

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2012

Bc. Marián LEVICKÝ

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované štúdium
2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Marián Levický

Vzdelávanie zamestnancov

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce

PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master combined studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Marián Levický

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

.....

Bc. Marián LEVICKÝ

Pod'akovanie

Chcel by som pod'akovať PaedDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné vedenie, za pomoc a cenné rady pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Anotácia

Diplomová práca je venovaná téme vzdelávanie zamestnancov ako nástroja osobného rozvoja. Cieľom práce je preukázať prepojenie medzi osobnostným rastom a podnikovým vzdelávaním. V prvej teoretickej časti práce sú definované činnosti riadenia ľudského kapitálu súvisiace so vzdelávaním a plánovaním osobnostného rozvoja. Charakterizovali sa metódy vzdelávania spolu s výhodami a nevýhodami, jednotlivé kroky podnikového vzdelávania, identifikácia vzdelávacích potrieb. Praktická časť je venovaná opisu podnikového vzdelávania s hodnotením dotazníka, v ktorom zamestnanci vyjadrili svoje názory na metódy, efektivitu a kvalitu podnikového vzdelávania.

Kľúčové slová: vzdelávanie, metódy vzdelávania, plány osobnostného rozvoja, zamestnanci, kariéra, hodnotenie, organizácia.

Annotation

Diploma thesis is dedicated to the topic of the education of the employees as a method of personal development. The aim of the Thesis is to prove the connection between a personal development and a corporate education. There is a definition of the activities of human resources management in the first part that are connected with the education and planning of the personal development. Educational methods are characterized altogether with their advantages and disadvantages, specific steps of the corporate education and the identification of the educational needs. The practical part is describing the corporate education and the results of the questionnaire, that was taken by employees. They were able to describe their opinions of the methods used, effectiveness and the quality of the corporate education.

Key words: education, methods of education, self development plans, employees, career, evaluation, organization.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ZÁKLADNÉ POJMY	10
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	10
1.2 Celoživotné vzdelávanie	11
1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca	12
2 ČINNOSTI A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
2.1 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov	15
2.2 Rozvoj kariéry v procese riadenia ľudských zdrojov	16
2.3 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	16
2.4 Ciele, úlohy podnikového vzdelávania	19
2.5 Prístupy k podnikovému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov	20
2.6 Systematické vzdelávanie a rozvoj pracovníkov	21
2.7 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania	23
2.8 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	25
2.9 Metódy vzdelávania	26
2.10 Metódy vzdelávania používané na pracovisku	26
2.11 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska	28
2.12 E-learning	30
2.13 Koncepcia učiacej sa spoločnosti	31
2.14 Efektivita firemného vzdelávania	32
3 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE V SE, A.S. ATÓMOVÉ ELEKTRÁRNE MOCHOVCE	33
3.1 Charakteristika organizácie SE EMO	33
3.1.1 Politika vzdelávania	34
3.1.2 Organizácia vzdelávania zamestnancov	35
4 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV SE EMO	36
4.1 Plánovanie vzdelávania	38
4.1.1 Plánovanie vzdelávania vedúcimi útvarov	38
4.1.2 Plánovanie vzdelávania útvaru vzdelávania	38
4.2 Realizácia vzdelávania	39
4.2.1 Realizácia vzdelávania zamestnancov	40
4.2.2 Evidencia vzdelávacích akcií	42
4.3 Typy vzdelávania	43
4.3.1 Adaptačný proces	43
4.3.2 Školenia o bezpečnosti	43
4.3.2.1 Vstupné školenie	44

4.3.2.2	Nástupné školenie.....	45
4.3.2.3	Periodické školenie.....	45
4.3.2.4	Školenie zamestnancov z radiačnej ochrany	46
4.3.2.5	Školenie dodávateľov o bezpečnosti	46
4.3.3	Základná a periodická príprava zamestnancov.....	47
4.3.3.1	Základná príprava vybraných zamestnancov	48
4.3.3.2	Periodická príprava vybraných zamestnancov	49
4.3.3.3	Príprava na zmenu pracovnej funkcie	50
4.3.4	Simulátorový výcvik	50
4.3.4.1	Priebeh simulátorového výcviku	51
4.3.5	Prevádzkové školenia personálu.....	52
4.3.6	Školenia k špecifickým činnostiam	53
4.3.7	Manažérska príprava.....	54
4.3.7.1	Základná manažérska príprava	54
4.3.7.2	Rozvoj manažérskych zručností	55
4.3.8	Jazyková príprava	57
4.3.9	Príprava inštruktorov a lektorov	57
4.4	Diagnostikovanie, kontrola a hodnotenie vzdelávania	59
4.4.1	Diagnostikovanie vzdelávania zamestnancov	59
4.4.2	Kontrola vzdelávania zamestnancov	59
4.4.3	Hodnotenie vzdelávania zamestnancov.....	60
5	PROJEKT VÝSKUMU	61
5.1	Predmet výskumu	61
5.2	Ciele výskumu	61
5.3	Hypotézy.....	61
5.4	Charakteristika výskumnej vzorky	62
5.5	Metóda a organizácia výskumu	62
5.6	Vzťah k podnikovému vzdelávaniu, význam podnikového vzdelávania	63
5.7	Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní	69
5.8	Organizácia vzdelávania.....	71
6	ZOVŠEOBECNENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU A ZÁVERY PRE PRAX.....	74
	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	79
	ZOZNAM SKRATIEK	81
	ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV	82
	ZOZNAM PRÍLOH.....	83

ÚVOD

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, v mnohých príručkách označovaný ako podnikové vzdelávanie sa stáva najdôležitejšou súčasťou personálnej práce v organizácii. Podnikové vzdelávanie je dôležité z pohľadu organizácie, ktorá zvyšovaním kvalifikácie a rozvojom schopností zamestnancov, zlepšovaním pracovných podmienok zvyšuje svoju konkurencieschopnosť. Organizácie so zavedeným systémom vzdelávania sú lepšie pripravené na zmeny, ktoré môžu nastať z pohľadu trhu, uvedenia nových technológií. Na podnikové vzdelávanie sa musíme pozrieť aj z pohľadu zamestnanca, ktorý získavaním nových poznatkov a informácií je pripravený na prípadné zmeny na pracovnom mieste, alebo prechod na inú pracovnú pozíciu. Je viacero prístupov k forme podnikového vzdelávania ako aj vo využívaní rôznych metód vzdelávania. Hneď na úvod si musíme položiť pár otázok. Aké sú vlastné ciele podnikového vzdelávania, ktoré metódy obľubujú zamestnanci na manažérskych pozíciách a aké na administratívnych pozíciách, ako sa organizácia stavia k systému vzdelávania, kariérenému rozvoju. Uvedenej problematike sa venuje táto diplomová práca.

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie a porovnanie teoretických definícií podnikového vzdelávania so systémom vzdelávania v spoločnosti SE a jeho vplyvom na osobnostný rozvoj zamestnancov.

Obsahom prvej kapitoly je oboznámiť sa s riadením ľudských zdrojov ako komplexným systémom starostlivosti o zamestnanca. Vymedzuje základné teoretické východiská pre celoživotné vzdelávanie, rozvoj zamestnanca a kariéry ako podstatnou zložkou riadenia ľudských zdrojov.

Obsahom druhej kapitoly je opis jednotlivých prvkov podnikového vzdelávania a rozvoja ľudského kapitálu. Popisujeme jednotlivé prístupy k vzdelávaniu, používané metódy vzdelávania s ich kladnými aj zápornými vlastnosťami na rozvoj zamestnancov.

Tretia kapitola je venovaná praktickým poznatkom, opisu organizácie a jej systému rozvoja zamestnancov. Pomocou dotazníka som dal priestor aj zamestnancom spoločnosti na vyjadrenie svojho názoru na systém a metódy podnikového vzdelávania a ich prospešnosť pre osobnostný rozvoj.

1 ZÁKLADNÉ POJMY

Vzdelávanie a túžba po nových informáciách patrí asi k základným ľudským vlastnostiam. Už ako malé dieťa sa človek učí, spoznáva nové podnety, poznatky a informácie. O informácie, vedomosti, poznatky a skúsenosti sa opiera človek v rodinnom živote ako aj v práci. Práca je súčasť ľudského života, prostredie kde trávime podstatnú časť svojho života. Ak chce človek ako pracovná sila uspieť v dnešnom svete plnom nových technológií, technických postupov, musí si nevyhnutne dopĺňovať svoje vzdelanie pomocou ďalšieho celoživotného vzdelávania. Súčasťou celoživotného vzdelávania je aj podnikové vzdelávanie, vzdelávanie pomocou, ktorého spoločnosť hľadá účinné riešenia pre prekonanie prekážok v dnešnom turbolentnom prostredí. Hnacím motívom pre vzdelávanie je aj osobnostný kariérny rast. Ambície profesionálne rásť a rozvíjať sa je odvodená od osobnosti človeka, každý človek je úplne iná osobnosť, má svoje špecifiká, pozitívne aj negatívne stránky. Niektoré rozdiely sú vrodené, niektoré sú získané počas života prostredníctvom vedomého a nevedomého vzdelávania. Podnikové vzdelávanie, kariérny rast a osobnostný rozvoj sú súčasťou riadenia ľudských zdrojov.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Ľudia – ľudský potenciál je pre organizáciu zdroj fyzickej a psychickej činnosti. Ich vedomosti, skúsenosti, osobnostné vlastnosti je potrebné skĺbiť pre prospech organizácie. Skĺbenie jednotlivých vlastností má vo svojej kompetencii riadenie ľudských zdrojov. Autori sa zhodujú v názore, že riadenie a rozvíjanie ľudského potenciálu sa stáva dôležitou ak nie najdôležitejšou zložkou organizácie, ktorá pomocou logických a systematických procesov naplňa strategické plány organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá riadením ľudí na makroúrovni vytváraním a rozvojom personálnej organizácie ako celku. Ide o nábor, výber, motiváciu, zvyšovanie kvalifikácie a uvoľňovanie pracovníkov. (Alexy-Boroš-Sivák, 2004, s.70)

Podľa Koubeka sa „riadenie ľudských zdrojov stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a takisto najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie.“ (Koubek 2008, s.247)

Kachaňáková definuje riadenie ľudských zdrojov ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku. (Kachaňáková 2007, s.9)

Armstrong charakterizuje riadenie ľudských zdrojov ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“ (Armstrong 2007, s. 27)

1.2 Celoživotné vzdelávanie

Dynamickosť doby, prístup k novým technológiám, informáciám nás núti k vzdelávaniu. Zisťujeme, že je dávno preč doba, keď nám stačilo vyštudovanie jedného oboru pre celý pracovný život.

Koubek vo svojom diele píše: „Požiadavky na znalosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a človek, aby mohol fungovať ako pracovná sila, byť zamestnaný, musí svoje znalosti a zručnosti neustále prehľbovať a rozširovať.“ Práca, zamestnanie je súčasť ľudského života, prostredie kde trávime podstatnú časť svojho života. Práca nerobí rozdiely medzi zamestnávateľom a zamestnancom, každý, či je zamestnanec, alebo zamestnávateľ (právnická osoba), musí reagovať na nové poznatky a požiadavky doby. Naše úspechy, či neúspechy v zamestnaní, sa odzrkadľujú aj v kvalite nášho osobného alebo rodinného života.

Vzdelávanie by malo byť systematické a malo by zahŕňať všetky zmeny. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručností a motivácie. (Kachaňáková 2007, s.106)

Profesor Bělohlávek definuje celoživotné vzdelávanie ako „vzdelávanie je mimoriadne silný nástroj rozvoja kompetencií a tým aj zvýšenia konkurencie organizácie, ktorá chce udržať krok so zmenami technológií, ekonomiky a prostredia vôbec. Svet sa neustále mení a odborník sa preto musí vzdelávať po celú dobu svojej pracovnej kariéry – hovoríme preto o celoživotnom vzdelávaní.“ (Belohlávek 2006, s.317)

Organizácie, ktoré si uvedomujú nutnosť zmien, chcú byť konkurencieschopné, sú

flexibilné v aplikovaní nových poznatkov. Pre finančnú krízu dnes mnohé organizácie obmedzujú svoje finančné výdaje na podnikové vzdelávanie, niektoré, ale flexibilne zareagovali na požiadavku doby a snažia sa aplikovať nové poznatky a nielen v riadení organizácie, ale zapracovávať ich aj do vzdelávacej činnosti svojich zamestnancov.

1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca

V byrokratickej spoločnosti je kariéra človeka pevne daná. Kariérny rast bol závislý od odpracovaných rokov u organizácie. Vždy sa uvažovalo iba o hierarchickom rozmere, postup od nižšieho postavenia na vyššie miesta – teda hovoríme o vertikálnom postupe, neuvažovalo sa o postupe na inú pozíciu. V dnešnej dobe už neuvažujeme iba o vertikálnom kariérnom raste, s pribúdajúcim vzdelaním a vedomosťami rozmýšľame aj o prechode na iný odbor, pozíciu, hovoríme o horizontálnom postupe.

Profesor Bělohlávek, kariéru opisuje ako dráhu človeka životom, hlavne však profesionálnu, na ktorej získava nové skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a realizuje svoj osobný potenciál. (Bělohlávek, 2006, s.321)

Rozvoj kariéry (career development) má dve zložky – jednak úsilie jednotlivca o nájdenie a uskutočnenie svojej vlastnej cesty životom, nazývané plánovanie kariéry (career planning) a jednak úsilie organizácie, ktoré umožňuje pracovníkom rast v súlade s ich potenciálom management kariéry (career management). Pre človeka aj pre organizáciu je žiaduce dosiahnuť súlad – situáciu, kedy sa pracovník realizuje v zhode s potrebami a možnosťami vlastnými aj s potrebami a možnosťami firmy. (Bělohlávek 2006, s.321)

Armstrong (in: Harrisonová, 2000) definoval rozvoj ak „vzdelávacie zážitky akéhokoľvek druhu, počas neho jednotlivci aj skupiny získavajú zlepšené znalosti, schopnosti, hodnoty alebo chovanie. Ich výsledky sa vyvíjajú skôr behom času než bezprostredne a majú sklón k dlhovekosti.“ (Armstrong 2007, s. 470)

2 ČINNOSTI A ÚLOHY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov v sebe zahŕňa viacero činností a úloh. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie plnenia strategických plánov spoločnosti prostredníctvom ľudského kapitálu. Dôležitou úlohou je získavanie a udržanie odborne kvalifikovaných pracovníkov, organizácia musí podnikat' kroky pre uspokojovanie, zvyšovanie a rozširovanie schopností ľudí a ich potenciálu.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov v najobecnejšom pojatí je slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu môžeme iba neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, t.j. materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. (Koubek 2008, s.15)

Kachaňáková definuje hlavný cieľ ako splnenie dvoch základných úloh zameraných na :

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesii i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku.
2. Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov. (Kachaňáková 2007, s.12)

Väčšina autorov sa približne zhoduje na základných činnostiach riadenia ľudských zdrojov:

1. Vytváranie a analýza pracovného miesta – definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností, popis a špecifikácia pracovných miest.
2. Personálne plánovanie – plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov.
3. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov – príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, predvýber, výber uchádzačov.
4. Hodnotenie pracovníkov – príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, organizácia hodnotenia.
5. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru – zarad'ovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto.
6. Odmeňovanie – motivovanie a ovplyvňovanie pracovného výkonu.

7. Vzdelávanie pracovníkov – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania a ich účinnosti.
8. Pracovné vzťahy – spracovávanie informácií o dohodách, zákonných ustanoveniach, zamestnanecké a medziľudské vzťahy.
9. Starostlivosť o pracovníkov – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, záležitosti sociálnych služieb.
10. Personálny informačný systém – uchovávanie, spracovávanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce.
11. Prieskum trhu práce – odhalenie potencionálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýzy populačného vývoja, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a iné.
12. Zdravotná starostlivosť o pracovníkov – vychádza zo zdravotného programu organizácie.
13. Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zaisťovanie a spracovanie informácií – vytváranie harmonogramu personálnej práce a systému zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci.
14. Dodržiavanie zákonov o oblasti práce a zamestnávanie pracovníkov – dodržiavanie zákonníka práce a iných zákonov týkajúcich sa zamestnávania ľudí, pracovníkov, práce, odmeňovania či sociálnych záležitostí.

Tieto funkcie majú určité špecifické väzby. Nie je možné určitú funkciu preskočiť alebo ich dať do iného poradia. Každá totiž logicky na seba nadväzuje. Ciele a zásady pri vykonávaní jednotlivých personálnych činností musia byť vzájomne previazané a zladené.

Témou mojej práce je vzdelávanie ako nástroj osobného rastu. Vzdelávanie pracovníkov patrí medzi základné, neoddeliteľné činnosti riadenia ľudských zdrojov v každej organizácii, pomocou vzdelávania si spoločnosti pripravujú svojich zamestnancov na zmeny, ktoré môžu nastať a pripravujú si talentované kádre na manažérske pozície.

2.1 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov

Vzdelávanie patrí medzi základné úlohy riadenia ľudského kapitálu. Výberom zamestnanca, prichádza do organizácie jedinca, ktorý po odbornej aj osobnostnej stránke spĺňa požiadavky organizácie. Pomocou vzdelávania formujeme vlastnosti a schopnosti jedinca pre prospech organizácie.

Podľa Koubeka je „Vzdelávanie pracovníkov personálna činnosť, ktorá zahŕňa nasledovné aktivity:

- a) Prispôsobenie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t. j. prehlbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudiálna flexibilita). Ide v podstate o tzv. doškoloňovanie, ktoré je tradičné, najčastejšie a často i hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizáciách.
- b) Nemenej dôležité je však aj zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň z časti zvládli znalosti a schopnosti potrebné vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. Dochádza teda k rozširovaniu pracovných schopností (flexibilita, ktorej môžeme hovoriť priečna).
- c) Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, t.j. procesy, kedy pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré organizácia nepotrebuje, sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. Aj starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov organizácie je súčasťou jej organizovaného vzdelávania pracovníkov.
- d) Organizácia však nezískava vždy takých pracovníkov, ktorí sú náležite odborne pripravený okamžite a v plnej miere vykonávať prácu na pracovnom mieste, na ktoré boli prijatý. Naopak, spravidla je nutné prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod. Nových pracovníkov, musí teda organizácia doškoloňovať, preškoloňovať alebo ich aspoň adaptovať na zvláštnosti, mechanizmus a kultúru organizácie v procese, ktorý sa nazýva orientácia pracovníka.
- e) Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice len odbornej spôsobilosti (kvalifikácie) a stále viac zahŕňa aj formovanie osobností pracovníka, teda vlastností, ktoré hrajú tak významnú rolu v me-

dziľudských vzťahoch, ovplyvňujú chovanie (teda i pracovné chovanie) a vedomie (potreby, hodnoty, záujmy, postoje a normy), a teda motiváciu pracovníka a odrážajú sa aj vo vzťahoch na pracovisku, výrazne ovplyvňujú procesy formovanie tímov a samozrejme aj individuálny a kolektívny pracovný výkon.“

(Koubek 2008, s.254)

2.2 Rozvoj kariéry v procese riadenia ľudských zdrojov

K významným aktivitám riadenia ľudských zdrojov patria rozhodnutia zamerané na vnútorné formovanie pracovného potenciálu podniku prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov medzi jednotlivými pracovnými miestami. (Kachaňáková 2007, s.122)

Pod kariérou sa najčastejšie rozumie rozvojová postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí. (Kachaňáková 2007, s.122)

Riadenie a rozvoj je potrebné skĺbiť so záujmami organizácie ale aj s osobnostnými a individuálnymi vlastnosťami jednotlivca. Každý človek je jedinečná osobnosť, ktorá má nadanie a schopnosti na rôzne činnosti. Tak ako rôzni ľudia majú vlohy na rôzne činnosti je aj ich schopnosť učiť sa rozdielna. Každý jedinec má pre každú vlohu svoj strop, tento strop nie je možné presiahnuť. Rozvíjanie schopností je jednou z hlavných stratégií rozvoja ľudského kapitálu v organizácii.

2.3 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vedomosti boli, sú a budú patriť tomu najcennejšiemu, čo človek ako tvor rozumný dokáže predávať z generácie na generáciu. Každá doba má svojich filozofov, umelcov, stavitel'ov, objaviteľ'ov. V súčasnej turbulentnej dobe plnej objavovania nových technológií, metód riadenia, pracovných postupov a návykov si každý uvedomuje nutnosť prehlbovania svojich vedomostí a znalosti sústavným dopĺňaním, prehlbovaním o nové a nové informácie.

Vzdelanosť začína byť dôsledok súčasnej doby. Pri napĺňaní strategických plánov organizácie, zohráva dôležitú úlohu aplikovanie nových informácií, trendov, do všetkých stupňov riadenia spoločnosti. Organizácie, ktoré si uvedomujú túto potrebu, aplikujú nové

poznatky aj do systému podnikového vzdelávania. Podnikové vzdelávanie je súbor vzdelávacích aktivít, pri ktorých si organizácie formujú pracovné schopnosti svojich zamestnancov. V podnikovom systéme je vzdelávanie činnosť o permanentnom procese, v ktorom sú získavané vedomosti, schopnosti ako aj zručnosti potrebné pre vykonávanie zamestnania.

Druhou zložkou podnikového vzdelávania je formovanie osobnosti človeka. Pri formovaní osobností sa rozvíjajú povahové vlastnosti jedinca, tak aby prispel k zlepšovaniu medziľudských vzťahov. Formovaním osobnosti tiež rozvíjame zručnosti a vedomosti orientované pre kariérny rozvoj zamestnanca.

