

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM
PODNIKU**

The Analysis of Training System in the Chosen Firm

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph. D.

Autor:

Petra Kramářová

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UTVÁŘECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KRAMÁŘOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku**

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

Charakteristika:

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku. Vzdělávání, jako podmínka efektivního chodu podniku, možnost seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání pracovníků, analýza nákladů na vzdělávání a systém hodnocení účelnosti investic do vzdělávání. Návrhy na změny systému vzdělávání.

Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání, analýza nákladů na vzdělávání, 5. Návrh rámcových změn systému vzdělávání, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah práce: 50 – 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2
ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Grada Publishing, Praha 2002. ISBN 80-247-0469-2
TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnostech znalostí. 1.vyd. VŠE v Praze. Praha 1999 ISBN 80-7079-083-0

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

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

Pracoviště:
Vědecký ústav řízení
Katedra řízení
Vědecký ústav řízení
Vědecký ústav řízení
Vědecký ústav řízení
Vědecký ústav řízení

prof. Ing. Magdaléna Hrabáčková, CSc.
děkanka

I.S.

prof. Ing. Magdaléna Hrabáčková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

.....

V Dolním Bukovsku, dne 17. dubna 2007

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za cenné připomínky při zpracování předložené diplomové práce.

Rovněž děkuji Ing. Ladislavu Blažkovi, manažeru úseku Řízení lidských zdrojů v podniku Jihočeská plynárenská, a. s. za poskytnutí podkladů týkajících se personálního řízení a problematiky vzdělávání zaměstnanců.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Literární přehled.....	2
2. 1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	2
2. 2 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti.....	5
2. 3 Identifikace potřeb vzdělávání a metody analýzy potřeb.....	6
2. 4 Plánování a rozpočtování vzdělávání zaměstnanců.....	10
2. 5 Metody vzdělávání.....	13
2. 6 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců.....	18
2. 7 Nové směry v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	20
3 Cíl práce a metodika.....	22
4 Analytická část.....	24
4. 1 Základní údaje o společnosti Jihočeská plynárenská, a. s, (JČP, a.s.).....	24
4. 2 Personální řízení.....	28
4. 3 Systém vzdělávání zaměstnanců v JČP, a. s.....	29
4. 4 Analýza nákladů na vzdělávání v JČP, a. s.	36
5 Diskuse a návrh změn.....	44
6 Závěr.....	50
7 Summary.....	52
8 Seznam použité literatury.....	53
9 Seznam příloh	56

1 Úvod

Podniky jsou založeny za účelem dosažení zisku. Musí obstát v konkurenčním boji a po vstupu České republiky do Evropské unie si své místo musí udržet i na evropském trhu.

Finanční prostředky vložené do nových technologií či moderních strojů a přístrojů mohou být správnou cestou za předpokladu, že podnik bude investovat také do lidských zdrojů. Úspěchy v podnikání nelze očekávat bez odbornosti pracovníků obsluhy nebo uživatelů informačních technologií, stejně jako bez odpovídající kvalifikace pracovníků na vedoucích pozicích. Především lidský kapitál je tedy třeba rozvíjet.

Jedním z permanentních úkolů úseku řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Firemní vzdělávání zajišťuje jak periodické školení vyplývající ze zákona, tak vzdělávací kurzy a semináře k prohlubování a rozšiřování schopností. Právě získané znalosti a dovednosti pracovníků se stávají konkurenční výhodou. Vedoucí pracovník by ale měl také svého podřízeného motivovat k seberozvoji a podnítit v něm jeho kreativní potenciál.

Před samotným průběhem kurzu, semináře apod. je velmi důležité analyzovat potřebu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Dalším neméně důležitým bodem je vyhodnocení vzdělávacích aktivit po účasti na jednotlivých školeních. Některé podniky sice vynakládají značné finanční prostředky do profesního vzdělávání, ale bez následného vyhodnocování nemůžeme určit efektivnost těchto investic.

V současné době k původním tradičním výrobním faktorům přibyl ještě jeden a tím jsou informace. Ty jako nehmotný zdroj jsou převedeny do fyzické podoby lidmi (zaměstnanci). Pro zvyšování pracovního výkonu je třeba tyto informace neustále rozšiřovat a tím zároveň také dochází k prohlubování znalostí a schopností.

O tom, že profesní vzdělávání stále nabývá na významu svědčí i fakt, že jednou z politik Evropské unie je podpora podnikání. EU financuje investice do rozvoje lidských zdrojů v rámci fondů, které vytváří. České firmy a drobní podnikatelé mohou z těchto fondů čerpat dotace v rámci operačních programů „Lidské zdroje a zaměstnanost“, „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“.

2. Literární přehled

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostí. Toto tvrzení se opírá o jednu z nepopíratelných vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec (Dvořáková a kol., 2001).

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krninská, 2002 a).

Jsou to kvalifikovaní pracovníci, přesněji jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme lidským kapitálem a stávají se základním bohatstvím organizace.

Povolání postavená na kvalifikaci, a v souladu s výchozí tezí jejich počet neustále roste, přitom vyžadují stále vyšší úroveň znalostí a zkušeností, které opětovně rozšiřují potenciál pro dobrou kvalitu pracovního života.

Rozšířeným úkolem firemního vzdělávání a rozvoje tedy není pouze zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, ale také ji udržet stabilizovat prostřednictvím stále nabídky pracovních schopností (Dvořáková a kol., 2001).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby fungoval jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem (Koubek, 2001).

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).

Rozvoj lidských zdrojů je ve své podstatě poskytování příležitostí pracovníkům, a to k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání. Je tak činěno za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Všeobecně se za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů, dle odborné literatury, pokládají:

- o učení se – jako relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností;
- o vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných v obecné rovině, naproti rovině praktické;
- o rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe;
- o odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, programů, které umožní pracovníkům získat takové znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou nezbytné pro výkon dané práce (Brodský, 2005).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků, při kterém dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníků (Koubek, 2001).

Společenství by mělo spět k vzdělanostní společnosti, tj. vzdělávání by se mělo týkat všech tak, aby nezúčastnění jedinci nezůstávali na jejím okraji v pasivitě, či dokonce v odporu (Krninská, 2002).

Systematické vzdělávání

Nejefektivnější podnikové vzdělávání pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vyvěrající z koncepce podnikové politiky vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek a kol., 1992).

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2001).

Systémový přístup vyžaduje lidi, kteří se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a brát přitom v úvahu všechny faktory a proměnné, které by mohly ovlivnit osvojování si znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2001).

Vzdělávání z právního hlediska

Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení dle věty první zaměstnavatel zajisti při nástupu zaměstnance do práce, dále při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů a v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na BOZP (Informační servis, 1/ 2007).

2. 2 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti

Obr. č. 2.1 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti



Tvorba a analýza pracovních míst

- je podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání

Personální informační systém

- archivuje informace, které jsou nutné pro rozpoznání potřeby vzdělávání
- usnadňuje proces identifikace potřeby vzdělávání (automatizace vyhodnocování)

Personální plánování

- z plánování zaměstnanců vyplývají úkoly pro vzdělávání

Získávání a výběr zaměstnanců

- vhodný výběr zaměstnanců snižuje potřebu vzdělávání řízeného organizací

Adaptace zaměstnanců

- pokud je důkladně prováděna, tak snižuje požadavky na další vzdělávání nových zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

- poskytuje jeden z nejvýznamnějších podkladů pro potřebu vzdělávání

Rozmíst'ování zaměstnanců

- potřeba rozmístění zaměstnanců může vyvolat potřebu jejich dalšího vzdělávání

Řízení a organizace práce

- změny v systému řízení pomáhají definovat věcnou stránku vzdělávacího procesu

Pracovní vztahy

- korektní pracovní vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro využití širší škály metod vzdělávání

Odměňování a zaměstnanecké výhody

- vzdělávání samo o sobě určitou formou odměny

Péče o zaměstnance

- mnohá opatření z této oblasti směřují k tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli

(Dvořáková a kol., 2001).

2.3 Identifikace potřeb vzdělávání a metody analýzy potřeb

Identifikace a definování potřeb vzdělávání obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti.

Analýza potřeb vzdělávání –cíle

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít (Armstrong, 1999).

Obr. 2. 2 Potřeba vzdělávání

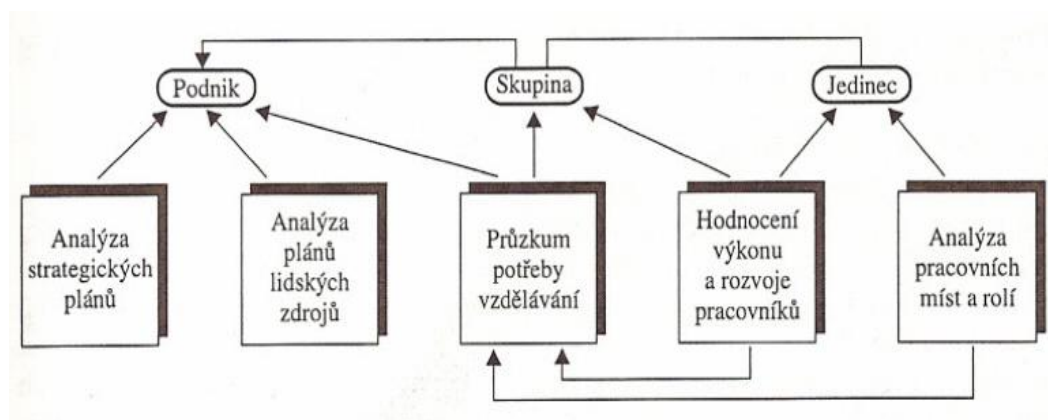


(Armstrong, 1999)

Analýza potřeb vzdělávání – oblasti

Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti – jak ukazuje obrázek 2. 3 – jsou vzájemně propojeny (Armstrong, 1999).

Obr. 2. 3 Analýza potřeby vzdělávání – oblasti a metody



(Armstrong, 1999)

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- I. Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích atd.
- II. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace.
- III. Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci atd.

(Koubek, 2001)

Důvody pro analýzu potřeb

Pro organizaci existují tři dobré důvody, proč by měla být aktivnější v diagnostikování potřeb výcviku.

I. Základní východisko

Definovat základ pro výkonnost, podle něž je možné měřit proces zlepšování. Tato základní informace umožňuje:

- § Určit, co školený již zná;
- § Odhadnout náklady současného výkonu;
- § Navrhnout program, aby školený byl vycvičen jen v oblastech, které potřebují zlepšení;
- § Testovat zlepšení;
- § Provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.

II. Právní zodpovědnost

Zaměstnavatelé mají také právní zodpovědnost za posouzení znalostí a dovedností pracovníka v oblastech, které jsou regulovány vládou. Zaměstnavatelé mají ze zákona zodpovědnost zajišťovat oficiální přezkoušení zaměstnanců pro určité druhy práce a zmíněné úřady musí dostat doklad o přezkoušení a vyškolení zaměstnanců (Belcourt, Wright, 1998).

Zákoník práce věnuje péči zaměstnavatele o kvalifikaci zaměstnanců poměrně hodně místa. Je to dáno významem kvalifikace pro kvalitu a množství práce, kde však mají normy zákoníku práce především doporučující charakter (Foot, Hook, 2002).

III. Morální závazek

Někteří odborníci tvrdí, že zaměstnavatelé mají morální závazek posuzovat potřeby zaměstnanců, aby se snížil vliv zapomínání zastarávání jejich dovedností (Belcourt, Wright, 1998).

Metody analýzy potřeb vzdělávání

Ø Podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů (Armstrong, 2001).

Ø Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Analýza pracovního místa proto odhaluje kroky, které osoba musí učinit, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem (Belcourt, Wright, 1998).

Ø Hodnocení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců (Armstrong, 2001).

Ø Porady manažerských týmů

Soustředí nejvíce přirozeným a nejlogičtější způsobem skupiny pro zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Jedná se o více nebo méně stálé skupiny lidí, v nichž se vyvinul určitý charakteristický styl spolupráce v různých situacích za poměrně dlouhou dobu (Prokopenko a kol., 1996).

Ø Monitorování výsledků porad a diskusí

Týkající se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů (Koubek, 2001).

Ø Kritické události (incidenty)

Jsou důležité události v životě organizace, které se liší od běžné denní rutiny. Předpokládá se, že při řešení těchto událostí budou manažeři demonstrovat určité dovednosti, nebo nebudou schopni určité činnosti, protože jsou na takovou situaci špatně připraveni.

Ø Techniky kolektivní tvořivosti

Využívají tvořivého myšlení ke spojení myšlenek nebo jevů, které dříve v žádném vztahu nebyly. Tato technika je vhodná zejména u těch problémů managementu, které mají značný počet možných řešení, z nichž žádné není zcela jasné a jednoznačné (Prokopenko a kol., 1996).

Ø Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání (Koubek, 2001).

2. 4 Plánování a rozpočtování vzdělávání zaměstnanců

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zabezpečit proces přesunu stávajícího stavu k stavu žádoucímu (Krninská, 2002 a).

Před tím než jsou vybrány a školení a plány rozvoje, musí se zvážit 3 druhy potřeb. Potřeby organizace obsahují takové body jako jsou cíle podniku, dostupnost manažerů a rychlost obratu investic (Koontz, Weinhrich, 1990).

Proces by měl vycházet z plánu, který odráží odpovědi na soubor otázek osmi „W“ (z angličtiny):

1. WHAT CONTENT?	co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
2. WHO TO?	kdo by měl být vzděláván?
3. WHAT WAY?	jaké budou nejvhodnější metody?
4. WHO DELIVERS?	kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN?	jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
6. WHERE?	kde se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE?	jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
8. WAS IT EFFECTIVE?	jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

(Dvořáková a kol., 2001).

Kalkulace vzdělávacích aktivit

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním tradičně vyhýbá. Důvodů je mnoho, někteří manažeři jsou skeptičtí k teoretickým základům kalkulací, jiní tvrdí, že v obchodě a podnikání není možné všechno kvantifikovat (Belcourt, Wright, 1998).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace (Kleibl a kol., 2001).

Přímé náklady

- I. Fixní náklady - režie – elektřina, teplo, světlo, prostor, nájem, komunikační poplatky: na hodinu, manažerský poplatek na hodinu, náklady na zařízení na hodinu, administrativní podpora na hodinu, náklady na sociální poplatky na hodinu;
- II. Analýza potřeb – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), výdaje na dopravu, materiál, konzultační poplatky, jiné náklady;
- III. Vývoj programu - počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), materiál, konzultační poplatky, odborník/management a zaměstnanci a jiné náklady;
- IV. Realizace programu – administrativní hodiny (hodina), administrativní podpůrné hodiny (hodina), hodiny prezentace (hodina), hodiny na technickou podporu (hodina), náklady na výcvikové materiály, transport/ubytování/jídlo (zaměstnanci, školení), pronájem prostor, zařízení;
- V. Hodnocení/analýza nákladů a přínosů – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), manažerský poplatek (hodina), prostředky na účastníky (hodina), náklady na dopravu, materiálové náklady, konzultační poplatky;
- VI. Náklady na revizi – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), management/zaměstnanci (hodina).

Nepřímé náklady

V mnoha organizacích se hodnotí přímé náklady, nepřímé náklady jsou zahrnuty do celkové režie.

- I. Celkové náklady na platy školených osob,
- II. Náklady ušlé výroby,
- III. Náklady na náhradu pracovních sil,
- IV. Náklady na přesčas,
- V. Náklady snížené jakosti,
- VI. Náklady za výcvik na pracovišti,
- VII. Náklady za zvýšené množství zmetků,
- VIII. Jiné nepřímé náklady.

Kombinováním přímých a nepřímých nákladů je možné dosáhnout úplnější analýzy skutečných nákladů, které organizaci vznikly (Belcourt, Wright, 1998).

Lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro konkurenceschopnost strategický význam. Prostředky vynakládané na rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a na jejich motivaci jsou chápány jako vysoce efektivní investice pro získání konkurenční výhody (Krninská, 2002).

2. 5 Metody vzdělávání

Při výběru metod vzdělávání má manažer daleké větší volnost, protože možností je více, a kdo jiný než manažer, který zná své lidi, by měl (po případě konzultace s odborníkem na lidské zdroje), vědět, která forma rozvoje schopností jim bude nejvíce vyhovovat (Plamínek, 2002).

Samotné metody vzdělávání pracovníků se v současné době dělí na:

- o metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“,
 - o metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“,
 - o metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště
- (Brodský, 2005).

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu.

Zahrnují:

- Ø Demonstrování (ukázka pracovního postupu) - je to jedna z nejpoužívanějších a také nezneužívanějších metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena.
- Ø Koučování - metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů, je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.
- Ø Mentoring - metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni, účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje.
- Ø Rotace práce/ plánované zážitky - cílem rotace práce je rozšiřovat zkušeností lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých

útvorech. Je lepší používat spíše termín „ plánované pořadí zážitků (zkušeností) „ než termín „rotace práce“ (Belcourt, Wright, 1998)

- Ø Pracovní porada – je formou práce, která zároveň seznamuje pracovníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště , ale celého podniku, resp. i jiných oblastí zájmů.
- Ø Counselling – konzultování, které překonává jednosměrnost ve vztahu školený a školitel, podřízený a nadřízený.
- Ø Asistování - kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník (asistent) ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům (metoda využívaná jak při školení výkonných, tak řídicích pracovníků a specialistů).
- Ø Pověření úkolem – v podstatě jde o rozvinutí předchozí metody, resp. její závěrečná fáze, kdy je školený pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolu (k němuž musí mít vytvořeny podmínky a musí být vybaven kompetencemi); pracovník zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti (Horalíková, 2004).

Vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce:

- o je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží,
- o je zpravidla individualizovaný a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka,
- o učí se v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikových postupů (to není možné vždy zajistit při vzdělávání mimo podnik).

Na druhé straně však:

- o nemáme v podniku vždy vhodné a schopné školitele, zejména, jde-li o seznamování se s novou technikou a technologií, kterou v podniku zavádíme,
- o plné vytížení všech pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, který by mohl působit na vzdělávaného pracovníka soustavně (Koubek, 2003).

Metody vzdělávání mimo pracoviště, používáme ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují:

- Ø Přednáška - efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek; spojená s diskusí je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi.
- Ø Hraní rolí - účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace; používá se proto, aby poskytovalo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnutí takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář.
- Ø Simulace - tato metoda kombinuje případové studie a hraní rolí, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu.
- Ø Skupinová cvičení - účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina; lze použít jako součásti programů team building (týmového vzdělávání) a rozvíjení interaktivních dovedností.
- Ø Skupinová dynamika - má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle: za prvé, zlepšit fungování skupiny (team building), za druhé, zvýšit sebepochopení uvědomování si sociálních procesů, za třetí, rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení.
- Ø Semináře (workshopy) - tvoří speciálně sestavená skupiny lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace a/nebo posuzují svou týmovou efektivnost (Armstrong, 1999).

V rámci workshopu se může využít i např. brainstorming či využít brainstorming (brainwriting) samostatně jako metodu rozvoje kreativity (Horalíková, 2004).

Brainstorming (do češtiny přeložitelný jako bouře mozků) je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na

skupinového výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě (<http://cs.wikipedia.org>, dostupné 9. 4. 2007).

- Ø Případové studie – většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků (specialistů); jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, který jednotliví účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení (Horalíková, 2004).

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště zahrnují:

- Ø Učení se akcí - je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tým, že je vystavuje skutečným problémům. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká.
- Ø Instruktaž pro práci - postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze:
 1. příprava;
 2. prezentace – vysvětlení a demonstrování;
 3. procvičování a testování;
 4. používání a zdokonalování.
- Ø Pověření úkolem - představuje specifický úkol nebo šetření, které vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera.
- Ø Projekty - jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera.
- Ø Tzv. e - learning - je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů.

- Ø Video- schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých vzdělavatelů. Vzdělávání je efektivnější, je-li doplněno vedením nějakého vzdělavatele.
- Ø Interaktivní video - je individualizováno a interaktivní; je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa – jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí.
- Ø Multimediální vzdělávání - používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny; je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování (Armstrong, 1999).

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na:

- o dobře organizovaném systému vzdělávání (využívajícím jak forem vnitropodnikových, tak i externích),
- o kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, který musí odpovédět na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde, za jakou cenu,
- o hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu (Horalíková, 2004).

4. 6 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle (Armstrong, 1999).

Výcvik není nikdy zadarmo. Dokonce i výcvik na pracovišti stojí čas toho, kdo jej vede. Je proto nutné pokud možno co nejpřesněji měřit jeho přínos a efekt (Coleman, Barrie, 1997).

K posuzování účinnosti profesního a osobního rozvoje a k hodnocení její úrovně nám slouží zpětná vazba. Hlediska hodnocení zpravidla sledují:

- reakci účastníků na obsah profesního a osobního rozvoje,
- znalosti, dovednosti a zkušenosti, které si účastníci osvojili v jeho průběhu,
- pozitivní změny, k nimž v chování a jednání účastníků došlo,
- měřitelné změny (zlepšení) jednotlivců i organizace, např. zvýšení kvality výroby, snížení úrazovosti, fluktuace apod.

(Stýblo, 2003)

Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vedou ke změnám pracovního chování, které vedou ke změnám v organizační jednotce, které vedou ke změnám při dosahování konečných cílů. Ale jakýkoliv článek tohoto řetězu se může přetrhnout (Armstrong, 1999).

Používaná kritéria hodnocení by měla vycházet:

- z požadavků na kvalifikaci,
 - ze specifického obsahu vykonávané práce,
 - z pracovního zaměření hodnocené pracovníka a jeho podílu na zajišťování úkolů
- (Němec, 2002).

Existuje řada metod, jak získávat informace potřebné k hodnocení. Praktické zkušenosti ukazují, že nejvýznamnější z nich jsou:

- rozhovory s účastníky, lektory a organizátory profesního a osobního rozvoje a následně i s těmi, kdo účastníky do programu vyslali,

- dotazníky specifikované podle typu přípravy (nejčastější metoda),
- přímé pozorování, sledování účastníků jak v průběhu přípravy (na seminářích, při řešení úloh apod.), tak po ukončení v praxi na základě scénáře (k jakým změnám v důsledku přípravy došlo);
- testy jako ověřování stupně osvojení si znalostí, resp. dovedností (Stýblo, 2003).

Funkce vzdělávání pro vyhodnocování úspěchu

- a) zpětná vazba školitele,
 - b) zpětná vazba studenta,
 - c) funkce motivační,
 - d) funkce sociální (společenská),
 - e) funkce vyrovnaných příležitostí,
 - f) funkce rozmístění investic,
 - g) funkce řídicí proces učení,
 - h) poradenská funkce,
 - i) hodnotící funkce,
 - j) funkce dodržování kázně
- (Seebaur a kol., 2001).

Hodnocení by mělo vyústit v konkrétní závěry o hodnoceném pracovníkovi, zejména pak:

- v objektivní charakteristiku hodnoceného pracovníka v jeho nynější funkci a v přípravě na výkon náročnějších činností,
- v navržení možností dalšího vývoje pracovníka ve vztahu k očekávanému pracovnímu postupu (Němec, 2002).

Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět (Armstrong, 1999).

2. 7 Nové směry v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků firem patří k permanentním činnostem, které se realizují v každé firmě a instituci. Ať už ji někde realizují systematicky či jinde náhodně, je to vyloženě podmínka nutná k úspěšnému podnikání (jako např. IT profese apod.). Přístup firem je v této oblasti značně rozdílný. Přesto trend růstu poptávky po vzdělávání je neoddiskutovatelný a jeho přínos a efekty můžete i jako laik rozpoznat již při prvním kontaktu s firmou, jak uvádí Murinová, L., autorka článku „Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání?“, uvedeném na <http://www.a-hra.cz>.

