.2. Zajištění periodické přípravy	22
2.4.2.3. Ukončení periodické přípravy	23
2.4.3. <u>Ostatní příprava</u>	23
2.4.4. <u>Zvyšování kvalifikace vybraných zaměstnanců</u>	24
2.4.5. <u>Výchova personálních rezerv a plánování vzdělávacích aktivit</u>	24

2.5. Oblasti přípravy a vzdělávání zaměstnanců ECH	24
2.5.1. <u>Oblast odborné přípravy technického charakteru</u>	24
2.5.2. <u>Oblast počítačového vzdělávání</u>	25
2.5.3. <u>Oblast odborné přípravy netechnického charakteru</u>	25
2.5.4. <u>Oblast přípravy k jakosti, EMS a bezpečnosti, audit, kontroling</u>	26
2.5.5. <u>Oblast manažerské přípravy</u>	26
2.5.6. <u>Oblast jazykové přípravy</u>	26
2.5.6.1. Zásady jazykové přípravy	27
2.5.6.2. Jazyková příprava zaměstnanců s jazykovou způsobilostí na úrovni podmiňujícího kvalifikačního předpokladu	28
2.5.6.3. Jazyková příprava pro vybrané zaměstnance s cílovou znalostí jazyka na úrovni základních komunikačních dovedností	29
2.5.6.4. Odstoupení z přípravy	29
2.5.6.5. Vyřazení z přípravy	29
2.5.6.6. Stupně a rozsah jazykové přípravy	30
2.5.6.7. Hodnocení výsledků jazykové přípravy, úloha centra přípravy a vzdělání	31
2.5.6.8. Odborné a organizační zajištění jazykové přípravy	31
3. Podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků – teoretická část	33
3.1. Pojetí podnikové vzdělávání	33
3.2. Vzdělávací aktivity a systém podnikového vzdělávání pracovníků	35
3.3. Systematické podnikové vzdělávání pracovníků	36
3.4. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků	37
3.5. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků	39
3.6. Personální útvar při rozvoji pracovníků	40
3.6.1. <u>Úloha personalistů při zvyšování kvalifikace zaměstnanců</u>	40
3.6.2. <u>Vztah podnikového vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem</u>	41
3.7. Metody vzdělávání	43
3.7.1. <u>Metody vzdělávání zpravidla používané na pracovišti</u>	43

3.7.2.	<u>Metody vzdělávání zpravidla používané jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště</u>	44
3.7.3.	<u>Metody vzdělávání zpravidla používané mimo pracoviště</u>	46
3.8.	Vyhodnocování výsledků vzdělávání	47
3.9.	Mezinárodní perspektivy školení, orientace a rozvoje zaměstnanců	49
4.	Zhodnocení stávajícího stavu a zpracování návrhů řešení – praktická část	50
4.1.	Vyhodnocení nákladů vzdělávání a rozvoje pracovníků ECH v letech 1997 – 2000	50
4.2.	Kladné a záporné stránky současného stavu rozvoje pracovníků ECH	53
4.2.1.	<u>Vyjmenování a zhodnocení kladných stránek výchovy zaměstnanců ECH</u>	53
4.2.2.	<u>Zhodnocení záporných stránek výchovy zaměstnanců ECH a návrhy řešení</u>	57
4.3.	Personální informační manažerský systém PersIMS	63
4.3.1.	<u>Úvod</u>	63
4.3.2.	<u>Personální modul</u>	63
4.3.3.	<u>Modul Výchova a vzdělávání</u>	65
4.3.3.1.	Formulář Kariéra	65
4.3.3.2.	Formulář Absolvované školy	66
4.3.3.3.	Formulář Absolvované vzdělávání	67
4.3.3.4.	Formulář Požadavky na vzdělávání	68
4.3.3.5.	Formulář Výjimky ze vzdělávání	69
4.3.3.6.	Formulář Hodnocení profesní způsobilosti	69
4.3.4.	<u>Modul Kurzy</u>	70
4.3.4.1.	Katalog kurzů	70
4.3.4.2.	Seznam požadavků	71
4.3.4.3.	Akce	72
4.3.5.	<u>Závěr</u>	72

4.4. Hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků ECH a návrhy řešení	72
5. Závěr	77
Seznam literatury	78
Seznam příloh	79

1. Úvod

Intenzivní technický rozvoj přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie, požadavky trhu na celkovou úroveň výrobků a služeb (kvalita, technická úroveň, atd.) a také probíhající globalizace způsobují, že podniky musí čelit mezinárodnímu trhu a silící konkurenci. Proto, aby se současná firma udržela, musí mít nejen moderní zařízení, dostatek finančních prostředků, ale hlavně schopné a vzdělané lidi.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Už dávno pominuly doby, kdy si člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v dnešní společnosti stává celoživotním procesem. Celosvětová konkurence vyvolává mezi pracovníky větší zájem o průběžné vzdělávání ve snaze vyrábět moderní výrobky a nabízet každoročně kvalitnější služby. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce.

Z tohoto důvodu jsem si za téma mé diplomové práce zvolila právě podnikovou výchovu pracovníků v organizaci Elektrárna Chvaletice.

Práce se skládá ze tří hlavních částí. V první části popisuji stávající stav výchovy pracovníků v ECH, tedy jak tam probíhá celý proces vzdělávání v současné době. Druhá část se zabývá teoretickými východisky k tomuto tématu a konečně ve třetí části se věnuji zhodnocení současného stavu rozvoje pracovníků a návrhů na jeho zlepšení.

2. Popis současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti ECH

2.1. Představení firmy ČEZ, a.s., Elektrárna Chvaletice

Elektrárna Chvaletice je nejvýznamnějším výrobcem elektrické energie ve východočeském regionu a je jednou z organizačních jednotek elektrárenské společnosti ČEZ, a.s. Byla postavena v letech 1971 – 1979 na pozemku bývalých Mangano-kyzových závodů. Kromě výroby elektrické energie dodává ECH teplo pro přilehlé závody (EGO, a.s., Eichenauer, s.r.o., ČSPL, a.s.).

Elektrárna má instalovány čtyři výrobní bloky, každý o výkonu 200 MW, jejichž součástí je kotel, kde je spalováno hnědé uhlí, které je dopravováno ze severních Čech. Z ekonomických důvodů byla v roce 1996 stávající doprava paliva po Labi nahrazena železniční dopravou.

Po celou dobu své existence ECH dbá na to, aby byl její provoz v souladu s platnými zákony o ochraně životního prostředí. Elektrárna má velmi pečlivě propracovaný ekologický program, který se skládá, mimo jiné z opatření snižování množství látek znečišťujících ovzduší, včetně tuhých emisí. Koncem roku 1998 byl dokončen finančně velmi náročný projekt odsíření elektrárny, kdy dochází k zachycení oxidu siřičitého s účinností až 97 %.

Na podporu vysoké spolehlivosti a pružnosti výroby a prohloubení vnitřního pořádku ve firmě, vedení elektrárny vyhlásilo tři politiky, které jsou závazné pro zaměstnance všech úrovní:

1. **Politika jakosti** – hlavním cílem ECH je naplnit svoji vizi, to znamená, aby byla spolehlivým, pružným a úsporným zdrojem elektrické energie a tepla s minimálním zatížením životního prostředí a dodržování zásad BOZP.

2. **Environmentální politika** – hlavním cílem ECH je zajištění výrobního programu s minimálním zatížením životního prostředí.
3. **Politika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** – hlavním cílem je zajistit pozitivní přístup všech zaměstnanců elektrárny k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a umožnit jim provádění jejich pracovních činností bezpečně s minimálními riziky.

Původně ECH patřila pod Elektrárny východních Čech, ale v roce 1992 vznikla společnost ČEZ, a.s., která se stará skoro o všechny elektrárny v České republice. Vznikem této společnosti postupně docházelo k velkým organizačním změnám. Hlavním cílem bylo snížit počet zaměstnanců a ušetřit tak vysoké náklady spojené s jejich péčí. Došlo tak k pozvolné privatizaci úseků elektráren, které nebyly přímo spojeny s výrobou elektrické energie (např. stravování, údržba, úklid, vrátnice atd.). Privatizace vyvolala propouštění nadbytečných vedoucích pracovníků a od roku 2001 dochází pomalu k centralizovanému řízení elektráren ČEZem. To znamená vznik detašovaných pracovišť, která přijímají úkoly z centrály v Praze. Od roku 1992 se snížil počet zaměstnanců ČEZ, a.s. přibližně z 16 500 na 7 500 pracovníků. Tato redukce postihla i ECH, která má v současné době asi 283 zaměstnanců.

2.2. Vysvětlení základních pojmů

Školitel – zaměstnanec, který metodicky vede zacvičovaného ke složení příslušné zkoušky a naplnění kvalifikační způsobilosti.

Garant zácviku – odpovídá za průběh a výsledek zácviku, je to zpravidla přímý nadřízený zaměstnanec, nebo směnový inženýr.

Smlouva o zaškolení – dokument, kterým se školitel zavazuje nad rámec svých pracovních povinností zaškolit nového zaměstnance na pracovní místo ve stanoveném termínu.

Zácvikový plán – prostředek pro určení aktivit, kterými musí projít nový či přeřazený zaměstnanec před plnohodnotným výkonem práce.

Základní příprava – fáze přípravy, jejímž cílem je splnění kvalifikačních požadavků tak, aby zaměstnanec mohl samostatně pracovat na příslušném pracovním místě.

Periodická příprava – fáze přípravy, jejímž cílem je udržování, obnovování a prohlubování odborné způsobilosti zaměstnance k výkonu pracovní činnosti.

2.3. Pravomoc a odpovědnost vedoucího personálního odboru při rozvoji zaměstnanců v ECH

Pravomoc:

- vyžadovat od vedoucích zaměstnanců podklady k sestavení rozpočtu vzdělávání,
- navrhopvat změny v koncepci vzdělávání, směřující k vyšší kvalitě a efektivnosti v pracovní činnosti zaměstnanců,
- vybírat vzdělávací aktivity nebo školitele z externích firem, případně z vlastních odborníků,
- kontrolovat účinnost systému přípravy a vzdělávání zaměstnanců z pohledu naplnění požadavků deklarovaných v dokumentech k zajištění jakosti, aj.

Odpovědnost za:

- vytvoření systému přípravy a vzdělávání v souladu s požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců,
- zajišťování přípravy pro zaměstnance k udržení, prohloubení, popřípadě zvýšení kvalifikace,
- sestavování ročních rozpočtů vzdělávání a jejich dodržování,
- vytváření a aktualizaci databázových souborů o vzdělávání a kvalifikaci zaměstnanců,
- plnění funkce garanta jazykové přípravy v rozsahu činností definovaných řídicím postupem,

- zpracování seznamů účastníků jazykové přípravy,
- dohled nad průběhem vzdělávání pracovníků, aj.

2.4. Systém přípravy a vzdělávání zaměstnanců ECH

Cílem systému přípravy a vzdělávání zaměstnanců ECH je zabezpečit odborně způsobilé zaměstnance v souladu s Katalogem kvalifikačních požadavků ECH (KKP) pro každý proces, činnost a pracovní místo. Dosažení tohoto trvalého stavu se realizuje následujícími cestami:

- výběrem a rozmístěním odborně způsobilých zaměstnanců na příslušná pracovní místa,
- zabezpečením základní a periodické přípravy pro příslušné profese v souladu s platnou legislativou,
- systémem pravidelného hodnocení zaměstnanců,
- zvyšováním kvalifikace vybraných zaměstnanců,
- personálním plánováním a výchovou personálních rezerv.

Souhrnnou identifikací skutečných kvalifikačních požadavků pro pracovní místa v ECH je Katalog kvalifikačních požadavků, který se stává výchozí normou pro zpracování diferencovaného programu školení každého zaměstnance, jehož cílem je odstranění rozdílů mezi dosud získanou a katalogem stanovenou způsobilostí.

2.4.1. Základní příprava

Cílem základní přípravy (viz. příloha č. 3) je získání, prohloubení a doplnění vědomostí, dovedností a návyků zaměstnance o specifické znalosti a praktické zkušenosti tak, aby zaměstnanec splňoval kvalifikační požadavky pro příslušné pracovní místo a mohl samostatně vykonávat pracovní činnost v souladu s popisem pracovního místa. Základní příprava se prolíná s adaptačním procesem.

2.4.1.1. Adaptační proces

Adaptační proces zaměstnance začíná bezprostředně po podpisu pracovní smlouvy a je z pravidla tříměsíční. Jeho cílem je seznámit zaměstnance s pracovním prostředím a začlenit ho co nejrychleji do pracovního procesu.

Zaměstnanec přijatý do pracovního poměru absolvuje:

- Vstupní instruktáž BOZP a PO, kterou provede bezpečnostní technik a technik PO ihned po nástupu.
- Vstupní školení BOZP na pracovišti provádí nadřízený zaměstnanec na místě výkonu pracovní funkce, jedná se o teoretické i praktické poučení o zásadách bezpečnosti práce, hygienických požadavcích a ochranných pomůckách.
- Seznámení nového zaměstnance s jeho pracovištěm, pracovními podmínkami, činností útvaru atd.

2.4.1.2. Základní příprava zaměstnanců nepřetržitého provozu v obslužných a řídicích profesích

Tato základní příprava má za úkol připravit zaměstnance po odborné stránce pro výkon činností na příslušném pracovním místě. Příprava k provedení závěrečné provozní zkoušky má za úkol dovést zaměstnance k úspěšnému složení provozních zkoušek, popř. zvládnutí dané problematiky.

a) Příprava k provedení závěrečné provozní zkoušky (zácvik)

Zácvik je řízen přímým vedoucím zaměstnancem a referentem přípravy a vzdělávání zaměstnanců (PaV) z personálního odboru. Na základě rozhodnutí o přípravě zaměstnance, je sepsána *smlouva o zaškolení* (viz. příloha č. 1) mezi zacvičovaným, školitelem a garantem zácviku. Zacvičovanému je předán *zácvikový plán* (viz. příloha č. 2), který termínově stanoví oblasti znalostí, které si má zacvičovaný osvojit. Pro zácvik operátorů

bloku a další obslužné profese jsou stanoveny konkrétní soubory okruhů otázek, které zacvičovaný obdrží společně se *zácvikovým plánem*. Za řádný průběh přípravy pro provedení provozní zkoušky zodpovídá z povahy své funkce *garant zácviku*. Kontrolou dodržování časových termínů i metodiky přípravy je pověřen *referent PaV*. Pokud zacvičovaný složí *závěrečné provozní zkoušky* na pracovní místo, může dané činnosti *vykonávat samostatně* v plném rozsahu.

b) Provádění závěrečné provozní zkoušky

Základní příprava je zakončena *závěrečnou provozní zkouškou*, která prověřuje a potvrzuje schopnost zaměstnance obsluhovat příslušné zařízení, popř. provádět předepsané manipulace. Tyto zkoušky se v ECH provádí komisionálně, přítomni musí být alespoň tři zaměstnanci zodpovědní za příslušné zkoušené oblasti. Členem komise je vždy vedoucí oddělení (2110 – Řízení směnového provozu), nebo jím pověřený zástupce. Vhodně kladené otázky mají prověřit úroveň znalostí zkoušeného. Po složení zkoušky je sepsán protokol o zkoušce, a to i v případě neúspěšně vykonané zkoušky. Při hodnocení i jedné z částí zkoušky stupněm nevyhověl, opakuje v určeném termínu zacvičovaný zkoušky v plném rozsahu.

Po složení příslušných provozních zkoušek, jsou-li provedeny všechny administrativní úkony, může zacvičovaný v plném rozsahu vykonávat funkci, na niž byl zacvičován, je však třeba po nutnou dobu dbát na dostatečný odborný dohled a pověřovat jej úkoly, které nepřevyšují jeho úroveň provozních zkušeností. Toto je v plné kompetenci a odpovědnosti přímého nadřízeného zaměstnance.

c) Odměna za zácvik

Za přípravu zacvičovaného ke složení závěrečné provozní zkoušky pro určité pracovní místo náleží zacvičujícímu odměna za zácvik na základě předchozího sepsání smlouvy o zaškolení.

