

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra práva**

---

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský

**Zvyšování a rozšiřování kvalifikace,  
péče o zaměstnance**

**Vedoucí diplomové práce:**  
JUDr. Věra Švejsová

**Autor:**  
Markéta Řimnáčová

---

2007

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**  
**Zemědělská fakulta**  
**Katedra práva**  
Akademický rok: 2004/2005

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Markéta ŘIMNÁČOVÁ  
Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství  
Studijní obor: Provozně podnikatelský obor  
Název tématu: Zvyšování a rozšiřování kvalifikace, péče o zaměstnance

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

Při vypracování diplomové práce vyjděte z obecné právní úpravy týkající se zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců, práv povinností, které z toho pro zaměstnance i zaměstnavatele vyplývají, specifikujte jednotlivé pojmy.

Těžištěm práce by měl být vlastní výzkum ve vybraném objektu, či porovnání dvou objektů a systém jejich práce v tomto směru, zde už také se zaměřením na péči o zaměstnance a sociální politiku.

#### **Osnova:**

1. Obecná právní úprava, 2. Kvalifikační požadavky (rozlišení zvyšování a rozšiřování kvalifikace, dohody), 3. Průzkum jednotlivých objektů z hlediska zadání diplomové práce, péče o zaměstnance, případné rozdíly, 4. Vyhodnocení a analýza získaných údajů, 5. Závěr, opatření, 6. Literatura, 7. Přílohy

Rozsah práce: 50 – 60 stran  
Rozsah příloh: dle potřeby  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Součková a kol.: Zákoník práce – komentář. 4. vydání C.H.Beck, Praha, 2004.  
Vyhláška č. 140/68 Sb. o pracovních úlevách.  
Orlovský, L.: Dohody s pracovníkem o získání nebo zvýšení kvalifikace.  
Odborné periodiky s touto tematikou související, především Práce a mzda.

Vedoucí diplomové práce: JUDr. Věra Švejdová  
Katedra práva

Datum zadání diplomové práce: 8. února 2005

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

L. S.

Prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.  
Děkanka

JUDr. Rudolf Hrubý  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. března 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zvyšování a rozšiřování kvalifikace, péče o zaměstnance“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích , 17. dubna 2007

.....  
Markéta Řimnáčová

Děkuji JUDr. Věře Švejdové za metodické vedení a odbornou pomoc při vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří též zaměstnancům Jihočeské plynárenské, a. s. z úseku Řízení lidských zdrojů za poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	1
<b>2. Vymezení základních pojmů</b>	3
2.1. Kvalifikace	3
2.2. Zvyšování kvalifikace	3
2.3. Rozšiřování kvalifikace	3
2.4. Rekvalifikace	4
<b>3. Obecná právní úprava</b>	5
3.1. Pracovní podmínky zaměstnanců	6
3.2. Odborný rozvoj zaměstnanců	7
3.2.1. <i>Zaškolení a zaučení</i>	7
3.2.2. <i>Odborná praxe absolventů škol</i>	7
3.2.3. <i>Prohlubování kvalifikace</i>	8
3.2.4. <i>Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohody</i>	10
3.3. Rekvalifikace	13
3.3.1. <i>Rekvalifikační kurzy a kurzy dotované EU</i>	13
3.4. Stravování zaměstnanců	15
3.5. Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců	16
3.5.1. <i>Zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením</i>	16
3.5.2. <i>Pracovní podmínky zaměstnankyň</i>	16
3.5.3. <i>Pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň – matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby</i>	17
3.5.4. <i>Přestávky ke kojení</i>	18
3.5.5. <i>Pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců</i>	18
<b>4. Vzdělávací proces</b>	19
4.1. Personální útvar	19
4.2. Kvalifikační příprava	21
4.3. Způsoby získávání kvalifikace	23
4.4. Celoživotní učení	24
4.5. Plánované vzdělávání v podniku	26
4.6. Kvalita v dalším profesním vzdělávání	28

<b>5. Cíl a metodika práce</b>	30
<b>6. Jihočeská plynárenská, a. s.</b>	31
6.1. Představení společnosti	31
6.2. Řízení lidských zdrojů	32
6.2.1. <i>Analýza a vyhodnocení zaměstnanecké politiky</i>	33
6.3. Vzdělávání	35
6.4. Zajišťování odborné způsobilosti	37
6.4.1. <i>Zásady zajišťování vzdělávání zaměstnanců</i>	39
6.4.2. <i>Analýza a vyhodnocení vzdělávacího programu</i>	40
6.5. Kvalifikace zaměstnanců	42
6.5.1. <i>Vývoj úrovně mzdového ohodnocení</i>	44
6.6. Shrnutí vzdělávání, zajišťování odborné způsobilosti a kvalifikace zaměstnanců	45
6.6.1. <i>Návrh vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu</i>	46
6.7. Personální plánování	47
6.7.1. <i>Řízení a plánování kariéry</i>	48
6.7.2. <i>Návrh plánování a řízení kariéry</i>	49
6.8. Personální audit	49
6.8.1. <i>Osobnostní kritéria a jejich vyhodnocení</i>	51
6.8.2. <i>Motivační pohovory</i>	52
6.9. Shrnutí personálního plánování	53
6.10. Péče o zaměstnance	54
6.10.1. <i>Závodní stravování a možnost nákupu veřejně obchodovatelných stravenek</i>	54
6.10.2. <i>Penzijní připojištění nebo stavební spoření</i>	55
6.10.3. <i>Kapitálové životní pojištění</i>	55
6.10.4. <i>Sociální fond</i>	55
6.10.5. <i>Analýza a vyhodnocení sociálního programu</i>	58
6.11. Shrnutí péče o zaměstnance	60
<b>7. Státní politika zaměstnanosti</b>	61
7.1. Úřad práce	61
7.2. Aktivní politika zaměstnanosti	63
7.3. Podpora tvorby nových pracovních míst	64
7.4. Podpora zaměstnanosti	64
7.4.1. <i>Investiční pobídky v gesci MPSV</i>	64

7.4.2. <i>Rámcový program pro podporu rozvoje technologických center a strategických služeb</i>	65
7.4.3. <i>Podpora pro podporu tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností</i>	65
7.5. Informace pro zaměstnavatele	65
7.5.1. <i>Příspěvky zaměstnavatelům</i>	66
<b>8. Závěr</b>	68
<b>9. Přehled použité literatury</b>	71
<b>10. Seznam příloh</b>	73



# 1. Úvod

Současné nároky osobního, společenského i profesního života se neustále zvyšují v důsledku zrychlujícího se vývoje, který je charakterizován změnami v povaze práce, informatizací, globalizací hospodářství i společnosti. Tyto velké a neustálé změny lze zvládat jen za pomoci vědění. Pojem celoživotní *vzdělávání* je znám a prosazován už dávno. Je to koncept, který přichází „zvenčí“ a je iniciován převážně nároky práce.

V 90. letech se prosadil spíše koncept *celoživotního učení*, který je iniciován skutečností, že nedostatečné vzdělání a nedostatečná či nevhodná kvalifikace zhoršují šanci každého jednotlivce nejen na úspěšné pracovní zařazení, ale i na úspěšný osobní život. Podtrhuje tedy aktivní roli každého jedince při získávání vědomostí a způsobilostí, jeho vnitřní motivaci, která ovlivňuje nejen pedagogickou účinnost procesu učení, ale je významná i pro dosažení sociální soudržnosti.

Investice do vzdělávání, zvyšování kvalifikace a odborné přípravy sledující strategické cíle celoživotního vzdělávání slouží souběžnému řešení těchto sociálních a ekonomických cílů, tak, že zajišťují jednotlivcům, podnikům a obecněji hospodářství a společnosti dlouhodobé přínosy. *Celoživotní učení, zvyšování a rozšiřování kvalifikace* v případě jednotlivce zdůrazňuje kreativitu, iniciativu a schopnost reagovat – což jsou charakteristiky přispívající k seberealizaci, vyššímu výdělku a pracovnímu uplatnění, k inovacím a produktivitě. Kvalifikační předpoklady a způsobilost pracovních sil jsou na podnikové úrovni významným faktorem hospodářské výkonnosti a úspěšnosti. V ekonomickém smyslu existuje evidentní vazba mezi vzdělaností úrovní a hospodářským růstem. Strategie celoživotního učení a prohlubování kvalifikace prosazuje rovnocennost možností odstraňováním bariér, a to tak, aby možnosti učení a zvyšování kvalifikace, byly zpřístupněny všem a aby je také všichni využívali.

Úroveň vyspělosti společnosti závisí na růstu jejího intelektuálního potenciálu. *Intelligence*, schopnost získávat a používat znalosti, představuje nový zdroj bohatství. Organizace se mohou stávat bohatšími zvyšováním hodnoty svého lidského kapitálu. Žijeme v době kdy se znalosti a dovednosti stávají hlavním nástrojem konkurenčního boje. Proto některé nejúspěšnější organizace staví na myšlence, že lidský kapitál neboli inteligentní a efektivní pracovní síla může být hlavní konkurenční výhodou firmy.

*Zvyšování kvalifikace* je jednou ze základních podmínek lepšího uplatnění na trhu práce. Největší předpoklady obstát v zaměstnání mají ti, kteří si rozšiřují a zvyšují

kvalifikaci dalším vzděláváním. Z pohledu zaměstnavatele je *péče o zaměstnance* týkající se rozvoje v oblasti vzdělávání a kvalifikace důležitým prvkem pro trvalý rozvoj jejich podniku a také má velký vliv na vytváření zdravých a produktivních zaměstnaneckých vztahů. Nesporně důležitou roli také hrají instituce, které takové vzdělávání nabízí.

Nejlépe se však člověk může s touto *problematikou seznámit v praxi v konkrétním podniku*. Pro analýzu zvyšování a rozšiřování kvalifikace a péče o zaměstnance jsem si zvolila jednu z velmi významných jihočeských společností, Jihočeskou plynárenskou, a.s. (dále jen JČP, a. s.). Při výběru podniku jsem se zaměřila na to, aby to byla velká organizace, s velkým počtem zaměstnanců a hlavně, aby měla vlastní personální oddělení a úsek Řízení lidských zdrojů. Využila jsem proto zkušeností této společnosti v oblasti péče o zaměstnance a sociální politiky, zvyšování a rozšiřování kvalifikace a získávání nových znalostí i dovedností.

*Cílem mé diplomové práce* bylo analyzovat systém a zjistit, jakým způsobem společnost přistupuje ke vzdělávání pracovníků a jaké veškeré výhody jim nabízí v rámci péče o zaměstnance. Pokusila jsem se navrhnout zlepšení v oblasti vyhodnocení efektivity získaných vědomostí a jejich využití v praxi.

## 2. Vymezení základních pojmů

### 2.1. Kvalifikace

Definicí kvalifikace je mnoho, liší se od sebe zejména přístupem k celému problému. Kvalifikace nemá být „koncovým výsledkem“, nýbrž sledem kroků v procesu života.

#### ♦ pojem kvalifikace:

*Schopnost (způsobilost)* vykonávat práci určitého stupně přesnosti, složitosti nebo namáhavosti, která patří k dané profesi, popřípadě specializované profesi zaměstnance. Odborná kvalifikace se získává především vzděláním odborným i všeobecným. Jako soubor kvalifikačních předpokladů je pro příslušné funkce pojímána ve mzdových (platových) předpisech.

(Fiala, Mates, Nový, Průcha, 1995)

### 2.2. Zvyšování kvalifikace

#### ♦ pojem zvyšování kvalifikace:

Znamená také *získávání nebo rozšiřování kvalifikace*.

Získání kvalifikace představuje dosažení takových znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání.

Při rozšiřování kvalifikace dochází ke zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.

### 2.3. Rozšiřování kvalifikace

#### ♦ pojem rozšiřování kvalifikace (doškolení):

Jedná se o *pokračování odborné přípravy* v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Jde o proces *přizpůsobování znalostí a dovedností* pracovníka novým požadavkům, jeho stávajícího pracovního místa, které jsou vyvolané změnami techniky či technologie, měnícími se požadavky trhu, novými objevy v oboru apod.

Je pojmově vyloučeno, aby se za prohlubování kvalifikace považovalo studium k dosažení vyššího stupně vzdělání.

(Kahle, Stýblo, 1997)

## **2.4. Rekvalifikace**

### **♦ pojem rekvalifikace (přeškolení):**

*Změna - získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání, kterou je potřebné zajistit získáním nových znalostí a dovedností teoretickou nebo praktickou přípravou, umožňující jeho pracovní uplatnění ve vhodném zaměstnání.*

**(Fiala, Mates, Nový, Průcha, 1995)**

### 3. Obecná právní úprava

Základní právní úprava pro oblast „zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců“ je obsažena v *zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce*. Nový zákoník práce nabyl účinnosti 1. ledna tohoto roku. Problematika týkající se kvalifikace a péče o zaměstnance je vymezena v desáté části zákoníku práce přímo nazvané *péče o zaměstnance* (§224 - §247). Jsou zde stanovena práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele, která s sebou zvyšování a rozšiřování kvalifikace včetně kvalifikačních dohod přinášejí.

Zákoník práce umožňuje zaměstnavatelům, aby zaměstnancům přiznali péči ve větším rozsahu, především na základě ujednání ve smlouvě, v kolektivní smlouvě, popřípadě ve vnitřním předpisu.

Zákoník práce upravuje *dva druhy zvyšování kvalifikace*, a to *prohlubování* kvalifikace a *zvyšování* kvalifikace.

V případě **prohlubování kvalifikace** zaměstnavatel ukládá zaměstnanci účast na školeních a studiu, přičemž náklady hradí zaměstnavatel. Pokud však zaměstnanec má zájem účastnit se finančně náročného prohlubování kvalifikace (alespoň 75 000 Kč), může se na nákladech podílet na základě kvalifikační dohody (§ 230, § 231).

**Zvyšování kvalifikace** je studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, pokud je v souladu se zájmy zaměstnavatele (§ 231). Uzavírá-li zaměstnavatel se zaměstnancem dohodu o zvýšení kvalifikace, je její součástí závazek zaměstnavatele umožnit zvýšení kvalifikace a ze strany zaměstnance závazek setrvat u zaměstnavatele po určenou dobu, nejdéle však 5 let, nebo uhradit vzniklé náklady.

**Dohoda** je písemná, musí obsahovat druh kvalifikace, způsob zvýšení nebo prohloubení, dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele, a druhy nákladů a celkovou částku, kterou by byl zaměstnanec povinen uhradit při nesplnění závazku (§ 234).

(Němcová, 2007)

#### ◆ **Péče o zaměstnance obsahuje:**

1. • vytváření příznivých pracovních podmínek zaměstnanců
2. • péče o odborný rozvoj zaměstnanců
3. • stravování zaměstnanců
4. • zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců

### **3.1. Pracovní podmínky zaměstnanců**

Ustanovení § 224 zákoníku práce vytváří základní a obecný právní rámec pro zaměstnavatele při vytváření *vhodných pracovních podmínek*. Právo na uspokojivé pracovní podmínky vychází z Čl. 28 Listiny základních práv a svobod.

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet zaměstnancům takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce.

***Za tím účelem zajišťují zejména:***

- zřízení, údržbu a zlepšení zařízení pro zaměstnance,
- zlepšení vzhledu a úpravy pracovišť,
- vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů zaměstnanců,
- pracovnělékařskou péči.

**Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytnout odměnu:**

- při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod,
- za poskytnutí pomoci při předcházení požárům, při živelních událostech nebo při jiných mimořádných událostech, při nichž může být ohrožen život, zdraví nebo majetek.

Dále se do pracovních podmínek řadí § 225 zákoníku práce týkající se spolurozhodování odborové organizace a zaměstnavatele.

***Spolurozhodování odborové organizace***, pokud jde o fond kulturních a sociálních potřeb, podle vyhlášky č. 114/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, v podstatě přebírají úpravu dosavadního zákoníku práce o spolurozhodování odborové organizace se zaměstnavatelem. Odborová organizace spolurozhoduje se zaměstnavatelem, který podle zvláštního předpisu vytváří fond kulturních a sociálních potřeb, o přidělu do tohoto fondu a o jeho čerpání.

Také nesporně k tradicím zákoníku práce od roku 1965 patří, že v zájmu péče o zaměstnance je zaměstnavatel povinen zajistit bezpečnou *úschovu svršků a dalších osobních předmětů*, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání. Zaměstnavatelé jsou tudíž povinni zajistit zaměstnancům šatny či jiné úložné prostory pro odkládání osobních věcí. V novém zákoníku práce se toho bodu týká § 226.

**(zákoník práce, 2007)**

## **3.2. Odborný rozvoj zaměstnanců**

Zaměstnavatel má zákonem podle § 227 *zákoníku práce* stanovenou povinnost pečovat o *odborný rozvoj* svých zaměstnanců.

### **♦ Péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména:**

- zaškolení a zaučení,
- odbornou praxi absolventů škol,
- prohlubování kvalifikace,
- zvyšování kvalifikace.

### **3.2.1. Zaškolení a zaučení**

V § 228 *zaškolení a zaučení* zaměstnance zaměstnavatelem, jde o běžné seznámení zaměstnance s pracemi, které bude podle uzavřeného pracovního poměru vykonávat.

Zaměstnance, který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, je zaměstnavatel povinen zaškolit nebo zaučit; zaškolení nebo zaučení se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Zaměstnavatel je povinen zaškolit nebo zaučit zaměstnance, který přechází z důvodů na straně zaměstnavatele na nové pracoviště nebo na nový druh práce, pokud je to nezbytné.

### **3.2.2. Odborná praxe absolventů škol**

Zaměstnavatelé zabezpečují absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. Odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda a plat.

*Absolventem* se rozumí zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.

(zákoník práce, 2007)

Odbornou praxi dle § 229 zákoníku práce může zaměstnanec získat v pracovněprávním vztahu, ale také například podnikáním jako osoba samostatné výdělečně činná.

Mnoho mladých lidí se potýká s potížemi při přechodu ze školy do pracovního procesu a dospělého života, zčásti protože opouštějí školu bez kvalifikace, či řečeno obecně, aniž mají odpovídající základ vědomostí a odborné připravenosti, a aniž mají pozitivní vztah k samotnému učení.

(Celoživotní, 1997)

### **3.2.3. Prohlubování kvalifikace**

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování.

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby.

Účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet.

#### **Prohlubování kvalifikace znamená pro:**

- **zaměstnavatele** – daňově uznatelný výdaj (náklad),
- **zaměstnance** – příjem osvobozený od daně, který tudíž nepodléhá ani pojistným odvodům. Mzda za takto využitý čas zdaněna bude.

(Děrgel, 2007)

Zaměstnanec, kterému je uložena povinnost soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, je povinen toto prohlubování nastoupit na základě pokynu svého nadřízeného zaměstnance. Porušení těchto povinností zaměstnancem je porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci s možností postihu. Při splnění těchto povinností není vyloučena ani případná práce přesčas, a to v souladu se mzdovými předpisy. Nepřítomnost na školení, které je výkonem práce, může být posuzováno jako neomluvená.



## ◆ Překážky v práci z důvodu školení, jiné formy přípravy nebo studia

Účast na školení, jiná forma přípravy nebo studium, v nichž má zaměstnanec získat předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky nezbytné pro řádný výkon sjednané práce, které je v souladu s potřebou zaměstnavatele, zasahuje-li do pracovní doby, je překážkou v práci na straně zaměstnance, za kterou přísluší náhrada mzdy nebo platu.

Toto ustanovení charakterizuje formy prohlubování kvalifikace. Jedná se o školení nebo o jiné formy přípravy k tomu, aby zaměstnanec mohl vykonávat práci, kterou má sjednanu v pracovní smlouvě. Povinností zaměstnavatele je, aby zajistil určitými formami prohlubování kvalifikace zaměstnance.

Jestliže přijme zaměstnavatel do zaměstnání, např. fyzickou osobu, která kvalifikační předpoklady neboli požadavky nesplňuje, ačkoli jsou pro pracovní místo stanoveny právním předpisem, nebo jsou vyžádány zaměstnavatelem, řešení je vždy v pravomoci zaměstnavatele. V případě, že zaměstnavatel umožní zaměstnanci, který kvalifikační předpoklady (požadavky) nesplňuje, aby si chybějící kvalifikaci doplnil, nemůže to jít k tíži zaměstnance. Zaměstnavatel je povinen posoudit to jako překážku v práci na straně zaměstnance a poskytnout mu za ni náhradu mzdy nebo platu.

(Jouza, 2007)

## ◆ Náklady na školení

Za daňově uznatelné výdaje (náklady) na vzdělávání zaměstnanců se považují výdaje:

► na vzdělání, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo s pracovním zařazením zaměstnance.

Většinou se jedná o:

- prohloubení,
- doplnění,
- rozšíření kvalifikace podnikatele nebo jeho zaměstnance k výkonu práce (např. školení a studium při zaměstnání)

Může se např. jednat o *studijní kurs*, kterým si zaměstnanec prohlubuje kvalifikaci.

► související s provozem vzdělávacích zařízení firmy, pokud tato zařízení slouží pouze ke vzdělávání vlastních zaměstnanců.

► náhrady mzdy poskytované zaměstnancům za pracovní úlevy.

### Do daňových výdajů nelze zahrnout náklady:

► na dosažení nebo zvýšení kvalifikace (vyšší stupeň vzdělání), ať je to již formou středoškolského nebo vysokoškolského studia v tuzemsku anebo obdobného studia

- v zahraničí, jako např.:
- školné,
  - jízdné (nejedná se o pracovní cesty),
  - výdaje za učebnice, skripta apod.

(Jouza, 2007)

### 3.2.4. Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohody

Podle zákoníku práce (§ 231) se *zvýšením kvalifikace* rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšiřování.

Podle ustanovení § 231 se za *zvyšování kvalifikace* považuje nejen studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.

V ustanovení § 232 nového zákoníku práce je řečeno, že existuje možnost upravit nároky zaměstnance na jeho zabezpečení při zvýšení kvalifikace. Stanoví minimální právo na pracovní volno s náhradou mzdy nebo platu v nezbytně nutném rozsahu k účasti na vyučování, výuce nebo školení, na vykonání zkoušky, na vypracování a obhajobu závěrečné písemné práce, absolventské, bakalářské, diplomové, rigorózní nebo disertační práce...

(Valíková, 2007)

### Zvyšování kvalifikace znamená:

- *u zaměstnavatele* – daňově uznatelný výdaj (náklad), a to za podmínky, že příslušné vzdělávání souvisí s jeho podnikáním a je v souladu s jeho potřebami;
- *u zaměstnance* – může jít o příjem:
  - ☐ zdanitelný, podléhající i pojistným odvodům, půjde-li o formu vzdělávání, při kterém je zvyšován dosažený stupeň vzdělání, nebo
  - ☐ osvobozený od daně, který tudíž nepodléhá ani pojistným odvodům, pokud půjde o doškolování (kam patří všechny formy vzdělávání, při kterých není zvyšován dosažený stupeň vzdělání) související s podnikáním zaměstnavatele,
  - ☐ a opět náhrada mzdy za takto využitý čas bude vždy zdaněna.