Když má firma menší rozpočet na vzdělávání a větší potřebu osvojování něčeho nového, vyplatí se sáhnout po e-learningu. Je to rychlejší než klasická výuka v učebně a náklady v přepočtu na účastníka jsou o 88 % nižší než v učebně. Firma IBM ušetřila údajně 200 milionů USD ročně tím, že 70 % kurzů přesunula online. Tyto informace byly zveřejněny v článku „Trendy firemního vzdělávání“ (<http://vzdelavani.ihned.cz>, dostupné 11. 2. 2006)

Výuka na bázi e-learningu je pro firmu výhodná z několika důvodů – zaměstnanec nestráví celý den mimo pracoviště, přičemž výukové materiály jsou uloženy i pro ty, kteří v době výuky zrovna byli na dovolené nebo ve stavu nemocných (Personál, 1/ 2006).

Aby se dalšího profesního vzdělávání účastnilo co nejvíce lidí (zaměstnaných i nezaměstnaných), snaží se většina zemí účast na něm stimulovat i pomocí různých finančních nástrojů:

- patří k nim možnost, aby si právnické osoby (podniky) i fyzické osoby (jednotlivci) mohly odečítat vynaložené výdaje na další profesní vzdělávání ze základu daně z příjmu. Tak je tomu např. v Německu nebo v Maďarsku.
- Do druhé skupiny finančních nástrojů na podporu dalšího profesního vzdělávání patří půjčky, které mají charakter úvěru na úhradu výdajů na vzdělávání, kdy se půjčka splatí většinou až po ukončení vzdělávání.
- Do třetí skupiny finančních nástrojů lze zařadit osobní vzdělávací účty a poukázky na vzdělávání. Osobní vzdělávací účty se ve Velké Británii ukázaly

jako účinné, protože rok po zavedení je využívalo 2,5 milionu osob. Osobní vzdělávací účty byly zrušeny kvůli prokázaným případům jejich zneužívání.

- Čtvrtou rozsáhlou skupinou finančních pobídek na podporu dalšího profesního vzdělávání je vytváření a využívání fondů na vzdělávání. Takové fondy existují v řadě evropských zemí, například ve Francii, Itálii, Nizozemí, Finsku, ale také ve Slovinsku nebo Maďarsku. Fondy se zpravidla vytvářejí z povinných odvodů zaměstnavatelů a zaměstnanců z hrubých mezd. Z finančních prostředků fondů se podnikům a jednotlivcům poskytují příspěvky na další profesní vzdělávání, jak uvádí Coufalík v článku „Finanční pobídky na podporu vzdělávání“ (<http://vzdelavani.ihned.cz> , dostupné 11.2.2006).

Rychlý rozvoj telekomunikačních a informačních technologií stále více zasahuje procesy vzdělávání. Tyto technologie vykazují vysokou didaktickou relevantnost, tj. přímo působí na účastníka, protože zpracovávají a prezentují učební látku co nejsrozumitelnější, nejzajímavější a tím dovedou získat účastníka na „stranu lektora“.

Perspektivní výukovou technologií je zejména videokonference. Jsou oblastí vzdělávání, kde je účelné, aby lektor současně oslovil co možná největší cílovou skupinu účastníků.

Jednou z moderních metod výuky, která se v poslední době aplikuje je Open Space Technology, překládaná do češtiny jako technologie otevřeného prostoru. Metoda je založena na něčem, co každý z nás velice dobře zná z vlastní účasti na seminářích či konferencích, kdy se hovoří o „efektu přestávek na kávu“. Právě v těchto přestávkách vzniká neopakovatelná atmosféra „tvořivých sil“. Je k dispozici málo času, komplexní téma a mnoho bezprostředně formulovaných názorů.

Obě didaktické metoda Workshop a Open Space Technology jsou vedle e-learningu určitým současným hitem vzdělávacího procesu v profesním vzdělávání (Mužík, 2005).

3 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce s názvem analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku je provést analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a současně zanalyzovat náklady na tyto vzdělávací aktivity. Analýzy byly provedeny v podniku Jihočeská plynárenská, akciová společnost (dále jen JČP, a. s.). Toto téma bylo zvoleno vzhledem ke stále více narůstajícímu významu investic do lidských zdrojů.

Literární přehled, který obsahuje základní informace o problematice vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, byl vypracován nejen z odborné literatury, ale také z článků uveřejněných v odborných časopisech nebo na internetových stránkách.

Analytická část se nejprve zabývá základními informacemi o JČP, a. s. Vlastní analýza systému vzdělávání vychází z dílčích částí, které se zabývají činnostmi vykonávanými na úseku Řízení lidských zdrojů. Pozornost je soustředěna na zaměstnance, kteří jsou pověřeni vzděláváním a rovněž na činnosti, které v rámci zajišťování vzdělávacích aktivit vykonávají.

Analýza nákladů na vzdělávání se zaměřuje na postup při sestavování rozpočtu a vývoj nákladů na vzdělávací aktivity v jednotlivých letech. Také je v rámci analýzy nákladů věnován prostor pro porovnání nákladů na vzdělávání vyplývající ze zákona a na školení nad rámec zákona. Analýza nákladů sleduje i oblasti, do kterých směřují peněžní prostředky pro potřeby vzdělávání zaměstnanců.

Informace pro zpracování vlastních analýz byly čerpány hlavně z vnitropodnikové dokumentace (metodické pokyny, účetní záznamy, výkazy zisků a ztrát) a také z internetových stránek podniku. Dalším cenným zdrojem se staly rozhovory se zaměstnanci Jihočeské plynárenské, a. s.

Při zpracování údajů byly použity hlavně analytické metody. Komparativních metod bylo využito především při srovnávání údajů v jednotlivých letech, dále při srovnávání se statistickými údaji, ale také při porovnávání standardních postupů, které doporučuje odborná literatura, se skutečnými postupy aplikovanými v podniku.

Výstupem diplomové práce je zhodnocení systému vzdělávání v JČP, a. s. a také porovnání nákladů investovaných do rozvoje lidských zdrojů s údaji ze statistického šetření. Posouzení silných a slabých stránek vyvodilo zjištění největších nedostatků. Pro tyto nedostatky byly navrženy řešení, které by mohly být podnikem realizovány.

4 Analytická část

4.1 Základní údaje o společnosti Jihočeská plynárenská, a. s.

Historický vývoj společnosti

Kořeny Jihočeské plynárenské, akciové společnosti sahají do minulého století, kdy 6. října 1868 začala v Českých Budějovicích výroba svítiplynu. V roce 1890 již měla síť plynového potrubí délku 63 km a ulice osvětlovalo 710 svítilen. V roce 1928 zaměstnávala plynárna 48 pracovníků a již tehdy byl prováděn marketing. Po II.světové válce kolem roku 1948 začalo být likvidováno plynové osvětlení města, které bylo nahrazováno elektrickým osvětlením. V roce 1965 se začalo uvažovat o napojení na celostátní plynofikační síť. Po 102 letech provozu skončila výroba svítiplynu v plynárně a město bylo připojeno na dálkový plynovod, na systém vysokotlakých plynovodů. Počátkem roku 1994 došlo k privatizaci českého plynárenství. Jihočeská plynárenská a. s. byla založena Fondem národního majetku České republiky jako akciová společnost 1. ledna 1994. 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.

Hlavní podnikatelské činnosti a aktivity

- o výroba, úprava, uskladnění, rozvod, tranzit, nákup a prodej topných plynů a prodej odpadního tepla;
- o investiční výstavba plynárenských zařízení s příslušenstvím a potrubních systémů;
- o výzkum, vývoj, strojírenská výroba a stavebně montážní činnost pro potřeby plynárenského odvětví;
- o aplikovaný výzkum a vývojové práce v oblasti topných plynů;
- o montáž, opravy a revize vyhrazených plynových zařízení;
- o strojírenská výroba plynových zařízení;
- o výroba, instalace a oprava ústředního vytápění a větrání;
- o výroba, opravy a montáž měřidel;

- o výroba, montáž a opravy a rekonstrukce a periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení;
- o revize a zkoušky provozovaných kotlů a tlakových nádob;
- o periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení;
- o plnění tlakových nádob na plyny;
- o elektroinstalatérství a plynoinstalatérství;
- o poradenství v oblasti měření a regulace;
- o poradenství v oblasti plynárenství;
- o pronájem motorových vozidel a stavebních mechanismů.

JČP, a. s. patří mezi nejvýznamnější společnosti jihočeského regionu. Vzhledem k tomu že jižní Čechy nepatří mezi významné průmyslové oblasti, orientuje se JČP, a. s. na zákazníky z řad maloodběratelů a domácností. Od poloviny 90. let se proto snaží budovat co možná nej hustší síť pro tyto kategorie zákazníků.

JČP, a. s. je nejmenší distribuční společností v ČR, ale i přesto si v průběhu své existence dokázala vydobýt významné místo jak na trhu s energiemi, tak jako partner mezi ostatními distribučními společnostmi v ČR.

Posláním společnosti je trvale zajišťovat bezpečný a spolehlivý provoz distribuční soustavy a dodávat zemní plyn v daném množství a kvalitě přímo zákazníkovi.

Ve své obchodní strategii klade JČP na první místo především řešení požadavků a potřeb svých zákazníků.

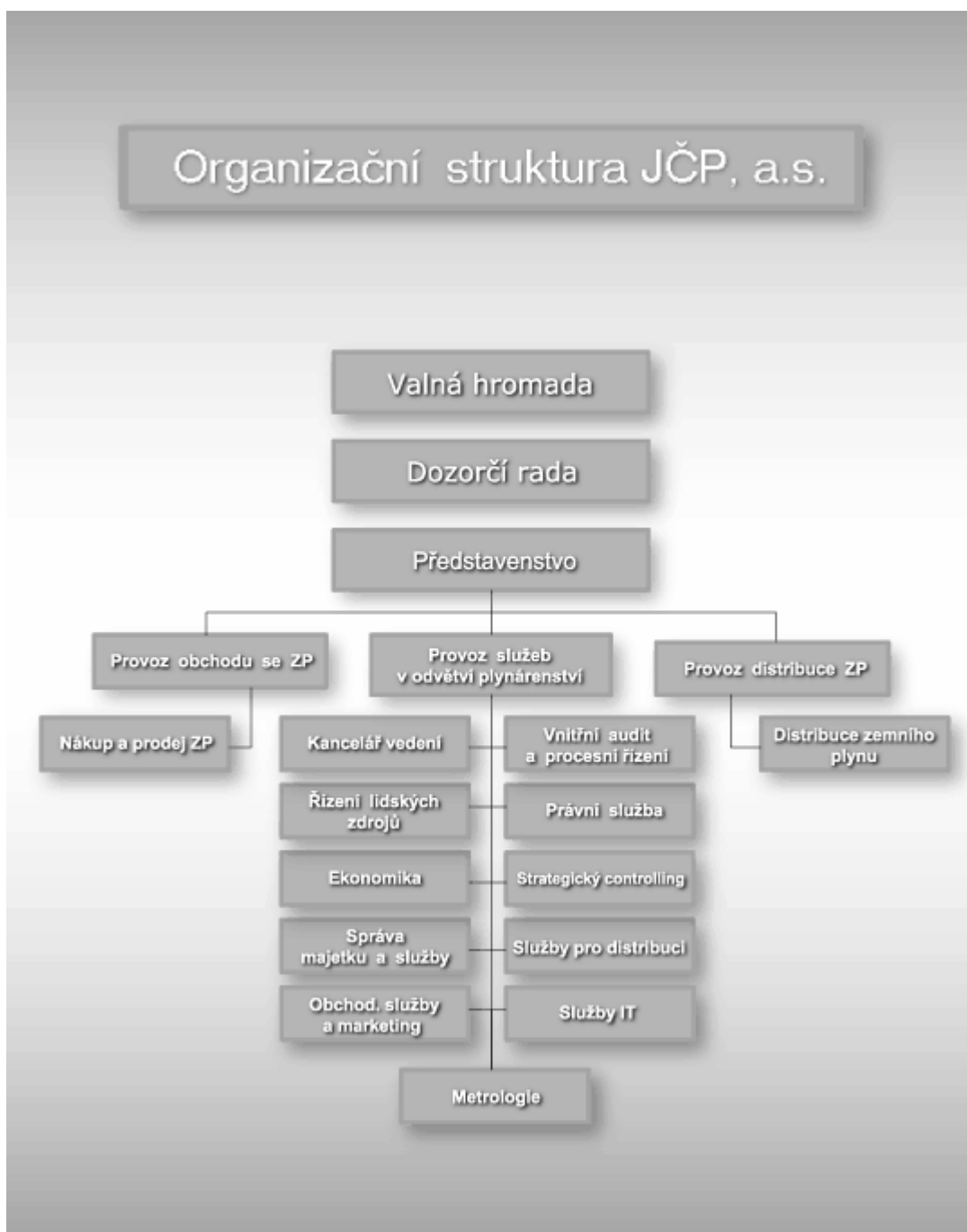
Hlavním akcionářem společnosti je E.ON Czech Holding AG.

Rok 2001 byl rokem, kdy došlo k zásadním změnám ve společnosti. V tomto roce byl zahájen „**Projekt 2001**“, který se zasloužil o zavedení změn.

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.

Projekt byl zahájen v roce 2001 a rok 2002 byl ve znamení dokončení realizace procesního řízení. Aplikace „Projekt 2001“ přinesla hned v roce 2002 pozitiva, která se objevila v efektivnosti práce. Došlo také ke snížení průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Naplnil se i další cíl projektu, a to zvýšení počtu zaměstnanců v kategorii THP (technicko-hospodářský pracovník) a snížení v dělnických kategoriích.

Obr. č. 4. 1 Organizační struktura Jihočeské plynárenské, a. s.



Tab. č. 4. 1 Počet zaměstnanců v letech 2001 – 2005

	Počet zaměstnanců	
ROK	JČP, a. s.	JČP - Servisní
2001	284	
2002	231	
2003	236	
2004	238	
2005	134	112

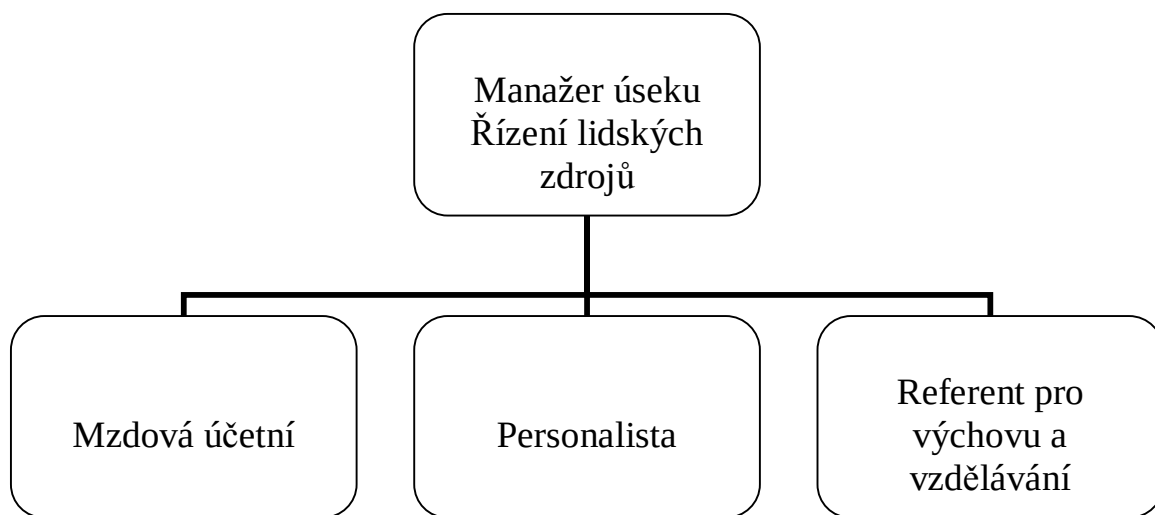
4. 2 Personální řízení

Základní činnost personálního managementu, který je předmětem úseku ŘLZ, lze rozdělit do následujících pěti skupin:

1. personální administrativa - zahrnuje především mzdovou agendu, správu pracovních míst a personální informační systém;
2. personální plánování a cotrolling – tvoří součást celkového plánovacího procesu firmy, zahrnují především kvantitativní a kvalitativní plánování pracovní síly, způsob jejich získávání, plánování mzdových nákladů a plánování personálních rezerv;
3. personální marketing – mezi hlavní funkce patří zejména tvorba profilu požadavku na pracovní místa, přijímací a výběrová řízení, firemní design, personální inzerce;
4. personální rozvoj – činnosti spadající do této části zahrnují jak přípravu firemního odborného a manažerského vzdělávání, tak i spoluúčast na definování a plánování vzdělávacích potřeb (ve spolupráci s manažery);
5. rozvoj společnosti – k hlavním činnostem patří tvorba a rozvoj organizační struktury firmy, organizace pracovní doby, činnosti spojené s optimalizací jednotlivých firemních procesů, systémy odměňování.

Úsek řízení lidských zdrojů je v organizační struktuře společnosti zařazen pod úsek „Provoz služeb v odvětví plynárenství“, jak je patrné z obr. č. 4. 1 Organizační struktura Jihočeské plynárenské, a. s. Jednotlivé funkce úseku ŘLZ zobrazuje obr. č. 4. 2 na následující stránce.

Obr. č. 4. 2 Zařazení zaměstnanců dle funkce na úseku Řízení lidských zdrojů



4. 3 Systém vzdělávání zaměstnanců v JČP, a. s.

Vzdělávání pracovníků zajišťuje úsek Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ). V rámci „Projektu 2001“ byly zavedeny materiály, kterými se řídí zaměstnanci jednotlivých úseků, včetně manažerů těchto úseků. Především pro zaměstnance na úseku ŘLZ jsou určeny následující podnikové materiály:

- Ø pokyn č. 4/2004/D4 – Metodika vzdělávání pracovníků a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců;
- Ø pokyn č. 2/2005/J – Metodika personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry;
- Ø Kvalifikační katalog dělnických povolání a technicko-hospodářských funkcí viz. příloha č. 1 a 2.

Metodické pokyny byly vypracovány manažerem úseku ŘLZ, schváleny předsedou představenstva s účinností od 1. 1. 2005. Jedná se jednotný systém činností zajišťovaných úsekem ŘLZ v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Související předpisy: Zákoník práce v platném znění; právní předpisy, týkající se problematiky školení zaměstnanců speciálních profesí, Organizační řád, Pracovní řád,

Směrnice č. 9/2004/G – Organizace zabezpečení požární ochrany, Směrnice č. 11/2004/G – Traumatologický plán, Směrnice č. 12/2004/G – Prevence a řízení rizik, Směrnice č. 13/2004/G – Kategorizace prací, Směrnice č. 14/2004/G – Školení zaměstnanců v oblasti BOZP.

S metodickými pokyny jsou seznámeni vedoucí zaměstnanci všech stupňů řízení, referent pro výchovu a vzdělávání a technik BOZP a PO.

Činnosti spojené s vzděláváním zaměstnanců jsou hlavní náplní pracovníka ve funkci referenta pro výchovu a vzdělávání, který společně s manažery úseku a technikem BOZP a PO zajišťuje jednotlivá školení. Ten je také pověřen sestavováním rozpočtu, do kterého zahrnuje jak náklady spojené s povinnými periodickými školeními tak náklady na další odborné vzdělávání (zvyšování a prohlubování kvalifikace), které jsou uvedeny v požadavcích manažerů úseku. Manažeři úseků nemají povinnost tyto požadavky úseku ŘLZ, respektive referentovi pro výchovu a vzdělávání předložit.

Úsek ŘLZ má odpovědnost za dodržení zákonem stanovených lhůt určených pro školení zaměstnanců - obnovování odborných školení a zkoušek. Součástí metodického pokynu č. 4/2004/D4 - Metodika vzdělávání pracovníků a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců je vymezení lhůt, týkajících se speciálních školení, včetně lhůt lékařských prohlídek pro jednotlivé profese – činnosti, viz příloha č. 3 Požadavky na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí.

Na úseku ŘLZ se nachází centrální evidence. Za dodržení stanovených termínů nástupů na školení, lékařských prohlídek apod. nesou odpovědnost nejbližší nadřízený a příslušný manažer.

Sankce za případné nedodržení termínů stanovených v pokynu č. 4/2004/D4 se týkají:

A. zaměstnance na úseku ŘLZ – referent pro výchovu a vzdělávání – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců;

B. vedoucích zaměstnanců

b. 1) úseky členěné na útvary:

§ vedoucí útvaru (vlastník procesu) – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců;

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

b. 2) úseky bez dalšího členění:

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

Analýza vzdělávacích potřeb

Z metodického pokynu č. 2/2005/J – Metodiky personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry vyplývá, že analýza vzdělávacích potřeb by měla odhalit „vzdělávací mezery“. Tyto identifikované nedostatky by měly sloužit k tvorbě programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Metodický pokyn se věnuje popisu jednotlivých metod určených pro analýzu potřeb zaměstnanců.

V praxi se však používají pouze tyto metody:

- Ø porady a diskuse;
- Ø skupinové rozhovory;
- Ø individuální rozhovor.

Potřebu vzdělávacích aktivit lze vymezit do těchto situací:

- Ø při nástupu nových zaměstnanců - povinnost proškolit a nutnost zaučit,
- Ø zajištění periodických školení pro příslušné profese, která vyplývají z právních a ostatních předpisů,
- Ø zajištění školení, která rozšiřují a prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnanců; většinou jsou reakcí na změnu vnějších podmínek, např. novelizace zákonů, vývoj informačních technologií, vstup ČR do Evropské unie; tato školení zvyšují kvalifikaci zaměstnanců, čímž se mohou stát jednou z konkurenčních výhod firmy.

Rozdělení druhů školení podle metodického pokynu

- a) vstupní instruktáž všech nově nastoupených zaměstnanců,
- b) školení zaměstnanců na pracovišti dle příslušné profese,
- c) školení vedoucích zaměstnanců,
- d) periodické školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců,
- e) školení zaměstnanců speciálních profesí,
- f) školení fyzických (cizích) osob.

Školení zaměstnanců dle písmen a) - d) jsou organizované a prováděné vlastními silami v prostorách JČP, a. s. , dle písmene e) jsou prováděna zpravidla dodavatelsky odbornou firmou. Způsob provedení školení, ověřování znalostí a obsahová náplň školení zaměstnanců dle a) – d) a školení fyzických osob dle písm. f) je pro oblast BOZP, respektive PO zpracován ve směrnici č. 14/2004/G, respektive č. 9/2004G; včetně osnov tvořících přílohu těchto směrnic.

Používané metody vzdělávání

- Ø přednáška – jako nejčastější metoda;
- Ø seminář – tato metoda se využívá hlavně pro školení zaměstnanců, kteří se zabývají účetnictvím;
- Ø instruktáž při výkonu práce - týká se nově přijatých zaměstnanců, nebo stávajících zaměstnanců, kteří přešli na jiné pracovní místo;
- Ø asistování – týká se především zaměstnanců technicko-hospodářského úseku;
- Ø demonstrování – metoda využívána při zavádění nových technologií;
- Ø workshop;
- Ø konference – převážně se jedná o odborné konference, převážně s tematikou plynárenství či energetika.

Zásady zajišťování vzdělávání zaměstnanců úsekem ŘLZ

Zásady jsou rozdílné pro školení prováděná v prostorách JČP, a. s. vlastními silami a dodavatelsky nebo mimo tyto prostory.

Školení prováděná v prostorách JČP, a. s.

V případě školeních, která se uskutečňují v prostorách JČP, a. s. předkládá dohodnutý termín příslušnému vedoucímu zaměstnanci a škooliteli referent pro výchovu a vzdělávání, který je povinen zajistit:

- Ø optimalizaci využití kapacity místností s ohledem na provozní podmínky úseku (útvary) a to vždy po dohodě s příslušným manažerem,
- Ø školící místnost a její zpřístupnění,
- Ø přivítání účastníků školení a představení školitele,
- Ø kontrolu o uzavření školící místnosti,
- Ø zaevidování účastníků školení do systému a zajištění průkazné dokumentace.

Školení prováděná dodavatelsky mimo prostory JČP, a. s.

