

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2008

Hana Adamcová

# JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



## System vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor

Hana Adamcová

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení  
Akademický rok: 2006/2007

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana ADAMCOVÁ**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
  
Název tématu: **Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Charakteristika

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku v prostoru mezinárodního a evropského prostředí. Vzdělávání a rozvoj jako podmínka efektivního chodu podniku, možnosti seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

#### Cíl řešení

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání, hodnocení návratnosti investic a přínosu vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

#### Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, hodnocení přínosů, komparace v mezinárodních souvislostech, 5. Návrh rámcových změn, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle možností  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2

GIBSON, R. (editor): Nový obraz budoucnosti. Rethinking the Future. Management Press. Praha 1998. 261s. ISBN 80-85943-80-8

HARUNG, H. S., jr. Management nového tisíciletí. Nepřemožitelné vedení. 1.vyd. Praha: Ikar. 2004. 296 s. ISBN 80-249-0313-X

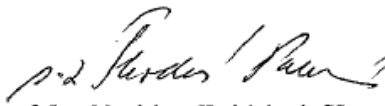
MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. 693 p. ISBN 0-07-114901-5

TRUNEČEK, J. Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. 1.vyd. Praha: VŠE v Praze, 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008

  
prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice  
IČ 600 76 653, DIČ CZ60076658

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

---

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

.....  
Hana Adamcová

V Českých Budějovicích, 22. 7. 2008

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc při zpracování. Současně děkuji zaměstnancům oddělení Vzdělávání a nábor společnosti E.ON Česká republika, s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a za příjemnou spolupráci, která pro mě byla velkým přínosem.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>LITERÁRNÍ PŘEHLED.....</b>	<b>5</b>
2.1	VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ, UČENÍ SE .....	6
2.2	PROCES VZDĚLÁVÁNÍ .....	10
2.2.1	IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ .....	11
2.2.2	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	15
2.2.3	REALIZACE.....	18
2.2.4	VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.3	ROZVOJ ZPŮSOBILOSTI MANAŽERŮ .....	23
2.3.1	KNOWLEDGE MANAGEMENT .....	24
2.3.2	TALENT MANAGEMENT .....	26
<b>3</b>	<b>METODICKÝ POSTUP .....</b>	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI E.ON.....	33
4.2	ÚTVAR PERSONÁLNÍ ROZVOJ A PERSONÁLNÍ POLITIKA .....	35
4.3	SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V E.ON ČESKÁ REPUBLIKA, S.R.O. ....	36
	HODNOTÍCÍ ROZHOVORY .....	37
	KATALOG ŠKOLENÍ .....	40
	DALŠÍ ROZVOJOVÉ AKTIVITY.....	41
4.4	IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ .....	43
4.5	PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	46
	ROZVOJOVÝ PLÁN .....	46
	INTRANETOVÁ APLIKACE ŠKOLENÍ .....	47
4.6	REALIZACE A VYHODNOCOVÁNÍ .....	48
4.7	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	52
4.7.1	STRUKTURA DOTAZNÍKU .....	53
4.7.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	54
	HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU PRO TECHNICKOU OBLAST.....	55
	HODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU PRO ADMINISTRATIVNÍ OBLAST.....	67

<b><u>5</u></b>	<b><u>DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN .....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b><u>6</u></b>	<b><u>ZÁVĚR.....</u></b>	<b><u>92</u></b>
<b><u>7</u></b>	<b><u>SUMMARY .....</u></b>	<b><u>94</u></b>
<b><u>8</u></b>	<b><u>POUŽITÁ LITERATURA.....</u></b>	<b><u>95</u></b>

**SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ**

**SEZNAM TABULEK**

**SEZNAM PŘÍLOH**



# 1 ÚVOD

Vzdělanost patří k základním cílům, ale také k důsledkům moderní společnosti. V praxi to znamená, že podniky si potřebu zaměstnanců s vysokou úrovní pracovní způsobilosti řeší tak, že nejen systematicky vyhledávají schopné uchazeče o práci z vnějších zdrojů, ale také odborně připravují a dále rozvíjí své zaměstnance v souladu se svými strategickými zájmy a potřebami. Úroveň vzdělávacího systému a především míra toho, jak společnost dokáže využít tvůrčího potenciálu všech svých členů, se staly rozhodujícím činitelem dalšího vývoje ekonomiky.

Vzdělávání zaměstnanců je možno charakterizovat jako permanentní proces, ve kterém nastává přizpůsobování se a změna pracovního chování, úrovně vědomostí, zručností, a motivace zaměstnanců podniku tím, že se učí na základě různých metod.

Moderní školící metody vycházejí z předpokladu, že je třeba pracovat s realitou kvality lidského potenciálu a vzdělanostní úrovně tak, jak jsou dány právě teď a tady. Využívají všech schopností, znalostí a zkušeností účastníků školení. Předpokládá se, že v souladu s poznatky psychologie učení a chování se budou schopnosti pracovníků, které jsou pro organizace cenné, školením umocňovat. Jejich slabiny a nedostatky nebudou zdůrazňovány, protože se počítá s tím, že budou slábnout a zanikat vlivem nově naučených znalostí a dovedností.

Současné metody výcviku a výuky se opírají o moderní výzkumy psychologie a bohaté zkušenosti z firemní praxe. Poznatky z aplikovaných věd (psychologie osobnosti, průmyslová a sociální psychologie, sociologie, filozofie) jsou běžně dostupné. Zkušenosti z firemní praxe jsou však pochopitelně tajeny, protože představují cenné know-how, které mnohdy odlišuje firmu dobrou od vynikající.

Každý podnik má své specifické podmínky podnikání a v žádném by podle mého názoru neměla chybět možnost dalšího vzdělávání svých zaměstnanců.

Organizace stále více uznávají, že vysoce kvalifikovaní lidé jsou jejich největším bohatstvím, jejich nejdůležitějším zdrojem, který rozhoduje o jejich konkurenceschopnosti, prosperitě a přežití v náročných silně turbulentních globálních podmínkách. Personální práce se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a ústřední manažerskou rolí. Většina organizací si uvědomuje nutnost soustavného vzdělávání pracovníků jako základního nástroje pro zvyšování efektivity pracovního procesu a tento fakt podporuje řada studií.

Diplomová práce je zaměřena na systém vzdělávání pracovníků ve společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

*Cílem diplomové práce* je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání a přínosů vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek [1], [2].

Vzdělávání zaměstnanců je velmi důležité, zejména v oblasti managementu jakosti. Většina současných absolventů středních a vysokých škol má znalosti právě v oblasti managementu jakosti malé, většinou však žádné. Naprostá většina studijních oborů na zmíněných školách totiž dodnes neposkytuje svým absolventům v tomto směru žádné hlubší poznatky [3]. Vedení organizace je pak postaveno před problémem, jak zajistit potřebné vzdělání. Organizace má poskytovat svým pracovníkům výcvik, aby mohla dosahovat svých cílů [4]. Výcvik má zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Má rovněž zahrnovat vytváření povědomí o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její pracovníky [5].

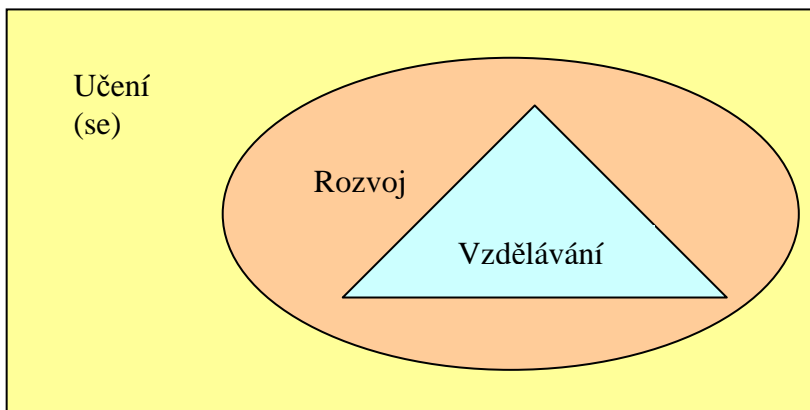
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje [6]. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků [4]. Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici, neboť výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení.

V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace [7], [6], [3], [1].

## 2.1 Vzdělávání, rozvoj, učení se

*Učení (se)* lze definovat jako rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání. Učení (se) je proces změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Učíme se nejen **organizovaně (záměrně), ale i spontánně** – aniž o tom třeba víme. Oba tyto druhy učení vytváří příležitost jedno pro druhé. Lze konstatovat, že pozornost je soustředěna především na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním.

*Obrázek 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání*



*Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 [8]*

Učení je pojem, který **zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání**. Proto třeba mluvíme o učící se, nikoli o vzdělávající organizaci, i když nemálo uživatelů si pod učící se organizací představuje větší koncentraci vzdělávání. Je tedy zřejmé, že se učíme, i když se nevzděláváme. Taktéž je zřejmé, že se učíme i nežádoucím věcem (např. kouřit, všechno vidět černě apod.), což ovšem stěží můžeme považovat za rozvoj. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně a nejde jen o vzdělávání.

Učení probíhá na třech úrovních [8]:

- Individuální úroveň.
- Skupinová úroveň.
- Úroveň organizace.