Podľa Tureckiovej je „podnikové vzdelávanie hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania, prehĺbovania alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesnej spôsobilosti a tým vlastne tiež príspevom k vyššej výkonnosti pracovníkov aj firmy ako celku.“ (Tureckiova 2004, s.89)

Vo svojom diele Kachaňáková charakterizuje podnikové vzdelávanie ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“ (Kachaňáková 2007, s. 106)

Styblo chápe ďalšie profesné vzdelávanie ako „súčasť ich osobného rozvoja. Obdobne ako u strategického riadenia firiem je u každého jednotlivca dôležité stanoviť jeho silné a slabé stránky a hlavne na tie slabé sa zamerať.“ (Styblo 1993, s.218)

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov je personálna činnosť, ktorá výrazne zvyšuje atraktivitu organizácie. Tá ich prostredníctvom poskytuje pracovníkom niečo, čo zvyšuje ich konkurencieschopnosť na trhu práce vo vnútri organizácie, ale aj mimo nej prispieva k rozvoju ich kariéry. (Koubek 2008, s.162)

Palan definuje podnikové vzdelávanie „ako proces organizovaný podnikom, zahŕňa vzdelávanie taktiež vzdelávanie v podniku, tak aj v vzdelávanie mimo podnik či vzdelávanie na pracovisku. Ide o systematický proces zmeny pracovného chovania, úrovne znalostí, a schopností vrátane motivácie zamestnancov organizácie.“ (Palan 2002, s.149)

Autori sa väčšinou zhodujú v názore, že sa podnikové vzdelávanie sa orientuje na 2 oblasti vzdelávania, oblasť vzdelávania a oblasť rozvoja zamestnancov. Obe sú považo-

vané za veľmi dôležitý nástroj zvyšovania pracovného výkonu jednotlivca ako aj celého podniku. V mojej práci použijem definíciu podľa Koubeka :

Oblasť vzdelávania – t.j. oblasť prispôsobovania pracovníkov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o:

- orientáciu, čo nie je nič iné ako zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie na podnik, pracovný kolektív aj prácu na danom pracovnom mieste tým, že sa mu dostanú všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností, potrebných pre riadny výkon práce, na ktorú bol prijatý
- doškoloňovanie (používa sa aj pojem training) kde ide o pokračovanie odbornej prípravy v obore, v ktorom človek pracuje. Obvykle ide o prispôsobovanie pracovníka novým požiadavkám, vyvolaným zmenami technológie či trhu, novými objavmi, rozvojom metód riadenia atď.
- preškoloňovanie (rekvalifikácia), ktoré smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností. Je obvyklá len pre väčšie organizácie, kde dochádza častejšie k presunom pracovníkov na vnútropodnikovom trhu práce

Oblasť rozvoja – ktorá je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasnej práce pracovníka v organizácii. Veľmi výrazne je pri tom zameraná na pochopenie a zvládnutie komplexných problémov, ktoré niekedy prekračujú aj hranice oboru. (Koubek 1996, s. 126)

Armstrong definuje vzdelávanie a rozvoj ako nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu schopností, znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy. (Armstrong 2007, s. 462)

Rozvoj definuje ako vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň schopností, znalostí a zručností. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre širšie zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy (Armstrong 2007, s. 470)

Vzdelávanie, príprava vzdelávacích programov a rozvoj zamestnancov je jednou z oblastí riadenia ľudských zdrojov. Pri tvorbe vzdelávacích programov, je dôležité prihliadať na

záujmy organizácie ako aj záujmy pracovníka. Ľudia by mali byť motivovaní vzdelávať sa. Motívom pre vzdelávanie, musí byť dobre stanovený cieľ, ktorý musí byť prijateľný a dosiahnuteľný. Ľudia si musia uvedomovať svoje pokroky v vzdelávaní.

2.4 Ciele, úlohy podnikového vzdelávania

Viacerí autori považujú za základný cieľ podnikového vzdelávania formovanie pracovného potenciálu ako osvojenie si nových skúseností, znalostí a pracovné návyky, ktoré sú potrebné pri dosiahnutí a udržaní konkurencieschopnosti, no podnikové vzdelávanie by malo formovať aj myslenie ľudí smerom k organizácii, budovať ich lojalnosť voči organizácii, pomocou zmeny správania zlepšovať medziľudské vzťahy. Vzdelávanie musí vychádzať z dôkladných analýz práce a špecifikácie zamestnanca.

Základným cieľom podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb
- zvýšenia konkurencieschopnosti podniku
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov, seberealizácia a spokojnosť zamestnancov, ich lojality voči podniku
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a podobne). (Kachaňáková 2007, s.107)

Podľa Armstronga „cieľom politiky a programov vzdelávania v nejakej organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí k uspokojeniu súčasných aj budúcich potrieb organizácie.“ K dosiahnutiu tohto cieľa je nutné zabezpečiť, aby ľudia boli pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali, čo musia vedieť a byť schopní robiť a boli schopní prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú plne využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov.

(Armstrong 2007, s. 461)

Bělohávek za cieľ vzdelávania považuje “rozvoj kompetencií, ktorý zlepší jeho výkonnosť v organizácii, to znamená, že vyvolá trvalé zmeny v znalostiach, zručnostiach a postojoch.“ (Bělohávek 2006, s.318)

Podnikové vzdelávanie je dôležitá súčasť strategických plánov organizácie. Pomocou podnikového vzdelávania rozvíjame kompetencie, zručnosti a postoje zamestnancov, organizácia si buduje svoj ľudský kapitál.

Armstrong konštatuje, že “výsledky učenia prebiehajúceho v organizáciách prispievajú k rozvoju firemných schopností založených na zdrojoch. Je to v súlade so základnými princípmi riadenia ľudských zdrojov hlavne tak, že je dôležité investovať do ľudí, aby sa vytvoril intelektuálny kapitál, aký organizácia potrebuje, a tak sa zvýšila zásoba ich znalostí a zručností.” (Armstrong 2007, s. 448)

Podľa Palana “cieľ podnikového vzdelávania nie je len predávanie poznatkov, ale aj vytváranie podmienok pre sebarealizáciu ako najúčinniejšieho motivačného nástroja. V podnikovom vzdelávaní dochádza ku zjednoteniu osobných a podnikových cieľov.” (Palan 2002, s.149)

2.5 Prístupy k podnikovému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov

Vzdelávanie znamená pôsobenie na človeka s cieľom utvárania návykov, postojov, spôsobov správania, intelektuálnej a fyzickej pripravenosti. Prostredníctvom vzdelávacích aktivít rozvíjame vedomosti, spôsobilosti a postoje človeka, ktoré sa vyžadujú v jeho pracovnom i osobnom živote. Každá organizácia volí vlastnú filozofiu prístupu k podnikovému vzdelávaniu.

Za viacerých autorov použijem definíciu prof. Kachaňákovvej, ktorá hovorí o piatich známych prístupoch k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov:

- Nulový variant – všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov.
Udržovanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na iniciatívu zamestnancov.
- Náhodný prístup – školenie zamestnancov nie je plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Kurzy sa vyberajú náhodne. Takéto vzdelávanie nemôže byť efektívne.
- Organizovaný prístup vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy

presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb podniku.

- Cielená koncepcia – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci línioví manažéri. Zabezpečenie vzdelávacích aktivít sa rieši prostredníctvom spolupráce s rôznymi externými agentúrami, ale výrazne sa podporuje aj učenie pri práci v samotnom podniku.
- Koncepcia učiacej sa organizácie – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie na rôzne skutočnosti pri riešení nových otázok. (Kachaňáková 2007, s.108-109)

Pre organizácie je dôležitá stratégia vzdelávania, ktorá sa odvíja od jej celkovej stratégie a má byť integrálnou súčasťou procesu riadenia. Vyžaduje si analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb z hľadiska strategických plánov organizácie, skúmanie faktorov ovplyvňujúcich výkon pracovníkov a odhaľovania potrieb rozvoja a vzdelávania.

2.6 Systematické vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Najlepší a najefektívnejší spôsob vzdelávania pracovníkov v organizácii je systematické vzdelávanie. Systematické vzdelávanie (obr.1) je cyklus, ktorý vychádza z politík a stratégií vzdelávania. (Koubek, 2007, s.245)

Cyklus systémového vzdelávania pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Identifikácia vzdelávacích potrieb zamestnancov – analýza potrieb organizácie ako celku, jednotlivcov. Analýza sa týka tak súčasných problémov ako aj budúcich potrieb. Identifikácia požadovaného vzdelávania, špecifikácia vedomostí a spôsobilostí, ktoré je potrebné u pracovníkov rozvíjať a aké postoje treba meniť.
2. Plánovanie vzdelávania, v tejto fáze sa budem zaoberať otázkami obsahu a cieľmi vzdelávacej akcie, časového plánu, zamestnancov, ktorí sa majú zúčastniť ako aj otázkami rozpočtu a miesta. Určenie metódy vzdelávania.
3. Realizácia vzdelávacej akcie – príprava, organizácia a realizácia jednotlivých akcií v rámci programu.
4. Hodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávania – hodnotenie sa realizuje priebežne,

následne sa robí konečné hodnotenie výsledkov a dopadu vzdelávania. Jeho cieľom je zistiť do akej miery boli splnené ciele vzdelávania. Na základe výsledkov hodnotenia sa rozhodne v čom treba program zdokonaľiť, v čom je možné pokračovať ak je to potrebné. Táto spätná väzba je pre organizáciu potrebná aj pre plánovanie nasledujúcich vzdelávacích akcií.

Aby zmeny boli úspešné a mali na organizáciu dopad, musia organizácie postupovať systematicky v štyroch fázach: analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizácia a vyhodnotenie. (Bělohlávek 2006, s.318).

Koubek zhodnotil prednosti systematického vzdelávania v nasledovných bodoch:

- a) Sústavne organizácii dodáva náležite odborne pripravených pracovníkov, bez niekedy obtiažneho vyhľadávania na trhu práce.
- b) Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb organizácie.
- c) Sústavne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, dovednosti aj osobnosť pracovníkov.
- d) Prispieva k zlepšeniu pracovného výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov a služieb výraznejšie než iné spôsoby vzdelávania.
- e) Je jedným z najefektívnejších spôsobov nájdenia vnútorných zdrojov pokrytia dodatočnej potreby pracovníkov.
- f) Priemerné náklady na jedného vzdelávaného pracovníka bývajú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania.
- g) Lepšie umožňuje predvídať dopad strát pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje aj lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení.
- h) Umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu tým, že skúsenosti z predchádzajúceho cyklu sa berú do úvahy v cykle nasledujúcom.
- i) Uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov v záverečnej fáze hodnotenia pracovníkov.
- j) Umožňuje realizovať modernú koncepciu riadenia pracovného výkonu.
- k) Zlepšuje vzťah pracovníkov k organizácii a zvyšuje ich motiváciu.
- l) Zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce a uľahčuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov.
- m) Zvyšuje sociálne istoty pracovníkov organizácie.

- n) Zvyšuje kvalitu a tým aj tržnú cenu individuálneho pracovníka a jeho potenciálne šance na trhu práce v organizácií aj mimo nej.
- o) Prispieva k urýchleniu personálneho a sociálneho rozvoja pracovníkov, zvyšuje ich šance na funkčný a platový postup.
- p) Prispieva k zlepšeniu pracovných a medziľudských vzťahov. (Koubek 2007, s.259)

Systematické vzdelávanie prináša organizáciám viacero výhod ale aj nevýhod. Väčšina autorov sa zhoduje, že finančné prostriedky, ktoré organizácia vloží do vzdelávania svojich zamestnancov sa jej z dlhodobého hľadiska vrátia, organizácia dokáže rýchlejšie zareagovať na zmeny. Investovaním do vzdelávacích programov si organizácia získa nielen kvalitne vyškolených zamestnancov, ale získa si aj ich spokojnosť a lojalnosť.

2.7 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

Dnešná turbulentná doba prináša stále viac a viac nových poznatkov, technológií, postupov. Prijatím nového zamestnanca, prispôbením pracovných návykov, zručností novým požiadavkám spoločnosti vzniká disproporcija medzi vzdelaním a požiadavkami na pracovné miesto. Ak chce byť organizácia konkurencie schopná, musí znižovať disproporciu u zamestnanca, mala by uplatniť tieto skúsenosti aj v samotnom podnikovom vzdelávaní. Podnikové vzdelávanie musí vychádzať z poslania, vízií, cieľov, stratégie a politiky riadenia ľudského kapitálu. Samotnému vzdelávaciemu procesu predchádza identifikácia a analýza potrieb organizácie a zamestnanca. Pri identifikácii ide vlastne o nájdenie rozdielu medzi požiadavkami na pracovné miesto a kvalifikačnými vlastnosťami zamestnanca.

Pri analýze potrieb vzdelávania organizácia zisťuje, či je naozaj potrebné a čo vyvoláva potrebu vzdelávania. Analýza potrieb vzdelávania je kontinuálny, priebežný proces, pri ktorom treba spoluprácu viacerých zamestnancov v rámci organizácie – zamestnanca, ktorý má byť školený, jeho nadriadeného, ktorý nielen pošle zamestnanca na školenie, ale funguje aj ako facilitátor uplatňovania novonadobudnutých zručností v zamestnaní, a zamestnancov personálneho oddelenia, ktoré sa zaoberá návrhom konkrétneho školenia (obsah, forma, náklady). (Bajžíková 2007, s.92)

Čelepová a Czikka, uvádzajú nasledovné kroky v procese identifikácie a definovanie potrieb vzdelávania:

Identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov vychádza z viacerých analýz podnikových, tímových i individuálnych potrieb. Sústreďuje sa najmä na:

- analýzu podnikových a personálnych plánov – z nich sa odvodzujú typy vedomostí a zručností, ktoré by v budúcnosti mohli byť potrebné, a tiež počtu ľudí s týmito vedomosťami a zručnosťami
- analýzu pracovných miest na vzdelávacie účely – ide o zisťovanie potrebnej kvantity a kvality vedomostí, ktoré sú potrebné k úspešnému vykonávaniu práce na danom pracovnom mieste a k plneniu noriem výkonu, pokiaľ sú stanovené
- analýzu hodnotenia pracovného výkonu – z hodnotenie výkonnosti pracovníkov sa odvodzujú možnosti jej zvýšenia prostredníctvom dodatočných vzdelávacích a rozvojových aktivít
- prieskum vzdelávacích potrieb – ako doplnok systémového skúmania vzdelávacích potrieb sa zohľadňujú požiadavky, predstavy konkrétnych pracovníkov na ich ďalší rast a rozvoj a tiež ich priamych nadriadených. (Čepelová-Czikk 2006,s. 20)

Viacerí autori pri identifikovaní vzdelávacích potrieb uvádzajú tri kategórie analýz. Analýza potrieb na úrovni podniku, na úrovni pracovných miest a úrovni jednotlivých zamestnancov. Kachaňáková jednotlivé analýzy definuje nasledovne:

Analýza potrieb na úrovni podniku predpokladá podnikové a personálne stratégie a plány, z ktorých sa odvodzuje plán rozvoja ľudských zdrojov. K jeho konkretizácii v oblasti vzdelávania dochádza potom najmä prostredníctvom čiastkových plánov ako sú plán vzdelávania zamestnancov a plán kariéry zamestnancov. (Kachaňáková 2007, s.111)

Analýza potrieb na úrovni pracovných miest znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem i špecifikácie požiadaviek na zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste. Analýza práce poskytuje ucelený obraz o obsahu i podmienkach vykonávanej práce. (Kachaňáková 2007, s.111)

Pre potreby vzdelávania ide najmä o množstvo a kvalitu poznatkov, zručností a postojov potrebných k úspešnému vykonávaniu práce na tom ktorom pracovnom mieste. Analýza vychádza z nasledujúcich krokov:

- identifikácia cieľových prác
- popis práce, popis úloh a minimálna požadovaná kvalifikácia
- ohodnotenie dôležitosti každej činnosti a častosť vykonávania činností

- analýza a interpretácia informácií. Identifikujeme také úlohy, ktoré sú dôležité, často vykonávané a hodnotené s ohľadom na schopnosti ako nedostatočné.
- spätná väzba k výsledkom. Je dôležité, aby pracovníci boli informovaní o výsledkoch výskumu.

Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov by mala byť primárnym zdrojom informácií o potrebe vzdelávania a rozvoja jednotlivcov. Každý zamestnanec má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úroveň jeho vzdelania, skúsenosťou a osobnostnými charakteristikami. (Kachaňáková 2007, s.111)

Na analýzu používame analýzy dotazníkov, prieskum názorov a požiadaviek pracovníkov pre vzdelávanie. Z jednotlivých analýz a získaných údajov si môžeme vytvoriť obraz o disproporciách v znalostiach a vzdelaní zamestnanca a požiadavkami na pracovné miesto.

Armstrong a Koubek sa zhodujú v názore, že veľmi dôležitým podkladom pre identifikáciu potreby vzdelávania bývajú materiály pravidelného hodnotenia pracovníkov, hodnotenia jeho pracovného výkonu. Hodnotenie pracovného výkonu je súčasť riadenia ľudských zdrojov, pri identifikácii potrieb vidíme úzke prepojenie všetkých činností riadenia ľudských zdrojov.

2.8 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Po analýze potrieb a dôkladnom spracovaní vstupných údajov, nasleduje fáza plánovania vzdelávacích programov.

Už vo fáze identifikácie potrieb sa objavujú návrhy plánov a predbežné plány, formujú sa prvé úlohy a priority vzdelávania a z nich vyplývajúce návrhy programov a návrhy rozpočtov. Všetky tieto návrhy sa postupne upresňujú a prejednávajú až vznikne definitívna podoba rozpočtu a programu. (Koubek 2007, s.264)

Na základe potrieb môžeme vytvoriť samotný plán, ktorý by mal obsahovať:

- obsah vzdelávania
- kto bude vzdelávaný (jednotlivec, skupina)
- metódu vzdelávania
- kým bude vzdelávaný, kedy a kde sa bude organizovať
- predpokladané náklady
- metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť

2.9 Metódy vzdelávania

Jedným z najdôležitejších krokov vzdelávacieho plánovania je voľba metód vzdelávania. Výberom vhodnej metódy sa zvyšuje efektívnosť vzdelávacích programov. Výber je podmienený konkrétnymi potrebami a podmienkami organizácie.

Autori najčastejšie rozdeľujú metódy na dve veľké skupiny:

1. školenia realizované internými spôsobmi, prostredníctvom interných lektorov, ktorí sú pracovníkmi organizácie, inak nazývané aj „on-the-job“, alebo metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku.
2. školenia zabezpečované prostredníctvom externej spoločnosti „outsourcing“, inak nazývané aj „off-the-job“, alebo metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska. (Frk 2003, s. 84)

2.10 Metódy vzdelávania používané na pracovisku

Pri metódach používaných na pracovisku môžeme hovoriť ako o individuálnej metóde vzdelávania. Vo väčšine metód ide o individuálny vzťah medzi vzdelávateľom a vzdelávaným. Výnimkou je iba metóda – pracovná porada, kde hovoríme o kolektívnej metóde vzdelávania. Medzi najčastejšie metódy patrí:

- Inštruktáž pri výkone práce
- Koučovanie
- Mentorovanie
- Asistovanie
- Pracovné porady

Inštruktáž pri výkone práce - je najjednoduchší spôsob obvykle jednorazového zácviu nového, po prípade menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník, či bezprostredne nadriadený predvedie pracovný postup.

Výhody:

- metóda umožňuje rýchly zácvik
- vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi

Nevýhody:

- zácvik skôr jednoduchších pracovných postupov
- jednorazové pôsobenie

Koučovanie - dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a zdieľanie pripomienok i periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným či vzdelávateľom. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k požadovanému výkonu práce a k vlastnej iniciatíve.

Výhody:

- vzdelávaný je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce
- úzka obojstranná spolupráca vzdelávaného so vzdelávateľom
- zlepšuje komunikáciu medzi nimi a vytvára priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka

Nevýhody:

- formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh
- prebieha v rušnom prostredí a môže byť dosť rozkúskované, nesústavné

Mentoring - je obdobou koučovania, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto smere spočíva na vzdelávanom pracovníkovi samom, ktorý si sám vyberá akého si radcu (mentora), svoj osobný vzor. Mentor mu radí, stimuluje ho a usmerňuje, pomáha mu však aj v jeho kariére, presadzuje ho, stáva sa jeho patrónom.

Výhody:

- rovnaké ako u koučovania, ale do procesu formovania pracovných schopností pracovníka vnáša vonkajší prvok, svoju vlastnú iniciatívu, uvedomelej voľby vzoru a neformálny vzťah
- je priaznivejšie hodnotená ako koučovanie

Nevýhody:

- ako u koučovania
- existuje nebezpečenstvo nevhodnej voľby mentora

Asistovanie – je tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností. Vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od jeho pracovných postupov.

Výhody:

- sústavné pôsobenie a dôraz na praktickú stránku vzdelávania

Nevýhody:

- vzdelávaný sa môže naučiť aj niektoré nie príliš vhodné pracovné návyky
- informácie a inštrukcie idú iba z jedného zdroja
- napodobňovanie môže oslabiť vlastný prístup

Pracovné porady – sú rovnako považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Počas nej sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie.

Výhody:

- výmena skúseností
- prezentácia názorov a zaujatie postoja k pracovným problémom
- pocit spolupatričnosti s pracovným kolektívom či organizáciou

Nevýhody:

- problém časového umiestnenia porady (Koubek 2007, s.267- 259)

2.11 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska

Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska sa často realizujú v režime podobnému školnému (kurzy na školách), v zvláštnych zariadeniach (výukové dielne), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku atd. Spolu ide o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov. (Koubek 2007, s.270).

Medzi najčastejšie metódy patrí:

- Prednáška
- Demonštrovanie
- Prípadové štúdie
- Workshop
- Brainstorming
- Assessment center
- Outdoor training/learning
- E-learning

Prednáška – je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.

Výhody:

- rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky

Nevýhody:

- ide o jednostranný tok informácií pasívne prijímaných účastníkmi vzdelávania

Demonštrovanie – sprostredkované znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov. Metóda, aj keď je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do vzdelávania dôraz na praktické využívanie týchto znalostí.

Výhody:

- účastníci si skúšajú svoje zručnosti v bezpečnom prostredí bez rizík spôsobenia závažnejších škôd
- metóda sprostredkováva znalosti a zručnosti

Nevýhody:

- obvykle sú podmienky vo vzdelávacom zariadení a na skutočnom pracovisku rozdielne
- na škodu je aj určitá schématickosť výučby či zjednodušenie problémov

Prípadové štúdie – väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené zobrazenia nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ju študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.

Výhody:

- pomáhajú rozvíjať analytické myslenie a schopnosti
- v niektorých prípadoch je možné konfrontovať analýzu a riešenie so skutočným riešením problému

Nevýhody:

- kladú sa mimoriadne požiadavky na prípravu aj na vzdelanie (moderátora)

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – je metóda výberu ale aj vzdelávania manažérov. Účastník plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň manažéra.