Podmínky pro výplatu odměny za zácvik provozního personálu

1. Odměnu navrhuje příslušný vedoucí na základě úspěšného složení předepsaných zkoušek. Při stanovení výše odměny, limitované maximální částkou (viz. příloha č. 4), přihlédnou vedoucí ke kvalitě zácviku a dodržení časového harmonogramu.
2. Úplnost předložených dokladů (zácvikový plán, protokol o zkoušce, smlouva o zaškolení) a krytí mzdovými prostředky potvrzuje vedoucí personálního odboru.
3. Vyplacení odměny schvaluje ředitel organizační jednotky, popřípadě jeho zástupce.

d) Okruhy přípravy provozních zaměstnanců

Pro provozní účely ECH se stanovují tyto *okruhy přípravy* provozních zaměstnanců:

- Technicko – řídicí (např. vedoucí dílen, mistři),
- Obsluha specializovaného pracoviště- velínu (např. operátoři, obsluhy velínu),
- Strojní (např. strojní obsluhy dílčích částí technologických okruhů, zámečníci),
- Elektro,
- Měření a regulace,
- Chemie.

2.4.1.3. Základní příprava ostatních zaměstnanců v denním provozu

Základní příprava zaměstnanců v denním provozu má za úkol připravit zaměstnance po odborné stránce pro výkon činností na příslušném pracovním místě. Zacvičovanému je předán zácvikový plán, který termínově stanoví oblast znalostí, které má zacvičovaný zvládnout. Zácvikový plán může stanovit i odborné stáže v útvech, se kterými pracovní místo, na které se daný zaměstnanec připravuje, spolupracuje. Za řádný průběh zácviku zodpovídá z povahy své funkce garant zácviku. Kontrolou časových termínů i metodiky je pověřen referent PaV. Zácvik je ukončen složením zkoušky z odborné způsobilosti k výkonu činností na příslušném pracovním místě.

2.4.1.4. Zajištění základní přípravy

Základní příprava probíhá v souladu s individuálně zpracovaným zácvikovým plánem v následujících krocích:

1. Teoretická příprava

- odborné konzultace se zaměstnancem, zodpovědným za zácvik
- odborné konzultace s nadřízeným zaměstnancem
- samostudium – provozních pravidel, místních provozních předpisů, popisů zařízení, výkresů zařízení, legislativy apod.
- průběžné ověřování a vyhodnocování získaných znalostí

2. Praktická příprava

- praktická část zácviku na jednotlivých částech zařízení pod dohledem
- samostatné obsluhování vybraných částí zařízení pod dohledem
- zácvik na konkrétním pracovním místě v předepsaném rozsahu dle norem, platné legislativy a postupů zajištění jakosti
- praxe u zaměstnavatele v určeném rozsahu s následným přezkoušením před komisí zaměstnavatele

Část základní přípravy teoretické i praktické, může být zajištěna dodavatelským způsobem:

- vysláním zaměstnance do školícího střediska,
- absolvováním odborného kurzu, který se uskuteční v organizační jednotce ECH,
- přípravou a vykonáním zvláštní odborné zkoušky před akreditovanými zkušebními orgány.

3. Vyhodnocení základní přípravy

Vyhodnocení zácviku před uplynutím sjednané zkušební doby provede přímý nadřízený zaměstnanec. U nově přijatého zaměstnance rozhodne, zda zaměstnanec vyhovuje a zůstane na pracovním místě, na které byl přijat, případně navrhne ukončení pracovního

poměru ve zkušební době. S tímto hodnocením seznámí zaměstnance a vedoucího personálního odboru.

2.4.1.5. Ukončení základní přípravy

Podle způsobu realizace základní přípravy jsou získané znalosti, zkušenosti, návyky a dovednost ověřeny testem nebo zkouškou před komisí. Doklady, osvědčující odbornou způsobilost zaměstnanců, budou vždy předávány příslušným řídicím zaměstnancem na personální odbor k archivaci:

- **Osvědčení o absolvování přípravy** – doklad vydaný školícím zařízením, osvědčující odbornou způsobilost zaměstnance, získanou v dané fázi přípravy a podmiňující další průběh přípravy nebo zařazení na pracovní místo.
- **Protokol o zkoušce** se záznamem výsledku a vyhodnocením zkoušky komisí. Komise pro tento účel je operativně ustavena z přímého vedoucího zaměstnance a jeho nadřízeného.

2.4.1.6. Pověření k výkonu pracovní činnosti

Je to doklad vydaný zaměstnavatelem, který opravňuje zaměstnance vykonávat určité pracovní činnosti na základě ověření odborné a zdravotní způsobilosti. Jmenovité pověření je vydáváno zaměstnancům v případech, ve kterých to ukládá legislativa.

2.4.2. **Periodická příprava**

Periodická příprava slouží k udržování, obnovování a prohlubování odborné způsobilosti zaměstnance k výkonu dosud vykonávané pracovní činnosti. Zahrnuje veškerá školení a zkoušky opakovacího charakteru, které vyplývají z požadavků:

- bezpečnosti a hygieny práce, systém environmentálního managementu, jakosti,

- kvalifikačních předpokladů pro výkon pracovního místa,
- vyhlášek, předpisů a pravidel, technických norem a zákonných ustanovení, interní dokumentace ČEZ, a.s.

Přezkušování provádí odpovědní zaměstnanci ECH, v některých případech za přítomnosti externích dodavatelů.

2.4.2.1. Absolvování periodického školení a přezkoušení

Periodická příprava navazuje na základní přípravu, ve které byla získána příslušná profesní kvalifikace. Do této přípravy jsou podle specializace zařazeni:

- zaměstnanci ECH s kvalifikací podléhající obnově dle příslušné legislativy,
- noví zaměstnanci, kteří příslušnou kvalifikaci získali před nástupem do ECH,
- všichni zaměstnanci – pro ověřování znalostí BOZP, hygienických předpisů a EMS.

2.4.2.2. Zajištění periodické přípravy

Periodické proškolení a ověřování znalostí se uskutečňuje v intervalech, stanovených příslušnou legislativou, zpravidla 1 x za 12 – 36 měsíců, a to:

1. Dodavatelským způsobem

- vysláním do školicího střediska
- absolvováním periodického proškolení a přezkoušení v ECH před lektorem s platným odborným oprávněním

2. Zkouškou před komisí

- zkušební komise pro jednotlivé profese je operativně ustanovena podle příslušné odbornosti a nadřízenosti a je zpravidla tříčlenná

- ze souboru požadavků pro příslušná technologická zařízení, které zpracuje správce zařízení a schválí garant přípravy

2.4.2.3. Ukončení periodické přípravy

Periodická příprava je ukončena vydáním dokladů, potvrzujících absolvování dané přípravy, a jsou to:

- *osvědčení o odborné způsobilosti,*
- *protokol o zkoušce,*
- *prezenční listina a test.*

Z těchto podkladů referent PaV zpracuje přehled o příslušné odborné způsobilosti zaměstnanců s vyznačením datumu přezkoušení a doby platnosti.

2.4.3. **Ostatní příprava**

Do ostatní přípravy patří **příprava k integrovanému systému řízení jakosti**, která probíhá při vydávání nových nebo revidovaných dokumentů a týká se všech zaměstnanců ECH. Její realizaci provádějí přímí nadřízení zaměstnanci. Kromě již zmiňované přípravy sem též patří **příprava vyplývající z vnějších předpisů, pravidel a norem**, která probíhá při vydávání nových vnějších právních předpisů a pravidel, technických předpisů a norem ve formě jednorázových i periodických školení, stáží, seminářů či konferencí. Realizaci, zpravidla dodavatelsky, zajišťuje referent PaV.

2.4.4. Zvyšování kvalifikace vybraných zaměstnanců

Do tohoto typu přípravy jsou vybíráni zaměstnanci úspěšní v ostatních typech přípravy a zaměstnanci s dobrými pracovními výsledky. Zařazení do přípravy navrhuje příslušný vedoucí a každý případ individuálně projednává porada vedení ECH.

2.4.5. Výchova personálních rezerv a plánování vzdělávacích aktivit

Úkolem přípravy personálních rezerv ECH je na základě morálních vlastností a odborných výsledků zaměstnanců vytipovat a následně připravit skupinu zaměstnanců pro výkon vyšší funkce v souladu s výhledem personálních potřeb.

Personální plánování v oblasti vzdělávání vychází ze sledování stavu kvalifikační způsobilosti zaměstnanců ECH. Výstupem je roční plán vzdělávacích aktivit, ve kterém jsou zpracované aktuální potřeby organizace na výchovu a vzdělávání.

2.5. Oblasti přípravy a vzdělávání zaměstnanců ECH

V Elektrárně Chvaletice lze výcvik a udržování kvalifikační způsobilosti rozdělit do následujících několika specifických oblastí.

2.5.1. Oblast odborné přípravy technického charakteru

Do této oblasti patří zejména základní odborná příprava zakončená úřední nebo jinou zkouškou podle zvláštních předpisů, vedoucí k získání dovedností a návyků o specifické znalosti a praktické zkušenosti pro splnění podmiňujících kvalifikačních požadavků.

Zahrnuje:

- odbornou přípravu řídicího operativního personálu klasických elektráren,
- kurzy pro výkon inženýrsko-investorských činností,
- odbornou přípravu obslužného personálu (např. kurzy sváření, pro jeřábíky, pro řidiče, pro strojníky stavebních strojů, pro hasiče atd.).
- kurzy v oblasti BOZP, PO, EMS a jakosti.

2.5.2. Oblast počítačového vzdělávání

Tato oblast se zabývá přípravou pro zdokonalení uživatelských znalostí a dovedností, realizovaných formou kurzů pro práci se softwarovými produkty, které užívá zaměstnavatel.

Patří sem:

- základní a nástavbové počítačové kurzy uživatelů KSYS 96,
- kurzy pro specialisty a technické pracovníky v oblasti informatiky,
- školení zalců ISE,
- školení koncových uživatelů ISE,
- školení uživatelů jednotných informačních systémů ČEZu, ad.

2.5.3. Oblast odborné přípravy netechnického charakteru

Do oblasti odborné přípravy netechnického charakteru patří příprava pro získání specifických informací z následujících oborů:

- účetnictví a daně,
- financování a rozpočtování (finanční předpisy, řízení rizik a pojistná matematika),
- obchodování a marketing,
- obchod s elektřinou a teplem (trh, průzkumy, tvorba cen apod.),
- správa majetkových účastí,

- kurzy z oblasti práva,
- kurzy sekretářek a administrativy, aj.

Podnět k realizaci vzdělávací aktivity dává vedoucí personálního odboru. Účastník je povinen po návratu seznámit s obsahem vzdělávací aktivity příslušné spolupracovníky a zpracovat hodnocení vzdělávací aktivity.

2.5.4. Oblast přípravy k jakosti, EMS a bezpečnosti, audit, kontroling

Tato oblast zahrnuje přípravu přímo vedenou odborem jakosti v návaznosti na aktuální realizované programy jakosti. Patří sem hlavně:

- kurzy auditorů,
- kurzy v oblasti zabezpečení jakosti – pro specialisty a technické pracovníky mimo oblast jakosti (základy systému jakosti, standardy a normy jakosti, aplikace jakosti...)

2.5.5. Oblast manažerské přípravy

Je to příprava všech zaměstnanců v úrovni řízení, obsahově členěné pro zaměstnance v různém stupni řízení (TOP, střední a líniový management). Tématicky zaměřeno zejména na oblasti strategického řízení, plánování, manažerské práce, vedení lidí, personální minimum, ekonomické minimum, sociálně psychologický výcvik a komunikační dovednosti. Zejména opakované kurzy manažerské přípravy mají z části pracovní a vývojový charakter.

2.5.6. Oblast jazykové přípravy

Cílem jazykové přípravy v podmínkách ČEZ, a.s., je získání potřebných obecných i odborných aktivních znalostí anglického jazyka u zaměstnanců s podmiňující jazykovou

způsobilostí pro výkon pracovní činnosti a těch zaměstnanců, u nichž se předpokládá základní komunikační dovednost v souladu s katalogem kvalifikačních požadavků ECH.

2.5.6.1. Zásady jazykové přípravy

Systém jazykové přípravy vychází z následujících zásad:

1. Do jazykové přípravy jsou zařazeni zaměstnanci, u nichž je znalost anglického jazyka jednou z podmiňujících kvalifikačních způsobilostí pro výkon pracovního místa.
2. Příslušní vedoucí sestaví návrhy seznamů zaměstnanců pro jazykové kurzy a garant jazykové přípravy sestaví výsledný seznam zaměstnanců ECH, kteří se jazykové výuky budou v daném časovém období účastnit.
3. Všichni účastníci jazykové přípravy jsou povinni se účastnit jazykové přípravy včetně testů v rozsahu a termínech určených garantem.
4. Získání požadované úrovně jazykové způsobilosti bude u zaměstnanců odměňovaných smluvním platem jedním z kritérií roční odměny, u zaměstnanců odměňovaných tarifem přihlédne nadřazený k této skutečnosti při stanovování motivační složky mzdy.
5. Jednacím jazykem pro styk se zahraničními partnery je v ČEZ, a.s. anglický jazyk. Jazyková příprava v ostatních jazycích je podporována ve výjimečných případech, pouze při prokazatelné potřebě jazyka při výkonu pracovní činnosti pro ECH.
6. Od kvalifikačního požadavku jazykové přípravy mohou být zproštěni zaměstnanci starší 50 let, a to na vlastní písemnou žádost, kterou schvaluje ředitel závodu....

2.5.6.2. Jazyková příprava zaměstnanců s jazykovou způsobilostí na úrovni podmiňujícího kvalifikačního předpokladu

1. Výuka je realizována ve dvou stupních:

- **Stupeň 1a** – cílová znalost „*velmi pokročilý*“ – test TOEIC a jazyková příprava se skládá z fáze základní, rozvojové a udržovací.
- **Stupeň 1b** – cílová znalost „*pokročilý*“ – příslušný test TOEIC a jazykové příprava se skládá z fáze základní a udržovací.

2. Jazyková příprava zaměstnanců s jazykovou způsobilostí na úrovni podmiňujícího kvalifikačního předpokladu se skládá ze tří fází:

- **základní fáze přípravy:** Zaměstnanci s cílovou znalostí jazyka „*pokročilý*“ zakončí tuto fázi absolvováním testu TOEIC pro tuto úroveň. Příprava probíhá v ČR po dobu nejdéle 3 roky.
- **rozvojová fáze přípravy:** Bezprostředně navazuje na fázi základní přípravy. Probíhá v zahraničí v maximální délce 4 týdnů. Zaměstnanci s cílovou znalostí jazyka „*velmi pokročilý*“ zakončí tuto fázi složením testu TOEIC pro tuto úroveň.
- **udržovací fáze přípravy:** Probíhá v ČR zpravidla ve formě soustředění 1x ročně. Tato fáze je zaměřena především na rozvoj komunikativních dovedností. Zaměstnanec prokazuje udržení požadované jazykové způsobilosti jednou za 4 roky složením testu TOEIC.

3. Vstupní úroveň jazykových znalostí zaměstnanců zařazených do jazykové přípravy bude identifikována jednotným testem. Jazyková příprava pro úroveň nižší než „*středně pokročilý*“ probíhá bez finanční účasti ČEZ, a.s.

2.5.6.3. Jazyková příprava pro vybrané zaměstnance s cílovou znalostí jazyka na úrovni základních komunikačních dovedností

Cílem této jazykové přípravy je získání základní komunikační dovednosti (ZKD). Účast v této přípravě zaměstnavatel příslušným zaměstnancům ukládá předáním studijního plánu resp. rozvrhu. Tato příprava probíhá ve dvou fázích:

- **základní fáze přípravy:** výuka probíhá v rozsahu do 2 vyučovacích hodin týdně ve skupinách až do dosažení požadované znalosti nejdéle však po dobu 2 let. Účastníci absolvují 2 x ročně test TOEIC.
- **udržovací fáze přípravy:** je zaměřena především na rozvoj komunikativních dovedností zaměstnance a rozšiřování slovní zásoby. Výuka probíhá v rozsahu do 2 vyučovacích hodin týdně a účastník složí minimálně 1 x ročně test TOEIC.

Všichni účastníci této jazykové přípravy jsou povinni se zúčastnit vstupních rozřazovacích testů, které provádí garant jazykové přípravy nebo personální útvar ECH.