### ***Individuální úroveň***

Individuální úroveň má tři úrovně změny chování (konání): **nové znalosti** (tedy to, co znám), **nové dovednosti** (tedy to, co umím) a **praktické aplikace** (tedy to, co dělám). Vycházíme ze zjednodušeného hierarchického modelu: „Abych něco uměl, potřebuji mít poznatkovou základnu. Abych něco dělal, potřebuji to umět.“ Je tedy zřejmé, že změna se děje v čase po určitých krocích. Ve skutečnosti je vše poněkud složitější. Neučíme se takto ryze sekvenčně a lineárně. Při vytváření nových dovedností se taktéž rozšiřují znalosti. To je možné tím, že již získané informace nabývají jiného či dalšího významu [9], [8].

Při koncipování efektivního rozvojového programu potřebujeme zohlednit nejen hierarchii znalosti - dovednosti - praktická aplikace. Nové znalosti, nové dovednosti a jejich transfer do vlastní práce probíhají v kontextu, který tvoří především motivace, postoje a emoce.

### ***Učení na úrovni skupiny***

Učením se na úrovni skupiny **není myšleno** učení jednotlivců ve skupině, jak to může nastat například při výcviku v prezentačních dovednostech. Učení se ve skupině je zprostředkováno dělbou rolí, které jsou nezbytné pro úspěšné zvládnutí různého zadání. Skupiny se vytváří, protože splnění zadání není možné zabezpečit jednotlivci, kteří by byli sériově zapojeni. **Skupinové učení představuje především vytváření souhry mezi jejími členy** [8].

Skupiny, které si budují souhru, mohou být formální i neformální. Příkladem neformální skupiny mohou být například intervizní skupiny. Příkladem formální skupiny je například projektový tým.

**Role ve skupině (týmu)** vychází ze čtyř kvalit, které jsou tvořeny obsahem pojmů **moc – výkon – vztahy – tvořivost**. Moc může nabývat různých kvalit, od moci „nad“ k moci, která vytváří prostor pro druhé a dává orientaci. Tvořivostí můžeme rozumět jako schopnost reflexe, ohlédnutí. I tým, který má jen tři členy, potřebuje obsadit všechny role. Aby byla možná souhra, členové skupiny se musí naučit určité zastupitelnosti. Role nejsou dány nastálo.

### ***Učení na úrovni organizace, firmy***

Učení na úrovni organizace má za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, pomocí nichž bude moci zvládnout úkoly, které si dává a jež vyplývají z vnějšího prostředí. **Při organizačním učení se jedná především o učení za chodu, učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností.**

Aby se organizace mohla učit, potřebuje fungovat jako otevřený dynamický systém, potřebuje být otevřená vnějším a vnitřním podnětům, potřebuje vytvořit prostředí, které bude bezbariérové, v němž nejsou hranice typu „my a oni“

***Tabulka 1: Srovnání rozvoje individuálních znalostí a znalostí organizace za různých podmínek***

	<b>Rozvoj individuálních znalostí</b>	<b>Rozvoj znalostí organizace</b>
<b>Systém nízko důvěry a zájmu</b>	„Seizing“	„Transacting“
<b>Systém vysoké důvěry a zájmu</b>	„Bestowing“	„Indwelling“

*Zdroj: Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007 [8]*

**Seizing** – můžeme chápat *jako zmocňování se znalostí – každý sám pro sebe*. Je věcí každého pracovníka, aby znal a uměl, co vyžaduje daná funkce. Každý se stará o sebe. Na druhé straně jsou nezdídka znalosti a dovednosti přísně testovány. Jsou poskytovány „hotové odpovědi“, není zde prostor pro tvořivé uchopení problému.

**Bestowing** – *poskytování znalostí – zprostředkování vzhledu, zkušenosti, pochopení podstaty*. Probíhá výměna zkušeností, pochopení podstaty věci a souvislostí, aniž se hledají pravdy. Firma poskytuje jedincům možnost systematického rozvoje.

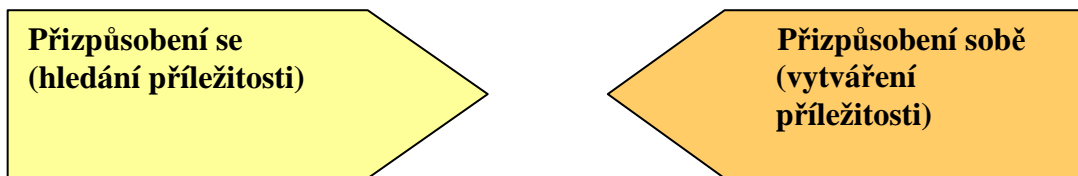
**Transacting** – *obchodování explicitními znalostmi* (= pozn.: znalosti, které se dají nějakým způsobem uchovat, sepsat, natočit apod.). Firma dá vše k dispozici (manuály, pravidla, výcvik) a je povinností každého pracovníka, aby se naučil, co je k dané funkci třeba (hotové odpovědi). Má velmi blízko k explicitním znalostem, které se udržují v jasně definovaných strukturách. Prostředí je věcné, pragmatické a „chladné“.

**Indwelling** – *společné zvnitřňování znalostí – život podle nich, sdílení tacitních znalostí*. (= pozn.: takové znalosti, které jsou osobní a je možné je sdílet, je nemožné je znázornit či předávat v podobě zápisu..) Sdílení má charakter společného zvnitřňování znalostí a dovedností v souladu s firemní kulturou. Objevují se nové a nové otázky. Vznikají neformální sítě. Probíhá hledání řešení reálných problémů. Prostředí je vyvážené v orientaci na cíl a vztahy. Tato oblast odpovídá tomu, jak rozumíme učící se organizaci a knowledge managementu. Podmínky pro indwelling jsou *důvěra, otevřená komunikace, vysoká míra commitmentu, prostředí výzvy a soutěží, tvůrčí atmosféra, radost z objevování (zvědavost)*.

**Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení (se), organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vzdelávací aktivity jsou ohraničené (diskrétní) - mají svůj začátek a konec. Při koncipování vzdelávání ve firmě postupujeme systematicky [8]. Vzdelávání je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učícím, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti. Vzdelávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností.

**Základní cíle vzdělávání** jsou rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon, pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat kariéru (tím je také potřeba lidských zdrojů organizace v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů), snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na novém zařízení nebo v nové pracovní funkci (snižuje se tím podíl nekvalitních výrobků) [10], [7], [1].

**Obrázek 2: Funkce učení**



Zdroj: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007 [8]

Všichni máme stálou potřebu lépe se orientovat ve světě a lépe se v něm „pohybovat“. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho permanentně se proměňujícím prostředím. Učení se je změna, která má dvě různé kvality – **prizpusobeni se a prizpusobeni sobe**. Prizpusobeni se je spíše reaktivní. Prizpusobeni sobe odráží proaktivní přístup, nemá však nic společného s přístupem „poručíme větru dešti“, musí respektovat realitu [8].

V literatuře se setkáváme s dalšími pojmy jako je např. rozvoj a vzdělávání. **Rozvoj** bychom mohli definovat jako dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difúzních) rozvojových programů [11].

## 2.2 Proces vzdělávání

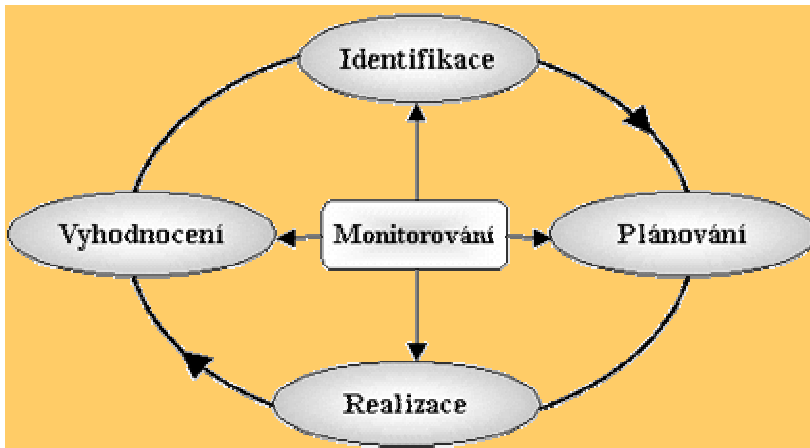
Na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry. Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, který sleduje cíle podnikové strategie [12].



Ve vybrané literatuře a v normě ČSN ISO 10015 je znázorněn jako čtyřfázový cyklus:

- **Identifikace potřeby vzdělávání**
- **Plánování vzdělávání a jeho programu**
- **Realizace**
- **Vyhodnocení výsledku vzdělávání**

*Obrázek 3: Čtyřfázový cyklus vzdělávání*



Zdroj: <http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm> [4]

Nezbytnou součástí procesu vzdělávání je **monitorování**. Monitorováním se zabývá i norma ČSN ISO 10015 Management jakosti - Směrnice pro výcvik. Tato norma klade důraz na průběžné monitorování a zlepšování tohoto vzdělávacího cyklu tak, aby byly co nejlépe naplněny vzdělávací potřeby organizace. Metody pro monitorování dle této normy jsou: **konzultace, pozorování a sběr dat** [13].

### **2.2.1 Identifikace potřeby vzdělávání**

Identifikace potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti podniku a porovnávání s požadovanou nebo standardní úrovní. Výsledkem je zjištění mezer, které jsou třeba vyplnit vzděláváním nebo jinými opatřeními a návrh vzdělávacího programu [14].

Proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje ve třech etapách:

*V první etapě* se provádí analýza podnikových cílů. Aby vzdělávání bylo úspěšné a efektivní, je nutné sledovat celkovou strategii podniku a podnikové cíle. Tím se zároveň získá podpora i ze strany managementu. Je důležité zabezpečit, aby všichni pracovníci znali strategii firmy a ztotožnili se s ní. V procesu analýzy cílů směřujících k identifikaci vzdělávacích potřeb je důležité přihlížet k firemní kultuře, která odráží systém hodnot - filozofii organizace. V případě, že vzdělávání je uskutečňováno vlastním školicím střediskem, nejedná se o velký problém. Jestliže vzdělávání realizuje externí organizace, je třeba ve firmě uskutečnit analýzu firemní kultury.

*Ve druhé etapě* se analyzují úkoly, znalosti, schopnosti a dovednosti pracovníků. Údaje pro analýzu lze získat z popisů, specifikací a kvalifikačních charakteristik pracovních míst. Získané údaje se porovnávají se skutečným stavem kompetencí pracovníků, zjišťuje se styl vedení manažerů na všech úrovních, kultura pracovních vztahů apod. Výsledkem je informace o potenciální potřebě vzdělávání.

*Třetí etapa* je zaměřena na analýzu osob, kdy individuální charakteristiky pracovníků jsou porovnávány s požadavky firmy. Údaje lze získat ze záznamů o hodnocení pracovníka, o jeho vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů apod.

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak oddělení i celého podniku. Výkon lze posoudit tehdy, když je k dispozici určitá porovnávací úroveň – standard. Existují vzdělávací a výkonové standardy [15]. *Vzdělávacím standardem* je kompetence, kterou pracovník získá během procesu podnikového vzdělávání. *Výkonový standard* poskytuje informaci o tom, co dokáže pracovník vykonat v normálních, tedy standardních pracovních podmínkách.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb začíná fází sběru informací, kdy se porovnává aktuální úroveň výkonu, ale i schopností, dovedností a vědomostí pracovníků se standardy.

Poté se údaje analyzují pro účely identifikace problémů ve výkonu a určení příčin zjištěných problémů. Stanoví se priority v problémových oblastech a identifikují se vzdělávací a jiná opatření, která napomohou problémy vyřešit. Na základě zjištěných skutečností se v souladu s podnikovou strategií a podnikovými cíli vypracuje program vzdělávání.

### ***Sběr dat***

Z hlediska úspěšnosti identifikace vzdělávacích potřeb je rozhodující množství a vypovídací úroveň informací o podniku, jeho aktivitách a lidech. Při získávání údajů lze použít několik metod, například studium a zpracování interních dokumentů podniku, SWOT analýzu, individuální nebo skupinové rozhovory s pracovníky, dotazníkový průzkum, workshopy s managementem nebo vybranými pracovníky, sledování pracovního výkonu, testy schopností, hodnocení výkonu, sebehodnocení apod.

Jako zdroje pro zpracování potřebných informací lze využít strategii a cíle podniku, organizační strukturu, finanční plány a zprávy, pracovní náplně, ukazatele fluktuace a úrazovosti, výkonové normy, marketingové plány i systém hodnocení pracovníků. Uvedené zdroje umožňují získat technické, hospodářské a personální údaje i informace o existujících vztazích a podnikové kultuře. Získané údaje je nutné interpretovat a hodnotit ve vztahu k tomu, do jaké míry poskytují možnost zvýšit výkonnost pracovníků i celé firmy.

### ***Analýza dat***

Sběrem údajů se získá velké množství informací z různých zdrojů. Při jejich zpracování je nutné zachovat objektivitu, což umožňuje aplikace několika zásad:

- zvážit faktory, které ovlivňují především problém ve výkonnosti jednotlivce nebo celého podniku;

- zaměřit se na získání komplexního pohledu na problém, což umožní konzultace se všemi zodpovědnými pracovníky;
- využít metodu perspektivy, při níž se získá objektivní pohled pracovníka na problém z perspektivy jiného pracovníka, vycházející z jeho postojů, názorů a informací. Jde o jakési parafrázování problému.

Uplatnění uvedených zásad, nebo jejich kombinace, je z hlediska objektivnosti důležité pro získání velkého objemu informací, které se při následném zpracování sumarizují, třídí a hledají se mezi nimi vzájemné souvislosti.

Cílem procesu analýzy údajů je identifikovat problémy ve výkonech pracovníků a celého podniku prostřednictvím symptomů, kterými se projevují a identifikovat příčiny těchto problémů. Výkon jedince i podniku je určován prostředím (okolím) podniku, motivací a chováním pracovníků v podniku [16]. Příčinou změn ve výkonnosti může být tedy změna v uvedených faktorech. V rámci procesu analýzy údajů je třeba tyto změny ve výkonu odhalit a specifikovat [14].

*Výsledkem procesu identifikace vzdělávacích potřeb* je seznam vzdělávacích a dalších potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu, případně návrhy na řešení jiných zjištěných problémů a potřeb. Jde o určení "kdo" a "proč" potřebuje vzdělávání. Každé řešení však bude vyžadovat ze strany podniku určitou investici [14].

Z hlediska efektivní realizace identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb je důležité, aby zaměstnanci podniku byli informováni o tom, "co se děje" a "jaký to má význam" pro firmu. Pracovníci, pokud není zabezpečena jejich informovanost, mohou mít obavy z důsledků probíhajících aktivit a považovat je za ohrožující ve vztahu k jejich osobě.

Hodnocení údajů získaných během procesu identifikace vzdělávacích potřeb podniku o skutečných a požadovaných znalostech, schopnostech a vědomostech, poskytne informace nejen o potřebách vzdělávání, rozvoje a dalších potřebách pracovníků podniku. Lze též odhalit i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, například problémy v organizaci práce nebo při zavádění jejích změn [17].

Zkušenosti potvrzují, že dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňují lepší investování do rozvoje lidského potenciálu a efektivně podporují zvýšení výkonnosti pracovníků, týmů a celé firmy.

### **2.2.2 Plánování vzdělávání**

Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je většinou odpovědný personální útvar, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky. Personální úsek také zjišťuje neshody a navrhuje nápravná opatření týkající se procesu vzdělávání [18], [9].

Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky [4]:

- 1) Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- 2) Pro koho? (Kolika zaměstnanců se bude týkat?)
- 3) Kdy?
- 4) Kde?
- 5) Kým?
- 6) Za jakou cenu?

Při plánování vzdělávacích akcí, zejména pokud jde o určování náplně a délky vzdělávání, je vhodné rozdělit zaměstnance podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí do dvou základních skupin:

- **1. skupina** – zaměstnanci, kteří by měli získané vědomosti a dovednosti (např. v oblasti metod a nástrojů pro neustálé zlepšování) uplatnit při své práci, a kteří by měli být schopni interpretovat výsledky.
- **2. skupina** – zaměstnanci, kteří by měli být s danou problematikou seznámeni (aby např. v případě přeřazení na jinou funkci, mohli získané vědomosti uplatňovat při své práci).

Organizace se musí rozhodnout, jaký typ vzdělávání bude praktikovat. Zde můžeme odpovědět na otázku: „Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?“. Existují tři základní druhy vzdělávání [4]:

- *Základní vzdělávání.* Toto vzdělávání je povinné pro všechny zaměstnance a periodicky se opakuje (nejméně 1 x do roka). Je také poskytováno nově příchozím zaměstnancům. Součástí tohoto vzdělávání je např. bezpečnost práce a požární ochrana, seznámení s cíly podniku, základní školení z oblasti managementu jakosti, seznámení s novými předpisy a postupy, a další.
- *Odborné vzdělávání* souvisí bezprostředně s prací zaměstnance a do velké míry ovlivňuje jeho způsobilost. Jednotlivé vzdělávací akce nebo školení jsou vždy určeny jen pro vybrané zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.
- *Speciální vzdělávání* zdánlivě bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací zaměstnance, ale může vykonávanou prací podstatně zjednodušit a zkvalitnit. Součástí tohoto vzdělávání mohou být např. jazykové kurzy, znalosti metod a nástrojů managementu jakosti, práce s počítačem (kancelářské programy, práce s internetem), a další.

Velmi důležité je rozhodnout pro vzdělávání podle postavení a funkce. Vzdělávání spojené se zaváděním systému jakosti se týká všech zaměstnanců, což je současně odpověď na otázku: "Pro koho?". Podle funkce, kterou zastávají jednotliví zaměstnanci, lze navrhnout např. takovéto členění [4] :

**Vrcholové vedení** a jeho vzdělávání je v moderních organizacích naprostou samozřejmostí. U organizace, která se rozhodne používat koncepci TQM je vzdělávání vrcholového vedení obzvlášť důležité a potřebné. Vrcholové vedení musí být příkladem pro ostatní zaměstnance, musí si uvědomit svoji odpovědnost a roli, kterou má při prosazování koncepce TQM. Vzhledem k velké časové zaneprázdněnosti členů vrcholového vedení se nedá očekávat dostatek času na rozsáhlejší vzdělávání. Proto je nutné volit vhodné formy a způsoby vzdělávání.

**Vedoucí zaměstnanci, mistři** hrají významnou roli při prosazování zvolené strategie a naplňování cílů organizace. Významnou měrou se podílejí na sestavování plánů osobního rozvoje svých podřízených zaměstnanců a do jisté míry nesou odpovědnost za úroveň jejich vzdělání. Musí aktivně podporovat tvorbu týmů a kroužků jakosti na pracovištích, podporovat filozofii neustálého zlepšování zejména využíváním metod a nástrojů managementu jakosti. Často také sami provádějí vzdělávání svých podřízených zaměstnanců (zejména v oblasti bezpečnosti práce, dodržování postupů a dokumentace, apod.).