Pokud se jedná o školení mimo prostory JČP, a.s., pak úsek ŘLZ poskytne příslušnému manažerovi následující informace:

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

Vlastní průběh realizace odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců

- Ø po skončení výběrového řízení úsek ŘLZ – personalista zajistí vstupní instruktáž a školení BOZP a PO – termín dohodne s technikem nejméně 1 týden před uskutečněním školení tak, aby bylo provedeno před zahájením práce nového zaměstnance;
- Ø v nepřítomnosti technika BOZP a PO – školení provede přímý nadřízený;
- Ø pokud je zaměstnanec přijímán na řídicí funkci – školení před nástupem do funkce;
- Ø seznámení zaměstnance s pracovním řádem a právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, např. předpisy hygienické a protiepidemické, stavební předpisy;

§ periodická školení BOZP a PO:

- o organizačně zajišťována referentem pro výchovu a vzdělávání opakovaně ve lhůtách uvedených v Pokynu č. 4/2004/J viz. příloha č. 3
- o musí být zvlášť zajištěna pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance,
- o musí být diferencována podle profesního zaměření – podrobné členění ve směrnici č. 14/2004/G
- o pro zajištění včasnosti – 3 měsíce dopředu předá úsek ŘLZ (elektronicky) manažerům úseků sestavy školení a zkoušek, které je třeba obnovit.

Hodnocení vzdělávání

Metodický pokyn č. 2/2005/J – Metodika personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry uvádí, že součástí činností personálního managementu, resp. jedné z personálních funkcí – personálního rozvoje je provádět hodnotící rozhovory. Tato činnost není nijak blíže specifikována. O hodnocení vzdělávání jako takovém není v žádném z metodických pokynů zmínka. Vedoucí zaměstnanec nevyžaduje písemné zhodnocení školení, tudíž nemá společnost žádné písemné záznamy týkající se této problematiky. V praxi tedy dochází pouze k neformálnímu hodnocení, kdy si jednotliví zaměstnanci ústně sdělují své pocity a dojmy ze školení, kterých se právě zúčastnili.

Tentýž metodický pokyn uvádí soupis vlastností, které by se u každého zaměstnance měly ohodnotit. Mezi posuzované vlastnosti jsou zařazeny: osobní předpoklady, úsudek, iniciativa, výkonnost, řízení a kontrola, řízení času, přesnost, inovativnost, komunikace, spolupráce, empatie, řízení stresu, cílová orientace, spolehlivost a loajalita. Toto zhodnocení je zahrnuto do personálního auditu, který by měl být pokladem pro další profesní rozvoj jednotlivých zaměstnanců. K samotnému personálnímu auditu, ani k hodnocení osobnostních kritérií, jak jsou posuzované vlastnosti nazvány, nedochází.

4. 4 Analýza nákladů na vzdělávání v JČP, a. s.

Rozpočet nákladů na vzdělávání

Sestavování rozpočtu je v kompetenci referenta pro výchovu a vzdělávání, který vychází z číselných údajů na vzdělávací aktivity uplynulého roku.

Pokud nejsou vyčerpány finanční prostředky určené pro vzdělávací aktivity v jednotlivých úsecích, mohou je použít jiné úseky a většinou bude rozpočet v příštím roce pro tyto úseky nenavýšován.

Referent pro výchovu a vzdělávání má k dispozici soupis povinných školení pro příští období. Manažeři jednotlivých úseků nejsou povinni předkládat soupis školení týkajících se dalšího zvyšování kvalifikace. Pokud manažeři předloží požadavky, tak mohou být zohledněny při sestavování rozpočtu, který ve finální fázi musí schválit předseda představenstva.

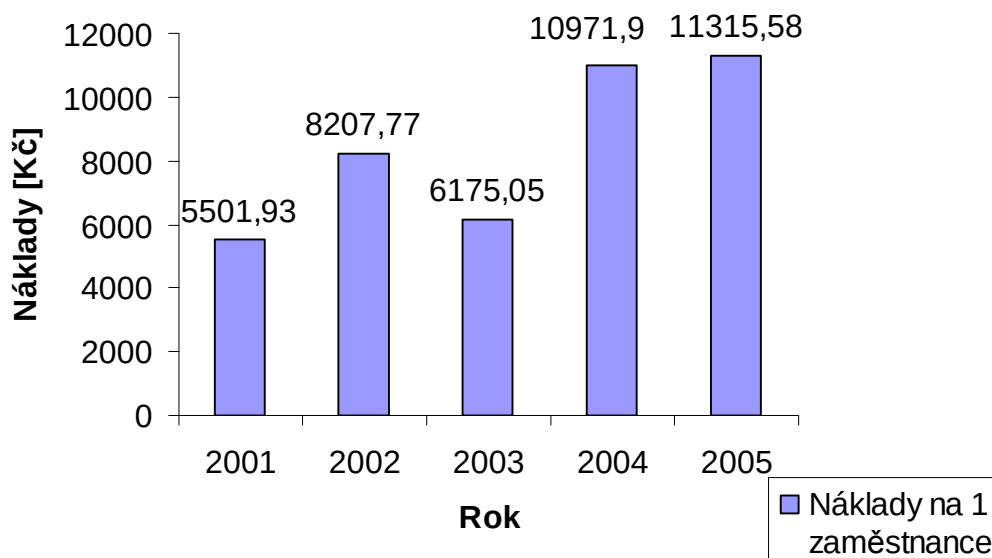
JČP, a. s. vyčísluje pouze náklady na vzdělávací aktivity, které jsou zajišťovány dodavatelsky. Účtují se i náklady spojené s jednotlivými školeními, např. cestovné, ubytování a studijní materiály, tudíž jsou údaje ucelené.

Tab. č. 4. 2. Celkové a průměrné náklady na vzdělávání v JČP, a. s.

Rok	Náklady na vzdělávání	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
	celkem [Kč]	[Kč]
2001	1.562.549	5.501,93
2002	1.895.993	8.207,77
2003	1.457.310	6.175,05
2004	2.611.312	10.971,90
2005	1.516.288	11.315,58

Z tab. č. 4. 2. je zřejmé, že došlo k poklesu celkových nákladů vynaložených na vzdělávání v roce 2005 oproti loňskému roku. Přesto jsou průměrné náklady na vzdělávací aktivity na 1 zaměstnance vyšší než v roce 2004, dokonce jsou nejvyšší za sledované období, tj. roky 2001- 2005. Příčinnou je snížení počtu zaměstnanců společnosti JČP, a. s. v roce 2005. Zaměstnanci byli k 1. 1. 2005 převedeni do vyčleněné 100% dceřiné společnosti Jihočeské plynárenské - Servisní s. r. o.

Obr. č. 4.3 Průměrné náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance v jednotlivých letech



Z obr. č. 4. 3 je patrné, že nejvyšších průměrných nákladů na vzdělávání pracovníků dosáhla JČP, a. s. v roce 2005. Stejně jako v uplynulých letech byly vzdělávací aktivity zaměřeny na periodické odborné zkoušky a vzdělávací akce věnované prohloubení a rozšíření znalostí. Průměrné náklady se nejvíce zvýšily vzhledem k předešlým obdobím v roce 2004. Tento nárůst můžeme z části přisoudit zahájení přípravných prací pro vyčlenění obslužných činností do Jihočeské plynárenské - Servisní s. r. o., kdy bylo třeba proškolit zaměstnance (110), kteří byli od 1. 1. 2005 převedeni do nově vzniklé společnosti. V roce 2003 byl narušen vzrůstající trend nákladů na vzdělávání. JČP, a. s. musela v tomto roce vynaložit značné finanční prostředky na odstranění škod vzniklých po srpnových povodních v roce 2002.

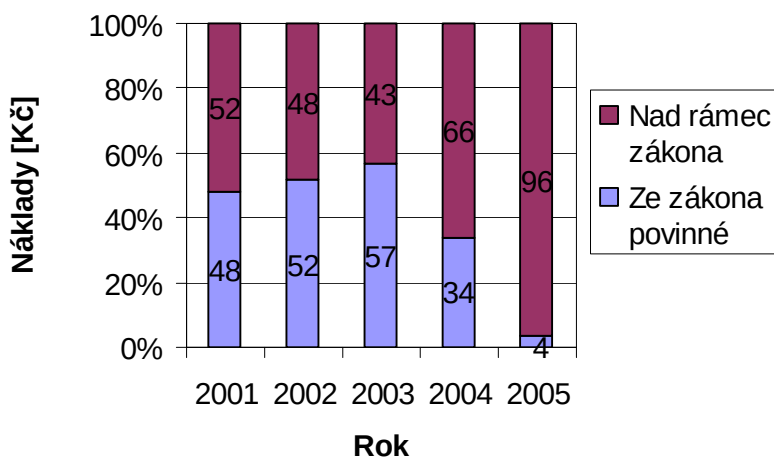
Tab. č. 4. 3 Rozdělení nákladů v jednotlivých letech

ROK	Rozdělení nákladů na vzdělávání				Náklady
	Ze zákona povinné		Nad rámec zákona		Celkem
	[Kč]	[%]*	[Kč]	[%]*	[Kč]
2001	756.506	48	806.043	52	1.562.549
2002	988.466	52	907.527	48	1.895.993
2003	830.415	57	626.895	43	1.457.310
2004	886.462	34	1.724.850	66	2.611.312.
2005	62.084	4	1.454.204	96	1.516.288

* zaokrouhleno na celá čísla

V roce 2004 společnost JČP, a. s. vynaložila nejvíce peněžních prostředků na vzdělávání. Částka 1.724.850 Kč byla investována na další odborné vzdělávání, což činilo 66 % z celkové výše nákladů. Rozdělení nákladů v roce 2005, který je charakteristický vyčleněním zaměstnanců do Jihočeské plynárenské – Servisní, je důsledkem zmíněným přechodem zaměstnanců do vyčleněné společnosti. Právě tito zaměstnanci, jedná se především o dělnické profese, se nejvíce účastnili školeních povinných ze zákona, a proto v JČP, a. s. tvoří náklady na vzdělávání vyplývající ze zákona pouhé 4 % z celkové výše vynaložených nákladů.

Obr. č. 4. 4 Náklady na vzdělávání - poměr ze zákona povinných a nad jeho rámec



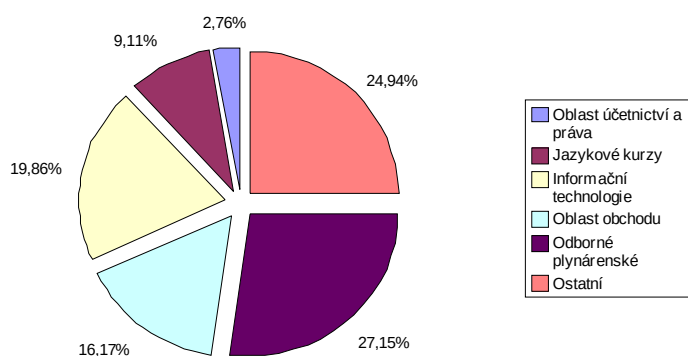
Poměrové rozložení nákladů na vzdělávání pracovníků vyplývajících ze zákona a nad jeho rámec porovnává obr. č. 4. 4. V letech 2001 a 2002 je poměr téměř shodný, až na nepatrné rozdíly. Vzestup nákladů nad rámec zákona je patrný v roce 2004, kdy téměř 70 % z celkových nákladů na vzdělávání pracovníků tvoří právě investice do prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností.

Tab. č. 4 . 4 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2001

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví a práva	22.275	2,76
Jazykové kurzy	73.434	9,11
Informační technologie	160.089	19,86
Oblast obchodu	130.320	16,17
Odborné plynárenské	218.858	27,15
Ostatní	201.067	24,94
CELKEM	806.043	100

Téměř 25 % z celkové částky vynaložených nákladů na vzdělávání nad rámec zákona v roce 2001 tvoří nejružnější školení, která nelze jednoznačně zařadit do ostatních vymezených kategorií, tudíž jsou začleněny do kategorie „OSTATNÍ“.

Obr 4. 5 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2001



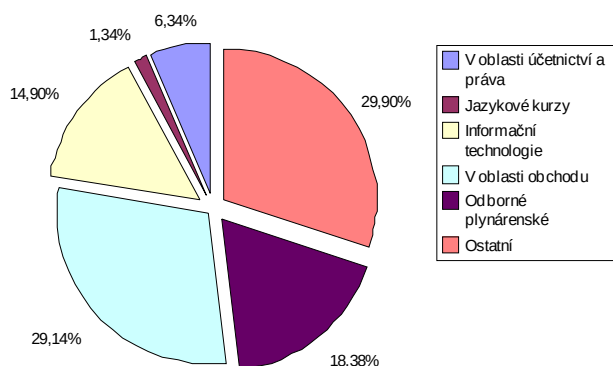
Rok 2001 je charakteristický nejvyššími náklady na vzdělávání v oblasti informačních technologií v průběhu sledovaných pěti let, jak můžeme vidět na obr. č. 4. 5. Tento rok došlo stejně jako v jiných letech k proškolení zaměstnanců, kteří si měli osvojit běžné dovednosti s prací na PC. Také byla věnována pozornost programátorům, kdy vyšší finanční obnos sloužil k jejich vzdělávání. Další zajímavostí je fakt, že celých 97 % z celkové počtu jazykových kurzů bylo věnováno německému jazyku.

Tab. č. 4. 5 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2002

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví a práva	57.529	6,34
Jazykové kurzy	12.150	1,34
Informační technologie	135.220	14,9
Oblast obchodu	264.489	29,14
Odborné plynárenské	166.800	18,38
Ostatní	271.339	29,9
CELKEM	907.527	100

Náklady na vzdělávací aktivity nad rámec zákona dosáhly celkem v roce 2002 částky 907. 527 Kč. JČP, a. s. investovala o 101. 484 Kč více peněžních prostředků na rozšiřování a prohlubování znalostí zaměstnanců v roce 2002 než v roce předcházejícím.

Obr. č. 4. 6 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2002



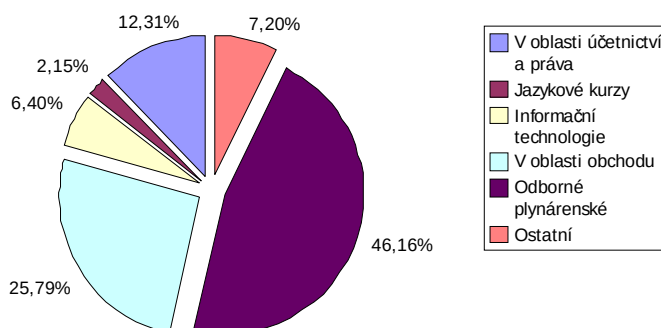
V roce 2002 výrazně vzrostly náklady v oblasti obchodu oproti roku 2001, kdy příčinou nárůstu byla potřeba proškolit zaměstnance Call centra. Toto zákaznické centrum poskytuje služby nejen zákazníkům JČP, a. s. ale také společnosti Jihočeská energetická, a. s.. Výrazný pokles je patrný u jazykových kurzů. Poklesly rovněž náklady na vzdělávání týkající se oblasti informačních technologií.

Tabulka č. 4. 6 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2003

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	77.152	12,31
Jazykové kurzy	13.490	2,15
Informační technologie	40.132	6,4
Oblast obchodu	161.645	25,79
Odborné plynárenské	289.345	46,16
Ostatní	45.131	7,2
CELKEM	626.895	100

V roce 2003 bylo nejméně finančních prostředků investováno do zlepšování jazykových znalostí zaměstnanců. Jen 2, 15 % z celkově vynaložené částky na vzdělávání nad rámec zákona tvořily náklady na jazykové kurzy, což činilo 13 490 Kč. Největší nákladovou položku tvoří školení v oblasti odborné plynárenské, částka na tyto školení ve výši 289. 345 Kč představuje 46, 16 % z celkové výše nákladů n vzdělávání.

Obr. č. 4. 7 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2003



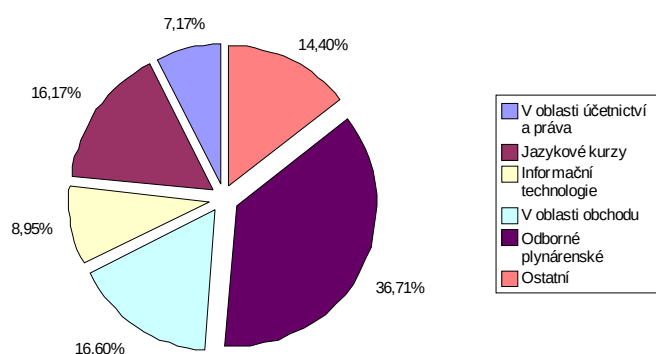
Největší nárůst oproti předešlému roku, tj. 2002 je patrný v oblasti účetnictví a práva. Příčinou je povinný přechod na mezinárodní standardy finančního výkaznictví (IFRS). Zaměstnanci si měli osvojit rozdíly mezi účetnictvím vedeným podle českých předpisů a požadavky IAS/IFRS.

Tab. č. 4. 7 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2004

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	123.724	16,17
Jazykové kurzy	278.903	7,17
Informační technologie	154.306	8,95
Oblast obchodu	286.398	16,6
Odborné plynárenské	633.119	36,71
Ostatní	248.400	14,4
CELKEM	1.724.850	100

V roce 2004 náklady na vzdělávání nad rámec zákona činily 1. 724.850 Kč. Tato částka je téměř trojnásobkem vynaložených nákladů na vzdělávání v roce 2003. Stejně jako v předchozím roce bylo nejvíce peněžních prostředků určeno pro zaměstnance, kteří se zúčastnili odborných plynárenských školení.

Obr. č. 4. 8 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2004



V roce 2004 se konala nejen každoroční „Podzimní plynárenské konference“, ale vyšší finanční částka byla investována do účasti zaměstnanců na „Evropské plynárenské konferenci“. Došlo k nárůstu jazykových kurzů, kdy značně převládá anglický jazyk.

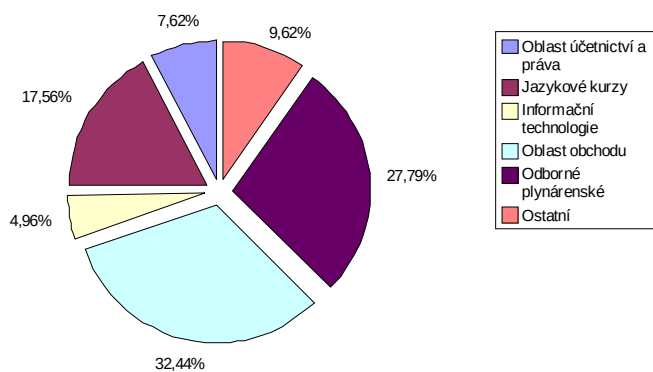
Tab. č. 4. 8 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2005

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	110.874	7,62
Jazykové kurzy	255.413	17,56
Informační technologie	72.120	4,96
Oblast obchodu	471.783	32,44
Odborné plynárenské	404.188	27,79
Ostatní	139.826	9,62
CELKEM	1.454.204	100

Celková výše nákladů na vzdělávání nad rámec zákona se oproti roku 2004 snížila. Je třeba ale brát v úvahu skutečnost, že v roce 2005 došlo ke snížení počtu zaměstnanců. Průměrné náklady na 1 zaměstnance na vzdělávací aktivity naopak vzrostly, viz. tab. 4. 2.

Nejméně finančních prostředků se v roce 2005 společnost investovala do školení v oblasti informačních technologií.

Obr. č. 4. 9 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2005



Téměř 1/3 všech výdajů na vzdělávání bylo investováno do obchodních dovedností zaměstnanců – komunikace, umění jednat s lidmi, jak vymáhat pohledávky apod.

Těchto školení se účastnili především zaměstnanci v technicko-hospodářských funkcích, kteří po vyčlenění zaměstnanců do Jihočeské plynárenské – Servisní tvoří převážnou většinou všech zaměstnanců.

6 Diskuse a návrh změn

Zhodnocení systému vzdělávání v JČP, a. s. je nezbytným krokem k posouzení silných a slabých stránek činností týkajících se vzdělávacích aktivit. Následné navržení změn vycházejí ze zjištěných nedostatků v systému vzdělávání.

Zhodnocení investic vynaložených do rozvoje lidských zdrojů je hodnoceno samostatně.

Podnik má samostatný úsek Řízení lidských zdrojů. Zaměstnanec ve funkci „referent pro výchovu a vzdělávání“ zajišťuje činnosti související se vzděláváním zaměstnanců. Tato skutečnost lze považovat za silnou stránku v systému vzdělávání pracovníků, protože jeden zaměstnanec má ucelené informace o vzdělávacích aktivitách podniku a také přehled o údajích týkajících se této problematiky.

K dalším silným stránkám se řadí fakt, že pro systém vzdělávání zaměstnanců má podnik detailně vypracovány metodické pokyny. Tyto pokyny jsou přehledně členěny, jednotlivé body na sebe logicky navazují.

Další velké plus se také týká zmiňovaných metodických pokynů, protože byly vyhotoveny s důrazem na jasnost a srozumitelnost.

Zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti, které vyplývá ze zákonů a předpisů, probíhá v souladu s metodickým pokynem č. 4 /2004/D4- Metodika vzdělávání a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti. Zaměstnanci úseku ŘLZ se v rámci daných možností snaží optimalizovat využití kapacit místností, ve kterých se provádí daná školení, což lze shledat jako pozitivní fakt v systému vzdělávání zaměstnanců.

Slabá stránka se také týká zmiňovaných metodických pokynů, protože v praxi se většina činností podle těchto pokynů neprovádí.

V pokynech je zpracována část věnující se personálnímu auditu, na kterou navazuje část soustředící se na oblast řízení a plánování kariéry. Zaměstnanci úseku ŘLZ v rozhovorech uvedli, že se tyto činnosti v praxi nerealizují.

Jako největší nedostatek systému vzdělávání lze shledat fakt, že v podniku nedochází k vyhodnocování školení, které by mělo být součástí vzdělávacího procesu, protože bez žádné zpětné mohou být vzdělávací aktivity méně efektivní.

Vzhledem ke zjištěným slabým stránkám v systému vzdělávání navrhuji sestavit dotazník, který by sloužil jako podklad pro další plánování školení pro jednotlivé zaměstnance.

Sestavovaný dotazník vychází z poznatků Petra Kazíka, autora článku „7 smrtelných hříchů firemního vzdělávání“, který uvádí, že by se podniky měly vyhnout lektorům či vzdělávacím firmám, které se některých z uvedených hříchů dopouštějí. Mezi největší slabosti kurzů řadí jednosměrnost, přehlcenost a umluvenost. Vychrlení velkého množství informací u účastníků, stejně jako stále mluvící lektor a absence zpětné vazby může učinit vzdělávací aktivity méně efektivní.

Dále byl při zpracování dotazníku brán v úvahu Kirkpatrickův model hodnocení, který uvádí Armstrong (1999), jehož rámec zvažuje vliv učení ve třech oblastech: reakce, učení a dovednosti. Proto by měl dotazník odpovědět na otázky přímo v něm uvedené, ale potažmo i na otázky vycházející z Kirkpatrickova modelu:

- I. Reakce – líbilo se jim to?
- II. Učení – naučili se to?
- III. Chování- použili to na pracovišti.

Cílem sestaveného dotazníku je snaha o to, aby zaměstnanci při odpovídání na jednotlivé otázky, měli potřebný výběr odpovědí, přičemž mají také k dispozici kolonku na vlastní připomínky k jednotlivým otázkám. Hodnotící dotazník by byl zakládán do složky každého jednotlivého pracovníka a evidován na úseku ŘLZ. Dále by zaměstnanec ve funkci referent pro výchovu a vzdělávání ve spolupráci s manažery úseku vedl evidenci vyhodnocených dotazníků, ze kterých by bylo zřejmé, který lektor, popř. vzdělávací firma zaměstnance nezaujala, neměla potřebné pomůcky a materiály pro zúčastněné apod. Evidence by tedy sloužila jako podklad pro výběr lektorů či vzdělávacích firem a zároveň by se pomocí této evidence byly navrhovány kariérové plány.

Navržený dotazník vyplní všichni zaměstnanci (tedy včetně manažerů úseků) po absolvovaném školení.

Navržený dotazník pro hodnocení školení

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Jméno účastníka:.....

Funkce:.....

Název školení:.....

Místo:.....

Datum:.....