2.5.6.4. Odstoupení z přípravy

V průběhu prvních dvou měsíců po zahájení jazykové přípravy může zaměstnanec z přípravy odstoupit a studovat samostatně bez finanční účasti zaměstnavatele. Tuto skutečnost je však povinen oznámit vedoucímu personálního odboru písemnou formou. Odstoupením zaměstnance z jazykové přípravy se neruší povinnost plnění příslušné úrovně kvalifikačního požadavku jazykové přípravy.

2.5.6.5. Vyřazení z přípravy

O vyřazení zaměstnance z jazykové přípravy rozhodne vedoucí personálního odboru v následujících případech:

- Účast nižší než 50 % (vyhodnocuje se každé tři měsíce kumulativně od počátku přípravy v daném školním roce). Výjimkou je neúčast z důvodu dlouhodobé nemoci nebo služební cesty. V případě extrémního pracovního vyčerpání účastníků jazykové přípravy lze písemnou žádostí příslušného vedoucího odboru podmíněčně přípravu přerušit.
- Na základě doporučení lektora v případech, kdy zaměstnanec dlouhodobě nevykazuje nárůst znalostí.
- Pokud zaměstnanec nesloží ve stanoveném termínu zkoušku.

2.5.6.6. Stupně a rozsah jazykové přípravy

Jazyková příprava probíhající v ECH má tyto formy:

Individuální výuka

Výuka probíhá způsobem „one to one“ v rozsahu 2 vyučovacích hodin týdně. Účastníci se jí zaměstnanci zařazení na pracovní místo s cílovou jazykovou způsobilostí 1a (velmi pokročilý) a 1b (pokročilý). Výuka je prováděna i v rámci pracovní doby. Dle úrovně znalostí zaměstnance jsou pro výuku využívány také intenzivní vícedenní jazykové kurzy. Podmínkou pro absolvování vyšší úrovně kurzu je úspěšné složení testu ze znalostí kurzu předchozího.

Skupinová výuka

Tohoto způsobu výuky se účastní zaměstnanci zařazení na pracovní místo s cílovou jazykovou způsobilostí na úrovni – základní komunikační dovednost. Výuka probíhá zpravidla v 5 – 8 členných skupinách dle dosažené úrovně znalosti cizího jazyka v rozsahu 2 vyučovacích hodin týdně. Výuka může být výjimečně prováděna i v rámci pracovní doby. Pro zvýšení efektu výuky mohou být zaměstnanci zařazení na základě prokázaných znalostí i do vícedenních jazykových kurzů.

Mimopracovní skupinová výuka

Zaměstnanci, kteří nejsou zařazeni do jazykové přípravy, ale je předpoklad vzhledem k jejich schopnostem, že úspěšně zvládnou výuku, mohou být se souhlasem přímého nadřízeného zařazeni do kurzu anglického jazyka, který je prováděn ve skupině a zásadně v mimopracovní době. Maximální počet takto současně pracujících skupin je 1.

2.5.6.7. Hodnocení výsledků jazykové přípravy, úloha centra přípravy a vzdělávání

Nejméně jedenkrát za půl roku jsou znalosti zaměstnance ověřovány zkušebním testem, který navrhuje a vyhodnocuje garant jazykové přípravy. Podmínkou pro účast ve vyšší úrovni kurzu a před každým externím intenzivním kurzem účastník potvrdí znalosti v testu. Za splnění úkolů zaměstnance vyplývajících z jazykové přípravy odpovídá přímý nadřízený zaměstnance.

Výsledky a hodnocení jazykové přípravy jsou zasílány řediteli CPV k posouzení efektivnosti jazykové přípravy jedenkrát ročně. Na základě tohoto hodnocení uvolňuje centrum přípravy a vzdělávání prostředky pro jazykovou přípravu vybraných zaměstnanců v dalším roce studia. CPV si vyhrazuje možnost ověření jazykové způsobilosti u všech účastníků hrazené jazykové přípravy.

2.5.6.8. Odborné a organizační zajištění jazykové přípravy

1. Jazykovou přípravu podle tohoto řídicího postupu organizuje, centrálně koordinuje a smluvní vztahy uzavírá garant jazykové přípravy, popř. organizační jednotka se souhlasem garanta. Organizační podporu zejména v základní fázi jazykové přípravy a v jazykové přípravě zaměstnanců s jazykovou způsobilostí na úrovni základní komunikační dovednosti plní personální odbor.

2. Pro ověřování znalostí složením testu jsou stanoveny vždy dva termíny (řádný a náhradní).
3. Pokud se zaměstnanec k testu nedostaví z vážných důvodů definovaných jako překážky v práci, uvedených v platné kolektivní smlouvě nebo ze závažných pracovních důvodů (písemně potvrzených nadřízeným), absolvuje tento test v individuálním termínu, nejpozději do 2 měsíců po skončení dané fáze přípravy.
4. Pokud se zaměstnanec nedostaví k testu ani v jednom termínu bez sdělení důvodu, popř. u zkoušky neuspěje ani v jednom termínu, složí tuto zkoušku v individuálním termínu na vlastní náklady, nejpozději do 4 měsíců po skončení dané fáze přípravy.
5. Každý zaměstnanec je po absolvování testu informován o jeho výsledku. Po úspěšném absolvování příslušné fáze přípravy získá zaměstnanec osvědčení vystavené garantem jazykové přípravy.
6. Jestliže zaměstnanec ve stanoveném termínu nesloží test a netrvají-li výše uvedené překážky v práci, může zaměstnavatel uplatnit některé z následujících sankcí:
 - zaměstnanec je z jazykové přípravy vyřazen a jeho jednání je zaměstnavatele chápáno jako porušení pracovní kázně se všemi důsledky,
 - zaměstnavatel zastaví pracovní úlevy a hmotné zabezpečení,
 - zaměstnanec je sankcionován v příslušných složkách mzdy,
 - zaměstnanci vázaní dohodou o prohloubení kvalifikace zaplatí zaměstnavateli náklady vynaložené na jejich jazykovou přípravu.
7. Výuka probíhá výše stanovenými způsoby v areálu ECH, případně v místě dohodnutém s odborným lektorem. Učebnice, slovníky, další odbornou literaturu a psací potřeby si na základě doporučení lektora zajišťují účastníci jazykové přípravy na své náklady.

3. Podnikové vzdělávání a rozvoj pracovníků – teoretická část

Požadavky trhu pracovních sil na schopné odborníky stále rostou a přitom mnohdy přicházejí mladí lidé ze škol nepřipraveni, často i se závažnými nedostatky v základním vzdělání. V souvislosti s nedostatkem schopných pracovníků, nemohou organizace očekávat, že k pokrytí jejich nároků na pracovní sílu postačí pouhé řízení procesů externího náboru, výběru a propouštění. Největší pozornost musí být věnována pracovníkům poté, kdy vstoupí do organizace. Je třeba jim poskytnout zkušenosti, výcvik a školení, které je připraví na měnící se pracovní role v budoucnosti.[6]

3.1. Pojetí podnikového vzdělávání

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v současné společnosti stává celoživotním procesem.[2] Aby byl tento proces efektivní, musí program vzdělávání splnit řadu cílů. Za prvé, musí vycházet jak z podnikových potřeb, tak z potřeb jednotlivých zaměstnanců. Za druhé, cíle vzdělávání by měly jasně říci, které problémy budou řešeny. Za třetí, celé vzdělávání by mělo být založeno na správných teoriích učení. A konečně, vzdělávání je třeba vyhodnocovat a zjišťovat, zda vzdělávací program funguje a je efektivní z hlediska nákladů.[5]

Základním zákonem podnikání současnosti je *flexibilita a připravenost na změny*. A flexibilní a připravená na změny musí být v první řadě podniková pracovní síla. A tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce.[2]

Intenzivní technický rozvoj přinášející nové objevy, rychle se měnící technologie a požadavky trhu na kvalitu a technickou úroveň výrobků a služeb prostě vyžadují, aby si pracovníci osvojovali nové znalosti a dovednosti a byli v každém okamžiku připraveni reagovat na nové úkoly.

Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností je hlavním úkolem podnikového vzdělávání pracovníků. Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

Podnik ovšem nezískává vždy takové nové pracovníky, kteří jsou již náležitě odborně připraveni okamžitě v plné míře vykonávat práci na pracovním místě, na něž byli přijati. Naopak, zpravidla je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti těchto nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa v podniku. Nové pracovníky tedy musí podnik doškolovat, přeškolovat, nebo je alespoň adaptovat na podnikové zvláštnosti, podnikový mechanismus a kulturu, tedy *orientace pracovníka*.

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 a vědomí, a tedy motivace pracovníka, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, které výrazně ovlivňují pracovní výkon.[2]

3.2. Vzdělávací aktivity a systém podnikového vzdělávání pracovníků

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.

Vzdělávací aktivity:

1. **Orientace** je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na podnik.[2] Má tři základní cíle – Jedním z nich je prosté seznámení s prací. Druhý cíl zahrnuje vytváření vztahů ke spolupracovníkům, včetně podřízených a nadřízených, a pochopení stylu práce firmy. Účelem je rozvíjet realistické pracovní očekávání a vytvořit pozitivní přístup k zaměstnavateli. Třetím cílem je formovat pocit sounáležitosti zaměstnanců s firmou tím, že se ukáže, jak jejich práce zapadá do rámce celé firmy.[6]
2. V případě **doškolování** (prohlubování kvalifikace) 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 apod. Doškolování je považováno jednak za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity podniku, jednak za nástroj zvyšující konkurenceschopnost podniku.[2]
3. **Přeškolování** (rekvalifikace) 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. V rámci podnikového vzdělávání pracovníků se odehrává jen ta část rekvalifikace, kterou iniciuje podnik.[2]

4. Oblast rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace) je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání. 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.[2]

V podnikovém systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení zaměstnanců.

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi.

Většina podniků ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání svých pracovníků trvalou pozornost, má vypracovanou svou vlastní koncepci vzdělávání, vyčleněnou skupinu lidí, kteří se touto problematikou zabývají, a má nezřídka i své vlastní vzdělávací instituce.[2]

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. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků, iniciujících podnikové vzdělávání a zajišťujících jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních i speciálních školicích programů, přiměřeně vybavených školicích zařízení či vhodných podmínek.[2]

Vlastní cyklus začíná zjištěním potřeby formování pracovních schopností pracovníků podniku, potom následuje fáze plánování vzdělávání během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, oblastí, obsahu a metod školení, apod.[2] Třetí fází je vlastní školení, což je systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou a požadavky na ně kladenými.[6] Poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.[2] Jelikož proces vzdělávání na sebe váže mnohdy vysoké finanční prostředky, pro podnik je potom tato fáze velmi důležitá, protože zhodnotí efektivnost realizovaného vzdělávacího programu.

Systematické podnikové vzdělávání pracovníků má mnoho předností. Jsou to především:

- Soustavně dodává podniku náležitě odborně připravené pracovníky bez mnohdy obtížného vyhledávání na trhu práce.
- Soustavně zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků.
- Je jedním z nejefektivnějších způsobů nalézání vnitřních zdrojů pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil.
- Průměrné náklady na jednoho školeného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Zlepšuje vztah pracovníků k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů. atd.[2]

3.4. Identifikace potřeby vzdělávání

Ke zjištění potřeb školení je nutno znát cíle organizace, provést analýzu práce, úkolů a úrovně znalostí, dovedností a schopností, a konečně analýzu personálního obsazení. Tento proces odhalí nedostatky, na něž je třeba se soustředit. V etapě zaměřené na přípravu školení jsou definované cíle uplatněny k výběru a konečné podobě vzdělávacího programu, podle něhož se realizuje školení. Posledním stupněm je fáze hodnocení. Jsou uplatňována kritéria, podle nichž se posuzuje, zda školení odpovídalo původně stanoveným záměrům.

Výsledek tohoto školení lze použít jako základ pro nové hodnocení potřeb vzdělávání, a tak celý proces pokračuje.[6]

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 požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn.[2] Zpravidla potřeba vzdělávání vzniká při přijetí složitější práce, která vyžaduje speciální znalosti, při změnách vyvolaných technickým rozvojem, změnou sortimentu výrobků, atd.

Možných zdrojů informací využitelných pro účely identifikace potřeby vzdělávání je tedy značné množství a jen zřídka lze bezpečně stanovit nějaké pořadí důležitosti jednotlivých faktorů určujících aktuální potřebu vzdělávání či perspektivní potřebu kvalifikace a vzdělávání v podniku.[2]

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. Údaje na základě analýzy podniku** – Analýza potřeb na úrovni organizace obsahuje vymezení širších záměrů organizace a vymezuje, jak může školení pomoci k jejich realizaci.[6] Patří sem údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, údaje o finančních a lidských zdrojích, atd. Významné místo tu mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby apod.[2]
- 2. Údaje získané analýzou pracovních míst a činností** – Patří sem popisy pracovních míst a jejich specifikace, ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. Jde v podstatě o jakousi inventuru pracovních úkolů a potřeby práce v podniku.[2] Vymezené přístupy k analýzám práce mohou poskytnout přímé informace o dovednostech nebo znalostech potřebných k plnění daných pracovních úkolů.[6]

3. Údaje o jednotlivých pracovnících – Jsou to údaje získané např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech, atd.[2] Jde o zkoumání individuálních charakteristik a jejich srovnávání s tím, co vyžaduje organizace. Hodnotící proces je pak logickým krokem ke zjištění rozdílů mezi požadovanými a skutečnými výkony.[6]

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

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů a postojů pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků,
- monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů, atd.

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.[2]

3.5. Plánování podnikového vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Hlavní iniciativu vyvíjí podniková rada společně s personálním útvarem, vyšším vedením a zvláštní komisí pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Podklady pro

identifikace potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a samotných pracovníků.[2]

Návrhy plánů podnikového vzdělávání, návrhy programů a rozpočtů se objevují již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání. Tyto návrhy se postupně upřesňují a upravují až vznikne skutečná podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále podrobně specifikuje, a vymezuje tak oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky školení a také časový plán.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky: Jaké školení má být zabezpečeno?, Komu?, Jakým způsobem?, Kým?, Kdy a kde?, Za jakou cenu?[2]

3.6. Personální útvar při rozvoji pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem, a proto na něj moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz. Tato personální činnost má velmi silné vazby i na většinu ostatních personálních činností.

3.6.1. Úloha personalistů při zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zájem o další zvyšování kvalifikace zaměstnanců je v moderní firmě nezbytnou součástí práce personalistů. Ve světě je obvyklé, že investice do vzdělávání zaměstnanců jsou jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku. (Skutečné náklady určené na další vzdělávání pracovníků se u progresivních firem chápou jako zdroj růstu a tedy jako investice.)

V praxi se setkáváme zpravidla se dvěma směry zajišťování zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání zaměstnanců:

- personalisté nabízejí ostatním manažerům a zaměstnancům různé druhy zvyšování kvalifikace pořádané specializovanými agenturami nebo vlastními silami,
- personalisté organizují různé formy dalšího vzdělávání podle specifických požadavků manažerů a zaměstnanců firmy.[3]

Personální útvar (v našich podmínkách často samostatný útvar podnikového vzdělávání pracovníků) v první řadě formuluje a navrhuje politiku a strategii podnikového vzdělávání pracovníků na základě provedené analýzy a zjištění potřeby vzdělávat pracovníky, a vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází systematického vzdělávání, iniciuje proces zkoumání potřeby vzdělávání, analyzuje potřebu vzdělávání, navrhuje program a rozpočet vzdělávání a plní další úkoly související s plánováním vzdělávání. Také zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště a kontroluje průběh procesu vzdělávání. V neposlední řadě též organizuje a metodicky vede vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu.[2] Zkrátka veškeré činnosti spojené se zvyšováním kvalifikace pracovníků podniku organizuje a zajišťuje personální útvar, na kterém je vzdělávací proces závislý.