Výhody:

- komplexný spôsob osvojenia nielen znalostí, ale predovšetkým manažérskych zručností
- učiť sa prekonávať stres, hospodáriť s časom

Nevýhody:

- kladú sa mimoriadne požiadavky na prípravu a na technické vybavenie

2.12 E-learning

Autori uvádzajú e-learning medzi metódy používané mimo pracoviska. Tieto metódy využívame častejšie pre rozvíjanie schopností manažérov alebo špecialistov. Armstrong definuje e-learning ako „poskytovanie a správu príležitosti ku vzdelávaniu ich podporu pomocou počítačov, siete a internetových technológií za účelom napomáhania k pracovnému výkonu a rozvoju jedincov“. E-learning by sme mali charakterizovať ako samostatnú kategóriu. E-learning ako metóda vzdelávania spĺňa kritéria pre obe kategórie. Je to forma vzdelávania, ktorú môžeme využiť aj na pracovisku ako aj mimo pracoviska, je vhodná pre individuálne ako aj kolektívne vzdelávanie. Je to asi najkomplexnejšia metóda prístupu ku vzdelávaniu.

Armstrong (Armstrong 2007, s. 481) uvádza tieto typy e-learningu:

- samostatný, separovaný e-learning, keď vzdelávajúca sa osoba používa príslušnú technológiu, ale nie je v danej chvíli napojená na inštruktorov alebo ostatné vzdelávajúce sa osoby
- živý e-learning, pri ktorom za použitia príslušnej technológie sú inštruktor a vzdelávajúca sa osoba v danej chvíli spolu v kontakte, ale sú na rôznych miestach
- kolaboratívny, kolektívny e-learning, ktorý podporuje učenie a vzdelávanie pomocou výmeny a predávania informácií a znalostí medzi učiacimi sa osobami

Hlavným cieľom e-learningu je zabezpečiť vzdelávanie práve vtedy, keď ho potrebujeme a čo potrebujeme.

Výhody:

- vzdelávanie „just in time“, vzdelávame práve teraz a práve to čo potrebujeme
- zamestnanec sa vzdeláva samostatne

Nevýhody:

- nedostatočná kontrola účinnosti
- vysoké náklady na zrealizovanie e-learningového programu

2.13 Koncepcia učiacej sa spoločnosti

Vo viacerých dielach sa podnikové vzdelávanie uvádza ako: Učenie sa v organizácii. Podnikové vzdelávanie, ktoré je v dnešnej dobe skôr prezentované systematickým prístupom, nemôžeme zamieňať za koncepciu - učiacej sa organizácie.

Armstrong (in: Senge, 1990) charakterizoval učiacu sa organizáciu ako organizáciu „kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si naozaj prajú, kde sú pestované nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne aspirácie a kde sa ľudia sústavne učia ako sa učiť spoločne.“
(Armstrong 2007, s. 450)

Tureckiová vysvetľuje vznik a rozdiel medzi systematickým podnikovým vzdelávaním a koncepciou učiacej sa organizácie nasledovne: „Na základoch dobre fungujúceho systému podnikového vzdelávania, môže prísť k vybudovaniu učiacej sa organizácie. Rozdiel medzi oboma je nasledovný, zatiaľ čo systém podnikového vzdelávania je jedným z čiastočných systémov práce s ľuďmi vo firme, je učiacu sa organizácia založená na myšlienke kontinuálneho vzdelávania, respektíve zdokonaľovania a rozvoja.“ (Tureckiová 2007, s. 108)

Armstrong (in: Miller a Stewart, 1999) uvádza nasledujúce charakteristické rysy učiacej sa organizácie:

- stratégia vzdelávania a podniková stratégia sú úzko prepojené
- organizácia sa vedome učí na základe príležitostí a rizík podnikania
- jednotlivci, skupiny a celé organizácie sa nielen učia, ale tak isto sa učia ako sa učiť
- informačné systémy a technika a technológia slúžia skôr k podpore učenia ale aj ku kontrole
- existujú dobre definované procesy definovania, vytvárania, osvojovania si, predávania a využívania znalostí,

tieto rôzne systémy a stránky sú dobré vyvážené a riadené ako celok.

(Armstrong 2007, s. 450)

Zo základných charakteristík učiacej sa organizácie vyplýva, že stratégia vzdelávania, musí byť úzko spojená s podnikovou stratégiou, vytvorenie učiacej sa organizácie, je možné iba na dobre zavedenom podnikovom vzdelávaní.

2.14 Efektivita firemného vzdelávania

Majiteľov organizácií, manažérov, personálnych pracovníkov, ale aj samotných vzdelávateľov zaujíma návratnosť investícií alebo efektivita vzdelávania pre jednotlivých účastníkov. Meranie efektivity začína už na začiatku vzdelávacieho procesu, stanovením jasných cieľov vzdelávania, na základe ktorých vieme pripraviť vzdelávací program, v ktorom jasne stanovíme ukazovatele merania. Pri meraní efektívnosti môžeme vychádzať z hodnotiaceho dotazníku vzdelávacieho programu, z priamej reakcie jednotlivých účastníkov alebo z testov znalostí, ktoré účastníci získali.

3 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE V SE, A.S. ATÓMOVÉ ELEKTRÁRNE MOCHOVCE

3.1 Charakteristika organizácie SE EMO

Atómové elektrárne Mochovce, (SE EMO) ako prvá elektráreň sovietskeho projektu vo východoeurópskej krajine dosiahla úroveň bezpečnosti porovnateľnú so západnými normami.

Výsledok spolupráce s renomovanými zahraničnými partnermi z oblasti jadrovej energetiky bol za pomoci špecialistov EDF do systému riadenia kvality investičných činností implementovaný program riadenia kvality na štandardnej úrovni vyspelých svetových elektrárenských spoločností, podľa ktorého sa riadil a kontroloval celý investičný proces.

Uvedením 2. bloku do prevádzky v marci 2000 bol zavŕšený projekt dostavby 1. a 2. bloku, ktorý prebiehal od roku 1974 od spracovania prvých štúdií, hydrogeologických a sociologických prieskumov.

Medzinárodné audity, ktoré boli vykonané v rôznych oblastiach potvrdili, že jadrová bezpečnosť a technická úroveň jadrovej elektrárne Mochovce sú na najvyššej úrovni zo všetkých blokov WER 440/V-213. Jadrová elektráreň Mochovce sa stala referenčnou elektrárnou pre modernizáciu a vylepšovanie ďalších blokov podobného typu v strednej a východnej Európe.

Elektrárne majú vzájomne korektnú a obojstranne výhodnú komunikáciu s okolím, na ktorej zlepšenie bolo vytvorených niekoľko komunikačných kanálov:

- mesačník Mochovce je distribuovaný zdarma a poskytuje nové informácie o dianí v elektrárni a jadrovoenergetickom priemysle,
- informačné centrum, založené v roku 1990, je významným a atraktívnym zdrojom informácií pre verejnosť. Organizuje odborné prednášky pre všetky vekové skupiny a prehliadky výrobných priestorov elektrárne, čo prispieva k pozitívnemu vnímaniu elektrární obyvateľmi nielen z blízkeho okolia Levíc, neďaleko ktorých sa elektráreň nachádza.

K 31. 12. 2011 bol priemerný počet zamestnancov v SE EMO 1613 osôb, z toho 358 centralizovaných.

3.1.1 Politika vzdelávania

Od začiatku výstavby a prevádzky jadrovej elektrárne Mochovce vrcholový manažment závodu venuje veľkú pozornosť oblasti vzdelávania a prípravy jej personálu.

Hlavnými cieľmi organizácie je každoročne zadefinovaný cieľ na prípravu a udržanie kompetentného personálu pre zabezpečenie bezpečnej, spoľahlivej, ekologickej a ekonomickej prevádzky blokov jadrovej elektrárne Mochovce v duchu princípov kultúry bezpečnosti s minimálnym vplyvom ľudského faktora na vznik prevádzkových udalostí.

Vzdelávanie a príprava, sú premietnuté do konkrétnych úloh, ktoré sú vždy na konci kalendárneho roka vyhodnocované. Oblasťam, ktoré majú nepriaznivý vývoj, je venovaná zvýšená pozornosť a cez spätnú väzbu sú navrhované a realizované nápravné opatrenia.

Jednotlivé kroky vzdelávania a prípravy zamestnancov boli zapracované do strategických dokumentov závodu. V roku 1995 bola publikovaná „Stratégia bezpečnosti“ pred spustením závodu, v ktorej sú uvedené faktory týkajúce sa kvalitného výberu, prípravy personálu, udržiavania vysokej kvalifikácie a kompetentnosti zamestnancov závodu. V nadväznosti na predstavenstvo Slovenských elektrární, a.s., vyhláseného programu strategickej zmeny (1996) a na nadväzujúcich koncepciách programov, bola spracovaná koncepcia riadenia ľudských zdrojov (1997), ktorá pokrývala i oblasť prípravy zamestnancov.

Závod SE EMO za posledné dva roky prešiel mnohými organizačnými zmenami. Odborné útvary, ktoré priamo nesúviseli s výrobou, boli odčleňované od závodu a ich činnosti sú zabezpečované dodávateľsky (servisné služby – upratovanie, práčovne, stravovanie, psychologické pracovisko...). Iné útvary, tiež priamo nesúvisiace s výrobou prešli centralizáciou a organizačne sú podriadené generálnemu riaditeľovi SE, a.s. (údržba, investície, ekonomika, služby, ...).

V rámci reštrukturalizácie spoločnosti bola centralizovaná i oblasť vzdelávania a prípravy zamestnancov. V súvislosti s ňou bola vydaná nová **Politika vzdelávania a prípravy zamestnancov v spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s.**, v ktorej úvode je definované poslanie spoločnosti – bezpečne, spoľahlivo, efektívne a konkurencieschopne vyrábať, dodávať a obchodovať s elektrinou a teplom pri trvalom znižovaní vplyvu výrobného procesu na životné prostredie.

Deklaruje, že rozvoj a vzdelávanie zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov a spočíva v získavaní, udržiavaní a zvyšovaní úrovne vedomostí, zručností a postojov personálu, potrebných k výkonu vysoko profesionálnej práce.

Kompetentnosť personálu podporuje a posilňuje kultúru bezpečnosti a kvalitu výrobného procesu. Popisuje dôležité oblasti z pohľadu rozvoja a vzdelávania zamestnancov, medzi ktoré patrí výber a nábor zamestnancov, kompetentnosť manažmentu, príprava a udržiavanie vysokokvalifikovaného a kompetentného personálu cez účinné modely vzdelávania, prispievajúce k rastu podnikovej kultúry a postaveniu spoločnosti na trhu. Medzi ďalšie dôležité oblasti patrí implementácia odporúčaní medzinárodnej agentúry pre atómovú energiu, úradu jadrového dozoru Slovenskej republiky a ďalších orgánov štátneho odborného dozoru do vzdelávacieho procesu zamestnancov.

3.1.2 Organizácia vzdelávania zamestnancov

Vzdelávanie a príprava zamestnancov rešpektuje požiadavky legislatívy SR. Pre činnosti na jadrových zariadeniach sú prioritne záväzné zákony a vyhlášky vydané ÚJD SR, ako najvyššieho dozorného orgánu SR v oblasti dozoru nad jadrovou bezpečnosťou jadrových zariadení.

Od roku 2004 je vzdelávanie a príprava zamestnancov v spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s., centrálné riadená z riaditeľstva spoločnosti Vzdelávanie a príprava zamestnancov je začlenená do sekcie ľudské zdroje.

Oddelenie vzdelávania a prípravy SE EMO je zodpovedné za plánovanie, realizáciu, hodnotenie vzdelávania a prípravy zamestnancov v lokalite Mochovce. Každý zamestnanec útvaru vzdelávania vykonáva svoju činnosť na základe poverenia na výkon funkcie v zmysle stanovených kvalifikačných predpokladov.

4 VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV SE EMO

Vzdelávania zamestnancov SE EMO je riadený implementáciou systematického prístupu ku školeniu (SAT – systematic approach to training), ktorý je medzinárodne uznávaným spôsobom pre nadobudnutie a udržiavanie kvalifikácie a kompetencie personálu jadrovej elektrárne.

Implementácia SAT vyžaduje jasne definované úrovne riadenia a ich kompetencie, zásady koordinácie a komunikácie všetkých zložiek jadrovej elektrárne, definovanie podielu prevádzkových útvarov na organizácii a realizácii prípravy zamestnancov.

Dôležitou súčasťou činností elektrárne je školenie a výcvik personálu, na ktorom sa podieľajú všetci zamestnanci. Významnú úlohu v tomto procese zohrávajú najmä riadiaci zamestnanci a určené pozície aj na prevádzkových útvaroch, ktorí v zmysle popisu pracovnej funkcie sa podieľajú na organizovaní, realizácii, kontrole a hodnotení prípravy.

SAT je metodológiou poskytujúcou logický postup od identifikácie kompetencií potrebných pre vykonávanie činnosti konkrétnej pracovnej funkcie, až po vývoj a implementáciu prípravy na dosiahnutie identifikovaných kompetencií a následného hodnotenia tejto prípravy. SAT ako široko integrovaný prístup kladie dôraz nielen na technické zručnosti, ale tiež vedomosti, zručnosti a postoje z oblasti sociálnych kompetencií zamestnancov, čo podporuje a posilňuje kultúru bezpečnosti, kvalitu a záruku, že všetky požadované kompetencie boli dosiahnuté.

SAT pozostáva z 5 fáz, ktoré sú vzájomne prepojené:

- **analýza** – je fázou, ktorá zahŕňa identifikáciu potrieb vzdelávania (školení a výcviku) a kompetencií, potrebných k výkonu činnosti na konkrétnom pracovnom mieste,
- **návrh** – tejto fáze sú kompetencie premietnuté do cieľov vzdelávania, ktoré sú zapracované do školiacich programov jednotlivých typov vzdelávania zamestnancov,
- **vývoj** – fáza, ktorá zahŕňa prípravu všetkých didaktických materiálov pre vzdelávanie k dosiahnutiu vyšpecifikovaných cieľov vzdelávania,
- **implementácia** – je fázou realizácie vzdelávania s použitím spracovaných didaktických materiálov pre konkrétne školenie a výcvik,
- **hodnotenie** – počas tejto fázy sa vyhodnocujú všetky aspekty zo školiacich programov na základe údajov zozbieraných počas každej fázy. Následne sa vykoná vhodná spätná väzba, ktorá vedie k zlepšeniu procesu prípravy zamestnancov a činností v jadrovej elektrárni.

Pre každú fázu SAT sú dôležité postupy nevyhnutné k implementácii tohto procesu a čím je lepšia dokumentácia jadrovej elektrárne a prevádzkové predpisy, tým je jednoduchšie navrhnúť a implementovať školiace programy metodológiou SAT.

Systematický prístup k vzdelávaniu v SE EMO zaručuje:

- požiadavky na spôsobilosť a kompetentnosť k výkonu pracovných činností sú presne určené a dosiahnuté,
- školiace programy sú koncipované tak, že obsahujú presne a zrozumiteľne definované ciele,
- kritériá na dosiahnutie cieľov sú jednoznačne definované,
- pri dodržaní vyššie uvedených skutočností je v organizácii možné realizovať vzdelávanie a prípravu jednotným spôsobom,
- výkon prípravy vždy prebieha v optimálnom prostredí,
- v každom type a časti prípravy sú vhodne použité výučbové a výcvikové metódy,
- plány prípravy sú diferencované a rešpektujú vstupnú úroveň účastníkov kurzu,
- sú spracované zodpovedajúce študijné materiály a používané vhodné didaktické prostriedky,
- príprava je realizovaná kvalitnými a kompetentnými lektormi a inštruktormi,
- je zavedený funkčný a formálny systém zberu informácií o procese prípravy, výkone práce a inovácii techniky a technológie, ich analýzy a spätnej väzby za účelom aktualizácie prípravy a zvyšovania jej efektívnosti,
- prácu vykonávajú poverení a spôsobilí zamestnanci,
- pracovná spôsobilosť je udržiavaná a periodicky overovaná,
- sú využívané skúsenosti z iných jadrových elektrární,
- proces diagnostiky je sústavný a dôsledný.

4.1 Plánovanie vzdelávania

Podmienkou vytvorenia funkčného plánu vzdelávania zamestnancov, ktorý bude zabezpečovať kompetentný personál jadrovej elektrárne je vzájomná komunikácia medzi odborným garantom vzdelávania – útvarom vzdelávania a odbornými útvarmi.

Pri tvorbe plánu odborné útvary vychádzajú zo strategických cieľov organizácie, z aktualizácie pracovných predpokladov zamestnancov, spätnej väzby z diagnostiky vzdelávacích akcií, z potreby skvalitniť, doplniť kompetencie zamestnanca z analýzy pracovných činností. Dôležitými oblasťami, z ktorých vychádzajú vedúci odborov pri plánovaní, je i hodnotenie zamestnanca a inovácie technologických zariadení a pracovných postupov.

Proces plánovania prebieha v júni bežného roku na nasledujúci rok vo vecnej a finančnej oblasti vzdelávania zamestnancov v dvoch líniách:

- a) plánovanie vzdelávacích akcií vedúcimi útvarov,
- b) plánovanie vzdelávacích akcií útvarom vzdelávania.

Vzdelávacie akcie sú plánované konkrétne na odborné útvary a ich nákladové strediská z dôvodu prehľadnosti realizácie vzdelávacích akcií a prehľadnosti čerpania finančných prostriedkov.

4.1.1 Plánovanie vzdelávania vedúcimi útvarov

Vzdelávacie aktivity svojich zamestnancov uvedú vedúci útvarov do formulára, ktorý sa nachádza v elektronickej podobe v prístupnom adresári na sieti.

Na výkon pracovnej funkcie okrem nevyhnutnej prípravy ich podriadených v zmysle kvalifikačných predpokladov, vedúci útvarov zahŕňajú do plánu aj „doplnkovú prípravu“, ktorej finančný objem tvorí maximálne 20% z celkových plánovaných nákladov útvarov na vzdelávacie akcie. Do doplnkovej prípravy sú zaraďované vzdelávacie akcie krátkodobého charakteru, ktoré sú ponúkané externými vzdelávacími organizáciami v priebehu roka (semináre, workshopy, konferencie, sympóziá...).

4.1.2 Plánovanie vzdelávania útvaru vzdelávania

Útvar vzdelávania vyšpecifikuje požiadavky na vzdelávanie vyplývajúce z kvalifikačných predpokladov zamestnancov a legislatívy z elektronickej databázy Integrovaného informačného systému v Slovenských elektrárnach a.s.

Elektronická databáza PERSONALISTIKA umožňuje zamestnancom vzdelávania rýchle spracovanie zostáv podľa typu vzdelávacej aktivity, jej periodicity, útvarov, i menovité zoznamy zamestnancov, ktorí by sa mali zúčastniť vzdelávania vo vybranom časovom období.

Úlohou referenta prípravy je naplánovanie vzdelávacích aktivít, za ktoré zodpovedá v zmysle popisu pracovnej funkcie do formulára Plánu vzdelávacích akcií, ktorý je umiestnený v spoločnom adresári, ku ktorému majú prístup všetci vedúci útvarov. Vzájomná spolupráca a komunikácia umožňuje predchádzať dvojitému plánovaniu tej istej vzdelávacej akcie zo strany vedúcich útvarov i referentov prípravy.

Všetky požiadavky spracuje útvar vzdelávania do návrhu ročného *plánu vzdelávania a prípravy zamestnancov* na nasledujúci kalendárny rok.

Návrh plánu prerokuje vedúci útvaru vzdelávania s vedúcimi odborných útvarov za účelom preverenia opodstatnenosti vzdelávacej akcie, vyjasnenia špecifik vzdelávacej akcie (počet účastníkov, odhad nákladov, miesto realizácie, či vzdelávaciu akciu je schopný zabezpečiť len výhradný dodávateľ a podobne) a časového zosúladenia vzdelávacích akcií z pohľadu rozhodujúcich aktivít závodu (odstávky blokov, havarijné cvičenia, previerky a misie v organizácii, ...).

Útvar vzdelávania predloží návrh plánu vo forme materiálu pre zasadnutie vedenia závodu do porady riaditeľa závodu, ktoré k návrhu zújme stanovisko a po jeho schválení, prípadne úprave, je premietnutý do formulárov s názvom *realizácia vzdelávania zamestnancov*, ktoré sú dostupné i vedúcim útvarov k nahliadnutiu na serveri v určenom adresári.

4.2 Realizácia vzdelávania

Náplňou referenta prípravy zamestnancov v zmysle popisu pracovnej funkcie je realizácia vzdelávania zamestnancov, pri ktorej vychádza z:

- plánu vzdelávacích akcií,
- požiadaviek vedúcich útvarov, ktoré sú nad rámec schváleného plánu vzdelávania a vyplývajú z novej situácie na pracovisku – zmena technologického zariadenia, činností, pre radenie zamestnancov...,
- trhovej ponuky vzdelávacích akcií, najmä doplnkového charakteru.

4.2.1 Realizácia vzdelávania zamestnancov

Realizácia vzdelávacej akcie vychádza od vedúcich útvarov, ktorí na útvár vzdelávania zašlú v písomnej alebo elektronickej podobe požiadavku na zabezpečenie vzdelávacej akcie s uvedením všetkých potrebných informácií o vzdelávacej akcii a jej účastníkoch.

Pri neplánovaných vzdelávacích akciách, uvedie vedúci útvaru zdôvodnenie svojej požiadavky na realizáciu akcie a zabezpečí písomný súhlas príslušného vedúceho úseku. V súčasnej dobe sa z dôvodu rýchlej a efektívnej komunikácie využíva najmä elektronická podoba zasielania požiadaviek.

Realizácie prebieha aj bez podnetu vedúceho útvaru a to spôsobom, že referent vzdelávania, ktorý je v schválenom Pláne vzdelávacích akcií uvedený ako zodpovedný za príslušnú akciu, iniciuje realizáciu vzdelávacej akcie s návrhom termínov a s požiadavkou o potvrdenie účasti zamestnancov, prípadne s požiadavkou o uvedenie ďalších potrebných informácií k realizácii.

Interné a externé vzdelávacie akcie realizuje útvár vzdelávania, prebiehajú v rôznych formách s využitím širokého spektra vzdelávacích metód a didaktických materiálov v súlade s implementáciou SAT (okrem externých vzdelávacích akcií doplnkového charakteru realizovaných v zmysle ponuky).

Systematická pozornosť je v EMO venovaná príprave interných lektorov, ktorí realizujú vzdelávanie vo vnútri organizácie.

Interné vzdelávanie je zaujímavé pre organizáciu z viacerých hľadísk, nielen časového a finančného, ale jeho veľkou výhodou je znalosť špecifických podmienok elektrárne, flexibility v prípade zmien a vysokej efektívnosti.