1. Jaké je Vaše celkové hodnocení kursu?	☐ přesáhl očekávání ☐ splnil ☐ nesplnil	
2. Nakolik kurs duplikoval to, co jste slyšeli jinde?	☐ málo ☐ někdy ☐ hodně	
3. Který z pojmů vystihuje výukovou úroveň?	☐ obtížný ☐ přiměřený ☐ snadný	
4. Jak hodnotíte atmosféru během školení?	☐ příjemná, přátelská ☐ neutrální, formální ☐ méně příjemná	
5. Doporučujete toto školení pro další zaměstnance?	☐ ano ☐ jen pro některé ☐ ne	
6. Jak hodnotíte rovnováhu mezi výkladem, diskusí a případovými studiemi?	☐ dobrá ☐ příliš výkladu ☐ příliš diskuse ☐ málo procvičení	
7. Jak hodnotíte časový program kursu?	☐ přiměřený ☐ příliš rychlý ☐ příliš pomalý	
8. Považujete délku kursu za přiměřenou?	☐ ano ☐ příliš krátký ☐ příliš dlouhý	
9. Jak hodnotíte učební materiály?	☐ přesáhly očekávání ☐ dobré ☐ podprůměrné	
10. Jak hodnotíte školitele – znalost předmětu	☐ výborná ☐ dobrá ☐ slabá	

11. Jak hodnotíte lektory – schopnost přednášení	q výborná q dobrá q slabá	
12. K jaké práci využijete toto školení?		
13. Poznámky, připomínky		

Děkujeme. Vyplněný dotazník, prosím, vraťte na personální útvar.

Datum:.....

Podpis účastníka:.....

Hodnocení nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity podnikem JČP, a. s.

Statistické šetření v oblasti nákladů na další odborné vzdělávání bylo naposledy provedeno v roce 1999. Vzhledem k této skutečnosti byly pro porovnání použity údaje, které se vztahují k vzdělávání zaměstnanců v roce 2001.

Šetření CVTS 2 (Continuing Vocational Training Survey 2), které proběhlo v roce 1999 a do výběrového souboru se zařadilo 7000 českých podniků, přineslo první ucelené údaje o dalším vzdělávání zaměstnanců českých podniků a umožnilo porovnat je s dalšími evropskými zeměmi. Například ukázalo, že tehdy asi dvě třetiny českých podniků poskytovaly svým zaměstnancům další odborné vzdělávání. Vydávaly na toto vzdělávání částky odpovídající asi 1,1 % celkových nákladů práce (Coufalík, [online], <http://www.czso.cz>).

Finanční částka na další odborné vzdělávání je pro podniky s:

- 10 - 49 zaměstnanci 14.598 Kč
- 50 - 249 zaměstnanci 5.093 Kč;
- více než 250 zaměstnanci 1.433 Kč

(Hlavní výsledky šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců v roce 1999, [online], <http://www.czso.cz>).

Jihočeská plynárenská, a. s. v roce 2001 vynaložila peněžní prostředky na další odborné vzdělávání na jednoho zaměstnance ve výši 2.838 Kč. V roce 2001 JČP, a. s. zaměstnávala celkem 284 zaměstnanců; s tímto počtem zaměstnanců tedy spadá do kategorie více než 250 zaměstnanců. Vynaložené náklady na další odborné vzdělávání jsou vyšší než statisticky zjištěný údaj, jsou téměř dvojnásobné. Podnik tedy investoval v porovnání s průměrnými výdaji na vzdělávání nemalé finanční částky.

V roce 2001 činily náklady práce 88.073.000 Kč. Celkové výše peněžních prostředků vynaložených na další odborné vzdělávání byla v tomto roce 860.043 Kč, což činí pouhých 0,009 % z celkových nákladů práce. Částka investovaná do dalšího odborného vzdělávání je téměř zanedbatelná vzhledem k celkové výši nákladů práce.

Statistiky také říkají, že české firmy se srovnání s firmami EU, vzdělávají o 2/3 méně. Firmy EU ovšem nevynakládají o 2/3 více investic. Zdůvodnění je jednoduché – v zemích EU si totiž firmy 2/3 svého vzdělávání realizují svými vlastními pracovníky a pouze 1/3 vzdělávání nakupují. U nás je tomu přesně naopak, jak uvádí Murinová, L. , (Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání? [online], <http://www.a-hra.cz>).

Toto zjištění bohužel nelze porovnat s údaji podniku, protože vede účetní záznamy pouze o vzdělávacích aktivitách zajištěných dodavatelsky.

6 Závěr

Personální řízení na sebe stále upoutává větší pozornost. Některé podniky si již uvědomily, že klíčovým faktorem pro jejich úspěch se stávají lidské zdroje a jejich potenciál.

Znalosti, dovednosti a schopnosti je třeba rozvíjet a to u zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Vzdělaní odborníci se stávají přínosem nejen pro podnik samotný ale i pro celou společnost.

V zaměstnancích je třeba podnít zájem o seberozvíjení. Jistě je vhodné ponechat jim prostor pro angažovanost při plánování vzdělávacích aktivit, neboť z aktivního zapojení se při těchto činnostech lze vyvodit fakt, že zaměstnanci v průběhu školení nebudou pouze pasivními účastníky.

Podniky vynakládají do vzdělávání svých zaměstnanců nejen finanční prostředky ale i čas. Proto by měly zvážit řadu faktorů, které na činnosti týkající se firemního vzdělávání působí. Velmi důležitý je samozřejmě i individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům, protože každý člověk disponuje určitým komplexem informací a vědomostí a dokáže využít svou schopnost kreativity jen v rámci možností.

Zaměstnanci vkládají do vzdělávání nejen čas, ale především energii a úsilí a osvojují si vědecké a technické vědomosti a zároveň praktické znalosti.

Součástí péče o zaměstnance je poskytnout všem zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání jak prostřednictvím zvyšování kvalifikace tak i díky prohlubování kvalifikace. Jedině zaměstnanci s odbornými znalostmi a uměním tyto znalosti aplikovat při pracovních činnostech se stávají konkurenční výhodou.

Podniky by měly směřovat k využívání nových metod vzdělávání, které se stávají čím dál více dostupnými díky rozvoji informačních technologií. Tyto metody s sebou přináší řadu výhod. Podniky jistě ocení nižší náklady, neboť např. při využití e-learningu odpadají náklady na cestovné, popř. ubytování.

Vzdělávání by se mělo stát součástí pracovního života. Zaměstnanci by ale neměli brát účast na školeních jako možnost si od práce „odpočinout“. A pokud tak zaměstnanci na své vzdělávání nahlíží, pověřený vedoucí by jim vysvětlit, proč je důležité si své znalosti rozšiřovat a jaký to bude mít přínos pro podnik, ale i pro ně samotné. U vedoucích pracovníků se předpokládá, že si uvědomují nezbytnost rozvoje schopností, vědomostí a dovedností.

Budoucnost úspěchu podniku tedy závisí na zaměstnancích, kteří budou mít znalosti ve svém oboru a tyto znalosti si budou si neustále rozvíjet. Čím více odborníků a kvalifikovaných specialistů bude v podniku pracovat, tím více se podnik stává konkurenceschopným a dokáže si udržet své místo na trhu.

7 Summary

The aim of this diploma project is the analysis of training system and human resource management in the chosen firm – company Jihočeská plynárenská. One of part focuses in the analysis of cost of education and the evaluation of purposefulness investment to the training.

Today is education very important for achievement of enterprise. Qualified employees are asset not only for the firm but for the whole society.

Head workers should prepare individual plan of personal development for every employees. They should incite to interest in training too. If employees participate to planning of education in the firm then they are active trainee. Knowledge, skills and abilities of employees are competitive advantage of the firm. Future of firm depends on specialists, who will be able to apply their piece of knowledge in practice.

keywords – human resource, employees, education, training

8 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998. 248s. ISBN 80- 7169-459-2
- [3] Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97s. ISBN 80-7194-782-2
- [4] Coufalík, J. *Finanční pobídky na podporu vzdělávání*. [online], http://vzdelavani.ihned.cz/c3-20166560-d02100_d-financni-pobidky-na-podporu-vzdelavani, dostupné 13. 1. 2007
- [5] Coufalík, J. *Chystá se průzkum firemního vzdělávání*. [online], http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/28_3_2006_chysta_se_pruzkum_firemniho_vzdelavani, dostupné 15. 2. 2007
- [6] Coleman, R., Barrie, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 4. vydání, Praha: Management Press, 1997. 156s. ISBN 80-85943-52-2
- [7] Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení*. 1. vydání, Praha: VŠE, 2001. 218s. ISBN 80-245-0248-8
- [8] Foot, M., Hook, C. *Personalistika*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 462s. ISBN 80-7226-515-6
- [9] Horalíková, M., *Personální řízení*. 4. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262s. ISBN 80-213-0646-7
- [10] Hynek, J. *Učení nebo mučení, nadešel správný čas pro e-learning?* Personál, 2006, roč. XII., č. 1, s.14-15. ISSN 1213-8878

- [11] Kazík, P. *7 smrtelných hříchů firemního vzdělávání*. http://www.a-hra.cz/Fines/7%20smrteln%FDch%20h%F8%EDch%F9_HRforum_1006.pdf [online], 22. 1. 2007, dostupné 11. 2. 2007
- [12] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. 261s. ISBN 80-7179-389-2
- [13] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada, 2003. 248s. ISBN 80-247-0602-4
- [14] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- [15] Koubek, J., Hrabětová, E., Hüttlová, E. *Personální řízení I*. 1. vydání, Praha: VŠE, 1992. 86s. ISBN 80-7079-350-3
- [16] Koontz, H., Weinhrich, H. *Essentials of Management*. 5. vydání, New York: McGraw-Hill, 1990. 530s. ISBN 0-07-035605-X
- [17] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 187s. ISBN 80-7040-581-3, a
- [18] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vydání, Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002. 182s. ISBN 80-8069-105-3
- [19] Murinová, L. *Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání?* [online], <http://www.a-hra.cz/InfoPage.asp?TP=FT&ID=296>, dostupné 22. 1. 2007
- [20] Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vydání, Plzeň: Fraus, 2005. 202s. ISBN 80-7238-220-9

- [21] Němcová, L. *Zvyšování kvalifikace*. Informační servis, 2007, roč. 15, č. 3, s. 11-12.
- [22] Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vydání, Praha: Grada, 2002. 151s. ISBN 80-247-0403-X
- [23] Prokopenko, J. Kubr, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada, 1996. 631s. ISBN 80-7169-250-6
- [24] Seebauer, R., Koliadis, E., Helus, Z. *Assessing for success*, 1. vydání, Brno: Paido, 2001. 155s. ISBN 80-7315-088-5
- [25] Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. 146s. ISBN 80-7261-097-X
- [26] *Trendy ve firemního vzdělávání*. [online], http://vzdelavani.ihned.cz/c4-10014180-20166540-d02100_d-novy-smer-ve-firemnim-vzdelavani, dostupné 11. 2. 2007
- [27] *Hlavní výsledky šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců v roce 1999*. [online], <http://www.czso.cz/cz/cisla/1/10/2001/21.htm>, dostupné 9. 4. 2007
- [28] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> [online], dostupné 12. 3. 2007
- [29] <http://www.jcp.cz/cz/spolecnost/akcie/zpravy/> [online], dostupné 15. 3. 207
- [30] <http://www.jcp.cz/cz/spolecnost/historie/> [online], dostupné 15. 3. 2007

9 Seznam příloh

Příloha č. 1	Kvalifikační katalog dělnických povolání
Příloha č. 2	Kvalifikační katalog technicko-hospodářských funkcí
Příloha č. 3	Požadavky na odbornou zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí
Příloha č. 4	Inventární list profilu zaměstnance
Příloha č. 5	Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti a lékařský posudek

Příloha č. 1

Kvalifikační katalog dělnických povolání

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

Příloha č. 2

Kvalifikační katalog technicko- hospodářských funkcí

Název povolání	Tarifní stupeň	kód klasifikace zaměstnání
I. <u>Absolvent</u>	dle vykonávané funkce	Dle vykonávané funkce
II. <u>Asistent</u>	2. – 7.	5005 + 5011
Zahrnuje funkce:		
1) Sekretář (tajemník)	3. – 5.	5005
2) Organizačně-technický pracovník	3. – 7.	5011
3) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001
III. <u>Referent administrativy</u>	1. – 6.	5004 + 5001
Zahrnuje funkce:		
1) Referent podatelny a spisovny	1. – 6.	5004
2) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001
IV. <u>Telefonista - recepční (obsluha ústředny)</u>	1. – 3.	5007
V. <u>Marketing a akvizice</u>	5. – 11.	5011+5051+5037
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
VI. <u>Vedoucí – obchod</u>	3. – 11.	5011+5051+5037
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>		
x1) horní hranice rozpětí povýšena o 1 tarifní stupeň		
x2) horní hranice rozpětí povýšena o 2 tarifní stupně		
x3) tarifní stupeň 9 lze přiznat pouze u absolventa VŠ s více než 15-ti letou praxí.		
VII. <u>Zákaznické centrum</u>	2. – 10.	5011+5029+5053+5037
a) Vedoucí zákaznického centra	5. – 10.	5011+5053+5037
Zahrnuje funkce:		
1) Referent zákaznického centra	2. – 5.	5029
VIII. <u>Obchodní účtárna</u>	2. – 9.	5032 + 5038
a) Vedoucí obchodní účtárny	5. – 9.	5032/1
Zahrnuje funkce:		

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

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

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

Příloha č. 3

Požadavky na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí

Profese - činnost	Speciální školení		Lékařská prohlídka	
	úcta/počet dnů	předpis	úcta	přehled
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 m ³ /hod.	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. MSL č. 77/65 Sb., Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha nízkotlakých 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)
Jeřábčík, vazač, obsluha ZZ	1x za rok / 1 den (trváje zaměstnavatel)	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. 21/78 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 odzračňací stanice	1x za 2 roky / 1 den	TPG 905 01	1x za rok	TPG 905 01
Obsluha tlakové čerpací stanice ZP	1x za 3 roky / 1 den	TDG 304 02	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
pro pohon motorových vozidel		Vyhl. ČÚBP č. 21/79 Sb.	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
Strojník - tlakuha stavebních	1x za 2 roky / 1 - 14 dnů	Vyhl. MSI. č. 77/65 Sb.,	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
zemních a sítiných strojů		Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.		
Zaměstnanci, kteří stavební práce řídí,	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
provádějí nebo kontroloují			nad 50 let věku - 1x za 3 roky,	(řadové prohlídky)
			příp. dle profese	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha motorové řetězové pily	1x za 2 roky / 1 - 3 dny	Zákoník práce,	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
a křovinosezu	(určuje zaměstnavatel)	nař. vl. č. 28/01 Sb.,	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
		návod k obsluze		
Obsluha dřevobráběcích strojů	1x za 2 roky / 1 den	Zákoník práce,	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
	(určuje zaměstnavatel)	návod k obsluze	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
Zaměstnanci provádějící práce	1x za rok / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
ve výškách:			nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)

Zaměstnanci, kteří provádějí nebo řídí práci ve výškách nad 10 m nad úrovní terénu: na stírných stěnách, vysutých lešeních, provazových žebřicích 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 TPC 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)
Izolatel potrubí uloženého v zemi	1x za 3 roky / 1 den	TPC 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. 8/66

Zaměstnanec pověřený řídicí nebo pracovní činností při provozu vozidel a řídicí motorových vozidel pro přepravu do 9 osob včetně řidiče, a vozidel s povolenou hmotností do 7.500 kg	1x za rok / 1 den + ověření znalostí (učuje zaměstnavatel)	Zákoník práce. Zák. č. 361/00 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky Dále řídit ve věku 60, 65 a 68 let. Po dovršení 68 let věku - 1x za 2 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
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
Zaměstnanec provádějící montáž a opravy plynových a plynárenských zařízení (odborná způsobilost)	1x za 5 roků / 1 - 2 dny	Vyhl. ČUBP č. 21/78 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)
Zaměstnanec 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 třeba školení stanovená příslušným předpisem, vyplývá povinnost zajistit školení zaměstnanců obecně ze zákona práce, přičemž třeba stanovit zaměstnavatel. Stejně tak třeba 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.

Příloha č. 4

Inventární list profilu zaměstnance:

Část I (vypíňuje personální odbor)

1. Jméno zaměstnance
2. Osobní číslo
3. Pracovní funkce
4. Odborná praxe (roky)
5. Pracovní poměr (od kdy, roky)
6. Profil odborné praxe
Pracovní zařízení: od - do
Pracovní zařízení u jiných zaměstnavatelů: od - do

Část II (vypíňuje zaměstnanec)

7. Schopnosti a dovednosti, včetně těch, které nejsou využívány v současné funkci:
8. Nejvyšší dosažené vzdělání:
9. Absolvované kurzy a školení:
10. Odpovědnost:
 - za hmotné prostředky:
 - za finanční prostředky:
 - za bezpečnost lidí:
 - za řízení lidí:

Část III (vypíňuje úsek Řízení lidských zdrojů podle záznamu o hodnocení zaměstnance)

11. Celkové hodnocení zaměstnance:
12. Předpoklady pro povýšení na funkci:
pro výkon práce:
13. Aktuální nedostatky:

Podpis přímého nadřízeného: Datum:

Příloha: Hodnocení zaměstnance za rok: za rok:

Inventář zpracoval: Datum:

Formulář popisu pracovního místa:

1. Název pracovního místa:
2. Počet zaměstnanců: Muži:
Ženy:

3. Účel místa: _____
4. Název místa přímého nadřízeného: _____
5. Dodatečné úkoly zadává: (zde uvést druh, rozsah úkolů a název pracovního místa, které zadává úkoly) _____
6. Názyv podřízených míst a počet podřízených zaměstnanců: _____
7. Zaměstnanec na daném místě úkoluje: (uvádí se název míst, druh a rozsah úkolů) _____
8. Zaměstnanec zastupuje: _____
9. Zaměstnanec je zastupován: _____
10. Zvláštní plná moc, která nevyplyvá z organizačního řádu: _____
11. Popis práce
- Hlavní úkoly _____
- Speciální úkoly _____

Podpis zaměstnance:
úseku: _____

Podpis přímého nadřízeného: _____

Podpis manažera _____

Datum: _____

Datum: _____

Datum: _____

Pozměňující záznamy: _____

Příloha č. 5

Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci (Příloha č. 2 Smlouvy o zajišťování závodní preventivní péče.)

(vyplní zaměstnavatel ve dvou provedeníích - 1x pro zaměstnavatele, 1x pro lékaře ZPP)

Jméno, příjmení zaměstnance:

Datum narození:

Zdravotní pojišťovna:

Trvalé bydliště:

Pracovní zařazení současné:
navrhované:

Stručný popis práce:

Pracovní podmínky:

A) Práce na a) plnou prac. dobu b) na kratší prac. dobu v rozsahu.....hodin týdně

B) Směnnost:

C) Pravidelná práce v noci: ano x ne

D) Kategorie práce:

E) Riziková práce: ano x ne

F) Práce a) venku x uvnitř, b) vestoje x v sedě

Datum.....

razítko a podpis zástupce zaměstnavatele

Poznámka: Součástí prohlídky ZPP (závodní preventivní péče) je: a) výpis ze zdravotnické dokumentace praktického lékaře pro dospělé, kde je jmenovaný zaregistrován, nebo b) možnost si tuto dokumentaci prohlédnout smluvním lékařem ZPP- praktický lékař musí dle legislativy jednu z výše uvedených možností lékařů ZPP poskytnout..

Lékařský posudek

pro výše popsané pracovní zařazení, podmínky (vyplní smluvní lékař ZPP)

Pan(i).....

(+) a) je způsobilý (á)

b) není způsobilý (á)

c) je zdravotně způsobilý (á) k výkonu práce za podmínek:

(+) a) nebo b) zatrhnout, c) popsat

Další preventivní prohlídka - podle předpisu za rok().....

Dne.....

podpis, vyznačené jméno lékaře
razítko zdrav. Zařízení

Poučení: Proti tomuto posudku je možno podat podle ustanovení § 77 zákona č. 20/1966 Sb. návrh na jeho přezkoumání, a to do 15 dnů ode dne, kdy se posuzovaný dozvěděl o jeho obsahu. Návrh se podává písemně vedoucímu zdravotnického zařízení prostřednictvím lékaře, který tento posudek vydal, resp. Privátnímu lékaři, který posudek vydal.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství
Studijní obor: Provozně podnikatelský

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM
PODNIKU**

The Analysis of Training System in the Chosen Firm

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Darja Holátová, Ph. D.

Autor:

Petra Kramářová

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UTVÁŘECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra KRAMÁŘOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku**

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

Charakteristika:

Diplomová práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů a vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku. Vzdělávání, jako podmínka efektivního chodu podniku, možnost seberealizace pracovníků a jejich zapojení do procesu řízení.

Cíl řešení:

Cílem diplomové práce je analýza systému vzdělávání pracovníků, analýza nákladů na vzdělávání a systém hodnocení účelnosti investic do vzdělávání. Návrhy na změny systému vzdělávání.

Rámcová osnova :

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl práce a metodika zpracování, 4. Analýza systému vzdělávání, analýza nákladů na vzdělávání, 5. Návrh rámcových změn systému vzdělávání, 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy

Rozsah práce: 50 – 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN 80-7169-459-2
ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Grada Publishing, Praha 2002. ISBN 80-247-0469-2
TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnostech znalostí. 1.vyd. VŠE v Praze. Praha 1999 ISBN 80-7079-083-0

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

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2005

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2007

Pracovní listy
Všechny listy
Všechny listy
Všechny listy
Všechny listy
Všechny listy
Všechny listy
Všechny listy

prof. Ing. Magdaléna Hrabáčková, CSc.
děkanka

I.S.

prof. Ing. Magdaléna Hrabáčková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2005

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

.....

V Dolním Bukovsku, dne 17. dubna 2007

Děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph. D. za cenné připomínky při zpracování předložené diplomové práce.

Rovněž děkuji Ing. Ladislavu Blažkovi, manažeru úseku Řízení lidských zdrojů v podniku Jihočeská plynárenská, a. s. za poskytnutí podkladů týkajících se personálního řízení a problematiky vzdělávání zaměstnanců.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Literární přehled.....	2
2. 1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	2
2. 2 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti.....	5
2. 3 Identifikace potřeb vzdělávání a metody analýzy potřeb.....	6
2. 4 Plánování a rozpočtování vzdělávání zaměstnanců.....	10
2. 5 Metody vzdělávání.....	13
2. 6 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců.....	18
2. 7 Nové směry v oblasti vzdělávání zaměstnanců.....	20
3 Cíl práce a metodika.....	22
4 Analytická část.....	24
4. 1 Základní údaje o společnosti Jihočeská plynárenská, a. s, (JČP, a.s.).....	24
4. 2 Personální řízení.....	28
4. 3 Systém vzdělávání zaměstnanců v JČP, a. s.....	29
4. 4 Analýza nákladů na vzdělávání v JČP, a. s.	36
5 Diskuse a návrh změn.....	44
6 Závěr.....	50
7 Summary.....	52
8 Seznam použité literatury.....	53
9 Seznam příloh	56

1 Úvod

Podniky jsou založeny za účelem dosažení zisku. Musí obstát v konkurenčním boji a po vstupu České republiky do Evropské unie si své místo musí udržet i na evropském trhu.

Finanční prostředky vložené do nových technologií či moderních strojů a přístrojů mohou být správnou cestou za předpokladu, že podnik bude investovat také do lidských zdrojů. Úspěchy v podnikání nelze očekávat bez odbornosti pracovníků obsluhy nebo uživatelů informačních technologií, stejně jako bez odpovídající kvalifikace pracovníků na vedoucích pozicích. Především lidský kapitál je tedy třeba rozvíjet.

Jedním z permanentních úkolů úseku řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců. Firemní vzdělávání zajišťuje jak periodické školení vyplývající ze zákona, tak vzdělávací kurzy a semináře k prohlubování a rozšiřování schopností. Právě získané znalosti a dovednosti pracovníků se stávají konkurenční výhodou. Vedoucí pracovník by ale měl také svého podřízeného motivovat k seberozvoji a podnítit v něm jeho kreativní potenciál.

Před samotným průběhem kurzu, semináře apod. je velmi důležité analyzovat potřebu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Dalším neméně důležitým bodem je vyhodnocení vzdělávacích aktivit po účasti na jednotlivých školeních. Některé podniky sice vynakládají značné finanční prostředky do profesního vzdělávání, ale bez následného vyhodnocování nemůžeme určit efektivnost těchto investic.

