



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta Ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Hana Bazalová
Vedoucí práce: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

České Budějovice 2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana BAZALOVÁ**
Osobní číslo: **E12024**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci**
Zadávací 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 vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, analýza vzdělávacích aktivit, 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 pracovníků; provedení analýzy současného systému vzdělávání a vzdělávacích aktivit; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy a doporučení na zlepšení řízení této oblasti.

Rámcová osnova:

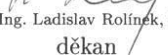
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza vzdělávání pracovníků,
5. Diskuze a návrhy změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů. Zásady moderní personalistiky.* Praha: Management Press.
Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
370 05 ČESKÉ BUDĚJOVICE


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

V Českých Budějovicích dne 21. února 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném 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 kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Dne 17.4.2015 v Českých Budějovicích

.....

Hana Bazalová

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady a ochotu. Dále panu Ing. Miloši Kratochvílovi za pomoc při tvorbě historie společnosti. Vedoucí personálního oddělení Bc. Zuzaně Hanzlové za ochotu a poskytnuté materiály, potřebné pro vypracování bakalářské práce. Zaměstnancům společnosti ČEVAK a.s. za ochotu při vyplňování dotazníků a vedoucí obchodního oddělení Haně Bazalové za pomoc a poskytnuté materiály.

Obsah

1	ÚVOD.....	2
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	3
2.1	Podnikové vzdělávání	5
2.2	Identifikace potřeb vzdělávání.....	10
2.3	Plánování vzdělávání.....	12
2.4	Realizace vzdělávacího procesu	14
2.5	Vyhodnocení výsledků vzdělávání	21
3	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	24
4	ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	25
4.1	Charakteristika společnosti	25
4.2	Identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti	30
4.3	Plánování vzdělávání ve společnosti	31
4.4	Realizace vzdělávání ve společnosti.....	32
4.5	Vzdělávací počítačový program XY	40
4.6	Hodnocení vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.	42
4.7	Dotazníkové šetření.....	43
5	DISKUZE.....	48
6	ZÁVĚR.....	52
I.	Summary	53
II.	Seznam použitých zdrojů	54
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 ÚVOD

Vzdělávání zaměstnanců je nejdůležitější personální činností v podniku. Téměř žádný člověk není schopen ihned po dokončení školního vzdělávání nastoupit do pracovního procesu na nové místo bez toho, aby musel být zaučen a později nově vzděláván. V dnešní době znalosti velmi rychle zastarávají. Proto většina organizací uskutečňuje vzdělávání svých zaměstnanců, jak nově přijatých, tak stálých. Hlavní úkol personálních činností je zajistit, aby byl zaměstnanec schopen plnit úkoly svého zaměstnání, ale také nové, náročnější úkoly. S novými úkoly souvisí prohlubování dosavadních znalostí a získávání nových dovedností a znalostí. Současný bouřlivý rozvoj technologií a změny lidských potřeb, nutí společnosti k vysoké flexibilitě. Ta se stává nutnou podmínkou pro přežití organizace. Právě lidské zdroje a jejich flexibilita rozhodují o přežití společnosti. Proto je pro organizaci nejdůležitější formování flexibilních zaměstnanců, kteří jsou připraveni na změny.

Firemní vzdělávání přináší organizacím i značnou konkurenční výhodu. Nejen vůči konkurenčním firmám, kdy mají organizace podporující vzdělávání dobře připravené a flexibilní pracovníky, ale i na trhu práce si možností vzdělávat zaměstnance firma buduje dobrou zaměstnavatelskou pověst, čímž přitahuje kvalitní pracovníky.

I když je vzdělávání velmi důležité, musí se řídit ekonomickými potřebami společnosti. Je však nedostatečné, aby organizace vzdělávala své zaměstnance pouze v určitých oblastech, navíc jen na začátku jejich zaměstnání. Vzdělávání lidských zdrojů by mělo být chápáno jako soustavný proces.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání ve vybrané společnosti, dále pak zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným zavedeným systémem vzdělávání a na základě výsledků zformulovat doporučení.

Práce je členěna do dvou částí. První část se zabývá teorií související s podnikovým vzděláváním. Obsahuje aspekty, které podnikové vzdělávání zahrnuje a jsou pro něj nezbytné a také metody vzdělávání a jejich popis.

Druhá část práce je zaměřena na vlastní výzkum. Zde je rozpracován systém vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s. Výzkumná část také obsahuje dotazníkové šetření ke spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem vzdělávání. Závěr práce obsahuje doporučení.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

Lidský kapitál, je definován jako lidský faktor, jenž je kombinací inteligence, zkušeností a dovedností. Inteligence, zkušenosti, schopnosti, dovednosti, postoj a kompetence, jsou vrozené a získané znalosti zaměstnanců. Ti tvoří pro podnik lidský kapitál. Schopnost změny, učení se a inovací zajišťuje podniku jeho dlouhodobé přežití. Zde jsou důležité ty aspekty lidského kapitálu, které přispívají k budoucímu rozvoji a prosperitě. *V takovém případě hovoříme o lidském potenciálu, který je třeba v podniku dobře zmapovat a dokázat ho úspěšně rozvíjet*¹. (Vodák, Kucharčíková, 2004) Zvláště důležité jsou flexibilita a kreativita. Do lidského kapitálu také patří pojmy Organizační a Intelektuální kapitál. **Organizační kapitál** obsahuje dovednosti a znalosti ve vlastnictví organizace a je zachycen v manuálech, databázích či jiných firemních zdrojích. **Intelektuální kapitál** má definovat toky všech znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Zde hrají významnou roli lidé pracující a působící společně. (Koubek, 2007)

Kvalifikace představuje způsobilost vykonávat pracovní činnost. Vyskytuje se často ve vztahu k určité profesi, či pracovní pozici. (Mužík, 2012). Kvalifikace je výstupem vzdělávání či úspěšného složení zkoušky, podmiňující možnost vykonávat práci. Je také chápána jako soubor znalostí a dovedností, duševních schopností, společenských postojů a morálních vlastností.

Vzdělávání je proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje². Vzdělávání je nepřetržitý proces. Rozšiřuje již získané schopnosti a dovednosti, ale také přináší nové znalosti. Je rozděleno na formální a neformální vzdělávání. Formální vzdělávání je vzdělávání předem plánované. Neformální vzdělávání neprobíhá v plánovaných programech, ale vychází ze zkušeností získaných například z práce. (Armstrong, 1999). Tento proces začíná převážně ve školách a vzdělávacích institucích. (Mužík, 2012)

Všeobecné vzdělávání zahrnuje získávání všeobecných znalostí, dovedností a sociálních vlastností, které umožňují člověku dále fungovat ve společnosti a získávat širší vzdělání.

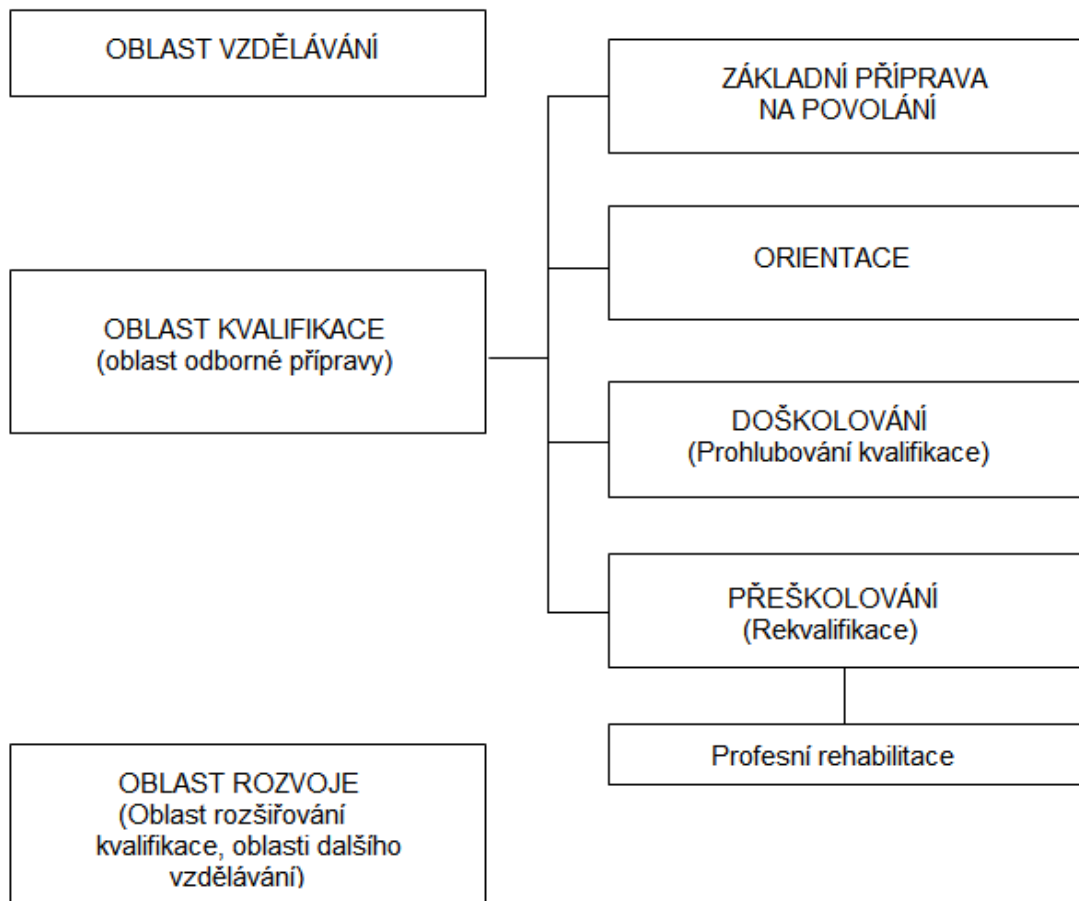
¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. (2011). str. 19

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. (2007). str. 461

Uskutečňuje se především v základních školách, ve kterých na člověka působí také výchovný aspekt. (Koubek, 2000)

Odborné vzdělávání představuje formování určitých znalostí člověka, které jsou nutné pro výkon konkrétního povolání. Zahrnuje také přípravu na změnu povolání a změny požadavků na pracovní místo. Odborné vzdělávání obsahuje formální a neformální složku, tedy formální vzdělávání v institucích a neformální vzdělávání na základě praxe. Výsledkem odborného vzdělávání je dostatečná kvalifikace pro výkon konkrétního povolání. Následné schéma ukazuje oblasti odborného vzdělávání.

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 1997

Rozvoj pracovníků (rozšiřování kvalifikace). V tomto procesu pracovník získává širší znalosti a dovednosti, než které jsou potřebné pro výkon jeho práce. Také se učí používat tyto znalosti v různých situacích a pracovat s nimi ve svůj prospěch. Jedná se spíše o zaměření na budoucí kariéru člověka, než na znalosti potřebné pro jeho dosavadní pracovní zařazení. Rozvoj formuje pracovní potenciál. Do rozvoje pracovníka patří například jazykové kurzy, kurzy asertivity, komunikace, prezentace, informačních technologií apod.

Rozvoj lidských zdrojů je často zaměňován s rozvojem pracovníků. Rozvoj pracovníků se však zaměřuje na rozvoj konkrétních jedinců, aby byli zaměstnatelní a schopni vykonávat svou práci. Rozvoj lidských zdrojů je zaměřen na rozvoj pracovních schopností celé organizace a týmů tak, aby bylo dosaženo vyššího výkonu celé organizace. Organizace povzbuzuje své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, s tím souvisí pojem „učící se organizace“. (Koubek, 2000)

2.1 Podnikové vzdělávání

Význam vzdělávání a rozvoje pracovníků

Úkolem podniku je zajistit, aby byl zaměstnanec schopen plnit nejen své pracovní úkoly, ale také nové a náročnější úkoly, které se v budoucnu objevují s plynulým vývojem podniku a se změnami podoby práce. Řada faktorů tlačí na pracovníky, aby byli připraveni na změny, tedy aby byli flexibilní. Flexibilita lidských zdrojů je klíčová pro přežití organizace. Firmy, které nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání, si tak vytvářejí dobrou zaměstnaneckou pověst, tím se také stávají atraktivnější pro zájemce o povolání. Vzdělávání zaměstnanců je pro podnik nejdůležitější personální činností.

Šíře rozvoje a vzdělávání pracovníků závisí na strategii personálního řízení a personální politice. Dle přístupu ke vzdělávání se organizace dělí do tří skupin:

1. Organizace (především menší), které při získávání zaměstnanců dávají přednost již „hotovým“, odborně připraveným pracovníkům. Tento způsob je ovšem velice náročný na proces získávání pracovníků, stává se tak dražším a navíc se snižuje zaměstnavatelská atraktivita.
2. Dále organizace, které své zaměstnance vzdělávají spíše jen ve fázi orientace a doškolení. Rozvojové aktivity spíše zanedbávají a ke vzdělávání dochází

náhodně a nepravidelně. Taktéž se snižuje zaměstnavatelská atraktivita a žádoucí formování pracovní síly.

