

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Bakalářská práce

Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor
Martina Valešová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina VALEŠOVÁ**
Osobní číslo: **E09299**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku, identifikace potřeb vzdělávání, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení této oblasti

Metodika práce

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků, provedení analýzy současného systému, komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje, 5. Diskuze a návrh rámcových změn, 6. Seznam literatury 7. Závěr.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, M. A *Handbook of Human Resources Management Practice*. 10.th ed. London: Kogan Page, 2006. ISBN-10:7494-4631-5.
BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2
DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
HROŇÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

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

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 16. dubna 2013

.....
Martina Valešová

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Současně děkuji vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů společnosti Plzeňská energetika a.s. a dalším pracovníkům téhož oddělení za sdílnost a poskytnuté informace.

OBSAH

1	ÚVOD	7
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1	Identifikace potřeb vzdělávání	9
2.2	Plánování potřeb vzdělávání	10
2.3	Realizace vzdělávání	11
2.3.1	Metody vzdělávání	12
2.4	Hodnocení vzdělávacích procesů.....	19
2.5	Zákonné povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů	20
3	CÍL A METODIKA	21
4	ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
4.1	Charakteristika společnosti.....	22
4.2	Orgány a vedení společnosti	22
4.3	Oddělení řízení lidských zdrojů	25
4.4	Identifikace potřeb vzdělávání	29
4.5	Plánování vzdělávání.....	31
4.6	Realizace vzdělávání	32
4.7	Hodnocení vzdělávání	39
4.8	Financování vzdělávání	40
5	DISKUZE	42
6	ZÁVĚR	45
7	SUMMARY	46
8	SEZNAM LITERATURY	47
9	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	50
10	PŘÍLOHY	51

1 ÚVOD

V dnešní době se podmínky na trhu společně s politickou situací a legislativou nepřetržitě mění, technologie vyvíjejí. Rychlé tempo změn a vývoje zapříčiňuje, že znalosti a dovednosti lidí rychleji zastarávají. To nutí podniky usilovat o to, aby jejich zaměstnanci uměli na změny pohotově a flexibilně reagovat. Proto je v zájmu podniku znalosti a dovednosti zaměstnanců formovat prostřednictvím investic do vzdělávání.

Lidé se stávají jednou z nejcennějších složek podniku. Jsou určitými pilíři, na nichž podnik stojí a bez nich padá. Podniky jsou si dobře vědomy toho, že nestačí pracovníky jen zaměstnávat, je nutné zvyšovat jejich hodnotu, a to prostřednictvím vzdělávání. Hodnota pracovníka se přímo úměrně zvyšuje tím, jak je s jeho kapitálem v průběhu rozvoje a vzdělávání nakládáno. Podnik, který chce dosahovat prosperity a být konkurence schopný, musí pečovat o neustálé vzdělávání svých pracovníků.

Existuje řada příčin, proč se podniky věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků. Ze všeho nejvíce chtějí být úspěšnými a konkurenceschopnými. Pokud podnik nebude dbát na rozvoj znalostí svých pracovníků, bude coby konkurent slábnout. Může nastat situace, že ve velmi krátkém čase nebude stačit tempu a tzv. mu ujede vlak.

Vzdělávání zaměstnanců něco stojí, ovšem když jej podnik uchopí správně, získá za svou finanční investici opravdu výhodný přínos.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Základním předpokladem k fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje: materiálové, finanční, lidské. Nejdůležitější jsou zdroje lidské, protože ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání (Palán, 2002).

Lidské zdroje představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, rozhodující o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Je proto třeba, aby se staly jádrem veškerého řízení podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Termín lidské zdroje je často používán synonymně se slovy „lidský kapitál“ a „lidský potenciál“. Někteří autoři tyto termíny naopak odlišují.

Urban (2004) definuje lidský kapitál jako zásobu znalostí, schopností a dovedností jednotlivé osoby nebo pracovníků organizace vznikající jako výsledek vzdělání a praxe. Jde o nehmotné zdroje, které pracovníci poskytují svým zaměstnavatelům.

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací (Bartoňková, 2010).

Podstatou tvorby, respektive zvyšování hodnoty lidského kapitálu je vynakládání peněžních i nepeněžních prostředků v současnosti, s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti, nikoli však uspokojení současných potřeb (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Většina organizací si uvědomuje nutnost soustavného vzdělávání pracovníků jako základního nástroje pro zvyšování efektivity pracovního procesu. Pro řadu firem se stává investice do intelektuálního kapitálu pracovníků součástí základního strategického plánu společnosti (Němec, 2002).

Politika rozvoje pracovníků by měla vyjadřovat závazek organizace podporovat trvalý rozvoj dovedností a schopností pracovníků, který by jim umožňoval jejich přínos

pro organizaci a poskytl jim příležitost zvýšit kvalifikaci, realizovat svůj potenciál a postupovat ve své kariéře (Folwarczná, 2010).

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi (Barták, 2007).

Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“.

2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem systematického vzdělávání je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tedy snaha o rozpoznání nepoměru mezi dvěma těžko měřitelnými hodnotami, jakými jsou kvalifikace zaměstnanců (včetně znalostí, dovedností, schopností a jednání) a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci zaměstnance (Dvořáková, 2007).

Kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a neméně obtížné je rozpoznávat a kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Kvalifikaci a vzdělání lze měřit a posuzovat jen velmi primitivními způsoby, např. stupněm dokončeného školního vzdělání, resp. vyučeností, v obou případech v kombinaci s délkou praxe (Koubek, 2002).

Při definování potřeb je důležitá dokumentace konkrétního nedostatku. Tvoří ji informace shromažďované z různých zdrojů. Třemi zdroji informací jsou organizace, práce a zaměstnanec (Belcourt, Wright, 1998).

Armstrong (1999) konkrétněji zmiňuje tyto zdroje:

1. Cíle organizace a podnikové plány.
2. Plánování lidských zdrojů a následnictví, které poskytuje informace o budoucí potřebě dovedností a potřeb vzdělávání manažerů.
3. Personální statistika, která se může týkat např. fluktuace pracovníků.
4. Rozhovory s odcházejícími pracovníky.
5. Konzultace s vyššími manažery.
6. Údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu.
7. Změny o podobě útvarů, které poskytují informaci o budoucím vývoji.
8. Požadavky manažerů na vzdělávání.
9. Znalost finančních plánů (zda budou pro vzdělávání k dispozici potřebné prostředky).

Konečným výsledkem první fáze by měly být odpovědi na dvě základní otázky:

- Kdo by měl být vzděláván?
- V čem by měl být vzděláván?

To znamená, jmenovitě určit jednotlivce či skupiny zaměstnanců a také zaměření obsahu vzdělávacího programu (Dvořáková, 2007).

2.2 Plánování potřeb vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují a projednávají, až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se dále specifikuje a v definitivní podobě vymezuje oblasti, na něž se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě časový plán vzdělávání (Koubek, 2002).

Každý vzdělávací program je nutno vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet v případě, že se objeví nové potřeby vzdělávání. Je důležité pečlivě zvážit cíle vzdělávacího programu. Ty lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo

změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné (Armstrong, 1999).

Jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde, za jakou cenu, s jakými náklady a jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů, na všechny tyto otázky by měl dobře vypracovaný plán vzdělávání odpovědět (Koubek, 2002).

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků.

2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Do v pořadí třetí fáze vzdělávacího cyklu se řadí:

- rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů
- vyjednávání podmínek se smluvními partnery
- zhotovení a uzavření smluv
- zajištění patřičného zařízení a množství studijních materiálů
- distribuce instrukcí k akci (Krninská, 2002).

Obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích programů spočívají v tom, že je nutno kurzy soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu. Dále by se mělo každé vzdělávání po ukončení vyhodnocovat, aby se ověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky (Armstrong, 1999).

Odpovědnost za realizaci zpravidla přebírají odpovědní zaměstnanci personálního útvaru nebo přímo útvaru vzdělávání (Krninská, 2002).

2.3.1 Metody vzdělávání

Pokud jde o metody vzdělávání, rozlišujeme metody **vzdělávání na pracovišti** (on the job) nebo metody **vzdělávání mimo pracoviště** (of the job).

První skupina metod bývá považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků, druhá skupina za vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků vzdělávání (Koubek, 2002).

Metody vzdělávání na pracovišti

Kladou důraz na ovládnutí potřebných dovedností a osvojení si žádoucího pracovního jednání a bývají považovány za vhodnější pro vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí.

Společným rysem této skupiny je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, respektující jeho osobnost, a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností. Mimořádnou roli při těchto metodách hraje i osobnost školitele, jeho ochota a schopnost učit, vysvětlovat, naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu (Dvořáková, 2007).

Instruktaž

Jedná se o nejjednodušší způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance na určitou práci, zpravidla jen jednodušší pracovní operace a úkony. Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních pracovních úkolů. Výhodou je rychlost a vytvoření pozitivního vztahu spolupráce mezi oběma zaměstnanci (Dvořáková, 2007).

Výhody: Metoda umožňuje rychlý výcvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzdělávaným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvk spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, jde obvykle o jednorázové, krátkodobé působení (Koubek, 2002).

Coaching

Podstatou je podpořit rozvoj pracovníka a dovést ho k samostatnému, respektive kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky koučování, během níž dochází prostřednictvím rozhovorů a akcí z nich vyplývajících ke zdokonalování koučovaného, ale i kouče, který vystupuje jako rádce, pomocník nebo průvodce procesu (Tureckiová, 2004).

Výhody: Vzdělávaný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce. Metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělávaného se vzdělavatelem a zlepšuje komunikaci mezi nimi.

Nevýhody: Formování pracovních schopností probíhá pod tlakem pracovních úkolů, často v hlučeném a rušivém prostředí a může být dosti nesoustavné (Koubek, 2002).

Mentoring

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Jejich vztah je méně formální než u coachingu a obsah vzdělávání se více orientuje na rozšiřování potenciálu školeného. Školitel se často stává rádcem i v mimopracovní oblasti (Dvořáková, 2007).