**Referenti, techničtí pracovníci** - u těchto lidí se očekává, že po absolvování potřebných kursů budou schopni takto získané znalosti uplatnit při své práci. Tito lidé už obvykle mají dobré odborné znalosti a dovednosti a je jen nutné je přesvědčit, že lze nové metody a postupy dobře uplatnit. Velkou roli zde hraje vhodně zvolená motivace.

**Pracovníci odboru řízení jakosti** - i když koncepce TQM je záležitostí všech zaměstnanců, pracovníci řízení jakosti jsou nezastupitelní. Je třeba, aby to byli opravdoví odborníci v oblasti metod a nástrojů managementu jakosti, kteří jsou schopni vzdělávat a školit ostatní zaměstnance v těchto metodách.

**Administrativní pracovníci** - vzdělávání této skupiny zaměstnanců je poněkud specifické, neboť od těchto zaměstnanců se očekává především vysoká způsobilost k práci s dokumentací.

**Dělnické profese** - tito zaměstnanci by měli být schopni používat některé základní metody sloužící k prevenci neshod a zlepšování výsledků práce. O absolvování vybraných vzdělávacích kurzů rozhoduje jejich nadřízený na základě výsledků hodnocení způsobilosti. Dále by měli být u nich rozvíjeny dovednosti pro týmovou práci.

Při plánování vzdělávání se též klade důraz na časový horizont. Termín jednotlivých vzdělávacích akcí lze stanovit v plánech vzdělávání jen předběžně.

Vzdělávání zaměstnanců není levnou záležitostí, zejména pokud je prováděno externími školiteli. Je tedy pochopitelná snaha o to, aby bylo co nejúspěšnější a aby splnilo očekávání. Součástí plánování musí být i plánování nákladů na vzdělávání. Finanční prostředky určené na vzdělávání nejsou neomezené. Proto je často velmi obtížné určit optimální hranici mezi vynaloženými prostředky a rozsahem vzdělávání. Jednou z možností, jak omezit výši finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání, je zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů (personálních). Například vzdělávání v oblasti metod a nástrojů managementu jakosti mohou provádět dobře vyškolení pracovníci útvaru řízení jakosti. Finanční prostředky vynaložené do vzdělávání zaměstnanců jsou investicí, stejně jako finanční prostředky vynaložené na nákup nového zařízení [20], [19], [11], [10], [2].

Ve fázi plánování vzdělávání je také vhodné definovat kritéria pro hodnocení vzdělávání. U jednotlivých vzdělávacích kurzů lze například hodnotit a posuzovat:

- vhodnost kurzu pro vybraného zaměstnance,
- vliv na zvýšení produktivity práce a jakosti produkce,
- přínos v orientaci na zákazníka,
- rozsah,
- časovou náročnost,
- organizační zajištění,
- odbornou úroveň lektora, apod.

### **2.2.3 Realizace**

Realizace jednotlivých vzdělávacích akcí také často závisí na organizaci, která vzdělávání zajišťuje. Výjimkou jsou pouze základní vzdělávací kurzy nově příchozích zaměstnanců a dále vzdělávání, které je prováděno vlastními zaměstnanci.

Před zahájením vzdělávacích kurzů je důležité, aby vedoucí zaměstnanci přesvědčili své podřízené o významu toho kterého konkrétního školení nebo vzdělávání.

Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci.



Má-li vzdělávání proběhnout úspěšně je nutné splnit některé základní podmínky.

### ***Podmínky pro efektivní vzdělávání***

Má-li vzdělávání splnit svůj účel je nutné, aby byly splněny následující podmínky [4].:

- Musí být jasně definovaný cíl vzdělávání.
- Zaměstnancům musí být vytvořeny podmínky pro vzdělávání (např. dočasné uvolnění zaměstnance z práce).
- Musí být zvolena vhodná forma učení a přiměřený čas.
- Musí být sestaven program a náplň vzdělávání.
- Vedení organizace musí jít při vzdělávání příkladem.
- Učení musí být aktivní, nikoliv pasivní proces.
- Vzdělávající se zaměstnanci potřebují kvalitního školitele nebo lektora, který je dokáže povzbudit nebo jim v případě potřeby pomůže.
- Vzdělávající se zaměstnanci musí mít vhodnou motivaci.
- Vzdělávající se zaměstnanci musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání (musí mít pocit, že získané vědomosti uplatní při své práci).
- Vzdělávání musí být průběžně vyhodnocováno a v případě potřeby je nutné učinit nápravné opatření.

Pro úspěch vzdělávací akce je důležité zvolit vhodný způsob vzdělávání. Vzdělávání může být zajišťováno pro jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců. U speciálních kurzů, které se týkají vybraných zaměstnanců, se obvykle preferuje účast na vzdělávacích kurzech probíhajících mimo organizaci [8]. U vzdělávacích kurzů určených velkému okruhu zaměstnanců je obvyklé vzdělávání ve skupinách a to buď v organizaci nebo mimo organizaci. Lze například uplatnit tzv. „týmové vzdělávání“, kdy se vzdělávání účastní zaměstnanci, kteří společně pracují – trvale nebo dočasně. Toto vzdělávání má tu výhodu, že při řešení fiktivních problémů zaměstnanci postupují obdobně jako by postupovali na svém pracovišti.

Vzdělávání by nemělo probíhat pasivní formou. To je důležité zejména u kurzů, které jsou zaměřeny na rozvoj dovedností zaměstnance.

Je třeba maximálně využívat ukázkových příkladů nebo řešených studií, aby zaměstnanec mohl získané vědomosti a dovednosti snadněji uplatňovat při své práci [21].

Nelze opomenout ani vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce. Jde o formu vzdělávání, kdy zaměstnanec nejprve získá teoretické vědomosti a poté získává patřičnou praktickou dovednost přímo na pracovišti pod dohledem zkušeného zaměstnance nebo mistra. Tato forma vzdělávání je běžná u profesí, pro které neexistují učební obory na školách ani neexistují vzdělávací centra, kde by bylo možné získat potřebné vědomosti a dovednosti [22].

Realizace vzdělávání souvisí i s volbou místa vzdělávání a zdrojů vzdělávání. Prakticky existuje několik možností:

- ***Vzdělávání mimo organizaci externími školiteli*** (to jsou většinou vzdělávací organizace, popř. školy).
- ***Vzdělávání mimo organizaci vlastními zaměstnanci*** (v případě, že organizace nemá vhodné prostředí pro vzdělávání).
- ***Vzdělávání v organizaci externími školiteli*** (konzultanti, poradci apod.).
- ***Vzdělávání v organizaci vlastními zaměstnanci*** (vzdělávání na pracovišti). To mohou být např.: vedoucí zaměstnanci, zaměstnanci útvaru řízení jakosti, bezpečnostní technici, apod.

Volba závisí na možnostech organizace a na počtu zaměstnanců, pro které je konkrétní vzdělávání určeno. Kdo bude vzdělávání provádět záleží na možnostech organizace (finančních i personálních) [17]. Menší organizace obvykle preferují vzdělávání mimo organizaci externími školiteli (snad s výjimkou školení o bezpečnosti práce a požární ochraně). Velké organizace mají většinou vlastní speciálně vyškolené zaměstnance a většina vzdělávání (určenému většímu počtu zaměstnanců) probíhá přímo v organizaci. V dnešní době je dostatek vzdělávacích institucí, včetně škol, které jsou schopny poskytnout kvalitní vzdělávání.

#### 2.2.4 *Vyhodnocení vzdělávání*

Úkolem hodnocení je posoudit zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějším využíváním zdrojů, apod. Vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů vzdělávání.

Plány výcviku by měly zahrnovat:

- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti pracovníků,
- měření efektivnosti výcviku a jeho působení na organizaci [23].

Obecně lze provádět hodnocení podle následujících úrovní:

- *Hodnocení vzdělávání z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání.* Toto hodnocení obvykle provádí účastníci vzdělávacích akcí, kteří hodnotí: délku vzdělávání, výkon lektora, náplň a formu vzdělávání, organizační zajištění, apod.
- *Hodnocení z pohledu získaných vědomostí a dovedností.* Toto hodnocení nejčastěji provádí lektori jednotlivých kurzů.
- *Hodnocení z pohledu přínosu pro organizaci.* Toto hodnocení je zpravidla nejobtížnější. U některých vzdělávacích akcí lze přínos zhodnotit prakticky okamžitě. Například byla-li sekretářka na vzdělávacím kurzu zaměřeném na práci s novými kancelářskými programy, lze snadno ověřit prakticky druhý den po ukončení vzdělávání, zda se s těmito programy opravdu naučila zacházet. U obchodních zástupců nebo prodavačů lze také poměrně snadno ověřit, zda vzdělávací kurz měl vliv na chování a jednání při kontaktu se zákazníkem. Bohužel je mnoho profesí a mnoho vzdělávacích akcí, kde lze jen velmi těžce ověřit jejich přínos okamžitě. Většinou je hodnocení přínosů ze vzdělávání dlouhodobou záležitostí. Mnohdy nelze ani určit, zda se například zvýšení výkonu projevilo díky vzdělávání nebo zda to bylo vlivem vhodně zvolené motivace zaměstnance.[1], [2], [10], [20].