3. Posledním typem jsou organizace, které věnují vzdělávání a rozvoji svých pracovníků plnou pozornost a mají pečlivě vypracovanou koncepci rozvoje lidských zdrojů a pracovníků. Tyto organizace mají většinou zřízen speciální útvar pro vzdělávání a spolupracují s externími vzdělávacími zdroji. (Koubek, 2003)

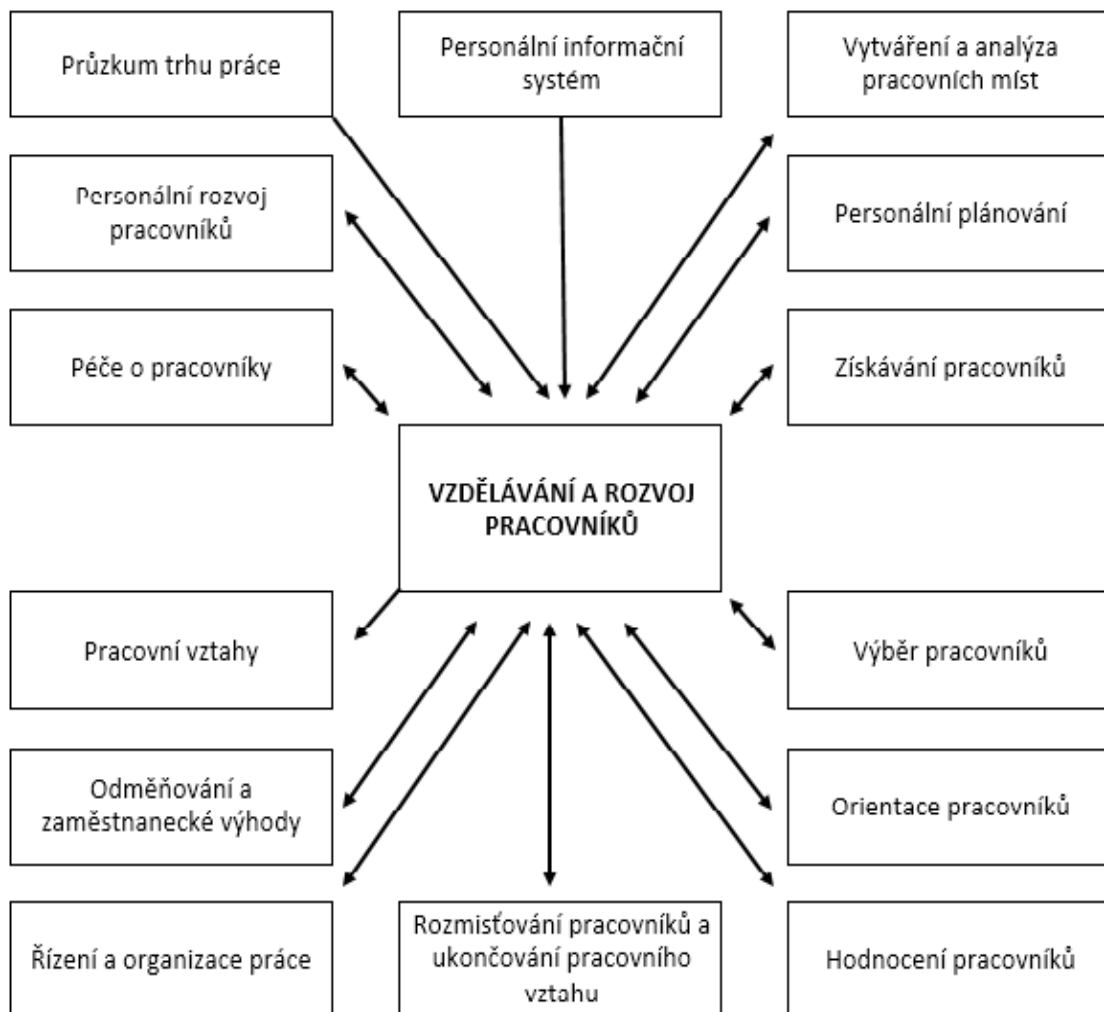
Ve vyspělých zemích bývá vzdělávání považováno za určitou zaměstnaneckou výhodu a jakousi nezdánitelnou formu odměňování.

Hlavní důvody pro vzdělávání:

- změny trhu;
- proměnlivé podnikatelské prostředí;
- vývoj trhu práce;
- změny sortimentu;
- změny techniky a technologie;
- nutnost snižování nákladů;
- změny v organizaci a ve způsobu řízení;
- nutnost zvyšování kvality sortimentu;
- změny v prvcích podnikové kultury;
- orientace na kvalitu pracovního života;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví. (Koubek, 2000)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je úzce spojeno s ostatními personálními činnostmi.

Obrázek 2: Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti



Zdroj: Koubek, 2000

Cíl vzdělávání

Cílem vzdělávání je zajištění dosažení stanovených cílů organizace, za optimálního využití všech dostupných zdrojů, tedy pracovníků. Vzdělávání je investice do zaměstnanců k dosažení:

- lepších výkonů, co nejlepšímu využití jejich přirozených schopností a rozvinutí schopností;
- pomoci lidem v rozvoji a kariérním růstu;
- snížení potřebného času k zapracování na novém pracovním místě, či při přechodu na jinou pracovní pozici v jedné organizaci;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich konkurenceschopnosti na trhu práce, jak vnitropodnikovém tak vnějším;

- uspokojení vzdělávacích potřeb zaměstnanců.

Každá organizace by měla chápat, že zvyšování vzdělání pracovníků je na trhu velkou konkurenční výhodou. Firmy by měly investovat do vzdělávání, aby později nebyla ohrožena jejich existence. Vzdělávání musí být také relevantní v tom, že zajišťuje optimální množství vzdělávání v době, kdy je potřeba a hledí na návratnost této investice. (Armstrong, 2007)

Strategický přístup ke vzdělávání – Je nutné, aby vzdělávání bylo součástí procesu řízení. Manažeři by měli pravidelně u svých podřízených zkoumat jejich výkon a odhadnout potřebu vzdělávání a rozvoje.

Orientace na problém – Plánování vzdělávání musí být orientováno na problém. Buď na negativní problém, tedy nedostatky ve vzdělání, nebo na pozitivní problém, tedy neuspokojenou potřebu vzdělávání pracovníka.

Vzdělávání orientované na výkon – *Filozofie vzdělávání na výkon znamená specificky a konkrétně provázat vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníka, například v souvislosti se zaváděním nového výrobku, postupu nebo systému³.*

Trvalý rozvoj – Není žádoucí, aby firmy poskytovaly vzdělávání pouze při nástupu do zaměstnání nebo při zvláštních příležitostech. Měly by brát rozvoj jako nepřetržitý proces, během celé doby trvání kariéry pracovníka. (Armstrong, 1999)

Výhody vzdělávání

pokud je vzdělávání prováděno efektivně, může mít velmi kladné výsledky. Mezi ně mimo jiné patří:

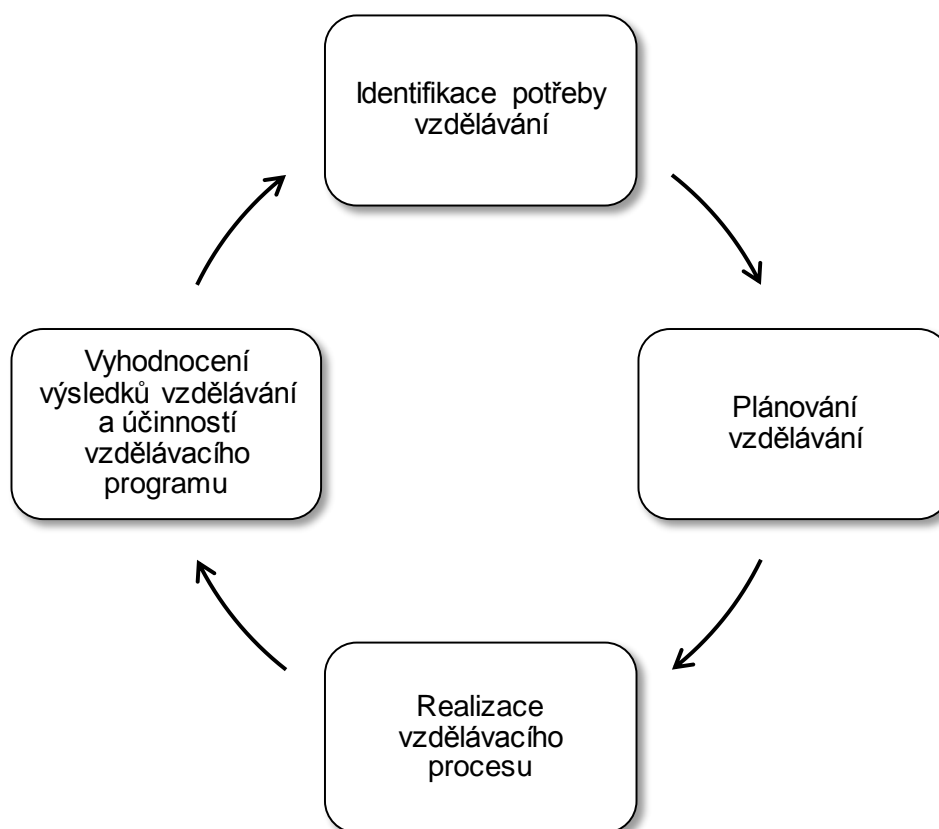
- minimalizace nákladů na získání dovedností a schopností;
- zvýšení kvalifikace a flexibility zaměstnanců, tím i usnadnit řízení změn;
- zvýšení oddanosti zaměstnance podniku tím, že podporuje jejich ztotožnění s cíli organizace;
- pomoci při tvorbě pozitivní kultury v organizaci;
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb. (Armstrong, 1999)

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. (2007). str. 535

Systematické vzdělávání

Dobře zorganizované systematické vzdělávání je neefektivnějším vzděláváním. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání pracovníků, sledující cíle, strategie vzdělávání a rozvoje, opírající se o pečlivě vytvořené organizační institucionální předpoklady vzdělávání⁴. Jimi se rozumí pracovníci či skupiny pracovníků (často i externí odborníci), kteří zajišťují vzdělávací akce a jejich odbornou stránku. Důležité je zajištění vhodných podmínek pro vzdělávání a speciálních i standardních vzdělávacích programů. Pokud organizace nemá pro vzdělávání vhodné vlastní podmínky, vybavení nebo specialisty, je třeba zajistit externí zdroje. Cyklus systematického vzdělávání pracovníků má čtyři fáze. (Koubek, 2003)

Obrázek 3: Cyklus vzdělávání



Zdroj: Horník, 2007

⁴ KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství. (2000). str. 321

Dle Koubka (1995) jsou výhody systematického vzdělávání následující:

- neustále organizaci dodává patřičně odborně připravené pracovníky;
- umožňuje průběžné doplňování znalostí a schopností pracovníků, na základě specifických požadavků organizace;
- soustavně zlepšuje dovednosti, schopnosti, znalosti, kvalifikaci i osobnost pracovníka;
- vede ke zlepšení pracovních a mezilidských vztahů, zvyšuje jejich motivovanost;
- jeden z nejefektivnějších způsobů pokrývání dodatečné potřeby pracovních sil;
- usnadňuje kariérní postup zaměstnanců a umožňuje jejich rozvoj;
- nižší náklady na vzdělávání jednoho pracovníka než při jiném způsobu vzdělávání;
- zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce;
- zvyšuje sociální jistoty pracovníkům;
- ve fázi hodnocení umožňuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu.

2.2 Identifikace potřeb vzdělávání

Identifikace vzdělávacích potřeb je velmi obtížná už jen z toho důvodu, že je obtížně identifikovatelné vzdělání a kvalifikace zaměstnanců a také soulad mezi požadavky jednotlivých pracovních míst a schopnostmi pracovníka.

K čemu slouží analýza vzdělávacích potřeb:

- zjištění odchylky současného výkonu od výkonu, kterého by zaměstnanci měli dosahovat, ke stanovení metod a forem učení, které by snížily či odstranily nedostatky,
- popisu pracovních míst a stanovení úkolů a procesů připadající na zaměstnancké pozice a stanovení požadavků na vzdělání pro tyto pozice,
- identifikaci silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení týmů a pracovníků.

Organizace musí analyzovat i individuální potřeby a přání vzdělávání, pro spokojenost zaměstnanců a také vzdělávání pro budoucí očekávání jako je plánovaný profesní a kariérní růst. (Koubek, 2000)

Možnosti identifikace potřeb vzdělávání

Potřeby identifikujeme ze dvou hledisek:

- dle strategie podniku, kde se momentálně nacházíme a kam směřujeme;
- *jaké máme lidi a jaké potřebujeme, abychom naplnili obchodní strategii*⁵.

Dle Koubka (1995), se pro identifikaci analyzují tři skupiny údajů:

- **Celopodnikové údaje** – údaje o podniku, jeho struktuře, výrobním programu, finančních a lidských zdrojích, o trhu na kterém podnik působí, technice a technologii působící ve firmě apod. Zde jsou důležité údaje o počtu a struktuře pracovníků.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst** – specifikace pracovních míst, požadavky na pracovníka, informace o budoucích změnách pracovních míst, s tím souvisí i potřebné vzdělávání pracovníků, informace o stylu vedení apod.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – záznamy hodnocení pracovníka, dosažené vzdělání, kvalifikace, výsledky testů a pohovorů apod.

Na základě těchto zjištěných údajů je analyzována potřeba vzdělávání za použití metod:

- Dotazníkové šetření či jiný průzkum.
- Analýza informací získaných od vedoucích pracovníků o jejich podřízených. Tato metoda je v praxi často využívána.
- Zkoumání pracovních výkonů pracovníků.
- Materiály pravidelného hodnocení pracovníků. Čím jsou materiály hodnocení pracovníků podrobnější, tím lépe se dají identifikovat potřeby vzdělávání.
- Monitorování výsledků z porad a diskusí týkající se současných pracovních problémů. (Koubek, 1995)

V České republice se na rozdíl od ostatních zemí relativně málo přihlíží na požadavky samotných pracovníků. Nejčastěji se využívají požadavky bezprostředních nadřízených a požadavky samotných pracovníků jsou bohužel až na posledním místě.

Výsledkem identifikace by měly být odpovědi na otázky: kdo by měl být vzděláván a co by mělo být předmětem vzdělávání (Koubek, 2000)

⁵ HORNÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. (2007). str 136

2.3 Plánování vzdělávání

Po provedení identifikace vzdělávacích potřeb, může podnik přejít k plánování. Ke tvorbě efektivního vzdělávacího plánu je však zapotřebí identifikovat několik dalších oblastí, které jsou pro plán nezbytné.

Cíle

Jasně definované konkrétní cíle vzdělávacího programu. Jakého chování má být u pracovníka dosaženo po ukončení vzdělávání. Co nového musí pracovník umět, aby byla odstraněna mezera mezi současnými znalostmi a potřebnými znalostmi. Cíle musí být jasně ohraničené.

Finanční náklady

I když je vzdělávání považováno za nejdůležitější z personálních činností, je potřeba, aby vzdělávací plán korespondoval s finančními možnostmi podniku. Při nedostatku financí je nutné vyhodnotit, které vzdělávání je opravdu nezbytné a vybrat takové formy vzdělávání, které nebudou zbytečně finančně zatěžovat organizaci.

Obsah

Obsah vzdělávacího programu je tvořen na základě analýzy vzdělávacích potřeb. Teprve až podnik zjistí, jaké mezery a nedostatky mají jeho zaměstnanci, může být zahájena tvorba obsahu vzdělávacích aktivit. Obsah musí plně korespondovat s cíli, kterých má být vzděláváním dosaženo.