Výhody: Stejně jako u coachingu, metoda však do procesu formování pracovních schopností vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.

Nevýhody: Existuje nebezpečí volby nevhodného mentora (Koubek, 2002).

Counselling

Patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným. Školitele a zaměstnance staví na roveň.

Výhody: Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a vzdělavatelem vzniká zpětná vazba.

Nevýhody: Větší časová náročnost metody. Vzdělávání se může dostat do určitého rozporu s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště (Koubek, 2002).

Asistování

Asistování je tradiční používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění jeho úkolů a postupně se od něj učí pracovním postupům a pracovnímu jednání. S přibývajícím časem získává větší míru autonomie až do okamžiku, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně (Dvořáková, 2007).

Výhody: Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: Vzdělávaný se může naučit i některým nepříliš vhodným pracovním návykům, protože mu informace a instrukce plynou z jednoho zdroje. Napodobování vzdělavatele může oslabovat vlastní tvůrčí přístup (Koubek, 2002).

Pověřování úkolem

Jde o rozvinutí metody asistování, popřípadě její závěrečnou fázi. Vzdělávaný pracovník je svým nadřízeným pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována.

Výhody: Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Pracovník si vyzkouší své schopnosti, je více motivován k jejich rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: Pracovník se může dopustit chyb či nesplnit úkol, protože sledování a usměrňování jednotlivých kroků jeho práce není vždy možné (Koubek, 2002).

Rotace práce

Může mít podobu „vstupního kolečka“, kdy nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobýtem na různých pracovních místech (útvarech). Lze ji použít také

pro rozvoj zkušeností manažerů s tím, jak funguje firma, jejíž procesy řídí (Tureckiová, 2004).

U této metody rozeznáváme dvě formy, a to horizontální rotaci práce, která představuje střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení a vertikální rotaci práce, znamenající přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení (Dvořáková, 2007).

Výhody: Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace. Rozvíjí se flexibilita jeho pracovní síly a schopnosti vidět problémy organizace ve vzájemné provázanosti.

Nevýhody: Pracovník nemusí právě na každém pracovišti uspět, což může podrýt jeho sebevědomí a odrazit se v hodnocení jeho způsobilosti nadřízenými (Koubek, 2002).

Pracovní porady

Pracovní porady jsou metodou, při které dochází k výměně zkušeností, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k reálným problémům týkajících se nejen daného pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu (Dvořáková, 2007).

Výhody: Zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či organizací, motivují k projevům individuální aktivity a iniciativy. Jde o neformální metodu přispívající k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: Problém časového umístění pracovní porady a nejasného vztahu získaných poznatků k pracovním úkolům (Koubek, 2002).

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou tradičně zaměřeny na získávání a používání odborných znalostí. Jsou považovány za vhodnější pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců na všech organizačních úrovních, specialistů a technických profesí (Dvořáková, 2007).

Používané metody se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy ve školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukových

dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.), na vývojových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku atd. Vesměs jde o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků (Koubek, 2002).

Přednáška

Přednáška, popř. přednáška s diskuzí, je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí (Dvořáková, 2007).

Výhody: Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky (vybavení).

Nevýhody: Jde o jednostranný tok informací pasivně přijímaný účastníky vzdělávání. (Koubek, 2002)

Demonstrování

Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách, na vývojových pracovištích nebo v podnicích vyrábějících toto zařízení apod.

Výhody: Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizika způsobení závažnějších škod. Metoda zprostředkovává znalosti i dovednosti.

Nevýhody: Obvykle jsou podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti rozdílné (Koubek, 2002).

Případové studie

Případové studie předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální a kterou musejí vyřešit ve stanoveném čase. Charakteristické je, že případová studie obvykle nemívá jednoznačné řešení, proto účastníci musí pro argumentaci svých závěrů použít poznatků z různých relevantních oborů. Metoda se používá především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Mohou být napsány různým stylem. Popisují buď jednotlivý problém, nebo komplex vzájemně souvisejících situací. Zabývají se strategií firmy, organizačními změnami, zřizováním nových oddělení nebo jakýmkoliv jiným problémem, který se vztahuje

k finanční situaci firmy, marketingu, lidským zdrojům nebo kombinaci těchto činností (Belcourt, Wright, 1998) .

Výhody: Pomáhají rozvíjet analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému.

Nevýhody: Kladou mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele (Koubek, 2002).

Brainstorming

Brainstorming je variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádaná diskuze o navrhovaných řešeních a hledá se optimální varianta či jejich optimální kombinace návrhů.

Výhody: Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: Stejně jako u případových studií (Koubek, 2002).

Simulace

Simulace je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Jde o vytváření modelové situace, která se blíží realitě, ale je zjednodušena na úroveň zvládnutelnou učícími se osobami. Účastníci se řídí určitým scénářem, který po nich vyžaduje, aby během daného časového období učinili řadu na sebe navazujících rozhodnutí. Metoda je využívána především v případech, kdy je výcvik v reálných podmínkách příliš nákladný, nebezpečný nebo existuje vysoká míra pravděpodobnosti způsobení škody. (Dvořáková, 2007)

Výhody: Velmi účinná metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: Problémem je nalezení vhodné formy působení na účastníky a jejich usměrňování vzdělavatelem. Metoda je velmi náročná na přípravu (Koubek, 2002).

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda, v níž zaměstnanci dostanou příležitost prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečné situaci. Důraz je kladen na procvičení

a emocionální prožívání situací. Tato výcviková metoda je nejužitečnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů (Belcourt, Wright, 1998).

Účastníci hrají podle scénáře určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Scénář však mívá otevřený konec, aby měli účastníci hry možnost přicházet s vlastním způsobem řešení situace (Dvořáková, 2007).

Výhody: Učí účastníky samostatně myslet, reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.

Nevýhody: Vyžaduje pečlivou organizační přípravu a na vzdělavatele klade stejně náročné požadavky jako případové studie či simulace (Koubek, 2002).

Outdoor training

Outdoor training (též tzv. učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami) je metoda, která se v poslední době stále více používá ve vzdělávání manažerů. Jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony, které manažeři hrají a učí se při tom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu, orientovat se a mnohé další. Vzdělávání se může odehrávat ve volné přírodě, v tělocvičně, ale i v poněkud upravené učebně. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění úkolu zapotřebí, jak se uplatňovaly a co by se dalo vylepšit.

Výhody: Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem, zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti. Je to ideální propojení hry a sportu s procesem zdokonalování pracovních schopností manažerů. Jde o velmi efektivní metodu.

Nevýhody: Metoda je náročná na přípravu, je třeba překonat určité předsudky a neochotu manažerů si hrát, obavu ze zesměšnění, popřípadě jejich nechuť k pohybovým aktivitám (Koubek, 2002).

2.4 Hodnocení vzdělávacích procesů

Vzdělávání, zvláště pak v podnikovém prostředí, neustále soutěží s řadou jiných procesů, které vedou k podobným či stejným výsledkům, a musí tak svůj přínos ustavičně prokazovat (Dvořáková, 2007).

Je důležité vzdělávání vyhodnocovat, to aby se posoudila účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, vedoucích k účinnějšímu vzdělávání.

Jak již bylo konstatováno v souvislosti s identifikací potřeby vzdělávání, vzdělávání jako kvalitativní charakteristika je obtížně kvantifikovatelná a její úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Nabízí se několik rozmanitých postupů vyhodnocování:

- porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu
- monitorování vzdělávacího procesu a programu
- kvalifikace praktického přínosu vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů (Koubek, 2002).

Hamblin proces vyhodnocování definoval jako „každý pokus získat informaci (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace“.

Kirkpatrick doporučuje čtyři úrovně vyhodnocování vzdělávání:

- 1. Reakce:** Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. V tomto smyslu se zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka.
- 2. Hodnocení poznatků:** Získávají se informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili, jaké dovednosti si osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnil jejich postoje v žádoucím směru.
- 3. Hodnocení chování:** Na této úrovni se hodnotí, do jaké míry se po návratu účastníků na pracoviště změnilo jejich chování. Je třeba odpovědět na otázku, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce. Hodnocení by mělo posoudit, do jaké míry bylo dosaženo cílů vzdělávání týkajících se změn chování.
- 4. Hodnocení výsledků:** Jde o poslední hodnocení a poskytuje základnu pro posouzení prospěšnosti vzdělávání z hlediska nákladů. Cílem je určit přidanou

hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni (Belcourt, Wright, 1998).

Nelze zapomínat na to, že výsledek vzdělávání do značné míry závisí na tom, jaká je motivace pracovníků se vzdělávat, jaké je klima v organizaci ve vztahu ke vzdělávání, jaký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností ve své práci, jak se všeobecně v organizaci využívá pracovní doba a kvalifikace pracovníků, jaká je kontrola pracovníků atd. (Koubek, 2002).

2.5 Zákonné povinnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je podle zákoníku práce záležitostí zaměstnavatelů. Povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců upravuje hlava II, Odborný rozvoj zaměstnanců.

Pro zaměstnavatele pečující o odborný rozvoj a vzdělávání zaměstnanců vyplývají následující povinnosti s tím spojené:

- Zaškolení a zaučení zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace.
- Zaškolení a zaučení zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce
- Zabezpečení odborné praxe absolventům škol.
- Hrazení nákladů v souvislosti s prohlubováním kvalifikace zaměstnance.
- Proškolení zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce. (z. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů)

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si a obnovovat kvalifikaci potřebnou k výkonu zaměstnání. Zaměstnavatel je povinen po dobu účasti na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace hradit zaměstnanci mzdu nebo plat. V určitých oborech je povinnost zaměstnavatele vzdělávat upravena ve zvláštních právních předpisech.