V současné době k původním tradičním výrobním faktorům přibyl ještě jeden a tím jsou informace. Ty jako nehmotný zdroj jsou převedeny do fyzické podoby lidmi (zaměstnanci). Pro zvyšování pracovního výkonu je třeba tyto informace neustále rozšiřovat a tím zároveň také dochází k prohlubování znalostí a schopností.

O tom, že profesní vzdělávání stále nabývá na významu svědčí i fakt, že jednou z politik Evropské unie je podpora podnikání. EU financuje investice do rozvoje lidských zdrojů v rámci fondů, které vytváří. České firmy a drobní podnikatelé mohou z těchto fondů čerpat dotace v rámci operačních programů „Lidské zdroje a zaměstnanost“, „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ a projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“.

2. Literární přehled

2.1 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

O dnešní ekonomice se čím dál častěji hovoří jako o ekonomice znalostí. Toto tvrzení se opírá o jednu z nepopíratelných vývojových tendencí posledních let, kterou je vkládání čím dál většího množství rozličných lidských poznatků tvořících základ přidané hodnoty výrobků a služeb do všech lidských činností, které probíhají nejen v organizacích, ale i ve společnosti vůbec (Dvořáková a kol., 2001).

O vzdělávání a rozvoji zaměstnanců lze bez nadsázky říci, že se jedná o jednu z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů, která má pro organizaci mimořádně strategický význam (Krninská, 2002 a).

Jsou to kvalifikovaní pracovníci, přesněji jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, způsobilosti i osobní vlastnosti, které souhrnně nazýváme lidským kapitálem a stávají se základním bohatstvím organizace.

Povolání postavená na kvalifikaci, a v souladu s výchozí tezí jejich počet neustále roste, přitom vyžadují stále vyšší úroveň znalostí a zkušeností, které opětovně rozšiřují potenciál pro dobrou kvalitu pracovního života.

Rozšířeným úkolem firemního vzdělávání a rozvoje tedy není pouze zabezpečit kvalifikovanou pracovní sílu, ale také ji udržet stabilizovat prostřednictvím stále nabídky pracovních schopností (Dvořáková a kol., 2001).

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby fungoval jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem (Koubek, 2001).

Obecně lze konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností (Koubek, 2003).

Rozvoj lidských zdrojů je ve své podstatě poskytování příležitostí pracovníkům, a to k učení, rozvoji a odbornému vzdělávání. Je tak činěno za účelem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. Všeobecně se za klíčové složky rozvoje lidských zdrojů, dle odborné literatury, pokládají:

- o učení se – jako relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností;
- o vzdělávání – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných v obecné rovině, naproti rovině praktické;
- o rozvoj – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe;
- o odborné vzdělávání (výcvik) – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, programů, které umožní pracovníkům získat takové znalosti, dovednosti a schopnosti, jež jsou nezbytné pro výkon dané práce (Brodský, 2005).

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:

- a) Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- b) Neméně důležité je však i zvyšování použitelnosti pracovníků, při kterém dochází k rozšiřování pracovních schopností.
- c) Rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.
- d) Přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- e) Stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníků (Koubek, 2001).

Společenství by mělo spět k vzdělanostní společnosti, tj. vzdělávání by se mělo týkat všech tak, aby nezúčastnění jedinci nezůstávali na jejím okraji v pasivitě, či dokonce v odporu (Krninská, 2002).

Systematické vzdělávání

Nejefektivnější podnikové vzdělávání pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vyvěrající z koncepce podnikové politiky vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Koubek a kol., 1992).

Vlastní cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. Následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod (Koubek, 2001).

Systémový přístup vyžaduje lidi, kteří se budou zabývat přípravou plánů vzdělávání a brát přitom v úvahu všechny faktory a proměnné, které by mohly ovlivnit osvojování si znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2001).

Vzdělávání z právního hlediska

Zaměstnavatel je povinen zajistit zaměstnancům školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich odborné předpoklady a požadavky pro výkon práce, které se týkají jimi vykonané práce a vztahují se k rizikům, s nimiž může zaměstnanec přijít do styku na pracovišti, na kterém je práce vykonávána, a soustavně vyžadovat a kontrolovat jejich dodržování. Školení dle věty první zaměstnavatel zajistí při nástupu zaměstnance do práce, dále při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků nebo změny technologických anebo pracovních postupů a v případech, které mají nebo mohou mít podstatný vliv na BOZP (Informační servis, 1/ 2007).

2. 2 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti

Obr. č. 2.1 Vazby vzdělávání a rozvoje zaměstnance na ostatní personální činnosti



Tvorba a analýza pracovních míst

- je podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání

Personální informační systém

- archivuje informace, které jsou nutné pro rozpoznání potřeby vzdělávání
- usnadňuje proces identifikace potřeby vzdělávání (automatizace vyhodnocování)

Personální plánování

- z plánování zaměstnanců vyplývají úkoly pro vzdělávání

Získávání a výběr zaměstnanců

- vhodný výběr zaměstnanců snižuje potřebu vzdělávání řízeného organizací

Adaptace zaměstnanců

- pokud je důkladně prováděna, tak snižuje požadavky na další vzdělávání nových zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců

- poskytuje jeden z nejvýznamnějších podkladů pro potřebu vzdělávání

Rozmíst'ování zaměstnanců

- potřeba rozmístění zaměstnanců může vyvolat potřebu jejich dalšího vzdělávání

Řízení a organizace práce

- změny v systému řízení pomáhají definovat věcnou stránku vzdělávacího procesu

Pracovní vztahy

- korektní pracovní vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro využití širší škály metod vzdělávání

Odměňování a zaměstnanecké výhody

- vzdělávání samo o sobě určitou formou odměny

Péče o zaměstnance

- mnohá opatření z této oblasti směřují k tomu, aby se zaměstnanci vzdělávali a rozvíjeli

(Dvořáková a kol., 2001).

2.3 Identifikace potřeb vzdělávání a metody analýzy potřeb

Identifikace a definování potřeb vzdělávání obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb získat nové dovednosti nebo znalosti nebo zlepšit existující schopnosti.

Analýza potřeb vzdělávání –cíle

Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít (Armstrong, 1999).

Obr. 2. 2 Potřeba vzdělávání

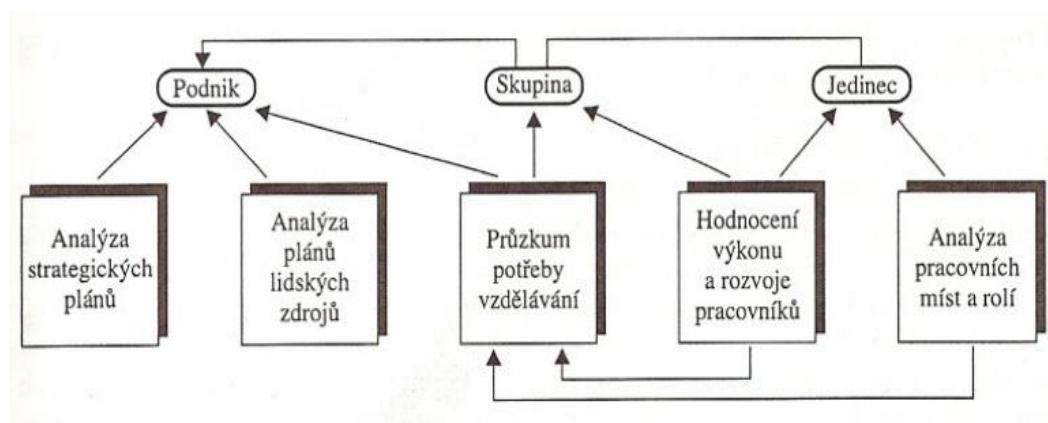


(Armstrong, 1999)

Analýza potřeb vzdělávání – oblasti

Potřeby vzdělávání by měly být za prvé analyzovány u organizace jako celku – tedy jako podnikové potřeby; za druhé by měly být analyzovány u útvarů, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace – tedy jako skupinové potřeby; za třetí by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků – tedy jako individuální potřeby. Tyto tři oblasti – jak ukazuje obrázek 2. 3 – jsou vzájemně propojeny (Armstrong, 1999).

Obr. 2. 3 Analýza potřeby vzdělávání – oblasti a metody



(Armstrong, 1999)

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů získaných jednak z běžného informačního systému organizace, jednak ze zvláštních šetření. Obvykle jde o tři skupiny údajů:

- I. Údaje týkající se celé organizace, tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, či programu činnosti, odpovídajícímu trhu, zdrojích atd.
- II. Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace.
- III. Údaje o jednotlivých pracovnících, tedy údaje, které je možné získat např. ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci atd.

(Koubek, 2001)

Důvody pro analýzu potřeb

Pro organizaci existují tři dobré důvody, proč by měla být aktivnější v diagnostikování potřeb výcviku.

I. Základní východisko

Definovat základ pro výkonnost, podle něž je možné měřit proces zlepšování. Tato základní informace umožňuje:

- § Určit, co školený již zná;
- § Odhadnout náklady současného výkonu;
- § Navrhnout program, aby školený byl vycvičen jen v oblastech, které potřebují zlepšení;
- § Testovat zlepšení;
- § Provést analýzu poměru vynaložených prostředků a výsledného přínosu daného programu.

II. Právní zodpovědnost

Zaměstnavatelé mají také právní zodpovědnost za posouzení znalostí a dovedností pracovníka v oblastech, které jsou regulovány vládou. Zaměstnavatelé mají ze zákona zodpovědnost zajišťovat oficiální přezkoušení zaměstnanců pro určité druhy práce a zmíněné úřady musí dostat doklad o přezkoušení a vyškolení zaměstnanců (Belcourt, Wright, 1998).

Zákoník práce věnuje péči zaměstnavatele o kvalifikaci zaměstnanců poměrně hodně místa. Je to dáno významem kvalifikace pro kvalitu a množství práce, kde však mají normy zákoníku práce především doporučující charakter (Foot, Hook, 2002).

III. Morální závazek

Někteří odborníci tvrdí, že zaměstnavatelé mají morální závazek posuzovat potřeby zaměstnanců, aby se snížil vliv zapomínání zastarávání jejich dovedností (Belcourt, Wright, 1998).

Metody analýzy potřeb vzdělávání

Ø Podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání pracovníků v organizaci by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů (Armstrong, 2001).

Ø Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa vede k vytvoření seznamu pracovních operací prováděných na určitém pracovním místě a popisu podmínek, za kterých jsou tyto činnosti vykonávány. Analýza pracovního místa proto odhaluje kroky, které osoba musí učinit, aby určitá práce byla vykonána co možná nejefektivnějším způsobem (Belcourt, Wright, 1998).

Ø Hodnocení pracovního výkonu

Proces řízení pracovního výkonu by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců (Armstrong, 2001).

Ø Porady manažerských týmů

Soustředí nejvíce přirozeným a nejlogičtější způsobem skupiny pro zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Jedná se o více nebo méně stálé skupiny lidí, v nichž se vyvinul určitý charakteristický styl spolupráce v různých situacích za poměrně dlouhou dobu (Prokopenko a kol., 1996).

Ø Monitorování výsledků porad a diskusí

Týkající se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů (Koubek, 2001).

Ø Kritické události (incidenty)

Jsou důležité události v životě organizace, které se liší od běžné denní rutiny. Předpokládá se, že při řešení těchto událostí budou manažeři demonstrovat určité dovednosti, nebo nebudou schopni určité činnosti, protože jsou na takovou situaci špatně připraveni.

Ø Techniky kolektivní tvořivosti

Využívají tvořivého myšlení ke spojení myšlenek nebo jevů, které dříve v žádném vztahu nebyly. Tato technika je vhodná zejména u těch problémů managementu, které mají značný počet možných řešení, z nichž žádné není zcela jasné a jednoznačné (Prokopenko a kol., 1996).

Ø Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání (Koubek, 2001).

2. 4 Plánování a rozpočtování vzdělávání zaměstnanců

Na fázi identifikace potřeby vzdělávání plynule navazuje fáze plánování vzdělávání, ve které je potřeba porovnat zjištěné potřeby s možnostmi organizace, zabezpečit proces přesunu stávajícího stavu k stavu žádoucímu (Krninská, 2002 a).

Před tím než jsou vybrány a školení a plány rozvoje, musí se zvážit 3 druhy potřeb. Potřeby organizace obsahují takové body jako jsou cíle podniku, dostupnost manažerů a rychlost obratu investic (Koontz, Weinhrich, 1990).

Proces by měl vycházet z plánu, který odráží odpovědi na soubor otázek osmi „W“ (z angličtiny):

1. WHAT CONTENT?	co má být cílem a obsahem vzdělávacího programu?
2. WHO TO?	kdo by měl být vzděláván?
3. WHAT WAY?	jaké budou nejvhodnější metody?
4. WHO DELIVERS?	kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. WHEN?	jaký je časový horizont vzdělávacího programu?
6. WHERE?	kde se bude vzdělávání odehrávat?
7. WHAT PRICE?	jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
8. WAS IT EFFECTIVE?	jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

(Dvořáková a kol., 2001).

Kalkulace vzdělávacích aktivit

Provádění kalkulace je složitý a časově náročný úkol, kterému se mnoho specialistů zabývajících se výchovou a vzděláváním tradičně vyhýbá. Důvodů je mnoho, někteří manažeři jsou skeptičtí k teoretickým základům kalkulací, jiní tvrdí, že v obchodě a podnikání není možné všechno kvantifikovat (Belcourt, Wright, 1998).

Výdaje na vzdělávání a rozvoj pracovníků představují dlouhodobou investici nutnou pro perspektivu výkonnosti organizace (Kleibl a kol., 2001).

Přímé náklady

- I. Fixní náklady - režie – elektřina, teplo, světlo, prostor, nájem, komunikační poplatky: na hodinu, manažerský poplatek na hodinu, náklady na zařízení na hodinu, administrativní podpora na hodinu, náklady na sociální poplatky na hodinu;
- II. Analýza potřeb – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), výdaje na dopravu, materiál, konzultační poplatky, jiné náklady;
- III. Vývoj programu - počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), materiál, konzultační poplatky, odborník/management a zaměstnanci a jiné náklady;
- IV. Realizace programu – administrativní hodiny (hodina), administrativní podpůrné hodiny (hodina), hodiny prezentace (hodina), hodiny na technickou podporu (hodina), náklady na výcvikové materiály, transport/ubytování/jídlo (zaměstnanci, školení), pronájem prostor, zařízení;
- V. Hodnocení/analýza nákladů a přínosů – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), manažerský poplatek (hodina), prostředky na účastníky (hodina), náklady na dopravu, materiálové náklady, konzultační poplatky;
- VI. Náklady na revizi – počet hodin odborné práce (hodina), podpůrné hodiny (hodina), management/zaměstnanci (hodina).

Nepřímé náklady

V mnoha organizacích se hodnotí přímé náklady, nepřímé náklady jsou zahrnuty do celkové režie.

- I. Celkové náklady na platy školených osob,
- II. Náklady ušlé výroby,
- III. Náklady na náhradu pracovních sil,
- IV. Náklady na přesčas,
- V. Náklady snížené jakosti,
- VI. Náklady za výcvik na pracovišti,
- VII. Náklady za zvýšené množství zmetků,
- VIII. Jiné nepřímé náklady.

Kombinováním přímých a nepřímých nákladů je možné dosáhnout úplnější analýzy skutečných nákladů, které organizaci vznikly (Belcourt, Wright, 1998).

Lidský potenciál podniku, tj. kvalifikace pracovníků a jejich motivace, se stává jednou z charakteristik podniku, která má pro konkurenceschopnost strategický význam. Prostředky vynakládané na rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a na jejich motivaci jsou chápány jako vysoce efektivní investice pro získání konkurenční výhody (Krninská, 2002).

2. 5 Metody vzdělávání

Při výběru metod vzdělávání má manažer daleké větší volnost, protože možností je více, a kdo jiný než manažer, který zná své lidi, by měl (po případě konzultace s odborníkem na lidské zdroje), vědět, která forma rozvoje schopností jim bude nejvíce vyhovovat (Plamínek, 2002).

Samotné metody vzdělávání pracovníků se v současné době dělí na:

- o metody vzdělávání na pracovišti – „on the job“,
- o metody vzdělávání mimo pracoviště – „off the job“,
- o metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

(Brodský, 2005).

Metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti), které se používají v každodenní praxi jako součást speciálně na míru šitého vzdělávacího programu.

Zahrnují:

- Ø Demonstrování (ukázka pracovního postupu) - je to jedna z nejpoužívanějších a také nezneužívanějších metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena.
- Ø Koučování - metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů, je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu.
- Ø Mentoring - metoda používající speciálně vybraných a školených jedinců, kteří vedou a radí, čímž pomáhají rozvíjet kariéru svých „chráněnců“, kteří jsou jim přiděleni, účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje.
- Ø Rotace práce/ plánované zážitky - cílem rotace práce je rozšiřovat zkušeností lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých

útvorech. Je lepší používat spíše termín „ plánované pořadí zážitků (zkušeností) „ než termín „rotace práce“ (Belcourt, Wright, 1998)

- Ø Pracovní porada – je formou práce, která zároveň seznamuje pracovníky s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště , ale celého podniku, resp. i jiných oblastí zájmů.
- Ø Counselling – konzultování, které překonává jednosměrnost ve vztahu školený a školitel, podřízený a nadřízený.
- Ø Asistování - kdy je školený pracovník přidělen jako pomocník (asistent) ke zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům (metoda využívaná jak při školení výkonných, tak řídicích pracovníků a specialistů).
- Ø Pověření úkolem – v podstatě jde o rozvinutí předchozí metody, resp. její závěrečná fáze, kdy je školený pracovník pověřen svým nadřízeným splněním určitého úkolu (k němuž musí mít vytvořeny podmínky a musí být vybaven kompetencemi); pracovník zkouší své schopnosti, je více motivován k rozvoji, rozšiřuje se mu pole působnosti (Horalíková, 2004).

Vzdělávání na pracovišti, při vykonávání práce:

- o je levné, i když může vést k tomu, že pracovní výkon školitele se poněkud sníží,
- o je zpravidla individualizovaný a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka,
- o učí se v konkrétních podnikových podmínkách, učí se pracovat s konkrétní podnikovou technikou a používat podnikových postupů (to není možné vždy zajistit při vzdělávání mimo podnik).

Na druhé straně však:

- o nemáme v podniku vždy vhodné a schopné školitele, zejména, jde-li o seznamování se s novou technikou a technologií, kterou v podniku zavádíme,
- o plné vytížení všech pracovníků způsobuje, že se těžko hledá školitel, který by mohl působit na vzdělávaného pracovníka soustavně (Koubek, 2003).

Metody vzdělávání mimo pracoviště, používáme ve formálních vzdělávacích kurzech konaných ve vzdělávacích zařízeních. Zahrnují:

- Ø Přednáška - efektivnost přednášky závisí na schopnosti přednášejícího prezentovat látku s rozumným použitím vizuálních pomůcek; spojená s diskusí je méně formální přednáška pro malou skupinu, nepřesahující 20 lidí, se spoustou času věnovaného diskusi.
- Ø Hraní rolí - účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav zapojených do této situace; používá se proto, aby poskytovalo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnutí takových situací, v nichž spolu jednají lidé tváří v tvář.
- Ø Simulace - tato metoda kombinuje případové studie a hraní rolí, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu.
- Ø Skupinová cvičení - účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina; lze použít jako součásti programů team building (týmového vzdělávání) a rozvíjení interaktivních dovedností.
- Ø Skupinová dynamika - má tři vzájemně propojené a často se překrývající cíle: za prvé, zlepšit fungování skupiny (team building), za druhé, zvýšit sebepochopení uvědomování si sociálních procesů, za třetí, rozvinout dovednosti orientované na vzájemnou součinnost a vzájemné působení.
- Ø Semináře (workshopy) - tvoří speciálně sestavená skupiny lidí, kteří s pomocí jakéhosi moderátora společně zkoumají záležitosti organizace a/nebo posuzují svou týmovou efektivnost (Armstrong, 1999).

V rámci workshopu se může využít i např. brainstorming či využít brainstorming (brainwriting) samostatně jako metodu rozvoje kreativity (Horalíková, 2004).

Brainstorming (do češtiny přeložitelný jako bouře mozků) je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na

skupinového výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě (<http://cs.wikipedia.org>, dostupné 9. 4. 2007).

- Ø Případové studie – většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků (specialistů); jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, který jednotliví účastníci vzdělávání studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení (Horalíková, 2004).

Metody používané na pracovišti i mimo pracoviště zahrnují:

- Ø Učení se akcí - je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení jejich schopností tým, že je vystavuje skutečným problémům. Metoda je v souladu s tvrzením, že manažeři se nejlépe učí tím, když něco konkrétního dělají, než když se jim něco říká.
- Ø Instruktaž pro práci - postup při instruktáži by měl mít čtyři fáze:
 1. příprava;
 2. prezentace – vysvětlení a demonstrování;
 3. procvičování a testování;
 4. používání a zdokonalování.
- Ø Pověření úkolem - představuje specifický úkol nebo šetření, které vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera.
- Ø Projekty - jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera.
- Ø Tzv. e - learning - je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů.

- Ø Video- schopnost videa prezentovat informace vizuálně představuje nepochybně značnou pomoc při vzdělávání všude tam, kde je nedostatek dobrých vzdělavatelů. Vzdělávání je efektivnější, je-li doplněno vedením nějakého vzdělavatele.
- Ø Interaktivní video - je individualizováno a interaktivní; je založeno na splynutí dvou významných vzdělávacích technologií – vzdělávání pomocí počítačů a videa – jejichž kombinace znamená, že výsledný efekt je větší než součet efektů obou částí.
- Ø Multimediální vzdělávání - používá řady médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojeny; je velmi vhodné ke vzdělávání lidí zaměřenému na procedury, postupy, metody, směrnice a jejich dodržování (Armstrong, 1999).

Úspěch podnikového vzdělávání závisí na:

- o dobře organizovaném systému vzdělávání (využívajícím jak forem vnitropodnikových, tak i externích),
- o kvalitně zpracovaném plánu vzdělávání, který musí odpovédět na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde, za jakou cenu,
- o hodnocení výsledků vzdělávání a vzdělávacího programu (Horalíková, 2004).

4. 6 Hodnocení vzdělávání zaměstnanců

Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle (Armstrong, 1999).

Výcvik není nikdy zadarmo. Dokonce i výcvik na pracovišti stojí čas toho, kdo jej vede. Je proto nutné pokud možno co nejpřesněji měřit jeho přínos a efekt (Coleman, Barrie, 1997).

K posuzování účinnosti profesního a osobního rozvoje a k hodnocení její úrovně nám slouží zpětná vazba. Hlediska hodnocení zpravidla sledují:

- reakci účastníků na obsah profesního a osobního rozvoje,
- znalosti, dovednosti a zkušenosti, které si účastníci osvojili v jeho průběhu,
- pozitivní změny, k nimž v chování a jednání účastníků došlo,
- měřitelné změny (zlepšení) jednotlivců i organizace, např. zvýšení kvality výroby, snížení úrazovosti, fluktuace apod.

(Stýblo, 2003)

Vzdělávání vyvolává reakce, které vedou k učení, které vedou ke změnám pracovního chování, které vedou ke změnám v organizační jednotce, které vedou ke změnám při dosahování konečných cílů. Ale jakýkoliv článek tohoto řetězu se může přetrhnout (Armstrong, 1999).

Používaná kritéria hodnocení by měla vycházet:

- z požadavků na kvalifikaci,
 - ze specifického obsahu vykonávané práce,
 - z pracovního zaměření hodnocené pracovníka a jeho podílu na zajišťování úkolů
- (Němec, 2002).

Existuje řada metod, jak získávat informace potřebné k hodnocení. Praktické zkušenosti ukazují, že nejvýznamnější z nich jsou:

- rozhovory s účastníky, lektory a organizátory profesního a osobního rozvoje a následně i s těmi, kdo účastníky do programu vyslali,

- dotazníky specifikované podle typu přípravy (nejčastější metoda),
- přímé pozorování, sledování účastníků jak v průběhu přípravy (na seminářích, při řešení úloh apod.), tak po ukončení v praxi na základě scénáře (k jakým změnám v důsledku přípravy došlo);
- testy jako ověřování stupně osvojení si znalostí, resp. dovedností (Stýblo, 2003).