Délka vzdělávání

Jasně stanovený termín zahájení a ukončení vzdělávacích aktivit. Délka souvisí s obsahem. Dle velikosti obsahu a náročnosti učiva, může podnik stanovit délku, po kterou bude vzdělávání probíhat. Je však potřeba zvážit různé způsoby, kterými je možné vzdělávání urychlit. Například za použití počítačů a dalších moderních technologií. (Koubek, 2000)

Kde bude vzdělávání probíhat

Jsou zde tři možnosti: na pracovišti při výkonu práce; v podniku mimo výkon práce a mimo podnik.

Na pracovišti při výkonu práce – tento typ vzdělávání probíhá v podniku přímo při výkonu práce. Vzdělávání je prováděno manažery, vedoucími pracovníky nebo školiteli. Patří sem také individuální či skupinové pověření úkolem. Jedinci pracují, učí se a rozvíjí svou osobnost současně. Většina vzdělávání při výkonu práce je součástí každodenních úkolů a kontaktů. Probíhá tedy obvykle přirozeně, i když není tak efektivní jako plánované vzdělávání. Důležité je poskytnout manažerům a vedoucím pracovníkům výcvik, pro efektivní vzdělávání svých podřízených.

V podniku mimo pracoviště – může se odehrávat ve zvláštních zařízeních, která jsou v podniku budována pro účely vzdělávání. To probíhá pod školenými školiteli a jedná se o nejlepší způsob získávání pokročilejších znalostí v oblasti, kterou je nutno vzdělávat. Zde je možné poměrně rychlé a hospodárné osvojení znalostí. Hlavní nevýhodou je přechod školeného z kurzu na pracovní pozici, kde musí uplatnit své dovednosti získané při školení. Ve školicích kurzech se zaměstnanci často setkávají s abstraktními pojmy, ale na svém pracovním místě již nejsou chráněni před realitou uspěchaného prostředí. Pro zaměstnance je tedy často těžké přechod zvládat, zvláště pak pro nově školené manažery. Koncepce „učení se v praxi při konkrétní činnosti“ má za úkol tento negativní dopad zmírnit.

Vzdělávání mimo podnik – je efektivní zvláště v oblasti vzdělávání pro manažery a vedoucí pracovníky a pro pracovníky s technickými a sociálními znalostmi a dovednostmi. Používá se tam, kde je pro firmu neekonomické a neefektivní zajišťovat vzdělávání vlastními silami. Externí vzdělávání by již mělo obsahovat vysoce specializované znalosti a pokročilé dovednosti. Nevýhoda těchto kurzů je především rychlá ztráta získaných znalostí, pokud nejsou okamžitě využívány. Také je pro podnik obtížné vybrat z velkého množství nabízených kurzů na trhu.

Tvorba vzdělávacího programu

Jestliže je stanoven cíl a další aspekty potřebné pro tvorbu plánu, může podnik vytvořit vzdělávací program, ve kterém budou rozpracovány důležité informace o samotném průběhu vzdělávání. Je potřeba zde správně zkombinovat vzdělávání při výkonu práce a ostatní formy vzdělávání. Je nutné klást důraz na uplatnění získaného vzdělávání v praxi, tudíž by externí kurzy měly být chápány spíše jen jako doplňkové a hlavní roli by zde mělo hrát vzdělávání při výkonu práce. Podnik musí zajistit, aby vzdělávání nijak významně neovlivnilo práci v organizaci. Vzdělávání musí být v souladu

s časovými a finančními možnostmi a také s firemní kulturou. Jedině tak bude efektivní. (Armstrong, 1995; Barták 2007)

2.4 Realizace vzdělávacího procesu

Přístup ke vzdělávání

Podnikové vzdělávání, je v poslední době považováno za nejvýznamnější oblast personální činnosti. Požadavky na vzdělání se v moderní společnosti neustále mění a zvyšují. Vzdělávání se tedy stává celoživotním procesem a v tomto procesu hraje významnou roli organizace a její přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců. Pro podnik je nejdůležitější, aby pracovní síla byla schopná pružně reagovat na změny a aby dynamika rozvoje pracovníků byla vždy v souladu s dynamikou rozvoje firmy. Jelikož jsou neustále zlepšovány technologie a firmy rostou, je hlavním cílem vzdělávání flexibilita v rámci pracovního místa. Důležité je však také zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň z části zvládali vykonávat práci na jiných pracovních místech. Zde přichází v úvahu rekvalifikace, při níž dochází k přeškolení pracovníka na novou, potřebnější pozici.

Podnik vždy nezískává pracovníky, kteří jsou okamžitě připraveni a schopni vykonávat svou práci. Naopak je nutné nové pracovníky doškolovat a adaptovat je na podnikové procesy a mechanismus. Firma musí přizpůsobit pracovní schopnosti nových pracovníků technickému, technologickému a podnikovému stylu práce. Této fázi se říká orientace.

Vzdělávání zahrnuje formování osobnosti a sociálních vlastností pracovníka. Formování pracovního chování, které hraje důležitou roli v mezilidských vztazích, ale také hodnot, potřeb, zájmů a postojů.

Podnikové vzdělávání pracovníků je tedy velice rozsáhlá personální činnost, která má významné vazby na ostatní personální činnosti. (Koubek, 1997)

Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze zařadit do dvou velkých skupin:

- 1. Vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**
- 2. Vzdělávání mimo pracoviště**

1. Vzdělávání na pracovišti („on the job“)

Výhody vzdělávání na pracovišti:

- je levné, i když hrozbou je snížení pracovního výkonu školitele, který se během své práce musí věnovat školenému pracovníkovi;
- je individuální, tudíž jeho průběh a rychlost mohou být přizpůsobeny schopnostem školeného pracovníka;
- pro školeného je snazší než jiné typy vzdělávání, protože přináší informace názornou formou během výkonu práce. Školený má možnost sám si práci vyzkoušet a tím dochází k efektivnějšímu vzdělávání;
- při vzdělávání na pracovišti je zacházeno s konkrétní podnikovou technikou a podnikovými postupy.

Nevýhody vzdělávání na pracovišti při výkonu práce:

- v podniku nejsou vždy k dispozici vhodní školitelé, zvláště pak, když jde o školení zaměřené na seznamování s novou technikou;
- ne vždy je vzdělávání prováděno v klidných a ničím nerušených podmínkách;
- je těžké najít školitele z řad běžných pracovníků, který nebude příliš vytížen a bude mít čas věnovat se školenému;
- práce, kterou školitel nestihne, přechází na ostatní pracovníky, to se většinou nesetkává s kladnými ohlasy. (Koubek, 2003)

Instruktaž při výkonu práce

Jde o nejčastěji používanou metodu a o nejjednodušší způsob zaškolení nového zaměstnance. Jedná se o princip, kdy nadřízený či školitel předvede pracovní postup a zaměstnanec ho pozoruje a napodobuje, čímž dochází k jeho osvojení.

Výhody: metoda umožňuje rychlý zácvik. Vzniká zde spolupráce a pozitivní vztah mezi spolupracovníky či mezi školeným pracovníkem a jeho nadřízeným.

Nevýhody: umožňuje školení pouze u jednodušších pracovních postupů. Školení většinou probíhá v hlučnějším a rušivém prostředí. Je zde tlak pracovních úkolů.

Coaching

Jde o dlouhodobější zaškolování, vysvětlování, instruování a sdělování podmínek. Choaching zahrnuje také pravidelnou kontrolu pracovního výkonu školitelem či vedoucím pracovníkem.

Výhody: školený pracovník je pravidelně informován o hodnocení práce. Je zde umožněna úzká spolupráce obou stran, zlepšuje komunikaci obou stran a utváří možnost stanovit cíle pracovníkovi kariéry.

Nevýhody: coaching také probíhá pod tlakem pracovních úkolů, v rušivém a hlučném prostředí. Vzdělávání může být rozkouskované.

Mentoring

Je obdobou coachingu. Školený pracovník má již určitou zodpovědnost a iniciativu. Pracovník si sám vybírá mentora (rádce), který mu radí, stimuluje ho a usměrňuje.

Výhody: jsou obdobné jako u coachingu, mentoring však obsahuje i prvek vlastní iniciativy, volby vzoru a neformální vztah. Mentoring je hodnocen příznivěji než coaching.

Nevýhody: obdobné jako u coachingu, je zde však navíc nebezpečí výběru nevhodného mentora.

Counselling

Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování. Není zde jednosměrný vztah mezi školeným a školitelem či nadřízeným a podřízeným.

Výhody: školený pracovník se vyjadřuje ke všem problémům práce a tím vnáší do procesu iniciativu a vlastní aktivitu. Dává najevo své návrhy. Mezi školitelem a školeným vzniká zpětná vazba. Výhodné je to i pro nadřízeného (školitele), který si sám upevňuje znalosti v oblasti práce s lidmi.

Nevýhody: tato metoda je časově poměrně náročná a může dojít k nedostatku času na plnění pracovních úkolů.

Asistování

Často používaná metoda vzdělávání. Nový školený pracovník asistuje zkušenému pracovníkovi při plnění běžných pracovních úkonů, pomáhá mu a učí se od něj pracovní postupy. S postupem času je více zapojován do práce a po získání všech potřebných znalostí, kdy je schopen vykonávat práci zcela samostatně, vykonává práci sám.

Výhody: využití jak při výchově řídicích pracovníků tak ve výrobě.

Nevýhody: školený dostává informace pouze z jednoho zdroje, může se tedy přiučit i nežádoucím pracovním návykům. Napodobování může také oslabovat vlastní tvůrčí myšlení. Je časově náročná.

Pověření úkolem

Navazuje na metodu asistování. Je její konečnou fází. Školený pracovník je pověřen svým nadřízeným nebo školitelem ke splnění určitého úkolu. Má vytvořeny všechny potřebné podmínky pro splnění úkolu a je vybaven potřebnými kompetencemi.

Výhody: vychovává k samostatnosti a podněcuje tvůrčí myšlení. Pracovník má možnost vyzkoušet si své dovednosti a je více motivován.

Nevýhody: je zde riziko nesplnění úkolu či dopuštění se nějaké chyby. Při neúspěchu může být narušena důvěra nadřízeného.

Rotace práce

Pracovník je pověřován různými úkoly vždy na různých pracovištích a po určité u dobu. Rotace práce je také používána k odstranění jednosměrného zatížení organismu a ke zmírnění monotónnosti práce. Pro vzdělávací účely je však používána jen jako nástroj vzdělávání řídicích pracovníků.

Výhody: pracovník poznává podrobněji úkoly a procesy v podniku, vznikají nové vztahy a zvyšuje se flexibilita školeného zaměstnance. Nadřízeným je umožněno otestovat si znalosti a schopnosti pracovníka.

Nevýhody: pracovník nemusí vždy uspět na všech místech a splnit stoprocentně všechny úkoly. To může snížit jeho sebevědomí a nadřízený může neúspěch promítnout do jeho hodnocení.

Pracovní porady

Jsou velmi často využívány a pracovníci se na nich seznamují s problémy celé organizace a ne jen svého pracoviště.

Výhody: prostor k projevení vlastních názorů a postojů. Výměna zkušeností, zvyšování informovanosti a utužování kolektivu. Neformální metoda, při které mohou vznikat také funkční konflikty a pozitivně tak přispívá k rozšiřování znalostí nových zaměstnanců.

Nevýhody: časové rozvržení porad tak, aby byli všichni pracovníci schopni se účastnit. Porady konané v pracovní době zkracují dobu určenou k výkonu práce. Porady pořádané mimo pracovní dobu jsou přijímány neochotně a objevuje se snaha o maximální zkrácení doby jejich trvání. (Koubek, 1995)

2. Vzdělávání mimo pracoviště („off the job“)

Tato skupina metod je považována za výhodnější pro řídicí pracovníky, na rozdíl od první skupiny, která se hodí více pro dělnické pozice. Vzdělávání mimo pracoviště znamená vzdělávání v organizaci (mimo pracovní místo), nebo vzdělávání zcela mimo organizaci, převážně ve školících institucích. Je zde kladen velký důraz na rozvoj jak znalostí, tak dovedností.

Výhody vzdělávání mimo pracoviště:

- kurzy jsou vedeny zkušenými odborníky;
- účastníkům jsou poskytovány nejnovější informace, znalosti a dovednosti;
- jsou také seznámeni s nejnovějšími stroji, postupy a zařízeními;
- díky pracovníkům, kteří prošli těmito kurzy, jsou do podniku přinášeny nové myšlenky a přístupy;
- možnost vyměnit si názory, myšlenky a nápady se zaměstnanci jiných podniků.

Nevýhody vzdělávání mimo pracoviště:

- externí vzdělávání je drahé. Vyskytují se zde náklady navíc například na ubytování, stravu, náhrady cestovného, ztráty fondu pracovní doby apod.;
- někdy je obtížně aplikovatelné na konkrétní technologii v daném podniku. Vzdělávání je prováděno na technologiích, které má k dispozici školící firma;
- bývá spíše teoretické;
- je obtížné najít kurzy, které by dostatečně vyhovovaly potřebám firmy;
- v nepřítomnosti školených pracovníků mohou nastat problémy, které bez nich nejdou vyřešit (zejména v případě klíčových pracovníků). (Koubek, 2003)

Přednáška

Je zaměřená na zprostředkování faktických informací.

Výhody: tato metoda není náročná na vybavení. Rychlost přenosu informací.

Nevýhody: jednostranný tok informací. Informace jsou přijímány pasivně, nedochází k procvičování získaných znalostí.

Přednáška se skupinovou diskusí (seminář)

Stejně jako samotná přednáška i tato metoda zprostředkovává informace a znalosti.

Výhody: prostor pro diskusi, během níž se mohou objevovat nové poznatky, nápady a řešení. Aktivní účast školených.

Nevýhody: tento typ školení vyžaduje pečlivější přípravu a dohled.

Demonstrování

Tato metoda klade důraz na praktické využití znalostí a také se více orientuje na dovednosti, oproti ostatním metodám. Patří sem předvádění úkonů názorným způsobem, předvádění pracovních postupů, obsluha strojů apod. Díky tomu dochází ke snazšímu zapamatování.

Výhody: školení pracovníci mají možnost vyzkoušet si úkoly v bezpečném prostředí bez rizik.

Nevýhody: při školení dochází ke zjednodušení řešených problémů, oproti skutečným problémům, které pracovníci musí řešit na pracovišti.

