

Projekt plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo

Bc. Lucie Michalová

Diplomová práce

2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie MICHALOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vzdělávání pracovníků.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování zadaného tématu.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu současného stavu vzdělávání pracovníků ve firmě Energo, a. s.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky vzdělávání ve firmě a formulujte východiska pro stanovení strategie vzdělávání a východiska pro zpracování projektu ve firmě Energo, a. s.
- Zpracujte návrh plánu vzdělávání pro jednotlivé skupiny pracovníků včetně věcného a časového programu realizace.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost Vámi navrhovaného projektu vzdělávání a rizika spojená s jeho realizací.

Závěr


Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

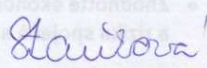
- [1] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
[2] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C., Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada. 1998. ISBN 80-7169-459-2
[3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 1. vyd. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
[4] PROKOPENKO, J., KUBR, M., Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. ISBN 80-7169-250-6
[5] TURECKIOVÁ, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. ISBN 80-247-0405-6

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **6. března 2006**
Termín odevzdání diplomové práce: **9. května 2006**

Ve Zlíně dne 6. března 2006


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Moji diplomovou práci jsem rozdělila na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části píší obecně o personálních aktivitách; o procesu plánování vzdělávání, jeho fázích, realizaci, metodách a samozřejmě hodnocení vzdělávání zaměstnanců; dále o samostatném vzdělávání a o efektivním vzdělávání. V analytické části se zabývám popisem a analýzou současného stavu plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo. Na začátku projektové části hodnotím přednosti a nedostatky vzdělávání v této firmě. Pak navrhuji doporučení a projekt e-Learningu včetně a rizik spojených s jeho realizací a zhodnocení ekonomické náročnosti.

Klíčová slova: vzdělávání, plánování, kvalifikace, zaměstnanci, rozvoj, lidské zdroje, e-Learning, pracovník, pracovní místo, výcvik, teambuilding, coaching, e-kurz, vnitropodnikové vzdělávání, plán vzdělávání, identifikace potřeb, personální oddělení, personalistika.

Abstrakt ve světovém jazyce

I divided my Master thesis into three parts – theoretical, practical and project. In theoretical part I write about working activities; about education planning process, its cycles, realization, methods and of course about employees' education appraisal; next there is written about individual education and effective education in general. In analytical part I deal with description and analysis of existing situation of planning and managing skilled disposition and development of qualification of employees in the company Energo. At the beginning of the project part I evaluate preferences and deficiencies of education in this company. And finally I suggest a project of e-Learning including risks with its realization and valuation economical page.

Keywords: education, planning, qualification, employees, development, human sources, e-Learning, worker, labour position, training, teambuilding, coaching, e-kurz, company system of education, plan of education, identification of education needs, staff department, working activities.

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi byli nápomocni při zpracování mé diplomové práce, především vedoucímu této práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce, cenné rady a čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat paní Ing. Blaženě Skoumalové za poznatky z praxe, náměty a za ochotu, se kterou se mnou spolupracovala.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 1. května 2006

.....

Lucie Michalová

Vedení organizace, pro kterou jsem zpracovávala diplomovou práci, a jejíž data byla v práci použita souhlasí se zapůjčením práce třetí osobě.

.....

podpis odpovědného zástupce organizace

ÚVOD.....	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	11
1.1 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů	11
1.2 Hlavní charakteristiky ŘLZ.....	12
2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	13
2.1 Cíle rozvoje pracovníků	13
2.2 Činnosti rozvoje pracovníků	13
2.3 Cyklus učení	14
3 PROCES PLÁNOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	16
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....	16
3.1.1 Potřeby vzdělávání analyzujeme pomocí těchto technik.....	17
3.1.2 Specifikace vzdělávání jako produkt analýzy pracovních míst.....	17
3.2 Plánování programů vzdělávání.....	18
3.2.1 Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na tyto otázky.....	18
3.2.2 Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?.....	19
3.3 Metody vzdělávání	20
3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“)......	20
3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)......	21
3.4 Realizace vzdělávacích programů.....	22
3.5 Hodnocení vzdělávání	22
3.5.1 Kirkpatrick vyvinul model hodnocení, kde mají být zodpovězeny čtyři klíčové otázky	23
3.5.2 Úrovně vyhodnocování	24
3.5.3 Typy hodnocení lze vymezit na základě:	25
4 SAMOSTATNÉ A SAMOSTATNĚ ŘÍZENÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
4.1 Techniky sebevzdělávání	27
5 EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	28
5.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání	28
5.2 Jak snížit náklady na vzdělávací program.....	30
6 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	31
II. ANALYTICKÁ ČÁST	32
7 ÚVOD K ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	33
7.1 Profil společnosti ENERGO.....	33
7.1.1 Hlavní oblasti poskytovaných služeb	33
7.1.2 Organizační struktura firmy	35
7.1.3 Některé ekonomické údaje	36
8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ ENERGO	38

8.1	PERSONÁLNÍ ÚTVAR	38
8.2	PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ODBORNÉ PŘÍPRAVY	38
8.2.1	Průběh procesu vzdělávání ve firmě z pohledu personálního pracovníka	39
8.3	ADAPTACE ZAMĚSTNANCE	41
8.4	VÝCVIK A ROZVOJ	41
8.5	ZVYŠOVÁNÍ A PROHLUBOVÁNÍ KVALIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ	43
8.6	JAZYKOVÁ PŘÍPRAVA	45
8.6.1	Identifikace požadavků a plánování	46
8.6.2	Postup zajištění jazykové přípravy	46
8.6.3	Průběh a úhrada studia	47
8.6.4	Ukončení jazykového vzdělávání	48
8.6.5	Účinnost jazykového vzdělávání	48
8.7	METODY VZDĚLÁVÁNÍ	48
8.8	HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ	49
8.9	INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	49
8.10	NÁKLADY NA VZDĚLÁVÁNÍ	50
8.11	SHRNUTÍ	51
8.11.1	Ověření hypotéz	51
8.11.2	Východiska pro projektovou část	51
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	52
9	ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI	53
9.1	ZHDNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ ENERGO	53
9.2	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	53
9.2.1	Metoda stínového pracovníka v technických funkcích	53
9.2.2	Rozvíjení coachingu a školení zaměstnanců se navzájem	54
9.2.3	Teambuilding	55
9.2.4	Motivace	57
9.2.5	Důkladná evidence školení	57
9.2.6	Spolupráce s vysokými školami	58
10	E-LEARNING	59
10.1	POSTAVENÍ E-LEARNINGU V SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ	60
10.2	DRUHY E-LEARNINGU	60
10.3	STANDARDY PRO E-LEARNING	61
10.4	PŘÍNOSY E-LEARNINGU	61
10.5	NEVÝHODY E-LEARNINGU	62
11	PROJEKT ZAVEDENÍ E-LEARNINGU DO FIRMY	63
11.1	VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU	63
11.2	POSTUP PROJEKTU	63

11.2.1	Výběr vhodného dodavatele	64
11.2.2	Uzavření smlouvy a technické konzultace	65
11.2.3	Nákup systému a doplnění údajů o zaměstnancích	65
11.2.4	Zaškolení, testování, ověření	65
11.2.5	Uvedení do plného provozu	66
11.3	E-KURZ.....	66
11.3.1	Podoba kurzu.....	66
11.3.2	Průběh e-kurzu	67
11.4	OMEZENÍ A RIZIKA SPOJENÁ S REALIZACÍ PROJEKTU	68
11.5	ORGANIZACE PROJEKTU	68
11.6	ČASOVÁ REALIZACE PROJEKTU.....	69
11.7	EKONOMICKÁ NÁROČNOST PROJEKTU	69
ZÁVĚR		70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		71
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		74
SEZNAM OBRÁZKŮ		75
SEZNAM TABULEK.....		76
SEZNAM GRAFŮ		77
SEZNAM PŘÍLOH.....		78

ÚVOD

Nové ekonomické podmínky vytvářejí i potřebu nových metod a nového přístupu k řízení lidských zdrojů, protože právě v lidských zdrojích, v racionálním hospodaření s nimi, v jejich formování a motivování či v péči o ně, lze nalézt klíč k prosperitě jednotlivých podniků i celé společnosti.

Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tedy i ekonomické úspěšnosti podniku. Zvýšená pozornost tomuto řízení může vést k tomu, že hospodářské výsledky – množství a kvalita výrobků a služeb, zisk – mohou být v jednom podniku výrazně vyšší než v podniku jiném, ačkoliv oba mají k dispozici stejné množství práce, kapitálu i stejné vybavení stroji a technologií – prostě stejné podmínky k podnikání.

Pro téma: „Projekt plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo, a. s.“ jsem se rozhodla, neboť si myslím, že vzdělávání zaměstnanců je důležitou součástí personálního řízení. Na personálním oddělení bych v budoucnu ráda pracovala.

V této práci se tedy budu zabývat vzděláváním, jeho plánováním, řízením, samotnou realizací a také hodnocením a efektivitou. Je nutné podotknout, že úspěšnost vzdělávání závisí z velké části také na samotných zaměstnancích, neboť jejich aktivní přístup a současná motivace je důležitá pro používání nově nabitých znalostí a zkušeností.

Svoji diplomovou práci jsem rozdělila na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části budu psát o personálních aktivitách; o procesu plánování vzdělávání, jeho fázích, realizaci, metodách a samozřejmě hodnocení vzdělávání zaměstnanců; dále o samostatném vzdělávání a o efektivním vzdělávání. V analytické části se budu zabývat popisem a analýzou současného stavu plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo. Na začátku projektové části zhodnotím přednosti a nedostatky vzdělávání v této firmě. Pak navrhu doporučení a projekt zlepšení současného stavu vzdělávání včetně a rizik spojených s jeho realizací a zhodnocení ekonomické náročnosti

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladý“.

Henry Ford

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Hlavní účel a zaměření personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“ Rovněž vymezil následující hlavní zaměření personálního řízení, které se váže ke vzdělávání zaměstnanců:

- vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat a motivovat lidi potřebné pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností
- neustále rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku
- posilovat vzájemné vztahy a podporovat týmovou práci uvnitř podniku

[1, s. 43]

1.1 Hlavní aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů

- nábor a výběr,
- výcvik a rozvoj personálu,
- plánování lidských zdrojů,
- uzavírání smluv,
- zajišťování slušného zacházení,
- zajišťování rovných příležitostí,
- posuzování výkonu zaměstnanců,
- poradenství pro zaměstnance,
- zaměstnanecké výhody,
- odměňování a příjem zaměstnanců,
- zdraví a bezpečnost,
- pracovní kázeň jednotlivců,

- zacházení se stížnostmi,
- propouštění,
- řešení nadbytečnosti personálu,
- vyjednávání,
- povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

[7, s. 5]

1.2 Hlavní charakteristiky ŘLZ

- ✓ Je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu.
- ✓ Linioví manažeři zde sehrávají převládající roli.
- ✓ Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje životně důležitou roli komunikace.
- ✓ Je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé ŘLZ nebo měkké ŘLZ.
- ✓ Ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup.
- ✓ Existuje silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka.
- ✓ Odměny jsou diferencovány podle výkonu, schopností nebo kvalifikace.

[7, s. 12]

2 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Rozvoj a vzdělávání – systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností a zaměřené na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.

Rozvoj manažerů – zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.

Řízení kariéry – plánování a rozvoj kariéry talentovaných lidí.

[1, s. 44]

2.1 Cíle rozvoje pracovníků

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Těchto cílů lze dosáhnout zabezpečením toho, aby pokud možno každý člověk v organizaci měl takové znalosti a dovednosti a dosahoval takové úrovně schopností, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval, a aby se lidé rozvíjeli způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.

[1, s. 509]

2.2 Činnosti rozvoje pracovníků

a) *Učení se* – relativně permanentní změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.

b) *Vzdělávání* – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.

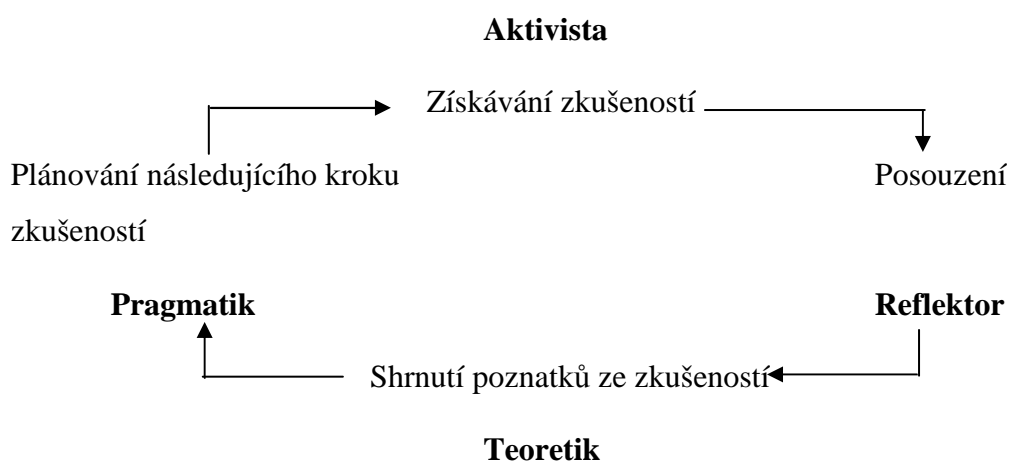
c) *Rozvoj* – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.

d) *Odborné vzdělávání (výcvik)* – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout

takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

[1, s. 509]

2.3 Cyklus učení



Obr. 1. Cyklus učení [7, s. 184]

Stupeň 1 – *Získávání zkušeností* – může být plánované nebo náhodné.

Stupeň 2 – *Posouzení zkušeností* – týká se aktivního přemýšlení o zkušenosti (zážitku) a jejím významu.

Stupeň 3 – *Shrnutí poznatků ze zkušeností* – generalizování na základě zkušenosti (zážitku) za účelem vytvoření různých pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, že se člověk ocitne v podobné situaci.

Stupeň 4 – *Plánování následujícího kroku* – testování pojetí nebo myšlenek v nových situacích. To poskytuje východisko pro novou konkrétní zkušenost a celý cyklus začíná znovu.

[1, s. 520]

Aktivista – na aktivisty působí nejvíce výukové techniky, které jim umožňují plně se zapojit do procesu učení. Mohou zahrnovat: hraní rolí, skupinovou diskusi, práci na projektu, případové studie, učení pomocí počítače a předkládaná cvičení. Zvláště na ně působí hraní role, protože jim poskytuje spoustu možností zapojení do vedoucí role.

Aktivisté budou pravděpodobně znuděni nedostatkem požadavků na jejich účast při použití technik jako jsou přednášky, videa nebo filmy.

Reflektor – tito lidé pravděpodobně ocení techniky učení, kdy jsou prezentovány informace, o kterých mohou přemýšlet. Proto na ně budou působit především přednášky, filmy, videa a doporučená literatura. Ocení také některé skupinové diskuse a případové studie, pokud se jich nemusí příliš aktivně účastnit a později mají spoustu času na úvahy. Populární jsou také kurzy na počítači, ve kterých mohou postupovat svou vlastní rychlostí a vracet se zpět k otázkám, které chtějí prostudovat detailněji.

Teoretik – teoretikové uvítají příležitost vyzkoušet nové teorie a srovnat je s jinými názory. Z tréninkových technik na ně nejvíce působí přednášky a doporučené texty. Teoretikové preferují přednášku v případě, kdy má akademický obsah a ideje prezentované na přednášce mohou srovnat s jinými názory a teoriemi. Doporučená literatura je vhodná, pokud obsahuje vytříbený seznam materiálů. Jestliže však není pro ně seznam dost rozsáhlý nebo teoretický, mají tendenci pátrat dále do jiných oblastí.

