

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Zuzana Zimová

**Vzdělávání zaměstnanců firmy v konkrétní organizaci -
Česká voda - Czech Water, a.s.**

Education of employees in the organization of the company -
Česká voda - Czech Water, a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jsem jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

Zuzana Zimová

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Bernardové, Ph.D., za cenné připomínky, odborné rady a vedení bakalářské práce.

Zároveň děkuji manažerovi firmy Česká voda - Czech Water, a.s., panu Bc. Jaromíru Zímovi a panu Jiřímu Vacovi za poskytnutí všech potřebných údajů a informací ke zpracování bakalářské práce a v neposlední řadě bych chtěla poděkovat blízkým za trpělivost a podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Definice základních pojmů	10
1.2 Podnikové vzdělávání	14
2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	17
2.2 Plánování vzdělávání	21
2.3 Realizace vzdělávání.....	22
2.4 Metody vzdělávání.....	25
2.5 Hodnocení vzdělávání.....	27
3 SPECIFICKÉ PODMÍNKY PODNIKÁNÍ VODOHOSPODÁŘSKÝCH FIREM	30
4 ČESKÁ VODA - CZECH WATER, a. s.....	33
4.1 Historie společnosti.....	34
4.2 Organizační struktura CVCW a lidské zdroje	36
5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ VODA – CZECH WATER, a.s.	39
6 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ FIRMY	40
6.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti CVCW	40
6.2 Plánování vzdělávání	44
6.3 Realizace vzdělávání.....	45
6.4 Metody vzdělávání.....	46
6.5 Hodnocení vzdělávání.....	48
7 NÁVRH ZMĚN V SYSTEMATICKÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI CVCW	49
7.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti CVCW	49
7.2 Plánování vzdělávání	50
7.3 Realizace vzdělávání.....	50
7.4 Metody vzdělávání.....	51
7.5 Hodnocení vzdělávání.....	51
ZÁVĚR	53
LITERATURA A PRAMENY	56

INTERNETOVÉ ODKAZY	58
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
SEZNAM GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61
PŘÍLOHY	62

ÚVOD

Vzdělávání je nedílnou součástí nejen osobních životů, které začíná již v dětství, kde se v prvopočátku formují osobnosti a schopnosti člověka, ale také pracovních životů. Tento proces má podobu nekonečné linie, ve které nabyté schopnosti zdokonalujeme a v konečném důsledku, zejména ve svých profesních životech, uplatňujeme. V dnešním neustále se zrychlujícím světě, se na zaměstnance kladou čím dál větší požadavky, a proto je nutné se dále vzdělávat a rozvíjet svůj potenciál a talent. Řízení lidského kapitálu je z pohledu firemního prostředí nejdůležitějším prvkem, a to proto, jelikož pouze s kompetentními zaměstnanci lze dosahovat požadovaných firemních strategií a cílů, což si každý majitel, manažer a personalista uvědomuje.

Téma své bakalářské práce jsem si zvolila na základě osobní vazby na společnost Česká voda - Czech Water, a.s., jelikož jsem měla možnost ve firmě v minulosti pracovat a po domluvě s manažerem společnosti Česká voda - Czech Water, a.s. pro provoz Olomouc jsem zjistila, že by tato práce mohla být pro firmu přínosem. Téma vzdělávání zaměstnanců jsem si vybrala také proto, že si myslím, že téma je stěžejní v oblasti personálního managementu a v ideálním případě bych chtěla v budoucnu vykonávat práci personalistky.

Cílem této práce je nastavit model postupu vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců od identifikace specifických vzdělávacích potřeb až po implementaci nabytých znalostí do praxe podle modelu systematického přístupu ke vzdělání.

Ve své práci budu používat čistě teoretické metody a to zejména analýzu, deskripci, komparaci a syntézu. Analýzou¹ rozumíme rozbor většího celku podle předem stanovených kritérií, kterým v této práci bude problematika vzdělávání. Dále deskripci², která podle slovníku cizích slov znamená popis. Deskripci přístupu ke vzdělávání využiji v teoretické i praktické části práce, zejména však v praktické části při popisu vzdělávacího systému firmy Česká voda - Czech Water, a.s. Komparaci³ slovník cizích slov definuje jako srovnání či porovnání a ve své práci ji využiji především v praktické

¹ Pozn.: slovník cizích slov definuje analýzu jako rozdělení celku na jeho jednotlivé části, zkoumání těchto částí, jejich významu a vzájemných vztahů, popř. prezentace výsledků tohoto zkoumání v písemné či ústní podobě.

² Pozn.: slovník cizích slov definuje deskripci jako opis, popis.

³ Pozn.: slovník cizích slov vykládá komparaci jako přirovnání, srovnání, porovnání.

části, ve které srovnám zjištěné informace z literatury s daty získanými od manažera firmy Česká voda - Czech Water, a.s. pro provoz Olomouc. Tato data získám pomocí rozhovorů s manažerem a místrem provozu, kterými jsou pan Bc. Jaromír Zíma a pak Jiří Vaca. V závěru své práce zhodnotím výsledek komparace a navrhnou případná nápravná opatření a to pomocí syntézy⁴.

Práci rozdělím na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu zabývat vymezením základních pojmů, které souvisí s personálním managementem, analyzuji systematický přístup ke vzdělávání, ve kterém se zaměřím zejména na identifikaci potřeb vzdělávání a na jeho plánování. V praktické části se budu zabývat specifickými podmínkami podnikání v oblasti vodohospodářství, které ovlivňují vzdělávání - legislativa, BOZP apod. Dále v praktické části popíšu historii a vývoj společnosti Česká voda - Czech Water, a.s., provedu analýzu stávajícího vzdělávacího programu a přístupu firmy ke vzdělávání, specifikuji jednotlivé typy odborných školení a porovnáám, zda firma postupuje dle systematického přístupu ke vzdělávání, konkrétně při identifikaci potřeb, plánování a vyhodnocování vzdělávání.

Problematikou vzdělávání z pohledu systematického přístupu ke vzdělávání se z mého pohledu nejvíce zabývá Alžběta Kucharčíková a Josef Vodák ve své knize Efektivní vzdělávání zaměstnanců a Hana Bartoňková v knize Firemní vzdělávání. Z této literatury budu při psaní své práce nejvíce vycházet.

Jedinečnost mé práce spatřuji v analýze vzdělávacího procesu firmy a ve zhodnocení modelu vzdělávání firmy Česká voda - Czech Water, a.s a v návržení možných konkrétních opatření přímo firmě "na tělo".

Pro tuto bakalářskou práci jsem si stanovila následující výzkumné otázky:

1. Jaká pravidla v procesu vzdělávání v organizaci musí platit, aby byla funkční?
2. Jak vypadá systém vzdělávání ve firmě Česká voda - Czech Water, a.s.?
3. Je firemní systém vzdělávání sestaven dle funkčních pravidel?
4. Jakým způsobem lze případné zjištěné nedostatky napravit?

Doufám, že má práce bude pro firmu přínosem a díky této práci bude schopna lépe dosahovat svých cílů pomocí kvalitně vzdělaných zaměstnanců.

⁴ Pozn.: slovník cizích slov uvádí, že syntéza je spojení, kombinace jednotlivých částí či prvků v jeden celek, resp. samotný celek takto vytvořený.

1 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání je v současnosti stavebním kamenem každého podniku napříč odvětvími a to již z pohledu prvotního plánování a budování strategie. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stávajících či nových, je pro všechny společnosti klíčovou otázkou pro dosahování všech cílů příčně přes cíle strategické, taktické a v konečném důsledku i pro cíle operativní. Efektivní⁵ vzdělávání lidských zdrojů, jakožto nedílná součást všech úrovní managementu firmy, se může stát konkurenční výhodou, a to v dnešním globálním prostředí, kde spotřebitelé neustále zvyšují své nároky, není zanedbatelné. Vzdělávání musí probíhat efektivně a cíleně podle stanovených pravidel organizace.