Funkce vzdělávání pro vyhodnocování úspěchu

- a) zpětná vazba školitele,
 - b) zpětná vazba studenta,
 - c) funkce motivační,
 - d) funkce sociální (společenská),
 - e) funkce vyrovnaných příležitostí,
 - f) funkce rozmístění investic,
 - g) funkce řídicí proces učení,
 - h) poradenská funkce,
 - i) hodnotící funkce,
 - j) funkce dodržování kázně
- (Seebaur a kol., 2001).

Hodnocení by mělo vyústit v konkrétní závěry o hodnoceném pracovníkovi, zejména pak:

- v objektivní charakteristiku hodnoceného pracovníka v jeho nynější funkci a v přípravě na výkon náročnějších činností,
- v navržení možností dalšího vývoje pracovníka ve vztahu k očekávanému pracovnímu postupu (Němec, 2002).

Vyhodnocování může být obtížné, protože je často těžké definovat měřitelné cíle a ještě těžší je shromáždit informace o výsledcích nebo rozhodnout o tom, na jaké úrovni by se mělo vyhodnocování provádět (Armstrong, 1999).

2. 7 Nové směry v oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků firem patří k permanentním činnostem, které se realizují v každé firmě a instituci. Ať už ji někde realizují systematicky či jinde náhodně, je to vyloženě podmínka nutná k úspěšnému podnikání (jako např. IT profese apod.). Přístup firem je v této oblasti značně rozdílný. Přesto trend růstu poptávky po vzdělávání je neoddiskutovatelný a jeho přínos a efekty můžete i jako laik rozpoznat již při prvním kontaktu s firmou, jak uvádí Murinová, L., autorka článku „Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání?“, uvedeném na <http://www.a-hra.cz>.

Když má firma menší rozpočet na vzdělávání a větší potřebu osvojování něčeho nového, vyplatí se sáhnout po e-learningu. Je to rychlejší než klasická výuka v učebně a náklady v přepočtu na účastníka jsou o 88 % nižší než v učebně. Firma IBM ušetřila údajně 200 milionů USD ročně tím, že 70 % kurzů přesunula online. Tyto informace byly zveřejněny v článku „Trendy firemního vzdělávání“ (<http://vzdelavani.ihned.cz>, dostupné 11. 2. 2006)

Výuka na bázi e-learningu je pro firmu výhodná z několika důvodů – zaměstnanec nestráví celý den mimo pracoviště, přičemž výukové materiály jsou uloženy i pro ty, kteří v době výuky zrovna byli na dovolené nebo ve stavu nemocných (Personál, 1/ 2006).

Aby se dalšího profesního vzdělávání účastnilo co nejvíce lidí (zaměstnaných i nezaměstnaných), snaží se většina zemí účast na něm stimulovat i pomocí různých finančních nástrojů:

- patří k nim možnost, aby si právnické osoby (podniky) i fyzické osoby (jednotlivci) mohly odečítat vynaložené výdaje na další profesní vzdělávání ze základu daně z příjmu. Tak je tomu např. v Německu nebo v Maďarsku.
- Do druhé skupiny finančních nástrojů na podporu dalšího profesního vzdělávání patří půjčky, které mají charakter úvěru na úhradu výdajů na vzdělávání, kdy se půjčka splatí většinou až po ukončení vzdělávání.
- Do třetí skupiny finančních nástrojů lze zařadit osobní vzdělávací účty a poukázky na vzdělávání. Osobní vzdělávací účty se ve Velké Británii ukázaly

jako účinné, protože rok po zavedení je využívalo 2,5 milionu osob. Osobní vzdělávací účty byly zrušeny kvůli prokázaným případům jejich zneužívání.

- Čtvrtou rozsáhlou skupinou finančních pobídek na podporu dalšího profesního vzdělávání je vytváření a využívání fondů na vzdělávání. Takové fondy existují v řadě evropských zemí, například ve Francii, Itálii, Nizozemí, Finsku, ale také ve Slovinsku nebo Maďarsku. Fondy se zpravidla vytvářejí z povinných odvodů zaměstnavatelů a zaměstnanců z hrubých mezd. Z finančních prostředků fondů se podnikům a jednotlivcům poskytují příspěvky na další profesní vzdělávání, jak uvádí Coufalík v článku „Finanční pobídky na podporu vzdělávání“ (<http://vzdelavani.ihned.cz> , dostupné 11.2.2006).

Rychlý rozvoj telekomunikačních a informačních technologií stále více zasahuje procesy vzdělávání. Tyto technologie vykazují vysokou didaktickou relevantnost, tj. přímo působí na účastníka, protože zpracovávají a prezentují učební látku co nejsrozumitelnější, nejzajímavější a tím dovedou získat účastníka na „stranu lektora“.

Perspektivní výukovou technologií je zejména videokonference. Jsou oblastí vzdělávání, kde je účelné, aby lektor současně oslovil co možná největší cílovou skupinu účastníků.

Jednou z moderních metod výuky, která se v poslední době aplikuje je Open Space Technology, překládaná do češtiny jako technologie otevřeného prostoru. Metoda je založena na něčem, co každý z nás velice dobře zná z vlastní účasti na seminářích či konferencích, kdy se hovoří o „efektu přestávek na kávu“. Právě v těchto přestávkách vzniká neopakovatelná atmosféra „tvořivých sil“. Je k dispozici málo času, komplexní téma a mnoho bezprostředně formulovaných názorů.

Obě didaktické metoda Workshop a Open Space Technology jsou vedle e-learningu určitým současným hitem vzdělávacího procesu v profesním vzdělávání (Mužík, 2005).

3 Cíl práce a metodika

Cílem diplomové práce s názvem analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku je provést analýzu systému vzdělávání zaměstnanců ve vybraném podniku a současně zanalyzovat náklady na tyto vzdělávací aktivity. Analýzy byly provedeny v podniku Jihočeská plynárenská, akciová společnost (dále jen JČP, a. s.). Toto téma bylo zvoleno vzhledem ke stále více narůstajícímu významu investic do lidských zdrojů.

Literární přehled, který obsahuje základní informace o problematice vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, byl vypracován nejen z odborné literatury, ale také z článků uveřejněných v odborných časopisech nebo na internetových stránkách.

Analytická část se nejprve zabývá základními informacemi o JČP, a. s. Vlastní analýza systému vzdělávání vychází z dílčích částí, které se zabývají činnostmi vykonávanými na úseku Řízení lidských zdrojů. Pozornost je soustředěna na zaměstnance, kteří jsou pověřeni vzděláváním a rovněž na činnosti, které v rámci zajišťování vzdělávacích aktivit vykonávají.

Analýza nákladů na vzdělávání se zaměřuje na postup při sestavování rozpočtu a vývoj nákladů na vzdělávací aktivity v jednotlivých letech. Také je v rámci analýzy nákladů věnován prostor pro porovnání nákladů na vzdělávání vyplývající ze zákona a na školení nad rámec zákona. Analýza nákladů sleduje i oblasti, do kterých směřují peněžní prostředky pro potřeby vzdělávání zaměstnanců.

Informace pro zpracování vlastních analýz byly čerpány hlavně z vnitropodnikové dokumentace (metodické pokyny, účetní záznamy, výkazy zisků a ztrát) a také z internetových stránek podniku. Dalším cenným zdrojem se staly rozhovory se zaměstnanci Jihočeské plynárenské, a. s.

Při zpracování údajů byly použity hlavně analytické metody. Komparativních metod bylo využito především při srovnávání údajů v jednotlivých letech, dále při srovnávání se statistickými údaji, ale také při porovnávání standardních postupů, které doporučuje odborná literatura, se skutečnými postupy aplikovanými v podniku.

Výstupem diplomové práce je zhodnocení systému vzdělávání v JČP, a. s. a také porovnání nákladů investovaných do rozvoje lidských zdrojů s údaji ze statistického šetření. Posouzení silných a slabých stránek vyvodilo zjištění největších nedostatků. Pro tyto nedostatky byly navrženy řešení, které by mohly být podnikem realizovány.

4 Analytická část

4.1 Základní údaje o společnosti Jihočeská plynárenská, a. s.

Historický vývoj společnosti

Kořeny Jihočeské plynárenské, akciové společnosti sahají do minulého století, kdy 6. října 1868 začala v Českých Budějovicích výroba svítiplynu. V roce 1890 již měla síť plynového potrubí délku 63 km a ulice osvětlovalo 710 svítilen. V roce 1928 zaměstnávala plynárna 48 pracovníků a již tehdy byl prováděn marketing. Po II.světové válce kolem roku 1948 začalo být likvidováno plynové osvětlení města, které bylo nahrazováno elektrickým osvětlením. V roce 1965 se začalo uvažovat o napojení na celostátní plynofikační síť. Po 102 letech provozu skončila výroba svítiplynu v plynárně a město bylo připojeno na dálkový plynovod, na systém vysokotlakých plynovodů. Počátkem roku 1994 došlo k privatizaci českého plynárenství. Jihočeská plynárenská a. s. byla založena Fondem národního majetku České republiky jako akciová společnost 1. ledna 1994. 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.

Hlavní podnikatelské činnosti a aktivity

- o výroba, úprava, uskladnění, rozvod, tranzit, nákup a prodej topných plynů a prodej odpadního tepla;
- o investiční výstavba plynárenských zařízení s příslušenstvím a potrubních systémů;
- o výzkum, vývoj, strojírenská výroba a stavebně montážní činnost pro potřeby plynárenského odvětví;
- o aplikovaný výzkum a vývojové práce v oblasti topných plynů;
- o montáž, opravy a revize vyhrazených plynových zařízení;
- o strojírenská výroba plynových zařízení;
- o výroba, instalace a oprava ústředního vytápění a větrání;
- o výroba, opravy a montáž měřidel;

- o výroba, montáž a opravy a rekonstrukce a periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení;
- o revize a zkoušky provozovaných kotlů a tlakových nádob;
- o periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení;
- o plnění tlakových nádob na plyny;
- o elektroinstalatérství a plynoinstalatérství;
- o poradenství v oblasti měření a regulace;
- o poradenství v oblasti plynárenství;
- o pronájem motorových vozidel a stavebních mechanismů.

JČP, a. s. patří mezi nejvýznamnější společnosti jihočeského regionu. Vzhledem k tomu že jižní Čechy nepatří mezi významné průmyslové oblasti, orientuje se JČP, a. s. na zákazníky z řad maloodběratelů a domácností. Od poloviny 90. let se proto snaží budovat co možná nej hustší síť pro tyto kategorie zákazníků.

JČP, a. s. je nejmenší distribuční společností v ČR, ale i přesto si v průběhu své existence dokázala vydobýt významné místo jak na trhu s energiemi, tak jako partner mezi ostatními distribučními společnostmi v ČR.

Posláním společnosti je trvale zajišťovat bezpečný a spolehlivý provoz distribuční soustavy a dodávat zemní plyn v daném množství a kvalitě přímo zákazníkovi.

Ve své obchodní strategii klade JČP na první místo především řešení požadavků a potřeb svých zákazníků.

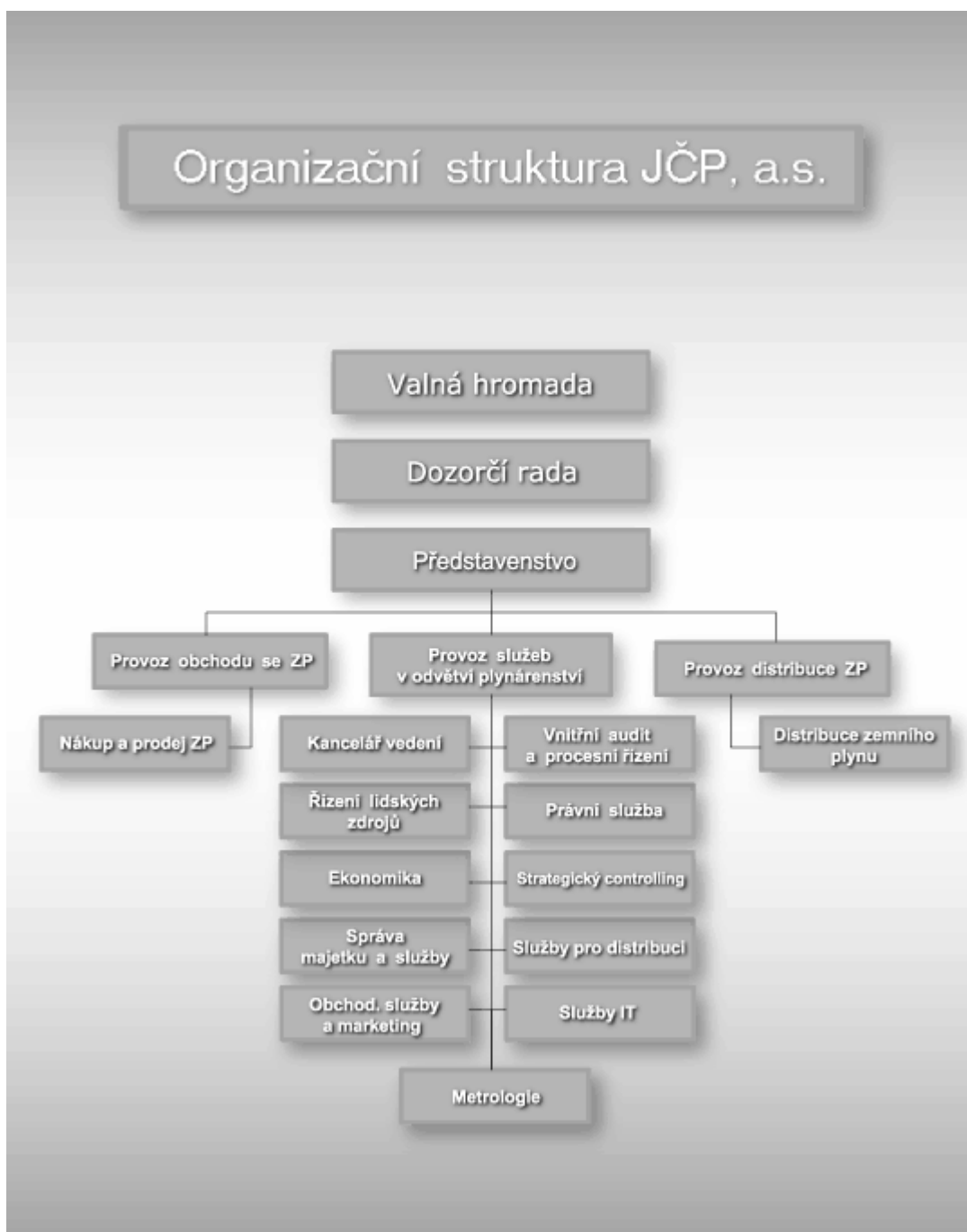
Hlavním akcionářem společnosti je E.ON Czech Holding AG.

Rok 2001 byl rokem, kdy došlo k zásadním změnám ve společnosti. V tomto roce byl zahájen „**Projekt 2001**“, který se zasloužil o zavedení změn.

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.

Projekt byl zahájen v roce 2001 a rok 2002 byl ve znamení dokončení realizace procesního řízení. Aplikace „Projekt 2001“ přinesla hned v roce 2002 pozitiva, která se objevila v efektivnosti práce. Došlo také ke snížení průměrného přepočteného stavu zaměstnanců. Naplnil se i další cíl projektu, a to zvýšení počtu zaměstnanců v kategorii THP (technicko-hospodářský pracovník) a snížení v dělnických kategoriích.

Obr. č. 4. 1 Organizační struktura Jihočeské plynárenské, a. s.



Tab. č. 4. 1 Počet zaměstnanců v letech 2001 – 2005

	Počet zaměstnanců	
ROK	JČP, a. s.	JČP - Servisní
2001	284	
2002	231	
2003	236	
2004	238	
2005	134	112

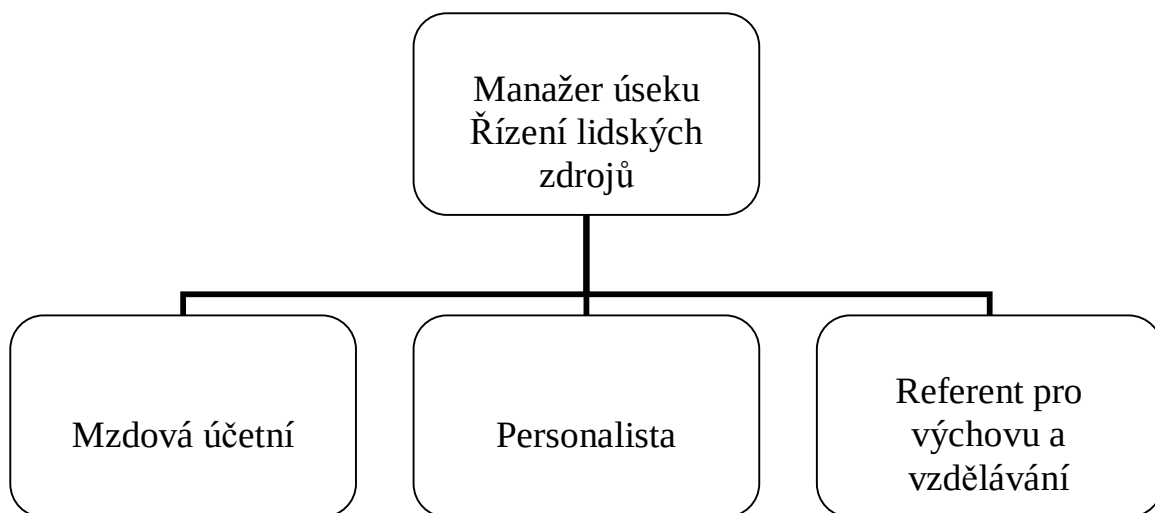
4. 2 Personální řízení

Základní činnost personálního managementu, který je předmětem úseku ŘLZ, lze rozdělit do následujících pěti skupin:

1. personální administrativa - zahrnuje především mzdovou agendu, správu pracovních míst a personální informační systém;
2. personální plánování a controlling – tvoří součást celkového plánovacího procesu firmy, zahrnují především kvantitativní a kvalitativní plánování pracovní síly, způsob jejich získávání, plánování mzdových nákladů a plánování personálních rezerv;
3. personální marketing – mezi hlavní funkce patří zejména tvorba profilu požadavku na pracovní místa, přijímací a výběrová řízení, firemní design, personální inzerce;
4. personální rozvoj – činnosti spadající do této části zahrnují jak přípravu firemního odborného a manažerského vzdělávání, tak i spoluúčast na definování a plánování vzdělávacích potřeb (ve spolupráci s manažery);
5. rozvoj společnosti – k hlavním činnostem patří tvorba a rozvoj organizační struktury firmy, organizace pracovní doby, činnosti spojené s optimalizací jednotlivých firemních procesů, systémy odměňování.

Úsek řízení lidských zdrojů je v organizační struktuře společnosti zařazen pod úsek „Provoz služeb v odvětví plynárenství“, jak je patrné z obr. č. 4. 1 Organizační struktura Jihočeské plynárenské, a. s. Jednotlivé funkce úseku ŘLZ zobrazuje obr. č. 4. 2 na následující stránce.

Obr. č. 4. 2 Zařazení zaměstnanců dle funkce na úseku Řízení lidských zdrojů



4. 3 Systém vzdělávání zaměstnanců v JČP, a. s.

Vzdělávání pracovníků zajišťuje úsek Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ). V rámci „Projektu 2001“ byly zavedeny materiály, kterými se řídí zaměstnanci jednotlivých úseků, včetně manažerů těchto úseků. Především pro zaměstnance na úseku ŘLZ jsou určeny následující podnikové materiály:

- Ø pokyn č. 4/2004/D4 – Metodika vzdělávání pracovníků a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců;
- Ø pokyn č. 2/2005/J – Metodika personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry;
- Ø Kvalifikační katalog dělnických povolání a technicko-hospodářských funkcí viz. příloha č. 1 a 2.

Metodické pokyny byly vypracovány manažerem úseku ŘLZ, schváleny předsedou představenstva s účinností od 1. 1. 2005. Jedná se jednotný systém činností zajišťovaných úsekem ŘLZ v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Související předpisy: Zákoník práce v platném znění; právní předpisy, týkající se problematiky školení zaměstnanců speciálních profesí, Organizační řád, Pracovní řád,

Směrnice č. 9/2004/G – Organizace zabezpečení požární ochrany, Směrnice č. 11/2004/G – Traumatologický plán, Směrnice č. 12/2004/G – Prevence a řízení rizik, Směrnice č. 13/2004/G – Kategorizace prací, Směrnice č. 14/2004/G – Školení zaměstnanců v oblasti BOZP.

S metodickými pokyny jsou seznámeni vedoucí zaměstnanci všech stupňů řízení, referent pro výchovu a vzdělávání a technik BOZP a PO.

Činnosti spojené s vzděláváním zaměstnanců jsou hlavní náplní pracovníka ve funkci referenta pro výchovu a vzdělávání, který společně s manažery úseku a technikem BOZP a PO zajišťuje jednotlivá školení. Ten je také pověřen sestavováním rozpočtu, do kterého zahrnuje jak náklady spojené s povinnými periodickými školeními tak náklady na další odborné vzdělávání (zvyšování a prohlubování kvalifikace), které jsou uvedeny v požadavcích manažerů úseku. Manažeři úseků nemají povinnost tyto požadavky úseku ŘLZ, respektive referentovi pro výchovu a vzdělávání předložit.

Úsek ŘLZ má odpovědnost za dodržení zákonem stanovených lhůt určených pro školení zaměstnanců - obnovování odborných školení a zkoušek. Součástí metodického pokynu č. 4/2004/D4 - Metodika vzdělávání pracovníků a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců je vymezení lhůt, týkajících se speciálních školení, včetně lhůt lékařských prohlídek pro jednotlivé profese – činnosti, viz příloha č. 3 Požadavky na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí.

Na úseku ŘLZ se nachází centrální evidence. Za dodržení stanovených termínů nástupů na školení, lékařských prohlídek apod. nesou odpovědnost nejbližší nadřízený a příslušný manažer.

Sankce za případné nedodržení termínů stanovených v pokynu č. 4/2004/D4 se týkají:

A. zaměstnance na úseku ŘLZ – referent pro výchovu a vzdělávání – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců;

B. vedoucích zaměstnanců

b. 1) úseky členěné na útvary:

§ vedoucí útvaru (vlastník procesu) – odnětí motivační složky na dobu 3 měsíců;

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

b. 2) úseky bez dalšího členění:

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

Analýza vzdělávacích potřeb

Z metodického pokynu č. 2/2005/J – Metodiky personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry vyplývá, že analýza vzdělávacích potřeb by měla odhalit „vzdělávací mezery“. Tyto identifikované nedostatky by měly sloužit k tvorbě programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Metodický pokyn se věnuje popisu jednotlivých metod určených pro analýzu potřeb zaměstnanců.

V praxi se však používají pouze tyto metody:

- Ø porady a diskuse;
- Ø skupinové rozhovory;
- Ø individuální rozhovor.

Potřebu vzdělávacích aktivit lze vymezit do těchto situací:

- Ø při nástupu nových zaměstnanců - povinnost proškolit a nutnost zaučit,
- Ø zajištění periodických školení pro příslušné profese, která vyplývají z právních a ostatních předpisů,
- Ø zajištění školení, která rozšiřují a prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnanců; většinou jsou reakcí na změnu vnějších podmínek, např. novelizace zákonů, vývoj informačních technologií, vstup ČR do Evropské unie; tato školení zvyšují kvalifikaci zaměstnanců, čímž se mohou stát jednou z konkurenčních výhod firmy.

Rozdělení druhů školení podle metodického pokynu

- a) vstupní instruktáž všech nově nastoupených zaměstnanců,
- b) školení zaměstnanců na pracovišti dle příslušné profese,
- c) školení vedoucích zaměstnanců,
- d) periodické školení zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců,
- e) školení zaměstnanců speciálních profesí,
- f) školení fyzických (cizích) osob.

Školení zaměstnanců dle písmen a) - d) jsou organizované a prováděné vlastními silami v prostorách JČP, a. s. , dle písmene e) jsou prováděna zpravidla dodavatelsky odbornou firmou. Způsob provedení školení, ověřování znalostí a obsahová náplň školení zaměstnanců dle a) – d) a školení fyzických osob dle písm. f) je pro oblast BOZP, respektive PO zpracován ve směrnici č. 14/2004/G, respektive č. 9/2004G; včetně osnov tvořících přílohu těchto směrnic.