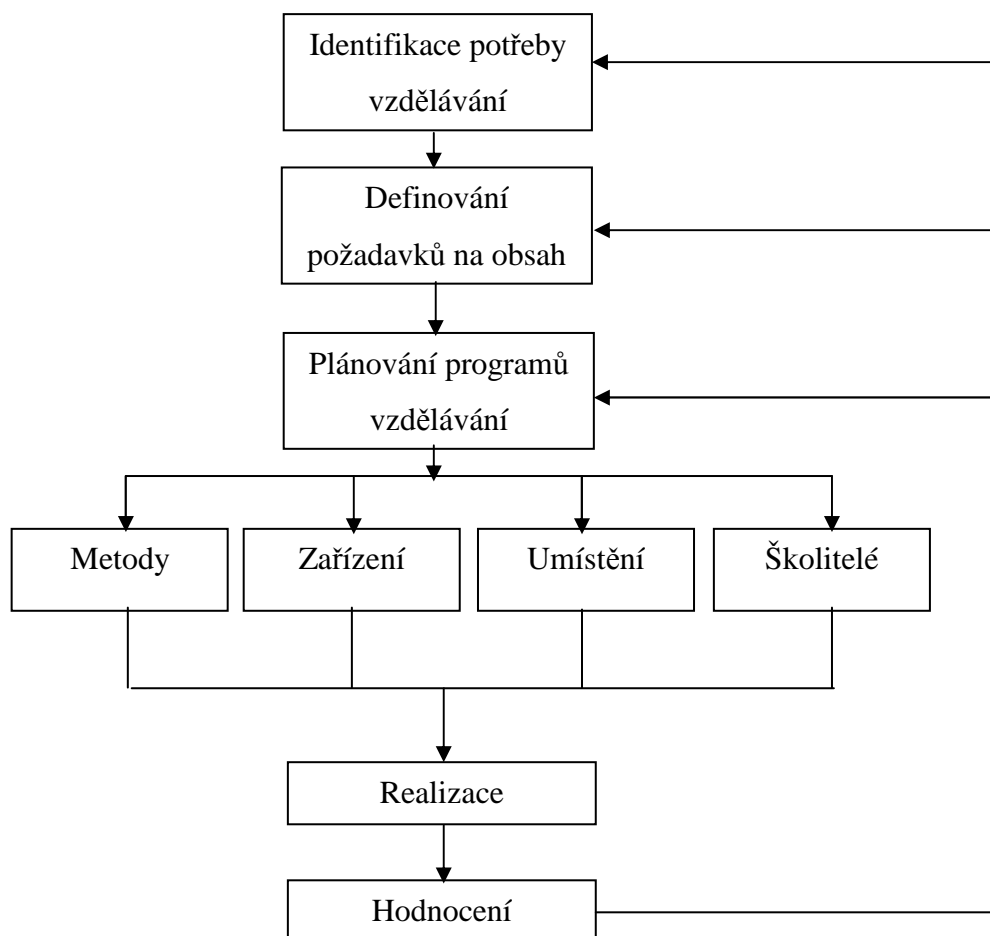
Pragmatik – pragmatikové chtějí vědět, jak budou věci probíhat ve skutečnosti, proto budou užívat techniky, které jsou blízké realitě. Budou na ně působit případové studie, hraní rolí a připravená cvičení, pokud si budou myslet, že jsou realistické a mohou je okamžitě použít v praxi.

[7, s. 197 - 198]

Často se uvádí, že lidé si při učení nové látky zapamatují průměrně pouze určité procento z celkového množství informací, a to: 10 % z toho, co čtou, 20 % z toho, co slyší, 30 % z toho, co vidí, 50 % z toho, co vidí a slyší, 70 % z toho, co sami říkají, 90 % z toho, co sami říkají a dělají.

[7, s. 196]

3 PROCES PLÁNOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ



Obr. 2. Proces plánovaného vzdělávání [1, s. 537]

3.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Analýza potřeb vzdělávání se soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co lidé **znají** a mohou dělat (výsledky podniku, existující znalosti a dovednosti, výkon jednotlivců) a tím, co by **měli znát** a být schopni dělat (normy podniku, požadované znalosti a dovednosti, normy výkonu). Vzdělávání se zabývá rozpoznáváním a uspokojováním rozvojových potřeb – víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.

[1, s. 538]

3.1.1 Potřeby vzdělávání analyzujeme pomocí těchto technik

- 1) *Individuální* – analýza pracovních míst, testy a zkoušky, dotazníky, rozhovory, pozorování, kritické události, deníková metoda, řízení prostřednictvím cílů, učení akcí, hodnocení výkonnosti, sebehodnocení, plánování kariéry, hodnotící střediska.
- 2) *Skupinové* – porady manažerských týmů, skupinové porady a diskuse, studijní skupiny, skupinové projekty, techniky kolektivní tvořivosti, simulace, modelování a analýza chování.
- 3) *Organizační* – analýza evidence a zpráv, analýzy budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnávání, diagnóza podniku, audit manažerského rozvoje, průzkum postojů, průzkum manažerského ovzduší, organizační rozvoj, programy restrukturalizace.

[11, s. 122]

3.1.2 Specifikace vzdělávání jako produkt analýzy pracovních míst

Aby mohl zaměstnanec úspěšně plnit úkoly, měl by mít tyto charakteristiky a vlastnosti:

- ❖ *Znalosti* – to, co jedinec potřebuje znát. Odborné, technické nebo komerční znalosti.
- ❖ *Dovednosti* – to, co jedinec potřebuje být schopen dělat. Manuální, intelektuální nebo momentální, perceptuální nebo sociální.
- ❖ *Postoje* – dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce.
- ❖ *Normy výkonu* – to, čeho musí být plně kompetentní jedince schopen dosáhnout.

[1, s. 541]

3.2 Plánování programů vzdělávání

3.2.1 Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na tyto otázky

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Kdo se ho má zúčastnit?
- Jak bude provedeno (dálkově)?
- Kdo bude realizovat školení, vzdělávání?
- Kdy a kde?
- Za jakou cenu?

Cíle

Cíle lze definovat v podobě „kritérií chování“, tj. norem nebo změn pracovního chování, kterých musí být dosaženo, aby bylo vzdělávání považováno za úspěšné. Je třeba definovat, co by měla školená osoba být schopna dělat, až se vrátí po absolvování kursu na pracoviště.

[1, s. 542]

Obsah

Obsah vzdělávacího programu by do značné míry měly determinovat analýza potřeby vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení projednaných a odsouhlasených cílů vzdělávání.

[1, s. 543]

Délka

Délka vzdělávacího programu závisí na jeho obsahu. Ale je také potřeba pečlivě zvážit to, jak lze vzdělávání urychlit pomocí takových metod, jako je například vzdělávání pomocí počítačů.

[1, s. 543]

3.2.2 Kde by se mělo vzdělávání uskutečňovat?

- *V podniku, při výkonu práce (na pracovišti)* – může spočívat ve vyučování nebo koučování manažery, vedoucími týmů nebo školiteli. Může také spočívat v individuálním nebo skupinovém pověření úkolem či přidělení projektu. Tento způsob vzdělávání rozvíjí a uplatňuje specifické manažerské, vůdcovské, technické, prodejní, manuální a administrativní dovednosti, které organizace potřebuje. Poskytuje výhodu reality a bezprostřednosti. Jedinci pracují, učí se a rozvíjejí svoji odbornost současně. Nevýhodou je to, že efektivnost vzdělávání silně závisí na kvalitě vedení a koučování poskytovaného při práci.
- *V podniku, mimo výkon práce (mimo pracoviště)* – může se odehrávat ve zvláštních kursech nebo ve vzdělávacích zařízeních, které jsou speciálně zařízeny pro vzdělávání a vybaveny i příslušným personálem. Je to nejlepší způsob, jak získat pokročilejší manuální či administrativní dovednosti, dovednosti v oblasti služeb zákazníkům či prodeje a naučit se spoustě věcí o podnikových procedurách a produktech podniku. Pomáhá to zvyšovat identifikaci školeného s podnikem a to zejména rychle a často i hospodárně. Nevýhodou je přechod školených pracovníků ze vzdělávacího kursu na pracovní místo, aby tam aplikovali své znalosti a dovednosti v praxi. Ve vzdělávacím kursu jsou totiž chráněni před realitou drsného a uspěchaného prostředí většiny dílen.
- *Externí vzdělávání (mimo podnik)* – je užitečné pro rozvoj znalostí a dovedností manažerů a vedoucích týmů a také pro rozvoj technických a sociálních znalostí a dovedností, zejména v případech, týkají-li se kursy standardní teorie a praxe. Výhodou je dodatečné rozšiřování obzoru účastníků. Nevýhodou je přenášení naučených znalostí a dovedností do praxe, neboť získané znalosti a dovednosti se rychle ztratí, pokud je nezačnou absolventi školení používat okamžitě.

3.3 Metody vzdělávání

3.3.1 Metody vzdělávání na pracovišti (metody „on the job“)

- 1) Instruktáž při výkonu práce – nejčastěji používanou metodou. Nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka, při němž zkušený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- 2) Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, periodická kontrola výkonu pracovníka ze strany nadřízeného.
- 3) Mentoring – obdoba coachingu, iniciativa a odpovědnost v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi sám si vybírá svůj osobní vzor.
- 4) Counselling (konzultace) – vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- 5) Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům.
- 6) Pověření úkolem – rozvinutím metody asistování, vzdělávaný pracovník je svým vzdělavatelem pověřen splnit určitý úkol. Má vytvořeny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována.
- 7) Rotace práce – vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace.
- 8) Pracovní porady – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace.
- 9) Stáže – dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti (uvnitř firmy nebo mimo ni, také jako forma přípravy na zaměstnání).

3.3.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“)

- 1) Přednáška – obvykle je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- 2) Přednáška spojená s diskusí – seminář – zprostředkovává spíše znalosti, klade důraz na aktivní účast posluchačů.
- 3) Demonstrování (praktické, názorné vyučování) – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, тренаžérů apod.
- 4) Případové studie – používají se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vyličení nějakého organizačního problému. Účastníci vzdělávání je studují a snaží se navrhnout řešení problému.
- 5) Workshop – varianta případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- 6) Brainstorming – další varianta případových studií. Každý z účastníků je vyzván, aby navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhu je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních, hledá se optimální návrh.
- 7) Simulace – metoda zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci dostanou podrobný scénář a během určité doby by měli učinit řadu rozhodnutí. Obvykle jde o řešení běžné životní situace vyskytující se v práci.
- 8) Hraní rolí (manažerské hry) – metoda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníků. Vyžaduje se od nich značná aktivita, samostatnost a hravost. Účastníci na sebe berou určitou podobu rolí a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
- 9) Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly jsou náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet různou úroveň stresu.
- 10) „Outdoor training“ (učení hrou) – jde skutečně o hry či akce spojené se sportovními výkony. Hrají je manažeři a učí se přitom manažerským dovednostem, např. hledání optimálního řešení, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat apod.

11) Vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Poskytují velké množství informací.

[8, s. 332 – 334]

3.4 Realizace vzdělávacích programů

- *Plánování* - rozpočet, rámcový plán, osnova programu.
- *Organizování* – lektoři, propagace, účastníci, zabezpečení výuky, ubytování a stravování, doprava, služby.
- *Realizace* – hlášení, zprávy, učební materiály, absolventi.

[11, s. 151]

3.5 Hodnocení vzdělávání

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je třeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kursů je třeba získat a analyzovat. V první řadě se nabízí **porovnání** výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu. Tento způsob ovšem není dostatečně objektivní. Další způsob je **monitorování** vzdělávacího procesu a programu nebo **hodnocení** ze strany vzdělávaných účastníků.

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.

[1, s. 556]

3.5.1 Kirkpatrick vyvinul model hodnocení, kde mají být zodpovězeny čtyři klíčové otázky

[4, s. 183 – 195]

I. Reakce – líbilo se jim to?

Tato metoda je používána nejčastěji, protože se snadno provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Školitelé obvykle nechají školené vyplnit dotazník na konci programu a žádají o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, s prostředím, kde se kurs organizoval, s metodami atd. Aby měli formuláře kvalitní, je třeba věnovat jim zvláštní pozornost. Přínosem je, že získané odpovědi po dokončení programu dávají školitelům okamžitou zpětnou vazbu a umožňují jim provádět rychlé úpravy dalšího připravovaného kursu.

II. Učení – naučili se to?

Nejllepším způsobem, jak měřit učení, je provést na začátku a po skončení programu test. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je možné pokládat za důsledek kursu nebo programu. Jednotlivé testy by měli odrážet učební cíle, které byly specifikovány v měřitelných jednotkách, testy by měly být dány zkušební skupině, která se soustředí na vyhledání chyb, nelogičností atd., test by měla absolvovat skupina nových zaměstnanců a skupina velmi zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, výsledky by měly demonstrovat významné rozdíly mezi těmito dvěma skupinami. Teprve po absolvování těchto kroků by mělo být zahájeno používání testu. Zkouška na konci kursu zvyšuje motivaci školeného látku zvládnout.

III. Chování – použili to na pracovišti?

Školenému zaměstnanci se může kurs líbit, může úspěšně složit test, a přesto na pracovišti podá špatný výkon. Pozorovatelé, kterými jsou odborníci na danou problematiku, mohou hodnotit pracovní výkon před a po školení. Příklad takového hodnocení je uveden dále.

Prosím, ohodnoťte zástupce pro služby zákazníků, který je vaším podřízeným, a který absolvoval kurs „Kvalita ve službách zákazníkům“, v následujících kritériích.

Stupnice pro hodnocení výkonu je následující:

5 – mimořádné, 4 – velmi dobré, 3 – uspokojivé, 2 – minimální standard, 1 – potřebuje výrazné zlepšení.

Kontrolní formulář pro výsledky sledování

Před kursem		Po kursu
-----	Zdraví zákazníky přátelským způsobem	-----
-----	Zákazníky rychle obsluhuje	-----
-----	Identifikuje překážky bránící v prodeji	-----
-----	Jiné	-----

Obr. 3. Formulář „chování“ pro hodnocení nadřízeným [4, s. 189]

IV. Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?

Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech, jako je obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků atd.

3.5.2 Úrovně vyhodnocování

- reakce školených osob na zážitky ze vzdělávání
- hodnocení poznatků – zjišťování, co se školené osoby v důsledku vzdělávání naučily
- hodnocení pracovního chování – zjišťování míry, v jaké absolventi vzdělávání uplatňují své poznatky při výkonu práce

- *hodnocení na úrovni organizační jednotky* – zjistit dopad změn v pracovním chování absolventů vzdělávání na fungování té části organizace, v níž tito lidé pracují
- *hodnocení konečné hodnoty* – zjišťování toho, jaký má organizace jako celek prospěch ze vzdělávání z hlediska větší ziskovosti, zachování organizace nebo jejího růstu.

[1, s. 556]

3.5.3 Typy hodnocení lze vymežit na základě:

1. toho, kdy hodnotící akce probíhají
 - úvodní nebo formativní hodnocení
 - průběžné hodnocení
 - závěrečné nebo souhrnné hodnocení
2. osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení
 - interní hodnocení
 - externí hodnocení
 - komplexní hodnocení

[15, s. 106]

4 SAMOSTATNÉ A SAMOSTATNĚ ŘÍZENÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Samostatné nebo samostatně řízené vzdělávání spočívá ve vedení jedinců k tomu, aby převzali odpovědnost za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu a na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých aspirací týkajících se kariéry. Samostatně řízené vzdělávání je založené na zásadě, že lidé se naučí a zapamatují si více, jestliže sami přijdou na to, jak se věci mají. Ale i tak mohou potřebovat, aby jim někdo ukázal směr, na co se mají podívat, a pomoci jim v hledání a nalézání poučení. Konkrétně může organizace podpořit samostatné vzdělávání tím, že zabezpečí, aby vzdělávající se osoby:

- si určily, co potřebují znát, aby mohly efektivně vykonávat svou práci; mohou přitom využít jakékoliv pomoci či vedení,
- dostaly pokyny k tomu, kde mohou obdržet materiály či informace, které jim při sebevzdělávání pomohou,
- si jako součást dohody o vzdělávání zpracovaly plán a program vzdělávání,
- si připravily plán osobního rozvoje specifikující to, co se potřebují naučit, jak by se měly rozvíjet a jaké kroky by měly podniknout, aby splnily cíle vzdělávání a rozvoje.

[1, s. 527 – 528]

Úspěchu v manažerském rozvoji nemůže být dosaženo bez silných prvků samostatného osobního rozvoje. Kurzy a podobné programy nemohou být úspěšné do té doby, dokud nebudou manažeři dostatečně motivováni a orientováni směrem k sebevzdělávání. Pro velmi zaměstnané manažery a pro ty, kteří nemohou z mnoha různých důvodů navštěvovat běžné kurzy, je sebevzdělávání jedinou cestou, jak si zvýšit kvalifikaci.

[11, s. 201]

4.1 Techniky sebevzdělávání

Osobní deník, opakování, vnímání událostí, naslouchání svému nitru (intuice), odvaha pokusit se o uskutečnění něčeho nového, experimentování s novými vlastnostmi, upevňování vlastní vůle, zachování přístupnosti, práce se svým lepším a horším já, čtení, zpracování poznámek, vedení přehledného katalogu, učení se technikám, jak si zapamatovat věci, zdokonalování svých schopností myslet logicky, účast v kurzech včetně korespondenčních, ucelené a programové vzdělávání, speciální programy, vstup do sdružení a profesních komor, psaní do časopisů, výchova a učení jiných, udržování fyzické kondice, relaxace a meditace, práce na sobě, na postavě a vzhledu, práce s lidmi, kteří se něčím liší, práce na svém temperamentu (povaze, charakteru), zdokonalování svého manažerského stylu, zdokonalování dvoustranné mluvené komunikace, skupinové zájmy.

[11, s. 229]

5 EFEKTIVNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Může

- minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností,
- zlepšit individuální, týmový a podnikový výkon z hlediska množství a kvality produkce, rychlosti práce a celkové produktivity,
- zlepšit provozní flexibilitu rozšířením okruhu dovedností pracovníků,
- přilákat vysoce kvalitní pracovníky tím, že jim nabízíme příležitost ke vzdělávání a rozvoji, zvyšuje úroveň jejich schopností a dovedností a umožňuje jim tak dosáhnout většího uspokojení z práce, získat vyšší odměnu a postupovat v organizaci po žebříčku funkcí,
- zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace,
- usnadnit řízení změny tím, že jednak vytváří pochopení pro změnu a porozumění jejím příčinám a jednak poskytuje lidem znalosti a dovednosti, které budou potřebovat k přizpůsobení se nové situaci,
- napomoci při vytváření pozitivní kultury v organizaci,
- poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb.