Ochota a schopnost zaměstnanců přistupovat ke vzdělávání pozitivně představují základní pilíře celého procesu vzdělávání a rozvoje lidského kapitálu, jelikož bez jejich pozitivního a aktivního přístupu se může společnost ocitnout na mrtvém bodě a potenciál rozvoje může stagnovat.

V této kapitole vymezím základní pojmy, počínaje samotným pojmem vzdělávání přes pojmy lidský kapitál, učení se a rozvoj až po pojmy jako prohloubení kvalifikace, odborná školení či jazykové kurzy. Stěžejní částí této kapitoly je správné a konkrétní vymezení základních pojmů personálního managementu.

1.1 Definice základních pojmů

Podkapitola se zabývá zásadními pojmy z oblasti personálního managementu.

Vzdělávání

"Vzdělávání je proces uvědomělého a aktivního získávání, předávání, zprostředkování a utváření soustavy vědomostí, dovedností a znalostí člověka. Vzdělávání je spojeno s aktivní prací lektora, učitele nebo nějakého technického prostředku (např. e-learning) vůči člověku, který se vzdělává a chce zpravidla dosáhnout nějakého stupně vzdělání."⁶

⁵ Pozn.: slovník cizích slov definuje efektivitu jako účinnost či působivost.

⁶Managementmania.cz. *Vzdělávání*. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/vzdelavani>>.

Čili lze říci, že vzdělávání je jasně zacílený a organizovaný proces, který se uskutečňuje například v učebnách, ve kterých vzdělávání zajišťuje a aktivně provádí kompetentní lektor či učitel a také lze říci, že vzdělávání můžeme chápat jako učebnicový proces, na jehož konci předpokládáme měřitelný výstup (například v podobě osvědčení, certifikátu, titulu apod.).

Lidský kapitál

Lidský kapitál lze popsat jako soubor kongenitálních⁷ a nabytých dovedností, zkušeností, znalostí a vědomostí, jež lidé uplatňují při vykonávání svých pracovních úkolů.

Z pohledu podnikové ekonomiky tvoří lidský kapitál jednoznačně výrobní faktor, který je jako jediný schopen učení se, kreativního myšlení a je také schopen sám realizovat změny, které se v průběhu času mění, v závislosti na samotné schopnosti vstřebávání informací. "**Lidský kapitál** je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Zahrnuje zejména schopnosti a dovednosti lidí a také tacitní⁸ znalosti. Jde o potenciál skrytý v hlavách lidí, který nemusí být nijak zachycen, ale pro organizaci je navýsost žádoucí umět tento potenciál sdílet a využívat."⁹

Kvalitativní úroveň lidského kapitálu společnosti ovlivňuje strategické cíle lidských zdrojů, které uspokojují jednotlivé strategické potřeby firmy. Strategické cíle lidských zdrojů firmy by měly být nastaveny tak, aby lidský kapitál mohl být plně využit, což jednoznačně souvisí s přístupem firmy k samotnému vzdělávání.

Učení se

V širším pojetí můžeme pojem učení se chápat jako celoživotní proces, při kterém dochází ke sbírání zkušeností, celkové modelaci osobnosti člověka, vytváření a formování hodnot a postojů člověka. Učení můžeme v užší pojetí definovat jako cílený a záměrný proces získávání vědomostí, umů, schopností i návyků. Tyto vědomosti a schopnosti získáváme buďto cílevědomým působením na konkrétní osobu v institucionalizovaném prostředí, ale součástí procesu učení se je i nezáměrné působení sociálního prostředí jedince. S jistotou můžeme tvrdit, že ty nejdůležitější

⁷ Pozn.: slovník cizích slov - vrozený.

⁸ Pozn.: slovník cizích slov - tichý, neuvědomělý, skrytý.

⁹ Managementmania.cz. *Lidský kapitál*. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/lidsky-kapital>>.

aspekty pro život, ať už řeč, či vytváření vztahů se učíme spontánně. I v práci se řadu podstatných věcí učíme spontánně.¹⁰

Rozvoj

"Dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohraničených (difuzních) rozvojových programů. Rozvojový plán zahrnuje všechny aktivity, které vedou k žádoucí změně, a nejde jen o vzdělávání."¹¹

Aby rozvoj mohl být uskutečňován efektivně, je nutné mít sestaven kvalitní a jasný plán rozvoje, kterým zabezpečíme, že činnosti člověka, po kterém je požadován rozvoj, budou vést získání či prohloubení znalostí nebo dovedností.

"Plán osobního rozvoje může obsahovat formální vzdělávání, samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, práci na projektech, účast na stážích, pracovní aktivity člověka vedoucí ke zvýšení jeho kvalifikace a přínosu pro organizaci a další činnosti směřují k rozšíření znalostí a zejména k rozvoji dovedností."¹²

Do oblasti rozvoje můžeme zahrnout další vzdělávání, formování osobnosti zaměstnance či rozšiřování jeho kvalifikace. Rozvoj bychom měli vnímat jako prostředek pro zkvalitnění kariéry pracovníka spíše než jako činnost konkrétně vykonávanou zaměstnancem.

Prohloubení kvalifikace a odborná školení

Prohloubení kvalifikace znamená kontinuální proces, při kterém si zaměstnanci doplňují, obnovují či prohlubují dosažené dovednosti a znalosti, které jsou stěžejní pro výkon smlouvané práce. Prohlubování kvalifikace je legislativně ošetřeno Zákoníkem práce, který zaměstnanci ukládá povinnost zdokonalit kvalifikaci účastí na odborných trénincích, seminářích či přednáškách. **Odborná školení** jsou školení, která mohou být svým charakterem povinná nebo se na odborná školení musí nahlížet z pohledu prohloubení kvalifikace. Povinná školení mohou být ošetřena jednak legislativně nebo dle vnitřních směrnic podniku. Tato školení zahrnují například školení profesních řidičů nebo specifická školení elektrikářů.

¹⁰ Srov. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 32.

¹¹ Tamtéž. s. 31.

¹² Managementmania.cz. *Plán osobního rozvoje zaměstnance*. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/plan-osobniho-rozvoje-zamestnance>>.

Zvyšování kvalifikace

Je proces, při kterém je možné získat samotnou kvalifikaci či kvalifikaci dosavadní zvýšit. Jde o vzdělání, studium, školení nebo jiné formy zvyšování kvalifikaci, díky kterým lze dosáhnout vyšší úrovně vzdělání. Z firemního pohledu je nutné, aby zvyšování kvalifikace bylo v souladu s požadavky a potřebami zaměstnavatele.

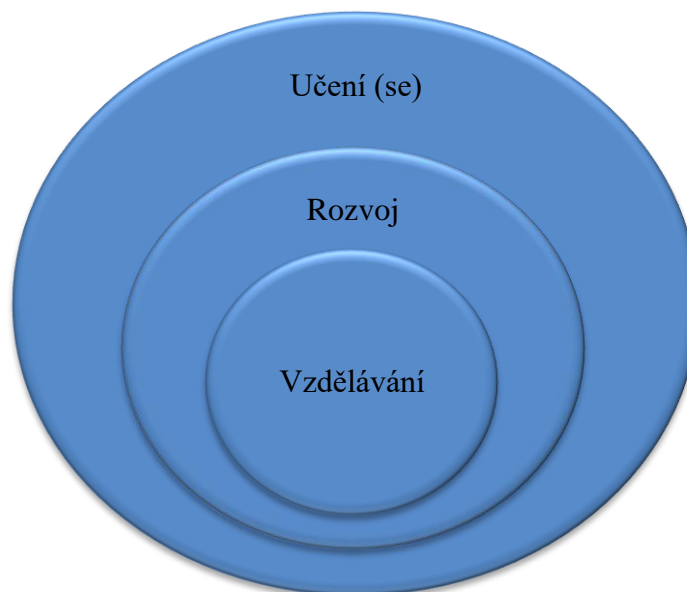
Jazykové kurzy

Jazykové kurzy jsou lekce, díky kterým si účastníci rozvíjí své znalosti v cizích jazycích. V dnešním globálním prostředí, kdy společnosti expandují na zahraniční trhy, je žádoucí a potřebné, aby zaměstnanci byli dostatečně edukováni v oblasti jazykových dovedností.