Případová studie

Patří mezi velmi oblíbené školicí metody. Využívá se zejména při školení manažerů a kreativních pracovníků. Školeným zaměstnancům je demonstrován určitý smyšlený problém a ti mají za úkol problém analyzovat a navrhnout jeho řešení. Případové studie mají několik variant.

Výhody: pomáhají rozvíjet samostatnost a tvůrčí myšlení.

Nevýhody: vysoké požadavky na přípravu, ale také na školitele.

Workshop

Je variantou případových studií. Problémy jsou zde řešeny skupinově.

Výhody: podporuje týmovou práci. Možnost kombinovat nápady účastníků a čerpat tak z více zdrojů pro dosažení efektivnějšího řešení.

Nevýhody: totožné jako u případových studií.

Brainstorming

Je také variantou případových studií. Problém je řešen skupinou lidí, z nichž každý má za úkol navrhnout své řešení problému. Následně, na základě všech návrhů, probíhá diskuze a formuje se nejlepší možná varianta.

Simulace

Je metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníkům školení je prezentován podrobný scénář situace obsahující určité problémy. Na základě scénáře mají školení pracovníci učinit řadu rozhodnutí o běžných situacích vyskytujících se ve vedoucích funkcích. Začíná se jednoduššími problémy a postupně se přistupuje ke složitým.

Výhody: podpora schopnosti vyjednávání a samostatného rozhodování.

Nevýhody: metoda je náročná na přípravu a také na usměrňování během školení.

Hraní rolí

Metoda orientovaná hlavně na rozvoj praktických schopností. Od účastníků je vyžadována značná aktivita, samostatnost a kreativita. Účastníkům je přidělena role, kterou dle povahy scénáře více či méně dotvářejí sami. Vždy je zde řešena konkrétní situace, musí být tedy zachována míra autenticity se scénářem. Využívá se spíše u vedoucích pracovníků.

Výhody: účastníci se zde učí samostatně myslet, reagovat a zvládat své emoce.

Nevýhody: vyžaduje pečlivou přípravu a stejně jako u simulace či případové studie, jsou zde kladeny vysoké nároky na školitele.

Assessment centrum

Neboli diagnosticko-výcvikový program. Moderní a vysoce hodnocená metoda výběru, ale i vzdělávání manažerů. Školená osoba má za úkol plnit různé úkoly a řešit situace, které se objevují v běžném pracovním dni manažera. Úkoly jsou generovány počítačem a lze měnit jejich pořadí pro zvyšování stresu. Reakce jsou většinou hodnoceny počítačem, případně již existují vypracovaná vhodná řešení.

Výhody: tato metoda je velmi účinná. Školený se učí zvládat stres, jednat s lidmi, brát odpovědnost za svá rozhodnutí a osvojuje si nejen znalosti ale i manažerské dovednosti.

Nevýhody: velmi náročné na přípravu a vybavení.

Školení hrou (outdoor training)

Jde o hry, které hrají manažeři. Plní při nich různé úkoly a učí se manažerským dovednostem. Například umění koordinovat činnost, komunikace se spolupracovníky, hledání optimálního řešení, vést lidi a pověřovat je úkoly, umění orientace a mnohé další. Hry probíhají buď ve volné přírodě, v tělocvičně nebo v učebně. Některé zahraniční univerzity mají pro tento účel zbudované speciální areály. Úkoly mají podobu pohybové aktivity nebo hry. Řeší se kolektivně a vedení se ujímá jeden z účastníků spontánně nebo je vedením pověřen. Po skončení hry se rekapituluje, jaké manažerské dovednosti byly ke splnění potřeba a co se dalo udělat lépe.

Výhody: účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem, rozpoznávat tyto dovednosti a identifikovat situace, při kterých měli možnost je využít. Jde o propojení zábavy, pohybové aktivity a velmi efektivního vzdělávání.

Nevýhody: někdy bývá obtížné, překonat neochotu manažerů hrát si, neochotu pohybové aktivity či strach ze zesměšnění. Jde o metodu náročnou na přípravu. (Koubek, 1995)

Při výběru vzdělávacích metod působí mnoho faktorů jako například:

- zda je vzdělávání zaměřeno na znalosti, dovednosti nebo osobnost;
- intelektuální úroveň vzdělávaných jedinců;
- motivaci k učení, schopnost učit se a dosavadní znalosti a dovednosti;
- odborná úroveň a způsobilost vzdělavatelů, jejich pedagogické schopnosti a motivace vzdělávat jiné;
- čas, který má organizace pro vzdělávání k dispozici;
- objem nákladů, které organizace může vynaložit na vzdělávání;
- důraz, který organizace klade na vzdělávání. (Koubek, 2003)

2.5 Vyhodnocení výsledků vzdělávání

Vzdělání a kvalifikace jsou velmi těžko měřitelné a úroveň jejich změny lze zjistit jen nepřímou. Je však více možností, jak tyto změny zjistit a nejčastěji jsou používány:

Vytvoření vstupního a výstupního testu. Tvorba testů je však velmi obtížná. Výsledky testů také mohou být ovlivněny momentálním rozpoložením testovaného zaměstnance a

okolnostmi. Dalším negativem je, že při porovnávání vstupního a výstupního testu, jsou všechny kladné posuny přisuzovány skutečnému vzdělávání, ale s negativními posuny hodnotitelé mnohdy nepracují. Jako kontrolní test je někdy používán test jedinců, kteří se vzdělávání neúčastní.

Monitorování vzdělávacího procesu. Tedy hodnocení průběhu vzdělávání, školitele, vhodnosti vzdělávání a výběru vzdělávacích metod. Tento způsob hodnocení ovšem bývá velmi subjektivní, jelikož hodnotitel má sklony k tomu, aby kladně hodnotil metody, které on sám preferuje a považuje za nejlepší.

Hodnocení od vzdělávaných účastníků. Tento typ hodnocení může být také velmi subjektivní. Z praxe je známo, že pracovníci hodnotí kladně takové metody, při kterých od nich není vyžadováno přílišné úsilí a aktivní účast. Také jsou velmi kladně hodnoceny zábavné formy vzdělávání.

Hodnocení nadřízeným. Zde jsou klíčové schopnosti nadřízeného rozpoznat změny. Je ovšem nemožné, aby nadřízený neustále sledoval změny v chování a znalostech podřízeného, často ani nebývá informován o průběhu všech vzdělávacích aktivit, kterých se jeho podřízený účastní. Jeho poznatky jsou také silně ovlivněny osobnostmi jedinců. Pokud je nadřízený zároveň i vzdělavatel, ztrácí takové hodnocení smysl.

Hodnocení výsledků vzdělávání pomocí kvantitativních ukazatelů. Hodnocení pomocí výsledků jako například poklesu zmetkovitosti, poklesu nákladů, hospodaření s materiálem, zvýšení produktivity práce, zvýšení odbytu a podobně, je pro firmu velice problematické. Obtížné je především dát do souvislosti změny v chování jedinců (například změna schopnosti vést pracovníky, řešit problémy, organizovat práci atd.) s kvantitativními ukazateli.

System hodnocení je pro podnik velmi obtížný proces, proto dochází k rozčlenění vzdělávacího procesu na menší procesy a jejich následné hodnocení.

- Hodnotí se, zda při vzdělávání byly použity vhodné metody, nástroje, vybavení, časový plán či obsahová stránka vzdělávání. Hodnocení je prováděno experty, někdy se ale do hodnocení zapojí samotní účastníci vzdělávání a to například pomocí dotazníků.
- Zkoumá se odezva, názory, dojmy a postoje samotných účastníků. K tomuto účelu jsou opět použity dotazníky, nebo formální i neformální rozhovor s účastníkem.

- Zkoumá se, do jaké míry si účastníci osvojili znalosti a dovednosti. Zpravidla jsou účastníci testováni bezprostředně po ukončení vzdělávání, nebo se používá ukázka práce.
- Zkoumá se změna chování pracovníků při výkonu práce a do jaké míry uplatňují nové znalosti a dovednosti v pracovním procesu. Je však důležité vědět, že změny se nemusí projevit okamžitě, zvláště pokud jde o řídicí pracovníky. K tomu to účelu je využívám dotazník či formální a neformální pohovor, nebo zpráva bezprostředního nadřízeného. (Koubek, 2000)

Zkoumání dopadů vzdělávání je tedy těžko měřitelné a ke každému pracovnímu místu by mělo být přistupováno jinak. Například na pracovnících, kteří plní jednoduché úkoly, se nové schopnosti projeví podstatně rychleji, než u manažerských funkcí, kde změny přicházejí pozvolna. S tím souvisí otázka, zda vzdělávání hodnotit ihned po skončení, nebo s určitým časovým odstupem a jaký by tento odstup měl být. Výsledek vzdělávání je také z velké části ovlivněn tím, jak jsou pracovníci motivováni ke vzdělávání, jak ke vzdělávání přistupuje podnik, jestli mají zaměstnanci možnost uplatnit své nové znalosti, jaké je v organizaci klima, jak dokáže využívat pracovní dobu a kvalifikaci pracovníků a jak jsou pracovníci kontrolováni.

3 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem práce s názvem Vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku je analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci, konkrétně ve společnosti ČEVAK a.s. Dále analýza vzdělávacích aktivit, návrhy změn a doporučení pro zlepšení řízení v oblasti vzdělávání. Dalším cílem práce je zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem vzdělávání.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou stěžejních částí. První část je literární přehled. V této části je rozpracováno téma vzdělávání v podnicích z odborných literatur, a to od českých i zahraničních autorů. V práci jsou také použity internetové zdroje, ovšem jen v praktické části. Literární přehled se zabývá všeobecnou problematikou vzdělávání v podnicích, metodami vzdělávání a systematickým přístupem ke vzdělávání, podle kterého je členěna i praktická část bakalářské práce.

Druhá část je vlastní práce. Zde je představena společnost, ve které byl výzkum prováděn, její historie a pole působnosti. Dále je zde analyzován systém vzdělávání ve společnosti, základní členění vzdělávacích aktivit a firemní počítačový program, který slouží pro účely vzdělávání. Praktická část je členěna dle systematického přístupu ke vzdělávání. Obsahuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávacího procesu a hodnocení.

Ke zjištění systému vzdělávání byla použita metoda strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení, dále s vedoucím pracovníkem jednoho z úseků a s jedním ze zakládajících členů společnosti.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání bylo použito dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili především THP pracovníci a manažeři. Kvůli rozsáhlosti společnosti, bylo dotazníkové šetření provedeno pouze v hlavním sídle společnosti zde v Českých Budějovicích, kde sídlí většina THP pracovníků a vedení společnosti. Dotazník byl mezi zaměstnance rozeslán v elektronické podobě a obsahoval 16 otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním.

Na základě analýzy vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s., byla navržena doporučení a návrhy změn, které by mohly vést ke zlepšení systému vzdělávání.

Podklady pro tvorbu bakalářské práce byly získány také z poskytnutých vnitropodnikových dat.

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost nese jméno ČEVAK a.s. Byla založena 1.5.1994 a její hlavní sídlo se nachází v Českých Budějovicích, konkrétně v ulici Severní 8/2264. Společnost spadá pod nadnárodní koncern ENERGIE AG BOHEMIA s.r.o. (cevak.cz)

Činnost společnosti ČEVAK a.s.

Hlavní činností společnosti je provozování vodohospodářského majetku, především úpraven pitné vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod. V roce 2014 zajišťovala dodávky pitné vody a odvádění odpadních vod pro 522 962 obyvatel Jihočeského kraje a částí krajů Vysočina a Plzeňského. Délka vodovodních sítí činí celkem 4 658 km a zajišťuje 191 čistíren odpadních vod a 156 úpraven vod.

Odvádění a čištění odpadních vod

zahrnuje čištění kanalizačních řadů a přípojek a monitorování jejich stavů. Dále čištění odpadních vod speciálními technologiemi. Kal separovaný od pitné vody je dále předáván oprávněným firmám. Ty jej využívají při rekultivacích, nebo jako suroviny do kompostu. Části kalu putují k největšímu tuzemskému producentovi žížal Dendrobaena veneta, které kal dále zpracovávají na kvalitní hnojivo.

za poloviční cenu, navíc pan Ing. Kratochvíl přinášel nové technologie a nápady, které byly velmi zajímavé.

Obce tedy chtěly postavit nové čistírny, s novými technologiemi od nových lidí, které jim ovšem jejich dosavadní provozovatel JIVAK a.s. odmítal provozovat. Okolnosti trhu tehdy zadávaly velmi příznivé podmínky pro rozvoj nové vodárenské společnosti. A právě pro tyto malé obce a podokresní města vznikla firma 1. Jihočeská Vodohospodářská Společnost (1.JVS a.s.). Prvními zákazníky nové společnosti se staly Horažďovice, Černá v Pošumaví a Lipno nad Vltavou. Začátky ovšem pro společnost nebyly jednoduché, potýkala se především s nedostatkem kapitálu a technického vybavení. Firma však měla dobré zaměstnance pod vedením RNDr. Karla Karase. Ti měli vysoké pracovní nasazení, odbornost, zdravý rozum a chuť podílet se na něčem novém.

1.JVS získala na provozování malá města a obce, kterých se JIVAK a.s. rád zbavoval, jelikož pro něj byly ztrátové, a začala pomýšlet na provoz Českých Budějovic. Město České Budějovice vyhlásilo výběrové řízení na provozování vodovodů a kanalizací a po velmi usilovné snaze zakladatelů 1.JVS byla 1.2.1997 z vodovodu v Českých Budějovicích natočena první voda od provozovatele 1.JVS a.s. To znamenalo pro společnost bouřlivý rozvoj. Tímto krokem dokázala, že je v jejích silách provozovat nejen malé obce, ale také velká města. Spokojenost města s její činností vyústilo v rozšíření předmětu nájmu o Samsonovu kašnu na náměstí Přemysla Otakara II. a o všechny kašny a pítka ve městě.