Jestliže by zaměstnavatel hradil zaměstnanci vzdělání, při kterém je zvyšován dosažený stupeň vzdělání, ze zisku po zdanění (ze sociálního fondu, z fondu kulturních a sociálních potřeb, resp. na vrub nedaňových nákladů), jednalo by se u zaměstnance o příjem osvobozený od daně, který tudíž nepodléhá ani pojistným odvodům.

(Děrgel, 2007)

§ 233 *zákoníku práce* ustanovuje, že zaměstnavatel, který poskytuje zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy, má právo pozorovat, jakým směrem se vyvíjí a jakých výsledků zaměstnanec dosahuje v oblasti zvyšování kvalifikace. Za určitých okolností může poskytování pracovních úlev zastavit.

#### ◆ **Dohody o zvýšení kvalifikace:**

Zákoník práce umožňuje uzavřít zaměstnavateli se zaměstnancem *zvláštní dohodu* (podle § 234 *zákoníku práce*) *v souvislosti se zvyšováním kvalifikace*, jedná se o tzv. *kvalifikační dohodu*. Dokument kvalifikační dohody je zaznamenán v příloze č. 1 a tiskopis týkající se úhrady nákladů na zvýšení kvalifikace je uveden v příloze č. 2.

Zvýšením kvalifikace se rozumí dosažení takového stupně nové kvalifikace, pokud zaměstnanec např. studiem získá předpoklady pro výkon kvalifikovanější práce (pro vyšší funkci), pro kterou dosud kvalifikaci nesplňoval. Zaměstnavatel může se zaměstnancem, který si chce zvýšit kvalifikaci, uzavřít dohodu. V ní se zaváže umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace poskytováním pracovních úlev a hmotného zabezpečení a zaměstnanec se zaváže setrvat v pracovním poměru po určitou dobu, a to nejdéle po dobu 5 let. Pokud tuto povinnost nesplní, musí zaměstnavateli uhradit vynaložené náklady. Dohodu lze sjednat i pro případ, že ke skončení pracovního poměru dojde před zvýšením kvalifikace.

Dohodu uzavírají zaměstnanec a zaměstnavatel ještě před tím, než zaměstnanec začne získávat kvalifikaci. Dodatečné sjednání dohody v době, kdy zaměstnanec např. začal studovat, a pokud by na uzavření dohody dobrovolně přistoupil, by se mohlo týkat jen nákladů, které vzniknou v budoucnosti.

*Kvalifikační dohoda může být uzavřena také při prohlubování kvalifikace* (podle § 230 *zákoníku práce*), v případě kdy předpokládané náklady vynaložené na prohlubování jsou alespoň 75 000 Kč. Tyto náklady nese zaměstnavatel. Prohloubení kvalifikace nelze v tomto případě zaměstnanci uložit. Zvýšení částky nad 75 000 Kč může stanovit vláda svým nařízením.

(zákoník práce, 2007)

## **Náležitosti kvalifikační dohody:**

- ▶ Dohoda musí být *uzavřena písemně* a musí v ní být uvedeny zákonem požadované náležitosti, jinak je neplatná.
- ▶ Druh kvalifikace a způsob jejího zvýšení nebo prohloubení např.:
  - označení školy, kterou bude navštěvovat - gymnázium,  
- vysoká škola apod.
  - délku i způsob studia - např. při zaměstnání.
- ▶ Dobu, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele v zaměstnání po ukončení, zvýšení nebo prohloubení kvalifikace (maximální doba setrvání v pracovním poměru u zaměstnavatele je 5 let).
- ▶ Druhy nákladů, které zaměstnanec bude povinen uhradit zaměstnavateli, jestliže nesplní svůj závazek setrvat u něho v pracovním poměru. Zákoník práce ponechává při určování nákladů volnost účastníkům dohody. Náklady je však nutné v dohodě specifikovat. Jde např. o mzdy nebo přesčasové příplatky zaměstnanců, pracovní úlevy ve formě náhrady mzdy nebo studijní příspěvky, hodnoty různých studijních pomůcek, náklady na studijní cesty apod.
- ▶ Nejvyšší celkovou částku, již bude zaměstnanec povinen uhradit.

**(Jouza, 2007)**

*Zákoník práce, § 235* stanovuje doby, které se nezapočítávají do doby setrvání zaměstnance v zaměstnání na základě kvalifikační dohody.

Ze zákona jsou stanoveny případy, kdy zaměstnanec nevrací náklady spojené se zvyšováním kvalifikace:

- doba rodičovské dovolené (§ 196) a nepřítomnost zaměstnance v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.
- nesplní-li zaměstnanec svůj závazek z kvalifikační dohody pouze zčásti, povinnost nahradit náklady zvýšení nebo prohloubení kvalifikace se poměrně sníží.
- povinnost zaměstnance k úhradě nákladů z kvalifikační dohody nevzniká, jestliže:
  - se zaměstnanec bez svého zavinění stal dlouhodobě nezpůsobilým pro výkon práce, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci,
  - pracovní poměr skončil výpovědí danou zaměstnavatelem, pokud nejde o výpověď z důvodů porušení povinnosti zaměstnance vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním nebo jestliže pracovní poměr skončil dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až e),

- zaměstnanec nemůže vykonávat podle lékařského posudku práci, pro kterou si zvyšoval kvalifikaci, popřípadě utrpěl pracovní úraz nebo onemocnění nemocí z povolání,
- zaměstnavatel nevyužíval v posledních 12 měsících po dobu nejméně 6 měsíců kvalifikaci zaměstnance, dosažené na základě kvalifikační dohody.

(zákoník práce, 2007)

### **3.3. Rekvalifikace**

Je jednou z forem dalšího vzdělávání, která umožní více nezaměstnaným obstarat si práci. Proto i její právní úprava se rozšiřuje a přibližuje praktickým potřebám.

Podle zákona o zaměstnanosti se za rekvalifikaci považovalo získání nového nebo rozšíření stávající kvalifikace uchazeče o zaměstnání nebo zájemce o zaměstnání.

Tuto definici rekvalifikace změnila novela zákona o zaměstnanosti s účinností od 1. ledna 2006. Definice rekvalifikace byla upravena tak, aby zahrnovala nejen získání nebo rozšíření stávající kvalifikace, ale také její zvýšení, prohloubení, udržování nebo obnovování. Jedná se zejména o rekvalifikaci osob, které po určité období nevykonávaly své povolání. Jedná se např. o matky na mateřské nebo rodičovské dovolené nebo občané dlouhodobě nezaměstnaní.

Podle nové úpravy se budou moci do rekvalifikace zapojit nejen uchazeči o zaměstnání a zájemci o zaměstnání, ale i všechny osoby, které si zajišťují kvalifikaci samy nebo ji pro ně zajišťuje zaměstnavatel.

Úřad práce může hradit určité náklady při rekvalifikaci nejen účastníkům, ale i těm, kteří ji budou uskutečňovat. Jedná se např. o zaměstnavatele, školící a vzdělávací střediska, agentury, firmy aj.

(Jouza, 2007)

#### **3.3.1. Rekvalifikační kurzy a kurzy dotované EU**

##### **► *Marketing CIMA A – Institut INPRO***

Tento kurz je určen všem vedoucím obchodním manažerům či specialistům útvarů marketingu, kteří si chtějí zdokonalit především své praktické dovednosti při aplikaci marketingové politiky a strategie firmy. Kurz se například týká problematiky metod výběru investic, tvorby marketingového rozpočtu, mezinárodního marketingu a formulace marketingových cílů. Podstatnou součástí výukových modů je práce v malých skupinách pro řešení modelových příkladů a případových studií marketingové problematiky. Čas je nadále věnován počítačové simulaci skutečného trhu, kde skupinky účastníků mezi sebou

soutěží o dosažení nejvyššího zisku. Úspěšní absolventi obdrží diplom CIMA-B uznávaný v zemích Evropské unie.

► ***Focus ob Human – Motiv P***

Kurz Focus on Human je dotován státním rozpočtem ČR a Evropskými strukturálními fondy. Je zaměřen na přípravu a designování výběrového rozhovoru, jeho realizaci a samozřejmě také vyhodnocování.

Účastník takového kurzu se seznámí s různými typy výběrových pohovorů a budou mu představeny i různé náročné typy uchazečů. Součástí kurzu je i probírání možnosti vhodných a nevhodných otázek, příprava scénáře pohovorů a ukázka různých metod vyhodnocování. Teorie jistě nestačí, proto je podstatná část kurzu věnována nácviku modelových situací.

► ***Personalista – Manažer lidských zdrojů – T&CC***

Rekvalifikační kurz do společnosti T&CC je profesní přípravou pro ty, kteří se chtějí stát certifikovaným manažerem MŠMT pro oblast personálního řízení či ti, kteří se specializují pouze na jednu část řízení lidských zdrojů a chtěli by získat komplexní přehled o celé problematice.

K hlavním cílům tohoto kurzu patří poskytnout účastníkům systémový pohled na problematiku včetně právních norem a předpisů, představit si metodologii personální činnosti a zároveň připravit absolventy na praktický výkon pozice personalisty jako tvůrčího manažera s dostatkem vlastních nástrojů pro realizaci práce personalisty. To vše účastníkům kurzu přiblíží jak odborníci z kateder psychologie a andragogiky Karlovy univerzity, tak zaměstnanci významných firem, kteří mají v oboru již dlouholeté zkušenosti.

► ***Management kultury a etiky organizací – CG Partners***

Etická zralost organizací je jedním ze základních faktorů, které mají rozhodující vliv pro řízení rizika etických selhání v každé organizaci. Tento národní certifikační program připravuje odborníky na pozici manažera firemní kultury a etiky, kteří jsou základní platformou pro aktivaci etické praxe správy společností v obchodních společnostech, státní správě, školství a zdravotnictví na pozici ethics officer, compliance officer či manažer etiky organizací. Aby zkušený manažer mohl vykonávat tuto pozici, bude seznámen například s vytvářením a implementací efektivního rozvoje pracovního chování, firemní etiky, či obchodního jednání. O svých zkušenostech z oblasti firemní etiky účastníkům kurzu odpřednášejí manažeři ze špičkových světových a tuzemských podniků.

**(Rekvalifikační, 2007)**

### **3.4. Stravování zaměstnanců**

I v nové úpravě zákoníku práce má své místo *stravování zaměstnanců § 236*, které také patří do oblasti péče o zaměstnance. Zaměstnanci obecně mají právo (nárok) na to, aby jim zaměstnavatel umožnil, nikoli přímo zajistil stravování během pracovní směny. Pojem „umožnit stravování“ znamená poskytnutí pracovního volna a zajištění prostoru pro stravování. Neznamená to ale zajištění jídla jako takového.

Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, stanoví, které náklady závodního stravování se hradí úhradami od strážníků a příspěvkem z fondu kulturních a sociálních potřeb a které náklady může uhrazovat zaměstnavatel, a to podle jednotlivých forem zajišťování stravování.

Zaměstnavatel je povinen umožnit zaměstnanci ve všech směnách stravování; tuto povinnost nemá vůči zaměstnancům vyslaným na pracovní cestu.

Bylo-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, poskytuje se zaměstnancům stravování; zároveň mohou být dohodnuty nebo stanoveny další podmínky pro vznik práva na toto stravování a výše finančního příspěvku zaměstnavatele, jakož i bližší vymezení okruhu zaměstnanců, kterým se stravování poskytuje, organizace stravování, způsob jeho provádění a financování zaměstnavatelem, nejsou-li tyto záležitosti upraveny pro určený okruh zaměstnavatelů zvláštním právním předpisem. Tím nejsou dotčeny daňové předpisy.

Bylo-li to dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, může být **cenově zvýhodněné stravování poskytováno:**

- bývalým zaměstnancům zaměstnavatele, kteří u něj pracovali do odchodu do starobního nebo invalidního důchodu,
- zaměstnancům po dobu čerpání jejich dovolené,
- zaměstnancům po dobu jejich dočasné pracovní neschopnosti.

**(zákoník práce, 2007)**

## **3.5. Zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců**

### **3.5.1. Zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením**

Toto ustanovení o *zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením* (§ 237) odkazuje zákoník práce na § 67 až 84 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Zákon o zaměstnanosti upravuje postavení a nároky osob se zdravotním postižením a povinnosti zaměstnavatelů při jejich zaměstnávání. Od 1. července 2006 tento zákon významným způsobem novelizuje zákon č. 109/2006, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách. Právní úprava do zákona o zaměstnanosti zařazuje posuzování zdravotního stavu osob, kterým vznikají nároky sociálního nebo důchodového charakteru.

### **3.5.2. Pracovní podmínky zaměstnankyň**

Obecný zákaz některých prací pro všechny ženy spolu se stanovenými výjimkami ustanovuje zákoník práce v § 238. Jde o historické promítnutí zvláštní ochrany žen při práci, a to jak z hlediska fyziologických zvláštností žen, tak i z hlediska ochrany jejich mateřského poslání.

Hlavní cesta ke zlepšení pracovních podmínek žen je v soustavném odstraňování těžkých a namáhavých prací, zavádění malé mechanizace, a odstraňování příčin zdraví škodlivých prací, jakož i vyloučení těhotných žen a matek po porodu i všech ostatních žen z některých škodlivých prací. Dále je třeba u žen omezovat práce, při kterých jsou vystaveny zvýšenému nebezpečí úrazu, které by mohly vést k trvalému snížení jejich plodnosti, obtíže pro péči o dítě apod..

Zaměstnankyně nesmějí být zaměstnávány pracemi pod zemí při těžbě nerostů nebo při ražení tunelů a štol, s **výjimkou žen, které vykonávají:**

- řídicí funkce a nekonají přitom manuální práci,
- zdravotnické a sociální služby,
- provozní praxi při studiu,
- práci nikoli manuální, která je nutno občas konat pod zemí, zejména práce spojené s dozorčí, kontrolní nebo studijní činností.

**(zákoník práce, 2007)**



### **3.5.3. Pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň – matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby**

Z § 239 zákoníku práce je zřejmé, že koná-li těhotná zaměstnankyně práci, která je těhotným zaměstnankyním zakázána nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství, je zaměstnavatel povinen převést ji dočasně na jinou pro ni vhodnou práci. Požádá-li těhotná zaměstnankyně pracující v noci o zařazení na denní práci, je zaměstnavatel povinen její žádosti vyhovět. Tato tvrzení platí obdobně i pro zaměstnankyni – matku do konce devátého měsíce po porodu a zaměstnankyni, která kojí.

Dosahuje-li zaměstnankyně při práci, na niž byla převedena, bez svého zavinění nižšího výdělku než na dosavadní práci, poskytuje se jí na vyrovnání tohoto rozdílu vyrovnávací příspěvek podle zvláštního právního předpisu.

(Jouza, 2007)

*§ 240 zákoníku práce se týká těhotných žen, žen nebo mužů pečujících o děti do věku 8 let, popřípadě o jiné fyzické osoby, kteří jsou pouze s jejich vědomím a souhlasem vysíláni na pracovní cestu* mimo dosah jejich pracoviště či bydliště. Souhlas mohou vyslovit při uzavírání pracovní smlouvy nebo v průběhu pracovního poměru, nebo před vysláním na jednotlivé pracovní cesty. Za žádných okolností je k tomuto rozhodnutí nemůže donutit sám zaměstnavatel.

*Zákoník práce, § 241* uvádí, že zaměstnavatel je povinen *přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn* též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o nezletilé děti nebo pečující o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu.

Zaměstnavatel nesmí zaměstnávat těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně nebo zaměstnanec, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, prací přesčas.

Přestupky a správní delikty na úseku zvláštních pracovních podmínek některých zaměstnanců jsou upraveny v § 18 až 31 zák. č. 251/2005 Sb., o inspekci práce.

### **3.5.4. Přestávky ke kojení**

Ustanovení zákoníku práce, § 242 upravuje *přestávky ke kojení* za stejných podmínek a ve stejném rozsahu jako § 161 dosavadního zákoníku práce.

Zaměstnankyni která kojí své dítě, je zaměstnavatel povinen poskytnout kromě přestávky v práci zvláštní přestávku ke kojení.

Přestávky ke kojení se započítávají do pracovní doby, považují se tedy za výkon práce. Poskytuje se z ně náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.

### **3.5.5. Pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců**

Zaměstnavatelé jsou povinni vytvářet příznivé podmínky pro všestranný rozvoj tělesných a duševních schopností mladistvých zaměstnanců též zvláštní úpravou jejich pracovních podmínek.

**(zákoník práce, 2007)**

Konkrétní povinnosti zaměstnavatele a práva mladistvých zaměstnanců jsou uvedeny v § 244 až 247 § zákoníku práce. V souladu s požadavky směrnice Rady 94/33/ES se především poskytuje zvýšená ochrana mladistvých zaměstnancům, kteří nesmějí být zaměstnáváni prací přesčas, prací v noci a dále pracemi, které jsou pro ně nepřiměřené, nebezpečné, nebo škodlivé jejich zdraví.

## 4. Vzdělávací proces

Silnou stránkou předních podniků je jejich vysoce kvalifikovaný personál, a tu je třeba dále rozvíjet. Znalosti a dovednosti zastarávají a musí být stále rozšiřovány a přizpůsobovány nejnovějšímu stavu. Většina pracovníků se musí celoživotně vzdělávat a osvojit si hlavní kvalifikaci, za níž se pokládá schopnosti samostatného a univerzálního myšlení, plánování a jednání, schopnost kooperace a komunikace a schopnost přijímat odpovědnost.

Podniky musí předvídat svou kvalifikační potřebu a teprve na jejím základě mohou plánovat podnikové vzdělávání. K tomu je nezbytná zesílená výměna informací mezi personálním útvarem, školicím útvarem a útvarem technického plánování. Jen tak lze včas do personálního plánování dostat celkovou koncepci zvyšování kvalifikace.

Odborné vzdělávání není jen významnou investicí do výkonnosti a zaměstnanosti, ale také klíčem k motivaci a k uspokojení zaměstnanců a jejich práce.

### 4.1. Personální útvar

#### ♦ pojem personální útvar:

Je štábním útvarem pro realizaci personální a vzdělávací politiky zaměstnavatele (vedení podniku) v rámci celostátně platných předpisů a nařízení.

(Hájek, Vítek, 1991)

Představuje specializované pracoviště, které vytváří, organizuje a podporuje celý systém personálního řízení podniku, kterého součástí jsou i všichni vedoucí pracovníci (manažeři) a který je orientovan především na zajištění budoucnosti firmy.

#### personální útvar se z hlediska řízení v podniku s manažery podílí na:

##### ► Získávání nových pracovníků:

- analýza osobních požadavků,
- dlouhodobém plánování počtů pracovníků,
- náborem vhodných pracovníků,
- výběru nejvhodnějších pracovníků.

► **Kvalifikačním rozvoji pracovníků:**

- plánují profesní kariéry,
- zajišťování výchovy a vzdělávání,
- eviduje hodnocení pracovníků.

► **Péče o pracovníky:**

- spravuje personální agendu,
- spoluvytváří systémy odměňování za práci, atd.

(Kavan, 1999)

**Personální útvary, bez ohledu na velikost podniku a počet zaměstnanců, zabezpečují:**

- oblast personální práce
- oblast zvyšování kvalifikace a dalších vzdělání
- oblast péče o zaměstnance

**personální útvar plní několik funkcí:**

► **Analytická (rozborová) funkce**

jejímž základem je osobní evidence zaměstnanců a na ni navazující statistická činnost.

- V jejím rámci personální útvar provádí rozbor:**
- objektivních dat (osobní údaje apod.),
  - subjektivních postojů,
  - připomínek a námětů zaměstnanců, zjištěných různými výzkumy.

► **Koncepční funkce**

**Uplatňující se při:**

- zpracování koncepcí, cílů a záměrů personální politiky,

- přípravě,
- zpracování,
- realizaci,
- kontrole plnění personálního plánu a jeho dílčích částí.

► **Metodická funkce**

spočívající v systematické metodické pomoci řídicím pracovníkům a útvarům podniku zainteresovaným na personálním řízení, ve vypracovávání potřebných metodik či metodických pokynů pro komplexní a efektivní práci s lidmi.

### ► *Vzdělávací funkce*

naplňující se při řízení podnikového vzdělávacího zařízení a především v systematickém zvyšování kvalifikace či při rekvalifikaci zaměstnanců a specialistů.

**Personální útvar je garantem za:**

- správné určení další potřeby vzdělávání,
- kvalitní a efektivní vzdělávací činnost,
- hospodárné vynakládání prostředků a jejich ekonomickou návratnost.

### ► *Kontrolní funkce*

**Realizující se:**

- různými formami kontroly koncepcí, programů a plánů personálního řízení a vzdělávání,
- sledováním a vyhodnocováním účinnosti forem personální práce řídicích pracovníků apod.

**(Hájek, Vítek, 1991)**

V náplni práce personalistů nejde jen o čistě administrativní činnost, ale i o odpovědnou rozhodovací činnost, morální přístup k přeřazování a uvolňování pracovníků se současným řešením jejich sociálních problémů, uvážlivý výběr a příprava pracovníků pro řídicí a jiné funkce v podniku apod.

Náročnost a odpovědnost práce tedy roste i v útvarech zabývajících se zvyšováním kvalifikace, rekvalifikací a dalším vzděláváním pracovníků. Jejich pracovníci musí být specialisty na tyto otázky, metodiky a poradci řídicích pracovníků. Rovněž musí mít potřebnou kvalifikaci pro zabezpečování externích výzkumů, expertíz, poradenských a vzdělávacích služeb. Musí poskytovat servis týkající se pracovněprávních otázek pro ostatní organizační složky podniku.

## **4.2. Kvalifikační příprava**

Cílem kvalifikační přípravy pracovníků v podniku je dosažení stavu, kdy na všech úrovních působí iniciativní odborníci, kteří zvládají všechny požadavky svého pracovního zařazení, nebo nároky nové. Příprava pracovníků obecně znamená zvyšování jejich kvalifikace, rekvalifikace a systém jejich celoživotního vzdělávání, včetně výchovy pracovníků k zušlechťování jejich morálních kvalit. Přípravné programy se mění podle firemní hierarchie. Čím vyšší post, tím větší odpovědnost, větší nároky, obsáhlejší příprava, více práce a také vyšší mzda.

Na organizaci zvyšování kvalifikace a dovedností participují všichni řídicí pracovníci podniku. Nemůže to být jen mechanická záležitost personálního útvaru.

Největší vliv na rozvoj osobnosti pracovníka má nesporně jeho nadřízený. Ten formuje jeho vztah k vykonávané práci, profesi i k podniku jako celku.