Interné vzdelávacie akcie zahŕňajú najmä vzdelávanie v oblasti profesijného vzdelávania. Spomedzi mnohých uvediem napr. školenie pre prácu vo výškach, žeriavnikov, viazačov bremien, školenie z oblasti radiačnej bezpečnosti, havarijnej prípravy a plánovania, bezpečnosti, simulátorový výcvik, ...).

Interný lektor realizuje vzdelávaciu akciu podľa ním vypracovaného a schváleného programu prípravy kompetentnými zamestnancami, ktorý obsahuje:

- predmet prípravy,
- cieľ prípravy,
- obsah a rozsah prípravy,
- metódy prípravy,
- didaktické prostriedky a pomôcky,

- spôsob hodnotenia znalostí účastníkov (vrátane databanky otázok pre písomné alebo ústne overenie zvládnutia problematiky).

Útvaru vzdelávania odovzdá program prípravy, ktorý organizačne zabezpečuje vzdelávaciu akciu po konzultácii s lektorom – pozvánky účastníkom vzdelávania, priestory, didaktickú techniku, dokumentáciu.

Lektor poskytne účastníkom školenia učebné texty k školeniu, prípadne iné študijné materiály. Najčastejšia realizácia je s odkazom v pozvánke, v ktorom adresári v počítačovej sieti sú účastníkom dostupné všetky študijné materiály.

Otvorenie a ukončenie, prípadne ďalšie požiadavky rieši školiteľ priamo s referentom prípravy, zodpovedným za konkrétne školenie. Referent prípravy vykoná i spätnú väzbu z interného školenia z rôznych aspektov, uvedených v Pláne diagnostiky vzdelávania.

S rozvojom a modernizáciou informačných technológií sa v SE EMO realizujú i školenia s využitím počítačových technológií, najmä na aplikácie z Integrovaného informačného systému ako nástroja pre podporu riadenia a komunikácie spoločnosti (napr. Spisový poriadok, Procesná dokumentácia, Procesy, Schvaľovanie dokladov odberateľských faktúr, ...).

Zo Slovenských elektrární sú školenia adresované elektronicky, každému zamestnancovi podľa určenia, kto aký typ školenia potrebuje k výkonu pracovnej činnosti.

Zamestnanec má zvyčajne mesačnú lehotu na absolvovanie školenia v elektronickej podobe, v prípade nečakaných problémov sa môže obrátiť na určeného tútora školenia. Formou e-learningu prebiehala i výučba anglického jazyka v SE EMO pre vybrané skupiny zamestnancov.

Výhodou e-learningu je názornosť a zrozumiteľnosť jednotlivých krokov v školení, flexibilita – zamestnanec si sám určuje čas školenia a tempo výučby, môže sa hocikedy vrátiť k problematike v školení.

Útvar vzdelávania zabezpečuje pre zamestnancov jadrovej elektrárne aj externé vzdelávacie akcie, ktoré sú realizované dodávateľsky, externými vzdelávacími spoločnosťami.

Vzdelávacie akcie prebiehajú, buď priamo objednávkou na dodávateľa v prípade, ak objem finančných prostriedkov za účastnícky poplatok všetkých účastníkov vzdelávania nepresiahne sumu v zmysle ekonomických pravidiel spoločnosti. Vzdelávacie aktivity, presahujúce určený finančný limit manažmentom spoločnosti, zabezpečuje útvar vzdelávania v spolupráci s útvarom obstarávania služieb, ktorý v procese obstarávania vyberie najefektívnejšieho dodávateľa podľa kritérií uvedených v požiadavke na obstarávanie.

Do procesu obstarávania vstupuje i garant odborného útvaru, ktorý zodpovedá za vyšpecifikovanie obsahovej stránky vzdelávacej aktivity. Po výbere dodávateľa útvar obstarávania odošle dodávateľovi objednávku alebo zmluvu.

Vzdelávacie akcie sú chápané v EMO ako služba, prípadne servis internému zákazníkovi a tak je jej súčasťou i zabezpečenie stravovania, ubytovania, spôsob dopravy a odoslanie informácie o zabezpečení vzdelávacej akcie jej účastníkovi.

4.2.2 Evidencia vzdelávacích akcií

Každý účastník po absolvovaní vzdelávania je povinný odovzdať kópiu dokladu na útvar vzdelávania k evidencii.

Bolo by efektívnejšie pre organizáciu, ak by sa v rámci dodacích podmienok v objednávke dohodol referent prípravy s dodávateľom o zaslaní kópie dokladu o absolvovaní spolu s faktúrou za vzdelávaciu akciu. Zamestnanci SE EMO sú rozptýlení v rôznych objektoch, mnohí pracujú na zmeny a doručovanie kópií dokladov je často zdĺhavé a je potrebné urgovať ich dodanie. Kým nemá referent prípravy všetky kópie dokladov od absolventov vzdelávania nemôže uzavrieť a archivovať zložku vzdelávacej akcie ako vybavenú.

Po ukončení internej alebo externej vzdelávacej akcie je referent prípravy zamestnancov povinný zaevidovať vzdelávaciu akciu do databázy PERSONALISTIKA, založiť kópiu dokladu do spisu kvalifikácie zamestnanca, zaevidovať vzdelávaciu akciu do databázy Realizácia vzdelávacích akcií.

Pri spracovaní dokumentácie vzdelávacej akcie sú rešpektované zásady ochrany osobných údajov v zmysle legislatívy.

4.3 Typy vzdelávania

Všetci zamestnanci, ktorí nastupujú do SE EMO sú oboznámení s podmienkami pracovného prostredia v adaptačnom procese, ktorý začína vstupom zamestnanca do organizácie a končí vyhodnotením programu adaptačného procesu. Ukončenie adaptačného procesu môže, ale nemusí byť v súlade s ukončením skúšobnej doby.

4.3.1 Adaptačný proces

Adaptačný proces je vykonávaný podľa programu, ktorý spracuje vedúci útvaru.

Cieľom adaptačného procesu je:

- oboznámenie sa so spoločnosťou, pracoviskom,
- skrátenie obdobia identifikácie,
- budovanie lojality zamestnanca k spoločnosti,
- nasmerovanie správania zamestnanca k dosahovaniu očakávaných výkonov.

Adaptačný proces zahŕňa vstupné školenie, nástupné školenie na pracovisku a ďalšie aktivity podľa pracovného zaradenia zamestnanca, ktoré určí priamy nadriadený a zamestnanec ich vykonáva pod jeho vedením.

Ďalšie aktivity podľa programu adaptačného procesu absolvuje i zamestnanec, ktorý po minimálne ročnej neprítomnosti opätovne nastúpil do práce (materská dovolenka, neplatené voľno, ...).

Adaptačný proces je dokumentovaný v programe adaptačného procesu. Po ukončení adaptačného procesu nadriadený uskutoční so zamestnancom hodnotiaci pohovor, v ktorom zhodnotí priebeh a výsledky adaptačného procesu. Výstupom je posúdenie vedúceho útvaru o pokračovaní pracovného pomeru, prípadne ukončení pracovného pomeru v skúšobnej dobe. Originál ukončeného programu adaptačného procesu je archivovaný na útvare zamestnanca a kópia v spise zamestnanca na útvare zamestnaneckých záležitostí.

4.3.2 Školenia o bezpečnosti

V súlade s poslaním spoločnosti, bola vydaná jednotná politika bezpečnosti na ochranu všetkých aktív spoločnosti pred možnými rizikami, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou strategického plánu Slovenských elektrární, a.s.

Cieľom politiky bezpečnosti je stanovenie bezpečnostných predpisov, požiadaviek, zásad, princípov, zodpovednosti, opatrení a spôsobov ich realizácie. Politika bezpečnosti zahŕňa všetky oblasti bezpečnosti Slovenských elektrární, a.s. – jednou z nich je i vzdelávanie z bezpečnosti všetkých zamestnancov a dodávateľov, to znamená osôb pohybujúcich sa v priestoroch jadrovej elektrárne.

Zamestnanci jadrovej elektrárne a dodávateľské firmy sú povinní absolvovať školenia o bezpečnosti je to podmienka k vstupu do elektrárne.

Tieto školenia sa realizujú formou prednášok s použitím výučbových filmov, ktoré boli na tento účel spracované priamo v elektrárni.

Školenie o bezpečnosti pozostáva zo šiestich tém – bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, ochrany pred požiarom, fyzickej ochrany, havarijnej prípravy a plánovania, systému manažérstva kvality, environmentálneho manažérskeho systému.

Obsah jednotlivých tém o bezpečnosti spracovávajú odborní garanti príslušných útvarov do školiaceho programu, ktorý je súčasťou riadiacej dokumentácie a každý zamestnanec je povinný sa s ním preukázateľne oboznámiť.

Tak ako všetky predpisy v SE EMO, je školiaci program distribuovaný elektronicky a zamestnanec svojim podpisom na oboznamovacom liste dokumentu potvrdzuje oboznámenie a porozumenie problematiky obsiahnutej v školiacom programe.

Zároveň školiaci program slúži i ako manuál k realizácii školení zamestnancov vzdelávania a výučbový materiál pre zamestnancov elektrárne.

4.3.2.1 Vstupné školenie

Základné informácie o spoločnosti a zásadách bezpečnosti poskytuje vstupné školenie pre všetkých nastupujúcich zamestnancov.

Je neoddeliteľnou súčasťou prijímacieho konania a novo nastupujúci zamestnanec ho musí absolvovať pred zaradením na dohodnutý druh práce a pracovisko. Vstupné školenie povinne absolvujú i študenti a učni pri výrobnnej praxi.

Pri jeho realizácii spolupracuje útvar vzdelávania s útvarom zamestnaneckých záležitostí a internými lektormi z odborných útvarov. Útvar zamestnaneckých záležitostí informuje novo nastupujúcich o mieste, čase a spôsobe vykonania vstupného školenia.

Organizácia, t.j. zabezpečenie interných lektorov, priestorov, didaktickej techniky, dokumentácie a evidencie školení, je v kompetencii útvaru vzdelávania.

Lektori z odborných útvarov zodpovedajú za kvalitné spracovanie didaktických materiálov, prezentáciu a preskúšanie účastníkov vstupného školenia.

4.3.2.2 *Nástupné školenie*

Po zaradení novoprijatého zamestnanca na dohodnutý druh práce a pracovisko, po absolvovaní vstupného školenia, prebieha priamo na pracovisku nástupné školenie. Nástupného školenia sa taktiež zúčastňujú i študenti a učni pri výrobnnej praxi.

Nástupné školenie zabezpečí príslušný vedúci zamestnanec novonastupujúceho alebo preradeného zamestnanca preukázateľne s vyhotovením záznamu do Záznamníka školení.

Záznamník školení slúži pre evidenciu školení o bezpečnosti realizovaných na pracovisku a oboznámení s nariadeniami od vedenia organizácie (napr. etický kódex, enviromentálna politika, bezpečnostná politika, ...).

Záznamník školení vydáva, eviduje a riadi jeho výmenu odbor starostlivosti o technickú dokumentáciu. Za jeho evidenciu je zodpovedný riadiaci zamestnanec pracoviska. Zodpovedá i za jeho uloženie na bezpečnom mieste a prístupnosť pre kontrolu dozorných orgánov.

4.3.2.3 *Periodické školenie*

Najmenej raz za 24 mesiacov sa všetci zamestnanci zúčastňujú periodického školenia, ktorého obsahom sú témy ako pri základnom školení.

Toto školenie zabezpečuje útvar vzdelávania, lektorsky interní školitelia z odborných útvarov a následne vedúci zamestnanec vykoná na svojom pracovisku školenie svojich podriadených zamestnancov len zo špecifik pracoviska.

Lektorskú prácu a lepšie pochopenie výkladu pre účastníkov školenia uľahčujú, výučbové filmy z prostredia elektrárne, prezentácie a školiace programy spĺňajúce všetky didaktické zásady, vrátane systému hodnotenia s uvedením databáň testov.

Pre vedúcich zamestnancov sa školenie realizuje v iných termínoch, pretože sa odlišuje obsahom i rozsahom od školení ostatných zamestnancov. Záznamy o absolvovaní školenia (výkazy, prezenčné listiny, testy i protokoly) archivuje útvar vzdelávania a taktiež zodpovedá za elektronickú evidenciu.

4.3.2.4 Školenie zamestnancov z radiačnej ochrany

Zamestnanci, ktorí vstupujú do kontrolovaného pásma, musia jeden krát ročne absolvovať školenie z pravidiel radiačnej bezpečnosti pre prácu v prostredí s ionizujúcim žiarením ukončené testom. Úspešné absolvovanie školenia je podmienkou pre vydanie dozimetra a vstupu do kontrolovaného pásma.

Minimálne jeden krát v týždni vykonávajú interní lektori, z oddelenia radiačnej ochrany školenie formou prednášky s využitím výučbových filmov, modelov a účelne spracovaných prezentácií. Celé školenie prebieha v súlade so schváleným školiacim programom.

4.3.2.5 Školenie dodávateľov o bezpečnosti

Spolupracujúce osoby a zamestnanci organizácií, ktoré vykonávajú v SE EMO činnosť na základe obchodnej zmluvy alebo v súlade s určitou právnou normou, sú povinní absolvovať školenie na získanie, resp. udržanie všeobecnej spôsobilosti pre vstup a bezpečný pohyb, pobyt a výkon práce v jadrovej elektrárni.

Obsahová náplň školení pre získanie, prípadne udržanie všeobecnej spôsobilosti personálu dodávateľov a spolupracujúcich osôb je určovaná útvarmi s kompetenciou k jednotlivým druhom bezpečnosti.

Podmienkou výkonu prác okrem absolvovania školenia je aj preukázanie zdravotnej spôsobilosti pre výkon danej práce, a v prípade vstupu a výkonu prác v chránenom priestore sa musia dokladovať i psychickou spôsobilosťou.

Bez úspešného absolvovania školenia z pravidiel radiačnej ochrany, nemôže dodávateľ vstupovať do kontrolovaného pásma. Taktiež dodávatelia musia absolvovať školenia na pracovisku o bezpečnostných charakteristikách a rizikách konkrétneho pracoviska, ktoré vykoná riadiaci zamestnanec pracoviska.

Dodávatelia, ktorí budú vykonávať práce počas odstávky jadrovej elektrárne, ich vedúci prác sa musia zúčastniť predodstávkového školenia zameraného na bezpečnosť a následne vykonať preukázateľné poučenie svojich podriadených zamestnancov.

Zamestnanci dodávateľských organizácií a spolupracujúce osoby pre prácu v jadrovej elektrárni sú rozdelení do dvoch skupín:

1. skupina – osoby vykonávajúce práce vo vnútornom a chránenom priestore elektrárne na technologických zariadeniach a stavebných objektoch významných z hľadiska jadrovej, radiačnej a požiarnej bezpečnosti, ktorí nevlastnia doklad o odbornej spôsobilosti pre prácu v jadrovej elektrárni,

2. skupina – osoby vykonávajúce práce v stráženom priestore, bezpečnostne menej významné práce v chránenom a vnútornom priestore jadrovej elektrárne.

Školenia pre vstup a výkon prác dodávateľov realizuje ŠVS VUJE, ktoré je vlastníkom oprávnenia k výkonu školiacej činnosti v jadrových elektrárnach.

4.3.3 Základná a periodická príprava zamestnancov

Absolvovaním zamestnanec získa odbornú spôsobilosť pre samostatný výkon pracovnej funkcie v jadrovom zariadení.

Základná a periodická príprava sa vzťahuje na každého zamestnanca SE EMO podľa požiadaviek stanovených v katalógoch pracovných a kvalifikačných predpokladoch pre jednotlivé pracovné funkcie.

Absolvovanie odbornej prípravy a udržanie odbornej kvalifikácie je podmienkou výkonu práce v každom jadrovom zariadení.

Príprava o odbornej spôsobilosti je povinná, v zmysle legislatívy a dokumentácie riadenia, pre **vybraných zamestnancov SE EMO s priamym vplyvom na jadrovú bezpečnosť** v týchto častiach:

- základná príprava pre vybraných zamestnancov,
- periodická príprava vybraných zamestnancov,
- príprava na zmenu pracovnej funkcie vybraných zamestnancov.

Pre odborne spôsobilých zamestnancov SE EMO s vplyvom na jadrovú bezpečnosť je v zmysle legislatívy povinná príprava:

- základná príprava odborne spôsobilých zamestnancov,
- periodická príprava odborne spôsobilých zamestnancov,
- príprava na zmenu pracovnej funkcie odborne spôsobilých osôb.

Základnej prípravy sa zúčastňujú zamestnanci, ktorí sú rozdelení do kategórií, skupín a podskupín podľa pracovného a profesijného zariadenia, od ktorých sa odvíja i náročnosť a typ prípravy potrebný k pracovnému výkonu. Najnáročnejšou prípravou je príprava vybraných zamestnancov s priamym vplyvom na jadrovú bezpečnosť, z tohto dôvodu je popísaná podrobne v podkapitolách.

Prehľad kategorizácie základnej prípravy zamestnancov (Príloha C).

4.3.3.1 Základná príprava vybraných zamestnancov

Riadiaci a operatívny personál blokovej dozorne, vybraní pracovníci sú zamestnanci zaradení v kvalifikačnom katalógu do I. kategórie. Úspešným absolvovaním základnej prípravy ako uceleného logicky usporiadaného záväzne definovaného školenia a výcviku podľa predpisov, získa zamestnanec spôsobilosť pre výkon pracovnej funkcie.

Základná príprava vybraných zamestnancov sa skladá z fáz prípravy:

- a) **teoretická príprava** – jej cieľom je poskytnúť znalosti o princípoch technologického procesu výroby elektrickej energie, o skladbe a funkciách technického zariadenia. Realizuje sa v školiacom výcvikovom stredisku VUJE v Trnave podľa programu prípravy schváleného držiteľom povolenia SE EMO a ÚJD SR.

Pre lepšiu názornosť prednášanej látky sú využívané modely, počítačové programy a ukážky na reálnom zariadení. Študijné materiály s databankami otázok, sú pravidelne aktualizované podľa zmien v technológii, legislatíve, prevádzkových predpisoch a dokumentácii zabezpečovania kvality. Úspešným absolventom vydá ŠVS VUJE protokol o úspešnom absolvovaní všeobecnej teoretickej prípravy.

- b) **stáž** – slúži na oboznamovanie sa s technologickým zariadením. Cieľom stáže je overiť si teoretické poznatky v praxi a získať prehľad o objektoch a technologických systémoch s dôrazom na profesijné zameranie zamestnanca. Programy stáží sú spracované držiteľom povolenia a schválené ÚJD SR. Počas stáže nie je zamestnanec oprávnený manipulovať s jadrovým zariadením a jeho systémami. Priebeh stáže inštruktori dokumentujú v záznamovom hárku stáže, ktorý je prílohou programu prípravy na stáž. Na základe záznamového hárku a celkového hodnotenia stáže vydá útvar vzdelávania zamestnancovi protokol o absolvovaní stáže (Príloha D).

- c) **výcvik na simulátore** – jeho cieľom je nadobúdanie požadovaných zručností, návykov a postojov potrebných na ovládanie štandardných a neštandardných stavov prevádzky jadrového zariadenia. Simulátorovému výcviku je podrobnejšie venovaná samostatná kapitola.

- d) **overenie odbornej spôsobilosti** – príprava na overenie odbornej spôsobilosti a jej overenie je vykonávané v ŠVS VUJE. Úspešným absolventom je vydaný protokol o absolvovaní základnej prípravy a osvedčenie o získaní odbornej spôsobilosti na výkon činností na jadrové zariadenie.

- e) **výcvik na pracovnom mieste** – po získaní osvedčenia zamestnanec absolvuje výcvik na pracovnom mieste pod vedením inštruktora praktického výcviku podľa schvá-

lených programov prípravy pre výcvik na pracovnom mieste. Program spracováva držiteľ povolenia a schvaľuje ÚJD SR. Počas výcviku nie je zamestnanec oprávnený manipulovať s jadrovým zariadením a jeho systémami. Priebeh výcviku je zdokumentovaný v záznamovom hárku, úroveň potrebných znalostí a zvládnutia úloh vyhodnotia inštruktori podľa ukazovateľov v celkovom hodnotení. Na základe celkového hodnotenia spracovaného inštruktorom útvar vzdelávania vydá zamestnancovi protokol o absolvovaní výcviku na pracovnom mieste.

f) overenie osobitnej odbornej spôsobilosti – cieľom je overenie vedomostí, zručností a postojov pripravovaného zamestnanca. Pozostáva zo skúšky – overenie kompetencií na simulátore, písomné overenie, ústne overenie, a z praktickej skúšky v rozsahu 4 až 6 týždňov.

Overovanie osobitnej odbornej spôsobilosti organizuje ÚJD SR v spolupráci s držiteľom povolenia a ŠVS VUJE v zmysle zásad uvedených vo Vyhláske ÚJD SR č. 52/2006 Z.z. o odbornej spôsobilosti a v štatúte skúšobnej komisie na overenie osobitnej odbornej spôsobilosti. V praktickej časti skúšky zamestnanec manipuluje so zariadením pod dozorom inštruktora. Záznamový hárok a závery z hodnotenia útvar vzdelávania uvedie vo formulári prihláška ku skúške. Po úspešnom absolvovaní všetkých častí skúšky vydá ÚJD SR zamestnancovi preukaz, ktorý má platnosť 3 roky.

4.3.3.2 Periodická príprava vybraných zamestnancov

Vybraní zamestnanci si udržiajú osobitnú odbornú spôsobilosť v periodicite tri roky absolvovaním periodickej prípravy, ktorá je súhrnom školiacich aktivít pre udržovanie a prehĺbovanie požadovaných spôsobilostí na výkon funkcie.

Priebeha podľa schváleného programu prípravy ÚJD SR a pozostáva z fáz:

- a) teoretická príprava – jej obsah tvoria témy o zmenách jadrového zariadenia a predpisoch, poučenia z rozborov prevádzkových udalostí v jadrových zariadeniach, opakovanie teoretických vedomostí zo základnej prípravy a ďalšie témy v zmysle požiadaviek držiteľa povolenia. Úspešným absolventom prípravy vydá školiaca organizácie ŠVS VUJE Osvedčenie o absolvovaní periodickej teoretickej prípravy,
- b) výcvik na simulátore – výcvik na simulátore je popísaný v kap. 4.3.4,
- c) overovanie osobitnej odbornej spôsobilosti – cieľom je overenie vedomostí, zručností a postojov zamestnanca pre ďalší výkon funkcie, v ktorej je zaradený.

Organizácia skúšok je totožná s organizáciou skúšok na overenie osobitnej odbornej spôsobilosti pri základnej príprave vybraného zamestnanca.