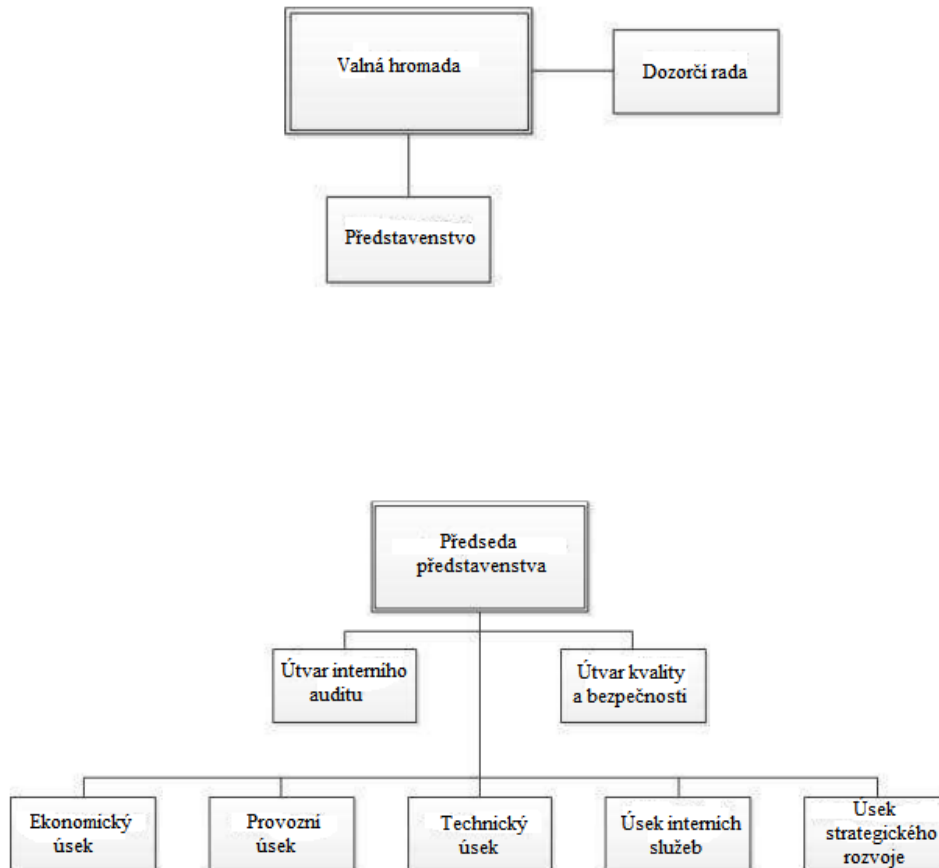
V březnu roku 1999 se 1.JVS a.s. stala součástí mezinárodní společnosti CTSE a.s, ta je dceřinou společností dvou nadnárodních vodohospodářských gigantů ze skupiny Vivendi a Bouyegues. Ty dohromady v roce 1999 zásobovaly vodou více než 110 miliónů lidí po celém světě. V té době byla 1.JVS a.s. největší vodohospodářskou společností v České republice, která nevznikla privatizací státních podniků.

Rok 2003 byl pro společnost dalším zlomovým rokem, kdy byla koupena rakouskou společností ENERGIE AG BOHEMIA, patřící pod skupinu ENERGIA AG Oberosterreich Business. Ta tehdy již vlastnila společnost JIVAK, s názvem Vodovody a Kanalizace Jižní Čechy (VAK a.s.) a nevyhnutelným krokem bylo sloučení trhu, které začalo roku 2009.

Fúze společností VAK a.s. a 1.JVS a.s. byla dokončena v roce 2010. Společnost VAK a.s. zanikla a 1.JVS a.s. se rozšířila a získala nové jméno ČEVAK a.s. Veškeré

vedení společnosti I.JVS bylo zachováno, stejně jako většina zaměstnanců. Sloučení bylo provedeno formou rozdělení odštěpením sloučením. Sloučením vznikla pátá největší vodárenská společnost v České republice.

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: Výroční zpráva ČEVAK a.s. 2014

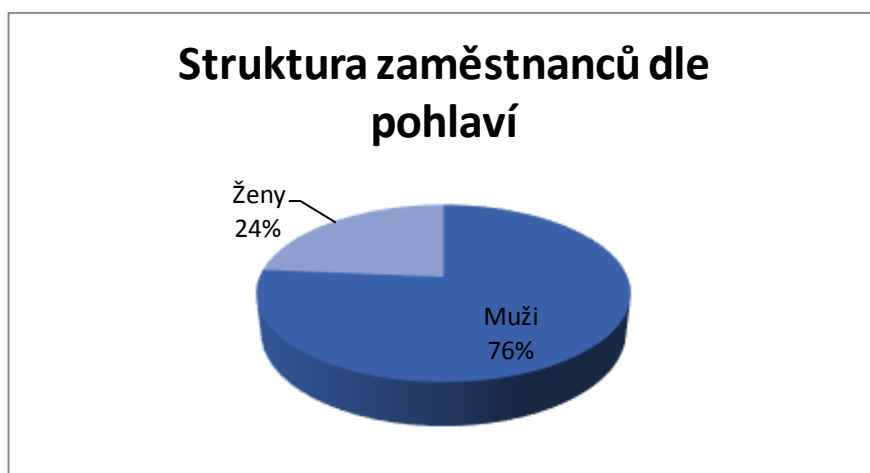
Personální oblast

Personální oddělení se ve společnosti nachází v ekonomickém úseku. Firma klade dlouhodobě důraz na vzdělávání zaměstnanců a to jak v odborné oblasti, tak v oblasti vedení a řízení lidí a komunikace. Ve společnosti je umožňována praxe studentům středních a vysokých škol se zaměřením na vodohospodářství. Existuje zde dlouhodobá spolupráce se středními odbornými učiteli v Českých Budějovicích a Písku. Učni z těchto škol mají možnost praxe na pracovištích, kde se postupně seznamují s činnostmi, které souvisejí s provozováním vodovodů a kanalizací. Cílem společnosti je vychovat si své budoucí zaměstnance.

Struktura zaměstnanců

V současnosti je ve společnosti zaměstnáno 858 zaměstnanců, z toho 655 mužů a 203 žen. Vysokoškolské vzdělání má zhruba 12% zaměstnanců, středoškolské 31% a vyučeno v oboru vodohospodářství či technických služeb je 57% pracovníků. Velký podíl mužů ve společnosti je zapříčiněn potřebou dělnických pracovních pozic. ČEVAK a.s. prodává služby, do kterých spadá také správa vodohospodářských sítí, která vyžaduje dělníky. Ženy jsou zaměstnány hlavně na kancelářských pozicích. Top management je složen především z mužů.

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vlastní práce

Graf 2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání



Zdroj: Vlastní práce

4.2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti

V bakalářské práci byla provedena analýzy systému vzdělávání dle systematického přístupu ke vzdělávání. V první fázi při identifikaci vzdělávacích potřeb, jsou ve společnosti ČEVAK a.s. vzdělávací aktivity rozděleny do několika kategorií.

Povinná (zákonná) školení

Na prvním místě jsou zákonná školení, která se musí provádět periodicky. Analýza potřeby zákonných školení se tedy odvíjí od legislativních požadavků jednotlivých školení. Každý rok jsou povinná (zákonná) školení plánována dle potřeb jejich obnovy. Při nástupu nových zaměstnanců jsou některá zákonná školení povinná pro všechny nové zaměstnance, dle povahy jejich pracovního zařazení.

Odborné vzdělávání

Firma ČEVAK a.s. prodává služby, proto je velmi důležité, aby byli zaměstnanci odborně připraveni a věděli důkladně vše o problematice, kterou se zabývají. Odborná školení jsou ve společnosti poskytována všem zaměstnancům a to periodicky, nebo na základně podnětu vedoucích zaměstnanců. THP pracovníci mají jiné druhy odborného školení než technický úsek. Vzdělávací aktivity se také odvíjí od nových technologií. Pokud společnost pořídí nové počítačové programy či technologie, pracovníci jsou na ně odborně zaškoleni. Dvakrát ročně se ve společnosti uskutečňuje pohovor mezi vedoucími zaměstnanci a personálním oddělením. Vedoucí zaměstnanci zde sdělují personálnímu oddělení své požadavky na odborné vzdělávání pro své podřízené.

Počítačové vzdělávání

Do této kategorie spadá pouze vzdělávání v programech Microsoft Office ve vnitropodnikovém vzdělávacím počítačovém programu XY. Toto vzdělávání může probíhat spontánně, neplánovaně a bez ohledu na potřeby vzdělávání. Podnět k počítačovému vzdělávání dávají také vedoucí pracovníci, nebo ho zaměstnanci provádějí sami. Počítačové vzdělávání se dovíjí od požadavků na jednotlivá pracovní místa a od požadavků samotných zaměstnanců na své znalosti.

Osobnostní vzdělávání (Soft skills)

Osobnostní vzdělávání neboli soft vzdělávání, je prováděno napříč celou organizací. Nárok na něj mají všichni zaměstnanci, ovšem THP pracovníci, pracovníci zákaznického centra a manažeři se ho účastní častěji. Školení se provádí periodicky a analýza je tvořena na základě podnětů od dvorního dodavatele (psychologa), nebo od vedoucích zaměstnanců, na základě podnětů od svých podřízených.

Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání je poskytováno manažerům a THP pracovníkům, kteří ho potřebují ke své práci. O jazykové kurzy si žádají zaměstnanci. Tato školení nejsou plně hrazena a jsou brána také jako forma benefitů.

4.3 Plánování vzdělávání ve společnosti

Plán školení

Vzdělávání je plánováno ve vnitropodnikovém počítačovém programu na podporu vzdělávání, který sleduje platnost všech vzdělávacích kurzů pro všechna oddělení a pracovníky. Plán je tvořen pouze pro potřeby personálního oddělení a zaměstnanci do něj nenahlíží. O následujícím školení se dozívají buď od svých vedoucích, či z počítačového programu XY

Vzdělávací plán je tvořen na rok dopředu a to vždy ke konci kalendářního roku, i když firma v účetnictví používá hospodářský rok, který začíná v říjnu. Vzdělávání je plánováno personálním oddělením a plán schvaluje vedení společnosti.

Plány se začínají tvořit u vedoucích jednotlivých úseků. Jejich podněty ke vzdělávání jsou pro firmu stěžejní, oni navrhuji, kteří zaměstnanci potřebují vzdělávací kurzy a jaké kurzy. Pro tyto účely jsou dělány dvakrát ročně rozhovory s vedoucími pracovníky. Ti sdělují personálnímu oddělení své požadavky na znalosti a dovednosti podřízených a personální oddělení následně posoudí, jestli se jedná o vzdělávání nad rámec zákonných školení či nad rámec periodických školení a zda takové vzdělávání zaměstnancům bude poskytnuto.

Plán jazykového vzdělávání je tvořen na základě požadavků samotných zaměstnanců. Jazykové vzdělávání je plánováno dle školního roku, jelikož vzdělávání probíhá v jazykových školách a probíhá celý školní rok.

Do plánu je zahrnuto i odborné vzdělávání, které si celý rok řídí každý vedoucí sám. Tato školení nejsou téměř limitována, pokud vedoucí požádá o odborné školení pracovníka, není zde limit, kolik odborných školení může jeden zaměstnanec absolvovat v jednom roce. Je na uvážení každého vedoucího, zda jeho podřízení potřebují odborné školení. Tato školení jsou pro firmu velmi důležitá, proto je na ně vyhrazena dostatečná část rozpočtu. Školení se limitují pouze tehdy, pokud začnou docházet finanční prostředky vyhrazené pro tento typ školení. Plán je tvořen na základě technických požadavků v odvětví a přírůstku nových technologií.

V plánu jsou zahrnuta také zákonná školení, která jsou plánována dle legislativních požadavků. Pro tento typ školení má firma vyhrazeno nejvíce finančních prostředků.

Osobnostní vzdělávání (Soft skills) je poskytnuto zaměstnancům vždy jen několikrát ročně (nejčastěji dvakrát až třikrát). Plán není pevně stanoven, pouze jsou pro potřeby tohoto vzdělávání vyhrazeny finance.

Finanční plánování

Tvoří se po vyhodnocení předchozího roku. Pro potřeby vzdělávání jsou ve společnosti vyhrazena procenta z oběhu mezd. Finanční plán se tvoří až po analýze vzdělávacích potřeb, je tvořen personálním oddělením. Plán vzdělávání a finanční rozpočet schvaluje předseda představenstva.

4.4 Realizace vzdělávání ve společnosti

V roce 2013 měla společnost ČEVAK a.s. možnost využít více než 500 tis. Kč z evropských fondů pro potřeby vzdělávání z projektu „vzdělávání SOVAK za účelem posílení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti členských organizací“. Projekt obsahoval všechny oblasti vzdělávání, jako jsou legislativa, počítačové kurzy, osobní vzdělávání a odborné vodohospodářské semináře. Společnost tedy měla možnost využít služby jiných lektorů a institucí a na základě porovnání bylo zjištěno, že interní zdroje a dosavadní dvorní dodavatelé vzdělávání společnosti jsou na velmi vysoké úrovni

Velká část vzdělávání probíhá formou seminářů a pracovních porad. V případě osobnostního vzdělávání a odborného vzdělávání jsou kurzy několikadenní (většinou dvoudenní). Několikadenní kurzy probíhají vždy ve firmou vybraném penzionu a mají za

úkolem nejen vzdělávat, ale také zlepšovat kolektiv. Veškeré vzdělávání probíhá interně, od firemních školitelů, či externě. Ve společnosti je vzdělávání rozděleno do pěti kategorií:

- 1) Povinná školení (zákonná),
- 2) Odborné vzdělávání,
- 3) Počítačové vzdělávání,
- 4) Osobnostní vzdělávání (Soft skills),
- 5) Jazykové vzdělávání.

Jedním ze způsobů vzdělávání jsou **halové kanceláře**. Halové kanceláře jsou v celé společnosti pro všechny THP zaměstnance, pouze top management má kanceláře soukromé. V jedné halové kanceláři se obvykle nachází cca 20 zaměstnanců a v kanceláři je vždy také vedoucí oddělení a vedoucí úseku. Dochází tak k nenásilnému šíření informací a podvědomému získávání informací. Zaměstnanci tak mají přehled o věcech, ve kterých se za normálních okolností neangažují.

Povinná (zákonná) školení

Vstupní školení

Vstupní školení provádí nadřízený nově přijatého zaměstnance a také za vstupní školení odpovídá. Vstupní školení je převážně praktikováno metodou asistování. Tedy nově přijatý pracovník asistuje nadřízenému, nebo jinému zkušenému pracovníku při práci a učí se od něj.

Školení požární ochrany (PO)

Tímto školením musí projít každý nový zaměstnanec a následně je periodicky prováděno jednou za tři roky pro vedoucí zaměstnance a jednou za dva roky pro ostatní zaměstnance. Preventisté a požární hlídky jsou školeni jednou ročně. Cílem školení je seznámit zaměstnance se základní prevencí požárů, základním chováním při vzniku požáru a zneškodněním požáru. Školením nejprve projdou vedoucí zaměstnanci, ti následně školí své podřízené. Školení je interní.

Školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP)

Každá skupina zaměstnanců má jiná školení. Nejprve jsou opět školeni vedoucí pracovníci, jimi následně jejich podřízení. Vedoucí jsou školeni jednou za tři roky, provozní zaměstnanci jednou za dva roky a ostatní zaměstnanci jednou za čtyři roky. Školení obsahuje poučení o ochranných pomůckách a ostatních pomůckách, které jsou

nutné při práci jak v terénu, tak na kancelářích. Školení je prováděno při nástupu na novou pozici a poté periodicky. Školení BOZP je interní.

Školení profesních řidičů a řidičů referentů

Tato školení samostatně organizuje útvar dopravy. Školením si musí projít každý zaměstnanec, který při výkonu své práce řídí vozidlo, nebo zaměstnanci, kteří mají přidělené služební vozidlo. Školení musí absolvovat i zaměstnanci, kteří řídí své vlastní vozidlo při služební cestě, a to jednou za tři roky. Řidiči z povolání musí tato školení absolvovat pravidelně každý rok a musí mít také řidičský průkaz příslušné skupiny a profesní průkaz. Školení jsou prováděna externě.

Školení integrovaného systému managementu (ISM)

Školení zahrnuje požadavky norem na kvalitu, ochranu životního prostředí, bezpečnosti a ochranu zdraví při práci. Je prováděno periodicky jednou za tři roky.

Ostatní povinná periodická školení

Za školení odpovídá vedoucí zaměstnanec a příslušný referent, který je odpovědný za evidenci, objednávání, organizaci a zápis školení do informačního systému.

Druhy ostatních zákonných školení jsou:

Tabulka 1: Ostatní zákonná školení

Název školení	Periodicita	Způsob školení
Nakládání s nebezpečnými látkami a s nebezpečnými chemikáliemi	1 x za čtyři roky	Interní
Nakládání s vysoce toxickými látkami	1 x za rok	Interní
Osoby podílející se na přepravě nebezpečných věcí	1x za dva roky	Externí
Řidič motorového vozíku	1x za tři roky	Vstupní externí, dále interní
Obsluha plynových zařízení	1 x za tři roky	Interní
Obsluha tlakových nádob	1 x za dva roky	Interní
Hygienické minimum	vstupní	Externí

Osoba zodpovědná za provoz plynových zařízení	1x za tři roky	Externí
El. Zařízení - samostatná činnost		Externí/interní
Svářeč		Externí
Stavební práce – provádění, řízení, kontrola, projektování		Externě jen školitel, interně ostatní
Revizní technik		externí
Ochrana veřejného zdraví		interní
Obsluha ručních motorových pil a křovinořezů		Interní
Práce ve výškách		Interní
Ochrana veřejného zdraví		Interní
Zásobníky sypkých hmot		Interní
Obráběcí stroje a brusky		Interní
Svářeč		Interní
Jeřábek, vazač		Interní

Zdroj: Vlastní práce

Odborné vzdělávání

Je prováděno s cílem zvyšování odbornosti prodávaných služeb. Pro zaměstnance jsou školení povinná a periodická. Na odborná školení připadá v plánu školení nejvíce finančních prostředků. Největší množství odborných školení podstupují dělničtí pracovníci. Do odborných školení například patří:

Tabulka 2: Odborná školení

Název školení	Způsob školení
Vodní infrastruktura	Interní
Těžká technika	Interní
Zákony související s vodohospodářstvím	Interní
SAP počítačový program	Interní
Školení fakturantů	Interní
Zákoník práce a personální oblast	Interní
Programová, počítačová školení	Interní

Zdroj: Vlastní práce

Počítačové vzdělávání

Počítačovým vzděláváním je zde chápáno pouze vzdělávání v programech Microsoft Office. Do této oblasti firma během roku investuje nejméně peněz. Počítačové vzdělávání se uskutečňuje interně ve firemním počítačovém programu XY. Zaměstnanci se školí buď samostatně, nebo na žádost vedoucího. Pro každou zaměstnaneckou pozici je stanovena úroveň dovedností, které musí ovládat. Po testování následuje vzdělávání, a to v oblastech, ve kterých pracovník chyboval. Po školení se vše zaznamená do evidence, do které může zaměstnanec i vedoucí zpětně nahlížet a zjišťovat pokroky. Počítačové vzdělávání probíhá spontánně z vůle zaměstnance, či na žádost vedoucího.

Osobnostní vzdělávání (Soft skills)

Osobnostní vzdělávání se týká především soft dovedností. Vede ho psycholog, který s firmou dlouhodobě spolupracuje. Je prováděno od sloučení napříč celou organizací. Ročně se ho zúčastní kolem 150 zaměstnanců, především manažeři, vedoucí pracovníci a zaměstnanci zákaznického oddělení. Semináře jsou vždy na různá témata, o která mohou zaměstnanci diskutovat se svým vedoucím. Školení jsou upravována podle nejnovějších trendů ve vedení lidí. Probíhá převážně formou dvoudenní seminářů ve sjednaném ubytovacím zařízení. Osobnostní vzdělávání je také určitou formou benefitu. Mají na něj nárok všichni zaměstnanci a účast na školení není povinná. V předchozích třech letech byla obsahem osobnostního vzdělávání tato témata.

Proklientský přístup

Obsah vzdělávacího kurzu:

- zákaznický přístup zaměstnanců;
- efektivní spolupráce, kolegiální a individualita;
- osobní postoje ve firemním prostředí;
- důvěra k zákazníkovi, kolegovi a sobě samotnému;
- komunikační dovednosti;
- nácvik zpětné vazby.

Cílem semináře je uvědomění si zaměstnance, že každý na zákaznickém oddělení se podílí na tom, jak se ve firmě zákazníci cítí, co skutečně zákazníci oceňují a jakou v tom hrají zaměstnanci roli.

Koučování

Program je veden formou přednášky, řešení případových studií a úloh z firemního i soukromého prostředí.

Obsah vzdělávacího kurzu:

- co napomáhá a naopak brání v učení se nových věcí;
- jak a čím podporují manažeři své podřízené k vyšším výkonům;
- jaké jsou nástroje a techniky podpory;
- princip a aplikace zodpovědnosti v týmech;
- vliv prostředí a osobnosti vedoucího na výkon a výsledky týmů;
- kdy je efektivní využívat koučink;
- vedení kolektivu k řešení problému.

Rozvoj manažerských dovedností

Obsah vzdělávacího kurzu:

- techniky mentálního mapování;
- důvěra jako produkt manažera – mentální a fyzický nácvik;
- umění delegování;
- nácvik manažerských technik (koučování, pracovní rozhovor);
- leaderovy limity ve vedení.

Přesvědčivá prezentace a komunikace

Cílem semináře je naučit pracovníky dobré komunikaci, asertivity a přesvědčování. Obsah vzdělávacího kurzu:

- komunikační minimum;
- základy efektivní komunikace;
- neverbální komunikace – umění porozumět gestům;
- asertivní komunikace;
- základy přesvědčivé komunikace – jak si naklonit lidi;
- odhadnutí skrytých motivů a zájmů posluchačů;
- image společnosti a osobnosti;
- efektivní verbální i neverbální komunikace;
- strategie zvládnutí tématy;
- oční kontakt během prezentace, vnímání posluchačů, plánování prezentace, struktura a pomůcky.

Mediální komunikační seminář

Cílem setkání a tréninku je získání základních informací o činnostech médií a práci s nimi. Způsob komunikace a návod na tvorbu krátké a výstižné zprávy. Seminář je spíše zaměřen na nácvik modelových situací.

Etika, týmovost, spolupráce

Cílem kurzu je zlepšení komunikace, spolupráce a loajality v týmu. Zvýšení motivaci a produktivity a posílení týmového ducha. Poznání sebe a ostatních členů týmu a v neposlední řadě zdokonalit zaměstnance ve využívání technik tvůrčí a etické týmové práce.

Osobnostní vzdělávání – mix

Obsah vzdělávacího kurzu:

- rozvoj individuálních kompetencí k jednání;
- zvládání konfliktů;
- účinná komunikace - „prodej myšlenky“;
- tvorba účinné prezentace;
- kooperace;
- porozumění sebe a okolí;
- rozvoj empatie.

Stress management

Obsah vzdělávacího kurzu:

- nalezení zdroje stresu a efektivní práce s ním;
- jak čelit stresu a efektivně ho odbourávat;
- strategie zvládání emocí v konfliktních situacích;
- chování v každodenní zátěži;
- zdravá komunikace s nadřízeným, kolegy a klienty;
- techniky směřující k zachování duševní rovnováhy a posílení osobnostních kvalit.

Cílem je přispět ke zdokonalení profesních dovedností a k pocitu radosti z práce.

Emoční inteligence ve firemní praxi

Obsah vzdělávacího kurzu:

- zajištění orientace v pracovním problému;

- pochopení rozdílů ve vedení a řízení lidí a techniky;
- známky zralé osobnosti, rozvoj osobnosti;
- principy a aplikace odpovědnosti v týmech;
- vliv prostředí a emocí na výkon a výsledek;
- navýšení sociální kompetence.

Provozní zaměstnanci ve styku se zákazníkem

Obsah vzdělávacího kurzu:

- styly komunikace a vliv temperamentu;
- trénink komunikace, argumentace a námitky v komunikaci se zákazníkem;
- etika komunikace;
- trénink naslouchání;
- řešení stížností klientů.

Enneagram aneb jak lépe vést nejen sám sebe

Obsah vzdělávacího kurzu:

- co vytváří problémy ve firemním prostředí;
- základní informace o systému Enneagram a co vše přináší;
- sebeuvědomění – test osobnosti;
- rozvoj sebeuvědomění, poznáváním vlastních typových obranných mechanismů;
- vliv návyků ve způsobech jednání;
- rozvoj empatie a vlastního sebeuvědomění.

Dalšími kurzy v osobnostním vzdělávání jsou:

Budování vztahů se zákazníky

Produkt a činnost aneb efektivní nástroje k dodržování procesů

Komunikace s klientem v obtížných situacích

Emoční inteligence ve firemní praxi

Vedení a řízení

Samostatnou formou osobnostního rozvoje je **zvyšování kvalifikace** zaměstnanců. Sem se řadí dlouhodobé kurzy, studium při zaměstnání, MBA vzdělávání apod. O účasti v těchto programech rozhoduje předseda představenstva na doporučení odborného ředitele.

Jazykové vzdělávání

Ve firmě je zaměstnancům umožněno dlouhodobé jazykové vzdělávání. To je zajišťováno buď pomocí skupinové, nebo individuální výuky. Vzdělávání se uskutečňuje v jazykových školách a účastníci kurzů na výuku přispívají 20% z celkové ceny kurzu.

O zařazení do jazykových kurzů rozhoduje příslušný odborný ředitel, a to na základě doporučení vedoucího zaměstnance. Návrh se schvaluje vždy před koncem školního roku, tedy v červnu. O zařazení je rozhodnuto po vyhodnocení důvodů žádosti odborným ředitelem. Ten také vyhodnocuje časovou náročnost kurzu, nutnost udržení či rozšíření jazykových znalostí zaměstnance, který o kurz žádá. Následně rozhodne o výši příspěvku a formě výuky (skupinová / individuální).

Firma pro zajištění jazykové výuky spolupracuje s jazykovou školou v Českých Budějovicích. Zaměstnancům, kteří mají možnost do školy ve městě docházet, platí firma 80% ročního školného. Zaměstnancům, kteří nemají možnost do školy docházet, firma přiděluje příspěvek na vzdělávání, které si zajistí zaměstnanci sami. Příspěvek je ve výši průměrného příspěvku na školené, tedy 80% školného jazykové školy, respektive 4800 Kč na rok (10 měsíců). V případě, že je výuka poskytována jen část roku, přispívá společnost 1/10 z celkového příspěvku za každý kalendářní měsíc, ve kterém se uskutečnila výuka. Příspěvek je vyplácen pouze na účet sjednaného dodavatele vzdělávání a to pouze na základě smlouvy nebo objednávky, kterou si zajistí zaměstnanec žádající o příspěvek.

Podmínkou hrazení jazykových kurzů je pravidelná povinná docházka. Zaměstnanec se může z hodiny omluvit ze závažných důvodů 24 hodin předem. V případě neplnění docházky je zaměstnanec z kurzu vyloučen a je povinen vrátit poměrnou část příspěvku. Učebnice nejsou hrazeny firmou.

4.5 Vzdělávací počítačový program

Ve společnosti ČEVAK a.s. jsou vzdělávací aktivity evidovány a plánovány v nejmenovaném interním programu XY. Na základě zjištění nedostatečných znalostí zaměstnanců v oblasti počítačových programů Microsoft Office, společnost hledala způsob jak zajistit oblasti, ve kterých chybí zaměstnancům potřebné znalosti. Po domluvě s IT oddělením, byl do nejmenované externí IT společnosti zadán požadavek na vytvoření programu pro testování zaměstnanců. Specializovaná IT společnost žádosti vyhověla a

vytvořila program, ve kterém byli THP pracovníci testováni na počítačové programy a produkty Microsoft Office a výsledky testů následně vyhodnocovány.

IT společnost v návaznosti na tvorbu testovacího programu po domluvě s ČEVAK a.s. zahrnula do programu také následující funkce:

Vzdělávání v oblasti počítačových programů Microsoft Office:

- Zaměstnanci mají možnost sami zahájit testování v oblasti počítačových programů, kterou si sami zvolí, nebo zahájit testování na popud nadřízeného.
- Procentuální vyhodnocování testů jednotlivých pracovníků.
- Dle vyhodnocení se mohou zaměstnanci následně vzdělávat na téma, ve kterém neuspěli a to pomocí příkladů, videí nebo skript.
- Možnost ukládání výukových videí.
- Možnost tvorby skript a materiálu potřebných pro výuku.
- Zaměstnanci si mohou vybírat z lekcí, na co konkrétně chtějí být testováni.
- Program dává zaměstnancům zpětnou vazbu, kterých chyb se dopustili a jaká měla být realita.
- Možnost testování několikrát za sebou.