### **Zvyšování kvalifikace pracovníků:**

- prognózovat podnikovou potřebu kvalifikace
- zvyšovat kvalifikační úroveň pracovníků dalším vzděláváním
- do dalšího vzdělávání podle možnosti zahrnout nezaškolené a částečně zaškolené pracovníky, zejména cestou kvalifikačních opatření zaměřených na pracoviště
- odborné vzdělávání zajišťovat se zaměřením na jednání a v návaznosti na praxi; rozšiřovat učení na pracovišti a v pracovní skupině
- využívat školicích nabídek externích vzdělávacích zařízení, zejména s ekonomickou orientací; kvalifikační opatření nad síly vlastního podniku provádět ve spolupráci s jinými podniky
- pracovníky včas upozorňovat na nutné změny kvalifikace a na možnosti dalšího vzdělávání, podporovat vlastní iniciativu k odbornému vzdělávání
- kompetenci a dovednosti pracovníků uvádět do souladu s nároky práce
- rozvíjet klíčovou kvalifikaci, jakou je schopnost k samostatnému a svou odborností přesahujícímu myšlení, plánování a jednání, ke komunikaci, kooperaci a integraci a také k převzetí odpovědnosti
- pokoušet se o vytváření pracovních struktur, podporujících další učení, schopnost učení vůbec a také ochotu se učit
- techniku, organizaci práce a kvalifikaci plánovat integrovaně, dbát na včasné oznámení změněných nároků, zajistit spolupráci mezi úseky personálního řízení, vzdělávání, techniky a utváření práce
- další vzdělávání v podniku neustále kriticky přehodnocovat, aby odpovídalo měnícím se nárokům
- dát řídicím pracovníkům na vědomí, že vzdělání a další vzdělávání jsou rozhodujícím předpokladem pro úspěch podniku a že proto ***vedení podniku řadí zvyšování kvalifikace pracovníků k nejdůležitějším podnikovým úkolům***

(Hájek, Víttek, 1991)

### **4.3. Způsoby získávání kvalifikace**

Na cestě k získání a udržení vysoké kvalifikace pracovníků pro výkon povolání existuje celá řada možností.

**Kavan (1999) rozeznává tyto tři základní součásti neboli fáze získávání kvalifikace:**

#### ■ ***Školní vzdělání,***

kteřé se dnes člení na mnoho různých stupňů a zaměření. Školní příprava nemůže žádnému zaměstnavateli zajistit hotového pracovníka, který by mohl rovnou zasednout na své pracovní místo a začít pracovat. To ani není jejím cílem. Škola slouží ke třem základním účelům:

- předávání univerzálních a jen některých speciálních znalostí a zkušeností z generace na generaci,
- transformaci nejnovějších poznatků vědy a výzkumu do obecně přijatelných výukových forem,
- vyhledávání kvalitnějších pracovníků na základě teoretických kritérií.

Školní vzdělání je u nás v podstatě zadarmo, hradí se z prostředků všech, a tak je samozřejmě v zájmu každého zaměstnavatele vybrat si ty nejlepší. Vybrat ty, kteří mají školního vzdělání co nejvíc a zvládli jej co nejlépe. Každý zaměstnavatel tak získává od státu nemalý kapitál.

#### ■ ***Školící střediska a jejich kursy***

Tato příprava už tak zadarmo není a má různou odbornou úroveň. Ideální je určité propojení školicích středisek přes učitele odborných škol na podnikovou praxi. Tento způsob přípravy většinou souvisí s přípravou na vykonávání příslušné pracovní funkce. Souvisí tedy s nástupem do zaměstnání, rekvalifikacemi apod.

Pokud školní vzdělání absolvuje zaměstnanec jednou za život, školicí střediska by měl navštívit vícekrát. Čím vyšší kvalifikace, tím bohužel rychleji zastarává. Je skutečností, že vysokoškolák, který systematicky „nepracuje“, po pěti letech vlastně už není inženýrem.

#### ■ ***Integrovaná individuální příprava***

Tato forma přípravy pracovníků se dnes ve světě stala nástrojem konkurenčního boje.

- Musí vycházet z:**
- podnikové strategie,
  - individuálních úkolů,
  - osobních pracovních cílů jednotlivce.

Název „integrovaná“ je tu proto, protože vyškolení skutečně špičkového odborníka předpokládá efektivní propojení úsilí a prostředků mnoha lidí. Značnou roli tu musí sehrát pracovníkův nadřazený, výměna zkušeností a znalostí spolupracovníků.

**V porovnání s předchozím dělením získávání kvalifikace uvádí tentýž autor Kavan (2002) několik způsobů, jakými výrobní manažeři ve světě získávají svou kvalifikaci, a to na různých stupních vzdělávání:**

► *Výuka univerzitního typu*

je jednou za život. Vysokoškoláci si řízení provozu a výroby zvolí, nebo spíše nezvolí, svou profesí. Během života však určitě narazí na problematiku provozního řízení. Výuka obsahuje obecně platné znalosti a základní filozofie a dovednosti, na kterých se dá stavět.

► *Specializované rekvalifikační kurzy (řízení výroby)*

s těmi se má specialista řízení výroby setkat vícekrát za život. Frekvence specializovaných kurzů závisí na rychlosti rozvoje daného oboru. Výuka probíhá ve školicích zařízeních za přítomnosti odborníků z univerzit, konzultačních firem a podniků.

► *Praktická výuka na pracovištích*

tento vysoce specializovaný typ permanentní výuky se soustřeďuje na systemizaci řešení zcela konkrétních a každodenních problémů.

## **4.4. Celoživotní učení**

Z procesem způsob získávání kvalifikace souvisí celoživotní učení. Shrnující diagram celoživotního učení je v příloze č. 3. Celoživotní učení spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech. Jedná se o systémový přístup zaměřující se na standardy vědomostí a dovedností, které platí pro všechny, všude a bez ohledu na věk. Zdůrazňuje potřebu připravovat a motivovat všechny děti od nejútlejšího věku k učení po celý život a koordinovat snahy o zajištění příslušných možností pro všechny dospělé, bez ohledu na zaměstnané usilující o postoupení na vyšší kvalifikační stupeň či nezaměstnané, kteří se potřebují rekvalifikovat.



◆ *v rámci celoživotního učení se rozlišuje:*

- formální vzdělávání
- neformální vzdělávání
- informální vzdělávání

► ***Formální vzdělávání***

realizuje se ve vzdělávacích institucích, jeho funkce, cíl, obsah, prostředky a způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Takovouto typickou vzdělávací institucí je škola. Na formální vzdělávání navazují vzdělávací stupně a typy, které jsou určeny buď celé populaci (např. základní povinné vzdělávání), nebo určitým skupinám (např. středoškolské a vysokoškolské vzdělávání). Absolvování tohoto vzdělávání je potvrzováno certifikátem.

► ***Neformální vzdělávání***

je veškeré vzdělávání, které nevede k ucelenému školskému vzdělání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřen na určité skupiny populace a organizují je různé instituce (instituce pro vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby apod.) Pojem „*non-formal adult education*“ dle výkladu UNESCO, zahrnuje vzdělávací programy a kurzy, které nevyžadují, aby byli účastníci do tohoto kurzu oficiálně zapsáni. Tento typ vzdělávání není ukončován předepsanou formou.

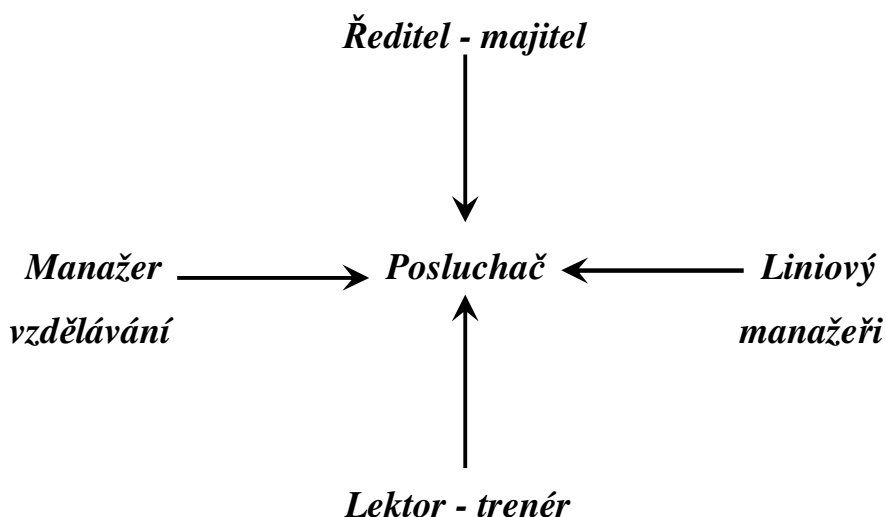
► ***Informální vzdělávání***

je proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenních zkušeností, z prostředí, kontaktů. Jedná se o vzdělávání neinstitucionální, probíhající v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při sledování televize či rozhlasu apod. Na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované.

## **4.5. Plánované vzdělávání v podniku**

Na úspěšnosti podnikového vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců se podílí pět účastníků tzv. „kvintet vzdělávání“, jak zobrazuje obrázek 1.1.

**Obr. 1.1** – Kvintet vzdělávání



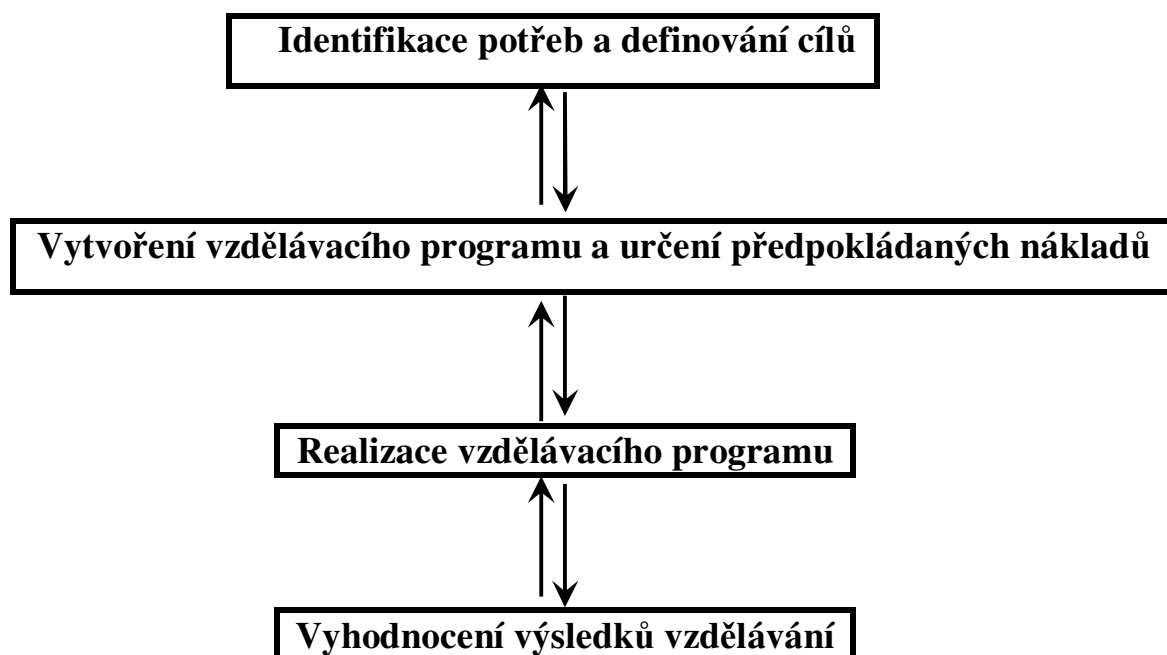
V malé firmě se mohou spojit tři role účastníků vzdělávání a zvyšování kvalifikace, a to majitele firmy, TOP manažera a manažera vzdělávacího programu.

### **Vzdělávání se soustřeďuje na rozvoj:**

- znalostí (fakta, pravidla, postupy....)
- dovedností (manuální, počítačové, interpersonální....),
- postojů (k bezpečnosti práce, ke kvalitě, k firmě, k lidem....).

Tyto tři základní oblasti jsou středem zájmu většiny vzdělávacích aktivit ve firmě. Plánované vzdělávání je determinováno jednotlivými kroky, které tvoří neustále se opakující cyklus, který ilustruje obrázek 2.1.

Obr. 2.1 – Základní model plánovaného vzdělávání



► **Identifikace vzdělávacích potřeb a definování cílů vzdělávání:**

K identifikaci vzdělávacích potřeb ve firmě může přispět analýza oblastí:

- rozvoje podniku a změny v podniku
- problémy v provozu
- problémy zaměstnanců
- povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systému řízení jakosti

Podkladem pro analýzu těchto oblastí jsou plány rozvoje firmy, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace, výsledky z analýzy a popisů práce a také sebehodnocení.

► **Vytvoření vzdělávacího programu:**

Vzdělávací program může mít řadu variant, např. program „šitý na míru“ a organizovaný jinou firmou, účast na externích přednáškách nebo výcviku, zpracování projektů, koučování apod. Od zvolené formy se také odvíjí požadované náklady. Při vytvoření vzdělávacího programu je třeba program naplánovat a zorganizovat.

### **Tato činnost zahrnuje:**

- určení obsahu programu vzhledem k cílům,
- volbu metod vzdělávání (obecně jsou upřednostňovány aktivní metody výuky),
- určení délky vzdělávacího programu,
- určení lektorů,
- příprava materiálů pro výuku,
- určení předpokládaných nákladů (ty mohou zahrnovat náklady na vývoj vzdělávacího programu, náklady na zařízení, materiály, lektory, posluchače, včetně nákladů z nerealizované výroby).

### ► **Vyhodnocení výsledků vzdělávání:**

Na realizaci vzdělávacího programu navazuje hodnocení úspěšnosti absolvovaného programu vzhledem k stanoveným kritériím. Hodnocení úspěšnosti by mělo zahrnovat nejen bezprostřední posouzení vzdělávacího programu po jeho ukončení, ale také, zda podmínky ve firmě umožňují přenos – transfer získaných znalostí a dovedností a zda se mění chování zaměstnanců v požadovaném směru.

**(Bláha, Masteicius, Kaňáková, 2005)**

Pro posouzení efektivity vzdělávacího programu je možné využít Kirkpatrickův model, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení:

- Úroveň 1 – **Reakce** – *líbilo se jim to?*
- Úroveň 2 – **Učení** – *naučili se to?*
- Úroveň 3 – **Chování** – *použili to na pracovišti?*
- Úroveň 4 – **Výsledky** – *došlo ke změně efektivity organizace?*

**(Belcourt, Wright 1998)**

## **4.6. Kvalita v dalším profesním vzdělávání**

Projekt „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“ je jedním z pěti systémových projektů, vyhlášených Ministerstvem práce a sociálních věcí, které položí základ pro vybudování systému dalšího profesního vzdělávání v České republice.

Pomůže tak zlepšit současný stav, kdy se naše země nachází z hlediska přístupu ke zvyšování kvalifikace na 21. místě z 27 členských zemí EU.

Chybí zde koncepční přístup, nabídka vzdělávacích programů není dostatečná a neřeší dlouhodobé potřeby země. Proto byl zahájen tento projekt, který má vnést do této

problematiky výrazný posun. Je jedním z pilířů budovaného systému dalšího profesního vzdělávání v ČR. Potrvá do července roku 2008 a je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem.

◆ **Výsledkem projektu bude:**

- navržení způsobu certifikace institucí dalšího vzdělávání,
- certifikace lektorů a akreditace vzdělávacích programů,
- způsoby podpory prostřednictvím moderních informačních technologií,
- proškolení ověřovatelů, konzultantů, metodických a organizačních pracovníků v oblasti certifikace a akreditace, reprezentantů sociálních partnerů a veřejné správy a zástupců poskytovatelů dalšího profesního vzdělávání.

Od projektu lze očekávat značný přínos. Instituce, které poskytují další vzdělávání, zlepší svoji činnost. Stanou se konkurenceschopnější a vytvoří si šance pro uplatnění v zahraničí. Stanou se rovnocennými partnery certifikovaných podniků, které budou požadovat jejich vzdělávací služby.

**(Zaměřeno, 2007)**

## 5. Cíl a metodika práce

Cílem této diplomové práce je analýza a shrnutí problematiky zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a otázky týkající se péče o zaměstnance v konkrétním podniku. Východiskem pro analýzu je zjištění základních ukazatelů. Na analýzu celého systému týkající se dané problematiky navazuje vyhodnocení zjištěných údajů. Současně jsou cílem práce návrhy a opatření na případné změny v oblasti vzdělávání či sociálního programu. Výsledkem celého šetření je návrh zlepšení týkající se vyhodnocení efektivity získaných vědomostí a jejich využití v praxi. Vyhotovala jsem dva hodnotící formuláře na principu dotazníkového šetření. Další část diplomové práce se zabývá státní politikou zaměstnanosti, kde je kromě úlohy úřadu práce, nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, informace o programech na podporu tvorby pracovních míst a zaměstnanosti, nastíněna také finanční podpora zaměstnavatelů ze strany státu.

Pro tento úkol a dosažení jednotlivých cílů jsem si vybrala společnost se sídlem v Českých Budějovicích, s názvem Jihočeská plynárenská, a. s.

Při zpracování diplomové práce jsem vycházela ze současné legislativy platné od začátku tohoto roku, především ze Zákoníku práce. Dále jsem čerpala z odborné literatury, časopisů a internetových stránek zabývajících se touto problematikou.

Pro získání konkrétních potřebných informací o společnosti jsem vycházela z výročních zpráv, z kolektivní smlouvy, metodik a směrnic zabývajících se touto oblastí, internetových stránek společnosti a konzultací s odpovědnými zaměstnanci z úseku Řízení lidských zdrojů.

## **6. Jihočeská plynárenská, a. s.**

### **6.1. Představení společnosti**

Kořeny Jihočeské plynárenské, akciové společnosti sahají do minulého století, kdy 6. 10. 1868 začala v Českých Budějovicích výroba svítiplynu.

Jihočeská plynárenská, akciová společnost vznikla ke dni 1. 1. 1994 a byla založena Fondem národního majetku. Hlavní činností společnosti je nákup, úprava, distribuce a prodej zemního plynu. Spektrum služeb, které Jihočeská plynárenská, a.s. nabízí nebo zprostředkuje, je pestré a široké - od jednoduché plynovodní přípojky přes energetické poradenství až k náročným projektům pro komplexní energetické zajištění rozsáhlých objektů. JČP, a. s. podporuje využití nejnovějších technologií nejen v oblasti vytápění, ale i klimatizace. Zajímavou možností je zajištění vysoce efektivní kombinované výroby elektrické energie a tepla v kogeneračních jednotkách.

Během roku 2001 došlo k uskutečnění závažného projektu s názvem „PROJEKT 2001“, který se týkal změn v organizaci a řízení. V rámci toho došlo k rozsáhlé restrukturalizaci pracovních míst tak, aby byla posílena obchodní činnost firmy, její klientské zaměření a zlepšení poskytovaných služeb.

Dosavadní tradiční způsob řízení byl nahrazen novým procesním typem řízení, kde je možno řídit probíhající činnosti a procesy odděleně, sledovat jejich vstupy i výstupy, motivovat a přehledně vyhodnocovat práci kolektivů i jednotlivců. Výsledky těchto změn se velice konkrétně projevují v nárůstu prodeje zemního plynu, v nárůstu produktivity práce, částečně i v úspoře pracovních sil a v některých nákladových položkách.

V roce 2004 byly vytvořeny uvnitř firmy podmínky pro vyčlenění služeb pro distribuci do 100% dceřiné společnosti Jihočeské plynárenské - Servisní s. r. o. Hlavním smyslem vyčlenění těchto služeb bylo logické oddělení regulovaných a neregulovaných činností. Vyčlenění proběhlo k datu 31. 12. 2004 respektive k 1. 1. 2005.

Jihočeská plynárenská, a. s. se tak stává ještě silnější firmou, schopnou vítězit v konkurenčním prostředí liberalizovaného trhu, jehož otevření se uskutečnilo k datu 1. 1. 2007, a je přínosem nejen pro zákaznickou veřejnost, ale i pro své akcionáře.

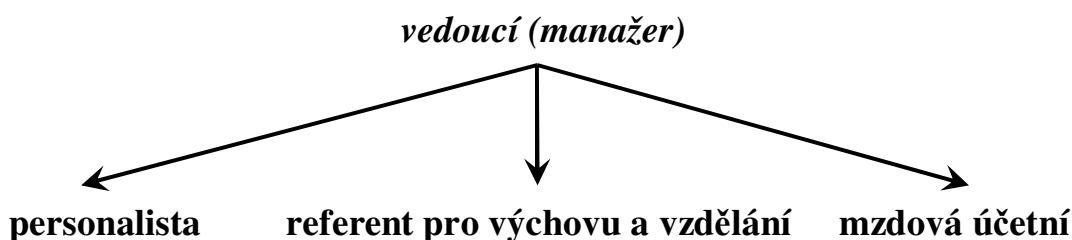
## **6.2. Řízení lidských zdrojů**

### **♦ charakteristika úseku:**

Úsek řídí využití lidských zdrojů ve společnosti, zabezpečuje proces vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace, řídí zpracování a výplaty mezd, vypracovává a zajišťuje plán sociální politiky společnosti, podílí se na vypracování personální strategie a na návrhu roční mzdové politiky společnosti. K těmto činnostem efektivně využívá a též zajišťuje rozvoj personálních nástrojů, vydává směrnice a další vnitřní předpisy v oblasti pracovněprávní. Služby v oblasti personalistiky poskytuje úsek rovněž externě.

Důležitost úseku řízení lidských zdrojů je namístě, neboť každou společnost tvoří lidé a jejich znalosti a kvalifikace. Rozhodují o kvalitě firmy, schopnosti firmy dostát svým závazkům, přizpůsobení firmy rychle se měnícímu tržnímu prostředí, obstát v boji s konkurencí atd. Rovněž jsou lidé obecně nejkritičtějším bodem celého podniku.