Vztah učení, rozvoje a vzdělávání

Následující obrázek představuje spojitost mezi učním se, rozvojem a vzděláváním.

Obr. č. 1: **Vztah učení, rozvoje a vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování.

Z obrázku číslo jedna je patrné, že proces učení se nezávisí na vzdělávání. Jinými slovy to znamená, že člověk se učí i ve chvílích, kdy se bezprostředně nevzdělává. Bohužel za rozvoj nelze považovat fakt, že se učíme i nežádoucím návykům či věcem.

1.2 Podnikové vzdělávání

Organizace a podpora podnikového vzdělávání je nedílnou součástí práce personalisty a celkového personálního managementu, zejména proto, že činnosti, spojené se vzděláváním zaměstnanců a vzdělávání samotné, dávají zaměstnancům jasný signál, že si firma zaměstnanců velice váží a vysoce si svých lidských zdrojů cenní. Toto samotné zjištění zaměstnance může motivovat ke zvyšování vlastní konkurenceschopnosti a tím i zvyšování konkurenceschopnosti samotného podniku. Pozorovat svůj osobní rozvoj může být pro zaměstnance nejen motivační, ale do jisté míry také formou odměny.

"Podnikové vzdělání se zaměřuje na formování pracovních schopností včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru." ¹³ Z textu vyplývá, že díky podnikovému vzdělávání, může firma zaměstnance podnítit k budování a prohlubování mezilidských vztahů, které jsou pro efektivní fungování firmy důležité, jelikož v přátelském prostředí organizace zaměstnanci mohou podávat kvalitní pracovní výkony.

Podnikové vzdělávání by měl být přehledný a systematický model změn zaměstnaneckého chování a jejich úrovně znalostí, schopností a vnitřní motivace. Firemní či podnikové vzdělávání je tedy proces, který je organizovaný samotným podnikem, do kteréhož je možno zapojit mnoho účastníků, ať už se jedná o samotné zaměstnance firmy či školicí střediska interní či externí. Firemní vzdělávání tedy můžeme jednoduše rozdělit do dvou základních kategorií:

- interní vzdělávání – jedná se o metody, které jsou organizovány v rámci podnikových pravidel (vlastní vzdělávací zařízení, vzdělávání přímo na pracovišti podniku),
- externí vzdělávání – jedná se o metody, které podnik realizuje buď pomocí specializovaných zařízení na objednávku či pod záštitou školního systému.¹⁴

Podnikové vzdělávání je důležité plánovat a organizovat tak, aby bylo dosahováno strategických cílů podniku, neboť samotná strategie je jedním z nejdůležitějších prvků společnosti a měla by vést k dlouhodobému dodržování firemních plánů. Personalista

¹³ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 63.

¹⁴ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. s. 16.

by měl nastavit správný stupeň a kombinaci interních a externích forem vzdělávání tak, aby efektivita vzdělávání lidských zdrojů byla z pohledu firemní strategie i z pohledu zaměstnance naplněna co nejvyšší měrou. Pro zaručení efektivity a návratnosti vložených prostředků do vzdělávání a zajištění pravidelnosti a cílenosti vzdělávacích aktivit, musíme vycházet z celkové firemní strategie. Naplňování těchto strategií zajistíme vzájemnou koordinací všech oddělení ve firmě a také koordinací interních a externích specialistů.

Role vzdělávání mezi ostatními personálními činnostmi

Personální útvar sehrává rozhodující úlohu při plnění cílů organizace prostřednictvím řízení zaměstnanců. Personální útvar dále zajišťuje efektivní řízení ve veškerých činnostech týkajících se zaměstnanců a zabezpečuje, aby byly vytvořeny takové podmínky, které by naplno využívaly potenciál lidí v jejich vlastní prospěch a zejména ve prospěch organizace. Zejména s touto oblastí personálního managementu souvisí oblast vzdělávání, která právě může zajistit využití a rozvoj potenciálu a talentu zaměstnanců.

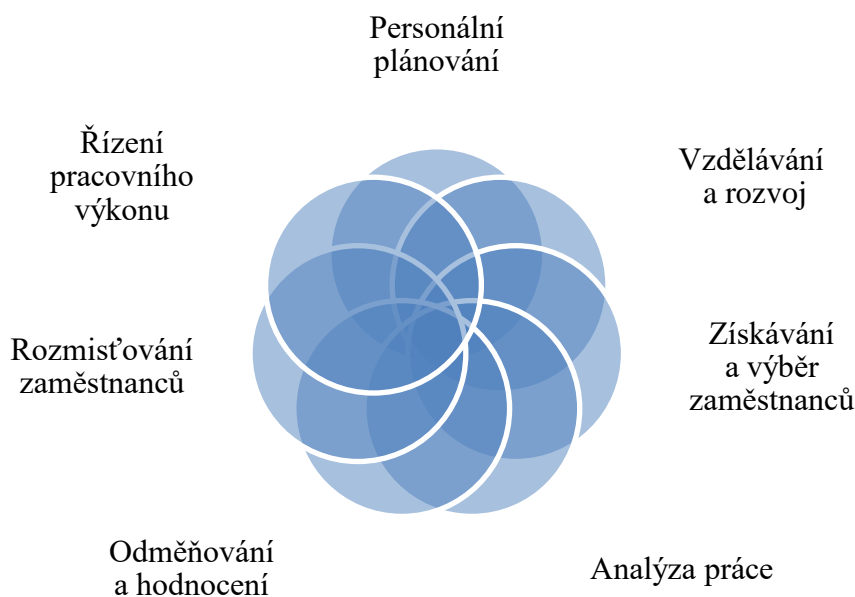
Investování do lidských zdrojů vede k jejich celkovému zhodnocení, které se konkrétně projevuje prostřednictvím:

- zvýšení výkonu zaměstnanců a úrovně poskytovaných služeb,
- možnosti využití vlastních zdrojů na pokrytí potřeby zaměstnanců,
- seberealizace a spokojenost zaměstnanců, jejich loajality vůči organizaci,
- úspory času a finančních nákladů při rozmístování zaměstnanců.

Personální činnosti jsou odlišné od ostatních firemních oblastí tím, že uspokojují potřeby vyplývající z jejich činnosti, ale zároveň uspokojují i ty potřeby, které se týkají ostatních funkčních útvarů. Zabezpečení uspokojení těchto potřeb personální útvar zajišťuje pomocí zaměstnanců, jejich vzdělávání, zručnosti, uvolnění přebytečných zaměstnanců, motivací zaměstnanců, systémem motivace, odměňováním a podobně. Všechny tyto aktivity je nutné vést v souladu se strategií potřeby organizace¹⁵.

¹⁵ Srov. JONIAKOVÁ, Z., KACHAŇÁKOVÁ A. a NACHTMANNOVÁ O. *Personální manažment*. s. 34.

Obr. č. 2: **Soulad personálních činností**



Zdroj: *vlastní zpracování.*

Z obrázku č. 2 vyplývá, že všechny personální činnosti jsou vzájemně propojeny, tudíž nelze na jednotlivé činnosti personálního managementu nahlížet jako na samostatné prvky, nýbrž je nutné, aby se na každý segment, jako například na vzdělávání a rozvoj, pohlíželo jako na součást celku. Symbióza a vzájemná provázanost jednotlivých činností zaručí fungování nejen konkrétních činností jednotlivě, ale zaručí zejména správné fungování celku.