3 CÍL A METODIKA

Cílem bakalářské práce s názvem „**Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku**“ je na základě zjištěných skutečností provést analýzu systému vzdělávání, najít jeho nedostatky a navrhnout případné doporučení sloužící k optimalizaci zavedeného systému. Vybraným podnikem je akciová společnost Plzeňská energetika se sídlem v Plzni.

V první části práce byly na základě odborné literatury formulovány teoretické poznatky týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje. Doplňující informace byly čerpány z internetových zdrojů souvisejících s tématem, a to za účelem ucelení informací získaných z odborné literatury. Na základě získaných informací byl zpracován literární přehled, který je použit v teoretické části práce. Poznatky teoretické části jsou podkladem pro část praktickou.

V úvodu druhé, praktické části je charakteristika vybraného podniku obsahující informace o společnosti a organizační struktura společně se strukturou pracovníků. Následuje analýza stávajícího systému vzdělávání, definování nedostatků a navržení opatření vedoucí ke zvýšení efektivity systému vzdělávání.

V bakalářské práci byly použity metody:

- rozhovor,
- analýza vnitropodnikových dokumentů.

Rozhovor s personalistkou společnosti byl přínosný v kompletaci představy o fungování samotného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Rozhovor byl veden na základě předem připravených otázek.

Vnitropodnikové dokumenty související se vzděláváním a rozvojem pracovníků byly opatřeny při schůzce s personalistkou.

4 ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

4.1 Charakteristika společnosti

Plzeňská energetika a. s. je druhé největší energetické zařízení v Plzeňském kraji. Zásobuje tepelnou energií zhruba 30 % všech odběratelů v Plzni, a to zejména domácnosti, obecně-prospěšná zařízení a průmyslové podniky. Hlavním předmětem podnikání je **výroba elektřiny** společně s **výrobou a rozvodem tepelné energie**, což se v maximální možné míře společnost snaží vykonávat spolehlivě, hospodárně a šetrně k životnímu prostředí. Další aktivity jsou menšího rozsahu a vyplývají z vlastnictví hmotných investičních prostředků a z využití odborných znalostí pracovníků společnosti. Především se jedná o výrobu a dodávky stlačeného vzduchu, výrobu a rozvod průmyslové a užitkové vody.

4.2 Orgány a vedení společnosti

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a má v jejím životě centrální význam. Společnost Plzeňská energetika má jen jediného akcionáře, valná hromada se z toho důvodu nekoná a jediný akcionář vykonává pravomoci valné hromady.

Představenstvo je statutární orgán, jenž řídí společnost a jedná jejím jménem. Ve společnosti Plzeňská energetika je představenstvo tříčlenné a funguje ve složení: generální ředitel, finanční ředitel a obchodní ředitel. Členové představenstva se schází na pravidelných měsíčních zasedáních, kam je zván i výrobní ředitel.

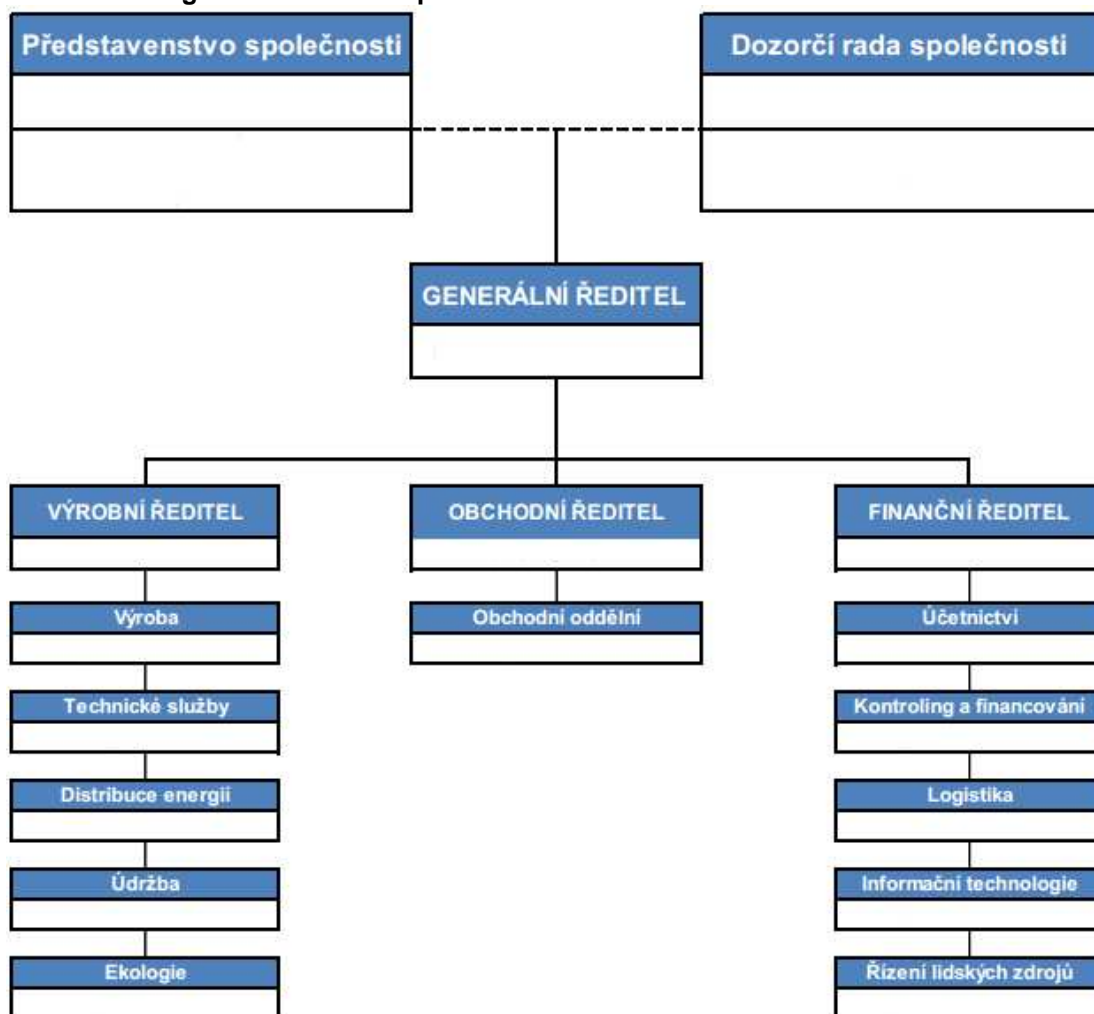
Jako orgán s kontrolními pravomocemi funguje v Plzeňské energetice **dozorčí rada** se třemi členy, přičemž jeden z nich je volen zaměstnanci společnosti.

Organizační schéma společnosti

Dle specifikace nastavené Svazem průmyslu České republiky je Plzeňská energetika se svými 229 zaměstnanci středním podnikem. Společnost uplatňuje funkcionální organizační strukturu.

V čele společnosti stojí generální ředitel, jemuž jsou přímo podřízeni výrobní, obchodní a finanční ředitelé. Odborným ředitelům je podřízena řada vedoucích jednotlivých oddělení, která jsou pak dále rozčleněna na střediska, jako například u výrobního oddělení nejpočetnější střediska 5850 - zauhlování, 5830 - kotelna a řada dalších.

Obrázek 1: Organizační schéma platné k 31.12.2012



Zdroj: Výroční zpráva PE 2011

Hlavní odborné činnosti jednotlivých úseků jsou následující:

Hlavní odborné činnosti útvaru GR

- organizační a legislativní činnost

Hlavní odborné činnosti výrobního úseku

- výroba a distribuce tepelné a elektrické energie
- výroba a distribuce vody
- výroba a distribuce stlačeného vzduchu
- činnost v oblasti ochrany životního prostředí a efektivnosti využívání zdrojů
- technická podpora výroby a technický rozvoj společnosti
- opravy a údržba energetického zařízení
- metrologie
- správa majetku
- bilance výroby a dodávky energií
- provozní dispečink s ČEPS, ČEZ, PT

Hlavní odborné činnosti obchodního úseku

- průzkum trhu, marketing, správa webu, PR
- zpracování plánu prodeje a nákupu energií, vedlejších produktů a strategických surovin
- uzavírání prodejních smluv mj. na prodej energií a vedlejších produktů
- příprava nabídek do výběrových řízení na dodávky energií
- správa databázové části IS Energis
- rozborová činnost, analýzy obchodních režimů prodeje energií
- uzavírání smluv na nákup energií a strategických surovin s dodavateli
- obchodní příprava provozu (roční, měsíční, týdenní, denní)
- měsíční uzávěrky dodávek energií a strategických surovin
- obchodní dispečink s OTE, ČEPS, PEAS, a ostatními odběrateli
- nákup strategických surovin
- prodej vedlejších energetických produktů

Hlavní odborné činnosti finančního úseku

- zpracování souhrnného a finančního plánu společnosti
- metodika a řízení účetnictví
- styk s peněžními ústavy
- rozborů a statistika
- řízení inventarizační činnosti ve společnosti
- smluvní zajištění dodávek a nákupů

- fakturace
- správa daní, řízení vnitřní ekonomiky
- nákup a logistika vstupů a výstupů
- personální agenda
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- mzdová agenda
- správa a rozvoj informačních technologií

4.3 Oddělení řízení lidských zdrojů

Tříčlenné oddělení **Řízení lidských zdrojů** spadá, jak je z výše uvedeného organizačního schématu patrné, do působnosti finančního úseku. Vedoucí pracovníci jsou podřízeni dva specialisté, a to mzdová účetní a bezpečnostní technik. Plochá struktura personálního oddělení skýtá výhodu ve zkrácení komunikačních cest a rychlejším šíření informací bez jejich zkreslení.

Vedoucí ŘLZ nese odpovědnost za personální strategii a politiku korespondující se strategickými cíli celé společnosti. Odpovídá i za dlouhodobé a krátkodobé cíle týkající se personalistiky. Koordinuje a plánuje budoucí potřebu pracovních sil - vede prvotní výběrové pohovory, stará se o administrativu týkající se příchodu nového zaměstnance. V neposlední řadě úzce komunikuje a spolupracuje s pracovníky všech úrovní řízení.