Odlišný je obsah skúšok, ktoré pozostávajú z overenia kompetencií na simulátore, písomného overenia, ústneho overenia a praktickej skúšky v rozsahu 4-10 týždňov.

4.3.3.3 Príprava na zmenu pracovnej funkcie

Do vyššieho pracovného zaradenia sú preraďovaní vybraní zamestnanci len po absolvovaní prípravy na zmenu pracovnej funkcie s uplatnením podmienky výkonu predchádzajúcej pracovnej funkcie po dobu minimálne 18 mesiacov.

Zmena pracovnej funkcie sa skladá z prípravných fáz – teoretická príprava, simulátorový výcvik, výcvik na pracovnom mieste, overovanie osobitnej odbornej spôsobilosti.

4.3.4 Simulátorový výcvik

Získavanie vedomostí a nadobúdania zručností, návykov a postojov potrebných pre zvládanie normálnych abnormálnych a havarijných stavov prevádzky technologického zariadenia umožňuje vybraným zamestnancom plnorozsahový referenčný simulátor. Výcvik na simulátore vybraných zamestnancov je zabezpečovaný interne v SE EMO.

Proces výcviku je riadený lektormi simulátorového výcviku, ktorí sú držiteľmi osvedčenia o odbornej spôsobilosti vydaného ÚJD SR a vykonávajú ho v súlade so schváleným školiacom programom kurzu a výcvikových scenároch.

Druhý výcviku na simulátore:

- **Základný výcvik** – je fázou základnej prípravy vybraných zamestnancov, jeho cieľom je získanie vedomostí, zručností a postojov samostatne vykonávať manipulácie na paneloch a pultoch blokovej dozorne, ktoré sú nevyhnutné na riadenie normálnej prevádzky a riešenie abnormálnych a havarijných stavov, naučiť sa tímovo riešiť situácie na bloku a osvojiť si zásady trojcestnej komunikácie.

- **Opakovací výcvik** – je realizovaný v rámci periodickej prípravy vybraných zamestnancov s cieľom udržať a prehĺbiť si odbornú spôsobilosť z oblasti riešenia stavov bloku, precvičenie trojcestnej komunikácie a tímovej spolupráce. Vybraný zamestnanec ho absolvuje 2 krát v roku v trvaní po 5 dní.

- **Výcvik na simulátore na zmenu pracovnej funkcie** – umožňuje vybranému zamestnancovi nadobudnúť vedomosti, zručnosti a postoje samostatne vykonávať manipulácie

na pulloch a paneloch blokovej dozorne prislúchajúce novej funkcii, na ktorú je zamestnanec pripravovaný.

Každý druh výcviku má v schválenom programe presne určené výcvikové ciele, obsah, rozsah, spôsob vedenia, hodnotenie a dokumentáciu výcviku. Programy výcviku spracováva lektor simulátorového výcviku podľa metodológie SAT a pri jeho tvorbe vychádza z databanky situácií na bloku, aktuálnych požiadaviek odboru prevádzky a oddelenia jadrovej bezpečnosti, sú schvaľované útvaram vzdelávania a ÚJD SR.

Výcvik na simulátore je realizovaný podľa scenára výcviku na simulátore, ktorý je presným postupom výcviku.

Obsahuje údaje ako: názov, cieľovú skupinu, trvanie, stručný popis riešenej situácie, výcvikové ciele, referenčnú dokumentáciu, charakteristické chyby personálu, aktivity účastníka a lektora simulátorového výcviku, vyhodnotenie riešenia situácie. Každý scenár je validovaný nezávislým lektorom simulátorového výcviku.

4.3.4.1 Pribeh simulátorového výcviku

U vybraných zamestnancov sa pred realizáciou výcviku overí vstupná úroveň teoretických vedomostí formou testu, následne sa uskutoční brífing, v rámci ktorého lektori SV oboznámia osádku blokovej dozorne s plánom situácií na daný výcvikový deň.

Počas výcviku sú prítomní minimálne 2 lektori:

- lektor na inštruktorskej stanici obsluhuje technické prostriedky simulátora, plní rolu komunikácie a vykonávania manipulácií obslúh mimo blokovej dozorne. Zaznamenáva audiovizuálny záznam priebehu činností, zadáva prechodové a poruchové stavy podľa scenára. V priebehu výcviku si robí poznámky o požiadavkách osádky, komunikácii a ich činnosti,
- lektor na BD plní rolu hodnotiteľa, pohybuje sa v priestore blokovej dozorne a sleduje činnosť osádky na simulátore. Robí si detailné poznámky so záznamom o výkone činnosti účastníkov s presným záznamom času, pracovného miesta, ktoré mu umožňujú zrekonštruovať priebeh výcviku, zdôrazniť slabé a silné stránky výcviku, zhodnotiť činnosť jednotlivca a tímu počas výcviku.

Záver výcvikového dňa sa uskutoční vyhodnotenie výcvikového dňa – *debrífing*, v rámci ktorého prebieha rozbor priebehu výcviku, identifikovanie dobrého výkonu, identifikovanie oblastí pre zlepšenie, vyhodnotenie splnenia výcvikových cieľov.

Vyhodnotenie celého výcvikového kurzu, prebieha pri ukončení kurzu, v ktorom je hodnotený i výkon jednotlivcov na základe presne definovaných kompetencií, je spracovaná Záverečná hodnotiacia správa absolventa simulátorového výcviku (Príloha E).

Účastník výcviku ukončí výcvik na simulátore úspešným vykonaním skúšky pred komisiou, ktorú menuje ÚJD SR.

4.3.5 Prevádzkové školenia personálu

Periodický výcvik, ktorý slúži na udržanie a prehĺbenie odbornej spôsobilosti zamestnancov, sa v SE EMO nazýva prevádzkovým školením.

Cieľom prevádzkových školení je:

- udržanie a prehĺbenie pracovnej kondície personálu, upevňovanie pracovných väzieb medzi výkonným, technickým a riadiacim personálom, riešenie aktuálnych pracovných problémov, upozornenia na nové organizačné normy a predpisy, informovanie o aktuálnych zamestnanckých záležitostiach v SE EMO,
- opakovanie dôležitých poznatkov o kľúčových technických zariadeniach, materiáloch, pracovných postupoch, poskytovanie odborných poznatkov a informácií,
- oboznamovanie sa s mimoriadnymi a významnými udalosťami na jadrových zariadeniach doma i v zahraničí, s výsledkami previerok interných a externých orgánov kontroly a dozoru, upevňovanie zásad kultúry a hygieny práce a kultúry bezpečnosti,
- v rámci prevádzkových školení je vyčlenený čas pre personál blokovej dozorne na samoštúdium prevádzkovej dokumentácie.

Prevádzkové školenia sú internými školeniami, vykonávajú sa formou periodických školení:

- školiace dni zmenového personálu – periodicita jeden krát štvrťročne,
- školiace dni riadiaceho personálu zmeny – periodicita jeden krát mesačne,
- školiace dni denného personálu úseku prevádzky – periodicita jeden krát štvrťročne,
- školenie z prevádzkových predpisov a skúšok – periodicita jeden krát za dva roky.

Účasť na prevádzkových školeniach je povinná, ich rozsah je 1 deň a sú súčasťou kvalifikačných predpokladov na výkon pracovnej funkcie.

Odbor riadenia prevádzky tvorí program školiacich dní v spolupráci s inými útvarmi závodu v súlade s požiadavkami organizácie. Školiace dni podľa schváleného programu organizačne zabezpečuje útvar vzdelávania a riadi ich zmenový inžinier.

Prebiehajú formou školenia s použitím metód pracovná porada, krátke prednášky s využitím audiovizuálnych pomôcok. Kompletnú dokumentáciu z prevádzkových školení a skúšok, vrátane kontroly a spätnej väzby v zmysle plánu diagnostiky vzdelávacích akcií, eviduje útvar vzdelávania.

Okrem periodických školení môžu sa konať i mimoriadne prevádzkové školenia pri vzniku situácie, ktorá neznesie odklad a realizácia školenia môže zabrániť nepriaznivým následkom alebo prispeje ku kvalite zmenovej prevádzky.

4.3.6 Školenia k špecifickým činnostiam

V súlade s pracovnými predpokladmi na výkon funkcie a plánmi prípravy zamestnancov, musia zamestnanci absolvovať predpísané školenia pre získanie a udržanie spôsobilosti na danú funkciu k špecifickým činnostiam, ktoré smie vykonávať iba osoba odborne spôsobilá pre daný druh činnosti.

V podmienkach SE EMO sú tieto druhy špecifických činností:

- **riadenie** – technických procesov, motorových vozidiel a podobne,
- **kontrola** – revízná činnosť (elektrických, tlakových, zdvíhacích zariadení, ...), stavebný dozor, defektoskopia, BOZP, OPP a podobne,
- **obsluha** – technické zariadenia (elektrické, strojné, tlakové, plynové, zdvíhacie...),
- **iné** – oprava, projekcia, konštrukcia, montáž, zváranie, vstreľovanie, hasenie a podobne.

Školenia k špecifickým činnostiam delíme i z pohľadu získania, udržania alebo prehĺbenia kvalifikácie:

- základné – v rámci ktorých zamestnanec získa odbornú spôsobilosť a oprávnenie (doklad ako preukaz, certifikát, osvedčenie, protokol...) pre výkon daného druhu špecifickej činnosti. Podľa druhu môže byť školenie realizované internou alebo externou formou,
- periodické – ich cieľom je udržanie odbornej spôsobilosti. Môžu byť realizované taktiež internou alebo externou formou podľa druhu školení k špecifickým činnostiam.

4.3.7 Manažérska príprava

Patrí sem súhrn vzdelávacích aktivít, ktoré zabezpečujú získavanie, udržiavanie a rozvoj manažérskej spôsobilosti manažérov a ich personálnych rezerv.

Riadiaci zamestnanci SE EMO zaradení do manažérskej prípravy sú rozdelení podľa úrovne riadenia:

- **vrcholový manažment** – generálny riaditeľ, vedúci sekcií, riaditelia závodov, riaditelia odborov a vedúci útvarov/odborov,
- **stredný manažment** – vedúci prevádzok, zmenoví inžinieri, vedúci oddelení,
- **základný manažment** – vedúci skupín, hlavní majstri, majstri.

Pre vrcholový manažment je manažérska príprava zabezpečovaná dodávateľsky externou formou v zmysle požiadaviek manažmentu podľa aktuálnych potrieb jednotlivca, organizácie a ponúk na trhu. Najčastejšie je to príprava zameraná na doplnenie a rozvoj manažérskych zručností. Ponuky na vzdelávanie a organizačné zabezpečenie manažérskej prípravy pre vrcholový manažment je v kompetencii útvaru vzdelávania Slovenských elektrární, a.s., okrem vzdelávacích aktivít krátkodobého, doplnkového charakteru, ktoré zabezpečuje útvary vzdelávania SE EMO.

Útvary vzdelávania v lokalite Mochovce je kompetentný pre prípravu stredného a základného manažmentu, ktorý zabezpečuje manažérsku prípravu v členení na základnú manažérsku prípravu a ďalšiu manažérsku prípravu zameranú na rozvoj manažérskych zručností.

4.3.7.1 Základná manažérska príprava

Základná manažérska príprava je určená pre základný a stredný manažment, ktorá je zameraná na získanie spôsobilostí z oblasti riadenia.

Systematická realizácia manažérskych kurzov v súlade s aktuálnymi platnými predpismi začala od roku 1995, kedy bol zorganizovaný prvý pilotný kurz pre stredný manažment v spolupráci so spoločnosťou Transfer Slovensko, s.r.o. na základe analýzy vzdelávacích potrieb v SE EMO vychádzajúc:

- z výsledkov analýzy pracovnej pozície a pracovných úloh,
- určenia sociálnych a riadiacich kompetencií,
- vstupnej úrovne zamestnanca (najmä získané vzdelanie a ďalšia kvalifikácia),
- výstupov zo systémov hodnotenia.

Po realizácii pilotného kurzu a spracovaní spätnej väzby od účastníkov kurzu, ktorými boli i manažéri z oblasti ľudských zdrojov, bol spracovaný obsah základného manažérskeho kurzu, ktorý do roku 2009 absolvovali všetci manažéri na základnej a strednej úrovni riadenia vrátane niekoľkých personálnych rezerv určených manažmentom závodu.

Cieľom základného manažérskeho kurzu je získať vedomosti a zručnosti z teórie manažmentu a organizácie, princípov strategického plánovania a rozhodovania, marketingových nástrojoch organizácie, osvojiť si metódy a štýly riadenia ľudí, zvládať náročné a konfliktné situácie, zásady komunikácie, motivácie, vedenia a hodnotenia ľudí, organizovať si prácu a svoj pracovný deň.

Obsah základného manažérskeho kurzu tvoria predmety:

- podnikové hospodárstvo,
- riadenie podniku,
- komunikácia na pracovisku, vedenie zamestnancov,
- motivácia, vytyčovanie cieľov, hodnotenie zamestnancov,
- pracovné a sociálne právo,
- personálna práca,
- metodika práce.

Výučba prebieha v externom prostredí, mimo elektrárne a je realizovaná kombináciou foriem – individuálne štúdium, semináre vo forme konzultácií a tréningy.

O tom, že išlo o vhodne zvolený obsah i formy výučby, svedčí pozitívna spätná väzba zo základných manažérskeho kurzov.

Trojmesačný rozsah kurzu je ukončený písomnou skúškou, po jej úspešnom absolvovaní je účastníkovi vydané osvedčenie.

4.3.7.2 Rozvoj manažérskeho zručností

Pre základný, stredný a vrcholový manažment, je nad rámec základnej prípravy určená príprava na rozvoj a zdokonaľovanie manažérskeho zručností z oblasti riadenia.

Cieľom prípravy pre rozvoj riadiacich zručností manažérov je osvojiť si:

- zručnosti pri riadení zamestnancov,
- rôzne komunikačné štýly v rôznych situáciách,
- zásady riadenia tímovej práce,
- uplatňovanie motivačných faktorov a spätnej väzby pri riadení zamestnancov,
- techniky zvládania stresu a jeho prevencie,

- techniky a prístupy k delegovaniu úloh a manažmentu času,
- zásady strategického plánovania, určovania priorít a cieľov.

Na rozvoj manažérskych zručností nie je rozsah a obsah prípravy uceleným systémom ako pri základnej manažérskej príprave, ale je určený na základe manažérskych kompetencií na danú riadiacu funkciu, výstupov zo systému hodnotenia zamestnancov, potrieb a záujmu manažéra.

Obsah zameraný na rozvoj manažérskych zručností, môže byť zameraný na:

- riadenie a vedenie zamestnancov, strategické plánovanie, komunikačné a prezentačné zručnosti, manažment času, delegovanie, motiváciu, hodnotenie zamestnancov, kultúra bezpečnosti, zvládanie stresu.

Manažérska príprava pre základný a stredný manažment sa realizuje dodávateľsky v externom prostredí s použitím foriem:

- individuálne štúdium, skupinové kurzy, semináre, tréningy, outdoorové tréningy.

Pod rozvoj manažérskych zručností je zaraďovaná i príprava špecifická pre SE EMO, či už z pohľadu obsahu prípravy alebo skupín zamestnancov, ktorí ju absolvujú, ide o prípravu:

a) Kultúra bezpečnosti, ktorá je charakterizovaná ako súhrn postojov a názorov jednotlivcov a organizácie, v ktorých je bezpečnosť nadradená nad všetky ostatné záujmy. Otázkam bezpečnosti elektrárne venovaná pozornosť úmerná ich významnosti. Vo svojom obsahu zdôrazňuje význam úlohy jednotlivca ako presný a opatrný prístup, kritický postoj a komunikáciu. Seminárov z kultúry bezpečnosti, ako základného princípu riadenia v SE EMO, sa zúčastňujú všetci riadiaci zamestnanci elektrárne, ktorí pravidelne sledujú a vyhodnocujú indikátory z rôznych oblastí definovaných v oblasti bezpečnosti.

b) Rozvoj osobnosti člena organizácie havarijnej odozvy, zameraná na riešenie a zvládanie záťažových situácií, odolnosť voči stresu a záťaži. Príprava členov OHO je realizovaná v externom prostredí formou outdoor tréningami. Program je vždy pripravovaný z vyhodnotenia spätnej väzby zo strany lektorov a účastníkov kurzu, a z vyhodnotenia činností počas havarijných cvičení.

c) Psychologická príprava vybraných zamestnancov, jej systém je podobný ako pri Rozvoji osobnosti člena OHO, ale absolvujú ju vybraní zamestnanci I. kategórie. Program je šitý na mieru pre personál blokovej dozorne. Realizácia prípravy prebieha formou kombinácie seminárov a outdoorových výcvikov v externom prostredí v spolupráci s externými dodávateľmi.

4.3.8 Jazyková príprava

Veľkú pozornosť jazykovej príprave závod SE EMO venuje už od roku 1990, z dôvodu spolupráce so zahraničnými dodávateľmi technológií a s partnermi z medzinárodných organizácií v rôznych oblastiach činnosti elektrárne.

Do jazykovej prípravy sú zaradovaní zamestnanci, ktorí majú znalosť cudzieho jazyka stanovenú ako pracovný predpoklad a sú určení ako personálne rezervy na pracovné pozície so stanoveným pracovným predpokladom znalosti cudzieho jazyka v konkrétnom pracovnom zaradení.

Kritériom pre stanovenie jazykovej prípravy ako pracovného predpokladu je evidentná a preukázateľná potreba znalosti cudzieho jazyka v konkrétnom pracovnom zaradení.

V podmienkach závodu sa realizujú tri formy výučby anglického jazyka:

- **individuálna** – určená pre vrcholový manažment,
- **skupinová** – do nej sú zaradení zamestnanci na ostatných pracovných pozíciách,
- **e-learning** – určený pre vybrané skupiny zamestnancov.

Finančné prostriedky na jazykovú prípravu plánujú vedúci zamestnanci v ročnom pláne vzdelávacích akcií, pretože jazyková príprava je v SE EMO vždy realizovaná dodávateľsky, externou firmou, ktorá je vybraná procesom obstarávania.

Manažment Slovenských elektrární, rozhoduje o tom, či výučba bude prebiehať mimo hlavného pracovného času alebo po pracovnom čase s ohľadom na potreby spoločnosti.

V organizácii môže prebiehať i **účelová jazyková príprava**, ktorá je realizovaná na základe mimoriadnej požiadavky schválenej vedením spoločnosti, napr. pred konaním významných medzinárodných misií a pri príprave špeciálnych tímov a komisií na rokovanie so zahraničným partnerom.

4.3.9 Príprava inštruktorov a lektorov

Významnou súčasťou vzdelávacieho procesu v rámci interných vzdelávacích akcií sú lektori a inštruktori, ktorí sú organizáciou poverení vykonávať realizáciu vzdelávacích akcií zamestnancov.

Zamestnanci, ktorí vykonávajú záchvat zamestnancov na výkon určených činností, sú inštruktori výcviku, ktorí sa podľa druhu realizácie výcviku členia na:

- a) inštruktorov praktického výcviku – ich pôsobnosť spočíva v odbornom vedení prípravy zamestnancov pri stáži a výcviku na pracovnom mieste,

b) inštruktori profesijného výcviku – realizujú praktickú časť profesijných kurzov, nácvik profesijných pracovných postupov, návykov a zručností (napr. inštruktori výcviku žeriavnikov, viazačov...).

Pri ich výbere z radov zamestnancov vedúci útvarov zohľadňujú kritériá, ku ktorým patrí odbornosť, základné manažérske zručnosti ako efektívna komunikácia a organizácia práce, základné didaktické zručnosti – schopnosť vedieť sprostredkovať informácie, demonštráciu javov a činností, znalosť a výber pracovnej metódy, tvorba pojmov a znalostných súvislostí, znalosť metód overovania a hodnotenia, ich efektívne použitie, pozitívne povahové vlastnosti. U inštruktorov profesijného výcviku je dôležitým faktorom odbornosť, pretože musia plniť i záväzné požiadavky vyplývajúce z právnych predpisov alebo noriem, ktoré obsahujú zásady pri realizácii konkrétneho kurzu.

V rámci interných pravidiel môže inštruktor praktického výcviku naraz školiť maximálne 2 frekventantov, inštruktor profesijného výcviku môže vykonávať nácvik obsluhy len u 1 frekventanta, u viacerých frekventantov naraz môže len demonštrovať obsluhu.

Lektori interných školení realizujú všeobecnú a odbornú prípravu personálu pri vzdelávacích akciách, ktoré sú zabezpečované organizáciou. Výkon ich činnosti je v súlade s pravidlami, ktoré sú uvedené v príslušných predpisoch systému manažérstva kvality.

Výber lektorov je v kompetencii útvaru vzdelávania a vedúcich útvarov, ktorí garantujú odbornú spôsobilosť a praxou preukázanú nadštandardnú orientáciu v problematike. Každý má mať pedagogickú spôsobilosť, ktorú dokladuje absolvovaním predpísanej prípravy pre lektora.

Inštruktori a lektori môžu vykonávať svoju činnosť v zmysle poverenia na výkon činnosti (Príloha F), ktoré navrhuje vedúci útvaru, posúdi útvar vzdelávania a schváli príslušný vedúci úseku. Poverenie zamestnanca oprávňuje na výkon lektorskej činnosti len pre interné školenia v SE EMO.

Plnenie kvalifikačných predpokladov na výkon lektorskej činnosti, platnosť odborných školení potrebných k výkonu a úspešné absolvovanie kurzu lektorské minimum, v minimálnom týždňovom rozsahu posudzuje útvar vzdelávania. Výkon lektora je pravidelne monitorovaný formou spätnej väzby od účastníkov kurzu a hodnoteniami ich výkonu odborným garantom pre vzdelávanie, zamestnancami útvaru vzdelávania.

Inštruktori a lektori sú odmeňovaní za lektorskú činnosť v tarifách určených podnikovou kolektívnou zmluvou.

4.4 Diagnostikovanie, kontrola a hodnotenie vzdelávania

Vzdelávacie akcie v SE EMO sú diagnostikované, kontrolované a hodnotené účastníkmi procesu vzdelávania – zamestnancami útvaru vzdelávania, internými audítormi, riadiacimi zamestnancami, lektormi a inštruktormi, účastníkmi vzdelávacej akcie.

K diagnostikovaníu, kontrole a hodnoteniu vzdelávania sú používané rôzne metódy – test, pozorovanie, rozhovor, dotazník a pod.