Podstatné v této kapitole je pochopení základních pojmů, které souvisejí se vzděláváním zaměstnanců zejména v rovině definování jednotlivých prvků personálního managementu a prohloubení znalostí o podnikovém vzdělávání. Podnikové vzdělávání je v jednotlivých organizacích stavebním pilířem, o který se opírají další činnosti podniku, protože kvalitní, vyškolení a spokojení zaměstnanci mohou dosahovat požadovaných cílů a tím nejen plnit konkrétní úkoly na svých pracovištích, ale v komplexním pohledu celkové cíle společnosti. Klíčem k úspěšnosti a ekonomické ziskovosti společností je co nejstabilnější přátelský kolektiv zaměstnanců. Ze všech úhlů pohledu je pro společnosti nejvýhodnější zacílit na péči o stávající pracovníky, které motivují k rozvoji nebo prohlubování kvalifikace a věnují se činnostem, které zabezpečí spokojenost stávajících zaměstnanců, než se zaměřit na přijímání a zaškolování nových pracovníků, pokud je to možné.

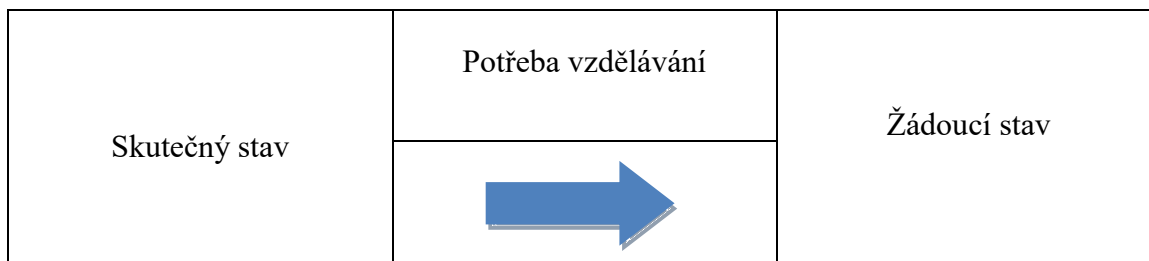
2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ

Systematický přístup ke vzdělávání je přístup, který na vzdělávání pohlíží v jednotlivých krocích, které spojují podnikovou a personální strategii se systémem vzdělávání ve společnosti a je tvořen šesti jednotlivými částmi - identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace, metody vzdělávání a vyhodnocení. Tento přístup ke vzdělávání chápeme jako náhled na vzdělávání zaměstnanců, jako na systém, tj. využití systémového a jednoznačně plánovaného přístupu k firemnímu vzdělávání.

2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

"Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniků, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní."¹⁶ Personalista by měl brát v úvahu nejen potřeby organizace, ale také individuální potřeby zaměstnanců a tyto dát do souladu.

Tab. č. 1: **Identifikace vzdělávacích potřeb**



Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce č. 1 je jasně vidět, že pro identifikaci potřeb je nutné stanovit a zjistit jaký je skutečný stav a zároveň žádoucí stav. Veličinou může být výkon práce, efektivita práce nebo ziskovost firmy. Kritéria stanoví firma. Potřebu vzdělávání identifikujeme tedy takto, že srovnáme stav skutečný se stavem žádoucím. Rozdíl mezi těmito stavy je právě zjištěná potřeba vzdělávání, což je v tabulce č. 1 znázorněno modrou šipkou.

¹⁶ VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 69.

Identifikace potřeb vzdělávání může odpovědět na několik zásadních otázek, jako:

1. Je v konkrétních dovednostech efektivita skutečného stavu daného kritéria potřebná?
2. Jsou zaměstnanci při uplatňování konkrétních dovedností náležitě motivováni a odměňováni?
3. Jaké mezery ve výkonnosti je potřeba eliminovat?
4. Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?¹⁷

Výsledkem analýzy identifikace potřeb je zjištění nedostatků nebo prohlubní v podnikových činnostech, které musíme zmírnit nebo odstranit a je třeba se zaměřit na ty nedostatky, jež jsme schopni odstranit nebo zmírnit vzděláváním.

Vzdělávací potřeby

Stávající potřeby lze identifikovat pomocí komparace reálných výkonů a požadovaných výkonů, nebo se standardem výkonů, což mohou být normy podniku nebo jednotlivých funkcí, například: Stroj má výrobní kapacitu 30 tisíc kusů za den, nicméně při analýze efektivity práce jsme zjistili, že stroj kvůli neodborné obsluze pracovníka, vyrábí pouze 29 tisíc kusů. Tímto jsme identifikovali potřebu zaškolení obsluhy stroje.

Potřeby můžeme rozdělit:

- reaktivní: pokles výkonnosti či produkce ve výrobě související se vzděláváním,
- proaktivní: změna v podnikatelském plánu - nové cíle, strategie, výsledky vývoje management - nové cíle, kroky personální výměny - noví pracovníci, jiný informační systém - technický vývoj.¹⁸

Proces identifikace potřeb vzdělávání

Proces identifikace potřeb vzdělávání probíhá ve třech krocích - analýza podnikových cílů, analýza zaměstnanců a analýza osob.

¹⁷ Srov. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. s. 118.

¹⁸ Srov. Tamtéž. s. 120.

1. etapa - Analýza podnikových cílů

V této etapě je nutné zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s podnikovými cíli a celkovou firemní strategií, zda ji rozumí a zda má formální strukturu. Seznámení s podnikovými cíli je nutné zejména proto, aby vzdělávání zaměstnanců mohlo být co nejvíce efektivní a účinné, jelikož ve chvíli, kdy zaměstnanci rozumí vizi firmy, tak mohou porozumět požadavkům, které jsou na ně kladeny.

2. etapa - Analýza zaměstnanců

Informace pro tuto analýzu můžeme získat z analýz popisu práce, charakteristik pracovních pozic, konkrétních kvalifikačních požadavků a požadavků na úroveň dosavadního vzdělání. Souhrn těchto získaných informací je nutné komparovat se skutečným, dosavadním stupněm a stavem schopností zaměstnanců a dále určit styl vedení vedoucích pracovníků. Určení stylu vedení vedoucího pracovníka je nutné zejména proto, že výkonnost a efektivitu práce nebo osobní výkonnost, dokáže manažer ovlivnit stylem vedení svého týmu a také stylem jeho motivace. Výsledky této analýzy jsou informace, které nám dávají signál směřující k možné potenciální potřebě vzdělávání.¹⁹

Sběr údajů k identifikaci potřeb vzdělávání

Potřebné informace ke zjištění potřeby vzdělávání můžeme získat následujícími metodami - strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, popis práce a skupinová diskuze. Dále také jako zdroje můžeme využít výkonnostní normy, jiné interní směrnice, finanční plány, organizační řád a strukturu, cíle podniku, systém hodnocení zaměstnanců, ukazatele fluktuace a podobně. Neměli bychom zapomínat na nutnost interpretování získaných informací, údajů a dat ve vztahu k rozsahu, v němž poskytují možnost zvýšit efektivitu zaměstnanců a tím efektivitu celého podniku.

¹⁹ Srov. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 74.

Metody sběru údajů k identifikaci vzdělávacích potřeb

Strukturovaný rozhovor je předem sestavený seznam otázek, které napomáhají vyřešit problém. Úkolem tohoto rozhovoru je zajistit odpovědi na otázky týkající se například názorů, postřehů a postojů zaměstnanců nebo odpovědi proč zaměstnanec nebo týmy nepodávají očekávaný výkon.

- Výhody: flexibilita, detailnější průzkum,
- nevýhody: časová náročnost, dostatečná kvalifikace vedoucího rozhovoru.

Pozorování je metoda, při které pozorovatel sleduje výkon jednotlivce nebo osob v konkrétním prostředí. Při této metodě pozorovatel komparuje dovednosti osob provádějící pracovní úkol a informace spojené s výkonem v popisu práce nebo v postupech práce.

- Výhoda: jednoznačný pohled na plnění úkolu ve specifických podmínkách jednotlivých organizací,
- nevýhoda: může nastat netypické chování pracovníka při pozorování.