Používané metody vzdělávání

- Ø přednáška – jako nejčastější metoda;
- Ø seminář – tato metoda se využívá hlavně pro školení zaměstnanců, kteří se zabývají účetnictvím;
- Ø instruktáž při výkonu práce - týká se nově přijatých zaměstnanců, nebo stávajících zaměstnanců, kteří přešli na jiné pracovní místo;
- Ø asistování – týká se především zaměstnanců technicko-hospodářského úseku;
- Ø demonstrování – metoda využívána při zavádění nových technologií;
- Ø workshop;
- Ø konference – převážně se jedná o odborné konference, převážně s tematikou plynárenství či energetika.

Zásady zajišťování vzdělávání zaměstnanců úsekem ŘLZ

Zásady jsou rozdílné pro školení prováděná v prostorách JČP, a. s. vlastními silami a dodavatelsky nebo mimo tyto prostory.

Školení prováděná v prostorách JČP, a. s.

V případě školeních, která se uskutečňují v prostorách JČP, a. s. předkládá dohodnutý termín příslušnému vedoucímu zaměstnanci a škooliteli referent pro výchovu a vzdělávání, který je povinen zajistit:

- Ø optimalizaci využití kapacity místností s ohledem na provozní podmínky úseku (útvary) a to vždy po dohodě s příslušným manažerem,
- Ø školící místnost a její zpřístupnění,
- Ø přivítání účastníků školení a představení školitele,
- Ø kontrolu o uzavření školící místnosti,
- Ø zaevidování účastníků školení do systému a zajištění průkazné dokumentace.

Školení prováděná dodavatelsky mimo prostory JČP, a. s.

Pokud se jedná o školení mimo prostory JČP, a.s., pak úsek ŘLZ poskytne příslušnému manažerovi následující informace:

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

Vlastní průběh realizace odborné a zdravotní způsobilosti zaměstnanců

- Ø po skončení výběrového řízení úsek ŘLZ – personalista zajistí vstupní instruktáž a školení BOZP a PO – termín dohodne s technikem nejméně 1 týden před uskutečněním školení tak, aby bylo provedeno před zahájením práce nového zaměstnance;
- Ø v nepřítomnosti technika BOZP a PO – školení provede přímý nadřízený;
- Ø pokud je zaměstnanec přijímán na řídicí funkci – školení před nástupem do funkce;
- Ø seznámení zaměstnance s pracovním řádem a právními a ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví, např. předpisy hygienické a protiepidemické, stavební předpisy;

§ periodická školení BOZP a PO:

- o organizačně zajišťována referentem pro výchovu a vzdělávání opakovaně ve lhůtách uvedených v Pokynu č. 4/2004/J viz. příloha č. 3
- o musí být zvlášť zajištěna pro zaměstnance a vedoucí zaměstnance,
- o musí být diferencována podle profesního zaměření – podrobné členění ve směrnici č. 14/2004/G
- o pro zajištění včasnosti – 3 měsíce dopředu předá úsek ŘLZ (elektronicky) manažerům úseků sestavy školení a zkoušek, které je třeba obnovit.

Hodnocení vzdělávání

Metodický pokyn č. 2/2005/J – Metodika personálního řízení, vzdělávání a plánování kariéry uvádí, že součástí činností personálního managementu, resp. jedné z personálních funkcí – personálního rozvoje je provádět hodnotící rozhovory. Tato činnost není nijak blíže specifikována. O hodnocení vzdělávání jako takovém není v žádném z metodických pokynů zmínka. Vedoucí zaměstnanec nevyžaduje písemné zhodnocení školení, tudíž nemá společnost žádné písemné záznamy týkající se této problematiky. V praxi tedy dochází pouze k neformálnímu hodnocení, kdy si jednotliví zaměstnanci ústně sdělují své pocity a dojmy ze školení, kterých se právě zúčastnili.

Tentýž metodický pokyn uvádí soupis vlastností, které by se u každého zaměstnance měly ohodnotit. Mezi posuzované vlastnosti jsou zařazeny: osobní předpoklady, úsudek, iniciativa, výkonnost, řízení a kontrola, řízení času, přesnost, inovativnost, komunikace, spolupráce, empatie, řízení stresu, cílová orientace, spolehlivost a loajalita. Toto zhodnocení je zahrnuto do personálního auditu, který by měl být pokladem pro další profesní rozvoj jednotlivých zaměstnanců. K samotnému personálnímu auditu, ani k hodnocení osobnostních kritérií, jak jsou posuzované vlastnosti nazvány, nedochází.

4. 4 Analýza nákladů na vzdělávání v JČP, a. s.

Rozpočet nákladů na vzdělávání

Sestavování rozpočtu je v kompetenci referenta pro výchovu a vzdělávání, který vychází z číselných údajů na vzdělávací aktivity uplynulého roku.

Pokud nejsou vyčerpány finanční prostředky určené pro vzdělávací aktivity v jednotlivých úsecích, mohou je použít jiné úseky a většinou bude rozpočet v příštím roce pro tyto úseky nenavýšován.

Referent pro výchovu a vzdělávání má k dispozici soupis povinných školení pro příští období. Manažeři jednotlivých úseků nejsou povinni předkládat soupis školení týkajících se dalšího zvyšování kvalifikace. Pokud manažeři předloží požadavky, tak mohou být zohledněny při sestavování rozpočtu, který ve finální fázi musí schválit předseda představenstva.

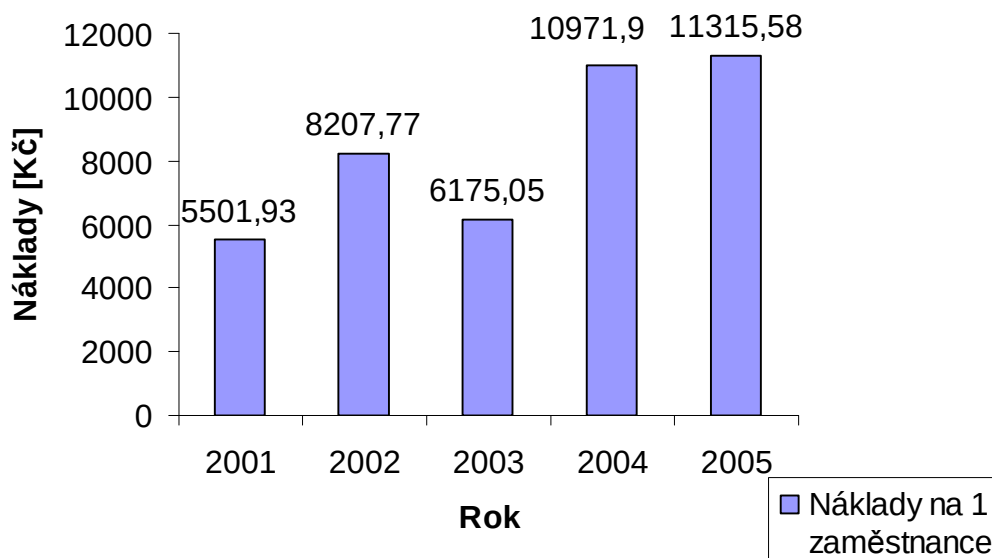
JČP, a. s. vyčísluje pouze náklady na vzdělávací aktivity, které jsou zajišťovány dodavatelsky. Účtují se i náklady spojené s jednotlivými školeními, např. cestovné, ubytování a studijní materiály, tudíž jsou údaje ucelené.

Tab. č. 4. 2. Celkové a průměrné náklady na vzdělávání v JČP, a. s.

Rok	Náklady na vzdělávání	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
	celkem [Kč]	[Kč]
2001	1.562.549	5.501,93
2002	1.895.993	8.207,77
2003	1.457.310	6.175,05
2004	2.611.312	10.971,90
2005	1.516.288	11.315,58

Z tab. č. 4. 2. je zřejmé, že došlo k poklesu celkových nákladů vynaložených na vzdělávání v roce 2005 oproti loňskému roku. Přesto jsou průměrné náklady na vzdělávací aktivity na 1 zaměstnance vyšší než v roce 2004, dokonce jsou nejvyšší za sledované období, tj. roky 2001- 2005. Příčinnou je snížení počtu zaměstnanců společnosti JČP, a. s. v roce 2005. Zaměstnanci byli k 1. 1. 2005 převedeni do vyčleněné 100% dceřiné společnosti Jihočeské plynárenské - Servisní s. r. o.

Obr. č. 4.3 Průměrné náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance v jednotlivých letech



Z obr. č. 4. 3 je patrné, že nejvyšších průměrných nákladů na vzdělávání pracovníků dosáhla JČP, a. s. v roce 2005. Stejně jako v uplynulých letech byly vzdělávací aktivity zaměřeny na periodické odborné zkoušky a vzdělávací akce věnované prohloubení a rozšíření znalostí. Průměrné náklady se nejvíce zvýšily vzhledem k předešlým obdobím v roce 2004. Tento nárůst můžeme z části přisoudit zahájení přípravných prací pro vyčlenění obslužných činností do Jihočeské plynárenské - Servisní s. r. o., kdy bylo třeba proškolit zaměstnance (110), kteří byli od 1. 1. 2005 převedeni do nově vzniklé společnosti. V roce 2003 byl narušen vzrůstající trend nákladů na vzdělávání. JČP, a. s. musela v tomto roce vynaložit značné finanční prostředky na odstranění škod vzniklých po srpnových povodních v roce 2002.

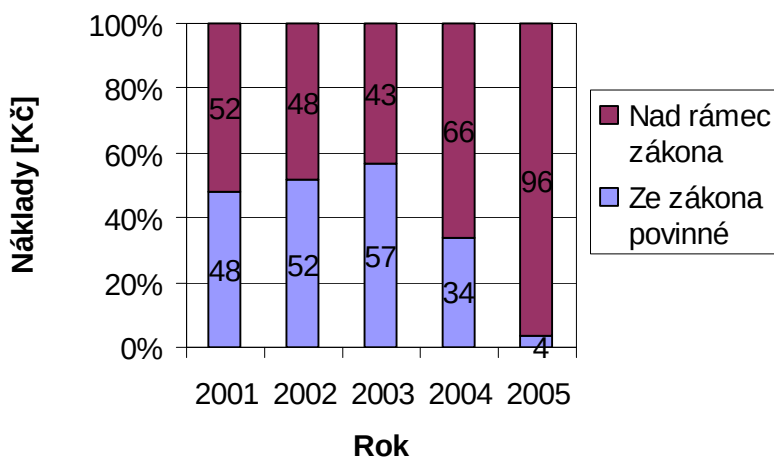
Tab. č. 4. 3 Rozdělení nákladů v jednotlivých letech

ROK	Rozdělení nákladů na vzdělávání				Náklady
	Ze zákona povinné		Nad rámec zákona		Celkem
	[Kč]	[%]*	[Kč]	[%]*	[Kč]
2001	756.506	48	806.043	52	1.562.549
2002	988.466	52	907.527	48	1.895.993
2003	830.415	57	626.895	43	1.457.310
2004	886.462	34	1.724.850	66	2.611.312.
2005	62.084	4	1.454.204	96	1.516.288

* zaokrouhleno na celá čísla

V roce 2004 společnost JČP, a. s. vynaložila nejvíce peněžních prostředků na vzdělávání. Částka 1.724.850 Kč byla investována na další odborné vzdělávání, což činilo 66 % z celkové výše nákladů. Rozdělení nákladů v roce 2005, který je charakteristický vyčleněním zaměstnanců do Jihočeské plynárenské – Servisní, je důsledkem zmíněným přechodem zaměstnanců do vyčleněné společnosti. Právě tito zaměstnanci, jedná se především o dělnické profese, se nejvíce účastnili školeních povinných ze zákona, a proto v JČP, a. s. tvoří náklady na vzdělávání vyplývající ze zákona pouhé 4 % z celkové výše vynaložených nákladů.

Obr. č. 4. 4 Náklady na vzdělávání - poměr ze zákona povinných a nad jeho rámec



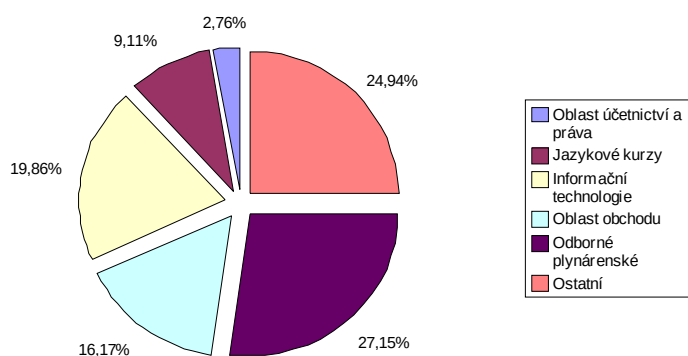
Poměrové rozložení nákladů na vzdělávání pracovníků vyplývajících ze zákona a nad jeho rámec porovnává obr. č. 4. 4. V letech 2001 a 2002 je poměr téměř shodný, až na nepatrné rozdíly. Vzestup nákladů nad rámec zákona je patrný v roce 2004, kdy téměř 70 % z celkových nákladů na vzdělávání pracovníků tvoří právě investice do prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností.

Tab. č. 4 . 4 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2001

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví a práva	22.275	2,76
Jazykové kurzy	73.434	9,11
Informační technologie	160.089	19,86
Oblast obchodu	130.320	16,17
Odborné plynárenské	218.858	27,15
Ostatní	201.067	24,94
CELKEM	806.043	100

Téměř 25 % z celkové částky vynaložených nákladů na vzdělávání nad rámec zákona v roce 2001 tvoří nejružnější školení, která nelze jednoznačně zařadit do ostatních vymezených kategorií, tudíž jsou začleněny do kategorie „OSTATNÍ“.

Obr 4. 5 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2001



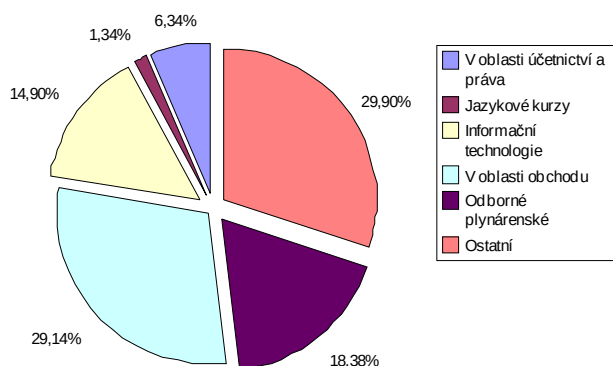
Rok 2001 je charakteristický nejvyššími náklady na vzdělávání v oblasti informačních technologií v průběhu sledovaných pěti let, jak můžeme vidět na obr. č. 4. 5. Tento rok došlo stejně jako v jiných letech k proškolení zaměstnanců, kteří si měli osvojit běžné dovednosti s prací na PC. Také byla věnována pozornost programátorům, kdy vyšší finanční obnos sloužil k jejich vzdělávání. Další zajímavostí je fakt, že celých 97 % z celkové počtu jazykových kurzů bylo věnováno německému jazyku.

Tab. č. 4. 5 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2002

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví a práva	57.529	6,34
Jazykové kurzy	12.150	1,34
Informační technologie	135.220	14,9
Oblast obchodu	264.489	29,14
Odborné plynárenské	166.800	18,38
Ostatní	271.339	29,9
CELKEM	907.527	100

Náklady na vzdělávací aktivity nad rámec zákona dosáhly celkem v roce 2002 částky 907. 527 Kč. JČP, a. s. investovala o 101. 484 Kč více peněžních prostředků na rozšiřování a prohlubování znalostí zaměstnanců v roce 2002 než v roce předcházejícím.

Obr. č. 4. 6 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2002



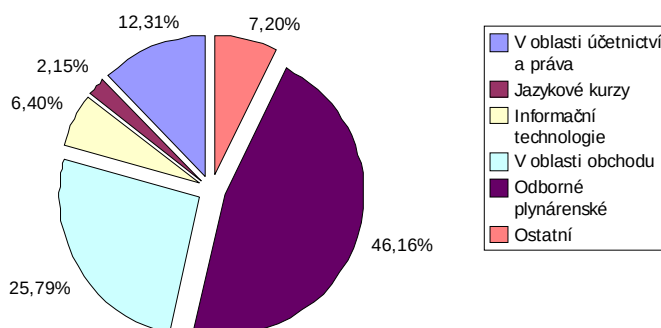
V roce 2002 výrazně vzrostly náklady v oblasti obchodu oproti roku 2001, kdy příčinou nárůstu byla potřeba proškolit zaměstnance Call centra. Toto zákaznické centrum poskytuje služby nejen zákazníkům JČP, a. s. ale také společnosti Jihočeská energetická, a. s.. Výrazný pokles je patrný u jazykových kurzů. Poklesly rovněž náklady na vzdělávání týkající se oblasti informačních technologií.

Tabulka č. 4. 6 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2003

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	77.152	12,31
Jazykové kurzy	13.490	2,15
Informační technologie	40.132	6,4
Oblast obchodu	161.645	25,79
Odborné plynárenské	289.345	46,16
Ostatní	45.131	7,2
CELKEM	626.895	100

V roce 2003 bylo nejméně finančních prostředků investováno do zlepšování jazykových znalostí zaměstnanců. Jen 2, 15 % z celkově vynaložené částky na vzdělávání nad rámec zákona tvořily náklady na jazykové kurzy, což činilo 13 490 Kč. Největší nákladovou položku tvoří školení v oblasti odborné plynárenské, částka na tyto školení ve výši 289. 345 Kč představuje 46, 16 % z celkové výše nákladů n vzdělávání.

Obr. č. 4. 7 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2003



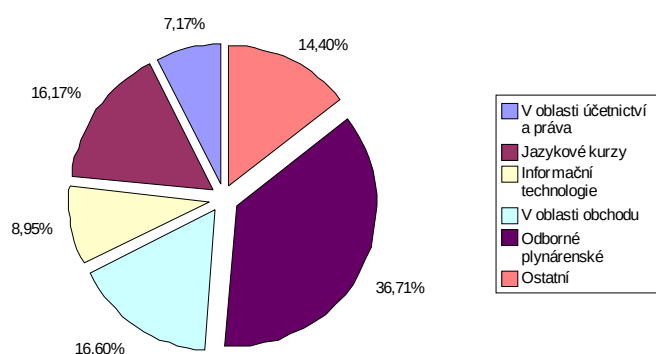
Největší nárůst oproti předešlému roku, tj. 2002 je patrný v oblasti účetnictví a práva. Příčinou je povinný přechod na mezinárodní standardy finančního výkaznictví (IFRS). Zaměstnanci si měli osvojit rozdíly mezi účetnictvím vedeným podle českých předpisů a požadavky IAS/IFRS.

Tab. č. 4. 7 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2004

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	123.724	16,17
Jazykové kurzy	278.903	7,17
Informační technologie	154.306	8,95
Oblast obchodu	286.398	16,6
Odborné plynárenské	633.119	36,71
Ostatní	248.400	14,4
CELKEM	1.724.850	100

V roce 2004 náklady na vzdělávání nad rámec zákona činily 1. 724.850 Kč. Tato částka je téměř trojnásobkem vynaložených nákladů na vzdělávání v roce 2003. Stejně jako v předchozím roce bylo nejvíce peněžních prostředků určeno pro zaměstnance, kteří se zúčastnili odborných plynárenských školení.

Obr. č. 4. 8 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2004



V roce 2004 se konala nejen každoroční „Podzimní plynárenské konference“, ale vyšší finanční částka byla investována do účasti zaměstnanců na „Evropské plynárenské konferenci“. Došlo k nárůstu jazykových kurzů, kdy značně převládá anglický jazyk.

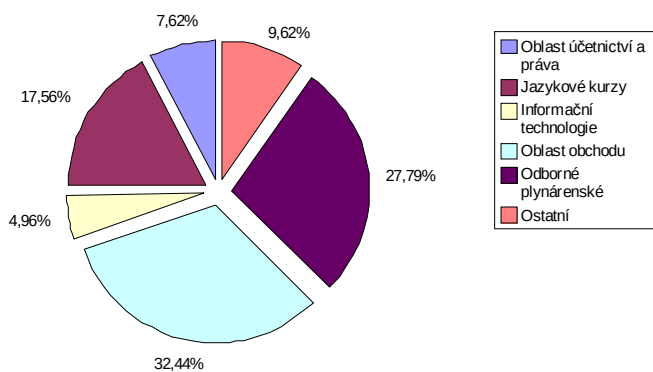
Tab. č. 4. 8 Rozdělení nákladů na vzdělávání nad rámec zákona pro rok 2005

Vzdělávání zaměřeno na:	[Kč]	[%]
Oblast účetnictví	110.874	7,62
Jazykové kurzy	255.413	17,56
Informační technologie	72.120	4,96
Oblast obchodu	471.783	32,44
Odborné plynárenské	404.188	27,79
Ostatní	139.826	9,62
CELKEM	1.454.204	100

Celková výše nákladů na vzdělávání nad rámec zákona se oproti roku 2004 snížila. Je třeba ale brát v úvahu skutečnost, že v roce 2005 došlo ke snížení počtu zaměstnanců. Průměrné náklady na 1 zaměstnance na vzdělávací aktivity naopak vzrostly, viz. tab. 4. 2.

Nejméně finančních prostředků se v roce 2005 společnost investovala do školení v oblasti informačních technologií.

Obr. č. 4. 9 Rozdělení nákladů nad rámec zákona – rok 2005



Téměř 1/3 všech výdajů na vzdělávání bylo investováno do obchodních dovedností zaměstnanců – komunikace, umění jednat s lidmi, jak vymáhat pohledávky apod.

Těchto školení se účastnili především zaměstnanci v technicko-hospodářských funkcích, kteří po vyčlenění zaměstnanců do Jihočeské plynárenské – Servisní tvoří převážnou většinou všech zaměstnanců.

6 Diskuse a návrh změn

Zhodnocení systému vzdělávání v JČP, a. s. je nezbytným krokem k posouzení silných a slabých stránek činností týkajících se vzdělávacích aktivit. Následné navržení změn vycházející ze zjištěných nedostatků v systému vzdělávání.

Zhodnocení investic vynaložených do rozvoje lidských zdrojů je hodnoceno samostatně.

Podnik má samostatný úsek Řízení lidských zdrojů. Zaměstnanec ve funkci „referent pro výchovu a vzdělávání“ zajišťuje činnosti související se vzděláváním zaměstnanců. Tato skutečnost lze považovat za silnou stránku v systému vzdělávání pracovníků, protože jeden zaměstnanec má ucelené informace o vzdělávacích aktivitách podniku a také přehled o údajích týkajících se této problematiky.

K dalším silným stránkám se řadí fakt, že pro systém vzdělávání zaměstnanců má podnik detailně vypracovány metodické pokyny. Tyto pokyny jsou přehledně členěny, jednotlivé body na sebe logicky navazují.

Další velké plus se také týká zmiňovaných metodických pokynů, protože byly vyhotoveny s důrazem na jasnost a srozumitelnost.

Zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti, které vyplývá ze zákonů a předpisů, probíhá v souladu s metodickým pokynem č. 4 /2004/D4- Metodika vzdělávání a zajišťování odborné a zdravotní způsobilosti. Zaměstnanci úseku ŘLZ se v rámci daných možností snaží optimalizovat využití kapacit místností, ve kterých se provádí daná školení, což lze shledat jako pozitivní fakt v systému vzdělávání zaměstnanců.

Slabá stránka se také týká zmiňovaných metodických pokynů, protože v praxi se většina činností podle těchto pokynů neprovádí.

V pokynech je zpracována část věnující se personálnímu auditu, na kterou navazuje část soustředící se na oblast řízení a plánování kariéry. Zaměstnanci úseku ŘLZ v rozhovorech uvedli, že se tyto činnosti v praxi nerealizují.

Jako největší nedostatek systému vzdělávání lze shledat fakt, že v podniku nedochází k vyhodnocování školení, které by mělo být součástí vzdělávacího procesu, protože bez žádné zpětné mohou být vzdělávací aktivity méně efektivní.