3.6.2. Vztah podnikového vzdělávání pracovníků k jiným personálním činnostem

Jednou z mnoha funkcí personálního útvaru je i propojení podnikového vzdělávání pracovníků s ostatními personálními činnostmi a celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků a jeho plánování.[3]

Existence systematického podnikového vzdělávání pracovníků usnadňuje řešení řady problémů spojených s **personálním plánováním**, např. pokud jde o plánování pokrytí dodatečné potřeby pracovních sil z vnitřních zdrojů, plánování získávání a výběru

pracovníků a v neposlední řadě i pokud jde o plánování personálního a sociálního rozvoje pracovníků.[2] Proces plánování zaměstnanců pomáhá odhalovat chybějící dovednosti, které mohou být doplněny buď přijetím nových zaměstnanců, nebo postupným zdokonalováním dovedností stávajících pracovníků.[6]

Existence podnikových vzdělávacích programů může pomoci při **získávání pracovníků**. Ve světě je obvyklé, že pracovně atraktivnější bývají podniky, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti svého zaměstnance na podnikovém i mimopodnikovém trhu práce. Zmínku o možnostech podnikového vzdělávání tak můžeme najít v inzerátech nabízejících zaměstnání. Na druhé straně např. vnější podmínky získávání pracovníků může vyvolávat potřebu podnikového vzdělávání pracovníků a formovat jeho profil.[2]

Další personální činností, která se navzájem ovlivňuje s podnikovým vzděláváním je **výběr pracovníků**. A to protože dovoluje přijímat i uchazeče, kteří nejsou v plné míře odborně připraveni vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je to důležité zejména v situaci, kdy na trhu práce je nedostatek lidských zdrojů s požadovanými pracovními schopnostmi. Na druhé straně však vhodný výběr uchazečů může redukovat potřebu podnikového vzdělávání a ušetřit tak podniku nemalé náklady.[2]

Pokud jde o vztah k **hodnocení pracovníků**, pak je zřejmé, že podnikové vzdělávání napomáhá k dosažení lepšího pracovního výkonu, hodnocení pracovníků je pak významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících.

Podnikové vzdělávání je provázáno i s **odměňováním pracovníků**, protože rozvoj kvalifikace a vzdělání většinou vede k vyšším výdělkům, což může zaměstnance motivovat k jejich volbě vzdělávat se.

Také proces **rozmíst'ování pracovníků** je spojen s podnikovým vzděláváním, protože vzděláváním pracovníci získají uplatnění na několika pracovních místech, což usnadňuje vedoucím jejich rozmíst'ování.

3.7. Metody vzdělávání

Poté, co je rozhodnuto komu bude školení určeno, jsou připraveny podmínky učení a je sestaven učební plán, je třeba stanovit způsob, jakým bude školení prováděno. To znamená zvolit tu pravou metodu vzdělávání.

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do tří skupin podle toho, kde se obvykle používají:

- *metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti),*
- *metody vzdělávání používané jak při výkonu práce, tak mimo pracoviště,*
- *metody vzdělávání mimo pracoviště.*

3.7.1. Metody vzdělávání zpravidla používané na pracovišti

Do této skupiny patří metody používané při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody jsou považovány za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Patří sem např.:

1. **Demonstrování (ukázka pracovního postupu)** – je nejčastěji používanou metodou, při níž se školeným říká a ukazuje přesný pracovní postup a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Pracovníci si tak pozorováním a napodobováním tento postup osvojí a mohou ho provádět při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Je to bezprostřední metoda a školená osoba je při ní aktivně zapojena. Výhodou je, že metoda umožňuje rychlý zácvik, ale dá se používat většinou jen u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů.
2. **Koučování** – je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů.[1] Představuje dlouhodobější (soustavné) instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Výhodou je, že školený je soustavně

informován o hodnocení své práce. Nevýhodné je však to, že formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů.[2]

3. **Mentoring** – je metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“.[1] Jde o obdobu koučování, ale určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce, mentora, který ho stimuluje a usměrňuje.[2]
4. **Asistování** – je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.[2]
5. **Rotace práce** – je metoda, jejímž cílem je rozšířit zkušenosti lidí pomocí toho, že budou postupně pracovat po určité období na různých pracovních místech a v různých útvech organizace.[1] Metody se používá především při výchově řídicích pracovníků, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků.

3.7.2. Metody vzdělávání zpravidla používané jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště

Do této skupiny vzdělávacích metod například patří:

1. **Učení se akcí** – je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté navrhnout příslušné kroky. Typický program učení s akcí spočívá ve vytvoření skupiny čtyř nebo pěti manažerů, kteří mají za úkol vyřešit nějaký problém.

Vzájemně si pomáhají a učí se jeden od druhého, ale pravidelně je přítomen externí konzultant.[1]

2. Pracovní instruktáž – tato metoda by měla být založena na analýze dovedností a na teorii vzdělávání. Postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze:

- Příprava – školitel musí mít plán prezentace předmětné záležitosti a použití vhodné vyučovací metody, vizuální pomůcky, ad.
- Prezentace (vysvětlení a demonstrování) – se musí skládat z kombinace sdělování a ukazování, což znamená jednoduchý a přímočarý výklad spojený s demonstrováním.
- Procvičování a testování – procvičování spočívá v tom, že školený napodobuje školitele a soustavně opakuje operaci pod jeho vedením.
- Používání a zdokonalování – zdokonalování probíhá během celého období vzdělávání po dobu potřebnou k tomu, aby školený pracovník dosáhl takové úrovně pracovního výkonu, která bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi.[1]

3. Pověření úkolem – představuje specifický úkol nebo šetření, které školený provádí na žádost školitele nebo manažera. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Jeho práce je sledována. Tuto metodu lze použít i jako testu na závěr vzdělávání.

4. Projekty – jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají školení pracovníci dodělat, často na základě obecných pokynů svého školitele nebo manažera. Povzbuzují iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu.[1]

5. Vzdělávání pomocí počítačů – využívá schopností počítače pomáhat při formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů. Většina systémů vzdělávání pomocí počítačů vede vzdělávající se osoby k tomu, aby studovaly text na obrazovce. Na problémy objevující se na obrazovce reagují tím, že napíší odpověď pomocí klávesnice.[1]

6. **Video** – zatímco tištěné slovo má jako médium omezené možnosti, schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých školitelů.[1]
7. **Interaktivní video** – je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa. Tato metoda nabízí školiteli to nejlepší z obou metod vzdělávání. Je sice drahá, ale účinná.

3.7.3. Metody vzdělávání zpravidla používané mimo pracoviště

Do této skupiny metod vzdělávání například patří:

1. **Přednáška** – je metodou s malou či žádnou participací školených, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím.[1] Přednáška je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.[2] Efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek.
2. **Debata** – je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi.
3. **Diskuse** – účelem této metody je přimět posluchače, aby se aktivně zapojili do učení a pomoci jim pochopit jiné názory. Cílem školitele by mělo být vést a usměrňovat uvažování a myšlení skupiny.[1]
4. **Případová studie** – tato metoda předkládá posluchačům písemnou zprávu o skutečné nebo smyšlené události, které školené osoby analyzují, aby odhalily příčiny problému a vypracovaly jeho řešení k diskusi. Tato metoda se používá hlavně v kursech pro manažery a vedoucí týmů.

5. **Hraní rolí** – je již metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti.[2] Při hraní rolí účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace. Scénář role jim přitom může ponechávat větší či menší prostor pro dotváření role, nicméně vždy je nutné řešit konkrétní situaci.
6. **Simulace** – je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Zpravidla kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu.

Metod vzdělávání je velmi mnoho. Kromě již zmíněných patří do této skupiny dále například ještě skupinová cvičení, brainstorming, nácvik interaktivních dovedností, semináře, distanční vzdělávání, učení se hrou, nácvik asertivity (sebeprosazování) atd.

3.8. Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Je obtížné hodnotit efektivnost školicích programů. Vyžaduje vyhodnocování s ohledem na standardy a systematické identifikování potřeb a cílů školení.[4]

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo konstatováno v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, jsou kvalifikace a vzdělání jakožto kvalitativní charakteristiky obtížně kvantifikovatelné a jejich úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímou, mnohdy dosti spekulativními způsoby. Z toho ovšem vyplývá rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování.[2]

Hodnocení podle jednoho nebo několika málo kritérií může vést k nepřesným nebo neúplným závěrům. Obecně můžeme rozdělit kritéria hodnocení do dvou skupin: na vnitřní a vnější kritéria.[6]

Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem programu. Často používaným vnitřním kritériem je reakce účastníka, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium nemusí být vždy nejúčinnější, neboť nepostihuje ani kvalitu dovedností, ani změny pracovního chování, či přístupů. Hodnocení účastníka se zpravidla zjišťuje dotazníky.

Vnější kritéria se vztahují k hlavnímu cíli školení. Mezi vnější kritéria často patří míra hodnoty výkonu, změny prodejní hodnoty nebo nákladů. Tato kritéria měří některé aspekty výkonu, a to ve vztahu k úrovni a metodám školení. Výsledky analyzuje a hodnotí zpravidla personální útvar.

V literatuře i v praxi lze nalézt dosti širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího 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.[2]

Souhrnně pak lze říci, že se hodnocení 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 (v tomto případě se můžeme setkat s nebezpečím 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, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.[2]

Při hodnocení výsledků vzdělávání je však důležitá i otázka, kdy vlastně zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu, či s určitým odstupem. Jaký by však měl tento odstup být, to nelze jednoznačně určit.[2]

3.9. Mezinárodní perspektivy školení, orientace a rozvoje zaměstnanců

Organizace musí čelit mezinárodnímu trhu a silící konkurenci, proto budou stále častěji vysílat schopné odborníky do zahraniční, aby poznali nové země a kulturu. Někdy však tyto zahraniční stáže bývají neúspěšné. Mnoho lidí se však domnívá, že školení by mohlo napomoci větší úspěšnosti. Ovšem aby bylo takové školení užitečné, musí v něm jít o víc než o pouhé programované instruktáže nebo výuku cizích jazyků. V současné době roste zájem o zaškolení vysílaných odborníků a dobrém výcviku, který může vytvořit předpoklady k tomu, aby byli úspěšní.[6]

Těmito předpoklady jsou především:

- a) takové pracovní aspekty jako technické schopnosti, manažerské dovednosti a dobrá znalost poměrů v hostitelské zemi,
- b) sociální dovednosti, jako je tolerance k víceznačnému výkladu problémů, přizpůsobivost, vyhýbání se předpojatým úsudkům, kulturní empatie,
- c) motivační orientace – důvěra v novou práci, zájem o zahraniční zkušenosti a kulturu hostitelské země, ochota přizpůsobit vlastní chování odlišnému životnímu stylu,
- d) rodinná situace – ochota manžela a dětí přestěhovat se, vyrovnané manželství,
- e) jazykové schopnosti.[6]

Školení pochopitelně nemůže pokrýt všechny uvedené faktory, ale může určitým způsobem přispět k vytvoření základních předpokladů. Jde například o takové techniky školení jako hraní rolí, přednášky a debaty s lidmi, kteří se ze zahraničních pobytů již vrátili, pobývání zahraničních návštěvníků v rodinách, atd.

Představy o vzdělávacích a výcvikových programech se utvářejí v rámci mezinárodní konkurence a jsou stále naplňovány snahou o nové přístupy. Např. obchodní výcvik uplatňovaný firmou Toyota zahrnuje dvoudenní seminář v Chicagu, jehož obsahem jsou přednášky, testy a hraní rolí. Tento výcvik probíhá jako velká zábavná akce se zábavným moderátorem a velkou obrazovkou, na které se objevují otázky a účastníci tlačítky odpovídají.

4. Zhodnocení stávajícího stavu a zpracování návrhů řešení – praktická část

4.1. Vyhodnocení nákladů vzdělávání a rozvoje pracovníků ECH v letech 1997 – 2000

Počet zaměstnanců ČEZ - ECH se vyvíjel v souladu s předpoklady, byly splněny závazné ukazatele. O dobré úrovni personální politiky ECH svědčí i minimální počet ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance.

Tab. č. 1 – Vývoj počtu zaměstnanců pro rok 1997 – 2000

Rok	Počet zaměstnanců
1997	582
1998	566
1999	480
2000	442

Zdroj: Interní materiály

Z tabulky číslo 1 plyne, že Elektrárna Chvaletice rok od roku redukuje počet svých zaměstnanců a to v důsledku již zmiňovaných privatizací úseků elektrárny, které nejsou přímo spojeny s výrobou elektrické energie.

**Tab. č. 2 – Přehled skutečných nákladů pro jednotlivé druhy vzdělávacích aktivit
v letech 1997 – 2000 (v tis. Kč)**

Vzdělávací aktivita	Skutečné náklady v tis. Kč			
	1997	1998	1999	2000
Zaškolení, periodická a odborná příprava	1185	767	802	401
Počítačové vzdělávání	40	15	42	15
Jazykové vzdělávání	270	390	618	15
Krátkodobé kurzy	150	290	186	168
Dlouhodobé skupinové kurzy	90	315	14	4
Příprava vrcholového managementu	380	390	131	70
Celkem	2115	2167	1793	673

Zdroj: Interní materiály

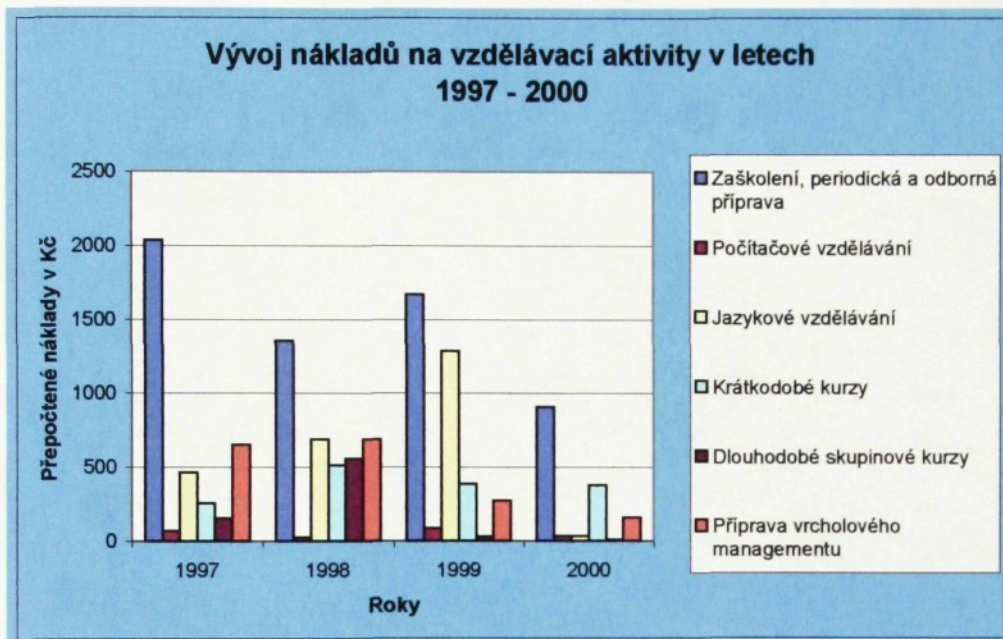
Jelikož je každý rok jiný počet zaměstnanců, pro přesné zmapování vývoje vynaložených nákladů na vzdělávání pracovníků ECH od roku 1997 do roku 2000 jsou v následující tabulce přepočtené náklady na jednoho pracovníka.

**Tab. č. 3 – Přepočtené skutečné náklady pro jednotlivé druhy vzdělávacích aktivit
na jednoho pracovníka v letech 1997 – 2000 (v Kč)**

Vzdělávací aktivita	Přepočtené náklady v Kč			
	1997	1998	1999	2000
Zaškolení, periodická a odborná příprava	2036	1355	1671	907
Počítačové vzdělávání	69	27	88	34
Jazykové vzdělávání	464	689	1288	34
Krátkodobé kurzy	258	512	388	380
Dlouhodobé skupinové kurzy	155	557	29	9
Příprava vrcholového managementu	653	689	273	158
Celkem	3634	3829	3735	1523

Zdroj: Interní materiály

Graf č. 1 – Vývoj nákladů na vzdělávací aktivity v letech 1997 - 2000



Z grafu je patrné, že největší část nákladů ECH věnuje na zaškolení, periodickou a odbornou přípravu, protože bez ní elektrárna nemůže provozovat svou činnost. Tyto náklady mají tendenci klesat.

Současné vysoké částky jsou vynakládány na jazykovou přípravu. Do roku 1999, kdy se konalo nejvíce jazykových akcí, náklady stoupaly, a v roce 2000 je zaznamenán výrazný pokles.

Náklady spojené s přípravou vrcholového managementu a s krátkodobými kurzy mají tendenci růst do roku 1998 a poté klesají.