**Hodnocení kurzů lektory** je vhodné, aby na konci každého kurzu provedl lektor (např. formou písemného testu) ověření získaných vědomostí.

**Pro hodnocení vzdělávání zaměstnanci** je vhodné vypracovat formulář, který vyplňují zaměstnanci po ukončení kurzu. V tomto formuláři mohou zaměstnanci hodnotit a posuzovat:

- úroveň kurzu,
- organizační zajištění,
- rozsah kurzu,
- vhodnost kurzu z hlediska uplatnění získaných informací při své práci,
- vhodnost pro ostatní zaměstnance,
- poskytují náměty a informace pro další kurz, apod.

**Hodnocení vzdělávání vedoucími zaměstnanci.** Lze doporučit, aby zejména u dělnických profesí bylo prováděno posouzení přínosu každého kurzu vedoucími zaměstnanci. Posouzení by mělo být prováděno s časovým odstupem a mělo by být posuzováno např.:

- zvýšení produktivity,
- snížení počtu zmetků,
- snížení spotřeby materiálu,
- používání výrobní dokumentace,
- zvýšení bezpečnosti práce, apod.

Pravidelné vyhodnocování je důležité zejména u vzdělávání zajišťovaného externím způsobem. Výsledky tohoto vyhodnocení slouží personálnímu útvaru jako podklad při zajišťování dalšího vzdělávání [18], [20].

## 2.3 Rozvoj způsobilosti manažerů

Je vhodné alespoň stručně se věnovat odlišnostem v rozvoji a vzdělávání manažerů, neboť právě tito zaměstnanci se významnou měrou podílejí na plnění strategických cílů organizace.

Za manažera lze považovat zaměstnance, který má rozhodovací pravomoci k ovlivňování chodu organizace. Jsou to nejčastěji členové vrcholového vedení, ředitelé divizí, vedoucí jednotlivých útvarů a podobně. Schopnost organizace plnit svou podnikovou strategii z hlediska rozhodujících faktorů podnikového úspěchu (jakost, inovace, náklady, dodací lhůty atd.) závisí do značné míry na schopnostech jednotlivých manažerů a na jejich ochotě se dále rozvíjet [24].

První odlišností může být způsob hodnocení způsobilosti manažerů, zejména pak členů vrcholového vedení. Z důvodu objektivity je vhodné provést hodnocení nezávislou organizací. Obvykle ale posuzování způsobilosti jednotlivých členů vrcholového vedení provádí vlastníci organizace, popř. představenstvo podle vlastních kritérií.

Výrazně odlišnější je ale sestavování plánu osobního rozvoje pro jednotlivé manažery. Zde se očekává mnohem větší angažovanost jednotlivých manažerů. Manažeři musí převzít hlavní odpovědnost za svůj rozvoj a musí se proto maximálně podílet na sestavování svého plánu osobního rozvoje. Základními předpoklady pro úspěšné sestavování plánu osobního rozvoje jsou:

- manažer musí vědět, co se od něho očekává, tzn. jaké úkoly bude plnit,
- manažer musí vědět, jakým způsobem bude hodnocen jeho výkon. Na základě výsledků hodnocení musí být sám schopen posoudit, ve kterých oblastech je třeba zlepšit úroveň svých dovedností a znalostí,
- musí být ochoten dále rozvíjet své dovednosti a rozšiřovat své znalosti, a svým přístupem k svému vzdělávání musí být příkladem zejména pro své podřízené.

Ačkoli na sestavování plánu osobního rozvoje se očekává účast jednotlivých manažerů, i zde má významnou úlohu personální útvar. Jeho úkolem je zejména podporovat rozhodnutí manažerů dále se rozvíjet, navrhnout vhodné způsoby rozvoje, pomáhat při zajišťování a zprostředkování vhodných kurzů a stáží, apod. [24], [23].

Základní způsoby rozvoje manažerů jsou:

- vzdělávání formou interních i externích kurzů,
- rozvoj pomoci získaných zkušeností (dočasné působení v různých pracovních funkcích, účast v projektových týmech, stáže mimo vlastní organizaci),
- rozvoj probíhající individuálním způsobem – sebevzdělávání (studium literatury a aktivity, které nejsou organizovány organizací).

Pojem sebevzdělávání se poprvé objevil v osmdesátých letech právě v souvislosti s rozvojem manažerů. Dnes je to jedna ze základních metod manažerského rozvoje. **Sebevzdělávání** je proces rozvoje způsobilosti zaměstnance (manažera), založený na vlastní zodpovědnosti a ochotě se dále rozvíjet. Jinými slovy, zaměstnanec dobrovolně usiluje o vlastní rozvoj zejména ve svém osobním volnu, aby snáze a efektivněji vykonával svou práci, mohl budovat kariéru, aby si zvýšil sebedůvěru a získal nové znalosti a dovednosti atd. [10].

Sebevzdělávání je přínosem i pro organizaci. Projevuje se zejména ve zvýšené produktivitě práce dotyčných zaměstnanců. Úkolem celé organizace je vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj manažerů.

### **2.3.1 Knowledge management**

Knowledge management [8], [2] je poměrně nový koncept v managementu, i když oblast knowledge managementu sahá již do dávné minulosti, kdy jsme tímto konceptem nevědomky žili např. ve středověku i dříve, kdy si lidé po večerech vyprávěli různé legendy, dělili se o ty nejlepší zkušenosti, z otce na syna, z mistra na tovaryše a tak si předávali především to, co není na první pohled patrné či snadno sdělitelné.

Oblast knowledge managementu je dnes velmi široká a intenzivně propracovaná [18]. Je s nadějí pojímána jako něco, co může přinést významnou konkurenční výhodu. Za zakladatele knowledge managementu, jak jej známe dnes, je považován Ikujiro Nonaka. Za duchovního otce však můžeme považovat P. F. Druckera, který formoval nástup znalostní ekonomiky například v práci „Řízení v turbulentní době“. Současný knowledge management vyrůstal z informačního managementu, který se nejprve zajímal, jak zabezpečit a chránit informace ve firmě. Posléze se zabýval tím, jak informace distribuovat. Koncepce učící se organizace, respektive organizačního učení se objevila koncem 70. let minulého století a v roce 1990 ji ve všeobecnou známost uvedl P.M Senge. I. Nonaka pak v průběhu 90. let formuloval koncept knowledge managementu. V souladu s organizačním učením je pak formulován kompetenční model firmy. ***Knowledge management nám pak poskytuje rámec a metody, jak kompetence firmy rozvíjet*** [8], [10], [24].

V odborné literatuře se objevuje odlišení . Lze však formulovat poměrně jednoduchou definici [8]: Knowledge management se zabývá generováním, šířením, konzervováním a revizí ***společné odbornosti***. V knowledge managementu prvotně nejde o prostou sumarizaci individuálních znalostí a jejich případný individuální rozvoj. Naproti tomu vzdělávání je více zaměřeno na jednice. Knowledge management evidentně navazuje na koncepci učící se organizace, respektive organizačního učení.

Knowledge management a vzdělávání mají společnou oblast. Oboje sdílí řadu metod. Motivační workshop může být součástí výcvikového programu např. v Zákaznické orientaci, ale také umožňuje generovat a šířit řadu znalostí, které stojí za to „konzervovat“. Nelze tedy vést ostrou dělící čáru mezi vzděláváním a knowledge managementem. Na druhé straně vzdělávání i knowledge management používají řadu unikátních metod. Pro vzdělávání je to například trénink a pro knowledge management například best practices [25].

### 2.3.2 *Talent management*

Dalším konceptem managementu je Talent management. Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent. V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale *výkonnost a respekt je kritériem talentu*. Talent se taktéž vyznačuje *perspektivou*. Má tedy v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit. *Talent management je nástrojem řízení kariéry vybraných lidí* [8], [18], [10], [24].

Talent management a řízení kariéry musí přispívat k diverzitě a vnitřní mobilitě. Oba systémy se dotýkají problematiky pružné pracovní síly, která je připravena reagovat na prostředí změn.

Programy řízení kariéry a talent managementu jsou také velmi těsně spjaty s hodnocením výkonnosti. Díky tomuto sepjetí je možné mít programy talent managementu a řízení kariéry propustné všemi směry – do programu lze vstoupit či jej opustit na základě reálné výkonnosti.

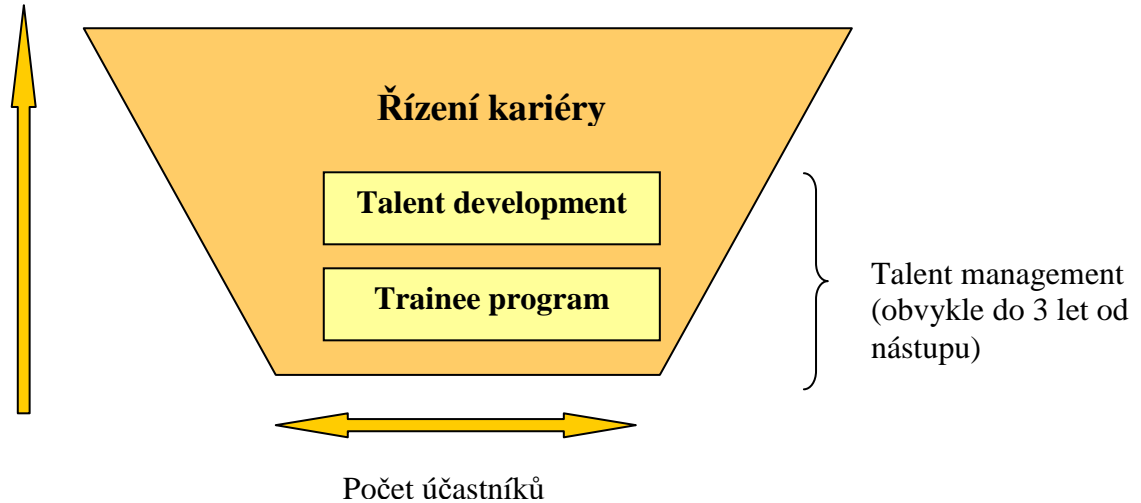
*Vnitřní mobilita* je velmi důležitá zejména v organizacích s plochou organizační strukturou, ve kterých není kam růst. Svůj význam má ve všech organizacích. Můžeme ji vyjádřit dvojmým způsobem. *První způsob* spočívá ve vyjádření míry, kolik pozic bylo obsazeno nově interními lidmi. *Druhý způsob* se vztahuje k samotným pracovníkům a jaký je průměrný počet zastávaných pozic během celé kariéry pracovníka v organizaci [8], [18].