[2, s. 492]

5.1 Podmínky pro efektivní vzdělávání

V zájmu efektivnosti vzdělávání musí být splněno těchto deset podmínek:

1. Jedinci musí být motivováni se vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí je třeba zlepšit.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu. Musí mít jasně definované cíle a normy, které budou pro ně přijatelné a bude je možné použít k posouzení dosaženého pokroku.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení. Musí být správně orientovány a potřebují odezvu na to, jak si vedou.

4. Vzdělávající se osoby musí mít **pocit uspokojení** ze svého vzdělávání. Jestliže učení uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb, jsou schopny se učit i za nejobtížnějších podmínek.
5. Učení je aktivní, nikoliv pasivní proces. Učící se osoby musí být **aktivně zapojovány** do práce se vzdělavatelem a se spoluúčastníky vzdělávání, i do vytváření vzdělávacího programu.
6. Je třeba používat **vhodné metody**. Vzdělavatelé mají široký výběr nástrojů vzdělávání i vzdělávacích materiálů.
7. Metody učení a vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité. **Širší škála metod** učení pomáhá udržovat zájem učících se osob.
8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout **přiměřený čas**. Učení vyžaduje čas na přizpůsobení se, rozmyšlení a prověření si nových myšlenek a postupů.
9. U učících se osob musí docházet k upevnování **vědomí správného chování**. Tyto osoby obvykle potřebují rychle vědět, že pracují dobře.
10. Je nezbytné uznat to, že existují **různé úrovně učení** se a že vyžadují různé metody a zabezpečují různou dobu.

[1, s. 522 – 523]

5.2 Jak snížit náklady na vzdělávací program

- usilujte o realizaci výcvikových programů ve firmě nebo o výcvik na pracovišti, abyste snížili závislost na vnějších konzultantech,
- kdykoliv je to možné, využívejte zaměstnanců a instruktorů vlastní firmy,
- v případech, kde jeden instruktor bude stačit, využívejte jen jednoho,
- zvažte možnost výcviku pomocí technických prostředků,
- archivujte všechny důležité materiály,
- opakovaně používejte stejných materiálů, adaptujte komerčně dostupné materiály,
- snižte cestovní náklady a náklady na ubytování a stravu organizováním krátkých kursů ve firmě, snižte náklady spojené s nepřítomností zaměstnanců na pracovišti na minimum,
- využívejte zařízení místní vysoké nebo střední školy.

[4, s. 173 – 174]

6 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Po prostudování dostupné literatury jsem se v teoretické části mé diplomové práce pokusila popsat proces plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců. Nejprve jsem se zmínila o hlavních aktivitách personálního managementu k získání uceleného přehledu a o tom, jak se proces vzdělávání zaměstnanců začleňuje mezi ostatní personální činnosti.

Celý proces vzdělávání začíná identifikací potřeb. Důležité je stanovit cíle vzdělávání, které vychází z jednotlivých potřeb vzdělávání a které pomáhají především při plánování a hodnocení školení. Další fází v procesu vzdělávání je plánování programů vzdělávání. Do této části patří výběr školitelů a pečlivá volba metod vzdělávání. Předposlední fází je realizace vzdělávacích programů a poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Další možností rozvoje pracovníků je samostatné vzdělávání, což je neméně důležitá složka vzdělávání. Důkladným propracováním a následnou realizací jednotlivých fází přispějeme k efektivnosti celého systému.

Myslím si, že k čerpání poznatků k této problematice jsem našla v dostupné literatuře uspokojivou spoustu informací, neboť této oblasti se literatura věnuje v dostatečném rozsahu.

Je nutné, aby každá firma věnovala maximální pozornost těmto otázkám, neboť kvalifikovaní a v tomto směru i správně se rozvíjející zaměstnanci jsou pro firmu velmi důležití.

Z teoretické části budu vycházet při analyzování současného stavu vzdělávání pracovníků ve firmě Energo. Z tohoto důvodu formuluji základní hypotézy, které se budu snažit potvrdit či vyvrátit:

- 1) Předpokládám, že firma Energo využívá metodu „on the job“ rotace práce.
- 2) Předpokládám, že firma Energo používá metodu interního vzdělávání přímo při výkonu práce na pracovišti.
- 3) Předpokládám, že zaměstnanci firmy mají za povinnost vykonat v určitém období periodicky se opakující zkoušky a školení.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 ÚVOD K ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části této diplomové práce bude analýza plánování a řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo.

Tato společnost se v současnosti řadí mezi špičkové dodavatele poskytující komplexní služby v oblasti systémů kontroly a řízení, elektro, průmyslových informačních systémů a navrhovaných inženýrských řešení. Kvalita poskytovaných služeb, znalosti a silná pozice na českém trhu umožňuje spolupracovat na zakázkách v rámci Evropské unie a dalších mimoevropských státech.

V první části analýzy je popsán profil společnosti a organizační struktura společnosti se začleněním personálního oddělení, které je pro tuto práci důležité. Ve druhé části je analyzována činnost v oblasti vzdělávání zaměstnanců a práce s tímto spojené.

Pro analýzu jednotlivých částí diplomové práce byly využity informace získané z odborných časopisů, denního tisku, internetu a údaje o organizaci zjištěné při konzultacích přímo ve firmě na personálním oddělení.

7.1 Profil společnosti Energo

Společnost Energo byla založena v roce 1993 jako organizace zajišťující údržbu systémů kontroly a řízení, automatik, technologických informačních systémů a později i systémů elektro. Byl proveden převod pracovníků z odborných útvarů ČEZ, a to zejména z organizační jednotky JE Dukovany do nové firmy. Společnost Energo sídlí v Třebíči a v současné době má 1060 zaměstnanců (k 31. 3. 2006).

Od roku 1999 je firma ČEZ, a. s. stoprocentním vlastníkem a zároveň jediným akcionářem podniku Energo.

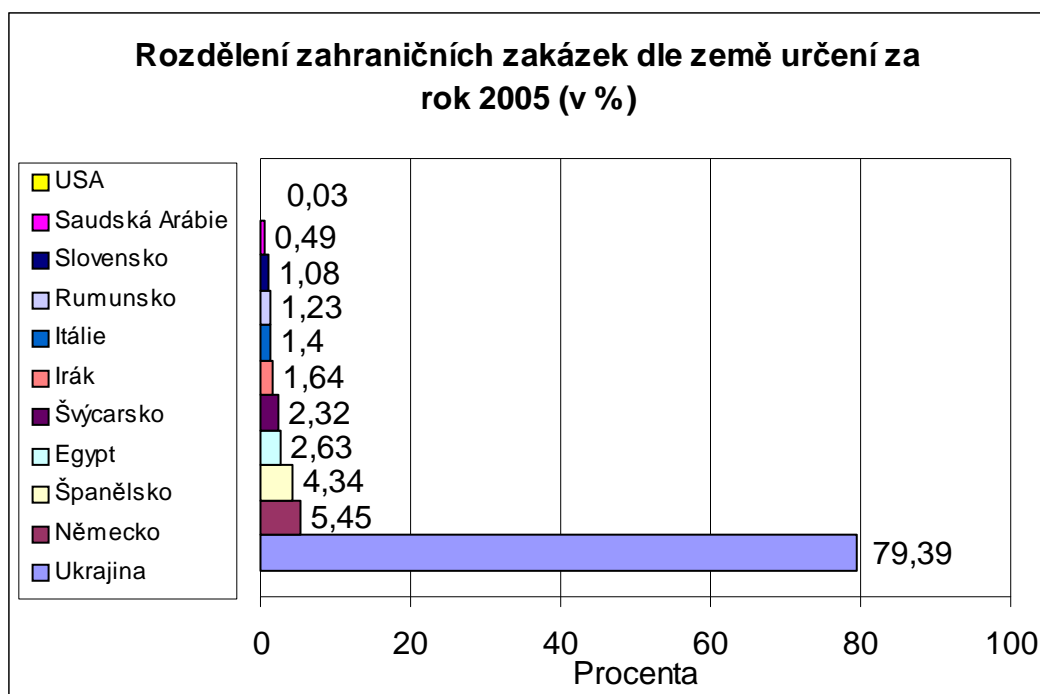
7.1.1 Hlavní oblasti poskytovaných služeb

- průmyslový servis
- investiční dodávky
- systémová integrace a inženýrská řešení

Mezi tržní segmenty, ve kterých společnost působí patří:

- klasická a jaderná energetika
- teplárenství
- vodárenství
- telekomunikace
- papírenský průmysl
- důlní a těžbařský průmysl
- chemický průmysl

Na následujícím grafu je zřejmé, že firma exportuje především na Ukrajinu. Jsou to především tzv. Boroměry (montovaný přístroj z různých součástí, který měří obsah kyseliny borité v regulační kapalině sloužící k regulaci rychlosti při štěpení atomu uranu), spolu s produktem firma dodává doprovodné služby jako jsou kabeláž a odborné konzultace. Avšak je nutné říci, že firma se nezaměřuje hlavně na vývoz, neboť vyváží pouze asi 5 % ze své celkové produkce.

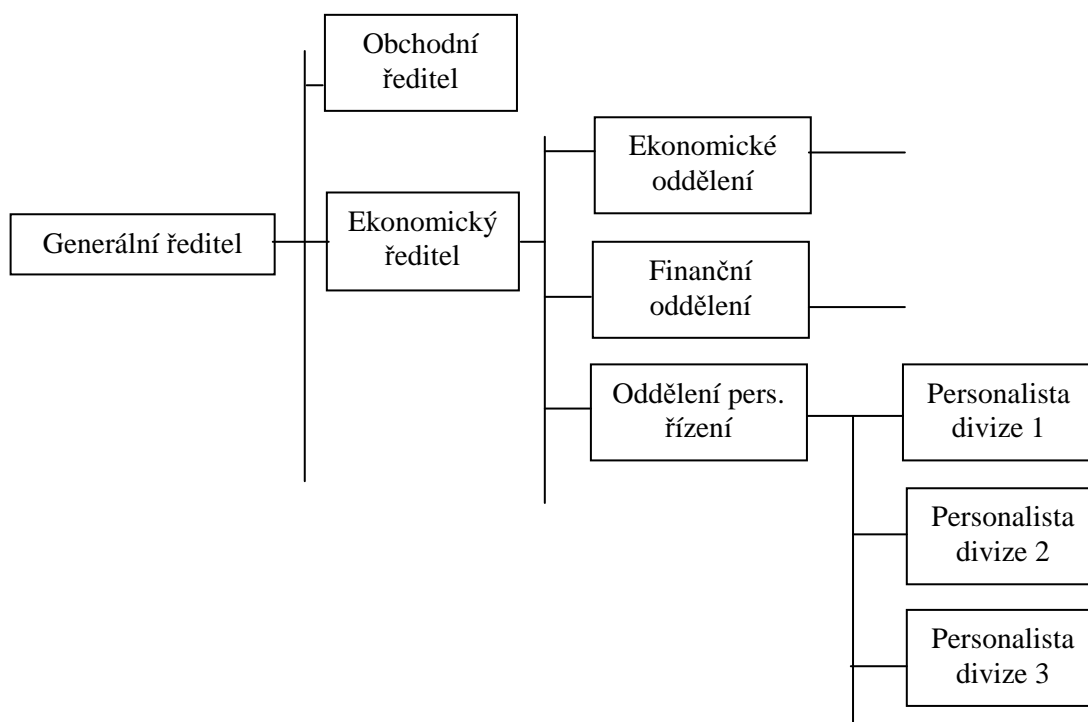


Graf 1. Rozdělení zahraničních zakázek dle země určení za rok 2005 (v %)

[Interní materiály]

7.1.2 Organizační struktura firmy

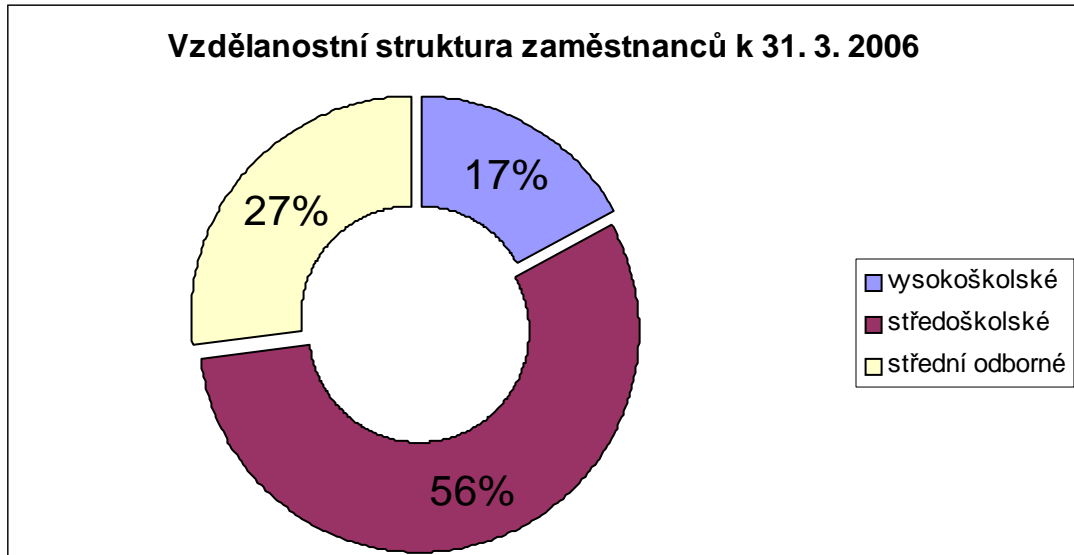
Zde uvádím část organizačního členění firmy. Diplomovou práci zpracovávám na personálním oddělení, které je přímo odpovědné ekonomickému řediteli. Pod toto oddělení metodicky patří personalisté ze všech ostatních divizí (z důvodu zajištění stejné personální agendy ve všech pobočkách firmy, které jsou rozmístěny po celé ČR), ale zodpovědností náleží pod ředitele divize. Celá organizační struktura je uvedena v příloze P I.



Obr. 4. Umístění personálního oddělení v organizační struktuře firmy [Interní materiály]

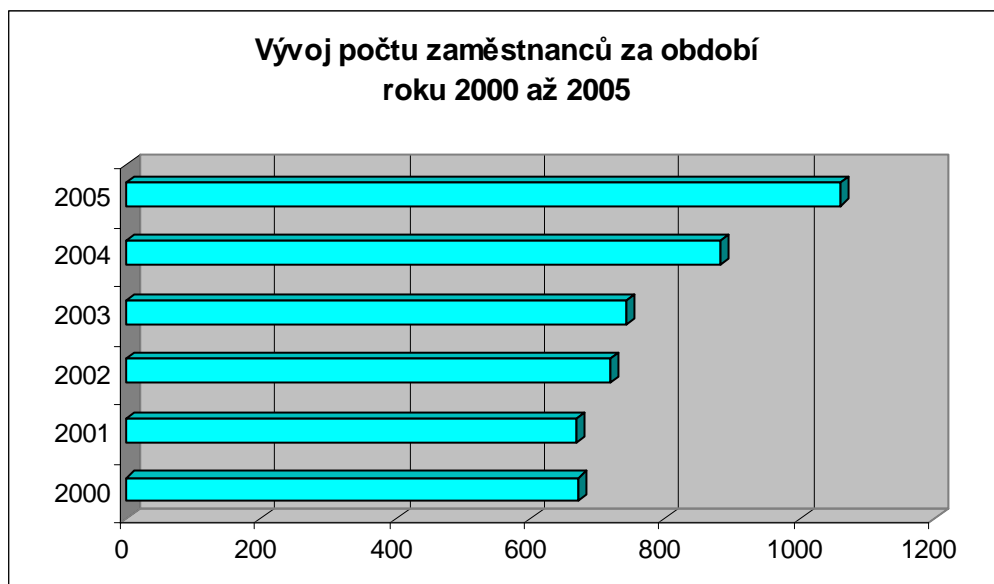
7.1.3 Některé ekonomické údaje

Velkou skupinu zaměstnanců tvoří dělníci a techničtí pracovníci, a z tohoto důvodu je nejvíce zastoupeno středoškolské vzdělání.



Graf 2. *Vzdělanostní struktura zaměstnanců [Interní materiály]*

Zvyšování počtu zaměstnanců bylo způsobeno především využitím příležitostí na trhu. V následujícím grafu je znázorněno, že firma během posledních pěti let téměř zdvojnásobila počet svých zaměstnanců.



Graf 3. *Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za období roku 2000 až 2005 [Interní materiály]*

Dále zde můžeme vidět strukturu pracovních pozic. Nejvíce je zastoupena skupina technických pracovníků a dělnických funkcí.

Tab. 1. Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení [Interní materiály]

Technické funkce		
Vedoucí pracovníci	Ředitelé	13
	Vedoucí manažer projektu	15
	Vedoucí pracovní skupiny	52
	Ostatní vedoucí pracovníci	65
Projektant		32
Programátor		21
Specialista	Různé obory	53
Technický pracovník	Různé pracovní pozice	307
	Revizní technik	4
	Referent (jakosti, BOZP)	49
Dělnické funkce		
Mechanik	Různé pozice	240
Elektrikář		150
Zámečnick, nástrojař		51
Svářeč		8
Celkem		1060

Další ekonomické a personální údaje firmy jsou uvedeny v příloze P II.