Dotazník je seskupený dokument, který zjišťuje pomocí otázek zaměstnancův pohled a údaje o jeho úkolech a postoje k různým hlediskům jeho práce.

- Výhoda: nízké náklady,
- nevýhoda: nepochopení otázkám ze strany pracovníků.

Popis práce vytvořený zaměstnancem je vypracování celkového popisu práce, jež je subjektivním dokumentem, jelikož zaměstnanec popisuje své pracovní úkoly, jejich důležitost a obtížnost ze své vlastní perspektivy.

- Výhoda: přehled zaměstnance v popisované činnosti,
- nevýhoda: náročnost popisu práce.

Skupinová diskuze je metoda, kterou můžeme použít v případech, kdy dochází ke změnám metodiky práce nebo obsahu práce a cílem této metody je opět získání shromáždění zásadních informací a specifik dané práce nebo také získání názorů na probíranou problematiku.

- Výhoda: rychlé získání množství názorů,
- nevýhody: časová náročnost, kvalifikovanost moderátora, zábrany otevřeně hovořit.²⁰

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je nejpodstatnější sběr informací ke stavu momentálnímu a stavu požadovanému, což můžeme provést výše zmíněnými metodami. Je podstatné získat dostatečné množství dat, které budeme schopni porovnat, a výsledek porovnání nám bude sloužit pro další krok v systematickém přístupu ke vzdělávání. Neměli bychom zapomínat na nutnost interpretování získaných informací, údajů a dat ve vztahu k rozsahu, v němž poskytují možnost zvýšit efektivitu zaměstnanců a tím efektivitu celého podniku.

2.2 Plánování vzdělávání

"Obsahem plánování vzdělávání je vymezení oblastí vzdělávání, počtu a kategorií zaměstnanců zapojených do vzdělávání, metod a časového harmonogramu vzdělávání subjektů, které zabezpečí vzdělávání, jako i adekvátní objem finančních nákladů na vzdělávání. Ke konkretizaci plánu vzdělávání dochází prostřednictvím jednotlivých vzdělávacích programů zohledňujících specifické potřeby dané skupiny zaměstnanců."²¹

Plánování vzdělávání je jednou z nejdůležitějších etap vzdělávání, jelikož je nutné správně nastavit jednotlivé kroky vzdělávacího plánu, tj. kdo bude školen, kdy bude školení probíhat a kdy bude ukončeno, kým bude školen, jakými metodami, do které z oblastí (povinná, odborná, pravidelná školení, atd.) školení spadá a podobně.

²⁰ Srov. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 75.

²¹ JONIAKOVÁ, Z., KACHAŇÁKOVÁ A. a NACHTMANNOVÁ O. *Personální manažment*. s. 126.

Proces tvorby plánu

Správně sestavený plán vzdělávání by měl umět odpovědět na otázky:

1. Jaký typ vzdělávání je nutné zabezpečit?
2. Kteří zaměstnanci, nebo které skupiny zaměstnanců budou cílovou skupinou?
3. Vzdělávání se bude realizovat jakými metodami a technikami?
4. Kdo nám zajistí vzdělávání, jaká vzdělávací instituce?
5. V jakém časovém horizontu bude vzdělávání probíhat a kdy skončí?
6. Uskuteční se vzdělávání ve firmě nebo mimo ni?
7. Podle jakých kritérií budeme úspěšnost vzdělávací akce hodnotit?
8. Jak velké jsou náklady na vzdělávání a počítáme i s alternativními náklady?²²

Podstatné pro tuto fázi vzdělávání je získání pravdivých odpovědí na výše definované otázky a stanovení cílů vzdělávacího projektu, a to dílčích až celkových cílů. Tyto cíle totiž slouží jako měřítko k dosahovaným výsledkům.

2.3 Realizace vzdělávání

Úspěšná vzdělávací akce musí nutně vést ke skutečnému zdokonalení dovedností osob, které se školení účastní, jednoduše se skutečně školené osoby musí něčemu naučit.

"Jestliže máme dobré plány, je čas je uskutečňovat. V uvedených plánech jsou popsány jednotlivé rozvojové a vzdělávací aktivity s jejich obsahovým a časovým vymezením. V rámci plánu jsou nejčastěji realizovány tyto aktivity:

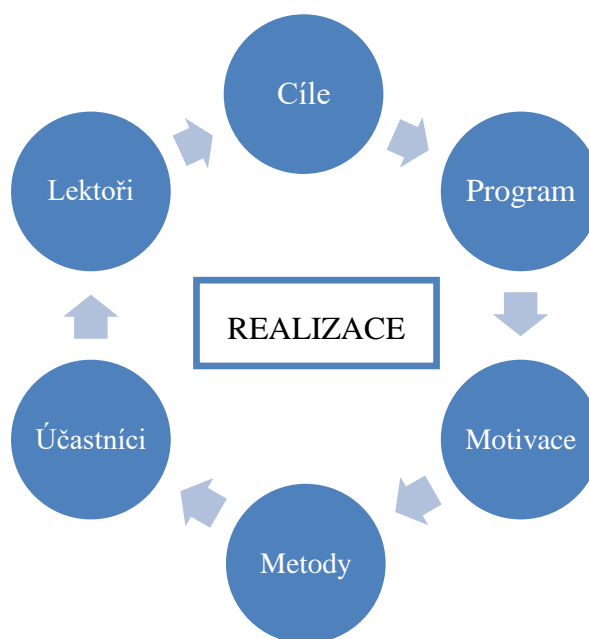
- tréninkové programy,
- projekty, individuální koučing,
- mentorink, stínování,
- stáže, obohacování práce."²³

²² Srov. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 81-82.

²³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. s. 104.

Proces realizace vzdělávání lze vyjádřit pomocí jednoduchého obrázku. Obrázek se skládá z několika nezbytných částí realizace vzdělávání. Části realizace vzdělávání: cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori.

Obr. č. 3: **Proces realizace vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování.

Obrázek č. 3 popisuje na sebe navazující kroky realizace vzdělávání. Aby realizace vzdělávací akce byla považována za úspěšnou, je nutné zajištění plynulého a bezproblémového naplnění všech prvků v procesu realizace vzdělávání.

Cíle realizace vzdělávání

Cíle stanovíme na základě identifikovaných potřeb vzdělávání. Pro charakteristiku jejich významu rozdělíme cíle do dvou kategorií:

- programové cíle - zahrnují cíle celého vzdělávacího programu,
- cíle kurzu - obsahují jednotlivé cíle vzdělávacích aktivit, dílčí cíle.

Při stanovení cíle bychom měli vycházet z pravidla SMART, což znamená, že cíl musí být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realizovatelný a termínovaný, zejména proto, abychom se vyvarovali přecenění schopnosti účastníků vzdělávací akce.²⁴

Program realizace vzdělávání

Program je souhrn všech nutných údajů a informací, které se týkají vzdělávacích aktivit, které účastníkům vzdělávání pomohou k jednodušší orientaci počínaje informacemi o termínu, místě, čase, ve kterém vzdělávací akce proběhne, stejně jako o tématech, která se budou vyučovat, o podpůrných pomůckách a v poslední řadě o použitých metodách vzdělávání a lektorech.²⁵

Motivace k realizaci vzdělávání

Prohloubit a zlepšit své znalosti, dovednosti a schopnosti je do velké míry ovlivněno motivací zaměstnanců k samotnému učení se a tato motivace také ovlivňuje, jak velkým stupněm efektivity bude vzdělávací akce vyhodnocena. Oblastí motivace ke vzdělávání je nutné se zabývat zejména proto, abychom zajistili ochotu zaměstnanců se vzdělávat a zajistit svůj rozvoj a tím i rozvoj firemní kultury. Pro správnou efektivitu vzdělávacích akcí musí mít firma definovaný co nejlepší motivační program, aby tím zajistila plynulý a jednoduchý průběh a výsledek vzdělávací akce. Motivační program zajišťuje ochotu zaměstnanců, jelikož správně motivovaní zaměstnanci mají jasné cíle a realizují takové kroky a postupy, kterými vytyčených cílů hodlají dosáhnout.