**Obr. 3.1** – Organizační struktura úseku Řízení lidských zdrojů (ŘLZ):



### **♦ Hlavní funkce personálního managementu v JČP, a. s.:**

- ▶ **personální administrativa** (pracovní smlouvy, mzdová agenda, optimalizace personální administrativy, personální informační systém)
- ▶ **personální plánování a controlling** (kvantitativní a kvalitativní plánování pracovní síly, plánování personálních potřeb, požadavků, personálních nákladů, řídicích pracovníků, personálních rezerv)
- ▶ **personální marketing** (profily pracovních míst, přijímací a výběrová řízení, firemní design, personální inzerce, situace v ně firmy)
- ▶ **rozvoj společnosti** (organizační struktura, organizace pracovního času, systém odměňování, výkonnostní ukazatele a cíle, řídicí principy)



- ▶ **personální rozvoj** (vzdělávání, zvyšování a prohlubování kvalifikace, hodnotící rozhovory, analýza personálního potencialu, programy pro vzdělávání zaměstnanců, posilování vícefunkčních schopností a dovedností)

### **6.2.1. Analýza a vyhodnocení zaměstnanecké politiky**

#### **• Rok 2001**

V roce 2001 probíhala změna ve struktuře zaměstnanců JČP, a. s. navazující na přípravu realizace procesního řízení. K výraznějším změnám došlo ve 2. pololetí a především v závěru roku 2001. Projekt 2001, jak byla realizace přechodu na nový procesní typ nazvána, definoval jednotlivé procesy uvnitř společnosti, stanovil novou organizační strukturu JČP, a. s., a v této návaznosti určil nová pracovní místa, která byla obsazována jak stávajícími, tak nově přijímanými zaměstnanci. Nově vzniklá pracovní místa však většinou vyžadují vyšší kvalifikaci, nové dovednosti a lepší schopnosti zaměstnanců. Organizační změna se již v roce 2001 projevila snížením průměrného přepočteného stavu zaměstnanců o 8 osob, tj. o 3 %.

Struktura zaměstnanců vyjádřená průměrným evidenčním počtem zaměstnanců představovala v dělnické kategorii 48 %, zbytek, tj. 52 %, tvořili zaměstnanci kategorie technicko-hospodářské (THZ) a průměrný přepočtený stav zaměstnanců činil 284 zaměstnanců. Z celkového počtu THZ mělo 19 % vysokoškolské vzdělání. Předpokladem bylo, že v budoucích letech se tento podíl ještě zvýší.

#### **• Rok 2002**

Rok 2002 byl ve znamení dokončení realizace procesního řízení, které bylo nastaveno „Projektem 2001“. Nová organizační struktura byla realizována od 1. 1. 2002 a pozitivně se odrazila v efektivnosti práce na jednotlivých úsecích JČP, a. s. Dalším pozitivním krokem aplikovaného „Projektu 2001“ bylo snížení průměrného přepočteného stavu zaměstnanců, který za hodnocené období činil 231. Zároveň se změnila i organizační struktura; zvýšil se počet zaměstnanců v kategorii THZ a to na 63 % a podíl zaměstnanců v dělnických kategoriích se snížil na 37 %, což bylo i cílem projektu. Řada nových funkčních míst se podařila obsadit zaměstnanci firmy. Na některá místa muselo být, vzhledem k definovaným požadavkům na příslušné funkční místo, vypsáno výběrové řízení, neboť nová pracovní místa vyžadovala nové dovednosti, vyšší kvalifikaci a lepší schopnosti.

### • Rok 2003

V JČP, a. s. v roce 2003 naplnila všechny závazky vůči svým zaměstnancům v nových podmínkách restrukturalizace. Důraz byl kladen na firemní kulturu společnosti založené hlavně na sdílení znalostí, zvyšování univerzality a spokojenosti zaměstnanců. Vývoj zaměstnanosti byl v souladu s plánem zaměstnanců na rok 2003, který určoval celkový počet zaměstnanců 236. Organizační struktura tohoto počtu činila 90 zaměstnanců dělnických kategorií a 146 zaměstnanců kategorií THZ.

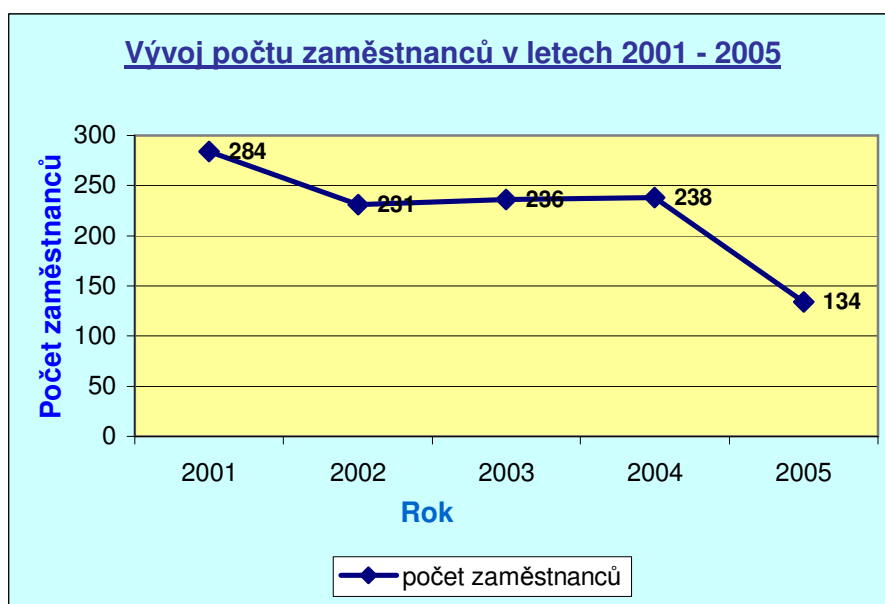
### • Rok 2004

V roce 2004 bylo hlavním úkolem vytvořit podmínky pro naplňování záměru společnosti při sledování hodnot, jakými jsou zákazník, vztahy a znalosti. Tyto hodnoty se promítají v budování firemní kultury společnosti, zvyšování univerzality a spokojenosti zaměstnanců. V průběhu 2. pololetí byly zahájeny přípravné práce pro vyčlenění obslužných činností do Jihočeské plynárenské – Servisní s. r. o. Stav zaměstnanců v tomto roce byl ve srovnání s rokem 2003 téměř stejný.

### • Rok 2005

V oblasti zaměstnanecké politiky byl kladen důraz především na prohlubování znalostí a zvýšení univerzality zaměstnanců. K 1. 1. 2005 bylo **110** zaměstnanců JČP, a. s. převedeno na dceřinou společnost JČP – Servisní s. r. o. Počet zaměstnanců v JČP, a. s. činil po tomto převedení ve fyzických osobách **134** zaměstnanců; z tohoto počtu bylo 58 žen a 76 mužů.

**Graf č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců**



*Zdroj: Autorka*

## **6.3. Vzdělávání**

*Průběžné vzdělává zaměstnanců* je významným faktorem prosperity firmy. Má-li firma obstát v konkurenčním prostředí, je nutno investovat také do rozvoje zaměstnanců. Přitom není možné vycházet z krátkodobé potřeby, ale další *vzdělávání a zvyšování kvalifikace* musí navazovat na strategii dalšího rozvoje firmy. Případným budoucím změnám musí odpovídat také *znalosti a dovednosti zaměstnanců* firmy.

### **◆ Analýza vzdělávacích potřeb:**

Je systematický průzkum, jehož prostřednictvím může přímý nadřízený odhalit „vzdělávací mezery“ svých podřízených a spolupracovníků. Základním principem správně identifikované vzdělávací mezery je porovnání současného stavu vědomostí, dovedností a postojů zaměstnance, které jsou nezbytné pro dosažení efektivního pracovního výkonu.

Analýza vzdělávacích potřeb je zakomponována do systému pravidelného hodnocení zaměstnanců. Hodnocení napomáhá odhalit rozdíly mezi skutečnými a žádoucími vědomostmi, dovednostmi a postoji. Tyto nedostatky jsou východiskem pro tvorbu programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a pro navržení vhodné formy vzdělávání (např. samostudium, rotace zaměstnanců, absolvování odborného školení apod.) Analýzu provádí nejbližší nadřízený.

### **Pro analýzu na úrovni podniku používá JČP, a. s. následující metody:**

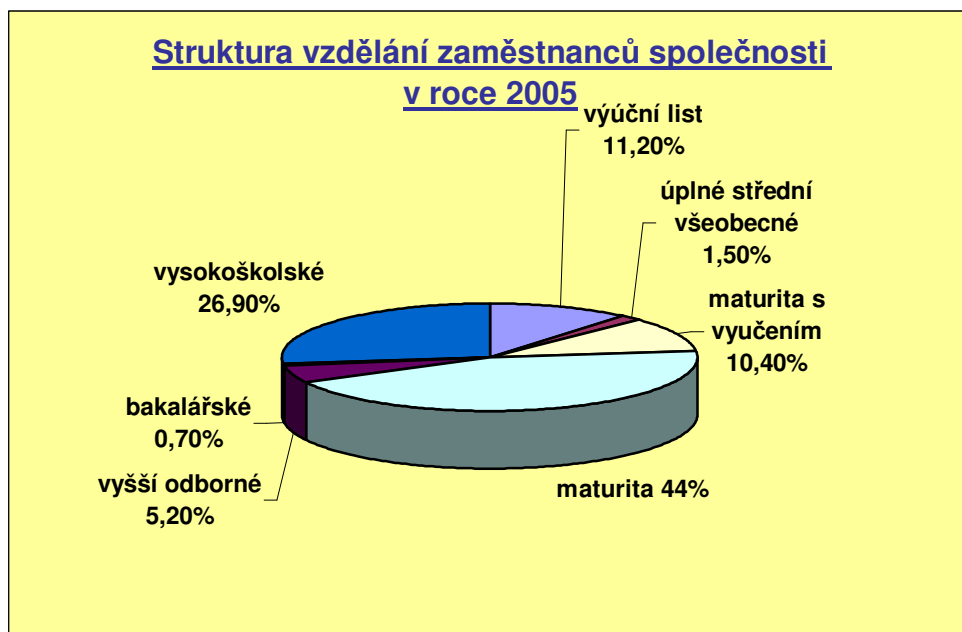
- **Benchmarking** - Tato metoda je založena na posouzení působení „konkurenční“ firmy, na následném stanovení kroků vedoucích ke zlepšení (např. možnost odhalit rozdílnou kvalifikační úroveň zaměstnanců, a tím identifikovat požadavek na další vzdělávání)
- **Audit rozvoje lidských zdrojů** - Je zaměřen na monitorování dat týkajících se lidských zdrojů ve firmě. Shromažďuje a zaznamenává informace o vzdělanostní úrovni zaměstnanců, hodnotí současnou úroveň kompetencí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj kariéry. Poskytuje rovněž informace kvantitativního charakteru, tedy přehled o absolvovaných kurzech, počtu hodin věnovaných vzdělávání atd.

### **Pro analýzu na úrovni úseku (útvary) používá firma následující metody:**

- **Porady a diskuse** - Tato metoda může poskytnout informace o úrovni komunikačních schopností, týmového řešení problémů, sebeprosazování, řízení ostatních apod.

- **Skupinové rozhovory** - Účelem této metody je jednoznačné analyzování vzdělávacích potřeb, čemuž odpovídá také příprava a vyhodnocování rozhovoru.
- **Dotazník a anketa** - Tato metoda slouží pro identifikaci jak skupinových, tak individuálních potřeb. Dotazovaný poskytuje informace písemně, přičemž volí z předem připravených odpovědí (otázky uzavřené), nebo je mu poskytnut prostor pro vlastní vyjádření názorů (otázky otevřené). Anketu lze využívat při plošném šetření. Na rozdíl od dotazníku obsahuje anketa pouze několik otázek, většinou otevřených.
- **Analýza a popis pracovních činností** - Je základní metodou analýzy individuálních potřeb. Je založena na principu shromažďování a srovnávání informací vztahujících se k obsahu náplně pracovní činnosti.
- **Rozhovor** - Cílem je získat informace okamžitě. Pro zjišťování potřeb jednotlivce je využíván zejména individuální rozhovor.
- **Testy a zkoušky** - Představují jednu z nejjednodušších metod zjišťování. Testy výkonnosti poskytují informace o tom, jak jedinec postupuje v konkrétní (reálné či simulované) situaci.
- **Snímek pracovního dne** - Kombinuje pozorování s technikou zaznamenávání kritických incidentů: Zaměstnanec sám do předem připraveného archu zaznamenává pracovní činnosti, které během dne vykonává. Do přehledu jsou zahrnovány buď všechny úkoly (např. ty, které z časového hlediska tvoří většinou náplň práce) nebo pouze události, které zaměstnanec považuje za kritické incidenty.
- **Plánování kariéry** - Jako metoda identifikace vzdělávacích potřeb bude využívána v rámci řízení kariéry vybraných funkcí. Výstupem je plán individuálního rozvoje, obsahující návrh konkrétních znalostí a dovedností, které je třeba doplnit pro zabezpečení kariérního růstu.

Graf č. 1: Struktura vzdělanosti zaměstnanců JČP, a. s.



**Zdroj:** Autorka

V grafu č. 1 stojí za povšimnutí procento vysokoškolského vzdělání zaměstnanců JČP, a. s., které se od roku 2001 zvýšilo z 19 % na 26,90 %, což znamená nárůst o 7,9 %.

## **6.4. Zajišťování odborné způsobilosti**

V minulých letech v JČP, a. s. přetrvávaly nedostatky a živelnost v zajišťování vzdělávání zaměstnanců, proto byl k nápravě této situace zaveden jednotný systém činností zajišťovaných úsekem Řízení lidských zdrojů v oblasti školení, v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Touto problematikou se zabývá metodický pokyn vzdělávání a zajišťování odborné způsobilosti, jehož účinnost vzešla v platnost 1.1. 2005.

Odborná způsobilost je v JČP, a. s. zajišťována vzděláváním zaměstnanců. Školení zaměstnanců je prováděné zpravidla dodavatelsky odbornou firmou.

### **◆ Školení prováděné dodavatelsky:**

V případě potřeby zajistit pro *nové zaměstnance* školení či zkoušky, potřebné pro výkon funkce některých *speciálních profesí* (např. obsluhy tlakových nádob, nízkotlakých kotlů, zdvihacích zařízení, plynových zařízení, stavebních či zemních strojů, zaměstnanci provádějící jednoduché práce na elektrickém zařízení – „poučení“, izolatéři, zaměstnanci, kteří jsou pověřeni řídicí nebo pracovní činností při provozu vozidel, řidiči motorových

vozidel, řidiči motorových vozíků, zaměstnanci, provádějící montáž a opravy plynových a plynárenských zařízení, zaměstnanci zabezpečující plnění zákona o chemických látkách a chemických přípravcích a zaměstnanci, kteří manipulují s chemickými látkami a chemickými přípravky apod.), nebo pokud tato potřeba vznikne u **stávajících zaměstnanců**, předloží manažer příslušného úseku (nebo příslušný vedoucí útvaru) úseku ŘLZ požadavek na objednávku podepsaný nadřízeným manažerem. Na základě tohoto požadavku úsek ŘLZ dohodne s dodavatelem dané služby, termín školení či zkoušky a vystaví objednávku, kterou zašle na adresu příslušného dodavatele.

Pro **periodická školení** zaměstnanců speciálních profesí úsek ŘLZ pravidelně předkládá (elektronicky) manažerům úseků **sestavy odborných školení a zkoušek**, které je třeba obnovit v souladu s určitými lhůtami, a to vždy na 3 měsíce dopředu, aby byla zajištěna včasnost objednávky a utvořen dostatečný prostor pro sjednocení termínů školení jednotlivých specializovaných profesí. Tyto profese včetně lhůt speciálních školení jsou uvedeny v příloze č. 4.

**Řidiči služebních motorových vozidel** na odloučených pracovištích (mimo České Budějovice) mohou po předchozí dohodě s úsekem ŘLZ hromadně absolvovat školení řidičů v místě jejich pracoviště, nebo využijí školení v termínu v sídle společnosti.

**Příslušní vedoucí útvarů** po dohodě s nadřízeným manažerem, případně manažeri příslušných úseků, předloží úseku ŘLZ návrhy termínů ke sjednocení pro jednotlivé typy periodických školení a zkoušek a to tak, aby byl zajištěn provoz příslušného útvaru (úseku).

Pro **JČP - Servisní s. r. o. útvar Údržba** zpracuje úsek ŘLZ – referent pro výchovu a vzdělání **plán periodických školení zaměstnanců speciálních profesí** nejpozději do konce září daného roku pro rok následující, členěný na měsíce a jednotlivé útvary (z důvodu sestavení plánu práce v návaznosti na procesní řízení, zpracovaný vedoucími útvary).

Na základě dohodnutých termínů zajistí úsek ŘLZ organizačně školení. V případě, že školení trvá déle než jeden den, je úsekem ŘLZ v případě zájmu ze strany vedoucího útvaru, případně manažera příslušného úseku zajištěno např. ubytování, doprava apod.

### **6.4.1. Zásady zajišťování vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců JČP, a. s. zajišťuje úsek Řízení lidských zdrojů.

#### **Školení prováděné dodavatelsky v prostorách JČP, a. s.**

Dohodnutý termín předkládá příslušnému vedoucímu zaměstnanci a školiteli referent výchovy a vzdělávání, který je povinen zajistit:

- ▶ optimalizaci využití kapacity místnosti s ohledem na provozní podmínky úseku (útvary) a to vždy po dohodě s příslušným manažerem,
- ▶ školicí místnost a její zpřístupnění,
- ▶ přivítání účastníků školení a představení školitele,
- ▶ záznam o školení a ověření znalostí – v případě školení prováděných vlastními silami nutno používat předtištěné tiskopisy pro daný druh školení, které jsou přílohou příslušných interních směrnic; v případě školení prováděných dodavatelsky nutno vyžádat od školitele,
- ▶ kontrolu a uzavření školicí místnosti,
- ▶ zaevidování účastníků školení do systému a zajištění potřebné průkazné dokumentace.

#### **Školení prováděné dodavatelsky mimo prostory JČP, a. s.**

Úsek Řízení lidských zdrojů poskytne příslušnému manažerovi následující informace:

- ▶ přehled firem, které zajišťují školení včetně cenové nabídky,
- ▶ přehled vypsání termínů a míst školení,
- ▶ zajištění školitele a zaslání těchto informací odpovědným zaměstnancům (vedoucím útvarů nebo úseků),
- ▶ přehled o účastnících školení včetně nákladů na jejich proškolení,
- ▶ přehled o požadovaných kurzech a školeních pro jednotlivé zaměstnance.

Úsek ŘLZ – referent pro výchovu a vzdělání vyžádá od dodavatele školení příslušnou dokumentaci o školení a ověření znalostí (záznam o ověření znalostí a případně vydaný osvědčení).

Záznam o školení nově přijatých zaměstnanců včetně protokolů o ověření znalostí, předává školitel v originále úseku ŘLZ k založení do osobního spisu zaměstnanců. Kopie zakládá školitel jako doklad o provedení školení a ověření znalostí do své dokumentace.

Záznamy o školení zaměstnanců speciálních profesí a získávání osvědčení z nových nebo periodických zkoušek, jsou jednotlivými školiteli (dodavateli) zásadně zasílány úseku

ŘLZ, kde jsou založeny originály záznamů o školení. Originály získaných osvědčení jsou zaslány úsekem ŘLZ příslušnému manažerovi, který zajistí jejich předání příslušným zaměstnancům. Fotokopie získaných osvědčení jsou založeny do osobního spisu zaměstnanců.

◆ **Odpovědnost:**

- za dodržení zákonem stanovených lhůt má úsek ŘLZ, kde se nachází centrální evidence,
- za dodržení stanovených termínů nástupů na školení má nejbližší nadřízený a příslušný manažer.

◆ **Sankce za nedodržení termínů:**

**úsek ŘLZ** – referent pro výchovu a vzdělání – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců.

**vedoucí zaměstnanci:**

● ***úseky členěné na útvary:***

- vedoucí útvaru (vlastník procesu) – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců,
- manažer úseku – odnětí motivační složky na dobu 1 měsíce.

● ***úseky bez dalšího členění:***

- manažer úseku – odnětí motivační složky na dobu 1 měsíce.

## **6.4.2. Analýza a vyhodnocení vzdělávacího programu**

### • **Rok 2001**

Při uskutečňování realizace „Projektu 2001“, tj. přeměna společnosti na procesní způsob řízení, se vzdělávací aktivity orientovaly převážně na úseky provozu, kde byla zajišťována různá periodická školení, nutná k výkonu dané profese. Dále byly plněny požadavky na proškolení nových zaměstnanců přecházejících na nové pracovní místa. V roce 2001 byly vzdělávací akce zaměřeny na zkvalitnění komunikačních dovedností a péči o zákazníka. Průběžně po celý rok byli zaměstnanci zařazováni do seminářů pojednávajících o změnách zákonů či vyhlášek a absolvovali semináře, které se věnovaly rozšíření či prohloubení pracovní problematiky.

### • **Rok 2002**

Stejně jako v uplynulém roce i v roce 2002 byly vzdělávací akce zaměřeny na zkvalitnění komunikačních dovedností a péči o zákazníka. Vzdělávací aktivity byly převážně orientované na periodické zkoušky na úseku provozu. Dále byla uskutečňována



řada proškolení nových zaměstnanců v souvislosti s jejich nástupem na nová funkční místa. Po celý rok 2002 byli zaměstnanci zařazováni do seminářů a školení zaměřujících se na aktualizace a změny zákonů či vyhlášek a rovněž absolvovali semináře, které se věnovaly rozšíření pracovní problematiky daného oboru.

### • **Rok 2003**

I v roce 2003 se kladl důraz na vzdělávací akce zaměřené na zkvalitnění komunikačních dovedností a s tím spojenou péči o zákazníka. V této oblasti bylo uskutečněno 19 vzdělávacích akcí, do nichž bylo investováno téměř 260 tis. Kč. Časová náročnost těchto vzdělávacích akcí je závislá na typu dané proškolené oblasti. Dále byly vzdělávací aktivity v obvyklé míře orientovány na periodické zkoušky zaměstnanců na úseku Služby pro distribuci. Náklady na tyto periodické odborné zkoušky činily cca 750 tis. Kč. Jednalo se převážně o pravidelně se opakující odborné zkoušky, jako např. úřední zkoušky svářečů – ocel, obsluha NTL kotlů, atd. Odborné zkoušky a školení jsou různě časově náročné (1 – 5 dnů) a obnovují se v různě dlouhé periodě (1 – 5 let). Průběžně po celý rok byli zaměstnanci dle potřeby zařazováni do seminářů a školení zaměřujících se na aktualizace a změny zákonů či vyhlášek a absolvovali řadu seminářů. V tomto roce se prokazatelně snížily náklady na vzdělávání, což bylo zapříčiněno povodněmi v předešlém roce. Finanční prostředky bylo třeba investovat do potřeb vycházejících z této tragické události. Např. do sociálního fondu byla zařazena sociální výpomoc zaměstnancům, kteří byli postiženi živelnou událostí. V případě zatopení sklepních prostor, garáže apod. se jednalo o 25 000,- Kč a při zatopení obytných místností sociální výpomoc činila částku 45 000,- Kč.

### • **Rok 2004**

I v roce 2004 byly pro zaměstnance zabezpečeny vzdělávací programy týkající se zdokonalování komunikačních dovedností a rozvíjení se v oblasti péče o zákazníka. V tomto roce se naopak oproti roku 2003 vynaložilo značně více finančních prostředků v oblasti vzdělávání. Dokonce se jedná o nejvyšší částku za posledních 5 let.