Za mzdovou agendu a související úřední záležitosti – odvody sociálního a zdravotního pojištění a daní, výplaty dovolených a nemocenských dávek odpovídá **mzdová účetní**.

Technik BOZP zajišťuje dodržování veškerých zákonných předpisů týkajících se bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a požární ochrany. Dále pak školí a přezkúšuje zaměstnance, nakonec zpracovává vyžadované dokumentace. Vzhledem k předmětu činnosti společnosti je nutné rigorózně dodržovat všechny předpisy a důsledně dbát na prevenci.

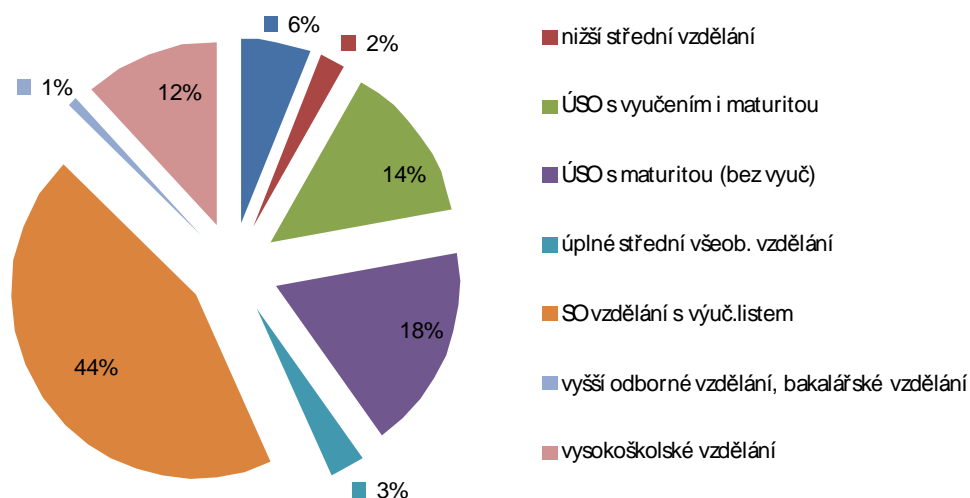
Několik personálních činností zaměřených převážně na vzdělávání bylo delegováno na **administrativní pracovníci** blíže nespecifikovaného zařazení. Ta ačkoli nespadá do působnosti personálního oddělení, zajišťuje veškerá školení po administrativní stránce a hlídá plnění a dodržování školení ze zákona povinných.

Malý počet pracovníků, kteří mají v personálním oddělení svoji konkrétní roli a nesou odpovědnost za určitou oblast, může vzbuzovat dojem vzájemné nezastupitelnosti. Přestože není plná vzájemná zastupitelnost možná, vedoucí oddělení je v jistých klíčových úkonech schopna částečně zastoupit oba své podřízené.

Demografická struktura pracovníků

Ve společnosti Plzeňská energetika pracuje 229 zaměstnanců a z toho nejpočetnější skupinou podle Klasifikace kmenových oborů vzdělání jsou pracovníci s dosaženým středním odborným vzděláním s výučním listem. Valná část z nich zaujímá dělnické pozice, pro něž není nejdůležitější jakého vzdělání pracovník dosahuje, ale jakou praxi a v jakém oboru mohou nabídnout. Bezmála sedmi procentní podíl z celkového počtu pracovníků zaujímají pracovníci pouze se základním vzděláním. Většina z těchto pracovníků jsou např. zauhlovači, bagristé a další, kteří vyšší kvalifikaci pro své pracovní místo ani nepotřebují. Vysokoškolského vzdělání dosahují společně s generálním ředitelem všichni odborní ředitelé a zpravidla i vedoucí oddělení. Výjimkou nejsou ani vysokoškolsky vzdělaní specializovaní pracovníci. (Graf 1)

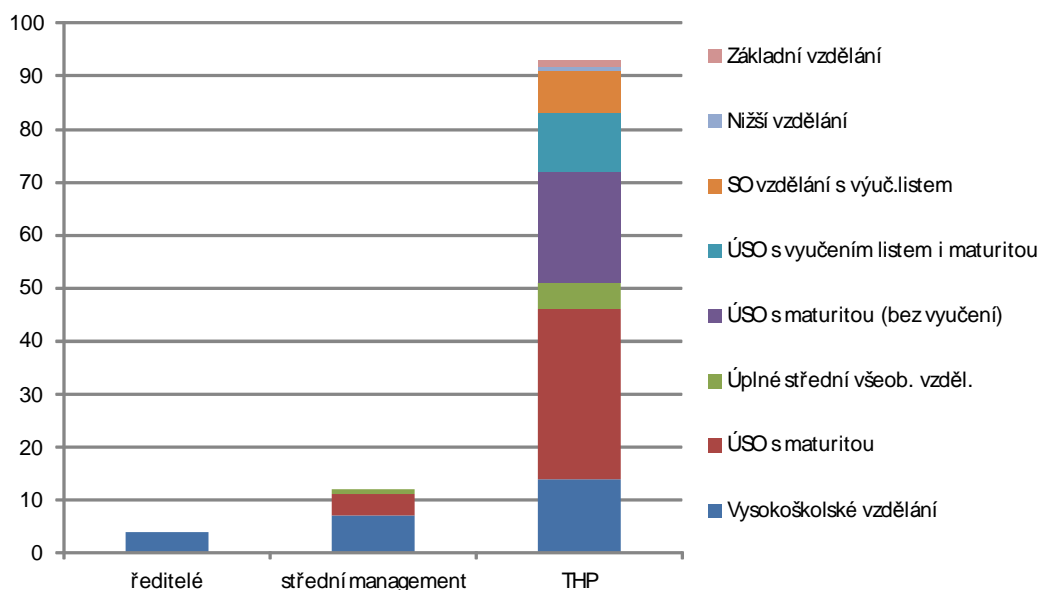
Graf 1: Dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Přestože je míra potřebného vzdělání dána požadavky v popisu pracovní pozice a všeobecně platí, že minimem pro vykonávání administrativní práce je získání maturity, najdou se mezi administrativními pracovníky tací, kteří disponují pouze výučním listem, v jednom případě dokonce jen základním vzděláním, což je však vykompenzováno dlouholetou praxí. Pozice THP se týkají práce směnových inženýrů obsluhující energetické bloky, techniků zajišťující správu a investiční rozvoj zařízení, vedoucích laboratoře, práce asistentek, všeobecných účetních a dalších. Graf také upozorňuje na skutečnost, že vyšší vzdělání nemusí nutně znamenat vyšší postavení ve společnosti. Několik pracovníků středního managementu má pouze středoškolské vzdělání. (Graf 2)

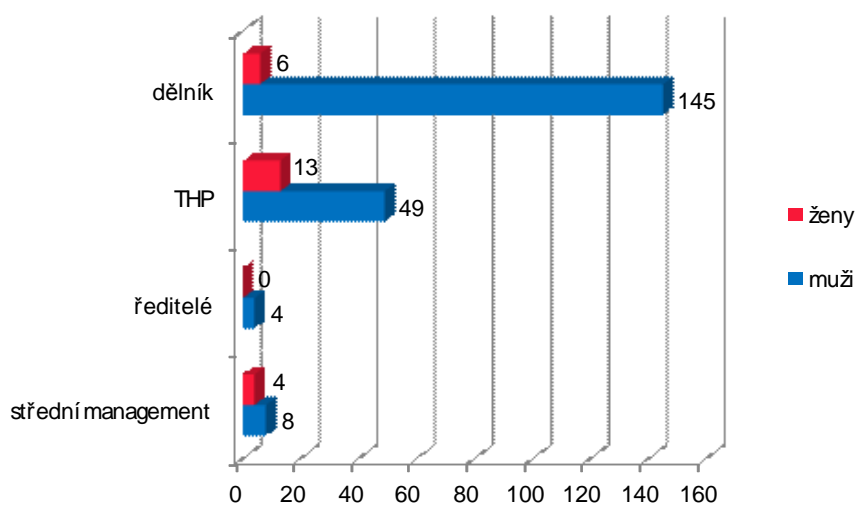
Graf 2: Dosažené vzdělání - administrativní pracovníci



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Plzeňská energetika je výrobním podnikem energetického sektoru, pro nějž je klíčové vzdělání v elektrotechnických a strojírenských oborech. Ty jsou doménou mužů, a právě proto je poměr mužů vůči ženám ve společnosti téměř 10:1. Většina žen, které jsou ve společnosti zaměstnány, pracují v ekonomickém a obchodním úseku. (Graf 3)

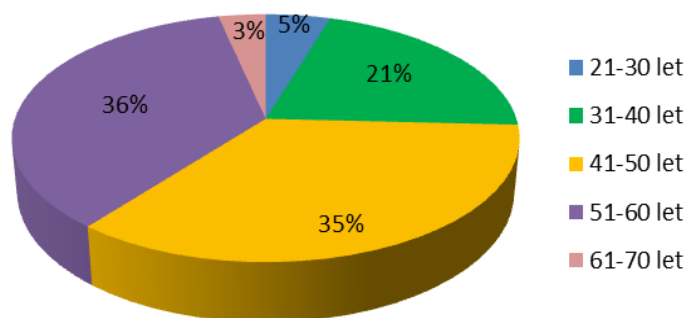
Graf 3: Skladba dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Energetický sektor jako takový se potýká s nepříznivou věkovou strukturou pracujících - patří mezi nejstarší v české ekonomice. Dle Národního vzdělávacího fondu je věkový průměr 44 let, zatímco průměr v celé ekonomice je 40 let. Tuto skutečnost potvrzuje i následující graf vycházející z poměrů v Plzeňské energetice, kde jsou téměř tři čtvrtiny pracovníků ve věku od 41 do 60let. (Graf 4)

Graf 4: Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Značná část pracovníků zůstává v energetice po dlouhou dobu svého profesního života, což na jedné straně přispívá ke stabilitě podniku, spolehlivosti vykonávaných činností a loajalitě vůči společnosti, na druhé straně to zhoršuje šance na uplatnění těchto pracovníků v případě ztráty zaměstnání a oslabuje se tím i inovační potenciál podniku.