V organizaci, kde je minimální mobilita a práce má spíše reproduktivní charakter, klesá produktivita a zároveň spokojenost.



**Obrázek 4: Struktura řízení kariéry**

Délka trvání pracovního poměru



Zdroj: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007 [8]

Talent managementu zahrnuje dva typy programů [8]:

- *Trainee programy* - účastníci vybraní do tohoto programu se obvykle stávají zaměstnanci firmy po dobu konání programu. S každým účastníkem je vytvořen rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu. Běžná délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.
- *Talent development* - tento program je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již svou historii a kredit, zároveň stojí na počátku své kariéry ve firmě a potřebují si najít její směr.

V rámci těchto programů jsou využívány různé metody např. rotace (job rotation), stáže, zařazení do projektů apod.

Talent management je třeba odlišit od odborné přípravy. **Odborná příprava** je úzce zaměřena na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejdříve (řádově v týdnech a měsících) zastávat pozici, na které je, či v dohledné době bude zařazen. Talent development pracuje s širší perspektivou – časovou i odbornou.

Taktéž je třeba odlišit talent management od *adaptačního procesu*, který je zaměřen na všechny pracovníky, kteří vstupují do organizace.

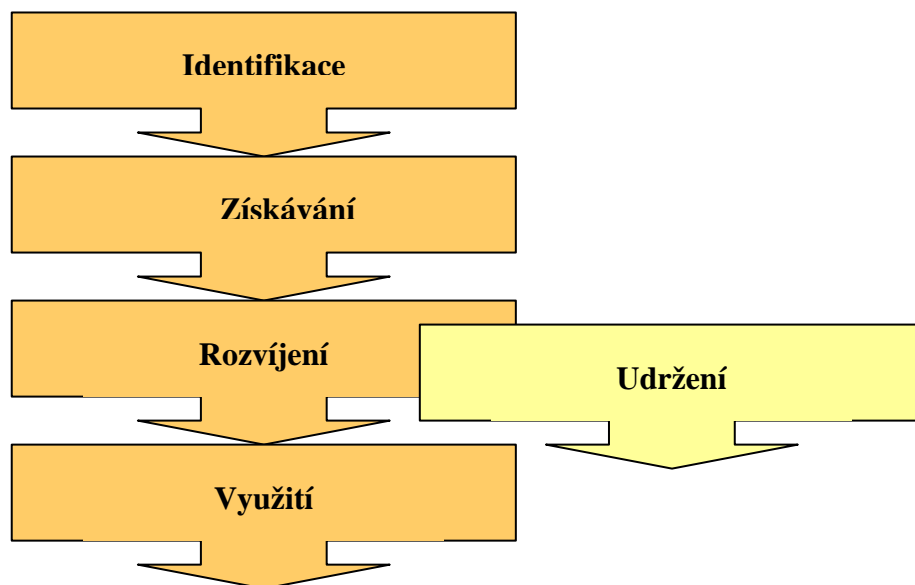
V rámci těchto programů jsou využívány různé metody např. rotace (job rotation), stáže, zařazení do projektů apod.

Podmínek pro fungující talent management je několik. Aby byl pro firmu výhodný a efektivní, je třeba dodržet podmínky, které podporují „otevřený systém“ [8], [10], [18]:

- Talentům nechat otevřené dveře pro vstup na jakékoli pozice.
- Nevytvářet z talentů privilegovaný elitní klub tzv. „smetánku“.
- Být schopni jim nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet.
- Komunikace „zbytku“ firmy.

Proces talent managementu lze vyjádřit následujícím schématem:

**Obrázek 5: Proces talent managementu**



Zdroj: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007 [8]

Lidé, kteří se přihlásí do trainee programu, prochází náročným výběrovým řízením. Po administrativním kole, ve kterém se vyhodnocují životopisy a případně reference, následuje obvykle Assessment Centrum. Po jeho vyhodnocení je s vybranými kandidáty vedeno ještě kolo behaviorálních (kompetenčních) pohovorů.

Po identifikaci a získání lidí do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentů, jeho proměnění ve výsledky. Nesmí se přitom zapomenout na jejich udržení [8], [10], [16], [25].

### ***Zdroje talentů***

Talenty lze hledat v podstatě kdekoli. Nejlépe však z řad vlastních zaměstnanců. Nejběžnějším zdrojem pro získání talentů jsou vysoké školy, z řad výkonnostních sportovců, dodavatelů. Zdrojem může být i armáda a manažeři neziskových organizací [8].

Firmy pořádají tzv. Career Days a pomocí propagačních materiálů vybírají talenty mezi studenty, kteří například projeví zájem o psaní diplomové práce z firmy. Nabízí studentům různé stáže a možnost zařazení do trainee programu. To však již nestačí a velké a silné firmy jdou dál. Studenti většinou nejsou připraveni pro praxi, proto se firmy snaží ovlivnit obsah a zaměření studia. Sponzoring podmiňují zřízením určitého oboru, předmětu. Přednášející jsou experti z firmy, kteří mohou sledovat studenty minimálně po dobu jednoho semestru, vybízet je k psaní diplomových prací.

Především v kolektivních sportech (fotbal, basketbal, volejbal, házená aj.) najdeme řadu sportovců, kteří začali trénovat v raném mládí a kolem 18. roku již vědí, že nebudou těmi, jež pojedou na olympiádu. Mají však za sebou minimálně deset let vytváření návyků, které jsou potřebné pro úspěšné působení ve firmě. Některé firmy, zejména poradenské, mohou vytvářet speciální programy rozvoje manažerských dovedností pro výkonnostní sportovce na sklonku jejich kariéry.

Dodavatelé též mohou být významným zdrojem talentů pro firmu, protože firmu znají. Pro vzájemnou spolupráci dodavatele a odběratele je nezbytné, aby tento postup byl předem smluvený.

Zdrojem talentů může být i armáda. Vlivem členství v NATO došlo v Armádě ČR k řadě změn. Velitelé budou muset mít prokazatelné manažerské dovednosti.

Specialisté přijdou do kontaktu s technologiemi, které se s určitým zpožděním budou uplatňovat i v civilním sektoru. Tím se mohou příslušníci armády lépe uplatnit v organizacích a komerčních firmách, než tomu bylo doposud.

Většina organizací ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání trvalou pozornost a má vypracovanou koncepci vzdělávání. Na otázku, proč by se měly firmy věnovat vzdělávání svých pracovníků, není jednoznačná odpověď. Stále se objevují nové poznatky a vznikají nové technologie, takže dovednosti a znalosti lidí zastarávají. Proměnlivost trhu zboží a služeb v závislosti na proměnlivosti lidských potřeb si vynucuje pružnou reakci firem i jejich pracovníků. Lidé musí zvládat časté organizační změny a musí být „použitelní“ na různých pracovních místech či pozicích. Mění se způsoby organizace práce i řízení lidí a globalizace a internacionalizace vyžaduje schopnost pohybovat se, podnikat a komunikovat v internacionálním prostředí. Stále více se projevuje nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologických zařízení. V neposlední řadě péče o rozvoj a vzdělávání pracovníků přináší dobrou pověst organizace a usnadňuje tak výběr a stabilitu pracovníků. Neustálé vzdělávání a osobní rozvoj managementu i pracovníků firem je nezbytné pro zvyšování a získávání konkurenční výhody.

### 3 METODICKÝ POSTUP

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání a rozvoje pracovníků, identifikace potřeb vzdělávání a přínosů vzdělávání včetně návrhů změn v systému vzdělávání.

Pro seznámení se s problematikou vzdělávání pracovníků byla prostudována česká i zahraniční odborná literatura, odborné články v časopisech a na internetových stránkách. Seznam použité literatury je součástí diplomové práce. Při zpracování této práce autorka použila i interní materiály společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.

V úvodu praktické části autorka diplomové práce stručně charakterizovala společnost E.ON a útvar Personální rozvoj a Personální politika a jeho dílčí oddělení Vzdělávání a nábor. Praktická část je zaměřena na samotný proces vzdělávání a na jednotlivé fáze procesu vzdělávání – identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Jednotlivé fáze procesu vzdělávání jsou popsány v samostatných kapitolách 4.4, 4.5 a 4.6.