### • **Rok 2005**

Stejně jako v uplynulých letech i v roce 2005 byly vzdělávací akce zaměřeny hlavně na komunikaci se zákazníkem a péči o něj. Dle potřeby průběžně po celý rok 2005 probíhala školení zaměřená na aktualizace a změny zákonů či vyhlášek.

**Graf č. 3: Náklady na vzdělávání**



*Zdroj: Autorka*

## **6.5. Kvalifikace zaměstnanců**

JČP, a. s. využívá pro zařazení zaměstnanců z pohledu kvalifikace tzv. *Kvalifikační katalog*. Dokument kvalifikačního katalogu se nachází v příloze č. 5. Do kvalifikačního katalogu se podle charakteru činností zaměstnanci zařazují do kategorie dělnických povolání nebo technickohospodářských funkcí. Struktura povolání je shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie a povolání jsou označena pomocí závazných kódů klasifikace zaměstnání. Katalog prací taxativně stanovuje požadavky JČP, a. s. na stupeň vzdělání, obor vzdělání a délku odborné praxe.

Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifních tříd podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a pokud splňují kvalifikační předpoklady, délku praxe a další požadavky stanovené v Mapě znalostí. Rozdělení zaměstnanců do 12-ti stupňů tarifních tříd podle jejich vzdělání zachycuje tabulka č. 1.

◆ **Kvalifikační předpoklady může zaměstnanec získat:**

- zaučením (instruktáží)
- zaškolením
- vyučením (součástí je závěrečná učňovská zkouška) – SO
- studiem zakončeným maturitní zkouškou - ÚSO
- vyšší odborná škola - VOŠ
- vysoká škola - VŠ
- vysoká škola + postgraduální studium

**Tabulka č. 1: Vztah mezi vzděláním a tarifním stupněm**

Vzdělání	Tarifní stupeň
Základní	1 až 2
Vyučení (SO)	1 až 6
ÚSO zakončená maturitou	2 až 7
Vyšší odborné (VOŠ)	3 až 8
Vysokoškolské (VŠ)	3 až 11
VŠ, Vedoucí úseků nebo útvarů	11 až 12

*Interní zdroj: Kvalifikační katalog JČP, a. s.*

Tabulka č. 2 ukazuje začlenění zaměstnanců do tarifních tříd podle jejich dosaženého stupně vzdělání a podle funkční pozice, kterou vykonávají.

**Tabulka č. 2: Zařazení zaměstnanců do tarifních tříd podle stupně vzdělání**

Funkční místa	Tarifní stupeň
Dělnická povolání	1 až 6
Funkční místa vyžadující SO	1 až 5
Středoškolská funkční místa	2 až 7
Profese pro absolventy vyšších odborných škol	3 až 8
Vysokoškolské profese	4 až 11
<b>Přehled vedoucích funkčních míst v JČP, a. s.</b>	
Vlastníci procesů	4 až 9
Manažeři jednotlivých úseků	Smluvní mzda

*Interní zdroj: Kvalifikační katalog JČP, a. s.*

### **6.5.1. Vývoj úrovně mzdového ohodnocení**

Mzda představuje peněžní odměnu za vykonanou práci. Mzdu ale můžeme považovat i za určitý motivační stimul, který zaměstnanec může vést k vlastní iniciativě získávat nové znalosti, prohlubovat si vědomosti, zvyšovat a rozšiřovat si svou kvalifikaci. Od toho se pak odvíjí, jak si zaměstnavatel váží svého zaměstnance a do jaké míry dovede jeho vykonanou práci finančně ohodnotit.

#### **• Rok 2001**

V roce 2001 hodnota výdělku dosáhla výše 19 258,- Kč, čímž došlo k nárůstu proti roku 2000 o 15,66 %. Dosažený nárůst průměrného měsíčního výdělku, který je podložený odpovídajícím nárůstem produktivity práce, přispěl k tomu, že JČP, a. s. se v tomto ukazateli přesunula na přední pozici mezi plynárenskými společnostmi v České republice.

#### **• Rok 2002**

V roce 2002 činil již průměrný výdělek 26 413,- Kč, což představuje meziroční nárůst o 37,15 %. Tento nárůst patří k nejvyšším v historii a bylo ho možné uskutečnit díky zásadním organizačním změnám. Tento nárůst průměrného výdělku je samozřejmě podpořen jak růstem produktivity práce tak i poklesem přesčasové práce, kdy meziročně došlo k poklesu o 1 572 hodin.

#### **• Rok 2003**

V roce 2003 již činil průměrný výdělek 27 318,- Kč, to představuje meziroční nárůst o 3,43 % v absolutním vyjádření činil nárůst 905,- Kč.

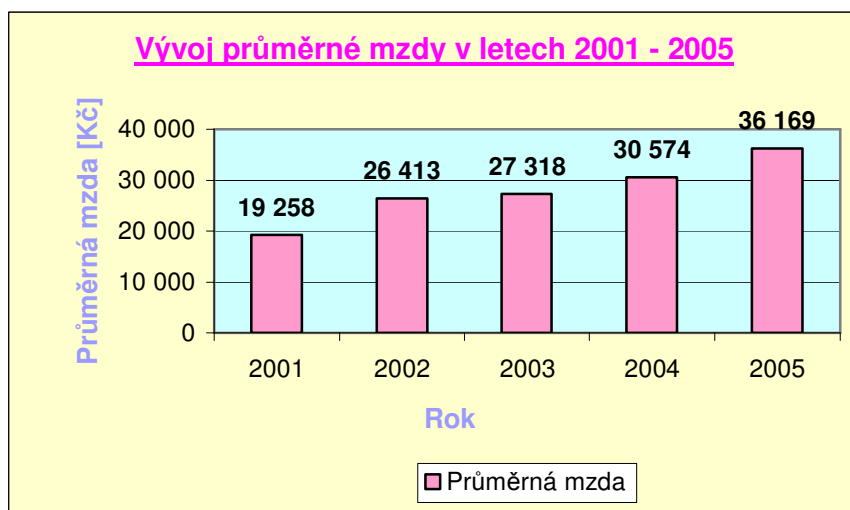
#### **• Rok 2004**

V roce 2004 se částka průměrného výdělku vyšplhala na 30 574,- Kč. Z čehož vyplývá, že meziroční nárůst byl 3 256,- Kč, neboli 11,92 %.

#### **• Rok 2005**

Průměrná mzda v JČP, a. s. v roce 2005 činila 36 169,- Kč. Na první pohled je oproti loňskému roku zřejmý nárůst, a to o 5 595,- Kč, což je v procentuálním vyjádření 18,30 %.

**Graf č. 4: Vývoj průměrné mzdy**



*Zdroj: Autorka*

## **6.6. Shrnutí vzdělávání, zajišťování odborné způsobilosti a kvalifikace zaměstnanců**

Myslím si, že Jihočeská plynárenská a. s. má zaveden velmi kvalitní systém jak v oblasti *vzdělávání a zajišťování odborné způsobilosti*, tak i v oblasti *zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců*.

Za velmi dobré řešení shledávám provádění analýzy vzdělávacích potřeb různými metodami. Analýza se provádí v rámci celého podniku, ale i na úrovni konkrétního úseku. Manažer analyzovaného útvaru po vyhodnocení výsledků zjistí, v jaké oblasti, je třeba zajistit vzdělávací proces.

Zajištění vzdělávacího procesu má na starosti referent pro výchovu a vzdělání z úseku Řízení lidských zdrojů. Školení je prováděné dodavatelskou firmou, a to v prostorách nebo i mimo prostory JČP, a. s.

Co se týče kvalifikace zaměstnanců, má podle mého společnost opět velmi dobře vypracovaný systém. Jeho hlavní součástí je kvalifikační katalog. Zavedením takového katalogu firma vytvoří přehled všech vykonávaných dělnických i technicko-hospodářských funkcí a jejich kvalifikačních požadavků.

Myslím si, že při získávání nových zaměstnanců na pozice vyžadující odbornost

a potřebnou kvalifikaci má JČP, a. s. nesmírnou výhodou. Spolupracuje totiž se středním odborným učilištěm plynárenským v Pardubicích. Tím získává potřebné zaměstnance, přímo vyučené v oboru plynárenství.

### **6.6.1. Návrh vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu**

Jak již bylo řečeno, vzdělávací program včetně zvyšování a rozšiřování kvalifikace má Jihočeská plynárenská, a. s. důkladně propracovaný.

Co ale shledávám za nedostačující, je vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu. Chybí zde jakákoli zpětná vazba od zaměstnanců, kteří absolvují ať už školení nebo jinou formu získávání znalostí. Společnost žádným způsobem nevyhodnocuje, zda byl určitý typ vzdělávacího procesu pro zaměstnance užitečný a zda bude pro společnost přínosem.

Pokusila jsem se navrhnout zlepšení v této oblasti. Vypracovala jsem dva hodnotící formuláře efektivity získaných vědomostí a jejich následné využití v praxi. Obě verze tiskopisů fungují na principu dotazníkového šetření. Návrhy formulářů jsou uvedeny v příloze č. 6 a příloze č. 7.

První formulář je konkrétní jmenovitý typ formuláře. Jeho využití se uplatňuje hlavně u druhu školení, které je určené pro zaměstnance konkrétních profesí. Ve většině případů se převážně jedná o řídicí funkce. Zaměstnanec tento formulář získá od referenta výchovy a vzdělání ještě před účastí vzdělávacího procesu. Po zdárném absolvování určitého druhu školení, jej zaměstnanec vyplňuje přímo na místě školení. Ve formuláři se nachází i kolonka pro školitele Proto je nezbytné, aby zaměstnanec měl při účasti na školení tiskopis vždy s sebou. Z pohledu podniku je téměř nutností, aby tato kolonka byla školitelem vyplněna. Společnost tím získá nejen ohodnocení zaměstnance, který školení absolvoval, ale hlavně důležitou informaci o účelu a přínosu získaných znalostí pro společnost. Proto by bylo potřebné, posléze vyhodnotit každý vyplněný dotazník zvlášť, aby tak společnost měla širší a ucelenější náhled na danou problematiku. Po vyhodnocení získaných údajů provede úsek Řízení lidských zdrojů analýzu a výsledky, které šetřením zjistí, zohlední ve své praxi v průběhu pracovního procesu.

Druhý formulář je zcela anonymní. Pro jeho účel anonymity by bylo vhodné, používat ho pro typy vzdělávacích procesů, při kterých se účastí větší počet zaměstnanců. Po absolvování školení zaměstnanci vyplní tento druh formuláře a vhodí jej do schránky sloužící pro tyto účely. Vyhodnocení těchto formulářů efektivity vzdělávacího procesu slouží pro statistické údaje společnosti. Díky jeho statistickým účelům, je možné při větším

počtu formulářů, vyhodnotit jen pár náhodně vybraných dotazníků. Z tohoto důvodu může být jeho vyhodnocování mnohem snazší než u formuláře prvního typu. Jeho výhodou je i to, že není tak administrativně náročný.

Oba dva hodnotící formuláře efektivity vzdělávacího procesu slouží pro interní zdroje společnosti. Každý má své klady. První, jak už bylo zmíněno, přináší cenné informace podniku jako celku. Druhý slouží čistě jen pro statistické účely a jeho vyhodnocení není tak náročné, jako u prvního případu. Myslím si, že nejlepším řešením je používání obou typů formuláře. A to nejen z důvodu získání mnoha důležitých informací pro celý podnik, ale i z pohledu vložených finančních prostředků na tyto účely. Podnik investuje nemálo financí do vzdělávacího procesu, proto by měl vědět, zda to má pro něj předpokládaný efekt a zda se mu vyplatilo investovat čas i peníze do určitého druhu vzdělávacího procesu.

## **6.7. Personální plánování**

Usiluje o předpověď budoucích požadavků firmy. Cílem plánování je zjistit, jaký počet a jaká struktura lidských zdrojů může tyto nároky zrealizovat. Smyslem plánování je co nejefektivněji využít pracovní sílu, aby správný pracovník byl ve správný čas na správném místě. **Pomáhá managementu JČP a. s. rozhodovat v oblasti:**

- ☐ získávání zaměstnanců,
- ☐ předcházení nadbytečnosti zaměstnanců,
- ☐ vzdělávání, rozvoj a zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- ☐ rozmístění zaměstnanců,
- ☐ odhadu personálních nákladů,
- ☐ kolektivní vyjednávání o režimu práce.

### **Předpověď potřeb a rezerv lidských zdrojů zahrnuje personální činnosti:**

- ▶ ***inventarizaci lidských zdrojů*** (hodnocení kvalifikace, schopností a potenciálu stávajících zaměstnanců a analýzu na jakou jsou využiti)
- ▶ ***předvídání potřeby lidských zdrojů*** (kolik pracovníků a s jakou kvalifikací je potřeba a jaká je dostupná nabídka na vnitřním a vnějším trhu práce)
- ▶ ***zpracování akčních plánů*** (ke zvýšení popř. snížení počtu zaměstnanců a jejich kompetencí, např. plán získávání, vzdělávání, nástupnictví aj.)
- ▶ ***kontrolu a hodnocení*** (efektivnosti personálního plánu a skutečné realizovatelnosti personálních cílů).

### ◆ Personální plán:

V JČP, a. s. jsou sestaveny následující dva plány:

- **Dlouhodobý plán** – identifikuje potřebu a rezervy lidských zdrojů na 2 – 3 roky. Tento plán je podkladem pro plán vzdělávání a rozvoje. Musí uvážit poptávku po lidských zdrojích, její potencionální nabídku a vnější prostředí, tj. demografický vývoj, hospodářskou a sociální politiku státu, legislativu apod.
- **Krátkodobý plán** – vymezuje volná pracovní místa, která mají být obsazena zpravidla během následujícího roku.

## 6.7.1. Řízení a plánování kariéry

### ◆ Význam pro zaměstnance:

- dostává osobní perspektivu do jisté míry i jistotu v rámci firmy do budoucna,
- má možnost vysvětlit firmě své představy o budoucím zařazení,
- poznává potřeby svého osobního rozvoje a může se orientovat žádoucím směrem,
- dostává silný impuls ke zvýšení pracovního nasazení.

### ◆ Význam pro nadřízeného:

- umožňuje usměrnit rozvoj zaměstnance tam, kam potřebuje,
- zesílenou motivací dostává od zaměstnance vyšší výkon,
- je-li třeba, vytváří zastupitelnost sobě nebo jiným vedoucím.

### ◆ Význam pro firmu:

- získává systematický přehled o potenciálu svých zaměstnanců,
- lépe nachází personální rezervy (zálohy) na řídicí funkce mezi svými zaměstnanci,
- získává podklady pro kvalitní zpracování plánů vzdělávání,
- dokáže snáze vyhledat vhodné zaměstnance pro plnění složitých úkolů.



## **6.7.2. Návrh plánování a řízení kariéry**

Plánování personálního obsazení nebo náhrady by se týkalo zejména vrcholových funkcí, ale i všech vedoucích funkcí včetně mistrů.

Na tyto funkce musí být, na základě analýzy, stanoveny požadavky, *nároky funkce* – tj. vzdělání, zkušenosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti, osobnosti, postoje.

Musí být *zmapován potenciál a kompetentnost* možných uchazečů. Toto zmapování bude provedeno na základě osobních zkušeností nadřízeného se zaměstnancem, systematickým hodnocením, případně psychologickou nebo manažerskou diagnostikou.

Úsek Řízení lidských zdrojů předloží návrh na optimální perspektivní zařazení jednotlivých zaměstnanců v souladu s požadavky vedení a potenciálem či kompetentností zaměstnanců. Výsledkem pak bude *plán náhrad*.

Měly by proběhnout *kariérové pohovory* za účasti zaměstnance, jeho nadřízeného a zaměstnance úseku Řízení lidských zdrojů. Tyto kariérové pohovory budou zajišťovat na svých úsecích příslušní manažeři úseků.

Výstupem kariérového pohovoru budou *kariérové plány*. Typ kariérového plánu je uveden v příloze č. 8.

Z kariérového plánu pak vyplynou *kariérové intervence* – akce, kterých se zaměstnanec zúčastní při plnění kariérových plánů (vzdělávání, změny práce, změny místa, delegování nových povinností apod.). Plnění intervencí a vývoj kariéry budou sledovány v pravidelných obdobích (pololetně, příp. ročně).

## **6.8. Personální audit**

Personální audit JČP, a. s. používá jako nástroj hodnocení, výběru a personálního plánování a jako prostředek identifikace dalších rozvojových potřeb zaměstnanců. Jeho podstatou je získání hlubšího nezávislého pohledu na úroveň personálních zdrojů i managementu firmy včetně jeho srovnání s ostatními firmami a nalezení cest k jeho dalšímu zdokonalení.

### **♦ Východiska:**

Výchozím krokem personálního auditu je analýza činností, požadavků, nároků a odpovědnosti pracovních pozic. Tu doplňuje i analýza aktuální řídicí situace firmy (její manažerské a organizační struktury, rozhodovací procesy, systém odpovědnosti a kompetencí, firemní kultura apod.), včetně vymezení firemních cílů a strategií, a její

převedení do požadavků na hlavní pracovní pozice. Na tento krok navazuje vlastní hodnocení osob tvořících personální či řídicí tým firmy, definování nových forem motivace, přijímání nových zaměstnanců nebo provedení určité personální restrukturalizace.

♦ **Cíle:**

Cílem personálního auditu je objektivní a nezávislé zhodnocení či ověření (certifikace) celkové profesionální způsobilosti, tj. osobních a manažerských předpokladů, zkušeností a schopností zaměstnanců, resp. Manažerů firmy, včetně posouzení jejich rozvojových možností.

♦ **Výstupy:**

Výsledkem personálního auditu je zpráva obsahující hodnocení jednotlivých osob – jejich osobních výkonových předpokladů (relevantních zkušeností a znalostí, intelektového potenciálu, osobního výkonového tempa a kreativity), osobních (povahových rysů, sociálních a komunikačních schopností a motivačních předpokladů a fungování manažerských a pracovních týmů).

*Důležitou součástí* výstupu auditu je zpětná vazba, která je poskytnuta jeho účastníkům. To znamená, že zaměstnanec je seznámen s výsledky provedeného individuálního hodnocení a jeho hlavními závěry a to přímo zaměstnancem, který toto hodnocení prováděl.

♦ **Hlavní oblasti (kritéria) hodnocení:**

- osobní výkonové předpoklady a osobní efektivita (intelektové schopnosti, pracovní tempo, odolnost vůči stresu, schopnost vysokého pracovního nasazení, kreativita apod.)
- sociální schopnosti (schopnost komunikovat, přesvědčovat, motivovat, pracovat v týmu apod.)
- řídicí schopnosti a zkušenosti (schopnost vést, rozhodovat, organizovat, delegovat, řídit čas, stanovovat priority apod.)
- pracovní a řídicí motivace
- speciální profesní předpoklady (prodejní schopnosti, schopnosti řešit problémy, prezentační dovednosti apod.)

### ♦ Celkové zhodnocení:

Celkové zhodnocení kandidáta spočívá ve shrnutí jeho silných a slabých stránek (rizikové faktory) ve vztahu k pozici a navrhne optimální postup jeho dalšího profesního rozvoje – pracovní uplatnění, vzdělávání apod.

## 6.8.1. Osobností kritéria a jejich vyhodnocení

### ♦ *Hodnoty posuzovací škály:*

- 1 vynikající
- 2 převyšující průměrná očekávání
- 3 uspokojivý
- 4 problematický, vyžadující zlepšení
- 5 neuspokojivý

### ♦ *Posuzované vlastnosti:*

- **Osobnostní předpoklady** (výkonová motivace, flexibilita, osobní zralost, profesionální chování a vystupování, sebedůvěra)
- **Úsudek** (schopnost identifikovat, správně chápat a řešit problémy, analyzovat a syntetizovat, schopnost samostatně zvolit správné řešení)
- **Iniciativa** (schopnost a ochota přebírat odpovědnost a samostatně určovat svou činnost, schopnost pracovat bez přímého vedení)
- **Výkonnost** (schopnost pracovat efektivně, podávat stálý výkon, udržovat pracovní tempo)
- **Řízení a kontrola** (schopnost vést, řídit, kontrolovat a motivovat své podřízené, aktivně přebírat vedení, schopnost stanovovat pracovní cíle podřízeným, schopnost delegovat pravomoci a odpovědnosti, schopnost kontrolovat a hodnotit)
- **Řízení času** (schopnost efektivně organizovat čas, stanovovat priority, plánovat práci, odhadovat časovou náročnost)
- **Přesnost** (schopnost provádět práci ve vysoké kvalitě, přesně a úplně, bez kontrolování)
- **Empatie** (schopnost rozumět ostatním, chápat jejich problémy, budit důvěru)
- **Inovativnost** (schopnost zvyšovat úroveň činnosti, přicházet s novými nápady, ochota zkoušet nové postupy)

- **Komunikace** (schopnost vysvětlovat, přesvědčovat a komunikovat s osobami na různých úrovních, schopnost naslouchat, poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, schopnost rozumět názorům druhých)
- **Spolupráce** (schopnost demonstrovat ochotu a zájem o spolupráci s ostatními, schopnost být týmovým hráčem ochotným pomáhat ostatním, přátelské a zdvořilé chování)
- **Řízení stresu** (schopnost efektivně překonávat stres a krizové situace, plnit termíny i pod tlakem, přizpůsobovat se frustraci a konfliktům)
- **Cílová orientace** (schopnost stanovovat cíle a překonávat překážky, být motivován k dosahování cílů)
- **Spolehlivost** (přesnost, vstřícnost, schopnost a ochota být k dispozici v případě nezbytnosti)
- **Loajalita**

Ke každé posuzované vlastnosti zaměstnance se přiřadí jedna z hodnot posuzovací škály (1 – 5). Cílem hodnocení jednotlivých osobnostních kritérií je najít **hlavní silné stránky**, dále určit **hlavní prostor pro zlepšení** a vytvořit **celkové hodnocení** posuzovaných vlastností.

## **6.8.2. Motivační pohovory**

Cílem motivačního pohovoru je zjištění předpokladů zaměstnance pro určitou konkrétní nebo v budoucnu uvažovanou pracovní pozici.

Vlastní hodnocení probíhá formou řízeného pohovoru v nerušeném prostředí v délce trvání cca 30 min. Výsledkem rozhovoru je **hodnocení** zaměstnance.

### **◆ Průběh motivačního rozhovoru:**

- Jak jste spokojen se svou prací?
- Domníváte se, že jsou Vaše schopnosti dostatečně využity nebo se cítíte na víc?
- Jak celkově hodnotíte uplynulý rok?
- Co považujete za své největší úspěchy?
- Co můžeme Vy a my společně zlepšit?
- Co je pro Vaši práci největší pobídkou?
- Co Vás nejvíce motivuje?