4.4 Identifikace potřeb vzdělávání

Základem úspěšného vzdělávacího procesu je definování potřeb – je nutné přesně specifikovat požadavky na jednotlivé pracovní pozice a také vědět na jaké úrovni jsou znalosti těch, kteří mají tyto pozice zastávat.

V Plzeňské energetice probíhá identifikace potřeb jednou ročně, a to s ohledem na periodická školení a odbornou způsobilost (požadavky na konkrétní pracovní pozice).

Nejprve jsou identifikovány potřeby v oblasti povinného školení. Začátkem každého roku sestavuje administrativní pracovnice na základě záznamů o vzdělávání zaměstnanců evidovaných v personálním softwaru APSO roční plán periodického školení, jenž slouží k identifikaci povinných školení daných zákonem. Mezi tato nutná školení patří školení BOZP podobě jako školení požární ochrany nebo školení řidičů. V energetickém odvětví, potažmo společnosti Plzeňská energetika, je i řada další odborných povinných školení potřebných pro obsluhu konkrétních technologií a vyhrazených technických zařízení (tlakové nádoby atd.).

Podnět k identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje přichází z nedostačující odborné způsobilosti pracovníka. Tato skutečnost je snadno zjiřitelná porovnáním s aktuálním vzděláváním a praxí pracovníka, což je zaneseno v osobní elektronické složce každého zaměstnance.

Identifikace vzdělávacích potřeb nadřizným pracovníkem probíhá u THP stejně tak jako u dělníků. Například vedoucí příslušného oddělení přesně ví, jaká odborná či povinná školení konkrétní pracovníci pro výkon své práce potřebují. To, zda je nutné v daném roce obnovit certifikaci sleduje oddělení lidských zdrojů. Nadřizní pracovníci průběžným pozorováním výkonu a diskusí s podřiznými definují požadavky na absolvované školení, na která podřizené posléze navrhnou. Právě nadřizní pracovníci jsou ti, kdo nesou odpovědnost za vzdělávání a rozvoj svých podřizných.

Odpovědností každého pracovníka je, aby spolu se svým nadřizným posoudil, určil a snažil se dosáhnout svých potenciálních vzdělávacích požadavků.

Vyjádřit potřebu vzdělávání v souvislosti s pracovní pozicí mohou technickohospodářští pracovníci. Jejich požadavkům se přihlíží s ohledem na finanční nákladnost a potřebnost školení samotného. Jde převážně o vzdělávací akce spojené se změnami v oblasti legislativních předpisů či s novinkami v technologiích. Samotní zaměstnanci tyto změny sledují a pokud nějaké nastanou, nahlašují svému nadřiznému potřebu podstoupit školení zabývající se danou problematikou.

Po identifikaci vzdělávacích potřeb zaznamenávají nadřizní pracovníci jednotlivých oddělení požadavky do formuláře Požadavkový list. Přestože identifikace vzdělávacích potřeb probíhá takto systémově, může se v průběhu roku objevit potřeba nějakého na začátku roku neidentifikovatelného školení. Takové školení se uskuteční a následně zapíše do příslušných dokumentů personálního oddělení.

4.5 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je v Plzeňské energetice věnována dostatečná pozornost, neb se jedná o důležitou fázi vzdělávacího systému. Finální podobě plánu vzdělávání předchází řada po sobě jdoucích činností.

- Nejdříve zaměstnanci prodiskutují své představy o dalším rozvoji s přímým nadřízeným. Právě přímý nadřízený je ten, kdo odpovídá za správné stanovení potřeby a rozvoje kvalifikace zaměstnance. Musí mít určitou vizi o tom, kam dál své podřízené v oblasti vzdělávání a rozvoje posunout.
- Přímí nadřízení předají ke schválení požadavky na vzdělávání odborným ředitelům.
- Schválené požadavky jsou následně předány vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, nejpozději do 30. 11. kalendářního roku na tiskopisu Požadavkový list.
- Vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů sestaví plán vzdělávání, a to vždy v ročním intervalu s přihlédnutím k legislativním požadavkům a potřebám jednotlivých úseků společnosti. Roční plán vzdělávání obsahuje kromě přehledu plánovaných požadovaných vzdělávacích aktivit také odhad nákladů. Podléhá proto schválení finančního ředitele
- Plán vzdělávání je předkládán k projednání vedení společnosti nejpozději do 15. 1. příslušného roku.

Kromě přehledu plánovaných vzdělávacích aktivit a odhadu nákladů specifikuje plán vzdělávání počty osob, termín realizace a v neposlední řadě konkrétní jména účastníků vzdělávání. V plánu naopak nejsou zahrnuti pracovníci, kteří se žádné z vzdělávacích aktivit neúčastní. Jde o poměrně obecný dokument, kde nejsou určeny konkrétní cíle, kterých má být dosaženo. Tento fakt se projeví během hodnocení daných vzdělávacích aktivit.

Dodatečné požadavky, kdy vzniká „neočekávaná“ potřeba školení v důsledku nových požadavků na vzdělávání v průběhu roku, jsou zařazovány do plánu vzdělávání průběžně po dohodě vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů a odborného ředitele.

4.6 Realizace vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti Plzeňská energetika lze rozdělit do dvou základních oblastí.

- **zákonná a povinná školení,**
- **oblast rozvoje pracovníků.**

Zákonná a povinná školení

Školení bezpečnosti práce

Oblast energetiky klade důraz zejména na ochranu životního prostředí a přísné dodržování zásad bezpečnosti práce a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Naplňování úkolů v této oblasti chápe Plzeňská energetika jako svoji základní povinnost při řízení celé společnosti, proto je v rámci BOZP zaveden periodický školící program.

Povinností všech vedoucích pracovníků na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí je seznamovat zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti práce na technických zařízeních a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady pro výkon práce, pravidelné ověřování znalostí těchto předpisů, vyžadování a kontrolování jejich dodržování. Znalost předpisů k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci je nedílnou a trvalou součástí kvalifikačních předpokladů pro výkon prací.

Nástupní školení provádí bezpečnostní technik u všech nových zaměstnanců. Předmětem školení jsou základní bezpečnostní předpisy (zejména předpisy technické).

Školení a přezkoušení na pracovišti provádí nadřízený vedoucí pracovník, respektive všichni vedoucí pracovníci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí, nebo jimi pověřený zástupci. Ke školení dochází u všech nových zaměstnanců při nástupu do zaměstnání a dále pak periodicky jedenkrát ročně u kategorie dělník, jedenkrát za tři roky u kategorie THP, tedy technicko-hospodářských pracovníků. Předmětem tohoto školení a přezkoušení je seznámení s pracovištěm, jeho riziky a místními podmínkami, všemi právními a ostatními bezpečnostními, též technickými předpisy, pokyny a zásadami – zákony, vyhláškami, nařízeními vlády, normami

a místními a provozními bezpečnostními předpisy, návody k obsluze a údržbě zařízení. Dále pak praktické zaučení na tom kterém konkrétním stroji nebo zařízení, jenž má školený obsluhovat. Přezkoušení ze znalostí výše uvedeného probíhá formou písemného testu.

Mimořádná školení a přezkoušení vykonává nadřízený vedoucí zaměstnanec při změně předpisů k zajištění bezpečnosti práce, změně práce, pracoviště, technologie apod. V závislosti na rozsahu změn se provádí ústní nebo písemné přezkoušení. Předmětem mimořádných školení a ověřování znalosti v oblasti bezpečnosti práce je proškolení a ověření znalostí z nových předpisů nebo proškolení z jejich změn, seznámení s novým pracovištěm, místními podmínkami a riziky.

Školení a přezkoušení vedoucích pracovníků koná zpravidla nadřízený přímý pracovník, u vybraných vedoucích pracovníků, jakými jsou odborní ředitelé, jej provádí bezpečnostní technik nebo externí firma. Toto školení a přezkoušení nenahrazuje školení a přezkoušení bezpečnosti práce uvedená v předchozích odstavcích, která musí všichni vedoucí zaměstnanci též absolvovat. Předmětem školení a přezkoušení jsou právní a ostatní předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti práce a technických zařízení. Toto školení a přezkoušení se provádí při nástupu do funkce, nejdéle však do tří měsíců od nastoupení. Dále jedenkrát za tři roky, stejně jako školení a přezkoušení na pracovišti.

Všechna školení a přezkoušení (ověření znalostí) zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce musí být prokazatelná a musí být zapsána v Zápisníku BP. Podmínky pro vyhodnocení přezkoušení jsou stanoveny vždy předem. Pokud školený zaměstnanec znalosti neprokáže, nesmí práce vykonávat a případně musí školení absolvovat znovu. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení v rozsahu svých funkcí zodpovídají za to, že zaměstnanci budou provádět práci či budou pověřováni pracemi až po absolvování příslušných školení a přezkoušení.

Školení požární ochrany

Systém školení zaměstnanců v oblasti požární ochrany je uveden ve vnitropodnikové směrnici č. 2/2003 Organizace zabezpečení požární ochrany.

Školení a přezkoušení vedoucích zaměstnanců se provádí při nástupu do funkce a periodicky nejméně jedenkrát za 3 roky. Školení zajišťuje odborně způsobilá osoba PO, u které je také uložen záznam o provedeném školení.

Školení zaměstnanců společnosti se provádí při nástupu do zaměstnání, při každé změně pracoviště, kde se mění podmínky jeho zařazení nebo podmínky na pracovišti z hlediska požární ochrany a periodicky nejméně jedenkrát za 2 roky. Školení zajišťuje vedoucí zaměstnanec s platným osvědčením o absolvování školení pro vedoucí zaměstnance v rozsahu tematického plánu a časového rozvrhu školení zaměstnanců společnosti o požární ochraně. Záznam o provedeném školení je uložen u vedoucích zaměstnanců, kteří školení provedli.