Vzhledem ke zjištěným slabým stránkám v systému vzdělávání navrhuji sestavit dotazník, který by sloužil jako podklad pro další plánování školení pro jednotlivé zaměstnance.

Sestavovaný dotazník vychází z poznatků Petra Kazíka, autora článku „7 smrtelných hříchů firemního vzdělávání“, který uvádí, že by se podniky měly vyhnout lektorům či vzdělávacím firmám, které se některých z uvedených hříchů dopouštějí. Mezi největší slabosti kurzů řadí jednosměrnost, přehlcenost a umluvenost. Vychrlení velkého množství informací u účastníků, stejně jako stále mluvící lektor a absence zpětné vazby může učinit vzdělávací aktivity méně efektivní.

Dále byl při zpracování dotazníku brán v úvahu Kirkpatrickův model hodnocení, který uvádí Armstrong (1999), jehož rámec zvažuje vliv učení ve třech oblastech: reakce, učení a dovednosti. Proto by měl dotazník odpovědět na otázky přímo v něm uvedené, ale potažmo i na otázky vycházející z Kirkpatrickova modelu:

- I. Reakce – líbilo se jim to?
- II. Učení – naučili se to?
- III. Chování- použili to na pracovišti.

Cílem sestaveného dotazníku je snaha o to, aby zaměstnanci při odpovídání na jednotlivé otázky, měli potřebný výběr odpovědí, přičemž mají také k dispozici kolonku na vlastní připomínky k jednotlivým otázkám. Hodnotící dotazník by byl zakládán do složky každého jednotlivého pracovníka a evidován na úseku ŘLZ. Dále by zaměstnanec ve funkci referent pro výchovu a vzdělávání ve spolupráci s manažery úseku vedl evidenci vyhodnocených dotazníků, ze kterých by bylo zřejmé, který lektor, popř. vzdělávací firma zaměstnance nezaujala, neměla potřebné pomůcky a materiály pro zúčastněné apod. Evidence by tedy sloužila jako podklad pro výběr lektorů či vzdělávacích firem a zároveň by se pomocí této evidence byly navrhovány kariérové plány.

Navržený dotazník vyplní všichni zaměstnanci (tedy včetně manažerů úseků) po absolvovaném školení.

Navržený dotazník pro hodnocení školení

HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Jméno účastníka:.....

Funkce:.....

Název školení:.....

Místo:.....

Datum:.....

1. Jaké je Vaše celkové hodnocení kursu?	☐ přesáhl očekávání ☐ splnil ☐ nesplnil	
2. Nakolik kurs duplikoval to, co jste slyšeli jinde?	☐ málo ☐ někdy ☐ hodně	
3. Který z pojmů vystihuje výukovou úroveň?	☐ obtížný ☐ přiměřený ☐ snadný	
4. Jak hodnotíte atmosféru během školení?	☐ příjemná, přátelská ☐ neutrální, formální ☐ méně příjemná	
5. Doporučujete toto školení pro další zaměstnance?	☐ ano ☐ jen pro některé ☐ ne	
6. Jak hodnotíte rovnováhu mezi výkladem, diskusí a případovými studiemi?	☐ dobrá ☐ příliš výkladu ☐ příliš diskuse ☐ málo procvičení	
7. Jak hodnotíte časový program kursu?	☐ přiměřený ☐ příliš rychlý ☐ příliš pomalý	
8. Považujete délku kursu za přiměřenou?	☐ ano ☐ příliš krátký ☐ příliš dlouhý	
9. Jak hodnotíte učební materiály?	☐ přesáhly očekávání ☐ dobré ☐ podprůměrné	
10. Jak hodnotíte školitele – znalost předmětu	☐ výborná ☐ dobrá ☐ slabá	

11. Jak hodnotíte lektory – schopnost přednášení	☐ výborná ☐ dobrá ☐ slabá	
12. K jaké práci využijete toto školení?		
13. Poznámky, připomínky		

Děkujeme. Vyplněný dotazník, prosím, vraťte na personální útvar.

Datum:.....

Podpis účastníka:.....

Hodnocení nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity podnikem JČP, a. s.

Statistické šetření v oblasti nákladů na další odborné vzdělávání bylo naposledy provedeno v roce 1999. Vzhledem k této skutečnosti byly pro porovnání použity údaje, které se vztahují k vzdělávání zaměstnanců v roce 2001.

Šetření CVTS 2 (Continuing Vocational Training Survey 2), které proběhlo v roce 1999 a do výběrového souboru se zařadilo 7000 českých podniků, přineslo první ucelené údaje o dalším vzdělávání zaměstnanců českých podniků a umožnilo porovnat je s dalšími evropskými zeměmi. Například ukázalo, že tehdy asi dvě třetiny českých podniků poskytovaly svým zaměstnancům další odborné vzdělávání. Vydávaly na toto vzdělávání částky odpovídající asi 1,1 % celkových nákladů práce (Coufalík, [online], <http://www.czso.cz>).

Finanční částka na další odborné vzdělávání je pro podniky s:

- 10 - 49 zaměstnanci 14.598 Kč
- 50 - 249 zaměstnanci 5.093 Kč;
- více než 250 zaměstnanci 1.433 Kč

(Hlavní výsledky šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců v roce 1999, [online], <http://www.czso.cz>).

Jihočeská plynárenská, a. s. v roce 2001 vynaložila peněžní prostředky na další odborné vzdělávání na jednoho zaměstnance ve výši 2.838 Kč. V roce 2001 JČP, a. s. zaměstnávala celkem 284 zaměstnanců; s tímto počtem zaměstnanců tedy spadá do kategorie více než 250 zaměstnanců. Vynaložené náklady na další odborné vzdělávání jsou vyšší než statisticky zjištěný údaj, jsou téměř dvojnásobné. Podnik tedy investoval v porovnání s průměrnými výdaji na vzdělávání nemalé finanční částky.

V roce 2001 činily náklady práce 88.073.000 Kč. Celkové výše peněžních prostředků vynaložených na další odborné vzdělávání byla v tomto roce 860.043 Kč, což činí pouhých 0,009 % z celkových nákladů práce. Částka investovaná do dalšího odborného vzdělávání je téměř zanedbatelná vzhledem k celkové výši nákladů práce.

Statistiky také říkají, že české firmy se srovnání s firmami EU, vzdělávají o 2/3 méně. Firmy EU ovšem nevynakládají o 2/3 více investic. Zdůvodnění je jednoduché – v zemích EU si totiž firmy 2/3 svého vzdělávání realizují svými vlastními pracovníky a pouze 1/3 vzdělávání nakupují. U nás je tomu přesně naopak, jak uvádí Murinová, L. , (Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání? [online], <http://www.a-hra.cz>).

Toto zjištění bohužel nelze porovnat s údaji podniku, protože vede účetní záznamy pouze o vzdělávacích aktivitách zajištěných dodavatelsky.

6 Závěr

Personální řízení na sebe stále upoutává větší pozornost. Některé podniky si již uvědomily, že klíčovým faktorem pro jejich úspěch se stávají lidské zdroje a jejich potenciál.

Znalosti, dovednosti a schopnosti je třeba rozvíjet a to u zaměstnanců na všech pracovních pozicích. Vzdělaní odborníci se stávají přínosem nejen pro podnik samotný ale i pro celou společnost.

V zaměstnancích je třeba podnít zájem o seberozvíjení. Jistě je vhodné ponechat jim prostor pro angažovanost při plánování vzdělávacích aktivit, neboť z aktivního zapojení se při těchto činnostech lze vyvodit fakt, že zaměstnanci v průběhu školení nebudou pouze pasivními účastníky.

Podniky vynakládají do vzdělávání svých zaměstnanců nejen finanční prostředky ale i čas. Proto by měly zvážit řadu faktorů, které na činnosti týkající se firemního vzdělávání působí. Velmi důležitý je samozřejmě i individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům, protože každý člověk disponuje určitým komplexem informací a vědomostí a dokáže využít svou schopnost kreativity jen v rámci možností.

Zaměstnanci vkládají do vzdělávání nejen čas, ale především energii a úsilí a osvojují si vědecké a technické vědomosti a zároveň praktické znalosti.

Součástí péče o zaměstnance je poskytnout všem zaměstnancům možnost dalšího odborného vzdělávání jak prostřednictvím zvyšování kvalifikace tak i díky prohlubování kvalifikace. Jedině zaměstnanci s odbornými znalostmi a uměním tyto znalosti aplikovat při pracovních činnostech se stávají konkurenční výhodou.

Podniky by měly směřovat k využívání nových metod vzdělávání, které se stávají čím dál více dostupnými díky rozvoji informačních technologií. Tyto metody s sebou přináší řadu výhod. Podniky jistě ocení nižší náklady, neboť např. při využití e-learningu odpadají náklady na cestovné, popř. ubytování.

Vzdělávání by se mělo stát součástí pracovního života. Zaměstnanci by ale neměli brát účast na školeních jako možnost si od práce „odpočinout“. A pokud tak zaměstnanci na své vzdělávání nahlíží, pověřený vedoucí by jim vysvětlit, proč je důležité si své znalosti rozšiřovat a jaký to bude mít přínos pro podnik, ale i pro ně samotné. U vedoucích pracovníků se předpokládá, že si uvědomují nezbytnost rozvoje schopností, vědomostí a dovedností.

Budoucnost úspěchu podniku tedy závisí na zaměstnancích, kteří budou mít znalosti ve svém oboru a tyto znalosti si budou si neustále rozvíjet. Čím více odborníků a kvalifikovaných specialistů bude v podniku pracovat, tím více se podnik stává konkurenceschopným a dokáže si udržet své místo na trhu.

7 Summary

The aim of this diploma project is the analysis of training system and human resource management in the chosen firm – company Jihočeská plynárenská. One of part focuses in the analysis of cost of education and the evaluation of purposefulness investment to the training.

Today is education very important for achievement of enterprise. Qualified employees are asset not only for the firm but for the whole society.

Head workers should prepare individual plan of personal development for every employees. They should incite to interest in training too. If employees participate to planning of education in the firm then they are active trainee. Knowledge, skills and abilities of employees are competitive advantage of the firm. Future of firm depends on specialists, who will be able to apply their piece of knowledge in practice.

keywords – human resource, employees, education, training

8 Seznam použité literatury

- [1] Armstrong, M. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada, 1999. 963s. ISBN 80-7169-614-5
- [2] Belcourt, M., Wright, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998. 248s. ISBN 80- 7169-459-2
- [3] Brodský, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 97s. ISBN 80-7194-782-2
- [4] Coufalík, J. *Finanční pobídky na podporu vzdělávání*. [online], http://vzdelavani.ihned.cz/c3-20166560-d02100_d-financni-pobidky-na-podporu-vzdelavani, dostupné 13. 1. 2007
- [5] Coufalík, J. *Chystá se průzkum firemního vzdělávání*. [online], http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/28_3_2006_chysta_se_pruzkum_firemniho_vzdelavani, dostupné 15. 2. 2007
- [6] Coleman, R., Barrie, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 4. vydání, Praha: Management Press, 1997. 156s. ISBN 80-85943-52-2
- [7] Dvořáková, Z. a kol. *Personální řízení*. 1. vydání, Praha: VŠE, 2001. 218s. ISBN 80-245-0248-8
- [8] Foot, M., Hook, C. *Personalistika*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 462s. ISBN 80-7226-515-6
- [9] Horalíková, M., *Personální řízení*. 4. vydání, Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 262s. ISBN 80-213-0646-7
- [10] Hynek, J. *Učení nebo mučení, nadešel správný čas pro e-learning?* Personál, 2006, roč. XII., č. 1, s.14-15. ISSN 1213-8878

- [11] Kazík, P. *7 smrtelných hříchů firemního vzdělávání*. http://www.a-hra.cz/Fines/7%20smrteln%FDch%20h%F8%EDch%F9_HRforum_1006.pdf [online], 22. 1. 2007, dostupné 11. 2. 2007
- [12] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001. 261s. ISBN 80-7179-389-2
- [13] Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vydání, Praha: Grada, 2003. 248s. ISBN 80-247-0602-4
- [14] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2002. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- [15] Koubek, J., Hrabětová, E., Hüttlová, E. *Personální řízení I*. 1. vydání, Praha: VŠE, 1992. 86s. ISBN 80-7079-350-3
- [16] Koontz, H., Weinhrich, H. *Essentials of Management*. 5. vydání, New York: McGraw-Hill, 1990. 530s. ISBN 0-07-035605-X
- [17] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, České Budějovice: JCU v Českých Budějovicích, 2002. 187s. ISBN 80-7040-581-3, a
- [18] Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vydání, Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002. 182s. ISBN 80-8069-105-3
- [19] Murinová, L. *Jak rozšířit vzdělávání pracovníků a nezvyšovat náklady na vzdělávání?* [online], <http://www.a-hra.cz/InfoPage.asp?TP=FT&ID=296>, dostupné 22. 1. 2007
- [20] Mužík, J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vydání, Plzeň: Fraus, 2005. 202s. ISBN 80-7238-220-9

- [21] Němcová, L. *Zvyšování kvalifikace*. Informační servis, 2007, roč. 15, č. 3, s. 11-12.
- [22] Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vydání, Praha: Grada, 2002. 151s. ISBN 80-247-0403-X
- [23] Prokopenko, J. Kubr, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada, 1996. 631s. ISBN 80-7169-250-6
- [24] Seebauer, R., Koliadis, E., Helus, Z. *Assessing for success*, 1. vydání, Brno: Paido, 2001. 155s. ISBN 80-7315-088-5
- [25] Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2003. 146s. ISBN 80-7261-097-X
- [26] *Trendy ve firemního vzdělávání*. [online], http://vzdelavani.ihned.cz/c4-10014180-20166540-d02100_d-novy-smer-ve-firemnim-vzdelavani, dostupné 11. 2. 2007
- [27] *Hlavní výsledky šetření o dalším odborném vzdělávání zaměstnanců v roce 1999*. [online], <http://www.czso.cz/cz/cisla/1/10/2001/21.htm>, dostupné 9. 4. 2007
- [28] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Brainstorming> [online], dostupné 12. 3. 2007
- [29] <http://www.jcp.cz/cz/spolecnost/akcie/zpravy/> [online], dostupné 15. 3. 207
- [30] <http://www.jcp.cz/cz/spolecnost/historie/> [online], dostupné 15. 3. 2007

9 Seznam příloh

Příloha č. 1	Kvalifikační katalog dělnických povolání
Příloha č. 2	Kvalifikační katalog technicko-hospodářských funkcí
Příloha č. 3	Požadavky na odbornou zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí
Příloha č. 4	Inventární list profilu zaměstnance
Příloha č. 5	Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti a lékařský posudek

Příloha č. 1

Kvalifikační katalog dělnických povolání

Název povolání	Tarifní stupeň	kód klasifikace zaměstnání
<u>D I. Automechanik</u>	1 – 6	2701
<u>D II. Údržbář správy budov</u> (je komplexem profesních činností)	1 – 6	1802+2614+2737+2738+2747+2748+0217
Zahrnuje funkce:		
a) údržbář správy NPL majetku	1 – 6	1802
<u>D III. Skladník měřidel</u>	2 – 5	5019

Příloha č. 2

Kvalifikační katalog technicko- hospodářských funkcí

Název povolání	Tarifní stupeň	kód klasifikace zaměstnání
I. <u>Absolvent</u>	dle vykonávané funkce	Dle vykonávané funkce
II. <u>Asistent</u>	2. – 7.	5005 + 5011
Zahrnuje funkce:		
1) Sekretář (tajemník)	3. – 5.	5005
2) Organizačně-technický pracovník	3. – 7.	5011
3) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001
III. <u>Referent administrativy</u>	1. – 6.	5004 + 5001
Zahrnuje funkce:		
1) Referent podatelny a spisovny	1. – 6.	5004
2) Administrativní pracovník	2. – 4.	5001
IV. <u>Telefonista - recepční (obsluha ústředny)</u>	1. – 3.	5007
V. <u>Marketing a akvizice</u>	5. – 11.	5011+5051+5037
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
VI. <u>Vedoucí – obchod</u>	3. – 11.	5011+5051+5037
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>		
x1) horní hranice rozpětí povýšena o 1 tarifní stupeň		
x2) horní hranice rozpětí povýšena o 2 tarifní stupně		
x3) tarifní stupeň 9 lze přiznat pouze u absolventa VŠ s více než 15-ti letou praxí.		
VII. <u>Zákaznické centrum</u>	2. – 10.	5011+5029+5053+5037
a) Vedoucí zákaznického centra	5. – 10.	5011+5053+5037
Zahrnuje funkce:		
1) Referent zákaznického centra	2. – 5.	5029
VIII. <u>Obchodní účtárna</u>	2. – 9.	5032 + 5038
a) Vedoucí obchodní účtárny	5. – 9.	5032/1
Zahrnuje funkce:		

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

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

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

Příloha č. 3

Požadavky na odbornou a zdravotní způsobilost zaměstnanců speciálních profesí

Profese - činnost	Speciální školení		Lékařská prohlídka	
	úcta/počet dnů	předpis	úcta	přehled
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 m ³ /hod.	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. MSL č. 77/65 Sb., Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha nízkotlakých 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)
Jeřábčík, vazač, obsluha ZZ	1x za rok / 1 den (trváje zaměstnavatel)	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. 21/78 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 odzračňací stanice	1x za 2 roky / 1 den	TPG 905 01	1x za rok	TPG 905 01
Obsluha tlakové čerpací stanice ZP	1x za 3 roky / 1 den	TDG 304 02	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
pro pohon motorových vozidel		Vyhl. ČÚBP č. 21/79 Sb.	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
Strojník - tlakuha stavebních	1x za 2 roky / 1 - 14 dnů	Vyhl. MSI. č. 77/65 Sb.,	1x za 3 roky	Sm. MZd. č. 49/67
zemních a sítiných strojů		Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.		
Zaměstnanci, kteří stavební práce řídí,	1x za 3 roky / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
provádějí nebo kontroloují			nad 50 let věku - 1x za 3 roky,	(řadové prohlídky)
			příp. dle profese	Sm. MZd. č. 49/67
Obsluha motorové řetězové pily	1x za 2 roky / 1 - 3 dny	Zákoník práce,	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
a křovinosezu	(určuje zaměstnavatel)	nař. vl. č. 28/01 Sb.,	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
		návod k obsluze		
Obsluha dřevobráběcích strojů	1x za 2 roky / 1 den	Zákoník práce,	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
	(určuje zaměstnavatel)	návod k obsluze	nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)
Zaměstnanci provádějící práce	1x za rok / 1 den	Vyhl. ČÚBP č. 324/90 Sb.	1x za 5 roků,	Sm. MZd. č. 49/67
ve výškách:			nad 50 let věku - 1x za 3 roky	(řadové prohlídky)

Zaměstnanci, kteří provádějí nebo řídí práci ve výškách nad 10 m nad úrovní terénu: na stírných stěnách, vysutých lešeních, provazových žebřicích 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 dní	ČSN 05 0705 TPC 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)
Izolatel potrubí uloženého v zemi	1x za 3 roky / 1 den	TPC 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 řídicí motorových vozidel pro přepravu do 9 osob včetně řidiče, a vozidel s povolenou hmotností do 7.500 kg	1x za rok / 1 den + ověření znalostí (učuje zaměstnavatel)	Zákoník práce. Zák. č. 361/200 Sb.	1x za 5 roků, nad 50 let věku - 1x za 3 roky Dále řídit ve věku 60, 65 a 68 let. Po dovršení 68 let věku - 1x za 2 roky	Sm. MZd. č. 49/67 (řadové prohlídky)
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
Zaměstnanec provádějící montáž a opravy plynových a plynárenských zařízení (odborná způsobilost)	1x za 5 roků / 1 - 2 dny	Vyhl. ČUBP č. 21/78 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)
Zaměstnanec zabezpečující plnění zákona o chemických látkách a chem. přípravcích a zaměstnanec, 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 třeba školení stanovená příslušným předpisem, vyplývá povinnost zajistit školení zaměstnanců obecně ze zákona práce, přičemž třeba stanovit zaměstnavatel. Stejně tak třeba 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.

Příloha č. 4

Inventární list profilu zaměstnance:

Část I (vypíňuje personální odbor)

1. Jméno zaměstnance
2. Osobní číslo
3. Pracovní funkce
4. Odborná praxe (roky)
5. Pracovní poměr (od kdy, roky)
6. Profil odborné praxe
Pracovní zařízení: od - do
Pracovní zařízení u jiných zaměstnavatelů: od - do

Část II (vypíňuje zaměstnanec)

7. Schopnosti a dovednosti, včetně těch, které nejsou využívány v současné funkci:
8. Nejvyšší dosažené vzdělání:
9. Absolvované kurzy a školení:
10. Odpovědnost:
 - za hmotné prostředky:
 - za finanční prostředky:
 - za bezpečnost lidí:
 - za řízení lidí:

Část III (vypíňuje úsek Řízení lidských zdrojů podle záznamu o hodnocení zaměstnance)

11. Celkové hodnocení zaměstnance:
12. Předpoklady pro povýšení na funkci:
pro výkon práce:
13. Aktuální nedostatky:

Podpis přímého nadřízeného: Datum:

Příloha: Hodnocení zaměstnance za rok: za rok:

Inventář zpracoval: Datum:

Formulář popisu pracovního místa:

1. Název pracovního místa:
2. Počet zaměstnanců: Muži:
Ženy:

3. Účel místa: _____
4. Název místa přímého nadřízeného: _____
5. Dodatečné úkoly zadává: (zde uvést druh, rozsah úkolů a název pracovního místa, které zadává úkoly) _____
6. Názyv podřízených míst a počet podřízených zaměstnanců: _____
7. Zaměstnanec na daném místě úkoluje: (uvádí se název míst, druh a rozsah úkolů) _____
8. Zaměstnanec zastupuje: _____
9. Zaměstnanec je zastupován: _____
10. Zvláštní plná moc, která nevyplyvá z organizačního řádu: _____
11. Popis práce
- Hlavní úkoly _____
- Speciální úkoly _____

Podpis zaměstnance:
úseku: _____

Podpis přímého nadřízeného: _____

Podpis manažera _____

Datum: _____

Datum: _____

Datum: _____

Pozměňující záznamy: _____

Příloha č. 5

Žádost o posouzení zdravotní způsobilosti k práci

(Příloha č. 2 Smlouvy o zajišťování závodní preventivní péče.)

(vyplní zaměstnavatel ve dvou provedeních - 1x pro zaměstnavatele, 1x pro lékaře ZPP)

Jméno, příjmení zaměstnance:

Datum narození:

Zdravotní pojišťovna:

Trvalé bydliště:

Pracovní zařazení současné:

navrhované:

Stručný popis práce:

Pracovní podmínky:

A) Práce na a) plnou prac. dobu b) na kratší prac. dobu v rozsahu.....hodin týdně

B) Směnnost:

C) Pravidelná práce v noci: ano x ne

D) Kategorie práce:

E) Riziková práce: ano x ne

F) Práce a) venku x uvnitř, b) vestoje x v sedě

Datum.....

razítko a podpis zástupce zaměstnavatele

Poznámka: Součástí prohlídky ZPP (závodní preventivní péče) je: a) výpis ze zdravotnické dokumentace praktického lékaře pro dospělé, kde je jmenovaný zaregistrován, nebo b) možnost si tuto dokumentaci prohlédnout smluvním lékařem ZPP- praktický lékař musí dle legislativy jednu z výše uvedených možností lékařů ZPP poskytnout..

Lékařský posudek

pro výše popsané pracovní zařazení, podmínky (vyplní smluvní lékař ZPP)

Pan(i).....

(+) a) je způsobilý (á)

b) není způsobilý (á)

c) je zdravotně způsobilý (á) k výkonu práce za podmínek:

(+) a) nebo b) zatrhnout, c) popsat

Další preventivní prohlídka - podle předpisu za rok().....

Dne.....

podpis, vyznačené jméno lékaře

razítko zdrav. Zařízení

Poučení: Proti tomuto posudku je možno podat podle ustanovení § 77 zákona č. 20/1966 Sb. návrh na jeho přezkoumání, a to do 15 dnů ode dne, kdy se posuzovaný dozvěděl o jeho obsahu. Návrh se podává písemně vedoucímu zdravotnického zařízení prostřednictvím lékaře, který tento posudek vydal, resp. Privátnímu lékaři, který posudek vydal.