- Čeho byste chtěl dosáhnout?
- Které ze svých podřízených, respektive spolupracovníků hodnotíte jako nejlepší?
- S kým se Vám dobře spolupracuje?
- Má Vaše práce vliv (negativní, pozitivní) na život Vaší rodiny?

#### ◆ **Vlastní hodnocení zaměstnance:**

Základem pro hodnocení zaměstnance je popis práce vykonávané funkce nebo profese event. porovnání zaměstnanců mezi nimi, kteří pracují ve shodných nebo podobných funkcích.

Motivační rozhovor je ryze individuální záležitostí, která se přímo osobně dotýká každého zaměstnance, proto je nutné věnovat náležitou pozornost jeho přípravě:

- ☑ včasné sdělení termínu hodnocení a předání formuláře pro jeho sebehodnocení
- ☑ zpracování hodnocení hodnotitelem na přiloženém formuláři
- ☑ převzít sebehodnocení zaměstnance na formuláři a poskytnout mu možnost ústně hodnotit jeho hodnotitele (nadřízeného)
- ☑ celkové (ústní) zhodnocení zaměstnance hodnotitelem včetně následné diskuze
- ☑ závěr a doporučení hodnotitele – zapsat do formuláře
- ☑ stanovisko hodnoceného zaměstnance – zapsat do formuláře
- ☑ vyjádření vyššího nadřízeného zaměstnance – to je vyžadováno v případě nesouhlasu zaměstnance s hodnocením.

Hodnotící protokol musí být zpracován ve 3 vyhotoveních. Ty pak obdrží hodnocený zaměstnanec, přímý nadřízený a úsek Řízení lidských zdrojů. Zmiňované materiály jsou považovány za důvěrné a je nezbytně nutné zachování diskrétnosti získaných informací.

## **6.9. Shrnutí personálního plánování**

Dle mého úsudku má Jihočeská plynárenská, a. s. značně precizně vybudovaný systém *personálního plánování*. Společnost má vypracovanou metodiku týkající se *personálního řízení a plánování*, dále *plánování kariéry*, *personálního auditu a motivačních pohovorů*. Personální plánování napomáhá managementu JČP, a. s. snáze se rozhodovat v řadě oblastí a předpovídat potřeby a rezervy lidský zdrojů. K těmto účelům má společnost vytvořený personální plán.

Díky vysoké kvalitě a preciznosti celého systému, hlavně oblasti řízení a plánování kariéry a personálního auditu včetně motivačního pohovoru nelze navrhnout společnosti žádné změny vedoucí ke zlepšení systému.

Co ale považuji za nedokonalé a téměř za chybu, je pouze částečné uplatňování systému v praxi. Společnost se rozhodla ze svých interních důvodů od této problematiky na nějaký čas upustit. Myslím si, že je škoda nepropracovaný systém. Mám dojem, že se například snižuje osobní kontakt se zaměstnanci a podnik tak přichází o lepší poznání zaměstnanců z pohledu osobních vlastností důležitých pro proces a chod celého podniku. Společnost tím ztrácí profil zaměstnance a připravuje se o velmi cenné informace z hlediska poznání zaměstnanců.

Navrhovala bych, navrátit se k celému procesu a metodice pro něj určené. Jak už bylo řečeno, není třeba dělat nějaké změny či opaření ke zlepšení. Naopak bych shledala přínosem zjednodušení některých kroků, aby byl návrat k systému pro společnost příjemnější, snazší a časově méně náročný. Navrhovala bych, aby JČP, a. s. vycházela z návrhu plánování a řízení kariéry.

## **6.10. Péče o zaměstnance**

Z pohledu problematiky týkající se péče o zaměstnance nabízí Jihočeská plynárenská, a.s. svým zaměstnancům širokou škálu výhod a různé, pro ně výhodné nabídky. Sociální program je významným prvkem v oblasti motivace lidských zdrojů.

### **6.10.1. Závodní stravování a možnost nákupu veřejně obchodovatelných stravenek**

JČP, a. s. zabezpečuje svým zaměstnancům závodní stravování nebo možnost zakoupení stravovacích kupónů a to za každou odpracovanou směnu, což znamená přítomnost zaměstnance v práci po dobu nejméně 3 hodiny během jeho stanovené směny. Pokud je pracovní směna včetně přestávek delší než 11 hodin, obdrží zaměstnanec příspěvek na jedno další jídlo.

Cena jednoho jídla v závodní jídelně pro zaměstnance činí 10,- Kč vč. DPH, ostatní náklady hradí zaměstnavatel a to až do výše 47,- Kč celkové ceny pořízení jednoho jídla (obědu). Vyjmenovaní zaměstnanci mají nárok na nákup stravenek za odpracovanou

směnu v hodnotě 80,- Kč, přičemž cena stravenky pro zaměstnance činí 20,- Kč a zbylé náklady jsou též hrazeny zaměstnavatelem.

### **6.10.2. Penzijní připojištění nebo stavební spoření**

Společnost poskytuje příspěvek na penzijní připojištění nebo stavební spoření každému zaměstnanci, který předloží uzavřenou smlouvu s penzijním fondem nebo stavební spořitelnou, a to ve výši minimálně 600,- Kč měsíčně.

Zaměstnanec, který si spoří u penzijního fondu určeného zaměstnavatelem, je poskytnut příspěvek na penzijní připojištění až do výše 5 % z vyměřovacího základu zdanitelných příjmů v předcházejícím roce, minimálně však 650,- Kč.

Tyto příspěvky nenáleží zaměstnancům ve zkušební době, zaměstnancům, kteří vykonávají práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a důchodcům. Bližší podmínky stanoví vnitropodniková směrnice.

### **6.10.3. Kapitálové životní pojištění**

Společnost JČP, a. s. poskytuje měsíční příspěvek ve výši minimálně 1 000,- Kč na kapitálové životní pojištění (dále jen KŽP) všem zaměstnancům. Konkrétní typ pojištění je sjednán individuálně s každým zaměstnancem.

KŽP nenáleží zaměstnancům ve zkušební době, zaměstnancům, kteří vykonávají práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a důchodcům.

V tomto roce se zaměstnavatel zavazuje uhradit za každého zaměstnance, kterému náleží příspěvek na KŽP, celkový roční sjednaný příspěvek v souladu s platnou smlouvou. Bližší podmínky opět stanoví vnitropodniková směrnice.

### **6.10.4. Sociální fond**

Fond je tvořen ze zisku JČP, a. s. po odečtení částek připadajících na daně. O rozdělení zisku, jakož i o přidělu do sociálního fondu rozhoduje valná hromada na návrh představenstva JČP, a. s. V případě, že valná hromada odsouhlasí přiděl finančních prostředků do sociálního fondu nižší než je předpokládané čerpání, má vedení společnosti právo snížit po dohodě se zástupci odborové organizace některé položky fondu tak, aby čerpání nepřevýšilo objem přidělených finančních prostředků.

## Prostředky sociálního fondu JČP, a. s. jsou užívány pro tyto účely:

### ◆ *Peněžní plnění:*

- **závodní stravování,**
- **dary zaměstnancům k životním výročím** (jednotlivé peněžní dary jsou uvedeny v příloze č. 9),
- **mimořádné odměny dle odpracovaných let v plynárenství** (zachyceno také v příloze č. 9),
- **sportovní vyžití** (maximálně 1 000,- Kč na osobu za rok, s termínem vyplacení nejpozději v posledním měsíci platnosti Kolektivní smlouvy),
- **příspěvek na akci pro děti zaměstnanců** (maximálně 1 000,- Kč na jedno dítě),
- **péče o důchodce** (náklady spojené s uspořádáním setkání důchodců společnosti, náklady na dopravu, stravování, ubytování, pronájem místnosti apod. pro důchodce, případně jejich partnery a pro zúčastněné zaměstnance společnosti),
- **náklady spojené s pohřbem zaměstnance** (věnec, hromadná přeprava zaměstnanců na pohřeb apod.)

### ◆ *Nepeněžní plnění:*

V případě, že zaměstnanec není ve zkušební době, zaměstnán na dobu určitou, nevykonává práci na základě dohod o pracích mimo pracovní poměr, není důchodce, poskytuje JČP, a. s. nepeněžní plnění ze sociálního fondu, a to na:

- **kulturní akce** (náklady na nákup permanentních vstupenek k návštěvě některých představení Jihočeského divadla a Otáčivého hlediště v Českém Krumlově, případně zajistí nákup vstupenek na jiné kulturní akce),
- **jazykové vzdělávání** (poskytnutí každému zaměstnanci, nejpozději v posledním měsíci platnosti Kolektivní smlouvy, poukázku *SmartPASS* v hodnotě 1 500,- Kč, kterou může zaměstnanec využít dle vlastního uvážení k nákupu jakékoliv jazykové vzdělávací služby),
- **očkování zaměstnanců** (náklady na očkování všech zaměstnanců, např. klíšťové encefalitidy, chřipky, očkování organizuje přímo úsek Řízení lidských zdrojů),



- **dovolená, rekreace** (poskytnutí každému zaměstnanci, nejpozději v posledním měsíci platnosti Kolektivní smlouvy, dle počtu odpracovaných let v JČP, a. s. poukázku typu **HolidayPASS** za účelem příspěvku na dovolenou nebo rekreaci, kterou lze uplatnit v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení), nárok zaměstnanců na rekreační poukázku podle odpracovaných let udává tabulka č. 3,

**Tabulka č. 3: Vazba počtu odpracovaných let na hodnotu poukázky HolidayPASS**

Počet odpracovaných let	Hodnota poukázky v Kč/osoba/kalendářní rok
od 3	500
od 4 do 5	1 000
od 6 do 7	3 500
od 8 do 12	5 500
nad 12	7 000

*Interní zdroj: Kolektivní smlouva JČP, a. s.; péče o zaměstnance*

- **zdravotní péče** (poskytnutí každému zaměstnanci, nejpozději v posledním měsíci platnosti Kolektivní smlouvy, poukázku **VitalPASS** v hodnotě 4 000,- Kč, kterou může zaměstnanec využít na lázeňský nebo relaxační program, na fyzioterapii nebo nákup zdravotních pomůcek jako např. brýle, naslouchadla, ortézy, u stomatologa apod. nebo na poskytnutí podpurné zdravotní péče formou léčebných produktů nebo vitamínových doplňků.
- **odměny pro dárce krve, kostní dřeně a orgánů** (za bezpříspěvkové odběry krve a kostní dřeně a darování orgánů (např. ledvin) obdrží zaměstnanec **Univerzální dárkový šek** na zboží dle vlastního výběru, podle určitých pravidel), tyto pravidla uvádí tabulka č. 4.

**Tabulka č. 4: Pravidla pro získání Univerzálních dárkových šeků za bezpříspěvkové dárcovství**

<b>DÁRCI KRVE</b>	
<b>Počet odběrů</b>	<b>Hodnota poukázky v Kč</b>
5	300
10	1 000
15	1 200
20	2 000
25	2 500
30	3 200
35	3 800
40	4 500
45	5 500
50	7 000
nad 50 odběrů za každý odběr	200
<b>DÁRCI KOSTNÍ DŘENĚ</b>	
<b>Počet odběrů</b>	<b>Hodnota poukázky v Kč</b>
1	10 000
2	25 000
<b>DÁRCI ORGÁNŮ</b>	50 000

*Interní zdroj: Kolektivní smlouva JČP, a. s.; péče o zaměstnance*

### **6.10.5. Analýza a vyhodnocení sociálního programu**

Sociální program je důležitým stabilizačním a motivačním prostředkem JČP, a. s. ve vztahu k zaměstnancům. Spadá do oblasti péče o zaměstnance. Použití prostředků sociálního fondu je řešeno v kolektivní smlouvě.

#### **• Rok 2001**

V sociálním programu v roce 2001 byl mimořádně příznivě hodnocen příspěvek na penzijní připojištění nebo stavební spoření, který byl poskytnut 231 zaměstnancům. Porovnáme-li tento počet s průměrným přepočteným evidenčním počtem zaměstnanců, využilo z nich těchto příspěvků 87,8 %. V roce 2001 přispěla společnost na penzijní připojištění částkou 840 200,- Kč, na stavební spoření 172 200,- Kč, celkem tedy 1 012 400,- Kč. Tradiční významnou položkou ze sociálního fondu je i příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců, jehož výše činila 469 422,- Kč. Stravování je umožněno nejen zaměstnancům, ale i důchodcům – bývalým zaměstnancům společnosti. V nemalé míře byly využívány příspěvky na rekreace, zájezdy a léčebné pobyty, na dary zaměstnancům k životním výročím a k jejich kulturnímu a sportovnímu využití.

### • **Rok 2002**

V tomto roce JČP, a. s. zavedla pro své zaměstnance nový druh příspěvku, který se týkal zaměstnavatelem zaplaceného životního pojištění, a to v částce 8 000,- Kč na rok každému zaměstnanci. V roce 2002 společnost přispěla na penzijní připojištění a stavební spoření celkovou částkou 1 071 256,- Kč. Dále výše příspěvku na stravování činila 369 533,- Kč. V tomto roce byla i v nemalé míře využita sociální výpomoc zaměstnancům, v souvislosti se srpnovými povodněmi. Prostředky sociálního fondu se též využívaly k životním výročím zaměstnanců při dosažení 50 let věku, odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu a na mimořádné odměny za odpracovaná léta v plynárenství.

### • **Rok 2003**

Výše příspěvku na stravování zaměstnanců, který tvoří významnou položku sociálního fondu v roce 2003 činil 407 595,- Kč. V porovnání s předcházejícím rokem došlo k navýšení tohoto příspěvku o 10,3 %. JČP, a. s. poskytla v hodnoceném období také příspěvky na kapitálové životní pojištění nebo penzijní připojištění, stavební spoření, penzijní připojištění u PF určeného zaměstnavatelem a další.

### • **Rok 2004, 2005**

Sociální program v roce 2004 i v roce 2005 byl využíván převážně pro kulturní, společenské a sportovní potřeby zaměstnanců.

**Tabulka č. 5: Celkový přehled zaměstnaneckých požitků za rok 2004 a 2005**

(v tis. Kč)	<b>31. 12. 2004</b>	<b>31. 12. 2005</b>
Závazky z jubilejních požitků	2 546	2 772
Závazky k zaměstnancům – nevybraná dovolená	2 483	2 258
<b>Celkem</b>	<b>5 029</b>	<b>5 030</b>
Krátkodobé	2 734	2 736
Dlouhodobé	2 295	2 294

*Interní zdroj: Výroční zpráva 2005 JČP, a. s.*

Na základě uzavřených smluv na kapitálové životní pojištění je společnost povinna zaplatit v období od 1. ledna 2006 do 31. prosince 2010 částku 12 728 tis. Kč.

## **6.11. Shrnutí péče o zaměstnance**

Jihočeská plynárenská, a. s. má velmi dobře propracovaný systém týkající se problematiky *péče o zaměstnance*. Z mého pohledu ve srovnání s jinými společnostmi poskytuje JČP, a. s. v této oblasti nadstandardní podmínky. Společnost nabízí svým zaměstnancům nekonečný výčet možností, na které má nárok každý zaměstnanec, na jakékoli pracovní pozici. Každý zaměstnanec tak může využít peněžních i nepeněžních plnění z prostředků sociálního fondu JČP, a. s.

Společnost nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance, kteří již odešli do důchodu. Pro ně je vyčleněna část peněžního plnění přímo na oblast péče o důchodce, čímž společnost dává najevo, nakolik si svých bývalých zaměstnanců váží. Ti se díky tomu i nadále mohou cítit součástí podniku.

V této oblasti nelze společnosti vůbec nic vytknout. O své zaměstnance pečuje, jak nejlépe dovede. Myslím si, že zaměstnanci mohou být v tomto směru s přístupem společnosti maximálně spokojeni. To se bezpochyby kladně projeví na jejich přístupu k vykonávané práci, což je velkým přínosem pro podnik jako celek.

Společnosti bych navrhovala udržet si takto vybudovaný systém a snažit se tento systém dále rozvíjet. Považuji za velice důležité, aby jakýkoli podnik měl takový přístup k zaměstnancům, jaký má JČP a. s. v oblasti péče o zaměstnance. Pro společnost to znamená, mít spokojený pracovní personál, což se prolíná do spokojenosti celé organizace. V oblasti péče o zaměstnance se situace u jednotlivých podniků liší především v závislosti na jejich finančních zdrojích.

## 7. Státní politika zaměstnanosti

Státní správu v oblasti státní politiky zaměstnanosti v České republice vykonávají Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a úřady práce.

### ♦ *Státní politika zaměstnanosti usiluje o:*

- dosažení rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovních silách,
- produktivní využití zdrojů pracovních sil,
- zabezpečení práva občanů na zaměstnání.

### 7.1. Úřad práce

Úřady práce (ÚP) jsou územním orgánem státní správy s právní subjektivitou, jejichž nadřízeným orgánem je MPSV - Správa služeb zaměstnanosti (SSZ MPSV).

### ♦ *Funkce úřadu práce:*

- ☐ sledují a hodnotí stav na trhu práce, zpracovávají koncepci vývoje zaměstnanosti ve svém územním obvodu, přijímají opatření k ovlivnění nabídky a poptávky;
- ☐ informují občany o možnostech získání zaměstnání, odborné přípravy a rekvalifikace, informují zaměstnavatele o volných zdrojích pracovních sil;
- ☐ zprostředkovávají vhodné zaměstnání uchazečům a zájemcům o zaměstnání;
- ☐ poskytují občanům poradenské služby spojené s hledáním zaměstnání, volbou povolání, odbornou výchovou a rekvalifikací;
- ☐ vedou evidenci uchazečů, příp. zájemců o zaměstnání, evidenci volných pracovních míst, evidenci pracovních povolení vydaných cizincům nebo osobám bez státní příslušnosti;
- ☐ rozhodují o vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání, o přiznání, odejmutí, zastavení nebo vrácení hmotného zabezpečení;
- ☐ organizují, zabezpečují a usměrňují rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání;
- ☐ hmotně podporují vytváření nových pracovních míst; podporují vytváření a provoz chráněných pracovních míst a chráněných pracovních dílen pro občany se zdravotním postižením;

- ☐ vydávají a odnímají povolení k zaměstnávání osobám, které nejsou státními občany České republiky a občany Evropské unie ani jejich rodinnými příslušníky;
- ☐ spolupracují s institucemi ovlivňujícími trh práce se zaměstnavateli při přijetí uchazečů do zaměstnání, při umisťování uvolněných zaměstnanců v důsledku strukturálních změn, při organizačních a racionalizačních opatřeních, dále spolupracují s orgány sociálního zabezpečení, státní zdravotní správou a ostatními orgány státní správy;
- ☐ kontrolují dodržování závazných právních předpisů včetně mzdových předpisů, ukládají pokuty při zjištění jejich porušení, vyřizují stížnosti občanů;
- ☐ hospodaří s finančními prostředky určenými na zabezpečení státní politiky zaměstnanosti a provoz úřadů práce.

**Úřad práce zpracovává každoročně vlastní program aktivní politiky zaměstnanosti, na jehož základě :**

- poskytuje zaměstnavatelům a uchazečům o zaměstnání finanční příspěvky a tím přispívá k tvorbě, případně udržení pracovních míst a napomáhá tak zmírňovat nepříznivou situaci občanů hledajících nové pracovní uplatnění,
- hradí zaměstnavatelům, uchazečům a zájemcům o zaměstnání náklady rekvalifikačních kurzů,
- hradí rekvalifikačnímu zařízení náklady spojené s rekvalifikací uchazečů a zájemců o zaměstnání a náklady spojené s realizací poradenských programů zaměřených na techniky vyhledávání zaměstnání a na další aktivity směřující k pracovnímu uplatnění občanů na trhu práce.

Program a strategie aktivní politiky zaměstnanosti na daný rok zohledňuje především situaci na trhu práce v daném okrese, priority MPSV a objem přidělených finančních prostředků. Úřady práce se zaměřují zejména na podporu uchazečů o zaměstnání znevýhodněných na trhu práce, pro tyto účely definuje skupiny uchazečů, kterým věnuje zvýšenou pozornost ve smyslu finanční podpory pracovních míst pro ně vhodných.

Cílem úřadů práce je finančně podpořit zaměstnavatele, kteří přijímají do pracovního poměru takové uchazeče o zaměstnání, při jejichž pracovním uplatnění je použití finančního příspěvku nezbytné. Jde zejména o ty uchazeče, u nichž dochází ke kumulaci různých handicapů na trhu práce (zhoršený zdravotní stav, dlouhodobá nezaměstnanost, vyšší věk, příp. bydliště v mikroregionu s vysokou nezaměstnaností apod.).

Úřad práce si vyhrazuje právo měnit strategii finančních podpor v souvislosti s vývojem situace na místním trhu práce, popřípadě ji uzpůsobovat okolnostem čerpání prostředků aktivní politiky zaměstnanosti.

## **7.2. Aktivní politika zaměstnanosti**

Aktivní politika zaměstnanosti jako součást státní politiky zaměstnanosti přispívá k tvorbě a udržení pracovních míst a napomáhá tak zmírňovat nepříznivou situaci občanů hledajících nové pracovní uplatnění.

Jedním ze základních cílů hospodářské a sociální politiky státu je dosažení plné, produktivní a svobodně zvolené zaměstnanosti. Právo na zaměstnání bez ohledu na rasu, barvu pleti, pohlaví, jazyk, náboženství, politické nebo jiné smýšlení, členství v politických stranách nebo příslušnost k politickým hnutím, národnost, etnický nebo sociální původ, majetek, zdravotní stav nebo věk je jedním ze základních práv občana.

### ***♦ Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti:***

- rekvalifikace
- investiční pobídky
- veřejně prospěšné práce
- společensky účelná pracovní místa
- překlenovací příspěvek,
- příspěvek na dopravu zaměstnanců
- příspěvek na zapracování
- příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program
- poradenství
- podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením
- cílené programy k řešení zaměstnanosti

## **7.3. Podpora tvorby nových pracovních míst**

### **♦ Základní informace o programu:**

Program tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností (dále jen "Program"), je společným programem připraveným Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV), Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO) a Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Cílem programu je podpora tvorby nových pracovních míst v regionech České republiky, které jsou nejvíce postiženy nezaměstnaností formou podpory projektů směřujících do zpracovatelského průmyslu případně některých druhů strategických služeb, prostřednictvím kterých dojde k zavedení nové činnosti nebo rozšíření činnosti stávající, s následným vytvořením nových pracovních míst. Program je určen pro zaměstnavatele, který se v dohodě s MPSV nebo určeným úřadem práce zaváže ke zřízení minimálně 10 nových pracovních míst, v regionech, tj. na území okresů s mírou nezaměstnanosti nad 14 %. Program je zaměřen na podporu fondově méně náročných výrob, resp. služeb, na rozdíl od stávajícího systému investičních pobídek, které jsou zaměřeny na podporu high-tech výroby a dovoz kapitálu. Program plně podporuje cíle Lisabonského procesu v oblasti zaměstnanosti. Změny tohoto programu, které budou vyvolány na základě změn právních předpisů, jsou v kompetenci navrhovatelů programu, kterými jsou MPSV a MPO.