Vzdělávání obecně:

- Tvorba vzdělávacích plánů.
- Přehled o financích vynaložených na vzdělávání (program umožňuje sledovat, kolik peněz bylo vynaloženo na vzdělávání jednoho pracovníka či celého oddělení).
- Program obsahuje všechna školení, probíhající ve firmě.
- Sleduje veškerá školení všem oddělením a jednotlivým zaměstnancům. Každý měsíc je personálním oddělením v programu kontrolováno, která školení budou v blízké době již neplatná a musí se obnovit.
- Zaměstnanci s přístupem na počítač mají možnost, zapisovat se do školicích programů, které jsou pro ně v daném období aktuální. Zaměstnance, kteří nemají přístup na počítač, na školení zapisují jejich nadřízení.
- V programu jsou plánovány prostory školení, potřebné občerstvení, materiály ke školení.

Program byl vytvořen především proto, že firemní program SAP, který byl využíván pro potřeby vzdělávání, je pro mnohé zaměstnance zbytečně složitý a někteří k němu nemají přístup. SAP je využíván již jen v personálním oddělení. Pro potřeby vzdělávání je využíván pouze interní program XY, který mohou využívat téměř všichni zaměstnanci s přístupem na počítač a všichni vedoucí.

V programu je školení děleno přesně podle firemního dělení na:

- Povinná školení (zákonná),
- Odborné vzdělávání,
- Počítačové vzdělávání,
- Osobnostní vzdělávání (soft skills),
- Jazykové vzdělávání.

Dále na:

- Povinná,
- Nepovinná,
- Periodická.
- Neperiodická.

4.6 Hodnocení vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.

Zpětnou vazbu od zaměstnanců získávají vedoucí pracovníci ihned po skončení semináře pomocí dotazníků. Ty vyplňují zaměstnanci, kteří se semináře účastnili. V dotazníku je prostor i pro připomínky. Pomocí dotazníku se hodnotí převážně osobnostní vzdělávání, avšak dotazník není pro zaměstnance povinný. V dotazníku jsou otázky na spokojenost s přednášejícím, jeho odbornou kvalifikací, obsahem prezentace a přístupem k účastníkům. Dále na obsah semináře, vysvětlení tématu, možnost aplikace v praxi a kvalitu podkladů. Poslední část dotazníku je zaměřena na organizace, způsob pozvání na seminář a spokojeností se stravováním a službami. Zaměstnanci nejsou hodnoceni na získanou úroveň znalostí.

Nejjednoznačnější jsou výsledky počítačového vzdělávání díky testům, které se ihned po skončení testování vyhodnotí a zaměstnanec i nadřízený mají možnost vidět

nedostatky. Díky databázi, ve které jsou uchovávány výsledky minulých testů, může nadřízený i se zaměstnancem zjišťovat pokroky, ke kterým došlo následkem vzdělávání.

Hodnocení odborného vzdělávání spadá do kompetence vedoucích pracovníků. Ti dávají připomínky ke školitelům i obsahu látky.

Posun znalostí a dovedností zaměstnanců hodnotí opět jejich přímí vedoucí, kteří mají možnost sledovat pracovníky přímo při práci a řešení různých situací a úkolů.

Zákonná školení jsou hodnocena formou testů v programu XY. Po ukončení zákonného školení má zaměstnanec povinnost, účastnit se testu, jehož výsledek se po dokončení odešle na personální oddělení.

4.7 Dotazníkové šetření

Ve společnosti ČEVAK a.s. byl proveden dotazníkový průzkum týkající se spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání. Společnost má celkem 858 zaměstnanců. Dotazník byl mezi zaměstnance rozšířen pomocí emailové korespondence. Obdrželo ho 150 zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo provedeno pouze v hlavním sídle společnosti zde v Českých Budějovicích. Zúčastnily se ho dvě skupiny zaměstnanců, konkrétně manažeři (vedoucí pracovníci) a THP pracovníci. Z průzkumu byli vynecháni dělničtí pracovníci. Ti ve své pracovní době nemají přístup k internetu z důvodu práce v terénu, navíc podstupují většinou pouze zákonná a odborná školení. Návratnost dotazníku byla 50%, tedy 75 vypracovaných dotazníků. Všechny otázky v dotazníku byly nepovinné, respondenti nemuseli odpovídat na všechny otázky.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č.1 – Do jaké kategorie pracovníků patříte?

Na dotazník odpovídalo 63% (46) THP pracovníků a 37% (27) vedoucích pracovníků a manažerů.

Graf 3: Otázka č.1



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č.2 – Myslíte si, že se potřebujete dále vzdělávat?

Na tuto otázku má většina zaměstnanců jednotný názor. Téměř 96% (70) respondentů odpovědělo, že se potřebují nadále vzdělávat. Pouze 4% (3) respondenti si myslí, že další vzdělání nepotřebují.

Otázka č.3 – Myslíte si, že potřebujete zvyšovat efektivitu Vaší práce?

Zde si 73% (53) respondentů myslí, že ano, téměř 14% (10) respondentů neví, protože nemají na toto téma žádnou odezvu od vedoucího zaměstnance a 12,5% (9) respondentů si myslí že, produktivitu své práce zvyšovat nemusí.

Otázka č.4 – Zvyšuje možnost firemního vzdělávání Vaši motivaci k práci?

Téměř 86% (60) respondentů považují možnost vzdělávání za motivující. Pouze 14% (10) odpovědělo, že je firemní vzdělávání nijak nemotivuje.

Otázka č 5 – Pomáhá Vám současný systém vzdělávání v osvojování nových pracovních procesů, postupů či technologií?

Zde odpovědělo „Ano“ více než 74% (56) dotázaných, ovšem více než 25% (19) respondentů připadá, že jim vzdělávání v osvojování nových procesů nijak nepomáhá.

Otázka č 6 – Jste díky vzdělávání více produktivní?

53,4% (39) zaměstnanců si myslí, že jsou díky vzdělávání více produktivní, 30,2% (22) zaměstnanců neví a 16,4% zaměstnanců si myslí, že vzdělávání jejich produktivitu nezvyšuje.

Otázka č.7 – Pomáhá Vám současný systém firemního vzdělávání v kariérním postupu?

Zde uvedlo „Ano“ pouze necelých 13% (9) zaměstnanců, „Ne“ uvedlo více než 45% (32) zaměstnanců. Odpověď „Ne a ani o to nestojím“ vybralo 13% (9) zaměstnanců a více než 29% (21) respondentů nemá možnost kariérního postupu.

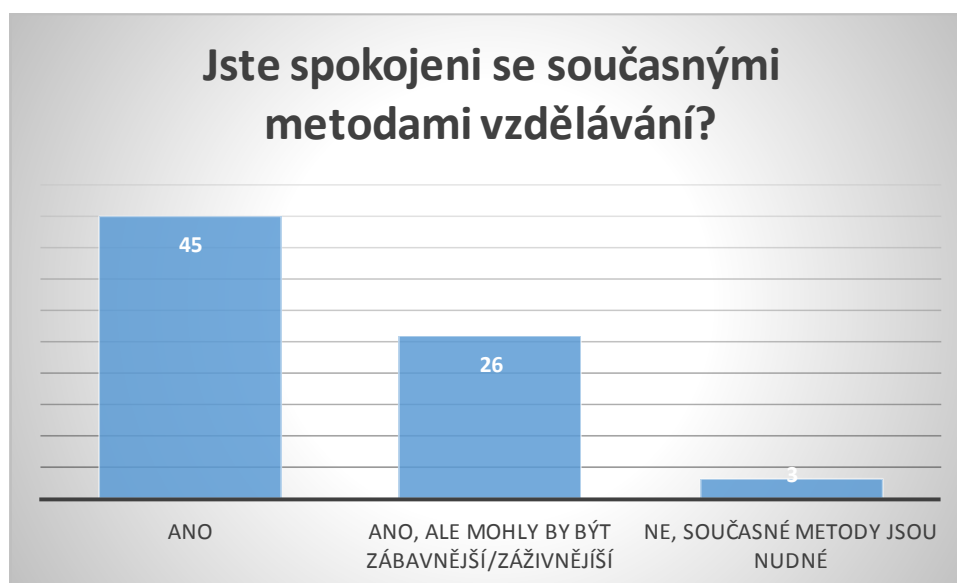
Otázka č. 8 – Jsou vzdělávací aktivity přínosné pro Vaše zaměstnání?

„Ano“ vybralo 90,5% (67) respondentů a odpověď „Ne“ jen 9,5% (7) respondentů.

Otázka č. 9 – Jste spokojeni se současnými metodami vzdělávání?

Na tuto otázku odpovědělo 61% (45) dotázaných „Ano“, jen 4% (3) respondenti nejsou spokojeni. 35% (26) respondentů je spokojeno s metodami, ale myslí si, že by mohly být zábavnější, nebo záživnější.

Graf 4: Otázka č.9



Zdroj: Vlastní práce

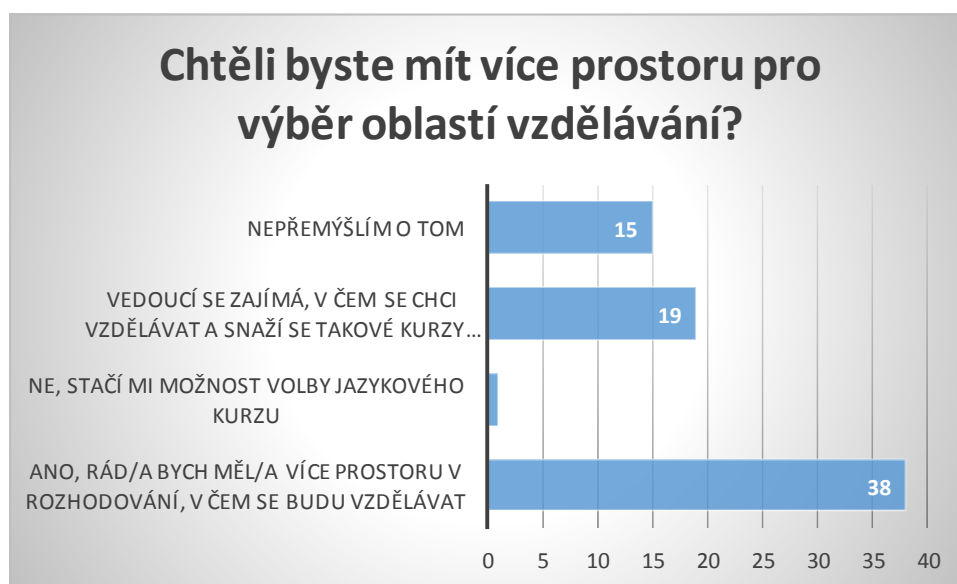
Otázka č. 10 – Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit?

Více než 85% (59) zaměstnanců je spokojeno a 14,4% (10) zaměstnanců není spokojeno. Chybí jim více seminářů související s vedením lidí, etikou jednání v kolektivu, ekonomické vzdělávání, technické vzdělávání, neverbální způsob komunikace, právní problematika nebo obchodní korespondence.

Otázka č 11 – Chtěli byste mít více prostoru pro výběr oblastí vzdělávání?

Více než 52% (38) zaměstnanců by rádi měli více prostoru v rozhodování, v čem se budou vzdělávat. Jednomu zaměstnanci stačí možnost volby jazykového kurzu. Téměř 27% (19) zaměstnanců tvrdí, že se jejich vedoucí vždy zajímá o to, v čem se zaměstnanci chtějí vzdělávat a snaží se jim také kurzy zajistit. Zbýlých 21% (15) zaměstnanců o tom nepřemýšlí.

Graf 5: Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 12 – Jste spokojeni se školiteli?

Pouze 2% (2) zaměstnanců odpovědělo, že nejsou se školiteli spokojeni. Zbýlých 98% (69) je spokojeno.

Otázka č 13 – Jste spokojeni s množstvím ročních vzdělávacích aktivit?

Možnost „Ano“ vybralo 51% (37) zaměstnanců. Odpověď „Ne, mohlo by jich být více“ zvolilo 43% (31) zaměstnanců. 4% (3) zaměstnanci si myslí, že je jich příliš mnoho a pouze 1 zaměstnanec nestojí o možnost vzdělávání.

Graf 6: Otázka č. 13



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 14 – Naplňují vzdělávací aktivity ve společnosti Vaše očekávání?

Na tuto otázku odpovědělo 78% (55) respondentů kladně, tedy „Ano“. Dále 14% (10) respondentů odpovědělo, že od kurzů vždy očekávají více a jen 8% (6) vybralo odpověď „Nepřemýšlím o tom“.

Otázka č. 15 – Jste spokojeni s celkovým systémem vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.?

S celkovým systémem vzdělávání je velká většina zaměstnanců spokojena. Více než 41% (28) zaměstnanců odpovědělo „Ano“, dále přes 56% (38) zaměstnanců vybralo odpověď „Spíše ano“ a pouze 1 zaměstnanec vybral odpověď „Ne“.

Otázka č. 16 – Zde můžete vyjádřit Váš názor na vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.

V poslední části dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit k systému vzdělávání v podniku. Téměř všechny názory byly kladné. Zaměstnanci odpovídali, že jsou rádi za možnost firemního vzdělávání a jsou spokojeni se snahou společnosti. Dále poukazovali na chybějící oblasti v odborném vzdělávání a chválili firemní počítačový vzdělávací program.

5 DISKUZE

Analýza systému vzdělávání byla provedena ve společnosti ČEVAK a.s. Jedná se o pátou největší vodárenskou společnost v České republice. Má celkem 858 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do tří, pro vzdělávání určujících skupin, a to na manažery – vedoucí pracovníky, THP pracovníky a dělnické pracovníky. Hlavní sídlo společnosti je v Českých Budějovicích, kde bylo také provedeno dotazníkové šetření, týkající se spokojenosti se současným systémem podnikového vzdělávání. Dotazník vyplňovaly pouze dvě skupiny zaměstnanců, konkrétně manažeri – vedoucí pracovníci a THP pracovníci. Tyto dvě skupiny zaměstnanců mají rozmanitější možnosti vzdělávání. Dotazník byl rozeslán 150 respondentům a návratnost dotazníku byla 50%, tedy 75 respondentů. Cílem práce bylo analyzovat celkový systém vzdělávání. Na základě analýzy systému vzdělávání a dotazníkového šetření byla navržena tato doporučení:

Pečlivější identifikace vzdělávacích potřeb

Z analýzy systému vzdělávání a z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci by se rádi více podíleli na výběru svého profesního vzdělávání. Identifikace vzdělávacích potřeb je ve společnosti prováděna na základě pololetních rozhovorů. Personální oddělení v těchto pohovorech zjišťuje od vedoucích zaměstnanců, jaké vzdělávací kurzy žádají pro své podřízené. Vedoucí zaměstnanci tato témata částečně konzultují s řadovými zaměstnanci. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že 53,5% respondentů vyjádřilo zájem o vyšší pravomoc při rozhodování o oblastech jejich vzdělávání.