Metody realizace vzdělávání

Metodami vzdělávání se budu blíže zabývat v podkapitole 2.4 Metody vzdělávání.

Účastníci realizace vzdělávání

Z dostupné literatury vyplývá, že účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání a je nutné zohlednit také emocionální rozpoložení účastníků, sociální a vzdělanostní zázemí, jelikož tyto faktory mohou ovlivnit účastníkův přístup ke vzdělávání.²⁶

²⁴ Srov. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. s. 83.

²⁵ Srov. Tamtéž. s. 84.

²⁶ Srov. Tamtéž. s. 90.

Lektoři realizace vzdělávání

V procesu vzdělávání hrají lektoři významnou roli, jelikož je při vzdělávání důležité, jakým způsobem lektor na účastníky zapůsobí a jestli dokáže účastníky zaujmout. Také jsou pro kvalitní vzdělávání důležité sympatie a dovednosti lektora předávat kvalitně a srozumitelně data a informace. V současnosti existuje mnoho vzdělávacích agentur, které zprostředkovávají vzdělávací akce a školení a pokud se firma rozhodne vzdělávání realizovat pomocí agentur nebo vzdělávacích center, je důležité, z velkého množství těchto subjektů, vybrat nejvhodnější a nejkvalitnější variantu.

Souhrnem této části teoretické práce je fakt, že pro realizaci vzdělávání je podstatné, abychom si správně vytyčili cíle realizace a správně nastavili program vzdělávací akce, abychom zabezpečili co nejkvalitnější výstup, tj. co nejefektivnější vzdělání zaměstnanců - realizaci vzdělávání. Výstup vzdělávací akce zabezpečíme také správně zvoleným lektorem, metodou vzdělávání a správně zvoleným typem účastníků (správně zvolená kombinace vzdělávacích metod pro všechny typy účastníků).

2.4 Metody vzdělávání

"Metoda je zjednodušeně řečeno postup k určitému cíli, je spojená s naplňováním vzdělávacích cílů, s optimálním zvládnutím obsahu vzdělávání a realizuje se v rámci dané vzdělávací formy a za určitých výukových situací a podmínek."²⁷

Čili lze říci, že metody vzdělávání znamenají specifický typ procesu, ve kterém jde o osvojování, zdokonalování a získávání určitých potřebných dat i informací nebo získávání zkušeností a prohlubování dovedností. Zvolená metoda nebo variace metod závisí také na velikosti firmy a její lokaci, stejně jako na počtu osob, které mají být proškoleny a v neposlední řadě také na rozpočtu dané organizace.

Rozlišujeme dva typy metod vzdělávání:

- vzdělávání na pracovišti,
- vzdělávání mimo pracoviště.²⁸

²⁷ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. s. 150.

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s. 250.

Vzdělávání na pracovišti

Metoda vzdělávání zaměstnanců na pracovišti je vedena v plném pracovním provozu a je vhodná spíše pro vzdělávání výkonných pracovníků.

- Instruktaž při výkonu - dá se považovat za nejčastěji využívanou metodu, jejíž podstatou je vzdělávání zaměstnance zaučeným pracovníkem, nebo pracovníkem, který tuto pozici dlouhodobě vykonává.
- Rotace práce - učící se zaměstnanec postupně vystřídá různé druhy práce napříč organizací, tato metoda se využívá zejména pro řídicí pracovníky a podporuje vztahy, spolupráci a zastupitelnost.
- Koučování - zaškolovanému je přidělen kouč, který jej provází a poskytuje podporu při rozvoji.
- Mentorování - rozdílnost mezi koučováním a mentorováním spatřujeme zejména ve faktu, že mentor musí být skutečně expertem v daném oboru a figuruje současně jako hodnotitel zaškolovaného.²⁹

Vzdělávání mimo pracoviště

Metoda vzdělávání zaměstnanců mimo pracoviště se velmi často prováděna na úrovni školního systému a ve školicích střediscích.

- Přednáška - sdělení informací posluchačům, kteří tyto informace pouze vstřebají a nijak na ně nereagují.
- Workshop - jedná se o fiktivní řešení daného problému v týmu, a tím podporuje týmového ducha.
- Brainstorming - při této metodě je každý zaškolovaný vyzván k asociativnímu projevu slov, která mohou vést ke zdokonalení probíraného tématu.
- Outdoor training - jedná se o propojení hry se zdokonalením pracovních schopností a dovedností zaměstnanců.³⁰

²⁹ Srov. Podnikator.cz. *Metody vzdělávání pracovníků a jejich zaškolování*. [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>>.

³⁰ Needful.cz. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci*. [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>>.

Nejzásadnější pro tuto podkapitolu je, že již ve fázi identifikace potřeb a ve fázi plánování musí být firmě jasné, jakým způsobem a jaké zaměstnance bude školit. Proto by firma měla určit nejvhodnější metodu vzdělávání pro určité typy školení.

2.5 Hodnocení vzdělávání

Poslední, avšak neméně důležitou a klíčovou částí systematického přístupu ke vzdělávání je hodnocení firemního vzdělávání vytyčeného samotnou firmou. V této části jde zejména o zpětnou vazbu a o ocenění hodnoty, kterou firmě vzdělávací aktivity přinesou.³¹

Kritéria vyhodnocování

Kritéria vyhodnocování jsou důležitým faktorem pro posouzení efektivity vzdělávání. Pro co nejobektivnější zhodnocení je důležité vybrat co nejvyšší počet měřítek, která nám dopomohou získat co nejvíce informací, ze kterých dokážeme spolehlivě vyčíst výsledky vzdělávání. Kritéria dělíme na vnitřní a vnější.

Vnitřní kritéria přímo navazují na vzdělávací program, jedná se například o reakce účastníků, tzn., že účastníci sami subjektivně hodnotí vzdělávání již v průběhu školení. Nevýhodou tohoto měřítka je, že manažer nedokáže posoudit, zda došlo ke změnám v chování pracovníků přímo související s vykonáváním práce, jelikož se jedná o pouhý názor zaškolovaných.

Vnější kritéria jsou zaměřena k zamyšlenému cíli, který jsme si vytyčili ve fázi plánování a ve fázi identifikace potřeb, což může znamenat například změnu nákladů či objemu produkce. U hodnocení vnějšími kritérii nastává problém identifikace toho, čím byly změny způsobeny, zda pouze vzděláváním či jinými faktory, jako například snížení provozních nákladů.

³¹ Srov. AMSTRONG, M. A. *Personální management*. s. 555.

Nástroje hodnocení

Pro hodnocení vzdělávání lze využít tyto nástroje:

- dotazníkové šetření - časová náročnost, anonymita,
- testy - jednoduché vyplňování, hrozba: nepochopení otázek,
- strukturovaný rozhovor - předem připravené otázky, rozhovor veden přímo na pracovišti, hrozba: návod k předem očekávané odpovědi,
- pozorování - pozorování pracovníka pracovního chování školitelem před školením a po školení.³²

Kirkpatrickův čtyřstupňový model hodnocení

Pro hodnocení vzdělávací akce můžeme využít Kirkpatrickův model, který je sestaven ze čtyř úrovní. Díky tomuto odstupňovanému modelu hodnocení dokážeme určit nejen efektivitu vzdělávací projektu, ale také dokážeme lokalizovat oblast aktivity, která efektivitu narušuje, případně zacílit na místo, kvůli kterému smysl vzdělávací akce nenaplnil požadavky a očekávání vedoucího pracovníka nebo samotného zaměstnance, který absolvoval určité školení.