Závěrem bych chtěla upozornit na výrazné zhoršení vzdělávacích akcí v roce 2000 spojené s nejistotou ECH o její budoucí činnosti. Kdy se rozhodovalo o velkých změnách v organizaci elektrárny.

4.2. Kladné a záporné stránky současného stavu rozvoje pracovníků ECH

V této kapitole se budu zabývat analýzou současného stavu rozvoje a vzdělávání pracovníků v ECH. Analýzou tak zjistím klady a zápory stávajícího systému, které popíšu a zhodnotím. U zjištěným záporných stránek se budu snažit navrhnout účinná a efektivní řešení.

4.2.1. Vyjmenování a zhodnocení kladných stránek rozvoje zaměstnanců ECH

- 1. V základní přípravě zaměstnanců nepřetržitého provozu v obslužných a řídících profesích při provádění závěrečné provozní zkoušky, když při hodnocení i jedné z částí zkoušky stupněm nevyhověl, opakuje v určeném termínu zacvičovaný zkoušky v plném rozsahu.*

Jelikož většinou všechny části dané zkoušky na sebe navazují a spolu souvisí, je tento postup zcela správný, protože pro zacvičovaného je důležité, aby jednotlivé části nebral odděleně ale celistvě.

- 2. Závěrečné provozní zkoušky se v Elektrárně Chvaletice provádí komisionálně, přítomni musí být alespoň tři zaměstnanci zodpovědní za příslušné zkoušené oblasti.*

To, že se závěrečné provozní zkoušky provádí komisionálně a minimální počet členů jsou tři, považuji za kladné. Přezkoušení je spravedlivé a zkoušení zaměstnanci si nemohou stěžovat na odlišné a nespravedlivé hodnocení za svůj výkon u zkoušky.

3. *Po složení závěrečné zkoušky je sepsán protokol o zkoušce a to i v případě neúspěšně vykonané zkoušky.*

Sepsání protokolu i v případě neúspěšně vykonané zkoušky je důležité proto, aby byla dostatečně zaevidována každá činnost pracovníka ve firmě a byl jeho pracovní profil úplný.

4. *V základní přípravě zaměstnanců nepřetržitého provozu v obslužných a řídicích profesích po složení příslušných provozních zkoušek, může zacvičovaný v plném rozsahu vykonávat funkci, na níž byl zacvičován, ale po určitou dobu pod odborným dohledem nadřízeného.*

Odborný dohled po určitou dobu po složení zkoušek je velice důležitý. Složením zkoušek sice zacvičovaný získá určité teoretické vědomosti, avšak praktické zkušenosti získá až po určité době vykonávání dané práce. Odborný dohled tak zamezí vzniku možných problémů zapříčiněných nedostatečnou praxí v oboru.

5. *Výše odměny za zácvik provozního personálu není fixní, ale závisí na kvalitě zácviku a dodržení časového harmonogramu.*

Tento postup hodnotím kladně. Zacvičující se snaží, aby jeho práce byla efektivní a měla dobré výsledky, protože je motivován vyšší odměnou za dobře odvedenou práci. Jelikož výsledky jeho práce mohou prokázat pouze pracovníci jež zacvičuje, o to více se snaží je něco naučit a to v předem stanoveném termínu, aby dodržel časový harmonogram.

6. *Při základní přípravě ostatních zaměstnanců denního provozu, může zácvikový plán stanovit i odborné stáže v útvarech, se kterými pracovní místo zaměstnance spolupracuje.*

Pozitivní je, že pracovník získá široké vědomosti o celém systému kolem jeho pracovního místa. Má tak lepší přehled a může svou práci lépe přizpůsobovat potřebám spolupracujících útvarů. Výsledkem je efektivně pracující společnost.

7. *Elektrárna Chvaletice sleduje změny právních předpisů, pravidel, norem a včas zajišťuje vzdělávací akce pro své zaměstnance, kteří si tak osvojí nově vydané změny v právní legislativě potřebné pro vykonávání vlastní práce v ECH.*

Výhodné na této skutečnosti je, že zaměstnanci ECH si tak neustále obnovují své znalosti, doplňují své vzdělání o nové zkušenosti a tím samozřejmě pomáhají svému podniku v jeho dokonalejší činnosti.

8. *Elektrárna Chvaletice při rozvoji svých pracovníků myslí i na svůj budoucí vývoj a předem plánuje a uskutečňuje výchovu personálních rezerv. To znamená, že na základě morálních vlastností a odborných výsledků zaměstnanců si vytipuje a následně připraví skupinu zaměstnanců pro výkon vyšší funkce v souladu s výhledem personálních potřeb.*

V současné době je prioritou každého podniku myslet na svůj budoucí vývoj a dopředu jej plánovat. Proto lze považovat výchovu personálních rezerv za velice výhodnou a efektivní činnost. Náklady spojené s touto činností se jistě vyplatí a v budoucnu se mnohonásobně vrátí.

9. *V oblasti jazykové přípravy existuje možnost zaměstnanců starších padesáti let odmítnout na vlastní písemnou žádost jazykovou přípravu.*

Tuto skutečnost považuji za kladnou, protože starší lidé padesáti let jsou již dlouho ze školy a učit se cizímu jazyku od začátku pro ně mnohdy musí být utrpení. Je proto

dobré, že mají možnost sami zvážit danou situaci a rozhodnout se, zda předepsaný výcvik cizího jazyka podstoupí či ne.

10. Každý zaměstnanec Elektrárny Chvaletice může z jazykové přípravy na vlastní písemnou žádost odstoupit a studovat samostatně. Odstoupením se však neruší povinnost splnění příslušného kvalifikačního požadavku jazykové přípravy.

Může se stát, že někdy pracovníkovi ECH nevyhovují podmínky daného jazykového kurzu, který musí absolvovat. Nemusí mu vyhovovat učitel, časový harmonogram a jiné skutečnosti kurzu. V tomto případě je možnost odstoupit z kurzu a studovat samostatně určitě pozitivní záležitostí. Jelikož povinnost splnění příslušného kvalifikačního požadavku jazykové přípravy se odstoupením neruší, pro ECH tato skutečnost neznamena žádné problémy. Ba naopak může dojít k ušetření nákladů za pracovníka, který se rozhodl studovat samostatně na vlastní náklady.

11. Při nesplnění testu na konci jazykové přípravy ve stanoveném termínu, může zaměstnavatel uplatnit různé sankce. Mezi tyto sankce patří srážky ze mzdy pomocí odměn a prémie, zaplacení ECH nákladů vynaložených na jazykový kurz konkrétního zaměstnance, pokuty atd.

Uplatnění sankcí v případě nesplnění podmínek jazykové přípravy ve stanoveném termínu je velice důležité. Protože mnohdy si zaměstnanci neuvědomují jak je jazykový kurz nákladný a nepřipravují se tak jak by měli. Zavedení sankcí je tak určitě účinnou motivací každého pracovníka, v případě, kdy nemá motivaci jinou (např. povýšení, vlastní potřeba znát cizí jazyk atd.).

4.2.2. Zhodnocení záporných stránek výchovy zaměstnanců ECH a návrhy řešení

1. *V základní přípravě zaměstnanců nepřetržitého provozu v obslužných a řídicích profesích při zácviku operátorů bloků, jsou předem stanoveny konkrétní soubory okruhů otázek, které zacvičovaný obdrží společně se zácvikovým plánem. Do rukou zacvičovaného se dostane soubor otázek. Účastník zácviku se tak naučí pouze odpovědi na konkrétní otázky a tím ztratí veškeré souvislosti dané látky. Takové nabytí vědomostí se považuje za nedostatečné a neúčinné. Může se pak stát, že v případě nějakých krizových situací si pracovník nebude vědět rady a teprve poté si vyhledá potřebnou literaturu.*

Aby se předešlo situaci, kdy pracovník neumí řešit vzniklý problém, zavedla bych systém zkoušení operátorů bloků, kdy dopředu nevědí otázky. Společně se zácvikovým plánem by místo otázek obdrželi potřebnou literaturu pro splnění zkoušky, kterou by museli celou prostudovat. Naučili by se tak i potřebné souvislosti a měli by celkový přehled o dané látce.

Náklady: nulové

2. *Při základní přípravě (teoretická i praktická příprava) nově přijatého pracovníka jeho kvality hodnotí pouze přímý nadřízený a i ten rozhoduje o tom, jestli je pracovník vhodný a zůstane ve firmě, nebo nevhodný a případně navrhne ukončení pracovního poměru ve zkušební době.*

Tuto skutečnost moc nepovažuji za vhodnou, protože se může stát, že nadřízený pracovník bude z nějakého důvodu zaujatý a ve svém rozhodnutí může pochybit a mohl by být nařknut z diskriminace. Z tohoto důvodu by o propouštění měli rozhodovat nejméně dva pracovníci. Zamezí se tak možnému pochybení, kdy by firma

mohla na základě zaujatosti nadřízeného přijít o dobrého a pro firmu přínosného pracovníka.

Náklady: nulové

3. *V oblasti odborné přípravy netechnického charakteru (kurzy účetnictví, daní, financování, práva, obchodování a marketingu, personalistiky atd.) je účastník povinen po návratu ze vzdělávací akce seznámit s obsahem daného kurzu příslušné spolupracovníky a zpracovat hodnocení vzdělávací aktivity. Kurzu se tak účastní jeden, který do dané problematiky zasvětil i ostatní ve firmě.*

Vyslání do vzdělávacího kurzu pouze jednoho zaměstnance, který následně proškolí své spolupracovníky, je sice finančně méně náročné, ale nese sebou mnohá rizika. První problém může vzniknout hned při výběru toho pravého, který bude vyslán. Může dojít k rivalitě mezi spolupracovníky a narušit to tak kvalitu jejich práce. Další problém může nastat při předávání nabytých informací z kurzu svým spolupracovníkům. Vyslaný pracovník může danou látku pochopit špatně a předá tak nesprávné nebo zkreslené informace. Ušetření finančních nákladů, tak může způsobit mnohonásobně vyšší škody. Z tohoto důvodu bych na vzdělávací akci poslala více zaměstnanců, aby se co nejvíce eliminovala výše uvedená rizika. Sice to bude znamenat vyšší finanční náklady, ale v případě škod, které by mohly vzniknout, jsou zanedbatelné.

Náklady: vzrostou proporcionalně s počtem školených pracovníků

4. *Jazyková příprava probíhající v Elektrárně Chvaletice má kromě skupinové výuky i individuální výuku tzv. „one to one“. Individuální výuka je sice více účinná, ale zato velice nákladná.*

V případě metody „one to one“ se vyučující věnuje pouze jednomu pracovníkovi. Avšak za stejnou dobu co naučí jednoho, by mohl vzdělávat např. pracovníků osm. Proto tuto metodu nepovažuji za moc efektivní. Myslím si, že když se zaměstnanci budou snažit tak výsledné znalosti jazyka ze skupinové výuky mohou být přibližně stejné jako výsledné znalosti z individuální výuky. Skupinovou výukou se za stejnou cenu naučí jazyk více lidí.

Náklady: v přepočtu na jednoho pracovníka se o značnou část sníží

5. *V oblasti odborné přípravy technického charakteru při periodické přípravě (např. svářečské kurzy, vyhláška č. 50/78 Sb., kurzy revizních techniků elektro, atd.), kdy pracovník musí opakovaně skládat zkoušky v určitých intervalech, vždy mistři nahlásí konec platnosti a potřebu přezkoušení referentu přípravy a vzdělávání zaměstnanců. Ref. PaV poté zařídí vše potřebné pro přezkoušení.*

Referent je tak závislý na odpovědnosti mistrů, kteří mohou zapomenout a dostat Elektrárnu Chvaletice do sporu se zákonem. Protože kdyby se stalo nějaké neštěstí a následně při vyšetřování se zjistilo, že daný pracovník neměl všechny potřebné doklady k výkonu daného pracovního místa v pořádku, ECH by musela platit vysoké sankce.

K tomu, aby byli mistři zbaveni takové odpovědnosti a referenti přípravy a vzdělávání nebyli na nich závislí, by vyřešil nový počítačový systém s názvem PersIMS, který je vytvořen přímo pro pracovníky personálního oddělení. Tento systém má několik obměn

a byl vytvořen i pro oddělení přípravy a vzdělávání, aby pracovníkům tohoto oddělení ušetřil práci. PersIMS má několik různých funkcí a pro daný problém by sloužila zvláštní databáze.

Ref. PaV si musí vytvořit databázi všech pracovníků, ve které nesmějí chybět tyto údaje:

- osobní údaje – jméno a příjmení, rodné číslo, adresa, rodinný stav, počet dětí, osobní číslo pracovníka v ECH, atd.,
- profesní údaje – nejvyšší dosažené vzdělání a všechny možné absolvované kurzy, pracovní místo, počet let práce v ECH, atd.,
- požadavky na pracovní místo – požadované vzdělání, potřebné kurzy pro výkon daného pracovního místa, výčet absolvovaných kurzů a datum závěrečných zkoušek, platnost absolvovaných kurzů a datum nového přezkoušení.

Takto vytvořená databáze umožní referentu přípravy a vzdělávání sledovat platnost kurzů a tím i s předstihem datum nového přezkoušení. Referentovi se po zadání určité funkce zobrazí seznam pracovníků, kteří budou přeškolení potřebovat, a může včas zařídit vše potřebné aniž by čekal na impuls od mistrů.

Zavedení tohoto systému není nijak nákladné ani složité. Pro ECH by to znamenalo vyškolení pracovníků personálního oddělení a zakoupení programu. Zbývající činnost se týká už jen samotných ref. PaV, kteří musí vytvořit již zmiňovanou databázi všech pracovníků což představuje asi největší a zdlouhavou práci.

Náklady: finanční náklady spojené s koupí programu a náklady spojené s vyškolením budoucí obsluhy daného systému

Podrobnější informace o možnostech využití systému PersIMS v oddělení Vzdělávání a rozvoje pracovníků zmíním v kapitole 4.3. této práce.

6. *V důsledku velkého snížení počtu řadových zaměstnanců i vedoucích pracovníků a současné centralizace v řízení Elektrárny Chvaletice společností ČEZ, a.s., je příliš finančně nákladné, aby si personální oddělení ECH zajišťovalo pro své zaměstnance všechny vzdělávací akce samostatně.*

Jelikož se snížil počet provozních pracovníků, současně se snížil i počet jejich vedoucích. Taková situace nastala i u ostatních elektráren spadajících pod ČEZ, a.s., a proto je výhodnější, aby vzdělávací akce vedoucích pracovníků zajišťoval ČEZ, a.s.

Samostatnost personálnímu oddělení Elektrárny Chvaletice ve výchově svých zaměstnanců bych ponechala samozřejmě při adaptačním procesu (kurzy BOZP, PO) a dále při péči o provozní pracovníky (např. topiči, strojníci, elektrikáři, operátoři atd.), kteří potřebují pravidelně se opakující tzv. periodická školení (např. kurzy práce na elektrických zařízeních – vyhláška č. 50/78 Sb., kurzy revizních techniků elektro, kurzy práce s chemikáliemi a kurzy telekomunikace, kurzy svářečů, obsluhy plynových zařízení a výtahů atd.). Na tyto vzdělávací akce by personální oddělení dostávalo ročně určité peněžní prostředky, se kterými by si hospodařilo.

Avšak v případě dále jmenovaných školení:

- školení zaměstnanců detašovaných a dislokačních pracovišť,
- hromadné vzdělávací aktivity na organizační jednotce,
- jazyková příprava zaměstnanců OJ, detašovaných a dislokačních pracovišť,
- manažerská příprava,
- počítačové vzdělávání,

bych zajišťování vzdělávacích akcí prováděla hromadně pro všechny elektrárny přes centrálu ČEZu, a.s. v Praze.

Pracovníci odboru personalistiky ÚKE dostanou impuls z jiného oddělení, aby zařídili např. vzdělávací akci Projekt manažerské přípravy směnových inženýrů Úseku klasické energetiky (ÚKE), pod který patří všech 11 elektráren. Pracovníci v Praze akci zajistí a vypracují podrobný dokument, který rozešlou ref. PaV všech elektráren. Ti o akci informují své zaměstnance, v našem případě všechny směnové inženýry, pro které byl vzdělávací projekt připraven.