V rámci vzdělávacího systému je stručně popsána nabídka katalogového školení ve společnosti ECZR a další rozvojové aktivity. Katalogová nabídka je podle pracovníků oddělení Vzdělávání a nábor nedostačující u vybraných třech skupin zaměstnanců – technická oblast, u pracovníků call centra a oblast administrativy. V průběhu zpracování diplomové práce byla autorka požádána o spolupráci s pracovníky oddělení Vzdělávání a nábor. V rámci této spolupráce vznikly tři dotazníky pro výše uvedené skupiny zaměstnanců, které by mohly pracovníkům oddělení Vzdělávání a nábor zodpovědět na různé otázky např. co znamená pro zaměstnance ECZR sebevzdělávání a jak hodnotí zaměstnanci ECZR katalogovou nabídku školení, jaké kurzy jsou oblíbené a které zaměstnancům chybí aj. Z výstupů těchto dotazníků bylo navrženo řešení v rozšíření katalogové nabídky školení konkrétními kurzy pro následující rok 2009.

Ve fázi plánování ve společnosti ECZR jsou důležité rozvojové plány. Jde však o zdlouhavý administrativní úkon. Pro zjednodušení všech administrativních kroků a pro lepší přehled o kurzech byla zavedena nová internetová aplikace Školení, která je spuštěna od února 2008. Jde o novou aplikaci, kterou zaměstnanci ECZR začali používat, ale byly zde shledány některé nedostatky. V diskusní části jsou uvedeny slabá místa této aplikace a navrženy řešení k jejich odstranění.

Autorka diplomové práce spolupracovala s pracovníky z útvaru Vzdělávání a nábor, což bylo pro ni velkým přínosem a poznala část procesu vzdělávání v praxi. Tyto zkušenosti použila při zpracování této práce. Velmi užitečné byly i její vlastní zkušenosti se vzděláváním ve společnosti E.ON a účast na různých absolvovaných školeních.

## 4 PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1 Charakteristika společnosti E.ON

Společnost E.ON je druhou největší energetickou skupinou v České republice, která obchoduje s elektrickou energií a rovněž je aktivní i v obchodu se zemním plynem. Svou přítomností v Česku a detailní znalostí podnikatelského prostředí je nejbližším partnerem pro řešení všech aktuálních záležitostí koncernu v České republice. E.ON má silnou pozici na pěti cílových trzích: US – Midwest, Velká Británie, Skandinávie, Střední Evropa a Pan – European Gas.

Celé koncernové centrum E.ON AG má sídlo v Düsseldorfu. Ve Střední Evropě má 100 % podíl ve společnosti E.ON Energie AG, která sídlí v Mnichově a pod kterou spadají i společnosti působící v České republice – společnost E.ON Česká republika, s.r.o., E.ON Energie, a.s. a E.ON Distribuce, a.s. Nejdůležitější charakteristiky společnosti jsou následující [27]:

- E.ON je největší soukromý poskytovatel energetických služeb na světě
- Obrat více než 56 mld. € (2005)
- EBIT téměř 7,3 mld. € (2005)
- Hlavním předmětem podnikání je elektřina a plyn
- E.ON má cca 40 mil. zákazníků na celém světě
- Zaměstnává cca 80.000 pracovníků na celém světě
- E.ON vznikl v červnu 2000 fúzí VEBA a VIAG
- Marketingové jméno „E.ON“ bylo vytvořeno nově jako název podniku.

#### ***E.ON Distribuce, a.s.***

E.ON Distribuce, a.s. (dále jen ECD) je zodpovědná za oblast provozování distribuční soustavy. Řeší a rozhoduje spory s dalšími účastníky energetického trhu. Je licencována podle energetického zákona a regulována Energetickým regulačním úřadem (dále jen ERÚ).

Nezastupitelný pro celou skupinu je i výkon ekonomických činností, zejména povinností regulovanému subjektu vůči ERÚ a dalším institucím. ECD zároveň velmi úzce spolupracuje s Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR [27].

### ***E.ON Energie, a.s.***

E.ON Energie, a.s. (dále jen ECE) je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za oblast výroby a obchodování s elektrickou energií. Koordinuje a řídí aktivity skupiny v těchto oblastech, má na starosti péči o stávající zákazníky a akvizici nových zákazníků, tvorbu nových produktů, jejich cen a jejich uvádění na trh. Do oblasti činnosti ECE spadá např. spravování malých vodních elektráren [27].

### ***E.ON Česká republika, s.r.o.***

V rámci energetické skupiny E.ON zaujímá společnost E.ON Česká republika, s.r.o. (dále označovaná jako ECZR) pozici řídicí a servisní společnosti, operativně realizuje a aplikuje strategii E.ON na českém trhu. Svou přítomností na českém trhu a detailní znalostí podnikatelského prostředí je nejbližším partnerem pro řešení všech aktuálních záležitostí koncernu v České republice.

ECZR je v rámci energetické skupiny E.ON v České republice zodpovědná za realizaci strategických rozhodnutí a poskytování servisních služeb. Koordinuje a řídí aktivity skupiny a usiluje o získání dlouhodobého a vedoucího postavení na českém energetickém trhu [27].

Všechny tři společnosti jsou navzájem propojené. Distribuční území E.ON v České republice je na jižní Moravě a v jižních Čechách. Do regionů, ve kterých společnost E.ON působí, přináší mezinárodní zkušenosti odborníků na elektřinu, dodává svým klientům elektřinu a nabízí energetická řešení, která znamenají jistotu a pohodlí ve spojení s ohleduplností k životnímu prostředí.



**„Následující pasáže o rozsahu kapitol 4.2, 4.3, 4.4, 4.6, 4.7, 4.7.1, 4.7.2 a kapitola 5 obsahují utajované skutečnosti a jsou obsaženy pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JIHOČESKÉ UNIVERZITY“.**

## **4.2 Útvar Personální rozvoj a Personální politika**

### **4.3 System vzdělávání v E.ON Česká republika, s.r.o.**

***Hodnotící rozhovory***





*Katalog školení*

*Další rozvojové aktivity*

Název kurzu	Němčina	Angličtina
-------------	---------	------------



Název kurzu	Němčina	Angličtina
-------------	---------	------------

*Zdroj: E-learningové kurzy, firemní intranet E.ON Česká republika, s.r.o. [31]*

#### **4.4 Identifikace potřeb vzdělávání**





## **4.5 Plánování vzdělávání**

*Rozvojový plán*

*Intranetová aplikace Školení*

## **4.6 Realizace a vyhodnocování**









## **4.7 Dotazníkový průzkum**

#### **4.7.1**      *Struktura dotazníku*

#### **4.7.2      *Interpretace výsledků***

***Hodnocení dotazníkového průzkumu pro technickou oblast***





























*Hodnocení dotazníkového průzkumu pro administrativní oblast*

























## **5 DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN**





























## 6 ZÁVĚR

Vzdělávání je klíčem k životnímu úspěchu každého z nás. Žádná prosperující firma se v dnešním neustále se měnícím konkurenčním prostředí neobejde bez rozvoje svých zaměstnanců. Ekonomové se jednoznačně shodují v tom, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je tou nejlepší investicí.

Vzdělávání vyžaduje od firmy značnou investici – časovou i finanční. Investice do vzdělávání nelze považovat pouze za nákladové položky, ale zejména za významné investice do budoucna. Úspěch závisí na pozitivním postoji zaměstnanců ke vzdělávání. Otázkou stále zůstává, jak dosáhnout toho, aby se vzdělávání stalo pro zaměstnance motivující a nepovažovali jej za nutné zlo či promarněný čas. Šanci čelit dnešní ostré globální konkurenci mají jen inovativní firmy, které se nebojí změn a dokážou neustále zvyšovat produktivitu a výkonnost. Je to především o lidech, o jejich schopnostech, dovednostech a inovativním myšlení, proto je kladen velký důraz na vzdělávání zaměstnanců. Právě zaměstnancům je třeba věnovat zvýšenou pozornost a umožnit jim neustálý přísun informací a možnosti sebevzdělávání, neboť právě jejich práce dokáže vytvořit jedinečnost firmy na trhu.

Systematicky prováděné podnikové vzdělávání patří v současné době k významné personální činnosti. Pokud je podnikové vzdělávání pracovníků na vysoké úrovni, přispěje k rozvoji personální práce tím, že usnadní řešení problémů spojených s personálním plánováním. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, tzn. že proces vzdělávání už nebude určen pouze mladým lidem, ale bude probíhat po celý život.

Společnost E.ON si je vědoma, že úspěch velkého podniku závisí na profesionálním výkonu každého jedince. Proto věnuje velkou pozornost rozvoji lidských zdrojů. Pro vzdělávání svých pracovníků využívá moderních metod vzdělávání.

Dále systém vzdělávání využívá počítačové podpory při plánování vzdělávání prostřednictvím nové intranetové aplikace Školení, čímž se urychluje komunikace mezi zaměstnanci, jejich nadřízenými a pracovníky oddělení Vzdělávání a nábor.

Chce-li společnost E.ON uspět v konkurenčních podmínkách, musí i nadále věnovat velkou pozornost svým zaměstnancům a investovat do jejich vzdělávání, neboť právě oni vytváří její hodnotu, úspěch a image.

## 7 SUMMARY

Education and cultural development are two of the fundamental goals of modern society. In practice it means that the demand of educated employees by the employers isn't only solved through hiring of well educated and experienced persons or outsourcing highly qualified workers.

These days companies and employers focus on training of selected in-house staff and on the setting of individual ongoing educational plans. This type of training management happens on a regular basis such as a promotional plan. The designed educational and training structure is different and depends on specific policy and demands.