Ich cieľom je zistiť efektívnosť jednotlivých komponentov vzdelávacieho procesu, spracovaním záverov diagnostikovania s ich preukázateľným oboznámením všetkých zainteresovaných strán a návrhom nápravných opatrení pre zlepšenie vzdelávacieho procesu.

4.4.1 Diagnostikovanie vzdelávania zamestnancov

Procesom diagnostikovania vzdelávacieho procesu sa vykonáva zistenie stupňa kvality systému prípravy personálu a poznanie miery jeho vplyvu na aktuálny stav a perspektívy rozvoja zamestnancov a organizácie sa vykonáva procesom diagnostikovania vzdelávacieho procesu.

Útvar vzdelávania každý rok spracuje **plán diagnostikovania**, v zmysle ktorého realizuje diagnostiku vzdelávacích akcií. Výsledky diagnostikovania vzdelávacej akcie sú zaznamenané vo formulári protokol z diagnostiky vzdelávacej akcie (Príloha G).

Hlavičku protokolu, zistenia a diagnózu vyplňuje diagnostik a zašle ho predmetne kompetentnému vedúcemu, ktorý stanoví nápravné opatrenia s termínmi realizácie a vráti ho diagnostikovi. Diagnostik priebežne sleduje plnenie nápravných opatrení a po ich splnení protokol uzatvorí.

4.4.2 Kontrola vzdelávania zamestnancov

Cieľom procesu kontroly vzdelávania je zviditeľnenie príčin negatívnych zistení a prijatie opatrení ako podkladu systémových riešení pre vylepšovanie systému vzdelávania organizácie. Útvar vzdelávania zabezpečí plnenie nápravných opatrení uvedených v protokole z kontroly a informuje o tom príslušný útvar, príp. dozorný orgán, ktorý vykonal kontrolu. Niekedy sa cyklus opatrení v praxi opakuje, až kým nie sú dôsledne odstránené všetky nedostatky.

4.4.3 Hodnotenie vzdelávania zamestnancov

Vyhodnotením testov, odpovedí z ústnych skúšok a praktických cvičení je zisťovaná efektívnosť vzdelávacích akcií z pohľadu vedomostí, zručností a postojov zamestnancov..

System hodnotenia úrovne vedomostí, zručností a postojov je uvedený vždy v príslušnom schválenom programe prípravy alebo v dokumentácii školiacej organizácie. V prípade odchýliek a zistení negatívnych výsledkov z hodnotení vzdelávania, analyzujú sa príčiny a prijímajú nápravné opatrenia.

Plán vzdelávacích akcií a ich realizácia sú pravidelne vyhodnocované a raz ročne je predložená správa o príprave zamestnancov formou materiálu do porady riaditeľa závodu.

Správa obsahuje všetky dôležité informácie a konkrétne údaje z celého procesu vzdelávania, vrátane diagnostiky a hodnotenia. V závere správy sú navrhnuté opatrenia na zlepšenie činnosti, ku ktorým sa vyjadrí manažment elektrárne, prípadne uvedie ďalšie návrhy na skvalitnenie procesu vzdelávania v budúcom období. Návrh opatrení je premietnutý do konkrétnych úloh s určením zodpovednosti, úlohy sú pravidelne sledované a vyhodnocované.

5 PROJEKT VÝSKUMU

5.1 Predmet výskumu

Predmetom výskumu je vzťah a postoje zamestnancov SE, a.s. Atómové elektrárne Mochovce, závod, k podnikovému vzdelávaniu.

5.2 Ciele výskumu

Cieľom výskumu diplomovej práce je získanie objektívneho obrazu o vzťahu, informovanosti a organizácii podnikového vzdelávania z pohľadu účastníkov vzdelávania – zamestnancov SE, a.s. Atómové elektrárne Mochovce.

Konkrétne ciele výskumu:

- identifikovať vzťah zamestnancov k vzdelávaniu, význam podnikového vzdelávania,
- spoznať mieru informovanosti o vzdelávaní v organizácii zo strany zamestnancov,
- spoznať názor zamestnancov na organizáciu vzdelávania.

5.3 Hypotézy

Pred samotným výkonom výskumu sme si stanovili hypotézy, ktoré vychádzajú z cieľov výskumu:

Hypotéza č. 1: *„Zamestnanci organizácie majú pozitívny vzťah k podnikovému vzdelávaniu z dôvodu jeho významu pre kvalitný pracovný výkon“.*

Hypotéza č. 2: *„Predpokladáme, že informovanosť zamestnancov organizácie o podnikovom vzdelávaní v SE EMO je na dobrej úrovni“.*

Hypotéza č. 3: *„Organizačné zabezpečenie vzdelávacích akcií je v organizácii na dobrej úrovni, účastníci školení sú s ním spokojní“.*

5.4 Charakteristika výskumnej vzorky

Výskumu postojov k podnikovému vzdelávaniu sa zúčastnilo 100 respondentov, zamestnancov SE, a.s. Atómové elektrárne Mochovce závod, z toho 30 žien a 70 mužov z hľadiska pracovnej pozície v členení: 23 zamestnancov na riadiacej pozícii, 42 technicko-hospodárskych zamestnancov a 35 ostatných zamestnancov. Z počtu 100 respondentov má 25 stredoškolské vzdelanie bez maturity, 47 stredoškolské vzdelanie s maturitou a 28 respondentov má vysokoškolské vzdelanie. Takáto vzorka respondentov je relatívne veľká a zabezpečuje, že výsledky majú vysokú vypovedaciu schopnosť. Percento vyplnených dotazníkov svedčí o ochote komunikovať a poskytovať informácie pre účely analýzy vzdelávania v organizácii.

5.5 Metóda a organizácia výskumu

Vzhľadom na charakter výberového súboru sme pri zbere empirických faktorov použili metódu dotazníka (Príloha A). Pri **kvantitatívnej analýze** výsledkov výskumu sú použité matematicko-štatistické metódy a to číselné a percentuálne výpočty, aritmetický priemer, tabuľkové a grafické znázornenie. V záverečnej etape pri **kvalitatívnej analýze** sa zameriavame na zovšeobecnenie výsledkov výskumu pomocou logických metód a vyhodnocujeme závery pre prax. Z hľadiska lepšej orientácie sú otázky uvedené v dotazníku rozdelené do troch skupín, ktorých kvantitatívnymi a kvalitatívnymi zmenami je možné identifikovať postoje zamestnancov k vzdelávaniu:

- vzťah k podnikovému vzdelávaniu, význam podnikového vzdelávania,
- informovanosť o vzdelávaní,
- organizácia vzdelávania.

Na hodnotenie postojov bola použitá stupnica:

- 1 - úplne súhlasím
- 2 - skôr súhlasím
- 3 - aj áno – aj nie, neviem sa rozhodnúť
- 4 - skôr nesúhlasím
- 5 - úplne nesúhlasím

Päť stupňov hodnotenia umožnilo interpretovať výstupy prieskumu v zmysle tendencií hodnotiť určitú realitu kladným alebo záporným smerom. Dotazníky obsahovali i otvorené otázky, umožňujúce respondentom voľné odpovede.

Výskum bol realizovaný v priebehu mesiaca november 2011.

5.6 Vzťah k podnikovému vzdelávaniu, význam podnikového vzdelávania

Nasledujúca časť sa zameriava na hodnotenie podnikového vzdelávania respondentmi. Jej cieľom je spoznať vzťah zamestnancov k podnikovému vzdelávaniu v SE EMO, identifikovať význam podnikového vzdelávania z hľadiska pracovného výkonu zamestnancov. Respondenti mali vyjadriť svoj súhlas, prípadne nesúhlas na päťstupňovej hodnotiacej stupnici k uzavretým otázkam.

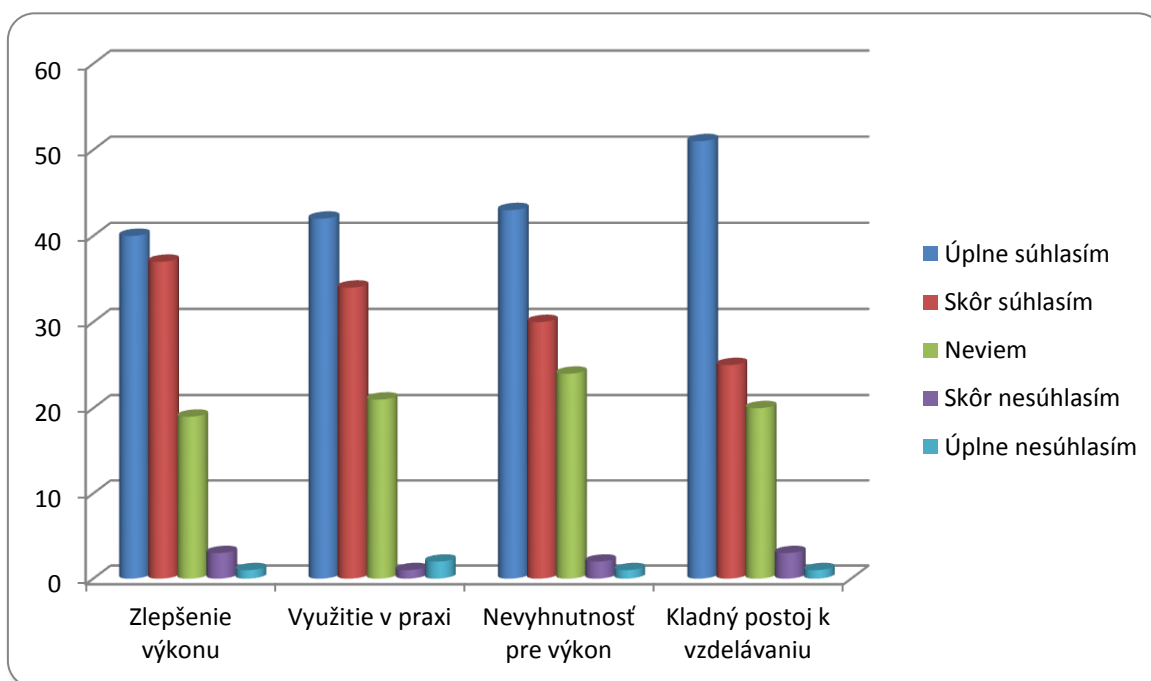
Otázky č. 1 – 4:

1. *Vzdelávacie akcie, ktorých sa zúčastňujem, mi pomáhajú podať lepší výkon v práci.*
2. *Získané poznatky zo vzdelávacích akcií určite využijem v praxi.*
3. *Absolvovanie vzdelávacích akcií v organizácii je nevyhnutné pre môj pracovný výkon.*
4. *Mám kladný postoj k podnikovému vzdelávaniu.*

Tabuľka č. 1: Vzťah, význam podnikového vzdelávania

<i>Hodnotiaca stupnica</i>	<i>Zlepšenie výkonu</i>		<i>Využitie v praxi</i>		<i>Nevyhnutnosť pre výkon</i>		<i>Kladný postoj k vzdelávaniu</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>1 Úplne súhlasím</i>	40	40,00	42	42,00	43	43,00	51	51,00
<i>2 Skôr sú- hlasím</i>	37	37,00	34	34,00	30	30,00	25	25,00
<i>3 Neviem</i>	19	19,00	21	21,00	24	24,00	20	20,00
<i>4 Skôr ne- súhlasím</i>	3	3,00	1	1,00	2	2,00	3	3,00
<i>5 Úplne nesúhlasím</i>	1	1,00	2	2,00	1	1,00	1	1,00
<i>Spolu</i>	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100	100,00

Graf č. 1: Vzťah, význam podnikového vzdelávania



Z uvedených údajov vyplýva, že respondenti majú pozitívny vzťah k podnikovému vzdelávaniu a uvedomujú si jeho dôležitosť pre výkon svojej práce. Vyjadrenia respondentov sa pohybujú v rámci päťstupňovej hodnotiacej stupnice v rozsahu hodnotiacej škály 1 až 3. Až 77% respondentov sa vyjadrilo, že účasť na vzdelávacích akciách prispieva k zlepšeniu ich pracovného výkonu. Podobné hodnoty, 76% respondentov úplne súhlasí, prípadne skôr súhlasí s tvrdením, že poznatky získané v procese vzdelávania využíva v praxi. Z celkového počtu respondentov až 73% je presvedčených, že absolvovanie vzdelávacích akcií nevyhnutne potrebujú pre svoj pracovný výkon. Výkon práce v súčasnosti je nemysliteľný bez sústavného vzdelávania v podnikovej praxi, čo sa odráža i na početnosti vyjadrení kladného postoja k vzdelávaniu, 76% respondentov úplne a skôr súhlasí s otázkou zameranou na kladný postoj k podnikovému vzdelávaniu. Respondenti mali možnosť využiť i priestor na voľné odpovede, medzi ktorými dominovalo vyjadrenie 11% respondentov v zmysle, že berú vzdelávanie ako nevyhnutnú súčasť výkonu práce a tak ich postoj k vzdelávaniu nie je ani negatívny ani pozitívny.

Jedným z cieľov dotazníka bolo identifikovať **motivačné a demotivačné determinanty**, pre ktoré sa zamestnanci zúčastňujú školení radi, prípadne neradi. Respondenti mali označiť dôvody, ktoré sa podieľajú na obľúbenosti, otázka č. 5, prípadne na neobľúbenosti vzdelávania v organizácii SE EMO, otázka č. 6.

Otázka č. 5: *Dôvody, prečo sa rád zúčastňujem školení:*

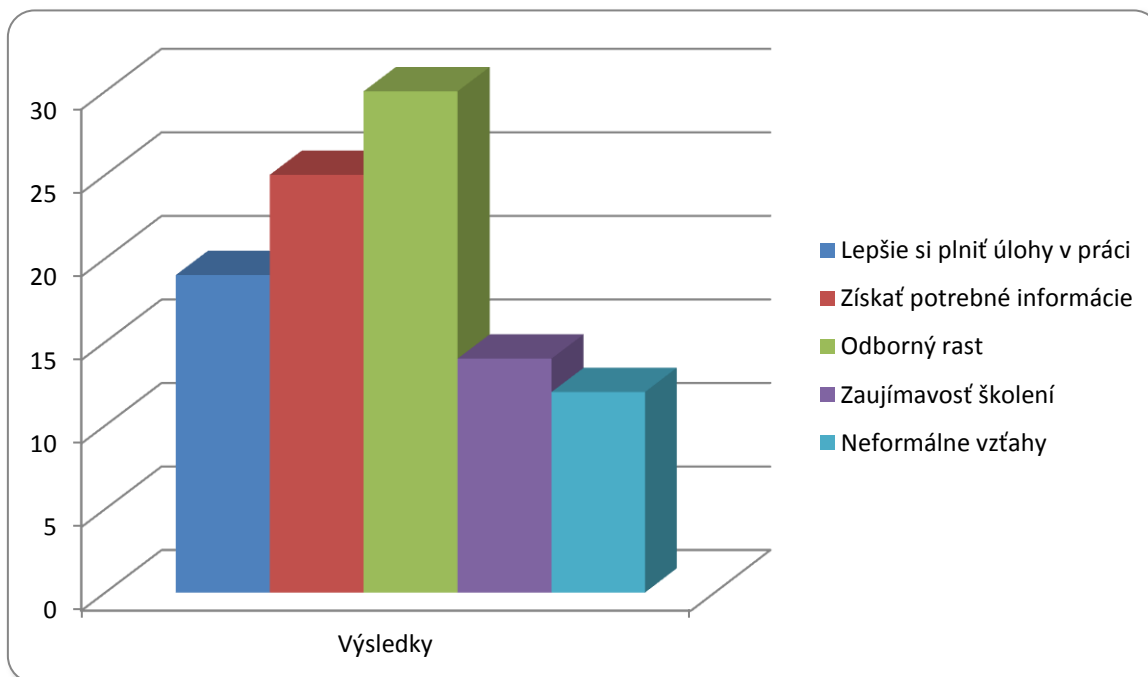
- *pomáhajú mi lepšie si plniť úlohy v práci*
- *získavam informácie, ktoré potrebujem*
- *odborne rastiem*
- *školenia sú zaujímavé*
- *dávajú mi priestor na neformálne vzťahy s kolegami*

Rozloženie a početnosť odpovedí respondentov na motivačné determinanty k účasti na školeniach sú uvedené v tabuľke č. 2 a zobrazené v grafe č. 2.

Tabuľka č. 2: **Motivačné determinanty k účasti na školeniach**

<i>Dôvody</i>	<i>Lepšie si plniť úlohy v práci</i>		<i>Získať potrebné informácie</i>		<i>Odborný rast</i>		<i>Zaujímavosť školení</i>		<i>Neformálne vzťahy</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Výsledky	19	19,00	25	25,00	30	30,00	14	14,00	12	12,00

Graf č. 2: **Motivačné determinanty k účasti na školeniach**



Ako vyplýva z grafu, najsilnejšími dôvodmi respondentov je odborný rast 30%, získanie potrebných informácií 25% a lepšie si plniť úlohy tvorilo odpovede 19% respondentov. Tieto prvé tri dôvody dominujú v odpovediach respondentov.

12% respondentov sa vyjadrilo, že jedným z motivačných determinantov k účasti na školeniach je i priestor na neformálne vzťahy s kolegami. 14% respondentov považuje za motivačný faktor k účasti na školeniach zaujímavosť školení. Pozitívnym prínosom je, že zamestnanci si uvedomujú dôležitosť vzdelávania z hľadiska výkonu práce.

Cieľom výskumu bolo identifikovať i demotivačné determinanty k účasti na školeniach. Respondenti mali označiť v dotazníku možnosti z piatich dôvodov, prečo sa školení zúčastňujú neradi.

Otázka č. 6: ***Dôvody prečo sa školení zúčastňujem nerád:***

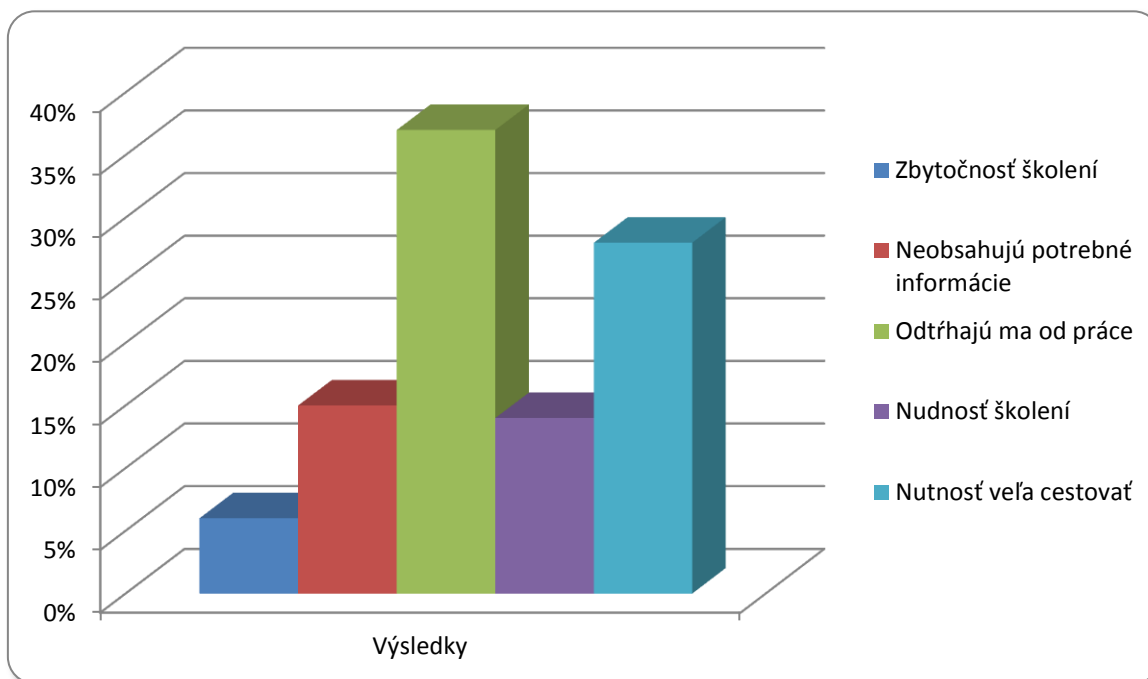
- *považujem ich za zbytočné*
- *neobsahujú informácie, ktoré potrebujem*
- *odtrhávajú ma od práce*
- *považujem ich za nudné*
- *kvôli školeniam musím veľa cestovať*

Demotivačné determinanty, pre ktoré sa respondenti podľa ich odpovedí neradi zúčastňujú školení, vyjadruje tabuľka a graf č. 3.

Tabuľka č. 3: **Demotivačné determinanty k účasti na školeniach**

<i>Dôvody</i>	<i>Zbytočnosť školení</i>		<i>Neobsahujú potrebné informácie</i>		<i>Odtŕhávajú ma od práce</i>		<i>Nudnosť školení</i>		<i>Nutnosť veľa cestovať</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Výsledky</i>	6	6,00	15	15,00	37	37,00	14	14,00	28	28,00

Graf č. 3: Demotivačné determinanty k účasti na školeniach



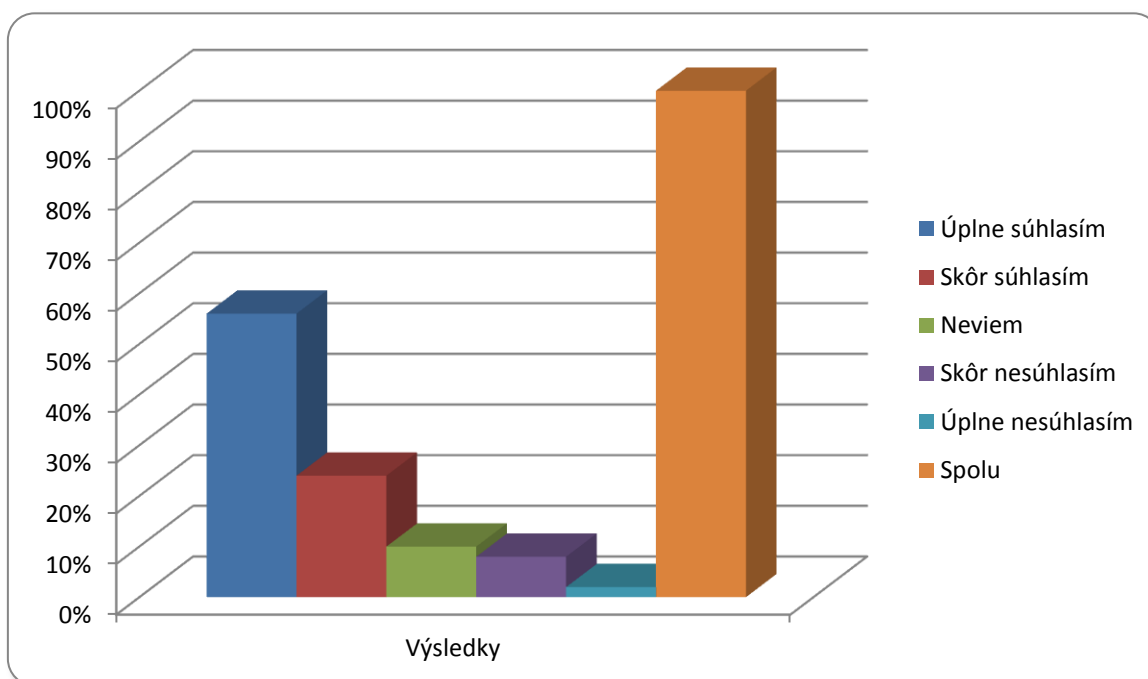
Ako najviac negatívny faktor bol respondentmi uvedený dôvod, že ich školenia odtŕhajú od práce, vyjadrilo sa tak až 37% respondentov. Tieto odpovede zobrazujú náročnosť zosúladenia chodu prevádzky a činností v jadrovej elektrárni s veľkým počtom školení, ktorých sa zamestnanci zúčastňujú. Treba podotknúť, že absolvovanie školení je nevyhnutnosťou vyplývajúcou z legislatívy, najmä u prevádzkových zamestnancov a je významným faktorom podielu na bezpečnosti jadrovej elektrárne. 28% respondentov uvádza ako demotivačný faktor nutnosť cestovať z dôvodu absolvovania školení. Pomerne malý počet respondentov 14% uviedol ako faktor demotivácie nudnosť školení. 15% respondentov je názoru, že školenia neobsahujú všetky potrebné informácie k ich práci, čo môže byť dôsledkom rôznorodosti činností, ktoré vykonávajú zamestnanci v SE EMO. Nie vždy sa podarí zabezpečiť úplne kompatibilnú skupinu na školenie najmä z radov prevádzkových zamestnancov pri zohľadnení zabezpečenia výkonu prevádzky.