8 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ ENERGO

8.1 Personální útvar

Pro firmu jsou důležití spokojení zákazníci, ale k dosažení tohoto cíle jsou nutní spokojení zaměstnanci. Firma si je vědoma toho, že kvalifikované zaměstnance si musí umět dokázat udržet a také jim umožňovat profesní rozvoj. Člověk má svoji hodnotu, vzděláváním se jeho cena zvyšuje a je o něho zájem na trhu práce, a proto se je firma musí snažit nejen vzdělávat ale i udržet, aby vložené hodnoty do lidského kapitálu byli přeneseny do produktů firmy.

Proto součástí její personální politiky jsou:

- ☀ Vztah se zaměstnanci je založen na vzájemné důvěře a otevřenosti.
- ☀ Jednotlivým pracovníkům je umožňována vlastní iniciativa.
- ☀ Motivuje pracovníky pomocí mezd, ale i nadstandardů, které jsou zakotveny v kolektivní smlouvě a směrnicích, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, stravenky a pomoc v sociální tísni.
- ☀ Podporuje rozvoj pracovníků a to jak samostatný, tak prostřednictvím firmy.

8.2 Plánování a řízení odborné přípravy

Firemní politika vzdělávání a rozvoje pracovníků zahrnuje:

- ▶ Firma považuje vzdělávání za neodlučitelnou součást podnikové strategie, jde o cíleně zaměřené vzdělávání, které firma stanovuje ve strategii na dobu 5 let.
- ▶ Všechna školení jsou prováděna nejmodernějšími metodami, vyhodnocuje se jejich úspěšnost a eviduje se úspěch všech vzdělávacích opatření.
- ▶ Podporuje vlastní iniciativu pracovníků vzdělávat se a rozvíjet.
- ▶ Vzdělávacími programy je zvyšována odbornost pracovníků, jsou motivováni k lepším výsledkům, je posilován jejich vztah k podniku.

Firma plánuje vzdělávání v rámci svého pětiletého plánu. Do detailů je vzdělávání naplánováno na každý rok. Při tomto ročním plánu jsou ponechány rezervy pro neočekávané situace. V ročním plánu vzdělávání se *vystupuje z:*

- pětileté strategie
- podnikatelského záměru
- ze zákonů, norem a vyhlášek
- hodnocení minulých akcí
- požadavků vedoucího zaměstnance
- operativního požadavku kteréhokoliv zaměstnance

Mezi hlavní priority ve vzdělávání firma řadí zvyšování kvalifikace, jazykové vzdělávání a rozšiřování znalostí počítačových programů.

Vzdělávání v podniku vychází ze dvou skutečností a to z:

- 1) **plánovaná školení** – jsou to periodicky se opakující školení (elektrikáři, svářeči, různá oprávnění atd.). Toto plánování nelze ovlivnit, nebo na ně nejít, protože by zaměstnanci ztratili kvalifikaci a oprávnění, které bývá na dobu určitou. Firma musí také plánovat vzdělávání v návaznosti na ISO Normu 9001.
- 2) **identifikace potřeby** – vzniká v souvislosti s rozvíjením nových produktů, na které bude nutné nové školení zaměstnanců. Důležité je stanovit cíle vzdělávání, které vychází z konkrétní vykonávané práce. Podnět pro určení potřeby a požadavky na obsah dávají vedoucí pracovníci. Pokud podnět pro vzdělávání dává přímo zaměstnanec je nutné, aby tento požadavek prošel procesem ověření a schválení.

8.2.1 Průběh procesu vzdělávání ve firmě z pohledu personálního pracovníka

Plánované vzdělávání je zakotveno v databázi v modulu vzdělávání počítačového programu, který firma používá. Jsou v něm evidovány vzdělávací akce a jejich účastníci. Na začátku každého měsíce je personalista společnosti tímto programem upozorněn na potřebu všech odborných a jiných školení, která mají daný měsíc proběhnout. Na základě plánu nebo identifikace potřeby tedy personalista osloví firmu s poptávkou, která organizuje potřebné školení pomocí počítačového programu pro nákup služeb.

Dodavatelská firma zpracuje nabídku. Podle čeho firma vybírá organizátora školení? Podle jeho nabídky, dostupnosti zařízení, účelnosti, kvality, poskytnutí slevy při účasti více zaměstnanců, ceny, referencí a také předchozích zkušeností. A pokud je návrh vyhovující, personalista ho objedná a školení zajistí. Poté je školení realizováno a vyhodnoceno. Počítačový program hlídá odevzdání příslušných dokladů o absolvování školení, zda jsou splněna naplánovaná školení. Tím je celý proces vzdělávání ukončen a pokud je školení platné na dobu určitou, tak je personalista na konci dané periody opět upozorněn na končící platnost školení. A celý proces se znovu opakuje. Dokumentace procesu je archivována 5 let po ukončení pracovního poměru v papírové podobě.

Plánování vzdělávání pracovníků v podniku

Plán by měl odpovídat na tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být v podniku zabezpečeno? Obsah.
- Komu? Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, kategorie.
- Jakým způsobem? Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, režim vzdělávání.
- Kým? Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce.
- Kdy? Termín, časový plán.
- Kde? Místo konání např. vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení, vzdělávací zařízení jiné organizace.
- Za jakou cenu, s jakými náklady? Rozpočtová stránka plánu.
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit.

Tab. 2. Druhy vzdělávacích programů [interní materiály]

Typ programu	Cíl	Určeno pro	Forma
1. <i>Zákonné a povinné (školení a přezkušování)</i>	Udržování potřebné kvalifikace a oprávnění pro společnost	Zaměstnance certifikovaných profesí nebo činností	Školení a přezkušování podle platných právních předpisů
2. <i>Trénink</i>	Zajištění dodržování stanovených pracovních postupů	Všechny zaměstnance vytipované profesní skupiny	Interní program zajišťovaný trenéry
3. <i>Odborné vzdělávání (programy šité na míru)</i>	Získání nových poznatků, vědomostí a dovedností k prohlubování kvalifikace	Vytipované profesní skupiny	Z nabídek externích vzdělávacích firem nebo interními školiteli

8.3 Adaptace zaměstnance

Cílem je přizpůsobení nového zaměstnance pracovnímu a sociálnímu prostředí ve společnosti, podmínkám činnosti, seznámení, přijetí a ztotožnění se s firemní a organizační kulturou, firemní strategií, cíli, politikou, získání perspektivy stabilizace a dalšího růstu, osobnostního, odborného, jazykového a zkušenostního, dosažení kvalifikačních požadavků pro výkon práce na pracovním místě, na něž se nový zaměstnanec připravuje.

Aktivní řízenou pracovní a sociální adaptací prochází každý nový zaměstnanec a každý zaměstnanec, který přechází na jinou pracovní funkci.

8.4 Výcvik a rozvoj

Cílem výcviku a rozvoje je rozvíjet znalosti, dovednosti a postoje zaměstnance. Výcvik je proces, kterým zaměstnanci získávají znalosti a dovednosti, které potřebují k efektivnímu zvládnutí současných pracovních činností. Rozvoj je proces, jehož pomocí se lidé připravují na zvládnutí budoucích potřeb.

Výcvik a rozvoj jsou ovlivňovány všemi úrovněmi řízení - strategickým, taktickým i operativním.

Postup při výcviku a rozvoji

1. Na počátku každého kalendářního roku provede vedoucí zaměstnanec se svými podřízenými pracovní hodnocení, jehož součástí je dohodnutí potřebných vzdělávacích akcí a vypracování „Plánu přípravy“. Plán přípravy obsahuje všechny konkrétní potřeby výcviku a rozvoje na aktuální kalendářní rok včetně nejzazšího termínu absolvování. Vedoucí pracovník zpracovává plán přípravy v IS Noris/modul personalistika. Vytiskne jej ve dvou vyhotoveních, zajistí podpis zaměstnance, jedno vyhotovení předá zaměstnanci, jedno vyhotovení předá personalistovi org. jednotky, který plán založí do osobní složky zaměstnance.
2. Vedoucí pracovník v průběhu roku operativně vyhodnocuje potřeby svěřeného útvaru a přizpůsobuje potřeby vzdělávání zjištěným informacím o získaných zakázkách a pracích, popř. koriguje plán přípravy.
3. Personalista prostřednictvím IS Noris/modul personalistika hlídá plánované termíny přípravy, kterou zajišťuje ve spolupráci s externími organizacemi, interními školiteli, vedoucími pracovníky. Personalista dohodne vhodnou formu přípravy se zaměstnancem a jeho nadřízeným, vhodný termín a místo, u externích školicích akcí požádá prostřednictvím IS Noris/modul logistika o vystavení objednávky (vystavuje-li žádanku o materiál/službu přímý nadřízený nebo zaměstnanec, pošle ji vždy na ověření personalistovi).
4. Personalista informuje zaměstnance o podmínkách akce.
5. Zaměstnanec je povinen takto naplánované vzdělávání absolvovat a aktivně se ho účastnit.
6. Po ukončení vzdělávání předá zaměstnanec svému personalistovi doklad o absolvování. Pokud organizace, která provedla výcvik, doklad nevydala, předá zaměstnanec personalistovi čestné prohlášení, že výcvik absolvoval. Absolvoval-li výcvik větší počet zaměstnanců, lze jejich účast prokázat zápisem do prezenční listiny. Jednotlivým zaměstnancům pak není nutné vystavovat jiný doklad o absolvování. V případě, že zaměstnanec prošel přezkoušením, vystaví mu organizace provádějící zkoušku, doklad o zkoušce. Personalista zaeviduje

předaný doklad v IS Noris/modul personalistika a založí ho do osobní složky zaměstnance.

7. Fakturu za provedené služby v oblasti vzdělávání a souvisejících služeb (ubytování, strava, apod.) akceptuje vždy personalista org. jednotky. Pokud se akce zúčastnil více než jeden zaměstnanec, předává personalista kopii prezenční listiny (pokud není, pak předá seznam zaměstnanců) na všeobecnou účtárnu.
8. Účinnost vzdělávání hodnotí přímý nadřízený zaměstnanec vždy v pracovním hodnocení, které provádí na začátku následujícího kalendářního roku. Hodnotí se míra identifikace s potřebou vzdělávání, ochota a aktivita při vzdělávání, míra vnímavosti a schopnosti využít získaných informací v praxi, úsporu nákladů v práci, které byly ovlivněny absolvováním vzdělávací akce, ochota a aktivní přístup při plánování dalšího vzdělávání.
9. Tento proces se cyklicky opakuje a proto, jakmile je dostupná strategie společnosti na následující období a definovány cíle vyšších organizačních útvarů, přistoupí vedoucí pracovník k plánování cílů pro vlastní útvar a vzdělávání svých podřízených.

8.5 Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců

Kvalifikací se rozumí předpoklad zaměstnanec vykonávat určitou činnost. Kvalifikaci lze získat studiem, účastí na odborných školeních a kurzech.

Společnost je oprávněna uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace a zaměstnanci jsou povinni neustále si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě (prohlubováním se rozumí i její udržování a obnovování). Tuto přípravu hradí společnost do výše =100.000,-- Kč zcela. Přesáhne-li částka =100.000,-- Kč (sčítají se veškeré vynaložené náklady společnosti, tj. např. cena kurzu, studijní pomůcky, cestovné, ubytování, náhrada mzdy za studijní volno, apod.), uzavírá zaměstnavatel se zaměstnancem dohodu o prohloubení kvalifikace.

Společnost se může se zaměstnancem dohodnout na zvýšení kvalifikace a uzavřít dohodu o zvýšení kvalifikace. Získání kvalifikace, příp. její rozšíření musí být v souladu s potřebou společnosti. Společnost se zavazuje poskytnout pracovní úlevy a hmotné zabezpečení, zaměstnanec se zavazuje zvýšit si kvalifikaci a zůstat u společnosti

v pracovním poměru po určitou dobu (nejdéle 5 let), příp. uhradit náklady, které společnosti v souvislosti se zvyšováním kvalifikace vznikly, pokud zaměstnanec rozváže pracovní poměr dříve. Potřeba zvýšení kvalifikace se identifikuje u zaměstnanců, pokud mají být schopni postoupit do nových pracovních oblastí (další stupeň v diagramu kariérového růstu), tj. pomáhá jim dělat práci, kterou budou pověřeni někdy v budoucnosti.

Postup při uzavírání dohody o zvýšení/prohloubení kvalifikace

1. Vedoucí zaměstnanec identifikuje spolu se zaměstnancem potřebu zvýšení/prohloubení kvalifikace. Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s personalistou doporučí zaměstnanci vhodnou přípravu. Pokud ji zaměstnanec akceptuje, vyplní žádost o povolení výcviku. Žádost o povolení výcviku podává zaměstnanec přímému nadřízenému a ten dále řediteli divize/OJ/úseku.
2. Schvalovatel (ředitel divize/OJ/úseku) vyjádří svůj souhlas, či nesouhlas s výcvikem, své rozhodnutí svým podpisem potvrdí a předá dokument personalistovi.
3. Personalista předá kopii rozhodnutí zaměstnanci.
4. Jakmile externí organizace potvrdí zaměstnanci jeho přijetí do školy, kurzu, apod., předá zaměstnanec personalistovi toto potvrzení spolu s vyspecifikovaným programem výcviku (cena výcviku, počet vzdělávacích dnů, zkoušek, apod.)
5. Personalista ve spolupráci s controllerem/ekonomem divize spočítá plánované náklady na výcvik a vypracuje dohodu o zvýšení/prohloubení kvalifikace.
 - a. Jako základ pro vypočtení výše závazku zaměstnance vůči společnosti slouží částka, která je součtem částky, kterou zaplatí společnost organizaci provádějící výcvik, částek vedlejších nákladů společnosti, které jsou vynaloženy v souvislosti se zajištěním účasti (např. cestovné, diety, ubytování) a částky ve výši průměrné mzdy, kterou vynaloží společnost na mzdu zaměstnance po dobu jeho nepřítomnosti v práci z důvodu účasti na výcviku.
 - b. Personalista ve spolupráci s přímým nadřízeným zaměstnance určí dobu trvání závazku (1 – 5 let) po ukončení výcviku s ohledem na

pravděpodobnost odchodu zaměstnance po ukončení výcviku, na změnu jeho postavení na trhu práce, na potřeby společnosti, apod.

6. Personalista předává vypracovanou dohodu k podpisu zaměstnanci a řediteli divize/OJ/úseku. Jeden originál zůstává zaměstnanci, jeden originál založí personalista do osobní složky zaměstnance, kopii žádosti o povolení studia i dohody o zvýšení/prohloubení kvalifikace posílá personalista mzdové účtárně.
7. Personalista kontroluje průběh a výsledky probíhajícího výcviku 2x ročně (dle doby trvání).
8. Po zakončení výcviku předává zaměstnanec personalistovi doklad o absolvování. Personalista doklad zaeviduje v IS Noris/modul personalistika a založí jej do osobní složky zaměstnance. Mzdové účtárně a přímému nadřízenému zašle zprávu o ukončení výcviku.
9. Zjistí-li personalista nezpůsobilost pro výkon práce, pro kterou si zaměstnanec zvyšuje kvalifikaci, nebo neplnění povinností při zvyšování kvalifikace, doporučí přímému nadřízenému zastavení pracovních úlev a hmotného zabezpečení.
10. Přímý nadřízený zašle mzdové účtárně zprávu o zastavení úlev, kopii obdrží personalista a zaměstnanec.
11. Při podstatném nedodržení ustanovení sjednaných v dohodě o zvýšení/prohloubení kvalifikace společnost zaměstnanci vynaložené náklady vyúčtuje v souladu se zákoníkem práce (např. nesložení závěrečné zkoušky, úmyslná neúčast na výcviku, apod.).

8.6 Jazyková příprava

Účelem směrnice Jazykové příprava je stanovit zásady organizování jazykové přípravy ve firmě Energo, a tím vytvořit jednotný, efektivní a motivující rámec pro tuto oblast.

Ve společnosti jsou identifikovány skupiny zaměstnanců, kterým je umožněno studium cizího jazyka pro účely společnosti. Zaměstnanec se na hrazení nákladů podílí 25% z celkové částky čerpané studiem cizího jazyka. Do nákladů na jazykové vzdělávání se započítává pouze cena školného (kursu), nezapočítává se cena studijních pomůcek, cestovné, stravné (tyto náklady hradí zaměstnanec z vlastních zdrojů), nepovoluje se

studijní volno. K hrazení části nákladů na jazykovou přípravu zaměstnancem přistupuje společnost proto, aby zajistila patřičnou zainteresovanost zaměstnance a tím i efektivitu vzdělávání. Po absolvování je zaměstnanec povinen doložit splnění jazykové přípravy dokladem o absolvování.