1. **Reakce školené osoby** - subjektivní pocity ze školení, sympatie a spokojenost s lektorem, reakce na formu školení bez ohledu na nově nabyté znalosti.
2. **Rozsah nabytých vědomostí, dovedností** - konkrétní získané znalosti, které zpravidla ověřujeme pomocí testu.
3. **Změna pracovního chování** - transformace zaběhnutého návyku v pracovním chování, které vyplynulo z absolvování školící akce.
4. **Výsledky** - jaký dopad mělo školení na cíle společnosti (produkce, náklady, komunikace, vedení, atd.)³³

³² FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. s. 179.

³³ Srov. MATHISON, S. *Encyclopedia of Evaluation*. s. 221.

Hodnocení vzdělávání je zpětnou vazbou pro podnik a také pro zaměstnance samotné, jelikož máme jednoznačný výstup, který nám ukazuje, zda byly veškeré kroky celkového systematického přístupu ke vzdělávání vytyčeny správně a to jak ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, stejně jako realizace vzdělávání a v konečném důsledku i správná volba metod hodnocení. Je to tedy nejen hodnocení výstupu vzdělávací aktivity, ale i hodnocení komplexně celého systematického přístupu ke vzdělávání. V této kapitole je stěžejním úkolem výběr vhodných kritérií pro naplnění vytyčených cílů, které od vzdělávání očekáváme, a také je důležité vybrat nejvhodnější nástroj hodnocení.

3 SPECIFICKÉ PODMÍNKY PODNIKÁNÍ VODOHOSPODÁŘSKÝCH FIREM

Vodohospodářské firmy musí dodržovat následující zákony. Dodržování těchto zmíněných zákonů souvisí s odbornými a povinnými školeními zaměstnanců společnosti Česká voda - Czech Water, a.s.

Tab. č. 2: **Specifické podmínky podnikání vodohospodářských firem**

Zákon	Popis
Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon).	Ochrana zdrojů vody - povrchových a podzemních.
Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích).	Budování a provozování vodovodů a kanalizací.
Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů.	Pitná voda nesmí ohrozit zdraví veřejnosti.
Zákon č. 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon).	Manipulace s chlórem.
Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.	Manipulace a likvidace
Zákon č. 133/1985 Sb., Zákon české národní rady o požární ochraně.	Manipulace s chemickými látkami - vznik požáru.
Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (§101 - §108).

Zdroj: *vlastní zpracování.*

V tabulce č. 2 vidíme zákony, kterými se společnost Česká voda - Czech Water, a.s. musí řídit, jelikož jde o firmu podnikající v oblasti vodohospodářství. Dále je také důležité, aby se společnost Česká voda - Czech Water, a.s. řídila právními předpisy upravujícími ekologické aspekty podnikání ve vodohospodářských podmínkách.

Na základě výše zmíněných zákonů, musí být prováděna určitá povinná a odborná školení, která jsou uvedena v následující tabulce. Jedná se o příklady školení, která společnost Česká voda - Czech Water, a.s. musí realizovat.

Tab. č. 3: **Příklady školení dle specifických podmínek**

Oblast	Příklad školení
Ochrana zdrojů vody	Kurz vzorkování. Školení pro nakládání s přípravky na ochranu rostlin.
Vodovody a kanalizace	Školení pro pracovníky na čističkách odpadních vod. Školení svářečů technologických zařízení.
Veřejné zdraví	Kurz odběru vzorků pro akreditované laboratoře ve vodárenství.
Chemické látky	Školení nakládání s chlórem. Školení s jinými chemickými látkami. Školení pro používání detektorů plynů GasAlertMicro. Školení pro převoz chlóru ADR (evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných nákladů). Školení pro používání chlorovacího zařízení. Školení o odborné způsobilosti obsluhy chlorovacích zařízení.
Odpadové hospodářství	Školení o nakládání, manipulaci a likvidaci odpadů. Školení o evidenci a odpadů a likvidaci odpadů. Školení o označování odpadů a nebezpečných látek.
Požární ochrana	Kurz požárních hlídek. Kurz požární ochrany. Kurz dýchací technika.

Bezpečnost a zdraví při práci	Školení pro práci ve výškách a nad volnou hladinou. Školení pro činnosti v uzavřených prostorech a prostorech pod úrovní terénu (šachty, armaturní komory). Kurz první pomoci.
-------------------------------	--

Zdroj: firemní dokumentace (upraveno autorem).

V tabulce č. 3 jsou uvedené pouze příklady školení v návaznosti na údaje uvedené v tabulce č. 2: Specifické podmínky podnikání vodohospodářských firem. Dalšími školeními, která jsou organizována v rámci společnosti Česká voda - Czech Water, a.s. se blíže zabývají kapitoly č. 5 a 6.

4 ČESKÁ VODA - CZECH WATER, a. s.

Česká voda - Czech Water, a.s. (dále jen „CVCW“) je outsourcingová společnost zabývající se vodohospodářskou činností, což zahrnuje distribuci, ale také úpravu pitné vody a dále činnosti související s čištěním a odvodem odpadních vod a v neposlední řadě dodání, instalaci a údržbu vodohospodářských zařízení. Kvalita služeb a také profesionální přístup na vysoké úrovni je zajištěn a zaručen odbornou kvalifikací zaměstnanců napříč celou organizační strukturou společnosti.³⁴

Tab. č. 4: **Základní informace o společnosti CVCW**

Název	Česká voda – Czech Water, a.s.
Sídlo podnikání	Ke Kablu 1/971, 102 00 Praha 10
IČ společnosti	250 35 070
Vznik firmy	27. 3. 1998
Předmět podnikání	Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady Projektová činnost ve výstavbě Vodoinstalatérství, topenářství Malířství, lakýrnictví a natěračství, truhlářství, podlahářství Opravy silničních vozidel, zámečnictví, nástrojařství Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických a plynových zařízení Výroba, obchod a služby neuvedené v př. 1-3 živnost. zákona Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů Silniční motorová doprava

Zdroj: www.justice.cz (upraveno autorem).³⁵

V tabulce č. 4 jsou shrnuty základní informace o společnosti CVCW počínaje uvedením sídla podnikání, IČ společnosti a v poslední řadě také vyjmenováním jednotlivých oborů, ve kterých společnost CVCW podniká.

³⁴ Srov. CVCW.cz. *Česká voda – Czech Water, a.s.* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/21-hlavni-stranka.aspx>>.

³⁵ Justice.cz. *Česká voda – Czech Water, a.s.* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=325229&typ=PLATNY>>.

Obr. č. 4: Logo firmy CVCW



Zdroj: www.cvcw.cz.³⁶

4.1 Historie společnosti

"Česká voda – Czech Water, a.s. se vyčlenila ve výše uvedeném rozsahu služeb ze společnosti Pražské vodovody a kanalizace, a.s., kde v posledních několika letech v rámci „Provozu Centrální údržba a doprava“, úspěšně zajišťovala údržbu provozovaného vodohospodářského majetku.

Historické kořeny, na které CVCW navazuje, sahají až k zahájení provozování pražského vodovodního a kanalizačního systému na konci 19. století. Provozování vyžadovalo i účast řady doplňkových profesí. Pro tento účel zřídil jak vodárenský tak kanalizační úřad tzv. pomocné provozy, které zpočátku zajišťovaly zejména strojní údržbu. V průběhu 20. století se mnohokrát měnily názvy, rozsahy působnosti, dislokace a organizační začlenění těchto „pomocných“ provozů."³⁷

Na základě požadavků provozovatelů vodohospodářských zařízení, vznikl k 1.1.2009 provoz Olomouc., který je rozdělen na střediska Středisko pitná voda a Středisko odpadní voda. Provoz se od prvo počátků jeho činnosti zabývá údržbou a servisem úpravny vody Příkazy, úpravny vody Olomouc - Černovír, úpravny vody Domašov nad Bystřicí, údržbou a opravami pramenišť Litovel, Senice na Hané, Pňovice, Březové, Chomoutov, Štěpánov a dalších lokalit spojených s výrobou vody pro Olomoucko. Dále se zabývá údržbou vodojemů například v Droždíně, Drahlově na Svatém Kopečku a mnoha dalších vodárenských objektů, kterými jsou například čerpací stanice pitné vody v Nenakonicích, Samotiškách a Velké Bystřici. Další činností, kterou se společnost CVCW je údržba a opravy zařízení odpadních vod, které jsou například

³⁶ CVCW.cz. *Česká voda – Czech Water, a.s.* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/>>.