Dokument by měl obsahovat předepsané údaje (příloha č. 5):

- název,
- důvody pro projekt,
- cíle projektu,
- obsahová specifika,
- lektorské zajištění – externí popřípadě i interní lektory,
- časový rámec projektu – zahájení, ukončení, průměrné zatížení,
- rozsah projektu,
- náklady na projekt,
- formy a prostředky realizace,
- osnova a způsob závěrečné atestace.

Myslím, že tato forma zajištění vzdělávacího projektu je v současné situaci ČEZu, a.s. – ECH efektivnější a finančně méně náročná. ČEZ, a.s. totiž dostane množstevní slevy na tak rozsáhlou akci. Kdyby si ECH (a všechny ostatní) zajišťovala podobnou akci sama pro svých 6 směnových inženýrů, celkově by ČEZ, a.s. měl několikanásobně vyšší náklady než by se proškolili všichni z jednotlivých elektráren. Podobná situace může nastat i v případě jiných vzdělávacích projektů, týkajících se vedoucích pracovníků.

Náklady: se sníží v důsledku množstevních slev a také v důsledku zařizování akce jednou osobou pro několik elektráren najednou

4.3. Personální informační manažerský systém PersIMS

4.3.1. Úvod

PersIMS je produktem společnosti Elanor, s.r.o.. Tato společnost byla založena v lednu 1991 a sídlí v Praze. Elanor vznikl jako softwarový dům specializovaný na vývoj personálních a mzdových systémů. V průběhu dalších let se stal přední poradenskou a softwarovou firmou v oblasti řízení lidských zdrojů.

V roce 1995 došlo k dalšímu významnému kroku v posílení služeb a nabídky software pro personální plánování a vrcholový management. Firma Elanor výrazně rozvinula své aktivity v oblasti manažerských informačních systémů a popisů procesů ve firmě.

Personální informační manažerský systém PersIMS poskytuje odborným útvarům a manažerům všech stupňů nástroj pro práci s lidskými zdroji. Řeší problematiku komplexně a integrovaně za pomoci moderních prostředků a know-how.

PersIMS je aplikace určená pro platformu Windows. Z toho vyplývá i ovládání této aplikace, které vychází ze způsobů ovládání používaných zejména v operačním systému Windows 95.

PersIMS je aplikace skládající se z jednotlivých modulů (modul Personální, modul Kurzy, modul Výchova a vzdělávání, modul Hodnocení atd.), které jsou na sobě do značné míry nezávislé, ale které vzájemně spolupracují a předávají si data.

4.3.2. Personální modul

Základem personálního modulu je **vytvoření dokonalé databáze osob ve firmě**. Buď plošného seznamu, nebo seznamu se stromovou strukturou. Seznam obsahuje zejména tyto údaje: osobní číslo, jméno a příjmení, základní údaje (rodné příjmení, vědecké tituly,

národnost, rodinný stav, atd.), souhrnné údaje (funkce, druh práce), adresy a telefonní spojení na zaměstnance, telefony do zaměstnání, rodinní příslušníci, předchozí zaměstnavatelé, ostatní závazky, náhrada škody, profil zaměstnance, vyznamenání, členství v nějaké organizaci, průběh zaměstnání, zaměstnanecké výhody atd.

Kromě vytvoření seznamu tento systém **umožňuje různé druhy výběrů**. Výběr je omezení seznamu jedné z hlavních os systému PersIMS podle podmínky (např. všichni podřízení Sekretariátu generálního ředitele) vytvořené nad formuláři na této ose. Hlavní osy jsou: činnosti, druhy práce, funkce, pracovní místa, osoby. Systém umožňuje i vrstvit tyto výběry a to zadáním různých podmínek nad sebou.

Druhy výběrů:

1. Výběr přes status osoby:

Každá osoba zanesena do systému má předem definován určitý status. Jedná se o určité hrubší členění, se kterým systém dále pracuje. Pro uživatele má ten význam, že přes tento status lze omezit množinu osob, se kterými bude uživatel dále pracovat, a že tento výběr bude rovněž zaznamenán do manažera výběrů.

2. Výběr přes organizační strukturu:

Základním principem tohoto výběru je, že uživatel zvolí určitou organizační část, do které je příslušná osoba zařazena přes pracovní místo a systém omezí na základě této podmínky počet osob, se kterými bude uživatel dále pracovat.

3. Výběr výčtem hodnot:

Jestliže není k dispozici nějaká „logická“ podmínka, je možné výběr dat v určité ose vybrat pomocí manuálního výběru prvků dané osy. Požadované prvky postupně označujeme až do zaškrtnutí všech požadovaných prvků.

Systém umožňuje spoustu dalších činností, jako např.:

- hromadné změny – přidání, odstranění, přepsání údajů,
- pošta – ta je obdobná jako u jiných systémů,

- vytváření jednoduchých sestav a exportů pomocí generátoru dotazů – z generátoru dotazů si zvolíme položky, které chceme vidět a z nich si vybereme,
- vytvoření dotazu s výběrem,
- důležité tabulky, atd.

Toto je jen velice stručný popis personálního modulu, systém toho dokáže mnohonásobně víc. Já se spíše zaměřím na zbývající dva moduly, které jsou pro oddělení výchovy a vzdělávání pracovníků - modul Kurzy, modul Výchova a vzdělávání.

4.3.3. Modul Výchova a vzdělávání

Tento modul obsahuje různé možnosti manažerského řízení dané problematiky. Navazuje na systém PersIMS a předpokladem je, že modul Výchova a vzdělávání je integrální součástí celého komplexu personálního managementu v organizaci.

4.3.3.1. Formulář Kariéra

Tento formulář s přímou vazbou na osobu, eviduje podle primárního rozdělení druhu kariéry vazbu mezi osobou a kariérovým pracovním místem, resp. funkcí včetně záznamu o stavu plnění profesních podmínek. Formulář nemá žádnou další vazbu kromě vazby do formuláře Požadavky na vzdělání. Obsahuje:

- *Druh kariéry* – příslušný číselník umožňuje editaci zařazení druhů kariéry, a to kariéra na funkci nebo na pracovní místo a adaptační proces. Jedná se o zásadní uvozující relevanci pro řízení celého procesu kariéry.
- *Pracovní místo* – výběr z číselníků platných pracovních míst, který je zásadní pro promítání požadovaných kurzů a přezkoušení, která přísluší vybranému pracovnímu místu.

- *Funkce* – výběr z číselníku funkcí je zásadní pro promítání požadovaných kurzů a přezkoušení, která přísluší vybrané funkci.
- *Termíny* – zadání období relevantního pro realizaci zadání.
- *Status* – definice reálného stavu plnění podmínek kariérového růstu.

Uvedené řešení plánování kariérového postupu (adaptačního procesu) je v souladu se současnou teorií personálního managementu zvolenou jako řešení co nejobecnější a směřující k rámcové orientaci na vyšší pracovní místo (funkci) v hierarchii organizace.

4.3.3.2. Formulář Absolvované školy

Tento formulář eviduje v rozsahu stanoveném uživatelem data o vybranou osobou splněných nebo právě plněných vzdělávacích aktivitách na úrovni státní vzdělávací soustavy, a to před nástupem v organizaci nebo po nástupu v organizaci. Povinné položky jsou: obor, skupina, podskupina vzdělání. Při práci s položkami oborů, resp. skupin a podskupin vzdělání, systém sestupně přiděluje vždy skupinu vzdělávání příslušnou vybranému oboru, a podskupinu vzdělávání příslušnou vybrané skupině vzdělávání – vždy první hodnotu vybraného číselníku skupiny, nebo podskupiny.

Kromě povinných položek si můžeme zvolit i následující – název, obor studia, zahájení studia, ukončení studia, číslo dokladu o vzdělání, započteno roků a dní, místo absolvování studia, dosažené vzdělání, ad.

4.3.3.3. Formulář Absolvované vzdělávání

Tento formulář slouží obecně k záznamu absolvovaných kurzů a školení zaměstnanců pro potřeby srovnávání požadavků a reálného plnění na straně osoby. Je zcela klíčovým prostředkem. Umožňuje i okamžitý záznam absolvovaných krátkodobých školení, jejichž záznam nemusí projít evidencí Katalogu kurzů. Postačí adekvátní téma a název kurzu včetně možnosti další specifikace.

V případě realizace zadaných kurzů resp. akcí se po vyhodnocení akce (přidělení statusu o absolvování akce) automaticky promítají údaje o absolvování kurzu pod danou osobou včetně průvodních údajů o platnosti kurzu. V tomto okně je rovněž možné zjednodušeným způsobem evidovat účastníky již proběhlých vzdělávacích akcí, a to prostřednictvím hromadné změny.

Položky formuláře: téma kurzu, kurz, název organizace, číslo akce, místo absolvování, status, specifikace, datum zahájení vzdělávání, datum ukončení vzdělávání, platnost do, perioda přezkoušení, počet dní, počet hodin, cena za účastníka, cestovné účastníka, stravné, částka k přidání účastníka, cena hrazená zaměstnancem, cena hrazená firmou, doklad, hodnocení, požadovaný termín, ad.

Tyto položky jsou buď textové např. položka specifikace, a nebo se může vybrat z předem zadaných číselníků. Některé položky, jako např. klíčové datum pro stanovení doby platnosti ve vazbě na periodu kurzu, jsou automaticky propojeny.

Evidované údaje o absolvovaných vzdělávacích aktivitách mají zásadní význam pro porovnávací proces vedený ve formuláři Hodnocení profesní způsobilosti kurzu, a to vždy proti zadaným požadavkům na funkci, resp. pracovním místě (vazba mezi osobou a funkcí přes platný kmenový právní vztah). Zásadními údaji pro výše uvedený proces jsou uživatelský kód a název kurzu, status absolvování a položka platnosti do.

4.3.3.4. Formulář Požadavky na vzdělávání

Tento formulář z pohledu historie vzniku patří ke staršímu řešení. Požadavky jsou definovány pouze z pracovního místa – viz. formulář Požadované kurzy a přezkoušení.

Požadavky z pracovního místa

Součástí promítaných požadavků z pracovního místa je i údaj o požadavcích na stupeň vzdělávání (pouze v případě, je-li tento údaj zadán v analýze příslušné funkce). V dalších případech se promítají všechny požadavky na úrovni kurz, nebo modul.

- *Vyřízení požadavku z pohledu požadovaného termínu:* označí se název kurzu, potom hláška „Zařad’ do plánu“ a nakonec se vyplní příslušné termíny v průvodci.
- *Další vyřízení žádosti z pohledu možnosti Splnil sám:* systém umožňuje vyřízení požadavku prostřednictvím samostudia, tj. bez dalších zadání požadavků na kurz.
- *Další vyřízení žádosti z pohledu možnosti Žádost o kurz*
- *Další vyřízení žádosti z pohledu možnosti Žádost o modul*

Takto zadaná data se automaticky promítají do okna Požadavky v modulu Kurzy.

Požadavky z kariéry

Řešení je zcela identické jako v případě Požadavků z pracovního místa.

Požadavky plánu výchovy

Modul umožňuje zadávat požadavky na vzdělávací akci zadávané individuálně – nejčastěji osobou přímého nadřízeného – manažera, bez ohledu na promítané požadavky z pracovního místa nebo kariéry.

4.3.3.5. Formulář Výjimky ze vzdělávání

Okno slouží pro záznam údajů spojených s evidencí vztahů mezi předepsaným stupněm vzdělání pro určité pracovní místo a povolením výjimky pro určitou osobu (zaměstnance). Pro tento účel používá formulář tyto položky:

- *Orgán povolující výjimku* – uživatelský číselník,
- *Druh výjimky ze vzdělání* – uživatelský číselník,
- *Datum povolení výjimky* – datumová položka,
- *Datum platnosti do* – datumová položka.

4.3.3.6. Formulář Hodnocení profesní způsobilosti

Formulář sumarizuje všechny požadavky přiřazené na pracovním místě, které je obsazeno vybranou osobou, a to přes formulář Požadované kurzy a přezkoušení. Tyto požadavky poměřuje s jejich reálným plněním – viz. vybraná osoba a formulář Absolvované vzdělávání. Symbolické vyjádření „ihned“ tak reaguje na situace, kdy buď osoba vůbec neprošla příslušným kurzem, přestože je definováno na jeho pracovním místě jako požadavek, nebo končí doba platnosti příslušného kurzu a v rámci předdefinované doby je již avizován požadavek na další vzdělávací aktivitu.

Důležité údaje:

- ♦ *Perioda* – standardní údaj, který uvádí rozsah platnosti kurzu v řádu. Položka se zadává a opravuje ve formuláři Základní údaje – Perioda přezkoušení.
- ♦ *Doba předstihu* – položka postihující zpravidla spekulativním způsobem čas nutný pro realizaci akce. Slouží k definici časového předstihu ve vazbě na upozornění faktické doby pozvání. Definuje se opět v řádu měsíců. Položka se zadává ve formuláři Základní údaje.
- ♦ *Platnost do* – hodnota je kopírována z formuláře Absolvované vzdělávání, kde je generována jednoduchým součtem: datum ukončení vzdělávání + perioda přezkoušení.
- ♦ *Pozvat do* – hodnota je generována výpočtem: platnost do – doba předstihu.

4.3.4. Modul Kurzy

Obsahem modulu Kurzy je strukturovaná administrace výchovných a vzdělávacích akcí, jako výsledek rozhodnutí vedoucích zaměstnanců, prostřednictvím převodu dat z modulu Výchova a vzdělávání, nebo jako zadání resp. nabídka útvaru specializovaného na výchovné a vzdělávací akce.

Cílem celého procesu administrace je především uspokojení konkrétně formulovaných požadavků (objednávek) tj. zajištění akcí vlastními či externími zdroji, dále evidence důležitých údajů (administrativních, finančních apod.), převod dat o absolvování, vystavení certifikátů, průběžná kontrola platností kurzů apod.

Modul je rozdělený na několik relativně samostatných oddílů (aplikací):

- Katalog kurzů
- Seznam požadavků
- Akce

4.3.4.1. Katalog kurzů

Katalog kurzů je zdrojem celkové nabídky vzdělávacích akcí specializovaného útvaru, prostředí organizace a administrace vzdělávacích akcí ve vazbě na školící organizace a termíny skutečné realizace včetně sledované problematiky akcí s moduly.

Záložka „Kurzy“

Tato záložka je primárním pohledem administrace a tvorby katalogu na všech čtyřech funkčních úrovních evidence vzdělávací aktivity modulu Kurzy:

- ◆ *Téma kurzu*

- ♦ *Kurz* – tato entita je zároveň vyjádřením určité znalosti v rámci příslušného tématu kurzu. Název kurzu by měl proto co nejlépe odrážet významový obsah požadované znalosti.
- ♦ *Kurz s organizací* – umožňuje v první fázi zadávání použití již databázově evidované školicí organizace. Dalšími údaji jsou počet dnů a počet hodin, které jsou časovým vyjádřením délky trvání kurzu, dále údaje o ceně kurzu, a to selektivně na jednoho účastníka za celý kurz a nakonec se celá akce musí založit. V případě nové organizace, se musí vyplnit povinné položky (název organizace a číselníková položka druh organizace) a mezi nepovinné patří např. číslo účtu, adresa, atd.
- ♦ *Akce* – je určena pro zadávání dat důležitých pro vlastní realizaci vzdělávací akce, tj. konkrétní termíny, počet míst včetně kvantifikace možnosti umístění náhradníků nad rámec, ceny za jednoho a celková, stravné, atd.

Záložka „Organizace“

Je přehledem o všech školicích organizacích zadaných v databázi.

Záložka „Moduly“

Do záložky Moduly patří: zadávání nové skupiny modulů (jazykové moduly, management, výpočetní technika, komunikační dovednosti aj.), zadávání nového modulu (do skupiny jazykových modulů např. ekonomická angličtina, němčina aj.).

4.3.4.2. Seznam požadavků

Do tohoto oddílu patří promítané požadavky z modulu Výchova a vzdělávání strukturované jako požadavek zadavatele (manažera) a osoby (zaměstnance) ve vazbě na požadovaný kurz a prostředí pro přímé zadávání požadavku ve vztahu ke školicím organizacím a nabídce termínů realizace.

4.3.4.3. Akce

Okno akce slouží k evidenci realizovaných požadavků na úrovni Akce, a to v daných stádiích realizace. Patří sem: předpokládané akce, plánované akce, akce s konečným termínem, probíhající akce, ukončené nevyhodnocené akce, ukončené vyhodnocené akce. Mezi další důležitá okna z pohledu získaných informací jsou: účastníci, lektori, hodnocení akce, hodnocení účastníků.