8.6.1 Identifikace požadavků a plánování

Zásadními kritérii pro zařazení zaměstnance do skupiny zaměstnanců, kterým společnost umožňuje studium cizího jazyka, jsou:

a) 1. Zaměstnanec má požadavek na znalost cizího jazyka definován ve specifikaci požadovaných kvalifikací na pracovním místě (IS Noris/modul personalistika), tento požadavek musí korespondovat s kompetencemi stanovenými v Katalogu pracovních funkcí (IS Lotus Notes/Katalog pracovních funkcí),

2. nebo zaměstnanec získal individuální zaměstnaneckou výhodu (např. nejčastěji u klíčových zaměstnanců společnosti), kterou schválil ředitel úseku pro řízení jakosti, lidských zdrojů a informatiky.

b) Se zaměstnancem je tato potřeba dohodnuta v plánu přípravy, kde je zároveň dohodnuta forma vzdělávání, rámcový rozpočet a cíl vzdělávání (přesná úroveň znalosti, již má zaměstnanec dosáhnout),

c) pracovník je ochoten se vzdělávat a finančně spolupodílet,

d) při zařazení položky do plánu přípravy jsou zaměstnanci jednoznačně sdělena pravidla jeho spoluúčasti (nadřízený, příp. personalista).

Všechna kritéria musí být splněna společně, v jiném případě nelze žádat zprostředkování studia cizího jazyka ani o příspěvek na jazykové vzdělávání.

8.6.2 Postup zajištění jazykové přípravy

Splnil-li zaměstnanec kritéria, zajistí se požadovaná jazyková příprava následujícím způsobem:

a) Zaměstnanec (příp. jeho nadřízený) vypracuje žádanku na materiál/službu (IS Noris/modul Logistika) v kategorii „B-pers.“ (zde uvede o jakou jazykovou přípravu se jedná, u jaké firmy bude absolvována, v jakém období a jak často, jaké

úrovně zaměstnanec dosáhne a zašle na ověření a schválení odpovědným zaměstnancům.

- b) Poskytovatelem jazykové přípravy musí být vždy podnikatelský subjekt ve smyslu zákona o živnostenském podnikání.
- c) Společnost zašle příslušné vzdělávací organizaci objednávku
- d) Zaměstnanec může začít studovat.

8.6.3 Průběh a úhrada studia

Zaměstnanec je povinen:

- a) se jazykového vzdělávání aktivně účastnit,
- b) studovat cizí jazyk ve svém volném čase, pokud to není možné, je povinen dobu nepřítomnosti na pracovišti napracovat nejpozději v měsíci následujícím po měsíci, v němž bylo čerpáno pracovní volno.

Postup při úhradě 25% nákladů na studium:

- a) Jakmile společnost obdrží fakturu za poskytnuté služby, je zaevidována na sekretariátu společnosti a odeslána na všeobecnou účtárnu příp. MTZ, tyto útvary zašlou fakturu na akceptaci personalistovi, který žádanku o materiál/službu ověřoval.
- b) Personalista ověří správnost fakturovaných údajů. Pokud jsou v pořádku, akceptuje fakturu. Společnost uhradí celou fakturovanou částku.
- c) Personalista vypracuje dohodu o srážce ze mzdy zaměstnance podle schválené žádanky ve výši 25% vyfakturované částky. Dohoda je vypracována ve dvou vyhotoveních. 1 výtisk dohody náleží zaměstnanci, 2. výtisk předává personalista mzdové účtárně, kopii zakládá do osobní složky zaměstnance a eviduje v IS Noris/modul personalistika. Pokud je faktura vystavena na studující skupinu zaměstnanců, náklady na studium se poměrně rozpočítají.
- d) Mzdová účtárna strhne dohodnutou částku zaměstnanci ze mzdy v souladu s obdrženým dokumentem.
- e) Pokud zaměstnanec kurs nedokončí (např. odejde před ukončením přípravy z pracovního poměru, přestane kurs studovat z jiných osobních důvodů, nedodá

doklad o absolvování nejpozději do 1 měsíce od plánovaného ukončení přípravy, apod.), bude zaměstnanci stržena ze mzdy celá částka, kterou společnost na jazykové vzdělání zaměstnance dosud vynaložila. Způsob strhávání ze mzdy se zaměstnancem dohodne personalista v dohodě o srážce ze mzdy.

8.6.4 Ukončení jazykového vzdělávání

- a) Po ukončení jazykového vzdělávání je zaměstnanec povinen dodat personalistovi doklad o absolvování objednané jazykové přípravy.
- b) Personalista ověří společně u mzdové účetní, zda byly ze mzdy sraženy všechny fakturované částky. Pokud ne, vypracuje dohodu o srážce ze mzdy. Doklad o absolvování navede do IS Noris/ modul Personalistika

8.6.5 Účinnost jazykového vzdělávání

Přímí nadřízení a personalisté sledují dlouhodobě účinnost vynaložených prostředků a jsou zodpovědní za návratnost vynaložených prostředků (byť v tomto případě obtížně vyčíslitelnou). Jazykové vzdělávání pracovníků musí vyústit v reálnou schopnost vést pracovní jednání v cizím jazyce na požadované úrovni, případně studovat dokumentaci v cizím jazyce apod. V opačném případě je třeba přijmout vhodná opatření.

8.7 Metody vzdělávání

Firma Energo používá tyto metody vzdělávání

- Instruktaž při výkonu práce – metoda je využívána především v dělnických funkcích.
- Coaching – na pracovišti nadřízený pracovník sděluje zaměstnanci připomínky a kontroluje jeho výkony.
- Konzultace – probíhá s firemními odborníky.
- Asistování – většinou u absolventů škol, které vede zkušený zaměstnanec v rámci adaptačního procesu.
- Pověření úkolem – na vyřešení úkolu se podílí tým pracovníků.

- Pracovní porady – jsou organizovány jak mezi vedoucími pracovníky tak i mezi podřízenými i nadřízenými.
- Stáže – jsou určeny pro vrcholový management. Pro stáže jsou vybírání zaměstnanci velmi pečlivě.
- Přednáška s demonstrací – probíhá u těchto typů vzdělávání - požární ochrana, školení řidičů, BOZP.

8.8 Hodnocení vzdělávání

Tab. 3. Tabulka monitorování a měření hodnocení [interní materiály]

Ukazatel	Jednotka	Zdroj dat	Odpovědnost	Metoda	Perioda	Výstup
Hodnocení efektivnosti plánu školení	%, příp. slovní popis	Pracovní hodnocení	Přímý nadřízený	Porovnání množství vzdělávacích akcí, jichž se zaměstnanec zúčastnil a zlepšení pracovního výkonu	1x ročně	Pracovní hodnocení

8.9 Individuální vzdělávání

Samostatné vzdělávání se v podniku Energo cení. K tomuto studiu mají zaměstnanci možnost využívat různých odborných periodik, která podnik odebírá. Zaměstnanci si je mohou půjčovat u jednotlivých odborných pracovníků. Jsou to například Hospodářské noviny, časopis Personál, Sbírký zákonů aj.). V případě zájmu si mohou zakoupit i odborné knihy. Odpovědnost za tuto formu vzdělávání nesou příslušní vedoucí pracovníci.

8.10 Náklady na vzdělávání

Pro posouzení přínosu projektu vzdělávání a vyhodnocení efektivity vkládaných prostředků do rozvoje lidských zdrojů jsou náklady na celkový projekt vzdělávání sledovány personálním útvarům. Ročně je přibližně vydáno 5 – 10 tisíc korun na jednoho zaměstnance v rámci vzdělávacích nákladů.

Náklady se rozdělují:

✓ Externí náklady

- účastnický poplatek,
- cestovné,
- externí školitelé,
- pronájem externích prostor,
- občerstvení,
- nákup drobných kancelářských potřeb.

✓ Interní náklady

- použití stávajícího kancelářského materiálu a techniky,
- refundace mzdy interního školitele,
- pronájem interních prostor,
- proplacení průměrné mzdy zaměstnanci za dobu, kterou nepracoval.

Sledování nákladů je velmi důležitým prvkem vyhodnocení vzdělávání pro společnost především pro účely finančního řízení podniku.

8.11 Shrnutí

8.11.1 Ověření hypotéz

Po prostudování systému vzdělávání ve společnosti Energo, musím konstatovat, že dvě tvrzení se mi potvrdila a jedno vyvrátilo.

První hypotéza zní: „Předpokládám, že firma Energo využívá metodu „on the job“ rotace práce“. Tato hypotéza byla vyvrácena, neboť firma Energo metodu rotace práce vůbec nepoužívá.

Další hypotéza zní: „Předpokládám, že firma Energo používá metodu interního vzdělávání přímo při výkonu práce na pracovišti“. Tato hypotéza se ukázala jako správná. Firma Energo používá metodu interního vzdělávání přímo při výkonu práce na pracovišti.

Poslední hypotéza zní: „Předpokládám, že zaměstnanci firmy mají za povinnost vykonat v určitém období periodicky se opakující zkoušky a školení“. Tato hypotéza je opět správná. Zaměstnanci mají za povinnost vykonat různé druhy zkoušek a školení podle druhu práce, kterou vykonávají.

8.11.2 Východiska pro projektovou část

V podniku Energo jsem zjistila, že způsob vzdělávání zaměstnanců je na dobré úrovni. Vzhledem k tomu, že tato firma zaměstnává 1060 zaměstnanců, je důležité, aby tento systém na dobré úrovni byl.

Z analytické části jsem zjistila, že společnost využívá různé metody vzdělávání, vše co se týká vzdělávání pečlivě vede v počítačovém programu a má kvalitně vypracované směrnice týkající se vzdělávání. V této části jsem potvrdila či vyvrátila předem dané hypotézy.

V projektové části zhodnotím systém vzdělávání zaměstnanců a pokusím se navrhnout projekt týkající se obohacení systému vzdělávání ve firmě spolu s dalšími návrhy a doporučeními.

„Nevíme-li, kam jdeme, ocitneme se většinou úplně někde jinde.“

Staré čínské přísloví

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 ÚVOD K PROJEKTOVÉ ČÁSTI

9.1 Zhodnocení systému vzdělávání ve firmě Energo

System vzdělávání a řízení odborné přípravy a kvalifikace zaměstnanců ve firmě Energo je podle mého hodnocení na vysoké úrovni. Kladně hodnotím především evidenci vzdělávání v modulu počítačového programu. Ten usnadňuje nejen plánování vzdělávání, ale eviduje i veškerá již absolvovaná školení a jejich dokumentaci, zároveň upozorňuje na končící platnost různých školení prováděných na dobu určitou. Mezi přednosti také řadím podrobně vypracované směrnice. Firma používá i různé metody vzdělávání, což je jistě přínosné. Důležité je, aby je podnik uměl dobře propojit. Plán vzdělávání má firma velmi kvalitně vypracován, nemám k němu výhrady.

Při mé analýze ve firmě jsem dospěla k některým návrhům. V další části této práce se tedy budu věnovat doporučením k využívání některých dalších metod vzdělávání a jejich širšímu užití ve firmě. Dále si myslím, že bude důležité více motivovat zaměstnance ke vzdělávání. A mým obohacením firemního vzdělávání bude navrhnutí projektu zavedení e-Learningu v podniku, neboť si myslím, že firma je dostatečně vybavena počítači s internetovou sítí.

9.2 Návrhy a doporučení

9.2.1 Metoda stínového pracovníka v technických funkcích

Myslím si, že metoda tzv. „stínového pracovníka“ by mohla vylepšit metody vzdělávání ve firmě. Jde o metodu, kdy zkušený zaměstnanec zaučuje zaměstnance nově příchozího. Vysvětluje mu pracovní postupy, pomáhá mu při práci, odpovídá na dotazy a pracuje v jeho blízkosti. Takže nový zaměstnanec má pocit, že vznikající problémy, které mu nová práce přináší, jsou řešitelné. Tuto metodu bych doporučovala zavést především v *technických funkcích*, neboť v těchto řadách má firma nejvíce zaměstnanců. Takto by si firma vytvářela vlastní technické síly stínováním.

9.2.2 Rozvíjení coachingu a školení zaměstnanců se navzájem

Metodu coachingu sice firma částečně využívá, tím že nadřízený kontroluje práci podřízených, ale podle mého názoru by bylo efektivnější, kdyby firma tuto metodu využívala ve větším rozsahu. Doporučuji navštívit internetové stránky www.coachfederation.com, které řeší problematiku coachingu. Je to web Mezinárodní federace koučů.

Coaching znamená totiž pomocí vhodných otázek odblokovat potenciál člověka tak, aby mohl být maximálně využíván ke stanovenému cíli. Důležité je si u coachingu uvědomit, že v žádném případě nesmí v sobě obsahovat prvky manipulace. Kouč neradí (i když je to někdy velmi těžké), jen poskytuje zaměstnanci zdroje, možnosti a odkrývá mu cesty, které by sám o sobě neviděl. Je však vždycky záležitostí podřízeného, jakou cestu ke svému cíli zvolí, a kouč mu nesmí žádné řešení podsouvat. Jakmile to udělá, okamžitě se dostává do role konzultanta a charakter vztahu se zaměstnancem se mění. To je nejčastější chyba nezkušených koučů – ve snaze zaměstnanci co nejvíce pomoci, mu nabízejí místo možností konkrétní řešení.

Podmínkou úspěšnosti *interních tréninků* (školení zaměstnanců se navzájem) je – vedle zainteresovanosti managementu a silné výkonnostní orientace firmy – i správný výběr trenérů, kreativní metodika a provázanost s provozem. Trenéry se stávají nejlepší pracovníci z provozu, kteří mají nadhled, zkušenosti, autoritu a zároveň mají i potřebné ambice a talent k lektorské a trenérské práci. Důležité je, aby se oprostili od zastaralých školských forem výuky a byli schopni skutečně své svěřence trénovat. Rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti přátelským, interaktivním a kreativním přístupem, komplexností pojetí a neustále konfrontovat dosažené výsledky s požadavky dané profese. *Nevýhodou* by se mohla stát – při přílišném zaměření pouze na interní trénink – jistá uzavřenost pohledu, ochuzení o podněty a nápady zvenčí.

[25, s. 14 –15]

Rozhodujícím hlediskem, kdy zvolit interní formy, je velikost cílové skupiny a její potřeby: četnost vzdělávacích aktivit, požadavky na specializovanou odbornost, rychlost a flexibilitu poskytovaných tréninkových služeb.

Postup při hledání nového školícího pracovníka uvnitř firmy:

- Pomocí intranetu vyzvat všechny ty, kteří by měli potřebný potenciál a také ambice, chuť vzdělávat druhé, učit je dovednostem, k nimž se sami propracovali, aby se přihlásili.
- Požadavky na výběr nejsou snadné. Interní lektor se musí vyznačovat komunikačními dovednostmi, odolností vůči stresu, kultivovaným vzhledem a projevem, flexibilitou, zvládnutím konfliktů, inovativními přístupy, ochotou ke změně, schopnostmi a dovednostmi k vlastnímu dalšímu seberozvoji, loajalitou k firmě, sdílením jejích zájmů a zkušenostmi s on-line diskusními skupinami a chatováním.
- Na základě dotazníků sebehodnocení, pohovorů a Assesment Centre vybrat několik interních lektorů vybavených potřebnými kompetencemi.

9.2.3 Teambuilding

Teambuilding je vlastně kurz budování efektivního týmu či dokonce synergická práce. Myslím si, že tato metoda by mohla oživit firemní vzdělávání, neboť by to mohla být pro zaměstnance příjemná změna. Na internetových stránkách www.teambuilding.cz jsem našla firmu Adventura s. r. o., zabývající se zajišťováním kurzů vzdělávání, kterou dále cituji: „Podtrhujeme, že teambuilding znamená budování efektivního týmu. Účastníci často přijíždějí na kurz s představou, že jsou dobrým týmem. Ovšem teprve reálné fungování jejich skupiny v modelových situacích během programu odhaluje, že konstruktivní budování týmu je náročný proces, který mají mnohdy ještě před sebou. Efektivní tým znamená maximální využití možností každého svého člena. Zapojení všech členů týmu s rozdílnými schopnostmi vytváří v součtu výrazně větší potenciál, než by jeho účastníci měli každý sám o sobě.“

Teambuilding může mít tři základní varianty:

A) Všeobecně rozvojově orientované programy - tzv. "Finding solutions"

Kombinace aktivit zaměřených na pokrytí celé oblasti působení klienta (skupiny, týmu). Zpravidla maximálně tři rozvíjené kompetence (např. schopnost komunikace, podpora tvořivého řešení problémů a rozvoj důvěry). Kurz zaměřený na seznámení a naladění

skupiny. Tématem je vzájemné seznámení, naladění ke spolupráci, efektivní komunikace.

B) Specificky rozvojově orientované programy - tzv. "Chosen competities"

Programové bloky speciálně zacílené na rozvíjení identifikovaných klíčových kompetencí. Zpravidla maximálně dvě rozvíjené klíčové kompetence, někdy i jediná (např. odstranění mechanismu hledání viníka a posílení dovednosti delegovat). Kurz zaměřený na řešení konfliktu. Účastníci se naučí pracovat ve skupině efektivně a využívat potenciál svůj i svých kolegů při řešení náročných úkolů. Vyzkoušejí si, že o spolupráci a komunikaci ve skupině lze vědomě rozhodovat, rozpoznají prvky konstruktivní a nekonstruktivní soutěže a spolupráce. Pracují s různými tématy, jako jsou soutěžení vs. spolupráce, cíle celku vs. individuální cíle, komunikace a spolupráce v krizových situacích, vedení lidí a řešení problémů a konfliktů. Do tohoto typu kurzu bývají často zařazeny i teoretické bloky vzdělávání. Jejich teze jsou ale vzápětí vyzkoušeny v praxi.