Odborná příprava požárních preventistů a zaměstnanců zařazených do preventivních požárních hlídek se uskutečňuje před jejich pověřením a periodicky nejméně jedenkrát za rok. Přípravu provádí odborně způsobilá osoba PO.

Školení řidičů referentů

Povinnost zúčastnit se školení řidičů s ověřením znalostí vyplývá ze zákona č.262/2006 Sb., zákoníku práce, a týká se všech zaměstnanců, kteří řídí motorová vozidla do 3,5t na pracovní cestě bez ohledu na to, zda mají řízení vozidel sjednáno v pracovní smlouvě či nikoliv.

Přestože zákon neupravuje formu školení a lze jej v současné době provádět i elektronicky, Plzeňská energetika stále upřednostňuje tradiční model, jímž je přednáška. Odborná způsobilost řidiče referentského vozidla je udržována pravidelným školením jedenkrát za rok v rozsahu 4 hodin.

Povinná školení

Tabulka je shrnutím všech profesí v Plzeňské energetice, které vyžadují periodická přezkoušení odborné kvalifikace. Nařízení stran povinnosti periodicity vyplývá z Českých technických norem nebo vyhlášek. Uvedené vzdělávací aktivity se ve větší míře týkají pracovníků dělnických profesí, kde povinností každého je úspěšné absolvování přezkoušení, bez kterého nesmí vykonávat svoji profesi.

Tabulka 1 Souhrn povinných vzdělávacích aktivit

Profese	Odborná kvalifikace	Četnost	Řídící dokument
Elektromechanik elektrických zařízení Provozní elektromechanik Obsluha zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie Technik dispečer v elektrotechnice a energetice Inženýr elektronik přístrojů, strojů a zařízení Inženýr elektrotechnik a energetici technologové Mistr a příbuzní pracovníci v elektrotechnice a energetice Řídící pracovník v energetice Obsluha zařízení vodáren a čistíren	práce s elektrickým zařízením	1x za 3 roky	vyhl. č. 50/1978, § 6,7,8 a 10
Obsluha parních turbín Obsluha zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie Technik dispečer v elektrotechnice a energetice Instalátor vodovodů Instalátor plynovodů Obsluha os tlakových kotlů a příbuzných zařízení Obsluha parních turbín Obsluha kotlů na vytápění, ohříváčů a výměníků Obsluha zařízení vodáren a čistíren	strojník turbín	1x za 3 roky	vyhl. č. 17/1979 Sb.
Obsluha kotlů na vytápění, ohříváčů a výměníků Obsluha os tlakových kotlů a příbuzných zařízení Obsluha zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie	topič nízkotlakých kotlů	1x za 3 roky	vyhl. 21/1979 Sb.
Obsluha kotlů na vytápění, ohříváčů a výměníků Obsluha os tlakových kotlů a příbuzných zařízení Obsluha kotlů na vytápění, ohříváčů a výměníků Technik dispečer v elektrotechnice a energetice	topič zkouška III	1x za 5 let	vyhl. č. 18/1979 Sb.
Svářeč Instalátor vodovodů Instalátor plynovodů Mechanik a opravář průmyslových strojů Provozní elektromechanik Obsluha zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie	svářeč	1x za 2 roky	ČSN EN 287-1
Obsluha zemních a příbuzných strojů Obsluha zařízení na výrobu a rozvod elektrické energie	řidič buldozeru	1x za 2 roky	vyhl. č. 77/1965 Sb.
Mechanik a opravář průmyslových strojů a zařízení Mechanik a opravář průmyslových strojů a zařízení Instalátor vodovodů Obsluha zařízení vodáren a čistíren Svářeč	vazač	1x za rok	ČSN ISO 12480-1
Obsluha jeřábů Mechanik a opravář průmyslových strojů a zařízení Obsluha zařízení vodáren a čistíren Instalátor vodovodů Svářeč	jeřábník	1x za rok	ČSN ISO 12480-1
Mechanik a opravář průmyslových strojů a zařízení Svářeč Úředník ve skladech	obsluha vysokozdvizného vozíku	1x za rok	ČSN 26 88 05

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast rozvoje pracovníků

Smyslem rozvoje pracovníků ve společnosti Plzeňská energetika je zvyšování jejich kvalifikace a znalostí. V porovnání se zákonným či povinným školením je na oblasti kvalifikačního rozvoje věnována menší pozornost.

Do oblasti rozvoje lze zařadit:

- konference, semináře či školení spojené s energetickým průmyslem,

- jazykové vzdělávání,
- školení mapující změny v rámci legislativy,
- outdoorové tréninky.

Jazykové vzdělávání

Nárok na jazykový kurz mají v Plzeňské energetice vedoucí pracovníci a další pracovníci vykonávající činnost specialistů. Jazykové vzdělávání upravuje Směrnice Zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity uvedené ve zmiňované směrnici, prvořadně jazykový kurz, mohou využívat i jiní pracovníci společnosti, ale jen za předpokladu, že si u odborného nebo generálního ředitele sjednají udělení výjimky.

Jazykové kurzy jsou vyučovány prezenčně na základě smlouvy s jazykovou školou. Jazyková škola dodá lektory, kteří vyučují přímo v sídle Plzeňské energetiky, a to formou skupinové výuky v počtu 3 – 6 lidí, jedenkrát týdně. Individuální výuka probíhá u vybraných pracovníků, jimiž jsou vedoucí pracovníci prvního stupně řízení.

Roční kurz je administrativně rozdělen do dvou semestrů, přičemž výstupem každého je složení písemného testu v požadované úspěšnosti alespoň 60%. Součástí hodnocení dosažených výsledků je i písemné zhodnocení lektorem. Pro hodnocení jednotlivých účastníků kurzu jsou vytvořeny formuláře tzv. progress reporty, obsahující informace o pokroku účastníka, závěrečné hodnocení v oblastech: gramatika, konverzace, poslech, písemný projev, slovní zásoba a v neposlední řadě doporučení k dalšímu studiu

Výuka směřuje ke složení standardizovaných zkoušek First Certificate in English a Business English Certificates přičemž je na rozhodnutí pracovníka, zda zkoušku absolvuje.

Odborné konference středního a vrcholového managementu

Plzeňská energetika s každoroční pravidelností vysílá několik svých pracovníků, přesněji dva až čtyři, na konferenci **Kotle a energetická zařízení**. Na této odborné konferenci s mezinárodní účastí se podílí řada významných českých i světových energetických ústavů, institucí a vysokých škol. Přednášející reagují na současnou situaci v české energetice – problematika zdrojů surovin v průmyslu a jejich nové

alternativy, připravované a nové technologie, úspora v energetice a také v neposlední řadě zlepšování vlivu na životní prostředí.

Se stejnou periodicitou, jako tomu bylo u konference Kotle a energetické zařízení, se pracovníci, převážně obchodního úseku, účastní **Teplárenských dnů**. Teplárenské dny jsou jediná specializovaná mezinárodní akce v České republice zaměřená na zásobování teplem a chladem, elektroenergetikou či využívání obnovitelných zdrojů energie. Jedná se o soubor výstav a přibližně pěti a více odborných konferencí.

Z nabízených konferencí se pracovníci Plzeňské energetiky, konkrétně obchodní ředitel s případně dalším zaměstnancem obchodního úseku pravidelně účastní Konference Energetické využití odpadů a odpady v energetice, která poukazuje na aktuální problematiku v tomto průmyslovém sektoru.

Konference fungují jako zrcadlo aktuálního dění v energetickém průmyslu. Účastníkům přinášejí vysoký informační přínos, který souvisí s kvalitou programu.

Formou **přednášky** jsou v Plzeňské energetice zajišťovány nejen vzdělávací akce povinné ze zákona, ale i odborná školení v oblastech, kde velmi často dochází k legislativním změnám. V takových případech jsou pracovníci, do jejichž náplně práce se legislativní změny promítají, vysíláni na školení automaticky. V uplynulém roce 2012 to byla například tato školení:

- Novela zákona o veřejných zakázkách
- Novela zákoníku práce a dalších pracovních předpisů platné od 1. 1. 2013
- Novela o DPH od 1. 1. 2013
- Ceny tepelné energie v roce 2012

Pracovní porady konané přímo ve společnosti Plzeňská energetika jsou zdrojem informací, kde se pracovníci scházejí nad společným řešením aktuálních problémů souvisejících s výkonem jejich práce. Účastníci se seznamují s problémy a fakty týkajícími se vlastního pracoviště, ale i celé organizace a dochází k výměně zkušeností, prezentaci názorů. Porady se konají na různých úrovních s různou pravidelností. V úvodu bývá vyhodnoceno splnění úkolů z předchozí porady. V průběhu porady jednotliví vedoucí oddělení prezentují výsledky svého oddělení a společně diskutují na dané téma. Finanční ředitel reaguje na aktuální situaci

a potřeby, svolává porady vedoucích oddělení jedenkrát týdně, případně jedenkrát za 14 dní. Oproti tomu výrobní ředitel dodržuje pravidelnost a porady pořádá každý týden. Obchodní ředitel vzhledem k počtu svých podřízených volí neformální porady se všemi členy obchodního úseku. V návaznosti na porady odborných ředitelů předávají vedoucí oddělení svým podřízeným získané informace. Někteří formou porady, jiní interpretují nabyté informace každému pracovníkovi zvlášť.

Instruktaž při výkonu práce využívá společnost Plzeňská energetika především při zácviku nových pracovníků. Spočívá v tom, že zkušený pracovník, může jím být i nadřízený, je přidělen k novému pracovníkovi a předvádí mu pracovní postup nebo pracovní dovednosti, dokud si je nový pracovník pozorováním neosvojí. Délka instruktaže se odvíjí od zařazení pracovníka. Instruktaž pracovníka finančního a obchodního úseku trvá zpravidla jeden měsíc, zatímco pracovníci výroby, tedy dělníci i THP jsou zaškolováni v intervalu od 3 do 6 měsíců. Tato metoda se rovněž využívá v případě nových technologií a zařízení, kdy není instruktaž pouze pro nově přichozí pracovníky, ale také pro ty stávající.