4.3.5. **Závěr**

Systém PersIMS je založen na propojení všech jeho modulů a tím může pracovníkům personálního oddělení ušetřit spoustu času. Nejdůležitější je vytvoření databáze a různých číselníků (číselník témat kurzů, číselník organizací, číselník lektorů aj.), a poté je už ovládání snadné. Součástí systému jsou i různé předepsané prázdné formuláře pozvánek, prezenčních listin, osvědčení o absolvování kurzu a jiných věcí potřebných při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců podniku. Pracovníci firmy Elanor, s.r.o. provádějí vzdělávací akce, kde se účastníci naučí systém PersIMS ovládat.

4.4. **Hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků v ECH a návrhy řešení**

Školení je pro organizaci mnohostranným přínosem. V tabulce č. 4 je uvedeno několik příkladů toho, jaké výsledky školení přinese. Výsledky školení zhruba odpovídají vnitřním kritériím, zatímco operativní výsledky mají svůj vztah k vnějším kritériím. Vnitřní kritéria mohou poskytnout užitečné informace o tom, jak je školící proces řízen a jak účastníci reagují na jeho realizaci, vnější kritéria souvisejí mnohem více s výsledky produktivity organizace.

Tab. č. 4 – Příklady výsledků školení

Přímé výstupy ze školení	Provozně – funkční výstupy
Kapacita studentů	Míra / Kvalita výroby
Délka kurzu	Hodnota prodeje
Délka testovací doby	Stupeň poruchovosti zařízení
Doba rozvoje	Míra nefunkčnosti
Délka stabilizačního období	Kvalita / Rychlost služeb
Změna přístupu	Míra nehodovosti při práci
Dosažená úroveň	Profesionalita práce
Doba opakování	Spokojenost zákazníka nebo
Míra úspěšnosti	Zaměstnance
Výskyt absencí během školení	
Míra nehodovosti	
Množství praxe	

Vnější kritéria však sebou přinášejí dva problémy:

1. Obtížně se měří ve stejných kvantifikovatelných jednotkách jako náklady.
2. Často si nemůžeme být jisti, zda změny ve výsledcích jsou způsobeny pouze školicím programem. Zjišťování účinnosti programu je složité. Podstatou je navrhnout takový systém hodnocení školení, který zachytí nejvýznamnější disfunkce, a který vyjádří účinnost školicího programu.

Elektrárna Chvaletice nepatří mezi podniky, které se při hodnocení efektivnosti vzdělávání a rozvoje svých pracovníků spokojí s výsledky např. vyrobených výrobků, tedy s růstem produktivity, protože to u výroby elektřiny není efektivní.

Své hodnocení spíše zakládá na monitorování vzdělávacího programu, tj. hodnocení vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metod a postupů hodnocení práce školitelů.

Tato hodnocení provádějí většinou samotní účastníci, kteří po skončení vzdělávací akce obdrží dotazníky, které musí vyplnit. V příloze č. 6 a 7 jsou přiloženy dva různé dotazníky, které byly v minulosti v Elektrárně Chvaletice k hodnocení vzdělávací akce použity.

Účastníci kurzu musí například odpovědět na tyto otázky:

- Jste spokojeni s organizačním zajištěním kurzu?
- Jste spokojeni s místností, kde probíhá výuka?
- Jste spokojeni s obsahem výuky?
- Máte možnost vyjádřit se k obsahu výuky?
- Je k Vaším připomínkám k obsahu výuky přihlíženo?
- Jste spokojeni s přístupem vyučujícího lektora a s jeho metodickými postupy?
- Pokud nejste spokojeni, můžete formulovat důvody své nespokojenosti?
- Jste spokojeni s používanými studijními materiály?
- Kolik času věnujete samostatné přípravě ke studiu jazyka?
- Plní kurz Vaše očekávání?
- a další

K hodnocení účastníky pomocí dotazníků však nemůže ECH přikládat velkou vážnost, protože hodnocení jsou často založena na subjektivismu a nezodpovědném vyplnění.

Kromě již zmiňovaných dotazníků ECH používá, ale pouze v případě jazykových kurzů, porovnávání vstupních a závěrečných testů. Nejméně jedenkrát za půl roku jsou znalosti zaměstnance ověřovány zkušebním testem, který navrhuje a vyhodnocuje garant jazykové přípravy. Podmínkou pro účast ve vyšší úrovni kurzu a před každým externím intenzivním kurzem účastník potvrdí znalosti v testu. Obtížnost testu je na vstupní úrovni následující přípravy, kurzu. Testy archivuje referent PaV po dobu zařazení příslušného zaměstnance v jazykové přípravě. Za splnění úkolů zaměstnance vyplývajících z jazykové přípravy odpovídá přímý nadřízený zaměstnance.

Výsledky a hodnocení jazykové přípravy jsou zasílány řediteli CPV k posouzení efektivnosti jazykové přípravy jedenkrát ročně. Na základě tohoto hodnocení uvolňuje

CPV prostředky pro jazykovou přípravu vybraných zaměstnanců v dalším roce studia. CPV si vyhrazuje možnost ověření jazykové způsobilosti u všech účastníků hrazené jazykové přípravy.

Sestavení testů, které by měly dobrou a objektivní vypovídací schopnost o úrovni výsledků vzdělávací akce je sice obtížné, ale v případě, že se povede, považují tento způsob hodnocení za vhodný a účinný. Samozřejmě, že se musí brát na vědomí určitá možnost působení náhody, momentální rozpoložení testovaného či jiné vlivy, ale tyto skutečnosti lze považovat za zanedbatelné.

Hodnocení vzdělávacích akcí, které ECH používá nepovažují za dostatečné. Kromě již zmiňovaných možností je dalším způsobem i hodnocení nezávislým pozorovatelem. To znamená vyslání na akci nestranného pracovníka, který by se snažil monitorovat jak práci školitele, tak i snahu školených. Často se v tomto případě setkáváme s tím, že pozorovatel má sklon lépe hodnotit metody a postupy jemu sympatické. Snahou firmy je tedy zvolit takového člověka, který je dostatečně seznámen se situací, a kterému firma může důvěřovat. Často je to někdo přímo s personálního oddělení.

Metodu porovnávání vstupních a závěrečných testů, jež ECH používá pouze k hodnocení jazykových příprav, by bylo vhodné a efektivnější používat při většině školení.

Další důležitou neopomenutelnou skutečností je soustředit se také na činnosti předcházející samotné akci, tedy spojené s jejím zajišťováním. Velice důležitý je totiž výběr vzdělávací agentury. Protože kvalitní agentura s dobrými lektory je základem úspěchu při rozvoji pracovníků. Agentura by měla splňovat určitá předem stanovená kritéria, která si firma stanoví a podle nich si zvolí tu nejvýhodnější. Mezi taková kritéria patří např.:

- vzdálenost od místa působitě firmy,
- náklady spojené se vzděláním,
- odbornost a schopnost lektorů naučit,

- zda je agentura ochotna vzít na vědomí, že každá firma má jiné potřeby vzdělávání, přestože působí ve stejném oboru a je ochotna se přizpůsobit,
- dobrá spolupráce,
- snadné vyjednávání a ochota se dohodnout,
- dobré recenze a kladné zkušenosti předešlých zákazníků, atd.

Po splnění všech těchto kritérií a ještě spousty dalších, když jsou zaměstnanci agentury ochotni i spolupracovat na vytvoření individuálního plánu výuky podle zjištěných nedostatků, se může daná vzdělávací agentura považovat za vhodného partnera pro vyškolení pracovníků.

Neméně důležitá je pro efektivitu vzdělávání i péče o účastníky po skončení určitého kurzu. Je dobré, když pracovníci čerstvě nabyté poznatky a zkušenosti mohou v praxi skutečně používat. Protože pouze tak si nové informace a zkušenosti teprve osvojí.

Spojením výše zmiňovaných skutečností a návrhů vznikne kvalitnější a efektivnější systém zajišťování a zjišťování účinnosti vzdělávání a rozvoje pracovníků nejen v Elektrárně Chvaletice.

5. Závěr

V mé práci jsem se snažila popsat proces výchovy a vzdělávání pracovníků v Elektrárně Chvaletice a upozornit tak na určité klady a zápory. Kladné stránky jsem pouze popsala, ale u nedostatků jsem se snažila navrhnout určitá řešení, která jsem současně zhodnotila.

Myslím si, že Elektrárna Chvaletice ve vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců zaujímá dobrou pozici. Má přesně stanoveny postupy vzdělávacích akcí rozdělené podle oblastí rozvoje pracovníků v podniku. Často však svým zaměstnancům nabízí nadstandardní vzdělávací akce.

Kromě odborné přípravy technického charakteru a jiných specifických vzdělávacích akcí důležitých pro elektrárnu, bych totiž např. v případě jazykové přípravy kladla větší důraz na **samostudium**, popřípadě na nábor nových mladých pracovních sil, u kterých jsou tyto znalosti samozřejmostí. ECH by tak ušetřila vysoké finanční náklady, které by mohla využít na jiné důležitější akce.

V současné době, kdy je vysoká míra nezaměstnanosti, by si měli zaměstnaní lidé své práce vážit a sami pracovat na její udržení. Snažit se stále se zdokonalovat, učit něčemu novému a nečekat až je k tomu podnik za vysoké finanční náklady přiměje.

Mohlo by se stát, že podnik dá raději přednost jiným pracovníkům, kteří prokáží svou vlastní iniciativu ve svém osobním i profesním rozvoji.

Závěrem bych velice ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Sávovi Kubiasovi a konzultantce Radce Dostálové z Elektrárny Chvaletice za odbornou pomoc, věcné připomínky a cenné informace, které mi poskytli při zpracování diplomové práce.

Seznam literatury

1. Armstrong, M. A.: Personální management, 1.vydání, Grada, Praha 1999
2. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, 1. vydání, Management Press, Praha 1997
3. Kahle, B. – Stýblo, J.: Praktická personalistika, 2.vydání, Pragoeduca, Praha 1996
4. Weihrich, H. – Koontz, H.: Management, Victoria Publishing, Praha 1993
5. Donnelly, jr, J. H. – Gibson, J. L. – Ivancevich, J. M.: Management, 1. vydání, Grada, Praha 1997
6. Milkovich, G. T. – Boudreau, J. W.: Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha 1993
7. Livečka, E.: Podniková výchova a vzdělávání, 1. vydání, Práce, Praha 1967
8. Milkovich, G.T. – Boudreau, J.W.: Personnel Human Resource Management, Homewood Irwin, USA 1998
9. Armstrong, M. A.: Handbook of Personnel Management Practice, Kogan Page LTD, USA 1996
10. Interní materiály ČEZ, a.s. Elektrárny Chvaletice
11. Zdroje na internetu: <http://www.cez.cz>
<http://www.elanor.cz>

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Smlouva o zaškolení – vzor (2 strany)

Příloha č. 2 – Zácvikový plán – vzor (1 strana)

Příloha č. 3 – Orientační schéma přípravy zaměstnance (1 strana)

Příloha č. 4 – Tabulka maximální výše odměn za zácvik provozního personálu (1 strana)

Příloha č. 5 – Názorný příklad dokumentu vzdělávací akce (zkrácená podoba – 6 stran)

Příloha č. 6 – Dotazník hodnocení akce č. 1 (1 list)

Příloha č. 7 – Dotazník hodnocení akce č. 2 (1 list)



Elektrárna
Chvaletice

Smlouva o zaškolení

I. část

Zaměstnanec..... se zavazuje, že mimo svých povinností
zaškolí
v době oddo.....zaměstnance.....
na pracovní místo:.....

V případě, že zjistí u zaškolovaného neschopnost osvojit si předepsané znalosti či
neschopnost vykonávat činnost na pracovním místě, oznámí toto svému nadřízenému.

Ve Chvaleticích dne:

.....
školitel

.....
garant zácviku
(vedoucí oddělení
směnového provozu,
přímý nadřízený)

.....
zacvičovaný zaměstnanec

II. část

Zacvičovaný zaměstnanec složil dne

a) zkoušky z bezpečnosti s hodnocením

.....

b) zkoušky provozní s hodnocením

.....

c) s hodnocením

Samostatně pracuje od jako

Navrhuji odměnu Kč pro

Osobní číslo:

Ve Chvaleticích dne:.....

.....
garant zácviku
(vedoucí oddělení
směnového provozu,
přímý nadřízený)

.....
vedoucí personálního odboru

.....
vedoucí odboru provoz

.....
příslušný zástupce
ředitele



Elektrárna
Chvaletice

ZÁCVIKOVÝ PLÁN - na pracovní místo

Zacvičovaný : os.č. :

Útvar:

Školitel : Garant zácviku:

Průběh zácviku:

- A) **Zahájení zácviku.** od
.....
.....
- B) Předpokládané ukončení zácviku: do
Předpokládaná délka zácviku *měsíce* měsíce

OBSAH ZÁCVIKU:

- A) text

Zaškolovaný:

Školitel:

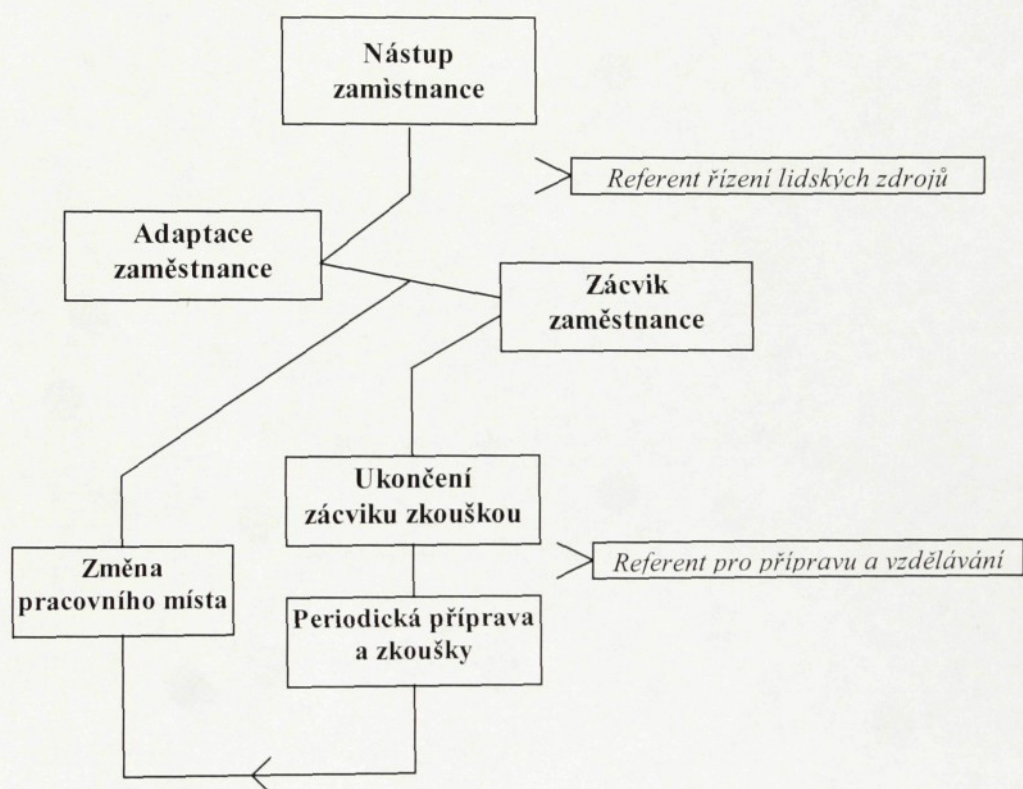
Garant zácviku:

Chvaletice dne:

Za personální odbor převzal referent PaV dne:

(před zahájením zácviku)

Orientační schéma přípravy zaměstnance



Příloha č. 4 - Tabulka maximální výše odměn za zácvik provozního personálu (1 str.)