C) Zábavné a motivační programy - tzv. "Team challenge"

Venkovní bloky s vnitřními variantami, reálné situace ve specifickém a novém prostředí vs. silný skupinový zážitek, posuzování po aktivitách je zacílené na sdílení zážitků mezi účastníky, hry se zapojováním všech členů týmu do aktivity. Zpravidla maximálně dvě rozvíjené kompetence (např. rozvoj tvůrčích aktivit, podpora brainstormingových procesů).

Kurz posiluje sounáležitost skupiny a rozvíjí principy týmové spolupráce. Pro dosažení společného cíle (tj. snahu o vyřešení daného problému) musí své fyzické i duševní síly nasadit každý člen skupiny. Zároveň by skupina měla využít předností svých jednotlivých členů a vypořádat se i s jejich různými slabými, což vyžaduje vzájemnou podporu a týmovou spolupráci. Takovýto kurz stmeluje účastníky a posiluje loajalitu ke skupině tedy i k firmě.

9.2.4 Motivace

Podle svých zkušeností se vzděláváním soudím, že motivace pro vzdělávání je nadměru významná. Motivaci bych rozdělila do dvou skupin:

- **Vnitřní motivace** je závislá na tom, zda vzdělávací činnost a její výsledky jsou pro studujícího smysluplné a potřebné. Velmi motivující je, když se studující může podílet na výběru cílů, metod i hodnocení výsledků. Především u dospělých je důležitá souvislost vzdělávání s praxí.
- **Vnější motivace** je spojena se získáním určité odměny za výsledek činnosti (též vyhnutí se trestu – např. neudržení pracovní pozice). Žádná motivace k učení není tak úspěšná jako úspěch.

Mým dalším **návrhem** firmě je motivovat zaměstnance při vzdělávání. Jak jsem zjistila, firma hradí například jazykovou přípravu ve výši 75% celkových nákladů, což je pro firmu poměrně nákladné. Věřím tomu, že pro zaměstnance by bylo motivující hradit náklady na vzdělávání až podle **výsledného testu**. Tzn. že pokud by zaměstnanec byl při závěrečném testu tak úspěšný a dosáhl by 100% bodů, bylo by mu firmou uhrazeno 100% nákladů. A pokud by dosáhl méně bodů, bylo by mu také vzdělávání uhrazeno v menším rozsahu.

9.2.5 Důkladná evidence školení

Firma Energo má počítačový program pro personální evidenci na dobré úrovni. Školení, která zaměstnanci absolvovali po dobu svého působení ve firmě, jsou důkladně evidována. Naproti tomu by bylo výhodné evidovat i jakými školeními a kdy zaměstnanci prošli i na **předchozích** pracovištích. Což by vedlo k ucelenému přehledu všech školení každého pracovníka. To samozřejmě neznamená, že se zaměstnanec nemůže opakovaně zúčastnit například obchodního nebo manažerského školení, ale při přípravě obsahu je možné s tímto faktorem počítat a školení mu pak přizpůsobit.

9.2.6 Spolupráce s vysokými školami

Z mého pohledu vidím spolupráci v těchto bodech:

- 1) Na vysoké škole **realizovat** školení či různé kurzy.
- 2) Podporovat zaměstnance při **dálkovém** studiu vysoké školy. A to nejen jako ve smyslu motivace, také úpravou pracovní doby a úhradou některých nákladů výměnou za závazek zaměstnance ve firmě pracovat po dobu dalších několika let.
- 3) Umožňovat vysokoškolským studentům vykonávat ve firmě **praxi**. Tito studenti se tak dopředu seznámí s prostředím, kde by mohli v budoucnu pracovat a naopak, firma se seznámí s nimi a hned ví, zda by se zaměstnanec hodil do jejich řad či nikoliv. A pro firmu je nejlepší způsob vychovat si nového mladého zaměstnance sama.

10 E-LEARNING

E-Learning je další metoda vzdělávání, kterou bych velmi ráda firmě doporučila. Jak jsem zjistila, firma vlastní dostatek počítačů s připojením na internet, takže pro ni není problém tuto metodu zrealizovat. Také náklady s pořízováním nových počítačů tímto odpadnou.

E-Learning je vzdělávání v elektronické podobě, které je částečně nebo úplně přenášeno prostřednictvím internetového prohlížeče na straně klienta a prostřednictvím internetu či intranetu nebo na platformě multimedií jako CD-ROM či DVD. Celý proces vzdělávání je zcela integrován z mluveného slova, audio a video sekvencí, schémat, grafiky a v neposlední řadě také z různých testů. Tento způsob vzdělávání zvyšuje efektivitu procesu učení. Student nové informace přijímá nejenom sluchově ale také vizuálním vjemem. Účinnost se nadále zvyšuje aktivní účastí studenta na studijním programu – plněním konkrétních praktických úkolů a testů.

E-Learning je v současné době v Čechách jednou z nejdynamičtěji se vyvíjejících oblastí nasazení IT a webových technologií v oblasti vzdělávání. Počítačová gramotnost české populace je na dobré úrovni a proto širšímu využití počítačů při vzdělávání dospělých téměř nic nebrání. Ještě však nějakou dobu potrvá, než se změní přístup zastánců tradičních výukových metod k využívání e-Learningu jako stěžejní výukové metody.

Praxe ukazuje, že pro minifirmy s desítkou zaměstnanců není e-learning vhodnou platformou. Školení si většinou operativně řeší vlastními silami a nemají prostředky na zavádění poměrně komplikovaného systému a nákup kurzů. Od středních firem až po nadnárodní kolosy však vznikají potřeby, které u malých firem nepozorujeme. Je-li třeba opakovaně provést proškolení stovek řidičů, prokázat pochopení nejrůznějších norem ISO, či bleskově složit desítky zkoušek bezpečnosti práce, pak je e-learning ideálním řešením které přes vysoké vstupní náklady garantuje návratnost investice. Pro osvěžení znalostí specifického typu a jejich otestování neexistuje operativnější a efektivnější forma, než je právě e-Learning.

10.1 Postavení e-Learningu v systému vzdělávání

E-Learning lze zařadit do všech stávajících vzdělávacích systémů, kterými jsou:

Školský systém - vzdělávací systém, tak jak je definován v České republice. E-Learning zde nachází své uplatnění zejména v distančním vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání (na dobrovolné úrovni) – jedná se o rozmanité kurzy, postgraduální studium a univerzitu třetího věku. Účastník zde studuje z vlastního zájmu, proto je nasazení e-Learningu vhodné. Znamená úsporu nákladů a času, pružnost, ohromné možnosti z hlediska přístupu ke vzdělávacím zdrojům.

Podnikové vzdělávání – nasazení e-Learningu pomůže podnikům rozvíjet existenci ve stále se měnícím světě. Podnikům přináší zejména úspory v organizování a zajišťování vzdělávání.

10.2 Druhy e-Learningu

Podle komunikace mezi pedagogy a studenty se s výukou prostřednictvím e-Learningu setkáme ve dvou formách:

1) V asynchronní výuce studující není vázán časovým ani prostorovým vymezením studia. Základními formami takové výuky jsou:

- **CBT** (Computer Based Training, programy počítačem podporované výuky). Vzdělávací proces spojený s počítačem a software bez použití sítě. Jedná se především o domácí samostudium, nebo ve firmách uplatňovaný styl vzdělávání. Využívá se dvou a více médií (text, grafika, animace, audio, video). Někdy se setkáme i s pojmem self-paced training (samorychlostní trénink nebo-li individuální výuka).
- **WBT** (Web Based Training, výukové programy prostřednictvím webu). Přednášky zprostředkované webem. Ty znamenají možnosti účastnit se význačných akcí po celém světě za použití komunikačních nástrojů internetu (email, diskusní skupiny aj.).

2) Synchronní výuka je organizována jako:

Virtuální on-line třída. Učitele vidíme a slyšíme prostřednictvím telekonference či audiokonference. Znamená to synchronizaci v čase, kde dochází ke komunikaci

účastníků. K dispozici jsou takové prostředky, jako např. elektronická tabule (whiteboard).

Virtuální on-line semináře.

Virtuální on-line přednášky, opět vymezené společným časem. Tento způsob bývá omezený technickými možnostmi, jako např. propustnost datových sítí, rychlost připojení apod.

10.3 Standardy pro e-Learning

Standardy jsou sadou pravidel nebo procedur odsouhlasených a schválených standardizační organizací. V rámci e-Learning aktivit tato pravidla napomáhají především v oblasti tvorby kurzů a v oblasti nastavení komunikace mezi kurzy a řídicím systémem vzdělávání. Jsou důležitá jak pro poskytovatele řešení a vzdělávání, tak i pro uživatele a zákazníky. Tvůrci kurzů, vývojáři nástrojů, aplikací a řídicích systémů (LMS) se v současné době díky garanci dodržení těchto pravidel mohou bezstarostně věnovat řešení dalších vylepšení systémů, a to v jiných oblastech než je pouhé poskytování vzdělávacích obsahů. Stejně tak mají i zákazníci svoji jistotu zaručené kompatibility zakoupených kurzů pro provozované systémy.

10.4 Přínosy e-Learningu

- ✓ Šetří náklady oproti klasickému vzdělávání. Jedná se o náklady na pronájem učeben, zajištění studijních materiálů, cena za lektora, doprava, stravování a jiné.
- ✓ Masovost. Není zapotřebí určitého počtu studentů k tomu, aby se školení mohlo uskutečnit. Výuku lze rozběhnout při jakémkoli počtu studentů.
- ✓ Šetří čas zaměstnanců. Umožňuje studium z kanceláře nebo domova.
- ✓ Okamžitá zpětná vazba a informace o jejích výsledcích. Je možné získat přehled o vstupních znalostech zaměstnance, statistiku výsledků průběžných testů a pochopitelně výstupy ze závěrečných testů, deklarujících zda zaměstnanec látku nastudoval, porozuměl jejímu obsahu, dokázal aplikovat na konkrétní příklady.
- ✓ Možnost zvolit si individuální časově nezávislé studijní tempo. Zaměstnanec si sám volí dobu, kdy se bude vzdělávat. Absolvuje kurzy dle vlastních potřeb –

věnuje učivu tolik času, kolik potřebuje, volí si svou rychlost učení, kdykoliv si může látku zopakovat a ověřit si své znalosti.

- ✓ Rychlá distribuce obsahu.
- ✓ Další látka je podmíněna zvládnutím té předchozí.
- ✓ Dobré pro kolektivní i individuální vzdělávání.
- ✓ Selhání u zkoušky zůstane před ostatními skryto.
- ✓ Zajištění vysoké úrovně předávaných znalostí a jejich udržování.
- ✓ Pružná reakce na požadavky aktualizace vzdělávacích modulů. Obsah výukových programů je průběžně aktualizován na základě měnících se požadavků trhu. Zam. nemají přístup k zastaralým a neplatným informacím.
- ✓ Dostupnost ve smyslu možnosti přístupu z každého počítače, který je připojen k síti.
- ✓ Variabilita a interaktivita – jednotlivé e-Learningové programy jsou kombinací výkladu spojeného z audio a videosekvencí. Každý student je aktivně zapojen do výuky prostřednictvím různých testovacích dotazů. Tento přístup zvyšuje zainteresovanost samotných studentů na procesu učení.

10.5 Nevýhody e-Learningu

- ✓ Vysoké nároky na vybavení (technologie, kvalifikovaný personál..atd.).
- ✓ Poměrně vysoká cena vzdělávacích programů, zejména těch na míru.
- ✓ Neosobní forma komunikace, ochabování mezilidských vztahů, ztráta osobního kontaktu.
- ✓ Nemožnost bezprostředně reagovat na právě probíranou látku.
- ✓ Náročnost při tvorbě studijních textů.
- ✓ Limitování v oblasti zvuku, videa, grafiky – to způsobuje dlouhé čekání při spojení a stahování dat. Zejména je to patrné ve špičkách sítě.
- ✓ Praktická a laboratorní cvičení se jen obtížně simulují ve virtuální třídě.
- ✓ Připravenost pedagogů a s ní spojená kvalita a kvantita kurzů.

11 PROJEKT ZAVEDENÍ E-LEARNINGU DO FIRMY

11.1 Východiska pro zpracování projektu

- Cílem toho projektu je zavedení e-Learningu do firmy Energo. E-Learning má zajistit efektivnější, jednodušší a rychlejší způsob vzdělávání jak pro zaměstnance tak pro firmu.
- K tomuto projektu mě vedla potřeba zavést do firmy modernější způsob vzdělávání zaměstnanců, neboť společnost má přes 1000 zaměstnanců.
- Při mé analýze v podniku jsem zjistila tyto *skupiny pracovníků*:
 - 1) Technické funkce
 - 2) Dělnické funkce
- Nadpoloviční většinu tvoří zaměstnanci *technických* funkcí, a proto se budu zabývat zaváděním e-Learningu především pro ně. Zaměstnanci dělnických funkcí mají také přístup k počítačům s internetem přímo na pracovišti, takže i oni mají možnost se vzdělávání účastnit.
- Předpokladem je, že firma vlastní dostatek počítačů s internetovou sítí a také má svou vlastní intranetovou síť. Firma má 2 zaměstnance - programátory.

11.2 Postup projektu

- Výběr vhodného dodavatele.
- Uzavření smlouvy a technické konzultace.
- Nákup systému.
- Doplnění údajů o zaměstnancích.
- Zaškolení.
- Testování.
- Ověření na nezávislém vzorku zaměstnanců – zkušební provoz.
- Zavedení do celé firmy – ostrý provoz.

11.2.1 Výběr vhodného dodavatele

Nejprve je potřeba udělat průzkum, roztřídění a vyhodnocení potenciálních dodavatelů.

Dodavatele systému je možné hledat několika způsoby:

- na základě svých zkušeností nebo na doporučení jiné firmy,
- v časopisech s počítačovou tematikou, v novinách a jiných reklamních materiálech,
- na internetu pomocí vyhledávače.

Některé firmy zasílají vzorové kurzy.

Informace spojené s e-Learningem jsem čerpala z internetu ze stránek jednotlivých společností, které se e-Learningem zabývají. Firmě Energo bych doporučila zvláště firmy na těchto webových stránkách: www.e-learn.cz (firma Kontis), www.gopas.cz, www.mailem.cz, (firma Electronic Learning Center), www.edoceo.cz, www.ella.cz.

V příloze P VIII uvádím cenovou nabídku kurzů firmy Mailem.cz Electronic Learning Center, aby mohla firma Energo zhodnotit výši nákladů na toto vzdělávání. Firma se může na uvedených webových stránkách podívat na kurzy, které jednotlivé společnosti nabízejí.

Ve společnosti Energo by podle mého názoru byly využitelné tyto kurzy:

- 1) Zákonné (týkající se bezpečnosti práce, požární ochrany, školení řidičů referentů – služební auto může řídit jen zaměstnanec, který absolvoval referenční školení podle zákoníku práce § 132 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Firma má za povinnost zajišťovat toto školení ze zákona a minimálně jednou za tři roky ověřovat jejich znalosti).
- 2) Legislativa firmy (např. volební řád firmy, vnitřní směrnice).
- 3) Ostatní (kurzy jazyků a informačních technologií).

Po prostudování jednotlivých nabídek dodavatelských firem už nic nebrání vybrat toho nejvhodnějšího dodavatele.

Zároveň je nutné, aby firma zjistila, jaké druhy kurzů bude potřebovat.

11.2.2 Uzavření smlouvy a technické konzultace

Po dohodě obou stran firmy uzavřou kupní smlouvu na dodání e-Learningového systému.

Náklady na systém podle firmy Gopas pro firmu s počtem zaměstnanců nad 1000 přibližně jsou:

✓ Kupní licence	220 000 Kč
✓ Roční upgrade (technická pomoc, novinky)	14 000 Kč
✓ Paušál jedné licence (násobeno počtem zam.)	120 Kč
✓ Cena jednoho kurzu BOZP 2006 (7 lekcí)	190 Kč

11.2.3 Nákup systému a doplnění údajů o zaměstnancích

Dodavatelská firma vytvoří pro firmu systém „šitý na míru“. Je nutné před nákupem doplnit údaje o jednotlivých zaměstnancích, aby každý měl svoje osobní číslo a přihlašovací heslo, podle kterého už počítač identifikuje každého zaměstnance.

Po nákupu a implementaci systému na firemní web či intranet, dodavatel průběžně zajišťuje:

- doplnění jednotlivých objednaných kurzů a jejich obsah,
- průběžné aktualizace,
- opravy,
- certifikáty pro absolventy.

11.2.4 Zaškolení, testování, ověření

Firma zaměstnává dva programátory. Je nutné je proškolit, aby dokázali se systémem pracovat a udržovat ho v provozu. Programátoři dávají systému strukturu, logo firmy, formu, chystají testy, tisknou certifikáty, dotazují se a chystají aktualizace po obdržení od dodavatelské firmy. Pečují také o to, aby byly kurzy přehledné, názorné a logicky navazující.