Plzeňská energetika organizuje ve spolupráci s externím dodavatelem **outdoorové tréninky** v přírodě. Akce se standardně účastní 16 pracovníků vrcholového a středního managementu. Dvoudenní program, zpravidla jde o pátek a sobotu, je vytvořen formou her a aktivit s různým zaměřením od bližšího seznamování účastníků mezi sebou, poznávání okolí až k prohloubení komunikace. Během absolvování zábavných her a aktivit si účastníci připomínají hodnoty jako vzájemná důvěra, týmové myšlení, vyjednávací dovednosti a jejich další rozvoj.

Ve společnosti Plzeňská energetika funguje **intranet** jako nástroj pro centralizaci informací a jejich sílení. Jeho prostřednictvím je možné vyhledávat a nahlížet do organizačních norem, kolektivní smlouvy a dalších dokumentů. Přínosem je nejen zjednodušení vyhledávání dokumentů, zefektivnění práce a ulehčení komunikace, ale i podpora vzdělávání, což je úzce spjato se zvyšováním informovanosti pracovníka. Pracovník získá rámcový přehled o společnosti.

Další vzdělávání se týká vnitropodnikových předpisů, směrnic a nařízení. Pakliže dojde ke změnám v uvedených písemnostech, vedení firmy neprodleně uvědomí pracovníky e-mailem o změně stavu. Ve společnosti jsou však pracovníci, kteří nemají přidělen firemní e-mailovou adresu, ty uvědomí osobně nadřízený pracovník a odkáže je na informační podnikovou nástěnku.

4.7 Hodnocení vzdělávání

Zhodnocení vzdělávání a rozvoje pracovníků je poslední a zároveň jednou z nejdůležitějších fází podnikového vzdělávání. HR manažeři a specialisté řeší problém jak opravdu objektivně hodnotit efektivitu vzdělávání a rozvoje pracovníků a jaké nástroje využít.

Dle Kirkpatrickova modelu (Belcourt, Wright, 1998) uváděného v teoretické části práce, využívá Plzeňská energetika v praxi především hodnocení reakce a hodnocení míry získaných vědomostí a dovedností.

Názory na absolvované vzdělávací akce zjišťují přímí nadřízení rozhovory s účastníky. Na dotaz nadřízeného, zda účastníkům školení přineslo něco užitečného, odpovídají pracovníci častokrát naprosto nekriticky „ano“. Pokud účastník vzdělávání reaguje na vzdělávací akci pozitivně, zvyšuje pravděpodobnost uvedení získaných poznatků do praxe, proto Plzeňskou energetiku zajímá, zda byl účastník spokojený. V některých případech, zejména pokud pracovník absolvuje školení u dosud neznámého externího dodavatele, se snaží získat podrobné informace o proběhlých vzdělávacích akcích přímo vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů, a to proto, aby mohla vhodně reagovat na podobné potřeby vzdělávání jiných pracovníků. Reakce každého z účastníků na průběh školení a jeho přínos se nikde nezaznamenává a předávána je pouze ústně. Formální zpětná vazba v podobě dotazníků není v Plzeňské energetice vyžadována.

K hodnocení míry získaných vědomostí a dovedností dochází v případě vzdělávacích aktivit kvalifikačního charakteru, které jsou ukončeny testy či zkouškou. Tato metoda je v největší míře uplatňována u pracovníků dělnických profesí, jenž podléhají povinnému přezkoušení a dále pracovníků absolvujících jazykové kurzy.

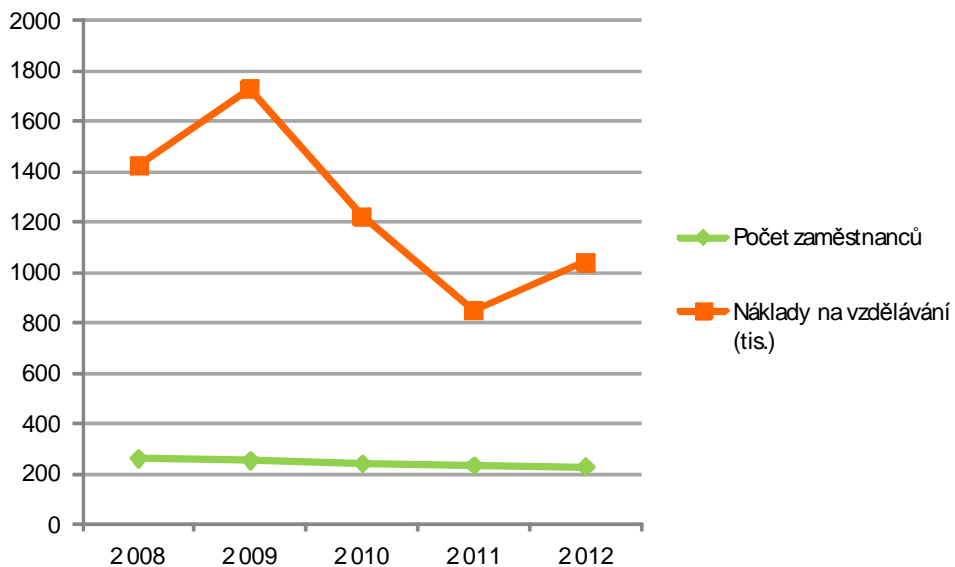
Třetí úroveň, týkající se změn chování a sledování pracovníka při práci odborným pozorovatelem, se v Plzeňské energetice neuplatňuje. Jakým způsobem se výsledky vzdělávání projevují do efektů společnosti a podnikových ukazatelů není cíleně sledováno.

4.8 Financování vzdělávání

Plzeňská energetika dlouhodobě dosahuje pozitivních ekonomických výsledků, tudíž si může každoročně dovolit investovat určité procento hospodářského výsledku do vzdělávání svých zaměstnanců. Přestože možností financování se nabízí několik, od různých grantů po vzdělávací programy, Plzeňská energetika využívá pouze vnitřních zdrojů. V roce 2012 společnost investovala do vzdělávání více než 1 000 000 Kč. Vynaložená částka na jednoho pracovníka v průměru odpovídá hodnotě okolo 4 500 Kč. Skutečnost je však mnohdy jiná. Výše částky vydávané na vzdělávání jednotlivého pracovníka se liší podle pracovního zaměření a specializace. Nemusí tedy nutně znamenat, že každý pracovník absolvuje vzdělávací akci či akce ve zmiňované hodnotě.

Vývoj nákladů na vzdělávání za rok 2008 – 2012 dokládá následující graf. Společnost nejvíce investovala do vzdělání v roce 2009, kdy uvedla do provozu nové odsiřovací zařízení, jež bylo spojeno s nutností pracovníky informovat a proškolit. Vyšší náklady byly dále způsobeny snižujícím se počtem pracovníků, kdy pracovníci, kteří ve společnosti zůstali, převzali zodpovědnost a úkoly těch, kdo odešli. To znamenalo nejen zvýšení nároků na zaškolení či školení, ale především zvýšení nákladů. (Graf 5)

Graf 5: Náklady na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

Kolísající křivka nákladů vynaložených na vzdělání je jednak způsobena výše jmenovanými fakty, ale i důsledkem periodicity školení dělníků, ke kterým dochází v různých časových intervalech u různého počtu pracovníků.

5 DISKUZE

Analýzou systému vzdělávání pracovníků Plzeňské energetiky bylo zjištěno, že systém vzdělávání obsahuje určité nedostatky. Jedním z takových nedostatků je plánování vzdělávání. Plán vzdělávání zde funguje na podnikové úrovni, nikoli na úrovni jednotlivce. Proto navrhuji, aby nadřízený pracovník za spolupráce oddělení řízení lidských zdrojů sestavil pro každého pracovníka společnosti plán profesního růstu a rozvoje. Cílem plánu osobního rozvoje pracovníka je definovat pracovní potřeby, mezery ve znalostech a dovednostech. Plán značně zjednoduší hodnocení vzdělávání, kdy bude možné lépe stanovit, zda úkoly ve vzdělávání byly splněny a mezery zaceleny. V neposlední řadě je plán osobního rozvoje pracovníka důležitým podkladem pro sestavování celkového plánu vzdělávání organizace.

Z analýzy systému vzdělávání ve společnosti Plzeňská energetika dále vyplynulo, že v systému nejsou dostatečně vyhodnocovány vzdělávací akce, jejich účinnost a účelnost. Následující doporučení týkající se hodnocení vzdělávání jsou založena na existujících úrovních dle Kirkpatricka (Belcourt, Wright, 1998).

Úroveň 1. Reakce školeného

Na této úrovni není zkoumáno, kolik znalostí školený při vzdělávání získal, nýbrž to, jak byl spokojený. Školený tak na sebe přejímá úlohu informátora, který poskytuje zpětnou vazbu. Zpětná vazba je v Plzeňské energetice získávána rozhovorem, kdy tazatel je přímý nadřízený. Otázky nejsou předem připraveny ani strukturovány a samotný rozhovor není nikde zaznamenán. Hodnocení tak není dostatečně efektivním.

Navrhuji proto, aby byl hodnotící pohovor zaznamenán na krátký formulář, kde by školený zhodnotil:

- obsah vzdělávací aktivity
- školitele
- splnění/nesplnění očekávání

Formuláře by byly pravidelně vyhodnocovány a na jejich výsledky brán zřetel při organizování dalších vzdělávacích aktivit. Pro snazší vyhodnocování bych doporučila elektronickou formu formuláře.

Úroveň 2. Hodnocení poznatků

V tomto případě se jedná o měření získaných znalostí a dovedností. Nabízí se dva způsoby měření, a to testování a praktické cvičení. Plzeňská energetika prostřednictvím externích odborných školitelů provádí praktické cvičení s následným testováním u dělnických profesí, kde je tato skutečnost definována vyhláškami a normami. Skupina technicko-hospodářských pracovníků bývá stran měření znalostí a dovedností opomíjena. Výjimkou jsou účastníci jazykového kurzu, jejichž nabyté znalosti jsou testovány pololetně.