<u>Pracovní místo</u>	<u>Doba zácviku</u>	<u>Zacvičující</u>	<u>Maximální výše odměny</u>
TPR 21 – směnový inženýr	1 měsíc 1/2 měsíce 1/2 měsíce 1 měsíc 1 měsíc	TPR 116 - směnový mistr elektro TPR 16- mistr provozu chemie TPR 59- směnový mistr zauhlování M173 - mistr společných technologií TPR 21 - směnový inženýr	300,- Kč 300,- Kč 300,- Kč 400,- Kč 500,- Kč
TPR 24 - vedoucí dvojbloku	2 měsíce	TPR 24 - vedoucí dvojbloku	700,- Kč
TPR 91 - mistr společ. technologií	4 měsíce	TPR 91 - mistr společ. technologií	700,- Kč
TPR 126 - mechanik MaR-předák	2 měsíce	TPR 126 - mechanik MaR-předák	700,- Kč
TPR 116 - směnový mistr elektro	2 měsíce	TPR 116 - směnový mistr elektro	700,- Kč
TPR 32 - operátor bloku - PG	4 měsíce	TPR 32 - operátor bloku	1500,- Kč
TPR 32 - operátor bloku - TG	4 měsíce	TPR 32 - operátor bloku	1500,- Kč
TPR 32 - operátor bloku	3 měsíce	TPR 32 - operátor bloku	1000,- Kč
TPR 35 - SEZ příslušenství TG	4 měsíce	TPR 35 - SEZ příslušenství TG	1200,- Kč
TPR 35 - SEZ příslušenství PG	3 měsíce	TPR 35 - SEZ příslušenství PG	1000,- Kč
TPR 92 - SEZ neblokových provozů	3 měsíce	TPR 92 - SEZ neblokových provozů	1000,- Kč
TPR 92-prov.zám. spol. technolog.	6 měsíců	TPR 92-prov.zám. spol. technolog.	1200,- Kč
TPR 97 - operátor odsíření	3 měsíce	TPR 97 - operátor odsíření	1200,- Kč
TPR 101 - SEZ příslušenství odsíře.	3 měsíce	TPR 101 - SEZ příslušenství odsíře.	600,- Kč
TPR 82 - úpravář vody - předák	2 měsíc	TPR 82 - úpravář vody - předák	800,- Kč
TPR 84-úpravář vody-I.obsl. CHÚV	4 měsíce	TPR 84-úpravář vody-I.obsl. CHÚV	800,- Kč
TPR 85-úpravář vody-II.obsl. CHÚV	2 měsíce	TPR 85-úpravář vody-II.obsl. CHÚV	500,- Kč
TPR 84-úpravář vody,chemik BÚK	3 měsíce	TPR 84-úpravář vody,chemik BÚK	500,- Kč
TPR 61 - SEZ velín zauhlování	2 měsíce	TPR 61 - SEZ velín zauhlování	500,- Kč
TPR 66 - vykladač paliva	2 měsíce	TPR 66 - vykladač paliva	400,- Kč
TPR 70 - SEZ skládkové stroje	2 měsíce	TPR 70 - SEZ skládkové stroje	400,- Kč
TPR 71 - řidič buldozeru	3 měsíce	TPR 71 - řidič buldozeru	400,- Kč
TPR 119 - prov. elektrik.- inspekční	4 měsíce	TPR 119 - prov. elektrik.- inspekční	1200,- Kč
TPR 120 - prov. elektrik.- dvojblok	4 měsíce	TPR 120 - prov. elektrik.- dvojblok	1200,- Kč
TPR 120 - prov. elektrik.- rozvodny	4 měsíce	TPR 120 - prov. elektrik.- rozvodny	1200,- Kč
TPR 122 - dozorný	4 měsíce	TPR 122 - dozorný	1200,- Kč
TPR 120 - prov.elektrik.-venk. prov.	4 měsíce	TPR 120 - prov.elektrik.-venk. prov.	1200,- Kč
TPR 126 - mechanik MaR - předák	4 měsíce	TPR 126 - mechanik MaR - předák	1200,- Kč
TPR 127 - mechanik MaR-výr. blok	4 měsíce	TPR 127 - mechanik MaR-výr. blok	1200,- Kč

Projekt manažerské přípravy směnových inženýrů

Důvody pro projekt:

- Vtáhnout liniový management do řídicích struktur ÚKE, rozvíjet jeho řídicí kompetentnost.
- Hledat zdroje zvyšování produktivity a výkonnosti ÚKE.
- Rozvoj klíčových znalostí a dovedností v návaznosti na pokračující profilaci profesně funkčních skupin liniových manažerů (LM).

Cíle projektu:

- Změna hodnot a osobních postojů vybraných profesně funkčních skupin LM, sjednocování a pozitivní změna podnikových kultur OJ ve vztahu k ÚKE.
- Zvýšení ekonomické erudice vybraných profesně funkčních skupin LM, hlubší uplatnění ekonomického uvažování v běžné řídicí praxi.
- Standardizace řízení a průběhu procesů a postupů – odstraňování bariér centralizovaných přístupů v rámci ÚKE.
- Prohlubování a rozvoj klíčových znalostí a dovedností vybraných profesně funkčních skupin LM.

Obsahová specifikace projektu:

- Problémy a souvislosti podnikatelské činnosti ČEZ, a.s.
- Postavení, úloha a role SI
- Produktivita a výkonnost ve výrobě elektřiny a tepla
- Ekonomika výroby elektřiny a tepla, pravidla ekonomického řízení a controlling, provozní ekonomie
- Personální činnosti SI v podmínkách ÚKE
- Vedení lidí a komunikace v řídicí praxi SI
- Vybrané metody a techniky na podporu řídicí výkonnosti SI
 - ~ Rozhodování
 - ~ Řízení (zlepšování) procesů
 - ~ Metody popisné statistiky
 - ~ Řízení jakosti a spolehlivosti

Lektorské zajištění:

Externí lektori:

Institut vzdělávání energetiky, s.r.o. Pardubice

Ing. Pavel Bělovský

PhDr. Jaroslav Paulovič

Ing. Jaroslav Mozga, Dr.

PhDr. Luděk Špaček

PhDr. Miroslav Paleník

Interní lektori:

ČEZ, a.s. – HS

Ing. Pavel Klika – úvodní beseda na každém kurzu

Ing. Miroslav Vrba

Ing. J. Razesberger

Ing. Karel Martinec

Ing. Majer

Časový rámec projektu:

Zahájení realizace: březen 2002

Ukončení realizace: listopad 2002

Průměrné zatížení: 1,0 dne / měsíčně

Rozsah projektu:

9 dní

3 skupiny po 20 účastnících

540 člověkodní

Náklady na projekt:

925,- Kč/ osobu a den

Modul 1 – Úvod do managementu energetického podniku

Cíle modulu:

1. Objasnit si základní problémy a souvislosti podnikání v oboru energetiky.
2. Ujasnit si vztah ke strategickému řízení a plánování z pohledu zastávané funkce, pochopit příčiny hloubky a četnosti probíhajících změn.
3. Lépe porozumět strategickým záměrům společnosti a z toho vyplývajícím požadavkům na ČEZ UKE a OJ.

Obsah modulu:

- | | |
|--|---------|
| 1. Chování podnikatelských systémů, řízení jejich změn | (1 hod) |
| 2. Strategické řízení a plánování v oboru energetiky | (1 hod) |
| 3. Česká energetika v kontextu evropského trhu | (1 hod) |
| 4. Trh energie a cenová politika | (2 hod) |
| 5. Koncepce podnikatelské činnosti ČEZ, a.s. | (2 hod) |
| 6. Strategické iniciativy a orientace UKE | (1 hod) |

Časová náročnost: 1 den (8 hod.)

Lektorské zajištění: Ing. Pavel Bělovský
Ing. Miroslav Vrba
Ing. Pavel Klika – ředitel ČEZ UKE

Formy a prostředky realizace:

výklad a diskuse, individuální a skupinová práce

Osnova:

1. Chování podnikatelských systémů, řízení jejich změn
 - 1.1 Podnikatelské systémy a jejich chování
 - 1.2 Příčiny a potřeby změn – specifika oboru energetiky
 - 1.3 Jaké přístupy lze volit ve vztahu ke změně
2. Strategické řízení a plánování v oboru energetiky
 - 2.1 Význam a obsah strategického řízení a plánování v oboru energetiky
 - 2.2 Problémy strategického plánování v energetice
 - 2.3 Přístupy ke strategickému plánování
3. Česká energetika v kontextu evropského trhu
 - 3.1 Evropská integrace a její projevy v energetice
 - 3.2 Evropská energetická politika
 - 3.3 Česká energetická politika ve světle požadavků přistoupení ČR k EU
4. Trh energie a cenová politika
 - 4.1 Charakteristika energetického trhu ČR, jeho zvláštnosti a specifika
 - 4.2 Model trhu s elektrickou energií a perspektivy jeho vývoje

- 4.3 Model obchodu s elektřinou v ČR
- 4.4 Cenová politika a zásady regulace cen v odvětví energetiky
- 4.5 Předpoklady úspěšného umístění na trhu

- 5. Koncepce podnikatelské činnosti ČEZ, a.s.
 - 5.1 Předmět podnikání
 - 5.2 Podnikatelská představa
 - 5.3 Strategie řízení společnosti
 - 5.4 Strategické rozvojové záměry
 - 5.5 Rozbor rozhodných faktorů podnikatelského prostředí
- 6. Strategické iniciativy a orientace UKE
(závěrečná beseda se zástupcem vrcholového vedení UKE)

Modul 2 – Postavení, úloha a role směnového inženýra ČEZ, a.s. - OJ UKE

Cíle modulu:

1. Pochopit úlohu SI ve výrobní jednotce elektrárenské společnosti ČEZ, a.s., získat informace o očekáváních managementu, analyzovat vnitřní bariéry a umět hledat možnosti jejich eliminace.

Obsah kurzu:

- | | |
|---------------------------------|-----------|
| 1. Postavení směnového inženýra | (1 hod) |
| 2. Úloha směnového inženýra | (2 hod) |
| 3. Role směnového inženýra | (0,5 hod) |
| 4. Závěrečná diskuse | (0,5 hod) |

Časová náročnost: 0,5 dne (4 hod)

Lektorské zajištění: Ing. Pavel Bělovský

Formy a prostředky realizace:

výklad a diskuse, individuální a skupinová analýza, moderační techniky, pracovní sešit

Osnova:

1. Postavení směnového inženýra
 - 1.1 Formalizované a neformalizované postavení, zdroje autority
 - 1.1 Pravomoc a odpovědnost
 - 1.2 Kompetence a kompetentnost
 - 1.3 Jaké je mé postavení v ČEZ - OJ ÚKE ? Co mohu ovlivnit, změnit já?
2. Úloha směnového inženýra (analýza vnitřního a vnějšího zákaznického systému funkce směnového inženýra v OJ UKE)
 - 2.1 Kdo jsou moji zákazníci, partneři?

- 2.2 Co očekávají moji zákazníci, partneři?
- 2.3 Formulace úlohy směnového inženýra ČEZ, a.s. – OJ UKE
- 2.4 Mohu plnit svou úlohu, jaké jsou bariéry?
- 2.5 Co mohu ovlivnit , změnit já, co musí změnit jiní?

3.Role směnového inženýra

- 3.1 Jaké jsou mé role při naplňování úlohy směnového inženýra (vůdce, informátor, vyjednávač, koordinátor,...)
- 3.2 Jaké z toho vyplývají požadavky na kompetentnost?

Modul 3 – Ekonomické a finanční řízení

Modul 4 – Personální činnosti liniového manažera

Modul 5 – Vedení lidí a komunikace v řídicí praxi směnového inženýra

Modul 6 – Vybrané metody a techniky na podporu řídicí výkonnosti směnového inženýra

Modul závěrečný – Závěrečná atestace

Cíle modulu:

1. Ověření získaných znalostí a dovedností, interní certifikace řídicích pracovníků
2. Sbližování uznávaných hodnot firmy a zaměstnanců, vytváření vnitropodnikového klimatu kultivovaných pracovních vztahů
3. Získání zpětné vazby

Obsah modulu:

- | | |
|--|---------|
| 1. Individuální test | (2 hod) |
| 2. Závěrečné hodnocení vzdělávacího programu | (2 hod) |
| 3. Závěrečná beseda se zástupci managementu UKE | (2 hod) |
| 4. Slavnostní zakončení, předání interních certifikátů | (1 hod) |

Časová náročnost: 1 den (7 hod)

Formy a prostředky realizace:

test, brainstorming, diskuse, společenský večer

Program:

1. DEN

do 15.00	- příjezd, ubytování, občerstvení - káva
15.00 - 15.30	- zahájení, výklad k testu
15.30 - 17.00	- individuální test
17.00 - 17.30	- oprava testů, individuální opravy
17.30 - 18.30	- přestávka na večeři
18.30 - 19.00	- slavnostní zakončení, předání interních certifikátů
19.00 - 20.30	- závěrečná beseda se zástupci managementu UKE
20.30 - 00.00	- společenský večer

2. DEN

9.00 - 9.30	- snídane
9.30 - 11.30	- závěrečné hodnocení vzdělávacího programu, zpětná vazba
11.30 - 12.30	- oběd
12.30	- odjezd účastníků

HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Garant vzdělávací akce (firma):

Název a obsah vzdělávací akce:

Datum konání vzdělávací akce:

Účastník pověřený zhodnocením akce:

Z Vašeho útvaru se dále zúčastnili:

Vážený (á) pane, paní

dovoluji si Vás požádat o zhodnocení právě absolvované vzdělávací akce . Při hodnocení využijte, prosím, následující stupnici :

1	2	3	4
---	---	---	---

1 - spokojen 2 - spíše spokojen 3 - spíše nespokojen 4 - nespokojen

1. Hodnocení lektorského vystoupení :

Lektor	Odborná úroveň	srozumitelnost podání	příklady	Možnost uplatnění poznatků v praxi
--------	----------------	-----------------------	----------	------------------------------------

2. Hodnocení organizačního zajištění a služeb

Dostatek předběžných informací	zpracování studijních materiálů	stravování ubytování

3. Doporučil byste obdobné soustředění pro přípravu dalších zaměstnanců ECH ?
(označte křížkem)

ANO
ANO ale s úpravami
NE

4. Pokud máte náměty na doplnění, či rozšíření programu soustředění, sdělte nám je, prosím :

5. Jestliže máte jakákoliv jiná sdělení, uveďte je, prosím :

6. Napište ,prosím, jména spolupracovníků, které jste seznámil (a) s náplní školení.

.....

podpis účastníka školení:

.....

Vyjádření přímo nadřízeného pracovníka:

dále vzdělávat své podřízené u této firmy

ano

ne

podpis přímo nadřízeného pracovníka:

.....

Vyplněné hodnocení **vraťte**, prosím, personálnímu útvaru do jednoho týdne od skončení vzdělávací akce.

Děkujeme za Vaše sdělení.

personální útvar ECH

Anketa pro posluchače jazykového kurzu v OJ Elektrárna Chvaletice

Vážení posluchači,

dovolujeme si Vám předložit dotazník, kterým si chceme ověřit některé skutečnosti o průběhu Vaší jazykové přípravy. Výsledky dotazníku budou sloužit jako podklady ke zkvalitnění jazykové výuky.

U každé otázky vyberte, prosím jednu z možných variant, která nejvíce odpovídá Vašemu názoru na uvedenou skutečnost. Vámi vybranou odpověď buď zvýrazněte (označte tučným písmem) nebo ostatní varianty, s kterými nesouhlasíte, vymažte. Pokud Vám výběr odpovědí nestačí, dopište prosím vlastní názor. Jestliže skutečnosti, které pokládáte za důležité, nejsou přímo uvedeny v dotazníku, připojte je prosím jako poznámku nebo připomínku.

Prosíme o zpětné zaslání dotazníků nejpozději do 16.listopadu 2001 (sl. Radka Dostálová / 1102)

Děkujeme Vám předem, že budete věnovat čas vyplnění tohoto dotazníku.

Jméno a příjmení posluchače:

Lektor: RADIM ŠIMEK

1. Jste spokojeni s organizačním zajištěním kurzu?

1. rozhodně ano
2. spíše ano/
3. spíše ne
4. rozhodně ne, vadí mi

2. Jste spokojeni s místností, kde probíhá výuka?

1. rozhodně ano
2. spíše ano/
3. spíše ne
4. rozhodně ne – důvody

3. Jste spokojeni s obsahem výuky?

1. rozhodně ano
2. spíše ano/
3. spíše ne
4. rozhodně ne, protože ...

4. Máte možnost vyjádřit se k obsahu výuky?

1. ano/
2. ne