## **7.4. Podpora zaměstnanosti**

MPSV, mimo rámec aktivní politiky zaměstnanosti zabezpečované úřady práce, realizuje tři druhy podpor zaměstnanosti ve spolupráci s MOP a Agenturou pro podporu podnikání a investic CzechInvestem.

### **7.4.1. Investiční pobídky v gesci MPSV**

MPSV má v gesci dvě z pěti investičních pobídek – podporu tvorby nových pracovních míst a podporu školení a rekvalifikace zaměstnanců. Investiční pobídky jsou obecně zaměřeny na podporu high-tech výroby a dovoz kapitálu. Právnícké nebo fyzické osobě lze poskytnout investiční pobídky, pokud prokáže, že může splnit všeobecné podmínky stanovené zákonem o investičních pobídkách a zvláštní podmínky stanovené zákonem o zaměstnanosti, resp. zákona o daních z příjmu.



## **7.4.2. Rámcový program pro podporu rozvoje technologických center a strategických služeb**

Cílem programu je podpora hospodářského rozvoje ČR formou podpory projektů do progresivních technologií a aktivit s vysokou přidanou hodnotou, vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti inovací, informačních technologií a strategických služeb, podpora vytváření nových pracovních míst a podpora zvyšování a změny kvalifikace zaměstnanců. MPSV v rámci Programu poskytuje dotace na částečnou úhradu nákladů na školení a rekvalifikace zaměstnanců na nově vytvořených pracovních *místech* (MPO v rámci programu poskytuje souběžně dotaci na podnikatelskou činnost).

## **7.4.3. Program pro podporu tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnaností**

Cílem programu je podpora tvorby nových pracovních míst v regionech České republiky, které jsou nejvíce postiženy nezaměstnaností, formou podpory projektů směřujících do zpracovatelského průmyslu (včetně fondově méně náročných výroby a služeb), případně některých druhů strategických služeb, prostřednictvím kterých dojde k zavedení nové činnosti nebo rozšíření činnosti stávající, s následným vytvořením nových pracovních míst. Program je určen pro zaměstnavatele, který se v dohodě s MPSV nebo určeným úřadem práce zaváže ke zřízení minimálně 10 nových pracovních míst na území okresů s mírou nezaměstnanosti, která dosáhne hodnoty nejméně o 50 % vyšší než je průměrná míra za ČR.

## **7.5. Informace pro zaměstnavatele**

- příspěvky zaměstnavatelům
- oznamování volných pracovních míst
- uvolňování zaměstnanců - organizační a strukturální změny
- monitoring zaměstnavatelů
- zaměstnávání cizinců

## 7.5.1. Příspěvky zaměstnavatelům

Součástí státní politiky zaměstnanosti je aktivní politika zaměstnanosti, čímž je myšlena podpora zřizování nových pracovních míst pro uchazeče o zaměstnání, evidované na úřadech práce, poskytováním příspěvků zaměstnavatelům. K realizaci aktivní politiky zaměstnanosti mohou úřady práce používat celou řadu nástrojů a opatření. Podrobné informace o jednotlivých formách podpory zaměstnavatelům ze strany úřadu práce jsou uvedeny v tabulce č. 6.

**Tabulka č. 6: Příspěvky zaměstnavatelům vyplácené úřadem práce**

<b>PŘÍSPĚVKY ZAMĚSTNAVATELŮM</b>	<b>MAXIMÁLNĚ</b>
<b>Příspěvek na zapracování</b> max. 4 000 Kč (50 % minimální mzdy) po dobu 3 měsíců na jednoho zaměstnance pověřeného zapracováním zaměstnance z řad uchazečů o zaměstnání	<b>12 000 Kč</b>
<b>Příspěvek na veřejně prospěšné práce</b> při umístění uchazeče o zaměstnání	<b>100 % mzdových nákladů</b>
<b>Příspěvek při přechodu na nový podnikatelský program</b> max. 4 000 Kč (50 % minimální mzdy) na jednoho zaměstnance po dobu 6 měsíců	<b>24 000 Kč</b>
<b>Úhrada rekvalifikace prováděné zaměstnavatelem</b>	<b>100 % nákladů</b>
<b>Překlenovací příspěvek</b> (pro uchazeče o zaměstnání, který se stal OSVČ) max. 2 356 Kč (0,12násobek průměrné mzdy) po dobu 3 měsíců	<b>7 069 Kč</b>
<b>Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa</b> (i pro OSVČ) pro uchazeče o zaměstnání při zřízení více než 10 pracovních míst	<b>78 540 Kč</b> <b>117 810 Kč</b>
<b>na zřízení chráněného pracovního místa</b> - pro osobu se zdravotním postižením - pro osobu s těžším zdravotním postižením	<b>157 080 Kč</b> <b>235 620 Kč</b>
<b>při zřízení více než 10 chráněných pracovních míst</b> - pro osoby se zdravotním postižením - pro osoby s těžším zdravotním postižením	<b>196 350 Kč</b> <b>274 890 Kč</b>
<b>Příspěvky na dopravu zaměstnanců</b> - u zaměstnanců s těžším zdravotním postižením	<b>50 % nákladů</b> <b>100 % nákladů</b>
<b>Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů na chráněné pracovní místo</b> obsazené osobou se zdravotním postižením (i pro OSVČ) ročně	<b>58 905 Kč</b>
<b>Příspěvek na částečnou úhradu provozních nákladů chráněné pracovní dílny</b> ročně - pro zaměstnance se zdravotním postižením - pro osobu s těžším zdravotním postižením	<b>78 540 Kč</b> <b>117 810 Kč</b>

<p><b>Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením</b> (pro zaměstnavatele s více než 50 % zaměstnanců zdravotně postižených) měsíčně</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- za osobu se zdravotním postižením</li> <li>- za osobu s těžším zdravotním postižením</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>6 480 Kč</b> <b>12 959 Kč</b></p>
<p><b>Příspěvek na zajištění cíleného programu*</b></p> <p>Např. program na podporu obnovy nebo technického zhodnocení hmotného investičního majetku, která slouží k pracovnímu uplatnění osob se zdravotním postižením pro zaměstnavatele s více než 50 % osob se zdravotním postižením</p>	<p style="text-align: center;"><b>70 % pořizovací ceny</b></p>
<p><b>Investiční pobídky*</b></p> <p>Vytvoření nového pracovního místa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- v územní oblasti s mírou nezaměstnanosti nejméně o 50 % vyšší než je průměr v ČR, nebo sousedící oblasti s mírou nezaměstnanosti o 20 % vyšší než je průměr v ČR</li> <li>- v územní oblasti s mírou nezaměstnanosti o 20 % vyšší než je průměr v ČR</li> <li>- v případě zaměstnání osoby se zdravotním postižením nebo uchazeče vedeného v evidenci déle než tři měsíce po dobu více než jednoho roku</li> </ul> <p>Podpora rekvalifikace nebo školení pracovníků v územní oblasti s nejméně průměrnou mírou nezaměstnanosti v ČR</p>	<p style="text-align: center;"><b>200 000 Kč</b></p> <p style="text-align: center;"><b>100 000 Kč</b></p> <p style="text-align: center;"><b>125 000 Kč</b></p> <p style="text-align: center;"><b>35 % nákladů</b></p>

\* Zdroj financování MPSV

**Zdroj:** Národní pojištění, odborný měsíčník České správy sociálního zabezpečení

## 8. Závěr

Svět se neustále vyvíjí a tempo tohoto vývoje velmi rychle roste a bude se určitě nadále zvyšovat. S tímto tempem se budou pronikavě zvyšovat i nároky na každého z nás, na naše soužití ve složitých organizačních strukturách, které vytváříme. Tyto organizační struktury nevznikají samoučelně nebo náhodně, jejich smyslem je uspokojování vyvíjejících se lidských potřeb. Protože se na řízení dnes podílí stále větší množství lidí, kladou moderní organizační struktury stále větší nároky na metody, komunikaci a etiku.

Ve stále více modernějším a náročnějším světě pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil jen s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem. K tomu, aby se člověk mohl v dnešní době prosadit, fungovat jako soběstačný pracovní článek, byl schopen vykonávat funkci odpovídající jeho vzdělání, musí na sobě neustále pracovat a zdokonalovat se ve svých znalostech i dovednostech.

Důvodem proč si zaměstnanci *zvyšují a rozšiřují svou kvalifikaci* je, aby se jejich pracovní výkon stal co možná nejkvalitnějším a byli schopni uspokojit potřeby a očekávání svých klientů. Kvalifikace samozřejmě není jediným ukazatelem spokojenosti zákazníků, ale objektivně vzato je nejdůležitější složkou kvalitního pracovního výkonu. Kromě vlastní kvality poskytované služby hraje v motivaci pro zvyšování či rozšiřování kvalifikace zaměstnance důležitou roli jeho potřeba mít co nejlepší pozici na trhu práce.

V Jihočeské plynárenské, a. s. *je vzdělávání zaměstnanců* a s ním související *zvyšování a rozšiřování kvalifikace* podmíněno potřebou společnosti. Z průzkumu jsem zjistila, že JČP, a. s. nabízí svým zaměstnancům širokou škálu možností v oblasti vzdělávání, odborné způsobilosti a kvalifikace zaměstnanců. Proto se zpravidla nestává, že by si pracovníci zvyšovali svou kvalifikaci nebo se zúčastňovali nějakého vzdělávacího procesu ještě navíc z vlastní iniciativy. V případě, že by bylo zvýšení či prohloubení kvalifikace v zájmu zaměstnance, bere si řádnou dovolenou nebo mu může být poskytnuto neplacené volno. Pokud ale je zvyšování nebo rozšiřování kvalifikace požadavkem ze strany společnosti, považuje se to za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.

Jediné co shledávám za nedostačující v této oblasti je nevyhodnocování efektivity a kvality vzdělávacího procesu. Pokusila jsem se společností navrhnout v tomto směru řešení. Vyhotovila jsem dva hodnotící formuláře na bázi dotazníkového šetření.

JČP, a. s. má značně precizně a kvalitně vybudovaný systém *personálního plánování*. Společnost má vypracovanou metodiku týkající se *personálního řízení a plánování*, dále *plánování kariéry, personálního auditu a motivačních pohovorů*.

Jediné co považuji za nedokonalé je pouze částečné uplatňování systému v praxi. Díky tomu, že společnost z interních důvodů od celého systému na nějaký čas upustila ztrácí profil zaměstnance a připravuje se o velmi cenné informace z hlediska poznání osobních vlastností zaměstnanců.

Doporučovala bych, navrátit se k celému procesu a metodice pro něj určené. Aby byl návrat k systému pro společnost příjemnější, snazší a časově méně náročný, zjednodušila bych některé kroky. Navrhovala bych, aby JČP, a. s. vycházela z návrhu plánování a řízení kariéry.

Přístup společnosti z pohledu problematiky *péče o zaměstnance* pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků, jejich spokojenost s prací v podniku a prohlubuje jejich vazbu na podnik. Na druhé straně si podnik formuje pracovní sílu podle svých představ i potřeb a zvyšuje svou pracovní atraktivitu, což by se mělo projevit ve snadnějším získávání pracovníků a ve snižování fluktuace. Kromě toho se společnost stává pracovně aktivnější, vytváří si pro sebe vyhovující pozici na trhu a buduje si schopnost obstát v konkurenčním prostředí. Myslím si, že v tomto směru si JČP, a. s. stojí velmi dobře a svým zaměstnancům nabízí bohatý sociální program. Nezapomíná ani na své bývalé zaměstnance, kteří mohou využívat sociální výhody ustanovené v programu péče o zaměstnance.

Zajištění *vzdělávacího procesu* včetně *zvyšování a rozšiřování kvalifikace, personálního plánování a péče o zaměstnance* vysílá signál určité sociální jistoty. Samozřejmě, že s tím úzce souvisí a je bezpochyby velice důležitá finanční situace podniku. V této oblasti do jisté míry může mít vliv i dlouholetá tradice společnosti.

Jihočeská plynárenská, a. s. si zcela dobře uvědomuje, že pokud chce být jakýkoli podnik úspěšný, musí brát na zřetel důležitost rozvoje svých lidských zdrojů. Úspěch organizace totiž v konečném důsledku vytváří její lidé, proto základem je mít kvalitní a spokojený personál.

Výdaje na vzdělávání, rozvoj a péči o zaměstnance představují dlouhodobou investici s krátkou dobou návratnosti vložených prostředků, nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace. Rizikovost takové investice je naopak velmi nízká, pokud se uplatňují všechna pravidla pro udržení zaměstnance. To vše je všeobecně známé, ale dle mého názoru

bohužel nedoceňované. Myslím si, že na vzdělávání by měl mít každý podnik vyčleněny značné finanční prostředky, protože dobré nápady jsou zapotřebí právě v těžkých situacích.

## 9. Přehled použité literatury

- ◆ Jouza, L. Zákoník práce s komentářem. 2. aktualit. vyd. Praha: Bova Polygon, 2007. 896 s. ISBN 978 – 80 -7273 – 142 – 8.
- ◆ Zákoník práce: úplné znění zákona s komentářem k 1. 1. 2007. Český Těšín: Poradce, 2007. 336 s. ISBN 80 – 7365 – 094 – 0.
- ◆ Fiala, J., Mates, P., Nový, K. Průcha, P. Malá právnická encyklopedie. Praha: Linde a. s., 1995. 232 s. ISBN 80 – 85647 – 63 – X .
- ◆ Kavan, M. Výrobní a provozní management. Praha: Grada Publishing, 2002. 424 s. ISBN 80 – 247 – 0199 – 5.
- ◆ Bláha, J., Mateicius, A., Kaňáková, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80 – 251 – 0374 – 9.
- ◆ Hájek, L., Vítek, M. Moderní personalistika – záruka prosperity podniku. Praha: Práce, 1991. 190 s. ISBN 80 – 208 – 0210 – X.
- ◆ Celoživotní učení pro všechny: Zasedání Výboru pro vzdělávání OECD na úrovni ministrů ve dnech 16. – 17. 1. 1996. Praha: Učitelské noviny – Gnosis, s. r. o., 1997. 374 s. ISBN 80 – 238 – 2251 – 9.
- ◆ Kavan, M. Každému šanci (aneb Personalistika dnes). Praha: Profess, 1999. 115 s. ISBN 80 – 852 – 5323 -4.
- ◆ Belcourt, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: 1998. 243 s. ISBN 80 – 7169 – 459 -2.
- ◆ Kahle, B., Stýblo, J. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1996. s. 256. ISBN 80 – 85856 – 37 – 9.
- ◆ Němcová, L. Zvyšování kvalifikace. Informační servis, 2007, roč. 15, č. 3, s. 11 – 12.
- ◆ Valíková, M. Prohlubování kvalifikace zaměstnanců versus zvyšování kvalifikace. Daně a právo v praxi, 2007, roč. 12, č. 3, s. 52 – 53.
- ◆ Zaměřeno na zvyšování kvalifikace. Kariéra speciál: komerční příloha deníku Hospodářských novin, 2007, 15. března 2007, s. 20.
- ◆ Rekvalifikační kurzy a kurzy dotované EU. Kariéra speciál: Komerční příloha deníku Hospodářských novin, 2007, 12. dubna, s. 30.

- ◆ Děrgal, M. Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnance. *Práce a mzda*, 2007, roč. 55, č. 3, s. 63 – 64.
- ◆ Zaměstnanost. Národní pojištění, 2007, roč. 38, č. 4, s. 39 – 40.
- ◆ [www.jcp.cz](http://www.jcp.cz) (březen 2007)
- ◆ [www.portal.mpsv.cz](http://www.portal.mpsv.cz) (březen 2007)



## 10. Seznam příloh

- Příloha č. 1*    **Kvalifikační dohoda**
- Příloha č. 2*    **Výzva k úhradě nákladů na zvýšení kvalifikace**
- Příloha č. 3*    **Diagram celoživotního učení**
- Příloha č. 4*    **Požadavky speciálních profesí**
- Příloha č. 5*    **Kvalifikační katalog**
- Příloha č. 6*    **I. Vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu**  
*(anonymní verze)*
- Příloha č. 7*    **II. Vyhodnocení efektivity vzdělávacího procesu**  
*(jmenovitá verze)*
- Příloha č. 8*    **Kariérový plán**
- Příloha č. 9*    **Přehled peněžních darů k životním výročí zaměstnanců a  
přehled mimořádných odměn dle odpracovaných let**

## Příloha č. 1

### **KVALIFIKAČNÍ DOHODA**

(uzavíraná podle § 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce; dále jen „ZP“)

Organizace:  
se sídlem:  
zastoupená:  
(dále jen „zaměstnavatel“)  
a  
pan (paní):  
datum narození:  
bydliště:  
(dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto

### ***kvalifikační dohodu***

1. Zaměstnavatel se touto dohodou zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace ....., a to způsobem ..... (*Uvede se druh studia*).
2. Zvyšování kvalifikace započne dnem .....
3. Zaměstnavatel se zavazuje poskytovat zaměstnanci v souvislosti se zvyšováním kvalifikace pracovní úlevy v souladu s § 232 ZP. (*Případně se zde odkáže na vnitřní předpis nebo kolektivní smlouvu, upravuje-li další nebo vyšší práva než § 232 ZP*).
4. Zaměstnanec se zavazuje, že po zvýšení kvalifikace řádným ukončením uvedeného studia setrvá u zaměstnavatele v pracovním poměru nejméně po dobu ..... (*Uvede se doba nejvýše 5 let*).
5. V případě, že zaměstnanec nesplní svůj závazek podle bodu 4, zavazuje se uhradit zaměstnavateli náklady spojené se zvyšováním kvalifikace, tj. .... (*uvede se přesná specifikace duhu nákladů*) v maximální výši .....,- Kč, a to i tehdy, když skončí pracovní poměr před zvýšením kvalifikace.
6. Do doby setrvání v pracovním poměru podle bodu 4 se nezapočítává doba rodičovské dovolené v rozsahu rodičovské dovolené matky dítěte podle § 196 ZP a nepřítomnost zaměstnance v práci pro výkon nepodmíněného trestu odnětí svobody a vazby, došlo-li k pravomocnému odsouzení.
7. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek podle bodu 4 pouze z části, povinnost nahradit náklady spojené se zvyšováním kvalifikace se poměrně sníží.
8. Povinnost zaměstnance uhradit náklady nevzniká z důvodů uvedených v § 235 odst. 3 ZP.

V ..... dne ..... 2007

.....  
zaměstnanec

.....  
zaměstnavatel

## Příloha č. 2

Organizace:  
se sídlem:  
zastoupená:  
(dále jen „zaměstnavatel“)  
a  
pan (paní):  
datum narození:  
bydliště:  
(dále jen „zaměstnanec“)

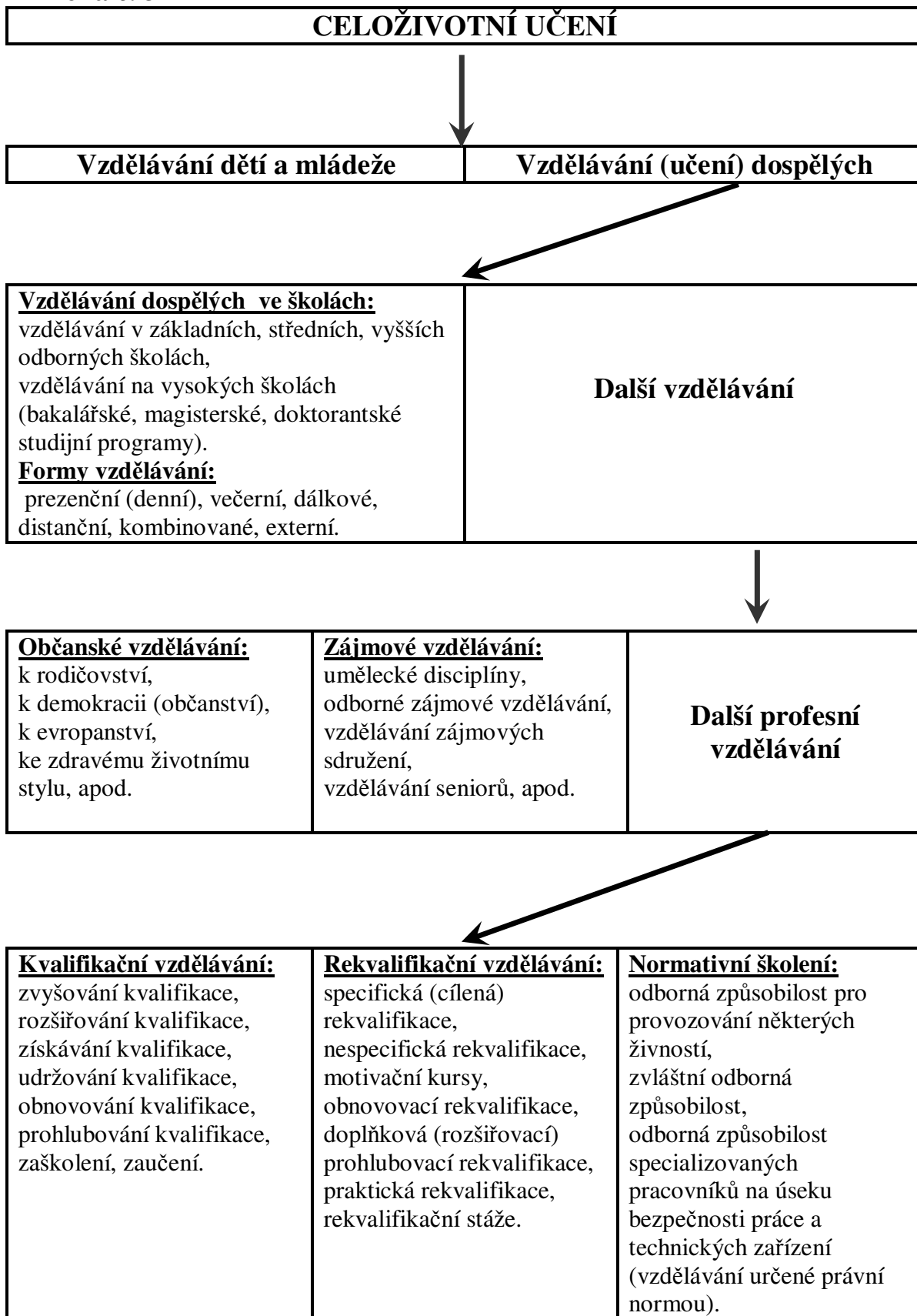
### ***Výzva k úhradě nákladů na zvýšení kvalifikace***