System je testován nejprve programátory s odborníky z dodavatelské firmy. Po vyzkoušení funkčnosti je systém zaveden do zkušebního provozu. To znamená, že se systém ověřuje na nezávislém vzorku asi 15-ti zaměstnanců.

Celý projekt se může dále vyvíjet a může se plánovat postupná integrace vzdělávání z jiných oblastí.

Kritéria úspěchu:

- zefektivnění systému vzdělávání,
- zajištění dostupnosti vzdělávání pro všechny zaměstnance zároveň,
- možnost rychlé aktualizace (nezastarávání lekcí),
- možnost sledování studijních výsledků,
- atraktivita výuky,
- rychlejší pochopení probírané látky atd.

11.2.5 Uvedení do plného provozu

Zhruba po 6-ti měsících od dohody s dodavatelem, může být systém uveden do ostrého provozu.

Firma nakoupí licence pro každého zaměstnance, který se bude účastnit vzdělávání. Takže každý zaměstnanec obdrží své evidenční číslo a je možné dále sledovat jeho postup ve vzdělávání. Pokud by neměl každý svoji licenci, ztratil by se přehled o vzdělávání a provedených testech. Licence jsou nutné také pro tisk certifikátu, který každý zaměstnanec po absolvování kurzu obdrží. Jednotlivé licence je možné dokupovat postupem času, není nutné hned mít licence pro všechny zaměstnance firmy.

11.3 E-kurz

11.3.1 Podoba kurzu

Po přihlášení zaměstnance do systému, se mu zobrazí tyto *odkazy*:

- kurzy nové (název, zda kurz obsahuje test, obsah kurzu, pravděpodobná doba studia v hodinách, do kdy má platnost – při zákonných školeních, autor a popis kurzu, datum vytvoření, verze - aktualizace),

- kurzy absolvované (kdy byl kurz zahájen a ukončen),
- skupina zaměstnanců (např. technici),
- autor kurzu,
- pedagog (člověk, na kterého je možné směřovat dotazy).

11.3.2 Průběh e-kurzu

Firma určí manažera školení, který rozhoduje, kteří zaměstnanci mohou studovat jaké kurzy. Osoby, kterým bylo objednáno školení, budou e-mailem vyzváni, aby zahájili studium. Školený si sám určuje průběh a rychlost studia. E-kurz nepustí studujícího dále než prolistuje všechny strany lekce. Test nemusí být pouze na konci, ale programátor může zajistit, aby test byl například na každé straně nebo třeba po každé páté straně. Po úspěšném absolvování celého kurzu obdrží zaměstnanec certifikát. Ten mu vytiskne programátor a podepíše personalista společnosti.

Je možné kurz rozdělit pouze na potřebné části v případě, že např. pro skupinu dělníků je určena pouze část školení.

Díky webovým stránkám má zodpovědná osoba v každém okamžiku přehled o všech aktivitách své firmy ve školícím středisku – o všech objednávkách, o průběhu studia zaměstnanců, o stavu konta a průběhu plateb. Objednaná školení mohou být díky webovým stránkám kdykoliv jednoduše změněna. Odpovědným osobám jsou zasílány e-mailem každý měsíc zprávy o průběhu školení.

Kontrolu, zda zaměstnanci mají potřebné certifikáty, provádí:

- a) ISO auditoři,
- b) hlavní odběratel (v tomto případě ČEZ),
- c) úřad práce (zákonná školení),
- d) finanční úřad,
- e) firma při interním auditu.

11.4 Omezení a rizika spojená s realizací projektu

Jsou:

- finance uvolněné na tento projekt
- doba realizace projektu přibližně 7 měsíců
- omezené možnosti hardwaru počítačů (kompatibilita)
- závislost na počítačovém vybavení
- nízká přizpůsobivost a neochota starších zaměstnanců učit se novým věcem
- příliš dlouhé kurzy
- standardizované kurzy pro velký počet uživatelů (obsah může být pro jednoho příliš složitý a pro druhého příliš jednoduchý)
- nedostatek interakcí s ostatními

Metody vzdělávání, které jsem v projektové části diplomové práce firmě Energo navrhla jsou zaměřeny na upevnění vztahů mezi zaměstnanci (metoda stínového pracovníka, coaching, teambuilding). Tyto způsoby vzdělávání jsou sice pro firmu nákladné, ale vzhledem k přínosům, které tým firmě vzniknou, si myslím, že se vyplatí. Pro to, aby firma byla konkurenceschopná, potřebuje hlavně dobré vztahy mezi zaměstnanci a jejich spoluprací. Tyto metody k tomu dopomohou.

Další **návrhy** (větší motivace zaměstnanců, důkladnější evidence školení a spolupráce s vysokými školami) jsou spíše než s financemi spojeny větší aktivitou zaměstnanců.

E-Learning znamená pro firmu ušetření nákladů na školení mimo firmu, tato metoda je také poměrně rychle dostupná. Firma již má potřebné vybavení počítači s internetem, takže by zavedení této metody nemusel být pro firmu problém.

11.5 Organizace projektu

Firma by měla zajistit tyto funkce:

- vedoucí projektu
- finanční manager projektu
- programátoři
- vzorek asi 15 zaměstnanců pro zkušební provoz

11.6 Časová realizace projektu

Realizace projektu pro technickou skupinu zaměstnanců zabere asi 7 měsíců. Začátek projektu předpokládám v červenci 2006 a konec v lednu 2007.

Tab. 4. Tabulka časové realizace projektu [vlastní zpracování]

07/2006	08/2006	09/2006	10/2006	11/2006	12/2006	01/2007
Průzkum	Výběr dodavatele	Nákup systému	Implementace	Implementace	Zkušební provoz	Ostrý provoz

11.7 Ekonomická náročnost projektu

Zavedení e-Learningu bude přibližně stát podle firmy Gopas (www.gopas.cz):

✓ <i>Kupní licence</i>	220.000,- Kč
✓ <i>Paušál jedné licence je 120 Kč, zavádění se</i>	
✓ <i>týká 611 zaměstnanců (techniků), což je 120 * 611</i>	73.320,- Kč
✓ <i>Cena jednoho kurzu BOZP 2006 (7 lekcí)</i>	190,- Kč
✓ Celkem	293.510,- Kč

Pro ukázkou jsem do nákladů zahrnula i jeden e-kurz. Firma si samozřejmě dokoupí příslušný počet kurzů podle jejich potřeby.

ZÁVĚR

Svět kolem nás se za poslední dekádu významně změnil a dále se mění. Množství nových informací se zvyšuje nebyvalou rychlostí a na jedince jsou kladeny požadavky, aby si udržel a neustále zlepšoval své znalosti a dovednosti. Pro dosažení úspěchu je požadováno neustálé zvyšování výkonnosti, a vykonávání řady nových činností.

Éra informačních technologií se nemalou měrou podepisuje také na metodách a technikách personálního rozvoje. S postupným nárůstem dostupnosti informací z rozdílných informačních zdrojů se výrazně mění také celkové paradigma učení a vzdělávání. Společnosti si uvědomují, že největším kapitálem, který mají, je kapitál lidský. V zájmu zachování konkurenceschopnosti je potřeba tento kapitál neustále rozvíjet, neboť jen to firmám umožní být neustále alespoň o malý krůček před svými konkurenty, a tím využít nezanedbatelné kompetitivní výhody. Přizpůsobení se novým podmínkám a nárokům je nutným předpokladem budoucí existence společnosti.

V teoretické části této diplomové jsem se zabývala studiem dosud zpracovaných literárních zdrojů z oblasti vzdělávání zaměstnanců. Popsala jsem personální činnosti, proces plánování vzdělávání a metody vzdělávání a také samostatně řízené vzdělávání zaměstnanců. Tyto poznatky pro mne byly východiskem pro zpracování analytické části. K tomuto účelu jsem si formulovala základní hypotézy, které jsem se v analytické části snažila potvrdit nebo naopak vyvrátit.

V analytické části jsem získala informace o systému řízení a rozvoje zaměstnanců ve firmě Energo. Společnost pečlivě plánuje vzdělávání pomocí počítačového programu a efektivně využívá některých metod vzdělávání. Má kvalitně vypracované směrnice týkající se vzdělávání.

V projektové části jsem zhodnotila systém vzdělávání pracovníků ve firmě Energo a doporučila jsem některá opatření a návrhy pro zlepšení vzdělávání zaměstnanců. Tato opatření se týkají metody stínového pracovníka, metody coachingu a tembuildingu, větší motivace zaměstnanců při vzdělávání, evidence školení a spolupráce s vysokými školami. Můj projekt se týkal zavedení e-Learningového systému vzdělávání. E-Learning jsem nejprve obecně popsala a poté ukázala způsob zavedení do firmy. Nakonec jsem uvedla i rizika projektu, časovou a ekonomickou stránku realizace projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 968. ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 856. ISBN 80-247-0469-2
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-0107
- [4] BELCOURT, M., WRIGHT, P. C., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada. 1998. ISBN 80-7169-459-2
- [5] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 296. ISBN 80-7226-763-9
- [6] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 319. ISBN 80-7169-287-5
- [7] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vydání. Brno: CP Books, a. s., 2005, s. 462. ISBN 80-7226-515-6
- [8] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- [10] MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jihočany: H&H, 2000, s. 173. ISBN 80-86022-65-X
- [11] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. ISBN 80-7169-250-6
- [12] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 285. ISBN 80-2141365-4

- [13] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 334. ISBN 80-85424-92-4
- [14] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 88. ISBN 80-7357-046-7
- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada. 2004. ISBN 80-247-0405-6
- [16] WERTHER, W. B., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria publishing, 1992, s. 611. ISBN 80-85605-04-X
- [17] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE, 1996, s. 115. ISBN 80-7079-3893

Internetové odkazy

- [18] Co e-Learning přináší. Dostupné na www.e-learn.cz
- [19] Doporučení implementaci online výuky/e-Learningu podle IHEP (The Institute for Higher Education Policy) na <http://www.ihep.org/Pubs/PDF/Quality.pdf>, kde se jedná o studii, na které se podílelo 6 vysokých škol, které patří mezi vedoucí instituce v poskytování distančního vzdělávání.
- [20] Firemní webové stránky dostupné na www.ic-energo.cz
- [21] Hlavní principy distančního vzdělávání podle ADEC (American Distance Educational Consortium) nalezneme na world wide web dostupného z http://www.adec.edu/admin/papers/distance-learning_principles.html
- [22] Nabídka kurzů. Dostupné na www.mailem.cz
- [23] Portál věnující se e-Learningu v EU, dostupný z <http://www.elearningeuropa.info/>, kde část je i v českém jazyce.

Odborné časopisy

- [24] BAREŠOVÁ, A. A opět e-Learning, tentokrát trochu jinak. *HR Forum*, ročník VI., č. 2, str. 5 – 7, 2005. ISSN 1212-690X
- [25] BARTÁK, J. Školme se navzájem! *Personál*, ročník XI, č. 11, str. 14 – 15, 2005. ISSN 1213-8878
- [26] PRADLOVÁ, J. Jaká rizika přináší zavádění e-Learningu. *Human Resources Management*, ročník I., číslo 1 2005. Str. 25 – 26, 2005. ISSN 1801-4690

Ostatní

- [27] Firemní dokumentace - interní materiály (výroční zpráva, počítačový program – modul personalistika)
- [28] Firemní směrnice - Adaptace, odborná způsobilost a rozvoj zaměstnanců
- Jazyková příprava
- [29] Zákon č. 65/1965 Sb., Zákoník práce, novelizace k 1. 4. 2006

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CBT Computer Based Training

IT Informační technologie

LMS Learning Management System

OJ Obchodní jednotka

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

THP Technicko-hospodářští pracovníci

WBT Web Based Training

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Cyklus učení [7, s. 184]	14
Obr. 2. Proces plánovaného vzdělávání [1, s. 537].....	16
Obr. 3. Formulář „chování“ pro hodnocení nadřízeným [4, s. 189]	24
Obr. 4. Umístění personálního oddělení v organizační struktuře firmy [Interní materiály].....	35

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura zaměstnanců dle pracovního zařazení [interní materiály]	37
Tab. 2. Druhy vzdělávacích programů [interní materiály].....	41
Tab. 3. Tabulka monitorování a měření hodnocení [interní materiály]	49
Tab. 4. Tabulka časové realizace projektu [vlastní zpracování]	69

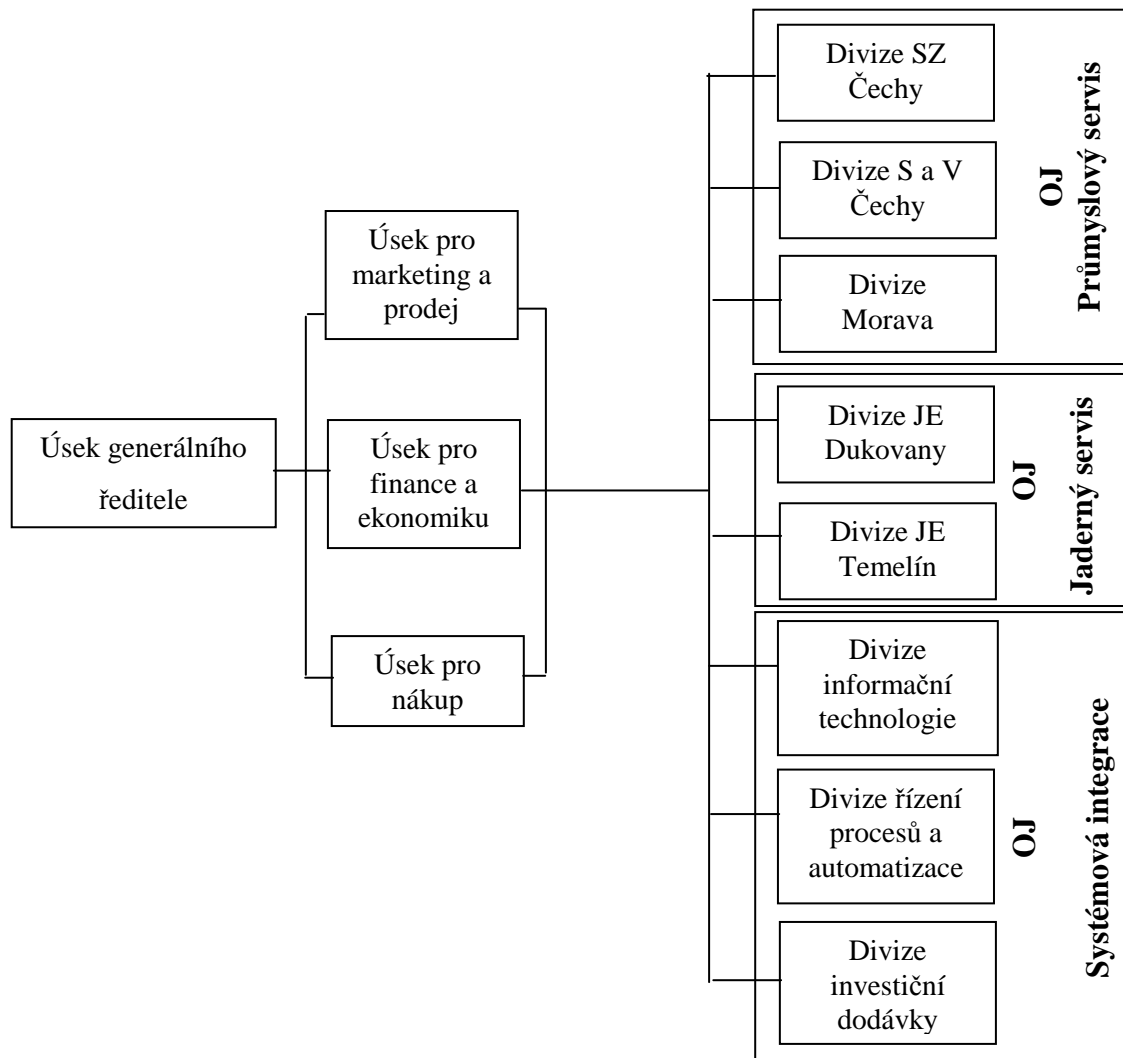
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Rozdělení zahraničních zakázek dle země určení za rok 2005 (v %)	
[Interní materiály].....	34
Graf 2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců [Interní materiály]	36
Graf 3. Vývoj průměrného počtu zaměstnanců za období roku 2000 až 2005	
[Interní materiály].....	36
Graf 4. Hospodářský výsledek po zdanění v letech 2000 – 2005 (v tis. Kč) [Interní	
materiály].....	80
Graf 5. Věková struktura zaměstnanců [Interní materiály].....	80

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti.
- P II Ekonomické a personální údaje firmy.
- P III Matice odpovědnosti.
- P IV Vývojový diagram: výcvik a rozvoj.
- P V Žádost o povolení výcviku.
- P VI Vývojový diagram: uzavření dohody o zvýšení a prohloubení kvalifikace.
- P VII Dohoda o zvýšení/prohloubení kvalifikace.
- P VIII Cenová nabídka e-kurzů firmy Electronic Learning Center.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.