Navrhuji následující doporučení:

- testování po ukončení vzdělávací akce
- prozkoumání nabytých znalostí a dovedností prostřednictvím dotazníku

Cílem testování je zjistit, co se během školení pracovník naučil a co si z něj odnesl. Z toho důvodu se nabízí testovat pracovníky před absolvováním školení a po jeho skončení. Obdobnou funkci jako testování může splnit i dotazník, který by byl možná pro samotné pracovníky příznivějším.

Úroveň 3. Hodnocení chování

Na této úrovni podnik hodnotí dopady vzdělávacích a rozvojových akcí na to, jak získané znalosti a dovednosti pracovníci využívají v praxi v rámci zvládnutí pracovních povinností a úkolů. Toto hodnocení společnost Plzeňská energetika nevyužívá a ani neprovádí.

Pro hodnocení využití poznatků v praxi doporučuji:

- dotazníkové šetření
- pohovor s účastníkem vzdělávání
- sestavit plán činnosti
- přímé pozorování na pracovišti

Dotazníkovým šetřením, stejně tak pohovorem s účastníkem vzdělávání jsou zjišťovány přínosy školení. Pozorovatelem by měl být lektor nebo přímý nadřízený. Dalším nástrojem, jenž přichází pro vyhodnocování v úvahu je tzv. plán činnosti. Plán vytvoří samotný účastník školení a navrhne v něm, jaké získané dovednosti hodlá aplikovat na pracovišti. Posledním doporučením je přímé pozorování pracovníka na pracovišti. Tento postup se však nemusí ze strany pracovníka setkat s pochopením.

Úroveň 4. Hodnocení výsledků

Hodnocení se zabývá dopadem vzdělávacích akcí na efektivnost podniku. Zjišťuje se plnění cílů a zlepšení výstupů jako je prodej, produktivita, obrat apod. Přínosy však mohou být i neměřitelné, a to například zlepšení vztahu na pracovišti, zlepšení vzájemné komunikace a další. Změřit přínos vzdělávací aktivity je v tomto případě velmi obtížné, možná právě proto k měření v Plzeňské energetice nedochází.

Doporučuji v případě neměřitelných přínosů stanovit kritéria hodnocení, v případě ekonomických ukazatelů porovnání veličin v čase.

Z celkové analýzy systému vzdělávání, která byla provedena ve společnosti Plzeňská energetika vyplývá, že společnost dbá na vzdělávání svých pracovníků a dodržuje všechny zákonem stanovené předpisy. Přestože je zavedený systém vzdělávání pracovníků v praxi účinný, jsou ve společnosti oblasti, v nichž je co zlepšovat.

6 ZÁVĚR

Vyvolání zájmu o vzdělávání je jeden z klíčových předpokladů úspěchu rozvoje zaměstnance. V případě podnikového vzdělávání jsou za vzbuzení zájmu zodpovědní zejména přímí nadřízení. Jejich úkolem je rozpoznat co podřízené pracovníky motivuje. Motivace k dalšímu rozvoji a vzdělávání je u jednotlivých pracovníků různá. Pro některého je hnacím motorem myšlenka toho, že rozvíjí své schopnosti, jiný se chce uplatnit na trhu práce a další má strach, že jej ohrozí mladší kolega. Pakliže budou zaměstnanci odpovídajícím způsobem motivováni, vzdělávání bude efektivní.

Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se v dnešní době neobjede žádná firma, které chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Vzdělávání se tak stává existenční nutností jak pro firmy, tak zaměstnance.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání ve společnosti Plzeňská energetika a.s. a následně předložit doporučení, která povedou k optimalizaci dosavadního systému.

Východiskem pro tuto analýzu bylo studium poskytnutých vnitropodnikových materiálů a rozhovor s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů. Na základě toho byla provedena identifikace nedostatků a mezer ve vzdělávání. Množství nedostatků bylo odhaleno ve fázi hodnocení vzdělávání a rozvoje, o něco méně ve fázi plánování. Pro obě tyto fáze byla navržena opatření:

- ve fázi plánování individuální plán profesního růstu a rozvoje,
- ve fázi hodnocení vzdělávání zlepšit systém zpětné vazby na jednotlivých úrovních.

I přes některé nedostatky lze konstatovat, že zavedený systém podnikového vzdělávání není špatný. Jednotlivé procesy v rámci systému jsou nastaveny k vzájemné spokojenosti jak vedení Plzeňské energetiky, tak jejich zaměstnanců.

7 SUMMARY

It is one of the key conditions of employee development success to attract interest in education. In the case of business education it is the direct superiors who are especially responsible for attracting the interest. It is their duty to distinguish what motivates their subordinate workers. The motivation for further development and education is different for each individual worker. For some the driving force is the idea of developing their skills, others want to find application in the labor market, and others fear they might be endangered by younger colleagues. If the employees are motivated properly, education will be effective.

Today, if a company wants to increase its productivity and wants to be successful it has to educate its employees effectively. That way education becomes an existential necessity for companies as well as for employees.

The goal of this bachelor thesis was to analyze the employee education system in Plzeňská energetika a.s., and consequently suggest advices leading to optimization of the existing system.

The groundwork of this analysis was a research of interdepartmental materials given and an interview with the human resources department manager. Pursuant to these, the identification of shortages and gaps in education was accomplished. There were many shortages revealed in the phase of education and development evaluation, a little less in the phase of planning. For both of the phases there was a remedy recommended:

- in the planning phase it is an individual plan of professional growth and development,
- in the education evaluation phase it is to improve the feedback system on each level.

The remedies suggested are described more thoroughly in the previous chapter.

8 SEZNAM LITERATURY

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 8-200-0950-7.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 207 s. ISBN 80-7357-019-X.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.

ARMSTRONG, M. *Personální management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-704-0581-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

PLZEŇSKÁ ENERGETIKA: *O společnosti*. [online]. [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.pe.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje.htm>>

CZESANÁ, V., BRAŇKA, J. *Potřeby kvalifikované práce v sektoru energetika*. [online]. 2008. [cit. 2012-03-03]. Dostupný z WWW: <http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/wp%201-2008.pdf>

EPREVENCE.CZ: *Školení řidičů referentů*. [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.eprevence.cz/skoleni-ridicu-referentu.php>>

IPODNIKATEL: *Outdoor training – vytvořte tým, naučte zaměstnance nové dovednosti*. [online]. 8.1.2011. [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/outdoor-training-vytvorte-tym-naucte-zamestnance-nove-dovednosti.html>>

IDNES.CZ: *Vzdělávání zaměstnanců se rozhodně vyplatí*. [online]. 18. 1. 2007 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/vzdelavani-zamestnancu-se-rozhodne-vyplati-fmp-/podnikani.aspx?c=A070117_152739_firmy_rady_vra>

JOBS.CZ: *Jak hodnotit efektivitu vzdělávání?*. [online]. 8. 1. 2011. [cit. 2012-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs.cz/poradna/osobnosti/skolstvi-a-vzdelavani/brazdova-zdenka/detail/article/jak-hodnotit-efektivitu-vzdelavani/>>

IHNED.CZ: *Jak správně vyhodnotit účinnost vzděláván*. [online]. 8. 12. 2005. [cit. 2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://ihned.cz/2-22793015-d00000_detail-0f>

KOTLE A ENERGETICKÉ ZAŘÍZENÍ 2013: *Obecné informace*. [online]. [cit. 2013-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.konference-kotle.cz/obecne-informace.aspx>>

TEPLÁRENSKÉ SDRUŽENÍ ČR: *Teplárenské dny*. [online]. [cit. 2012-03-02].
Dostupný z WWW: <<http://www.tscr.cz/akce/td/>>

Zákony

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

9 SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma platné k 31.12.2012	23
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Souhrn povinných vzdělávacích aktivit.....	35
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Dosažené vzdělání	27
Graf 2: Dosažené vzdělání - administrativní pracovníci	28
Graf 3: Skladba dle pohlaví	28
Graf 4: Věková struktura	29
Graf 5: Náklady na vzdělávání	41

10 PŘÍLOHY

Příloha 1 Požadavkový list

POŽADAVKOVÝ LIST VZDĚLÁVÁNÍ 2012					
Požadavek pro útvar, středisko:					
Požadavek uplatnil:		č. tel.:		dne:	
Požadovaná výchovně vzdělávací akce	jméno účastníka/ků	datum akce	místo	počet dnů	předp. cena za osobu
Doplňující údaje: kontakty na pořadatele, webové stránky..		Podpis odborného ředitele:			
Poznámky odd. Řízení lidských zdrojů /vyhodnocení, doporučená řešení/:					
O výsledku informován:			Dne:		
Poznámka:			Podpis zaměstnance uplatňujícího požadavek:		

PROGRESS REPORT

Name of student:

Course: PE
Date of report: 29th June 2012
Textbook: In Company
Current level: Intermediate

Test result (in percentage) : 95/100

Teacher's summary of the student progress:

Kristina and I have been „working“ together for a full academic year now. In addition to the „In Company“ textbook, we have used a variety of materials, ranging from crosswords to describing games. A large focus is also on conversational English (using „Instant Discussions“) and reading. Kristina actively takes part in all exercises presented to her. She is very thoughtful and thorough when speaking in class. Kristina's attendance is excellent.

Teacher's final assessment (*marked as 1 – excellent, 2 – good, 3 - satisfactory, 4 - Weak*)

Speaking - accuracy:	3
Speaking - fluency:	2
Vocabulary:	2
Listening:	2
Writing:	2
Reading comprehension:	2
Homework:	1
Attendance:	1

Student's main strength:

Listening and Speaking

Student's main weaknesses:

Reading comprehension and Vocabulary

Teacher's recommendation:

Please keep up the good work and continue to focus on speaking and pronunciation.