Otázka č. 7: *Zúčastňujem sa všetkých školení, ktoré potrebujem k výkonu práce.*

Tabuľka č. 4: Absolvovanie školení potrebných k výkonu práce

Hodnotiacia stupnica	Úplne súhlasím		Skôr súhlasím		Neviem		Skôr nesúhlasím		Úplne nesúhlasím		Spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Výsledky	56	56,00	24	24,00	10	10,00	8	8,00	2	2,00	100	100,00

Graf č. 4: Absolvovanie školení potrebných k výkonu práce



Z opýtaných respondentov až 80% respondentov úplne súhlasí, prípadne skôr súhlasí s otázkou, že absolvujú všetky potrebné školenia k výkonu práce. Z celkového počtu respondentov 10% respondentov nevie posúdiť, či absolvujú všetky potrebné školenia k výkonu práce. 2% respondentov vyjadrili úplný nesúhlas, podľa ich názoru, neabsolvujú všetky potrebné školenia k výkonu práce.

5.7 Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní

Cieľom dotazovania zameraného na informovanosť o podnikovom vzdelávaní, bolo zistiť do akej miery majú respondenti informácie o realizácii vzdelávania a zistiť, hlavné zdroje informácií z oblasti vzdelávania pre zamestnancov SE EMO.

Otázky č. 8 – 11:

8. Mám prehľad o realizácii vzdelávacích akcií v SE EMO.

9. Informácie o vzdelávaní v SE EMO si vyhľadávam v informačných zdrojoch (dokumentácii riadenia, intranete, v časopise, ...).

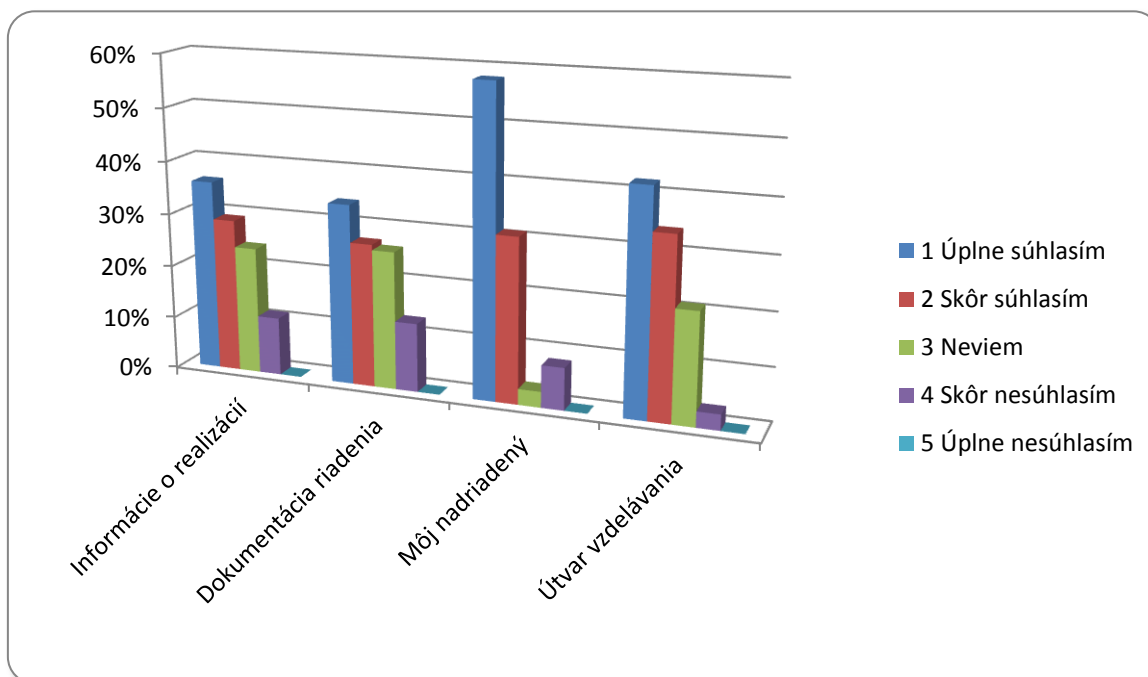
10. Informácie o vzdelávaní v SE EMO získavam od svojho nadriadeného.

11. Informácie o vzdelávaní v SE EMO získavam z útvaru vzdelávania.

Tabuľka č. 5: Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní

<i>Hodnotiacia stupnica</i>	<i>Informácie o realizácii</i>		<i>Dokumentácia riadenia, ...</i>		<i>Môj nadriadený</i>		<i>Útvar vzdelávania</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1 Úplne súhlasím	36	36,00	34	34,00	58	58,00	42	42,00
2 Skôr súhlasím	29	29,00	27	27,00	31	31,00	34	34,00
3 Neviem	24	24,00	26	26,00	3	3,00	21	21,00
4 Skôr nesúhlasím	11	11,00	13	13,00	8	8,00	3	3,00
5 Úplne nesúhlasím	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spolu	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100	100,00

Graf č. 5: Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní



65% respondentov, čo je výrazne nadpolovičná väčšina z dotazovaných, úplne súhlasí, prípadne skôr súhlasí s otázkou, že majú informácie o realizácii vzdelávacích akcií v SE EMO. 35% respondentov sa vyjadrilo odpoveďou v hodnotiacej škále v rozpätí 3 až 4, teda aj áno – aj nie a skôr nesúhlasím. 61% dotazovaných respondentov úplne súhlasí, prípadne skôr súhlasí, že si vyhľadáva informácie v dokumentácii riadenia, prípadne intranete a v podnikovom časopise. Najvyšší počet respondentov, až 89% získava informácie o vzdelávaní od svojho nadriadeného. 76% respondentov uvádza, že informácie o vzdelávaní v organizácii získava z útvaru vzdelávania. Ako uvádza graf č. 5, v ktorom sú graficky znázornené zdroje získavania informácií o vzdelávaní, môžeme vidieť, že väčšina respondentov zodpovedala na otázky ohľadne informovanosti o vzdelávaní v hornej škále 1 až 2 hodnotiacej stupnice. Informovanosť je dôležitý aspekt komunikácie v organizácii, ktorý ovplyvňuje postoj zamestnancov k vzdelávaniu. Od priemernej hodnoty 3 v hodnotiacej stupnici smerom k hodnoteniu skôr nesúhlasím, sa odchýlili vo všetkých otázkach vyjadrenia nižšieho počtu zamestnancov, všetci z radov ostatných zamestnancov. K otázke, že informácie z oblasti vzdelávania získavajú z informačných zdrojov organizácie (dokumentácie riadenia, intranete, časopise) sa vo voľných odpovediach vyjadrili 5 respondenti ohľadne rozsiahlosti dokumentácii riadenia. Informácie na intranete a v podnikovom časopise o vzdelávaní sa objavujú sporadicky, najmä pri nových druhoch vzdelávacích akcií, prípadne informácie o priebehu previerky z oblasti vzdelávania.

5.8 Organizácia vzdelávania

Respondenti prostredníctvom dotazníka ohodnotili v rámci 5 stupňovej hodnotiacej stupnice charakteristiky vzdelávacích akcií, ktoré boli zamerané na organizáciu vzdelávania v SE EMO. Odpovede respondentov ohľadne organizácie vzdelávania v SE EMO sú uvedené v tabuľke a grafe č. 6.

Otázky č. 12 – 15:

12. Dostávam všetky potrebné informácie o podmienkach účasti na školení.

13. Som včas informovaný o svojej účasti na školení.

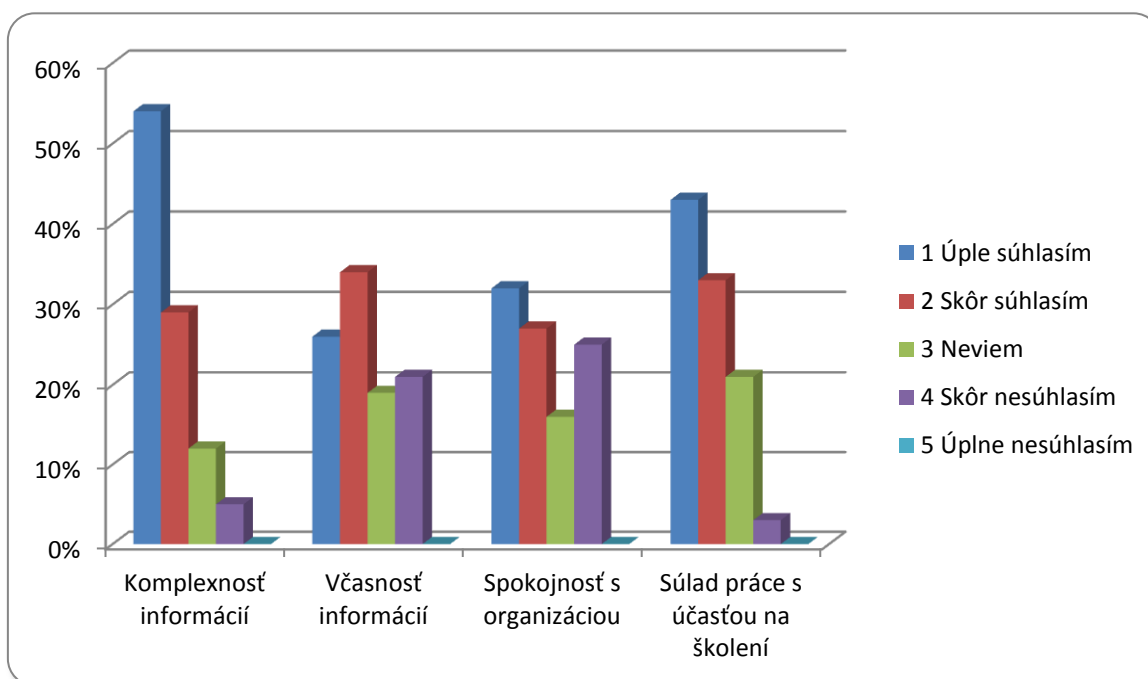
14. Som spokojný s organizáciou vzdelávania v SE EMO.

15. Viem zosúladiť svoje pracovné povinnosti s účasťou na školení.

Tabuľka č. 6: **Organizácia vzdelávania v SE EMO**

<i>Hodnotiaca stupnica</i>	<i>Komplexnosť informácií</i>		<i>Včasnosť informácií</i>		<i>Spokojnosť s organizáciou</i>		<i>Súlad práce s účasťou na školení</i>	
	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>1 Úplne súhlasím</i>	54	54,00	26	26,00	32	32,00	43	43,00
<i>2 Skôr súhlasím</i>	29	29,00	34	34,00	27	27,00	33	33,00
<i>3 Neviem</i>	12	12,00	19	19,00	16	16,00	21	21,00
<i>4 Skôr nesúhlasím</i>	5	5,00	21	21,00	25	25,00	3	3,00
<i>5 Úplne nesúhlasím</i>	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
<i>Spolu</i>	100	100,00	100	100,00	100	100,00	100	100,00

Graf č. 6: Organizácia vzdelávania v SE EMO



K uvedeným štyrom otázkam zameraných na organizáciu vzdelávania v SE EMO mali respondenti možnosť zvoliť i voľnú odpoveď ku každej zo štyroch otázok. Až 83% respondentov uviedlo, že úplne súhlasí, prípadne skôr súhlasí, že dostáva všetky komplexné informácie o podmienkach účasti na školení. 60% respondentov úplne či skôr súhlasí, že sú im včas poskytnuté informácie o ich účasti na školení. 21% respondentov skôr nesúhlasí s tým, že sú včas informovaní o účasti na školení. Vo voľných odpovediach respondenti uviedli, že z dôvodu zabezpečenia plynulého chodu prevádzky, najmä zmenovej, by bolo optimálne minimálne mesiac vopred avizovať ich účasť na školení. Spokojnosť s organizáciou vzdelávania (termíny, nadväznosť, obsahová náplň, kvalita lektorov, miesto školenia) vyjadrilo v hodnotiacej škále 1 až 2 59% respondentov. 16% respondentov sa priklonilo k vyjadreniu v stupnici 3 (aj áno aj nie, neviem sa rozhodnúť) a 25% respondentov vyjadrilo skôr nesúhlas s organizáciou vzdelávania.

Najviac voľných odpovedí ako dôvod nespokojnosti s organizáciou vzdelávania uviedli respondenti kolíziu termínov školení s prevádzkou elektrárne, najmä počas odstávky. Na druhej strane až 76% respondentov vyjadrilo úplný súhlas, prípadne skôr súhlas na otázku či si vedia zosúladiť svoje pracovné povinnosti s účasťou na školení.

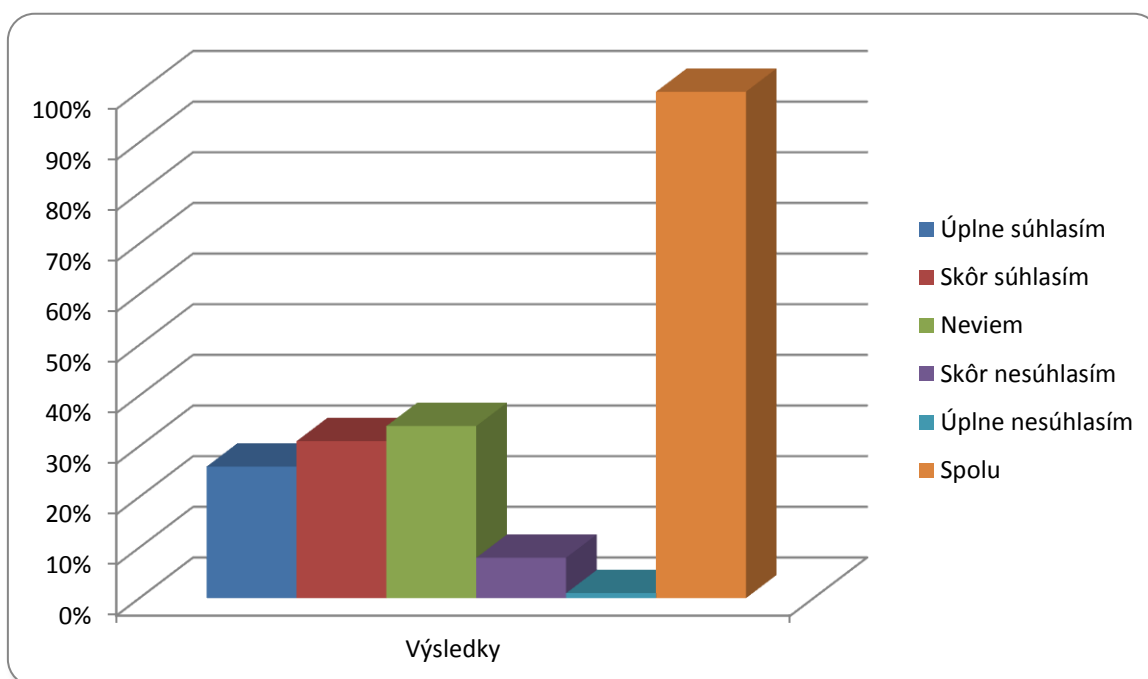
Z oblasti organizácie školení nás zaujímalo, či respondenti preferujú účasť na interných alebo externých vzdelávacích akciách. Respondenti mali v dotazníku možnosť voľného vyjadrenia dôvodov k uprednostňovaniu foriem školení.

Otázka č. 16: *Radšej sa zúčastňujem interných školení ako externých školení*

Tabuľka č. 7: **Uprednostnenie interných školení pred externými**

Hodnotiaci stupnica	Úplne súhlasím		Skôr súhlasím		Neviem		Skôr nesúhlasím		Úplne nesúhlasím		Spolu	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Výsledky	26	26,00	31	31,00	34	34,00	8	8,00	1	1,00	100	100,00

Graf č. 7: **Uprednostnenie interných školení pred externými**



Z odpovedí respondentov vyplýva, že 57% respondentov uprednostňuje interné vzdelávanie pred externým vzdelávaním. Musíme pripomenúť, že vyšší počet 43% odpovedí dotazovaných v škále 3 až 5 vyjadruje skutočnosť, že zamestnanci len výnimočne majú možnosť svoju voľbu medzi interným a externým vzdelávaním. Zväčša sú im ponúknuté hotové produkty podľa potrieb organizácie. Niektorí respondenti vo voľných vyjadreniach správne uviedli, že špecifické školenia pre nízky počet zamestnancov je možné realizovať len externou formou – napríklad výklad k aktualizácii zákona, ktorý sa dotýka úzkeho okruhu zamestnancov, je vhodnejšie absolvovať externou formou vzdelávania.

6 ZOVŠEOBECNENIE VÝSLEDKOV VÝSKUMU A ZÁVERY PRE PRAX

Výskum bol zameraný na vzťah a postoje zamestnancov organizácie SE EMO k podnikovému vzdelávaniu.

Cieľom výskumu bolo získať objektívny obraz o vzťahu zamestnancov k podnikovému vzdelávaniu, informovanosti zamestnancov o vzdelávaní v organizácii a organizácii podnikového vzdelávania v SE EMO.

V **hypotéze č. 1** predpokladáme, že „zamestnanci organizácie majú pozitívny vzťah k podnikovému vzdelávaniu z dôvodu jeho významu pre kvalitný pracovný výkon“. Hodnotená problematika prierezovo obsahovala podiel podnikového vzdelávania na zlepšení výkonu, využitie získaných poznatkov vzdelávaním v praxi, nevyhnutnosť absolvovania školení k výkonu práce, postoj respondentov k podnikovému vzdelávaniu, vrátane určenia motivačných i demotivačných determinantov k vzdelávaniu. Zo zistených údajov môžeme jednoznačne povedať, že zamestnanci majú pozitívny vzťah k vzdelávaniu. K štyrom otázkam, ktoré boli zamerané na vzťah a význam podnikového vzdelávania, sa vyjadrenia väčšiny respondentov pohybovali v rámci päťstupňovej hodnotiacej stupnici v rozsahu 1 až 3. 87% respondentov je presvedčených, že účasť na vzdelávacích akciách výrazne prispieva k zlepšeniu ich pracovného výkonu. Podľa 73% respondentov je absolvovanie vzdelávacích akcií nevyhnutnosťou potrebnou k pracovnému výkonu.

V organizácii, v ktorej je vzdelávanie sústavným kontrolovaným procesom v zmysle pevne stanovených pravidiel, podporuje túto skutočnosť súhlas 79% respondentov s otázkou, ktorá bola zameraná na kladný postoj zamestnancov k vzdelávaniu. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou pracovného života zamestnancov jadrovej elektrárne v SE EMO. Realizujú sa v širokom spektre foriem a metód, v rámci presne definovaných kvalifikačných predpokladov na pracovnú pozíciu zamestnanca. K pozitívnemu vzťahu a postoju zamestnancov prispievajú i motivačné determinanty k účasti na školeniach, z ktorých 30% respondentov ako najsilnejšie uviedli odborný rast a 25% respondentov súhlasilo s tvrdením, že v procese vzdelávania získavajú potrebné informácie k výkonu svojej práce. Pozitívnym zistením je, že len 6% respondentov je názoru, že školenia, ktorých sa zúčastňujú sú zbytočné. Vyjadrenia respondentov plne potvrdzujú hypotézu č. 1.

V súvislosti s **hypotézou č. 2** „predpokladáme, že informovanosť zamestnancov organizácie o podnikovom vzdelávaní je na dobrej úrovni“, môžeme konštatovať, že predpokladaná hypotéza sa nám potvrdila.

S hodnotením zameraným na informácie o realizácii vzdelávacích akcií v SE EMO a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní, odpovede výraznej väčšiny respondentov sa pohybovali v hodnotiacej stupnici 1 až 3. Najväčší počet informácií získavajú zamestnanci od svojho priameho nadriadeného, až 89% respondentov. Napriek tomu, že riadiaci zamestnanci prikladajú význam otázkam vzdelávania v organizácii, mal by sa zvýšiť počet informácií o účinnosti vzdelávania. Riadiaci zamestnanci by mali robiť spätné väzby zo vzdelávania s vyjadrením, ako absolvovanie vzdelávacej akcie zvýšilo výkon jednotlivca, prípadne celého kolektívu na pracovisku. Spätná väzba od riadiacich zamestnancov by mala byť súčasťou diagnostického procesu vzdelávania v SE EMO. Pri analýze dokumentov z diagnostiky vzdelávania, protokoly z diagnostiky neobsahovali ani jednu spätnú väzbu od riadiacich zamestnancov. K využívaniu zdrojov informácií z informačných zdrojov ako dokumentácie riadenia, intranetu a časopisu, sa pozitívne vyjadrilo 61% respondentov, odpovede 39% respondentov v hodnotiacej stupnici 3 až 4 poukazujú na skutočnosť, že by bolo prínosom pre organizáciu zvýšiť sústavnosť a adresnosť informácií z oblasti vzdelávania tak, aby oslovovali široké spektrum zamestnancov. Aktuálne informácie by mali byť podávané cez rôzne informačné zdroje, jednoduchou, zrozumiteľnou formou. Prístupnosť a prehľadnosť informácií pôsobí na zamestnancov motivujúco a pomáha získavať a upevňovať pozitívny vzťah k vzdelávaniu.