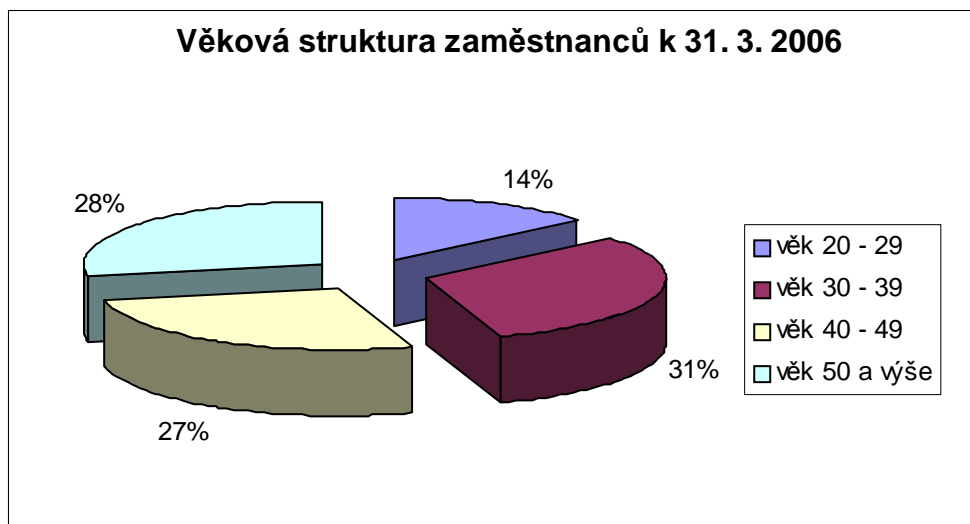


Jak je vidět, jedná se třístupňovou divizní organizační strukturu. Na nejvyšším stupni hierarchie stojí generální ředitel společnosti. Pod ním jsou jednotlivé úseky. Do působnosti generálního ředitele spadají i jednotlivé divize. [Interní materiály]

PŘÍLOHA P II: EKONOMICKÉ A PERSONÁLNÍ ÚDAJE FIRMY.



Graf 4. Hospodářský výsledek po zdanění v letech 2000 – 2005 (v tis. Kč)
[Interní materiály]



Graf 5. Věková struktura zaměstnanců [Interní materiály]

PŘÍLOHA P III: MATICE ODPOVĚDNOSTI.

Organizační jednotka/Funkce		Vedoucí zaměstnanec	Instruktor	Personalista	Zaměstnanec	Schvalovatel	Controller	Mzdová účetní	Odborník v oblasti	Pověřovatel						
Č.	Činnost															
1	Určení instruktora	O														
2	Příprava, kontrola a realizace a hodnocení adaptace	O	S	S	S											
3	Absolvování adaptace				O											
4	Rozhodnutí o dalším zaměstnání	O														
5	Evidence výstupů adaptace			O												
6	Vypracování plánu přípravy	O														
7	Zajištění výcviku a informování účastníků			O												
8	Absolvování výcviku				O											
9	Evidence dokladů a akceptace faktury			O												
10	Hodnocení účinnosti vzdělávání	O														
11	Identifikace potřeby zvýšení/prohloubení kvalifikace	O			S											
12	Žádost o povolení výcviku	S		S	O											
13	Schválení výcviku					O										
14	Vypracování dohody o zvýšení/prohloubení kvalifikace			O			S									
15	Kontrola výsledků studia			O												
16	Evidence dokladu o absolvování			O												
17	Zastavení pracovních úlev	O						S								
18	Identifikace potřeby pověření k činnosti	O														
19	Určení zaměstnance	O							S							
20	Vypracování pověření k činnosti			S										O		
21	Evidence pověření k činnosti			O												
22	Zrušení pověření k činnosti			S										O		

Pozn.: O odpovídá

S spolupracuje

I je informován (na vyžádání obdrží informaci)

Pravomoci pracovníků jsou stanoveny Organizačním řádem Společnosti. Ve sporných případech rozhoduje s konečnou platností Generální ředitel.

PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÝ DIAGRAM: VÝCVIK A ROZVOJ.

odpovědnosti:

o - odpovídá
s - spolupracuje

o: vedoucí
zaměstnanec
s: zaměstnanec

o: vedoucí
zaměstnanec

o: personalista
s: vedoucí
zaměstnanec,
zaměstnanec

o: personalista
s: vedoucí
zaměstnanec

o: zaměstnanec

o: zaměstnanec

o: personalista

o: personalista

o: vedoucí
zaměstnanec

vstupy/výstupy

Vstup: pracovní
hodnocení
výstup: plán přípravy

vstup: plán přípravy
výstup: evidence v IS
Noris/personalistika a
osobní složce
zaměstnanec

vstup: záznam v IS Noris/
personalistika program
výstup: žádanka o
materiál/službu

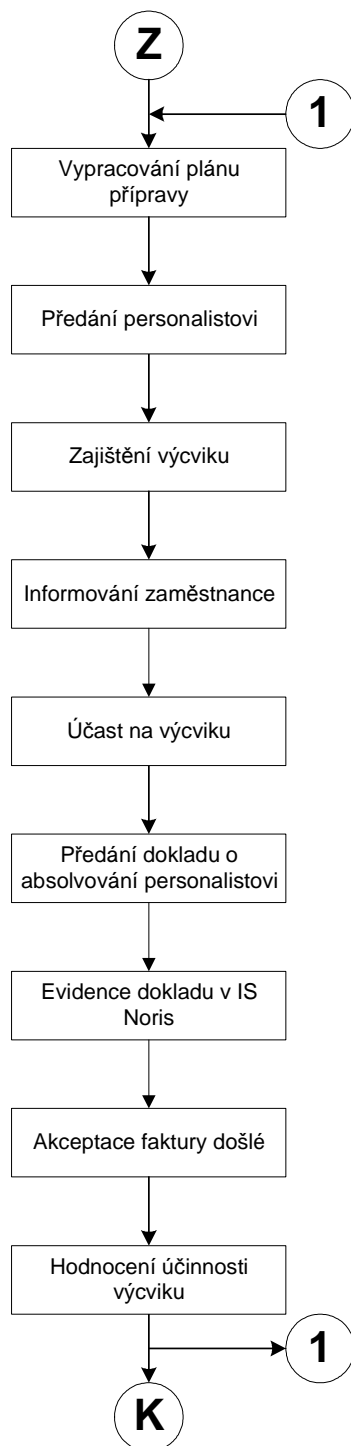
vstup: žádanka o materiál/
službu (příp. Info od
příмого nadřízeného)

výstup: doklad o
absolvování výcviku

Vstup: doklad do absolvování
výstup: záznam v IS Noris/
personalistika a evidence v
osobní složce

vstup: faktura došlá
výstup: akceptovaná
faktura došlá

vstup: splněný plán
přípravy
výstup: pracovní
hodnocení



PŘÍLOHA P V: ŽÁDOST O POVOLENÍ VÝCVIKU.



I&C ENERGO
SKUPINA ČEZ

č.f.: QS/VI.01.04
ŽÁDOST O POVOLENÍ VÝCVIKU

ŽÁDOST O POVOLENÍ VÝCVIKU

Jméno:
Osobní číslo:
Útvar:

Žádám o povolení výcviku/studia* u:

Název organizace:
Adresa organizace
Název oboru, školení:
Druh studia (např. VŠ):
Délka výcviku:
Datum zahájení:

Současně žádám o poskytování pracovních úlev a hospodářského zabezpečení po dobu studia v tomto rozsahu**:

- náklady na studium
- náhrada mzdy v době studijního volna
- náhrada cestovného
- náklady na studijní pomůcky
- náklady na ubytování
- jiné náklady (specifikujte jaké)

Průběh výcviku/studia je plánován takto***:

Počet dní potřebných k účasti na výcviku:
Počet zkoušek:

Zavazuji se, že výsledky výcviku/studia předložím 2x ročně (28.02. a 30.06.) ke kontrole personalistovi.

Souhlasím s uzavřením dohody o zvýšení/prohloubení kvalifikace dle § 143 ZP.

Dne:

Podpis žadatele:

Vyjádření nadřízeného pracovníka:

doporučuji - nedoporučuji

Dne:

Podpis nadřízeného:

Rozhodnutí ředitele Ú/OJ/D:

souhlasím - nesouhlasím

Dne:

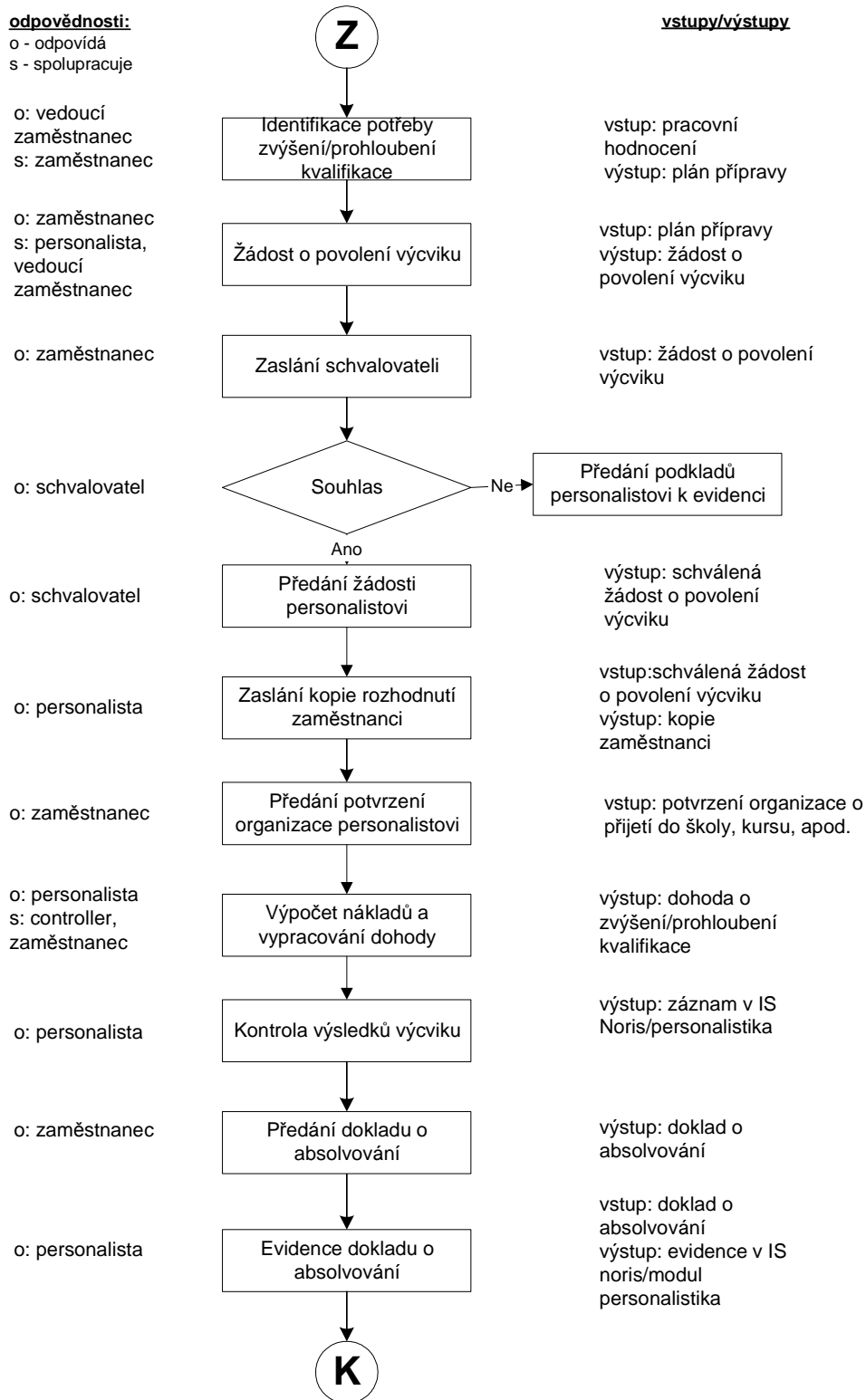
Podpis ředitele Ú/OJ/D:

* k žádosti předložte doklad o přijetí

** zatrhněte požadované úlevy

*** předložte časový rozvrh zasláný vzdělávací organizací

PŘÍLOHA P VI: VÝVOJOVÝ DIAGRAM: UZAVŘENÍ DOHODY O ZVÝŠENÍ A PROHLOUBENÍ KVALIFIKACE.



PŘÍLOHA P VII: DOHODA O ZVÝŠENÍ / PROHLoubENÍ KVALIFIKACE.



I&C ENERGO
SKUPINA ČEZ

č.f.: QS/VI.01.03
DOHODA O ZVÝŠENÍ/PROHLoubENÍ KVALIFIKACE

zaměstnavatel:
I & C Energo a.s.
Pražská 684/49, Třebíč
zastupuje:

a

zaměstnanec:
pan/paní:
datum narození:
bydliště:

uzavírají ve smyslu ustanovení § 143 zákoníku práce

DOHODU O ZVÝŠENÍ/PROHLoubENÍ KVALIFIKACE

- zaměstnanec se zavazuje absolvovat
název organizace:
adresa organizace:
název oboru, školení:
druh studia (např. vysokoškolské):
datum zahájení:
datum ukončení:
- zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci po výše uvedenou dobu poskytování pracovních úlev a hmotného zabezpečení dle platných předpisů v následujícím rozsahu:
náklady na studium: (specifikujte částku a období, za které bude uhrazena)
náhrada mzdy: (specifikujte počet studijních/výcvikových dnů + příprava)
náhrada cestovného: (např. pouze cesty z místa bydliště do místa konání výcviku)
náklady na stud. pomůcky: (např. veškeré studijní pomůcky po předložení daňového dokladu)
náklady na ubytování: (např. v plné výši po předložení dokladu o zaplacení)
jiné náklady (specifikujte):
- Zaměstnanec se zavazuje po nástupu do školy (kursu) řádně plnit své studijní (výcvikové) povinnosti a zvýšit/prohloubit si tak kvalifikaci uvedeným způsobem.
- Zaměstnanec se zavazuje setrvat v pracovním poměru v průběhu zvyšování/prohlubování kvalifikace a po ukončení studia (kursu) po dobu X let, tj. nejméně do DD.MM.RRRR.
- Nesplní-li zaměstnanec výše uvedený závazek, je povinen uhradit zaměstnavateli vynaložené náklady specifikované v bodě 2. Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek pouze z části, povinnost k úhradě nákladů se mu poměrně sníží.
- povinnost k úhradě nákladů vzniká i tehdy, skončí-li pracovní poměr (z viny zaměstnance) před ukončením zvýšení/prohloubení kvalifikace.
- Povinnost k úhradě nákladů zaniká zcela, skončil-li pracovní poměr z důvodů uvedených v § 143 zákoníku práce
- Dohoda je sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec, druhé zaměstnavatel.

V dne

.....
Zaměstnanec

.....
zaměstnavatel

PŘÍLOHA P VIII: CENOVÁ NABÍDKA E-KURZŮ FIRMY ELECTRONIC LEARNING CENTER.

[-] Osobní rozvoj			
[-] Manažeři			
[-] Manažerské dovednosti			
[-] Manažerské techniky	lektor: P.F.Kontakt, s.r.o.	9 lekcí - 383 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Rozhodování ještě lépe a kvalitněji	lektor: AL INVEST Břidličná, a.s.	8 lekcí - 320 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Umíme se správně rozhodnout?	lektor: AL INVEST Břidličná, a.s.	7 lekcí - 275 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Počítače			
[-] CAD			
[-] AutoCAD 2000			
[-] AutoCAD 2000 pro pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	18 lekcí - 315 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] AutoCAD 2000 pro středně pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	18 lekcí - 315 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] AutoCAD 2000 pro začátečníky	lektor: CCB, s.r.o.	20 lekcí - 355 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Kancelářské aplikace			
[-] Excel			
[-] Excel pro pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	19 lekcí - 335 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Excel pro začátečníky	lektor: CCB, s.r.o.	17 lekcí - 295 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Windows 2000			
[-] Windows 2000 pro středně pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	17 lekcí - 0 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Windows 2000 pro středně pokročilé (s certifikátem)	lektor: CCB, s.r.o.	17 lekcí - 225 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Windows 2000 pro začátečníky	lektor: CCB, s.r.o.	15 lekcí - 0 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Windows 2000 pro začátečníky (s certifikátem)	lektor: CCB, s.r.o.	15 lekcí - 195 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Word			
[-] Word pro pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	23 lekcí - 415 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Word pro středně pokročilé	lektor: CCB, s.r.o.	21 lekcí - 375 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Word pro začátečníky	lektor: CCB, s.r.o.	18 lekcí - 0 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Word pro začátečníky (s certifikátem)	lektor: CCB, s.r.o.	18 lekcí - 240 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Vyžadované zákonem			
[-] Bezpečnost			
[-] Kancelářské pracoviště			
[-] Bezpečnost a ochrana zdraví při práci 2006	lektor: Ing. Věra Fišerová	7 lekcí - 190 Kč	<input type="checkbox"/>
[-] Řidiči			
[-] Řidiči referentských vozidel 2006	lektor: Petr Pokorný	7 lekcí - 190 Kč	<input type="checkbox"/>

Ceny jsou uváděny v Kč (včetně DPH)