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům chybí odborná témata vzdělávání, jako například vzdělávání s technickým zaměřením v oboru vodárenství, či právní minimum.

Proto navrhuji více zapojit zaměstnance do rozhodování o tématech vzdělávání. Společnost uskutečňuje roční hodnotící strukturované pohovory s každým zaměstnancem, avšak v těchto pohovorech není prostor pro hodnocení témat vzdělávání. Navrhuji, aby společnost do ročního hodnocení zahrnula také hodnocení předešlých témat vzdělávání a návrhy na témata, která zaměstnancům chybí. Dále navrhuji, aby společnost tyto návrhy analyzovala a výsledky analýzy využila při tvorbě vzdělávacího plánu na budoucí období.

Navrhují pro tyto účely pečlivě rozpracovat seznam všech dostupných školení (mimo zákonných a jazykových) i s obsahem školení, který bude dostupný všem zaměstnancům pro usnadnění výběru vzdělávání, o které mají zaměstnanci zájem.

Rozpracovanější plán školení

Z analýzy vyplynulo, že osobnostní (soft skills) a odborné vzdělávání je v plánu pouze nastíněno. Nejsou v něm předem dané přesné termíny a zaměstnanci mnohdy nemají k dispozici téma nastávajícího školení ani měsíc před konáním. Po následném zveřejnění tématu nastávajícího školení chybí v plánu obsah školení, který by si zaměstnanec mohl prostudovat. Plán školení má k dispozici pouze personální oddělení. Odborné a osobnostní vzdělávání je v mnoha případech nepovinné a zaměstnanci se na něj ve většině případů hlásí sami.

Navrhují poskytnout zaměstnancům podrobnější plán školení, kterých se mohou v daném roce účastnit, a to včetně probíraných témat a osnovy jednotlivých seminářů. Pokud budou mít zaměstnanci k dispozici podrobnější plán školení, mohou lépe zvážit, zda se seminářů zúčastní a případně se na ně lépe připravit. Zejména v případě dvoudenních vzdělávacích kurzů.

Hodnocení výsledků vzdělávání

V počítačovém programu firmy ČEVAK a.s. jsou hodnocena povinná (zákonná) školení pomocí krátkých testů. Účastníci školení musí test splnit na požadovanou úroveň. Dále je v programu hodnoceno počítačové vzdělávání, také formou testu, který vyhodnocuje nesprávné odpovědi, v nichž se mohou účastníci opětovně vzdělávat.

Odborné a osobnostní vzdělávací aktivity jsou hodnoceny pomocí formulářů po skončení vzdělávání. Formuláře jsou pro zaměstnance nepovinné, mohou být anonymní a obsahují následující otázky:

- Hodnocení přednášejícího – odbornost, prezentace, časový rozvrh, přístup k účastníkům.
- Hodnocení obsahu – vysvětlení tématu, možnost aplikace v praxi, kvalita podkladů.
- Organizace školení – pozvánka na seminář, stravování, ubytování.

Dotazník je tedy zaměřen pouze na obsah školení, nikoliv na získané znalosti.

Navrhuji, aby i v této oblasti byl využíván test k hodnocení nabytých znalostí. Nutnost účastnit se závěrečného testu by účastníky přiměla k vyšší pozornosti během seminářů a společnost by zároveň měla zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaných služeb z hlediska znalostí. Test by mohl být součástí semináře, například v posledních deseti minutách. Výsledky testů a zjištěné nedostatky by mohly být základnou pro budoucí semináře na obdobná témata.

Systém realizace několikadenních seminářů

V současné době jsou několikadenní semináře (obvykle dvoudenní) pořádány především pro účely osobnostního vzdělávání (Soft skills). Jedním z cílů několikadenních seminářů je také stmelení kolektivu. Vzdělávání probíhá v hotelových komplexech zpravidla nedaleko sídla společnosti. V případě českobudějovických poboček probíhá vzdělávání v okolních obcích. I přes veškerou snahu personálního oddělení a vynaložené finance, nechtějí někteří účastníci v komplexech trávit oba dny a na noc se vrací zpět domů. Tím není splněn účel sjednocení kolektivu.

Navíc jsou k těmto účelům využívány služební automobily, které zaměstnanci nemají pro osobní potřebu. Účastníci, kteří nechtějí v pronajatém komplexu trávit noc, jezdí služebním vozem domů a ráno zpět na zbytek semináře. Společnost však vlastní rekreační ubytovnu v obci Úbislav na Šumavě, která by k účelům vzdělávání postačila.

Navrhuji tedy pořádat několikadenní kurzy na firemní ubytovně v Úbislavi. Firma by tím pravděpodobně ušetřila finanční prostředky.

Dále navrhuji, aby účastníci školení, kteří nechtějí zůstat přes noc, k návratu domů a zpět využívali vlastní automobil. Tím by mohlo být dosaženo většího počtu účastníků, kteří absolvují celý kurz bez návratů domů, čímž by byl lépe splněn cíl stmelení kolektivu.

Vzdělávání napříč útvary

Nynější vzdělávání je ve společnosti prováděno nejčastěji pro jednotlivé útvary samostatně. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že zaměstnanci stojí o více seminářů napříč útvary, kterých by se účastnilo více pracovníků z více úseků.

Navrhuji pořádat vzdělávací akce napříč útvary společnosti. Bude tím dosaženo lepší komunikace všech zaměstnanců z jednotlivých útvarů. Zaměstnanci se lépe poznají

a bude se jim lépe komunikovat napříč celou organizací. Dále by došlo k lepšímu šíření informací, znalostí a zkušeností.

Z celkové analýzy vyplynulo, že společnost ČEVAK a.s. věnuje vzdělávání svých zaměstnanců velkou pozornost. Společnost se snaží, aby zaměstnanci byli ve své práci spokojeni, s tím úzce souvisí možnost vzdělávání. Z dotazníkového šetření plyne, že jsou zaměstnanci se současným systémem vzdělávání z velké části spokojeni, avšak společnost ČEVAK a.s. si je vědoma, že je zde stále potenciál pro zlepšení.

6 ZÁVĚR

Schopnosti lidských zdrojů jsou pro každou organizaci jedním z nejdůležitějších faktorů. Proto je důležité, aby firmy dále vzdělávaly a rozvíjely své zaměstnance. V současné době hraje hlavní roli na stále se měnícím trhu flexibilita společnosti. Aby byla společnost flexibilní, musí mít flexibilní zaměstnance. Toho docílí především vzděláváním. To se odráží převážně v podnikatelském sektoru, kde je konkurence vysoká a téměř každá společnost musí bojovat o zákazníky. Vzdělávání by tedy pro firmy mělo být investicí. Aby byla investice návratná, musí se provádět pečlivě a promyšleně. Vzdělávání by nemělo být pouze jednorázová činnost, ale mělo by být prováděno dlouhodobě.

Cílem bakalářské práce byla analýza systému vzdělávání ve vybrané společnosti, konkrétně ve společnosti ČEVAK a.s. Součástí práce bylo dotazníkové šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným systémem vzdělávání ve společnosti.

První část práce se zabývá teoretickou stránkou firemního vzdělávání. V teoretické části se objevují názory několika autorů na systém vzdělávání. Vysvětlení, jak je pro každou společnost v současné době důležité vzdělávat své zaměstnance, především pak pro společnosti prodávající služby. Teoretická část je členěna převážně dle systematického přístupu ke vzdělávání. Objevuje se zde identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání, do kterého patří také metody vzdělávání a poslední částí je hodnocení vzdělávání.

Vlastní část práce obsahuje nejdůležitější údaje o společnosti ČEVAK a.s., ve které byl výzkum prováděn, historii společnosti a personální oblast. Dále samotnou analýzu systému vzdělávání, jak ve společnosti vzdělávání probíhá, dělení vzdělávacích aktivit, identifikaci potřeb vzdělávání, plán vzdělávání a hodnocení. V praktické části je rozpracován výsledek dotazníkového šetření, kterého se mělo možnost účastnit 150 zaměstnanců a vyplněných dotazníků bylo celkem 75. Posledním bodem této části je diskuze, návrhy změn a doporučení.

Lze říci, že společnost ČEVAK a.s. si dle analýzy svých zaměstnanců skutečně váží jako cenného zdroje, což se odráží nejen na vzdělávání, ale také na poskytovaných benefitech. Také zaměstnanci jsou spokojeni s tím, že jim společnost poskytuje široké možnosti vzdělávání, nejen odborného, ale i osobnostního.

I. Summary

If a company wants to be successful it has to have flexible employees. This is the main reason for employee training.

The goal of this paper is the analysis of employee training. It deals with general methods of business education in companies, what learning opportunities for individual departments and various work positions are available, trends in educational methods and theoretical overview of access to education. This part of the paper defines terms of human capital, human resources and the importance of professional education and training within a company.

Another part is focused on information obtained from the company ČEVAK a.s. and the current system of education in this company. There is the analysed company introduced at first, it is business activities, history, the basic information about employees and organization structure. In the practical part there is an analysis of educational plan, identification of educational needs, implementation education in the company and evaluation of educational results.

The main goal of this work is the analysis of employee training this particular company, the analysis of educational and training activities, a proposal of effective changes and recommendations for management improvement in the field of education and training. A part of this thesis is a questionnaire.

Key words: employees, education, human resources, analysis

II. Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing
- Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing
- Dvořáková, Z., kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck
- Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing
- Kleibl, J., Dvořáková, Z. & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck
- Koubek, J. (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press
- Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia
- Vodák, J., Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing

Tištěné dokumenty

- ČEVAK a.s.. (2012). *Výroční zpráva*. České Budějovice
- ČEVAK a.s.. (2013). *Výroční zpráva*. České Budějovice
- ČEVAK a.s.. (2014). *Výroční zpráva*. České Budějovice
- ČEVAK a.s.. (2014). *Směrnice personalistiky*. České Budějovice
- Beníšek, J. *Na cestě s eneagramem*. České Budějovice
- Beníšek, J. (2011). *Prezentační dovednosti*. České Budějovice
- Beníšek, J. (2013). *Prezentační dovednosti I*. České Budějovice

Beníšek, J. (2013). *Prezentační dovednosti II*. České Budějovice

Beníšek, J. (2015). *Proklientský přístup*. České Budějovice

Beníšek, J. *Rozvoj manažerských dovedností*. České Budějovice

Internetové zdroje

Jaká jsou zákonná školení zaměstnanců? | Aktuality a články nejen o školení BOZP a PO | CRDR s.r.o. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z <http://www.skolenibozponline.cz/aktuality/jaka-jsou-zakonna-skoleni-zamestnancu/>

Energie AG Oberösterreich. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z http://www.cevak.cz/eag_cz/page/631068548561872442_0_0,cz.html ČEVAK a.s..

Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (b.r.). Dostupné 9. duben 2015, z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=21035171&subjektId=715369&spis=412828>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka	4
Obrázek 2: Vazby vzdělávání a rozvoje pracovníků na ostatní personální činnosti	7
Obrázek 3: Cyklus vzdělávání.....	9
Obrázek 4: Mapa působnosti.....	26
Obrázek 5 Organizační struktura	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Ostatní povinná periodická školení	34
Tabulka 2: Odborná školení	35

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví.....	29
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle vzdělání	29
Graf 3: Otázka č. 1	44
Graf 4: Otázka č. 9.....	45
Graf 5: Otázka č. 11	46
Graf 6: Otázka č. 13.....	47

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník o spokojenosti s firemním vzděláním

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník o spokojenosti s firemním vzděláváním

Dotazník o spokojenosti s firemním vzděláváním

1. Do jaké kategorie pracovníků patříte?
 - a. Vedoucí pracovníci
 - b. THP pracovníci
 - c. Dělničtí pracovníci

2. Myslíte si, že se potřebujete dále vzdělávat?
 - a. Ano
 - b. Ne

3. Myslíte si, že potřebujete zvyšovat efektivitu Vaší práce?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím – nemám odezvu od vedoucího

4. Zvyšuje možnost firemního vzdělávání Vaší motivaci k práci?
 - a. Ano
 - b. Ne

5. Pomáhá Vám současný systém vzdělávání v osvojování nových pracovních procesů, postupů či technologií?
 - a. Ano
 - b. Ne

6. Jste díky vzdělávání více produktivní?
 - a. Ano
 - b. Ne
 - c. Nevím

7. Pomáhá Vám současný systém firemního vzdělávání v kariérním postupu?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Ne
 - d. Ne a ani o to nestojím
 - e. Nemám možnost kariérního

8. Jsou vzdělávací aktivity přínosné pro Vaše zaměstnání?
 - a. Ano
 - b. Ne

9. Jste spokojeni se současnými metodami vzdělávání?
 - a. Ano

- b. Ano, ale mohly by být zábavnější/záživnější.
- c. Ne, současné metody jsou nudné/nezáživné.

10. Jste spokojeni se současnou nabídkou vzdělávacích aktivit? (s tématy kurzů)

- a. Ano
- b. Ne – co mi chybí?

11. Chtěli byste mít více prostoru pro výběr oblastí vzdělávání?

- a. Ano, rád/a bych měl/a více prostoru v rozhodování, v čem se budu vzdělávat
- b. Ne, stačí mi možnost volby jazykového kurzu
- c. Vedoucí se zajímá, v čem se chci vzdělávat a snaží se, takové vzdělávání zajistit
- d. Nepřemýšlím o tom

12. Jste spokojeni se školiteli?

- a. Ano
- b. Ne – u jakých kurzů (není povinné)

13. Jste spokojeni s množstvím ročních vzdělávacích aktivit?

- a. Ano
- b. Ne – mohlo by jich být více
- c. Ne – je jich příliš mnoho
- d. Ne – nestojím o vzdělávání, je to pro mě ztráta času

14. Naplňují vzdělávací aktivity ve společnosti Vaše očekávání?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne, od kurzů vždy očekávám více

15. Jste spokojeni s celkovým systémem vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Ne, jsem nespokojen/a s:

16. Zde můžete vyjádřit Váš názor na vzdělávání ve společnosti ČEVAK a.s.