V **hypotéze č. 3** predpokladáme, že „organizačné zabezpečenie vzdelávacích akcií je organizácii na dobrej úrovni, účastníci sú s ním spokojní“. Hodnotená problematika prierezovo obsahovala komplexnosť a včasnosť informácií o podmienkach účasti na školení, spokojnosť s organizáciou vzdelávania a zosúladenie pracovných povinností s účasťou na školení. Dôvodom pre stanovenie hypotézy boli dlhodobo sledované reakcie účastníkov kurzov ako i poznatky získané zo spätných väzieb realizovaných vzdelávacích akcií. Hlavným dôvodom odpovedí 41% respondentov v rozmedzí hodnotiacej stupnice 3 až 4 na otázku spokojnosti s organizáciou vzdelávania, bola kolízia termínov školení s prevádzkovými činnosťami elektrárne, najmä odstavkou. Doporučenia respondentov boli smerované včasnosti informácií o realizácii vzdelávacích akcií tak, aby účasť respondentov na nich neovplyvnila chod ich pracoviska. Priemerne, vo všetkých otázkach zameraných na organizáciu vzdelávania vyjadrilo spokojnosť 67% respondentov, ktorých odpovede sa pohybovali v päťbodovej škále v rozmedzí 1 až 2. Záverom môžeme konštatovať, že hypotéza č. 3 sa nám potvrdila.

Na základe teoretickej analýzy, ako aj z výsledkov empirického výskumu, odporúčame pre skvalitnenie daného stavu realizovať nasledovné opatrenia:

- zvýšiť komunikáciu o vzdelávaní organizácii s využitím širokého spektra informačných zdrojov s cieľom zvyšovania pozitívneho postoja zamestnancov k vzdelávaniu. Vytvorením intranetovej stránky útvaru vzdelávania poskytnúť zamestnancom prehľady o plánovaných vzdelávacích akciách, informácie z oblasti vzdelávania, zistenia a odporúčania,, stručné prehľadné informácie o možnostiach vzdelávania v SE EMO pre všetky kategórie zamestnancov podľa typov vzdelávacích akcií,
- zvýšiť publicitu o vzdelávaní v podnikovom časopise, zaviesť pravidelné rubriky o realizácii, pripravovaných vzdelávacích akciách, vyhodnoteniach vzdelávacích akcií, informácie z previerok a kontrol, stručné informácie z materiálov pre poradu riaditeľa, zo zasadnutí Komisie pre prípravu zamestnancov,
- zviditeľniť dôležitosť vzdelávania v organizácii i prostredníctvom nástieniek, informačných paneloch v učebniach,
- po schválení Plánu vzdelávacích akcií poradou riaditeľa závodu spracovať Plán vzdelávacích akcií do prehľadného bulletinu, prípadne ho uverejniť na intranetovej stránke útvaru vzdelávania tak, aby informácie boli dostupné každému zamestnancovi, nielen riadiacim zamestnancom. Umožní to zamestnancom včas plánovať svoju účasť na vzdelávacích akciách a lepšie si organizovať prácu. Ideálne by bolo, keby tieto informácie boli už spracované v mesiaci december predchádzajúceho roka,
- zaviesť nástroje hodnotenia účinnosti vzdelávania v organizácii, sledovať využitie získaných poznatkov a zručností v praxi, i po určitej dobe po vzdelávacej akcii,
- neobmedzovať diagnostiku vzdelávacích akcií len na pohľad lektora, vzdelávajúcich a diagnostika, ale zaangažovať riadiacich zamestnancov, získať ich vyjadrenia ohľadne prínosu absolvovania vzdelávacích akcií ich podriadených pre výkon a činnosti ich útvaru v zmysle zásad diagnostiky vzdelávacích akcií v SE EMO,
- okrem povinného vzdelávania vyplývajúceho z legislatívy, oceňovať zamestnancov ochotných vzdelávať sa a využívať získané poznatky v práci. Nemyslíme len finančné ocenenie, ale i morálne, ako pochvala, poďakovanie, uznanie. Vzdelávanie zamerané na rozvoj chápať ako benefit, ktorý organizácia poskytuje a tento benefit vo forme vzdelávania adresovať zamestnancom, ktorí aplikujú inovácie zo vzdelávacieho procesu do procesu práce. Benefitom môže byť účasť zamestnancov v jazykovom vzdelávaní, na konferenciách, sympóziách a podobne,
- nezužovať vzdelávacie akcie zamerané na rozvoj len na účasť riadiacich zamestnancov a personálne rezervy, prípadne vybrané skupiny zamestnancov (OHO, personál blokovej do-

zorne...). Znižovanie počtu zamestnancov na odborných útvaroch v organizácii kladie zvýšené nároky na komunikáciu, delegovanie úloh, tímovú spoluprácu, ochotu podeliť sa o vedomosti a skúsenosti. Z tohto dôvodu by sa mohli vyprofilovať a realizovať kurzy zamerané na rozvoj i pre ostatných zamestnancov,

- venovať sústavnú pozornosť príprave interných lektorov, neuspokojiť sa len s plnením kvalifikačného predpokladu z oblasti lektorskej spôsobilosti, ale zamerať ich prípravu periodicky tak, aby jej obsahom boli inovácie z oblasti vzdelávania, inštruktáže a návody ako zvýšiť participáciu účastníkov vzdelávania. Prípadne by sme doporučovali lektorom pripravovať „lektorské balíčky inovácií“ s uvedením stručných návodov, pomôcok, techník, literatúry, ktoré by prispeli k skvalitňovaniu lektorskej činnosti,
- i v rámci interného profesijného vzdelávania pripravovať účastníkom jednoduché manuály z absolvovaných školení, stručné prehľady z právnych a prevádzkových predpisov s odkazmi na rýchle vyhľadávanie komplexných informácií,
- z dôvodu pracovnej zaneprázdnenosti zamestnancov prevádzky organizácie spracovať koncepciu foriem vzdelávania tak, aby ich vzdelávania „neodtŕhalo“ od práce. Určiť, ktoré produkty z oblasti vzdelávania, je možné realizovať samoštúdiom, interným vzdelávaním e-learningom a externým vzdelávaním.

ZÁVER

Diplomová práca Vzdelávanie zamestnancov v SE, a.s. Atómové elektrárne Mochovce, sa zaoberala analýzou procesu vzdelávania zamestnancov jadrovej elektrárne.

Prínosom práce je podrobná analýza procesu vzdelávania v predmetnej organizácii a odporúčania smerujúce k vyššej kvalite, efektivite vzdelávacieho procesu a formovaniu vzťahu zamestnancov elektrárne k vzdelávaniu.

Čiastkovým cieľom diplomovej práce bolo teoreticky rozobrať východiská a zásady procesu podnikového vzdelávania v organizácii so zadefinovaním podnikového vzdelávania a predstavením kľúčových oblastí procesu vzdelávania – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie a hodnotenie vzdelávania zamestnancov v organizáciách.

Získané teoretické poznatky boli využité pri analýze procesu vzdelávania v podniku Slovenské elektrárne, a.s. Atómové elektrárne Mochovce. Analýza bola zameraná na proces vzdelávania zamestnancov v jadrovej elektrárni, zaznamenané kvalitatívne zistenia v procese vzdelávania zamestnancov – plánovanie, realizácia, diagnostikovanie, kontrola a hodnotenie vzdelávania, s predstavením jednotlivých typov vzdelávacích akcií určených pre jednotlivé cieľové skupiny zamestnancov.

V ďalšej časti bol dotazníkovou metódou zrealizovaný výskum zameraný na názory zamestnancov na podnikové vzdelávanie. Špecifikovanými, cielenými otázkami boli získané odpovede zamestnancov na vzťah, význam vzdelávania v SE EMO, ich informovanosť o vzdelávaní a názor na organizáciu vzdelávania.

V poslednej časti diplomovej práce boli navrhnuté odporúčania na zlepšenie procesu podnikového vzdelávania v SE EMO, ktoré vychádzali zo zistení z analýz procesu podnikového vzdelávania v SE EMO.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ALEXY, J. – BOROŠ, J. –SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. s.256. ISBN 80-89018-59-9
2. ARMSTRONG,M. *Rízení lidských zdroju*. Prel. J.Koubek. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789s. Prel.z.: A Handbook of Human Resource Management Practise. ISBN 978-80-247-1407-3
3. Bajžíková, Ľ. – Luptáková, S. – Rudy, J. – Varcig, B. – Weidlich, R.: *Manažment ľudských zdrojov*. Dotlač druhého nezmeneného vydania. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2007. s. 92. ISBN 978-80-223-2313-0
4. BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
5. ČEPELOVÁ, A - CZIKK, P. *Manažment v teórii a praxi*. In *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. ISSN 1336-7137, roč. 2, 2006, č.2, s.19-25.
6. FRK, V.: *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Vydanie prvé. Prešov : Grafotlač Prešov, 2003. s. 84. ISBN 80-8068-186-4
7. KACHŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdroju*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-
10. MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J. W.: *Human resource management*. 8TH edition. Irwin, 1997. s. 416.
11. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. vyd.2. Praha, Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
12. STÝBLO, J. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. s.336, ISBN 80-85424-92-4
13. TURECKIOVÁ, M: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.172 s., ISBN 80-247-0405-6
14. TURECKIOVÁ, M: *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007.128 s., ISBN 80-247-0882-9

Zákonné normy, interné predpisy

1. Interné predpisy SE/9/SM-00.02 Vzdelávanie a príprava zamestnancov. Bratislava: SE, a.s., 2005.
2. Slovenské elektrárne, a.s. Atómové elektrárne, závod, informačný bulletin, 2005.
3. Vyhláška ÚJD SR č. 52/2006 o odbornej spôsobilosti
4. Zákon SR č. 541/2004 Z.z. o mierovom využívaní jadrovej energie (Atómový zákon)

ZOZNAM SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BD	Bloková dozorná
EDF	Electricité de France
OHO	Organizácia havarijnej odozvy
OPP	Ochrana pred požiarmi
SAT	Systematic approche to training (Systémový prístup k výcviku)
SE, a.s.	Slovenské elektrárne, a.s.
SE EMO	Slovenské elektrárne, a.s. Atómové elektrárne Mochovce, závod
SV	Simulátorový výcvik
ŠVS VUJE	Školiace a výcvikové stredisko Výskumného ústavu jadrových elektrární, a.s. Tmava
ÚJD SR	Úrad jadrového dozoru Slovenskej republiky

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Por. číslo	Názov tabuľky	Strana
1.	Vzťah, význam podnikového vzdelávania	63
2.	Motivačné determinanty k účasti na školeniach	65
3.	Demotivačné determinanty k účasti na školeniach	66
4.	Absolvovanie školení potrebných k výkonu práce	68
5.	Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní	69
6.	Organizácia vzdelávania v SE EMO	71
7.	Uprednostnenie interných školení pred externými	73

	Názov grafu	
1.	Vzťah, význam podnikového vzdelávania	64
2.	Motivačné determinanty k účasti na školeniach	65
3.	Demotivačné determinanty k účasti na školeniach	67
4.	Absolvovanie školení potrebných k výkonu práce	68
5.	Informovanosť a zdroje informácií o podnikovom vzdelávaní	70
6.	Organizácia vzdelávania v SE EMO	72
7.	Uprednostnenie interných školení pred externými	73

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A	Dotazník Vzdelávanie v SE EMO z pohľadu zamestnancov.....	I
Príloha B	Požiadavky závodu do návrhu plánu vzdelávania zamestnancov SE, a.s....	IV
Príloha C	Kategorizácia základnej prípravy zamestnancov.....	V
Príloha D	Protokol o absolvovaní stáže.....	VI
Príloha E	Záverečná hodnotiacá správa absolventa simulátorového výcviku.....	VII
Príloha F	Poverenie na výkon činnosti.....	VIII
Príloha G	Protokol z diagnostiky vzdelávacieho procesu.....	IX

PRÍLOHA A

Vzdelávanie v SE EMO z pohľadu zamestnancov organizácie

Dotazník pre zamestnancov

Vážení respondenti,

dovoľujem si Vás požiadať o Vaše skúsenosti a názor na vzdelávanie vo Vašej organizácii.

Dotazník je anonymný a slúži výhradne pre výskumné účely mojej diplomovej práce, má 2 časti:

- *časť A – údaje o Vašej osobe (údaje sú potrebné pre sumárne vyhodnotenie dotazníka)*
- *časť B – zistí uje ako vnímate vzdelávanie v SE EMO z hľadiska Vašich potrieb a ako Hodnotíte stav vzdelávania v SE EMO*

ČASŤ A: Základné údaje o zamestnancovi (odpoveď zakrúžkujte)

Pohlavie:

a = muž

b = žena

Vek:

a = do 25 rokov

b = 26 – 35 rokov

c = 36 – 45 rokov

d = 46 a viac rokov

Vzdelanie:

a = základné vzdelanie

b = stredoškolské vzdelanie bez maturity

c = stredoškolské vzdelanie s maturitou

d = vysokoškolské vzdelanie

Pozícia:

a = riadiaci zamestnanec

b = technicko-hospodársky zamestnanec

c = ostatný zamestnanec

ČASŤ B: Postoj k vzdelávaniu, spokojnosť so vzdelávaním v SE EMO

Za každou otázkou zakrúžkujte číslo, ktoré najlepšie vystihuje Vaše hodnotenie. Na hodnotenie použite stupnicu v rozpätí 1 – 5, kde:

- 1 = úplne súhlasím
- 2 = skôr súhlasím
- 3 = aj áno – aj nie, neviem sa rozhodnúť
- 4 = skôr nesúhlasím
- 5 = úplne nesúhlasím

Slovné odpovede v dotazníku formulujte stručne. Ak považujete za potrebné doplniť informácie, ktoré ste poskytli v dotazníku, niektorý problém bližšie špecifikovať, využite nasledujúcu stranu.

I. Vzťah k podnikovému vzdelávaniu, význam podnikového vzdelávania

1.	Vzdelávacie akcie, ktorých sa zúčastňujem, mi pomáhajú podať lepší výkon v práci.	1	2	3	4	5
2.	Získané poznatky zo vzdelávacích akcií určite využijem v praxi.	1	2	3	4	5
3.	Absolvovanie vzdelávacích akcií v organizácii je nevyhnutné pre môj výkon v práci.	1	2	3	4	5
4.	Mám kladný postoj k vzdelávaniu v organizácii.	1	2	3	4	5
5.	Dôvody prečo sa rád zúčastňujem školení: <i>(prosím označte 3 najdôležitejšie pre Vás)</i> <input type="checkbox"/> pomáhajú mi lepšie si plniť úlohy v práci <input type="checkbox"/> získavam informácie, ktoré potrebujem <input type="checkbox"/> odborne rastiem <input type="checkbox"/> školenia sú zaujímavé <input type="checkbox"/> dávajú mi priestor na neformálne vzťahy s kolegami					
6.	Dôvody prečo sa školení zúčastňujem nerád: <i>(prosím označte 3 najdôležitejšie pre Vás)</i> <input type="checkbox"/> považujem ich za zbytočné <input type="checkbox"/> neobsahujú informácie, ktoré potrebujem <input type="checkbox"/> odtŕhajú ma od práce <input type="checkbox"/> považujem ich za nudné <input type="checkbox"/> kvôli školeniam musím veľa cestovať					
7.	Zúčastňujem sa všetkých školení, ktoré potrebujem k výkonu práce.	1	2	3	4	5

II. Informovanosť o vzdelávaní

8.	Mám prehľad o realizácii vzdelávacích akcií v SE EMO	1	2	3	4	5
9.	Informácie o vzdelávaní v SE EMO si vyhľadávam v informačných zdrojoch (dokumentácia riadenia, materiály do vedenia, intranet, časopis, ...).	1	2	3	4	5
10.	Informácie o vzdelávaní v SE EMO získavam od svojho nadriadeného.	1	2	3	4	5
11.	Informácie o vzdelávaní v SE EMO získavam z útvaru vzdelávania.	1	2	3	4	5

III. Organizácia vzdelávania v SE EMO

12.	Dostávam všetky potrebné informácie o podmienkach účasti na školení.	1	2	3	4	5
13.	Som v dostatočnom časovom predstihu informovaný o svojej účasti na školení.	1	2	3	4	5
14.	Som spokojný s organizáciou vzdelávania v SE EMO. (termíny, nadväznosť, obsah, kvalita lektorov, miesto) Ak nie, uveďte dôvody:	1	2	3	4	5
15.	Viem zosúladiť svoje pracovné povinnosti s účasťou na školení. Ak nie, uveďte dôvody:	1	2	3	4	5
16.	Radšej sa zúčastňujem interných školení (v organizácii, s internými lektormi) ako externých školení (mimo organizácie, s externými lektormi). Ak áno, uveďte dôvody: Ak nie, uveďte dôvody:	1	2	3	4	5

Ďakujem Vám za Váš čas strávený vyplňaním dotazníka!

Marián Levický

PRÍLOHA C

Kategorizácia základnej prípravy zamestnancov

I. kategória – osobitne odborne spôsobilí zamestnanci (nazývaní aj vybraní zamestnanci) vykonávajúci činnosti **s priamym vplyvom na jadrovú bezpečnosť** jadrového zariadenia, ktorí pracujú vo funkciách operátor sekundárneho okruhu, operátor primárneho okruhu, vedúci reaktorového bloku, zmenový inžinier, kontrolný fyzik a bezpečnostný inžinier.

II. kategória – odborne spôsobilí zamestnanci vykonávajúci činnosti **s vplyvom na jadrovú bezpečnosť** jadrového zariadenia, ktorí **pracujú v technických a inžinierskych funkciách** útvarov správy majetku, prevádzky, údržby, bezpečnosti a technickej podpory (vedúci a riadiaci zamestnanci útvarov, technici, technológovia, špecialisti, majstri, inžinieri riadenia bezpečnosti, referenti, ...).

III. kategória – odborne spôsobilí zamestnanci vykonávajúci činnosti **s vplyvom na jadrovú bezpečnosť** jadrového zariadenia, ktorí pracujú **v obslužných funkciách** (strojníci energetických zariadení, prevádzkoví elektrikári, laboranti, ...).

IV. kategória – odborne spôsobilí zamestnanci vykonávajúci činnosti **s vplyvom na jadrovú bezpečnosť jadrového zariadenia**, ktorí **vykonávajú údržbu** zariadení jadrovej elektrárne.

V. kategória – odborne spôsobilí zamestnanci vykonávajúci činnosti s vplyvom na jadrovú bezpečnosť jadrového zariadenia, ktorí pracujú vo funkciách zabezpečujúcich vyradovanie jadrových zariadení, zaobchádzanie s rádioaktívnymi odpadmi a vyhoreným palivom.

VI. kategória – do tejto kategórie prípravy sú zaradení zamestnanci vykonávajúci činnosti **bez vplyvu na jadrovú bezpečnosť** jadrového zariadenia.

PRÍLOHA D

Protokol o absolvovaní stáže



Atómové elektrárne Mochovce

PROTOKOL
z absolvovania stáže/VnPM

č. XXXX / XXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Meno a priezvisko, titul

Osobné číslo XXXXXXXXX

Funkcia/pozícia: SEZ – operátor TTČ

Kategória základnej prípravy: II.

Profesijná skupina: PHJR

Typ jadrového zariadenia:

Zamestnanec SE-EMO absolvoval predpísanú stáž/VnPM v období

od DD.MM.RRRR do DD.MM.RRRR

v JE Mochovce

V Mochovciach, DD.MM.RRRR

.....
Ing. Jozef Markuš
vedúci odboru RPZ

PRÍLOHA E

ZÁVEREČNÁ HODNOTIACA SPRÁVA ABSOLVENTA SIMULÁTOROVÉHO VÝCVIKU							
Absolventi:				Kurz č.:			
Funkcia:				Inštruktor(i):			
Zmena č.:							
Útvar/os. číslo:				Dátum:			
Hodnotenie študenta simulátorového výcviku *)							
*) Stupnica hodnotenia: 2 body – vyhovujúci 1 bod – s výhradami 0 bodov – nevyhovujúci (viď. ME/0021)							
Kompetencia	1	2	3	4	5	6	7
Scenár č.	Odozva na svetel. a zvukovú signalizáciu	Diagnostika stavu bloku	3 Chápanie odozvy zariadenia	4 Používanie a dodržiavanie prev. dokumentácie	5 Manipulácie na paneloch a pultoch	6 Tímová práca, komunikácia	7 Riadenia zmeny (VRH)
Úspešnosť:							
Poznámka:							
Doporučenia / oblasti pre zlepšenie							
Celkové hodnotenie absolventa							
Vstupný test:		Celková úspešnosť:		Výsledné vyhodnotenie:			
				(vyhovel/nevyhovel)			
Lektor:		ZI:	
	<i>Meno</i>	<i>Podpis</i>			<i>Meno</i>	<i>Podpis</i>	
Vedúci odboru RPZ:			
				<i>Podpis</i>		<i>Dátum</i>	

PRÍLOHA F

**POVERENIE
NA VÝKON ČINNOSTI**

Zamestnanec: Os. Číslo:

.....

Pracovné zariadenie: Útvar:

.....

Menovaný je od poverený výkonom činnosti

lektora/inštruktora praktického výcviku

Odporúča:

vedúci odboru RPZ

Schvaľuje:

.....

vedúci odb./odd./prev.

V Dňa:

PRÍLOHA G

PROTOKOL DIAGNOSTIKY VZDELÁVACIEHO PROCESU ČÍSLO:

Vzdelávacia aktivita		
Diagnostický cieľ		
Lektor/inštruktor		
Diagnostik		Podpis:
Dátum		
Zistenie č. 1		
Zistenie č. 2		

Diagnóza

NO č. 1	Termín
NO č. 2	Termín
Meno	Podpis

Výsledok

Vrátené dňa	Akceptované dňa
Dôvod	Podpis diagnostika

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Marián Levický

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Vzdelávanie zamestnancov

Rok: 2012

Počet stran textu bez príloh: 70

Celkový počet stran príloh: 9

Počet titulov literatury: 14

Počet zákonných predpisov: 4

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír UŠÁK