The environment and enterprise are changing so it is important to educate employees and prepare them for further internal developments as qualified employees present a competitive advantage for the company.

This graduation thesis deals with the analysis of an educational system and the development of employees in a chosen company. I have analysed the education and development programme in the company E.ON Česká republika, s.r.o. in České Budějovice. The company E.ON Česká republika, s.r.o. realizes that the education of its employees is one of the most important activities within the firm. The main role in education of employees is the department of Development and Recruitment. The current educational system in the company has four phases. The first phase is an identification of educational needs. The second phase is planning the education of employees. Finally the third phase is a realization of education and the last phase is a classification of education. In a discussion part of this graduation thesis are some suggestions for improvement.

**Key words:** Education, development of employees, educational system, human resources, identification of educational needs, planning the education employees, realization of education, classification of education.

## 8 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] **AMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] **LIVIAN, Y. F.:** *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X
- [3] **MORSE, C.:** *Employing the best quality*. Quality world. February 2000. s. 16 – 18.
- [4] **DUDEK, M.:** *Rozvoj způsobilosti zaměstnanců*. [www.vsb.cz/](http://www.vsb.cz/) [online]. [2007]. [cit. 2007-11-06]. Dostupný z [www: http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm](http://www.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj13-cz.htm)
- [5] **BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z.:** *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
- [6] **PÁNEK, Z. a kol.:** *Výchova a vzdělávání pracovníků pro sociální rozvoj*. Praha: Ústav státní správy, 1990. 97 s. ISBN 80-85102-07-2
- [7] **BAYLEY, G. J.:** *Investors in people. Jakost 99*. Ostrava: DTO, 1999. s. 40 – 44.
- [8] **HRONÍK, F.:** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] **FOOT, M., HOOK, C.:** *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2006. 490 s. ISBN 80-7226-515-6
- [10] **STÝBLO, J.:** *Moderní personalistika – trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
- [11] **CASCIO, F. W.:** *Managing human resources*. New York: McGraw – Hill, 1992. 680 s.
- [12] **BELCOURT, M., WRIGHT, C. P.:** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-7169-459-2
- [13] **EOQ:EuropeanQualityVision.** [www.eoq.org](http://www.eoq.org) [online]. [2008]. [cit. 2008-01-06] Dostupný z [www: http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html](http://www.eoq.org/EuropeanQualityVision.html)
- [14] **VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.:** *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*. Moderní řízení. 2004, č. 2. s. 59-62. ISSN 026-8720

- [15] **VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.:** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7
- [16] **RIEVAJOVA, E., STANEK, V., DUDOVÁ, I.:** *Teória a politika zamestnanosti*. Bratislava:Ekonom, 2001. ISBN 80-225-1466-7
- [17] **VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.:** *Vyhodnocujete přínosy podnikového vzdělávání?* Moderní řízení. 2004, č.7. s. 47-49. ISSN 026-8720
- [18] **MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W.:** *Řízení lidských zdrojů*. Praha:Grada Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
- [19] **DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.:** *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [20] **KOUBEK, J.:** *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [21] **MODERNÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAMY**.*Moderní řízení*. 2007, č. 1, s. 26.
- [22] **SENGE, P. M.:** *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday, 1994. 423 stran.
- [23] **KOLEKTIV:** *Komentované vydání návrhu norem ISO/DIS 9000:2000, ISO/DIS 9001:2000, ISO/DIS 9004:2000*. Praha: Český normalizační institut, 2000. 233 s.
- [24] **PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol.:** *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6
- [25] **ROWLEY, H.:** **Quality managers: stay flexible**. *Quality world*. August 1999. s. 14 – 15.
- [26] **PETERS, J.:** *Why we need to bring TQM and HR development together*. *Quality world*. August 1999. s. 10 – 12.
- [27] **PROFIL SPOLEČNOSTI**, prezentace dostupná z intranetu společnosti E.ON Česká republika, s.r.o.
- [28] **HODNOTÍCÍ ROZHOVOR, informace pro zaměstnance a vedoucí pracovníky**. Interní materiál, 2008
- [29] **KATALOG ŠKOLENÍ E.ON CZECH 2008**. Interní materiál, 2008.
- [30] **PODPORA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ**. Vnitropodniková směrnice, 2008, s. 2.

- [31] **APLIKACE ŠKOLENÍ, manuál pro zaměstnance.** Interní materiál, 2008
- [32] **E-LEARNING** dostupný z firemního intranetu společnosti E.ON Česká republika, s.r.o..
- [33] **PERSONÁLNÍ ROZVOJ A PERSONÁLNÍ POLIKA.** Vnitropodnikový materiál, 2008

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1:	Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	str. 5
Obrázek 2:	Funkce učení	str. 9
Obrázek 3:	Čtyřfázový cyklus vzdělávání	str. 10
Obrázek 4:	Struktura řízení kariéry	str. 26
Obrázek 5:	Proces talent managementu	str. 27
Obrázek 6:	Struktura skupiny E.ON	str. 34
Obrázek 7:	Časový harmonogram hodnotících rozhovorů	str. 39
Obrázek 8:	Model procesu identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti ECZR	str. 44
Obrázek 9:	Intranetová aplikace Školení	str. 46
Obrázek 10:	Realizace školení ve firmě ECZR	str. 47
Graf 1:	Vyhodnocení otázky č. 1 - technická oblast Západ	str. 55
Graf 2:	Vyhodnocení otázky č. 13 A)	str. 65
Graf 3:	Vyhodnocení otázky č. 1 – administrativní oblast Západ	str. 67



## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Srovnání rozvoje individuálních znalostí a znalostí organizace za různých podmínek	str. 7
Tabulka 2:	Aktuální nabídka e-learningových kurzů	str. 41
Tabulka 3:	Vyhodnocení otázky č. 1 - technická oblast Západ	str. 54
Tabulka 4:	Vyhodnocení otázky č. 2- technická oblast Západ	str. 55
Tabulka 5:	Vyhodnocení otázky č. 3 – technická oblast Západ	str. 56
Tabulka 6:	Vyhodnocení otázky č. 4 – technická oblast Západ	str. 57
Tabulka 7:	Vyhodnocení otázky č. 5 – technická oblast Západ	str. 58
Tabulka 8:	Vyhodnocení otázky č. 6 – technická oblast Západ	str. 59
Tabulka 9:	Vyhodnocení otázky č. 7 – technická oblast Západ	str. 59
Tabulka 10:	Vyhodnocení otázky č. 8 – technická oblast Západ	str. 60
Tabulka 11:	Vyhodnocení otázky č. 9 – technická oblast Západ	str. 61
Tabulka 12:	Vyhodnocení otázky č. 10 – technická oblast Západ	str. 62
Tabulka 13:	Vyhodnocení otázky č. 11 – technická oblast Západ	str. 62
Tabulka 14:	Vyhodnocení otázky č. 12 – technická oblast Západ	str. 63
Tabulka 15:	Vyhodnocení otázky č. 13 A) – technická oblast Západ	str. 64
Tabulka 16:	Vyhodnocení otázky č. 13 A) pokračování - technická oblast Západ	str. 64
Tabulka 17:	Vyhodnocení otázky č. 13 B)	str. 65
Tabulka 18:	Vyhodnocení otázky č. 1 – administrativní oblast Západ	str. 67
Tabulka 19:	Vyhodnocení otázky č. 2 – administrativní oblast Západ	str. 68
Tabulka 20:	Vyhodnocení otázky č. 3 – administrativní oblast Západ	str. 68
Tabulka 21:	Vyhodnocení otázky č. 4 – administrativní oblast Západ	str. 69
Tabulka 22:	Vyhodnocení otázky č. 5 – administrativní oblast Západ	str. 70
Tabulka 23:	Vyhodnocení otázky č. 6 – administrativní oblast Západ	str. 70
Tabulka 24:	Vyhodnocení otázky č. 7 – administrativní oblast Západ	str. 71
Tabulka 25:	Vyhodnocení otázky č. 8 – administrativní oblast Západ	str. 72

Tabulka 26:	Vyhodnocení otázky č. 9 – administrativní oblast Západ	str. 73
Tabulka 27:	Vyhodnocení otázky č. 10 – administrativní oblast Západ	str. 74
Tabulka 28:	Vyhodnocení otázky č. 11- administrativní oblast Západ	str. 74
Tabulka 29:	Vyhodnocení otázky č. 12 – administrativní oblast Západ	str. 75
Tabulka 30:	Vyhodnocení otázky č. 13 A) – administrativní oblast Západ	str. 76
Tabulka 31:	Vyhodnocení otázky č. 13 A) pokračování – administrativní oblast Západ	str. 76
Tabulka 32:	Vyhodnocení otázky č. 13 B) – administrativní oblast Západ	str. 77
Tabulka 33:	Porovnání odpovědí na otázku č. 1	str. 82
Tabulka 34:	Porovnání odpovědí na otázku č. 4	str. 82
Tabulka 35:	Porovnání odpovědí na otázku č. 7	str. 84
Tabulka 36:	Porovnání odpovědí na otázku č. 10	str. 85
Tabulka 37:	Porovnání odpovědí na otázku č. 11	str. 86
Tabulka 38:	Porovnání odpovědí na otázku č. 12	str. 87

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Formulář „Cíle a výkon“

Příloha 2: Formulář „Rozvojový plán“

Příloha 3: Dotazník zpětné vazby