1. Dne ..... byla mezi Vámi a naší organizací uzavřena kvalifikační dohoda podle ustanovení § 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve které jste se zavázal(a) k tomu, že po zvýšení své kvalifikace setrváte v pracovním poměru k naší organizaci nejméně po dobu ..... *(Uvede se doba nejvýše 5 let).*
2. Tím, že jste dne ..... rozvázal(a) pracovní poměr s naší organizací, jste svůj závazek nesplnil(a) a vznikla Vám tak povinnost uradit náklady spojené se zvýšením kvalifikace ve výši .....,- Kč.
3. Tímto Vás vyzývám k úhradě částky specifikované v bodě 2 *(případně se uvede způsob provedení úhrady, tedy na účet, zaplacení v pokladně apod.).*

V ..... dne ..... 2007

.....  
zaměstnavatel

### Příloha č. 3



**POŽADAVKY NA ODBORNOU A ZDRAVOTNÍ ZPŮSOBILOST  
ZAMĚSTNANCŮ SPECIÁLNÍCH PROFESÍ**

Profese - činnost	Speciální školení		Lékařská prohlídka	
	lhůta / počet dnů	předpis	lhůta	předpis
Osoba odpovědná za bezpečný provoz tlakových nádob	jednorázově / 1 den	ČSN 69 0012	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Obsluha tlakových nádob	1x za 3 roky / 1 den	ČSN 69 0012	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Strojník kompresoru s povoleným tlakem 0,5 Mpa a výkonem nad 300 m3/hod.	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. MSt. č. 77/65 Sb., Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha nízkotlakových kotlů (topič)	1x za 5 roků / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 91/93 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Provozní technik ZZ	jednorázově / 1 den	ČSN ISO 12480-1	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Jeřábník, vazač, obsluha ZZ (určuje zaměstnavatel)	1x za rok / 1 den	ČSN ISO 12480-1, ČSN ISO 9926-1	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha plynového zařízení s výkonem nad 50 kw	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 21/79 Sb. ve zn. vyhl. č. 551/90 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)

Obsluha odorizační stanice	1x za 2 roky / 1 den	TPG 905 01	1x za rok	TPG 905 01
Obsluha tlakové čerpací stanice ZP pro pohon motorových vozidel	1x za 3 roky / 1 den	TDG 304 02 Vyhl. ČÚBP č. 21/79 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Strojník - obsluha stavebních, zemních a silničních strojů	1x za 2 roky / 1 - 14 dnů	Vyhl. MSt. č. 77/65 Sb., Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Zaměstnanci, kteří stavební práce řídí, provádějí nebo kontrolují	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky, příp. dle profese	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky) Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha motorové řetězové pily a křovinořezu	1x za 2 roky / 1 - 3 dny (určuje zaměstnavatel)	Zákoník práce, nař. vl. č. 28/01 Sb., návod k obsluze	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Obsluha dřevoobráběcích strojů	1x za 2 roky / 1 den (určuje zaměstnavatel)	Zákoník práce, návod k obsluze	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Zaměstnanci provádějící práce ve výškách	1x za rok / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)

Zaměstnanci, kteří provádí nebo řídí práce ve výškách nad 10 m nad úrovní terénu: na strmých stěnách, vysutých lešeních, provazových žebřících a v závěsu na pásu	1x za rok / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 3 roky ve věku od 21 do 50 let, 1x za rok ve věku do 21 a nad 50 let	Sm. MZd. č. 49/67
Svářeč	1x za 2 roky / 1 - 6 dnů	ČSN 05 0705 TPG 927 04	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Elektrikář	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 50/78 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Zaměstnanci provádějící jednoduché práce na elektrickém zařízení (poučení)	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 50/78 Sb. (§ 4)	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Izolatér potrubí uloženého v zemi	1x za 3 roky / 1 den	TPG 927 02	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Řidič motorových vozidel vybavených zvláštním výstražným zařízením se zvláštním světelným zařízením modré barvy, nebo vozidel pro přepravu více než 9 osob vč. řidiče, nebo nákladních vozidel příp. jízdní soupravy s povolenou hmotností nad 7.500 kg	1x za rok / 2 dny  přezkoušení 1x za 3 roky	Zák. č. 247/00 Sb., Zák. č. 361/00 Sb.	1x za 2 roky do 50 let věku,  nad 50 let věku - 1x za rok	Sm. MZd. č. 8/86

Zaměstnanec pověřený řídicí nebo pracovní činností při provozu vozidel, a řidič motorových vozidel pro přepravu do 9 osob vč. řidiče, a vozidel s povolenou hmotností do 7.500 kg	1x za rok / 1 den + ověření znalostí (určuje zaměstnavatel)	Zákoník práce, Zák. č. 361/00 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky Dále řidič ve věku 60, 65 a 68 let. Po dovršení 68 let věku - 1x za 2 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)  Sm. MZd. č. 8/86
Řidič motorového vozíku	1x za rok / 1 den	ČSN 26 8805	1x za 2 roky do věku 50 let, nad 50 let věku - 1x za rok	Sm. MZd. č. 8/86
Zaměstnanci provádějící montáž a opravy plynových a plynárenských zařízení (odborná způsobilost)	1x za 5 roků / 1 - 2 dny	Vyhl. ČÚBP č. 21/79 Sb., ve zn. vyhl. č. 554/90 Sb., TPG 927 01	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
Zaměstnanci zabezpečující plnění zákona o chemických látkách a chem. přípravcích a zaměstnanci, kteří manipulují s chemickými látkami a přípravky ve smyslu zákona	1x za rok / 1 den	Zák. č. 157/98 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)

**Poznámka:**

V souvislosti se školením zaměstnanců a prováděním lékařských prohlídek, musí být vždy respektován návod k obsluze zařízení a další údaje stanovené dokumentací k danému výrobku či zařízení.

U profesí, u nichž není lhůta školení stanovena příslušným předpisem, vyplývá povinnost zajistit školení zaměstnanců obecně ze zákoníku práce, přičemž lhůta stanoví zaměstnavatel. Stejně tak lhůta lékařské prohlídky, pokud není stanovena zvláštním předpisem pro příslušnou profesi, vyplývá obecně ze Směrnice MZd. č. 49/67 v rámci tzv. řadových prohlídek všech zaměstnanců.



## KVALIFIKAČNÍ KATALOG

### Kvalifikační katalog dělnických povolání

Název povolání	Tarifní stupeň	kód klasifikace <b>zaměstnání</b>
<b><u>D I. Automechanik</u></b>	<b>1 – 6</b>	2701
<b><u>D II. Údržbář správy budov</u></b> (je komplexem profesních činností)	<b>1 – 6</b>	1802+2614+2737+2738+2747+2748+0 217
Zahrnuje funkce:		
a) údržbář správy NPL majetku	1 – 6	1802
<b><u>D III. Skladník měřidel</u></b>	<b>2 – 5</b>	5019

# Kvalifikační katalog technicko- hospodářských funkcí

Název povolání	Tarifní stupeň	kód klasifikace	zaměstnání
<b>I.                    <u>Absolvent</u></b>	dle vykonávané funkce	Dle vykonávané funkce	
<b>II.                    <u>Asistent</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5005 + 5011</b>	
Zahrnuje funkce:			
1) Sekretář (tajemník)	3. – 5.	5005	
2) Organizačně-technický pracovník	3. – 7.	5011	
3) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001	
<b>III.                    <u>Referent</u></b>	<b>1.- 6.</b>	<b>5004 + 5001</b>	
<b>                          <u>administrativy</u></b>			
Zahrnuje funkce:			
1) Referent podatelny a spisovny	1. – 6.	5004	
2) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001	
<b>IV.                    <u>Telefonista -</u></b>	<b>1. – 3.</b>	<b>5007</b>	
<b>                          <u>recepční</u></b>			
<b>                          <u>(obsluha ústředny)</u></b>			
<b>V.                     <u>Marketing a</u></b>	<b>5. – 11.</b>	<b>5011+5051+5037</b>	
<b>                          <u>akvizice</u></b>			
a) Vedoucí marketingu a akvizic	7. – 11.	5011+5051+5037	
Zahrnuje funkce:			
1) Referent marketingových analýz	5. – 8.	5011+5051+5037	
2) Referent řízení produktů	5. – 8.	5011+5051+5037	
3) Regionální obchodník	5. – 9.	5011+5051+5037	
<b>VI.                    <u>Vedoucí – obchod</u></b>	<b>3. – 11.</b>	<b>5011+5051+5037</b>	
a) Vedoucí obchodu regionů	5. – 11.	5011+5051+5037	
b) Vedoucí obchodu s VIP zákazníky	4. – 11.	5011+5051+5037	
c) Správce nákupního portfolia	6. – 10.	5011+5051+5037	
d) Vedoucí marketingu	5. – 10.	5011+5051+5037	
e) Vedoucí zákaznického centra	5. – 10.	5011+5051+5037	
Zahrnuje funkce:			
1) Organizačně - technický pracovník	6. – 9.	5011	
2) Obchodník regionu	3. – 7.	5051	
3) Obchodník s velkými zákazníky	5. – 8.	5037	
4) Pracovník marketingu	5. – 8.	5011+5053+5037	
5) Obchodní asistent	3. – 7.		
<i>Poznámka:</i>			
<i>x1) horní hranice rozpětí povýšena o 1 tarifní stupeň</i>			
<i>x2) horní hranice rozpětí povýšena o 2 tarifní stupně</i>			
<i>x3) tarifní stupeň 9 lze přiznat pouze u absolventa VŠ s více než 15-ti letou praxí.</i>			
<b>VII.                    <u>Zákaznické centrum</u></b>	<b>2. – 10.</b>	<b>5011+5029+5053+5037</b>	
a) Vedoucí zákaznického centra	5. – 10.	5011+5053+5037	
Zahrnuje funkce:			
1) Referent zákaznického centra	2. – 5.	5029	
<b>VIII.                    <u>Obchodní účtárna</u></b>	<b>2. – 9.</b>	<b>5032 + 5038</b>	
a) Vedoucí obchodní účtárny	5. – 9.	5032/1	
Zahrnuje funkce:			

1) Účetní	3. - 7.	5032
2) Referent platebního styku	2. - 3.	5038
<b>IX. <u>Obchodní kanceláře</u></b>	<b>3. - 11.</b>	<b>5011+5029</b>
a) Vedoucí obchodních kanceláří	3. - 11.	5011+5029
Zahrnuje funkce:		
1) Referent obchodní kanceláře	3. - 7.	5029
<b>X. <u>Vedoucí – ekonomika</u></b>	<b>7. - 11.</b>	<b>5034/1+5043/1+5037/1</b>
Zahrnuje funkce:		
1) Vedoucí účtárny	7. - 11.	5032/1
2) Vedoucí financí	7. - 11.	5034/1
3) Vedoucí finančního controllingu	7. - 11.	5043/1+5037/1
<b>XI. <u>Specialista financí</u></b>	<b>3. - 8.</b>	<b>5034 + 5035 + 5043</b>
Zahrnuje tyto funkce:		
1) Finanční specialista	5. - 8.	5034
2) Účetní	3. - 6.	5032
3) Účetní specialista	5. - 8.	5032/1
4) Pokladní	1. - 3.	5040 + 5032
a) Pokladník	1. - 3.	5040
5) Specialista finančního plánu	3. - 8.	5043+5034+5035
a) Podnikový plánovač	3. - 6.	5043
b) Referent financí	5. - 6.	5034
c) Referent daní	5. - 8.	5035
<b>XII. <u>Referent controllingu</u></b>	<b>4. - 7.</b>	<b>?</b>
a) Rozborář	4. - 7.	
<b>XIII. <u>Účetní závazků a pohledávek</u></b>	<b>3. - 6.</b>	<b>5032</b>
<b>XIV. <u>Referent reportingu</u></b>	<b>3. - 6.</b>	<b>?</b>
<b>XV. <u>Specialista PaM</u></b>	<b>4. - 8.</b>	<b>5013</b>
Zahrnuje funkce:		
1) Referent controllingu	4. - 7.	?
2) Účetní mezd	5. - 7.	?
3) Personalista	5. - 8.	5012
<b>XVI. <u>Personalista</u></b>	<b>5. - 8.</b>	<b>5012</b>
Zahrnuje funkce:		
1) Personalista	5. - 8.	5012
2) Účetní mezd	5. - 7.	
<b>XVII. <u>Referent výchovy a vzdělávání</u></b>	<b>4. - 7.</b>	<b>5012 + 5032</b>
<b>XVIII. <u>Vedoucí právník</u></b>	<b>7. - 11.</b>	<b>5016</b>
<b>XIX. <u>Právník</u></b>	<b>6. - 10.</b>	<b>5016</b>
<b>XX. <u>Vedoucí zásobování</u></b>	<b>4. - 7.</b>	<b>5054</b>
<b>XXI. <u>Vedoucí správy NPL majetku</u></b>	<b>3. - 8.</b>	<b>5018</b>
<b>XXII. <u>Referent zásobování</u></b>	<b>2. - 7.</b>	<b>5054</b>

<b>XXIII.</b>	<b><u>Referent správy majetku</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5018</b>
<b>XXIV.</b>	<b><u>Technik správy majetku</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5020 + 5018</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Technik správy majetku	3. – 7.	5020
2)	Referent správy majetku	2. – 7.	5018
<b>XXV.</b>	<b><u>Vedoucí dopravy</u></b>	<b>4. – 8.</b>	<b>5152</b>
<b>XXVI.</b>	<b><u>Technik BOZP a PO</u></b>	<b>3. – 8.</b>	<b>5027+2111</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Bezpečnostní technik	3. – 8.	5027
2)	Požární technik	4. – 6.	2111
<b>XXVII.</b>	<b><u>Technik měření</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5151 + 5019</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Technik správy plynoměů	2. – 6.	5151
2)	Technik provozně technické kontroly	2. – 6.	
3)			
<b>XXVIII.</b>	<b><u>Technik dokumentace</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5151 + 5115</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Technik GIS	2. – 7.	
<b>XXIX.</b>	<b><u>Dispečer</u></b>	<b>3. – 7.</b>	<b>5133</b>
<b>XXX.</b>	<b><u>Technik investic</u></b>	<b>3. – 7.</b>	<b>5118</b>
<b>XXXI.</b>	<b><u>Technik distribuce</u></b>	<b>2. – 7.</b>	<b>5151 + 5018</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Technik DS	2. – 7.	5018
2)	Technik telemetrie	3. – 7.	
<b>XXXII.</b>	<b><u>Vedoucí distribuce</u></b>	<b>6. – 11.</b>	<b>5018 + 5020 + 5033</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Správce DS	8. – 10.	5018
2)	Vedoucí dispečinku a telemetrie	8. – 11.	5133
3)	Vedoucí investic	6. – 10.	5118
4)	Správce telemetrie	6. – 8.	5075+4076
5)	Správce distribuční kapacity	8. – 11.	
<b>XXXIII.</b>	<b><u>Specialista měření</u></b>	<b>6. – 8.</b>	<b>5151</b>
Zahrnuje funkce:			
6)	Specialista obchodního měření	6. – 8.	5151
7)	Specialista provozního měření	6. – 8.	5151
<b>XXXIV.</b>	<b><u>Systémový inženýr</u></b>	<b>7. – 11.</b>	<b>5117</b>
<b>XXXV.</b>	<b><u>Technik IT</u></b>	<b>5. – 8.</b>	<b>5075+5076+5079+5074+5072</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Správce aplikace, administrátor	6. – 8.	5075
2)	Správce databáze	6. – 8.	5076
3)	Správce GIS	5. – 8.	5075+5076+5079+5074+5072
4)	Správce HW	5. – 8.	5075+5076+5079+5074+5072
5)	Specialista IT a počítačových sítí	6. – 8.	5075+5076+5079+5074+5072

<b>XXXVI.</b>	<b><u>Systemový administrátor</u></b>	<b>6. – 8.</b>	<b>5077</b>
<b>XXXVII.</b>	<b><u>Administrátor IT</u></b>	<b>5. – 7.</b>	<b>5075+5076+5079+5074+5072</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Administrátor SAP	5. – 7.	5075
2)	Administrátor ZIS	5. – 7.	5075+5076+5079+5074+5072
3)	Administrátor GIS	5. – 7.	5075+5076+5079+5074+5072
<b>XXXVIII.</b>	<b><u>Správce aplikace</u></b>	<b>5. – 7.</b>	<b>5075</b>
<b>XXXIX.</b>	<b><u>Vedoucí auditor</u></b>	<b>8. – 11.</b>	<b>5017</b>
<b>XL.</b>	<b><u>Auditor</u></b>	<b>4. – 8.</b>	<b>5017</b>
<b>XLI.</b>	<b><u>Referent komunikace</u></b>	<b>5. – 9.</b>	<b>5028</b>
Zahrnuje funkce:			
1)	Tajemník společnosti a PR	5. – 9.	
2)	Referent PR	5. – 7.	
<b>XLII.</b>	<b><u>Asistent člena představenstva</u></b>	<b>5. – 8.</b>	<b>5005+5028+5011</b>
<b>XLIII.</b>	<b><u>Referent právního útvaru</u></b>	<b>3. – 7.</b>	<b>5001+5004+5118</b>

## Příloha č. 6

# I. VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

(seminář, kurz, školení, zaškolení, zácvik, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace)

Název vzdělávacího procesu:
Školitel: <i>(název vzdělávací agentury, jméno lektora)</i>
Datum:
Místo konání:
Jméno, Příjmení účastníka školení:
Hodnocení <b>školitelem</b> : <i>(ohodnocení účastníka vzdělávacího procesu; účel a přínos vzdělávacího procesu pro společnost z pohledu školitele)</i>
Hodnocení <b>účastníkem</b> : <i>(písemné slovní vyjádření kvality a efektivity vzdělávacího kurzu z pohledu účastníka; poznatky, připomínky, návrhy na zlepšení)</i>

<i>(křížkem zaškrtněte jednu ze čtyř nabízených možností)</i>	<b>ANO</b>	<b>SPÍŠE ANO</b>	<b>SPÍŠE NE</b>	<b>NE</b>
<b>Vzdělávací proces jako celek byl kvalitní, na profesionální úrovni</b>				
<b>Průběh výuky vzdělávacího procesu byl dostatečně srozumitelný</b>				
<b>Způsob výuky mi vyhovoval</b>				
<b>Lektor(ka) přizpůsobil(a) výuku našim potřebám</b>				
<b>Lektor(ka) měl(a) dostatek potřebných znalostí i zkušeností, byl(a) profesionál ve svém oboru</b>				
<b>Získal(a) jsem řadu nových informací</b>				
<b>Předpokládám praktické využití získaných znalostí při své funkci v zaměstnání</b>				
<b>Celkově shledávám vzdělávací proces jako pozitivní přínos</b>				

.....  
podpis školitele

.....  
podpis účastníka

*Pozn. Jmenovitá verze hodnotícího formuláře efektivity vzdělávacího procesu.*

## II. VYHODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

(seminář, kurz, školení, zaškolení, zácvik, zvyšování kvalifikace, rozšiřování kvalifikace)

Název vzdělávacího procesu:					
Datum:					
Místo konání:					
<p><i>Použijte 5-ti bodovou stupnici:</i>          1 = výborně, 2 = velmi dobře, 3 = dobře, 4 = dostatečně, 5 = nedostatečně</p>					
<b>Hodnocení vzdělávacího procesu:</b>					
▶ <i>obsah</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>užitečnost, efektivita</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>stupeň obtížnosti</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>praktická využitelnost</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>celkový dojem</i>	1	2	3	4	5
<b>Průběh vzdělávacího procesu:</b>					
▶ <i>přednáška</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>diskuse</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>otázky a odpovědi</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>závěrečné shrnutí</i>	1	2	3	4	5
<b>Posouzení lektora:</b>					
▶ <i>potřebné znalosti a zkušenosti</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>odbornost</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>prezentační dovednosti</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>přípravenost prezentace</i>	1	2	3	4	5
▶ <i>profesionální přístup</i>	1	2	3	4	5

*Pozn. Anonymní verze hodnotícího formuláře efektivity vzdělávacího procesu.*



## Příloha č. 8

# KARIÉROVÝ PLÁN

Kariérový plán na období: .....

Příjmení, jméno, titul: .....

Datum narození: .....

Osobní číslo: .....

Dosažené vzdělání: .....

Dosavadní praxe: .....

.....

.....

### Osobní kompetence:

• Znalosti: .....

• Zkušenosti: .....

• Osobnost: .....

### Plánované intervence:

do 1 roku

• .....

do 2 let

• .....

do 3 let

• .....

do 5 let

• .....

Další hodnocení a aktualizace plánu: .....

Zaměstnanec: .....

Za firmu: .....

## Příloha č. 9

# PENĚŽNÍ DARY K ŽIVOTNÍM VÝROČNÍM ZAMĚSTNANCŮ

### ► Při dosažení 45-ti let věku:

- do 2 odpracovaných let v plynárenství 1 000,- Kč
- od 2 do 5-ti let odpracovaných v plynárenství 2 000,- Kč
- od 5 do 10-ti let odpracovaných v plynárenství 4 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství 7 000,- Kč

### ► Při dosažení 50-ti let věku:

- do 2 odpracovaných let v plynárenství 10 000,- Kč
- od 2 do 5-ti let odpracovaných v plynárenství 13 000,- Kč
- od 5 do 10-ti let odpracovaných v plynárenství 20 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství 27 000,- Kč

### ► Při dosažení 55-ti let věku:

- do 2 odpracovaných let v plynárenství 10 000,- Kč
- od 2 do 5-ti let odpracovaných v plynárenství 13 000,- Kč
- od 5 – do 10 let odpracovaných v plynárenství 20 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství 27 000,- Kč

### ► Při dosažení 60-ti let věku:

- do 2 odpracovaných let v plynárenství 10 000,- Kč
- od 2 do 5-ti let odpracovaných v plynárenství 13 000,- Kč
- od 5 do 10-ti let odpracovaných v plynárenství 20 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství 27 000,- Kč

### ► Při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod:

- do 5-ti let odpracovaných v plynárenství 12 000,- Kč
- nad 5 let odpracovaných v plynárenství 22 000,- Kč
- nad 10 let odpracovaných v plynárenství 30 000,- Kč
- nad 15 let odpracovaných v plynárenství 37 000,- Kč
- nad 20 let odpracovaných v plynárenství 43 000,- Kč
- nad 25 let odpracovaných v plynárenství 48 000,- Kč

## MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY DLE ODPRACOVANÝCH LET

► Odpracovaná léta:

• 4 roky	1 000,- Kč
• 6 let	4 000,- Kč
• 10 let	11 000,- Kč
• 15 let	17 000,- Kč
• 20 let	25 000,- Kč
• 25 let	30 000,- Kč
• 30 let	40 000,- Kč
• 35 let	50 000,- Kč
• 40 let	60 000,- Kč