³⁷ CVCW.cz. *Historie společnosti.* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/1-historie-spolecnosti.aspx>>.

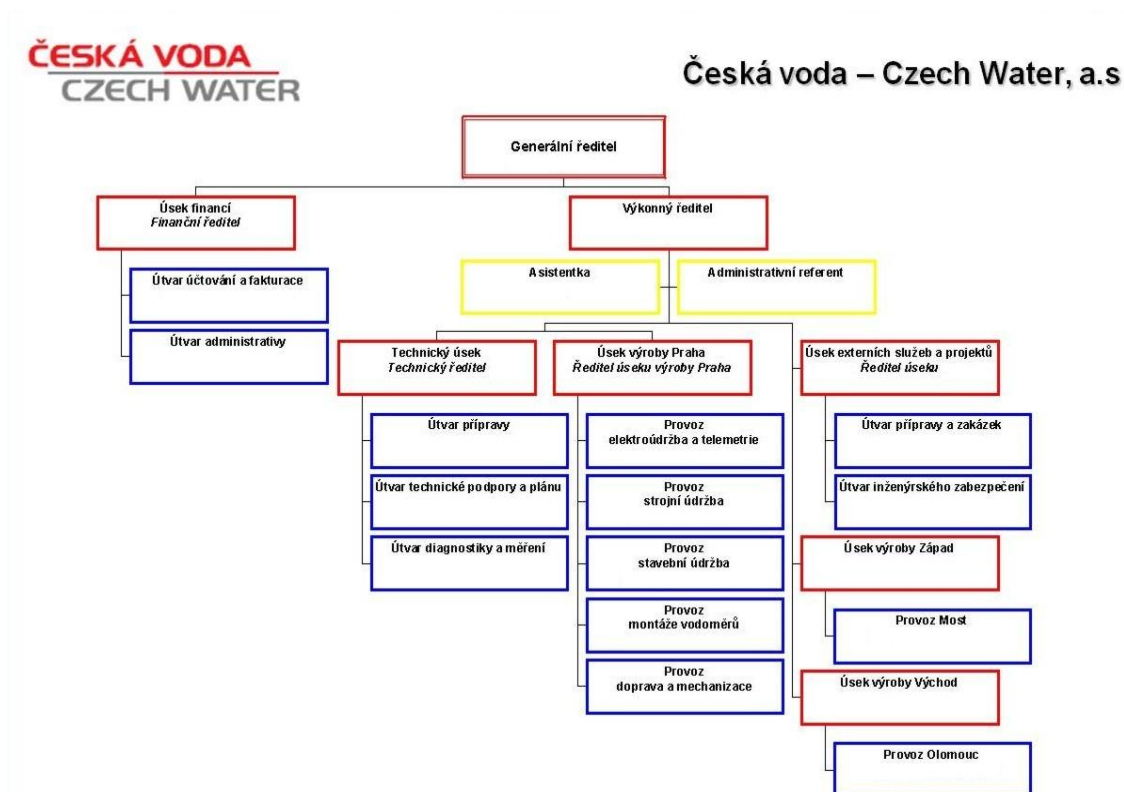
čistírna odpadních vod Olomouc - Nové sady (dále jen ČOV), ČOV Uničov, ČOV Troubelice, ČOV Majetín a dalších. Přes letní měsíce je velká část zaměstnanců zabývá tzv. Zeleným programem, což je program zaměřen na údržbu travnatých ploch (sekání a likvidace travního odpadu) v objektech vodárenských zařízení.

Struktura zaměstnanců na provozu Olomouc je převážně dělnických profesí, a to zejména provozní zámečnick, provozní elektrikář, soustružník, instalatér, potrubář a svářeči různých materiálů (nerez, polyetylen, měď, PVC). Dále jsou na provozu Olomouc středoškolsky vzdělaní odborníci na údržbu a opravy komunikačních technologií a zařízení (antény, snímače) a se SŠ vzděláním musí být dle kategorizace prací, čili dle interních předpisů společnosti CVCW, také vedoucí jednotlivých středisek. V neposlední řadě jsou na provozu Olomouc také vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, což je manažer provozu.

4.2 Organizační struktura CVCW a lidské zdroje

Organizační struktura popisuje, jakým způsobem jsou ve společnosti CVCW uspořádány vztahy napříč jednotlivými oddíly společnosti, například finanční, technický či provozní oddíl. Obrázek č. 5 vyjadřuje konkrétní provázanost vztahů nadřízenosti a podřízenosti ve společnosti CVCW.

Obr. č. 5: Organizační struktura společnosti CVCW



Zdroj: www.cvcw.cz.³⁸

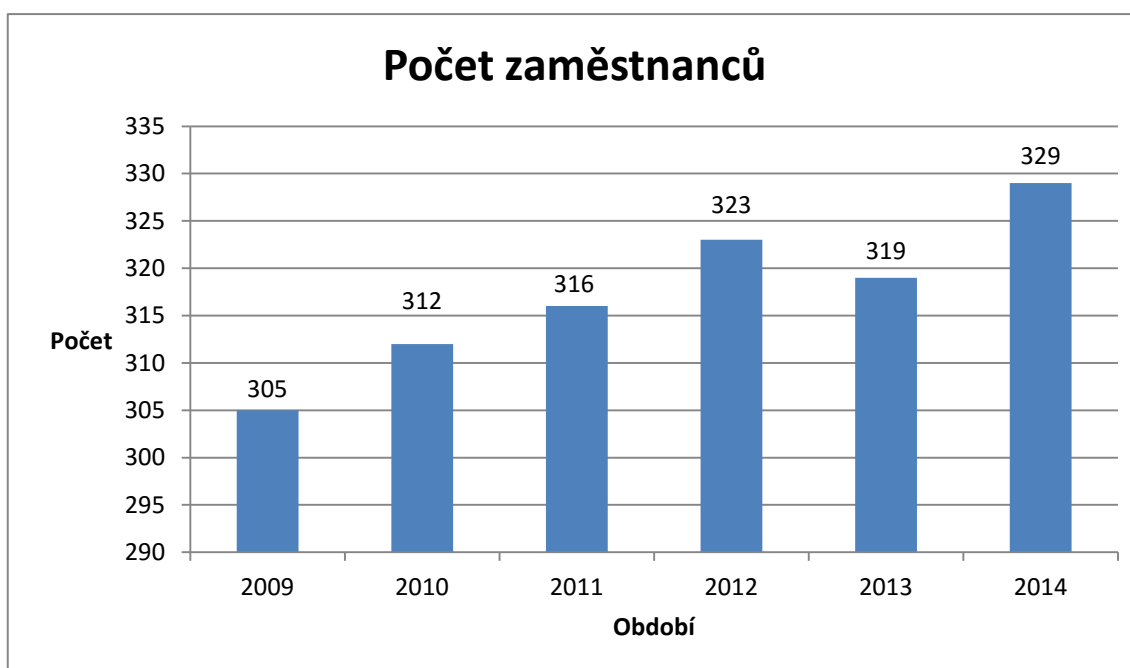
Z obrázku č. 5 je patrné, že úseky, počínaje úsekem financí, technickým úsekem, úsekem výroby Praha, úsekem externích služeb a projektů, úsekem výroby Západ a konče úsekem výroby Východ, jsou nadřízené jednotlivým útvarům a provozům, které jsou v obrázku č. 5 viditelné v modrých buňkách. Na základě rozhovoru z manažerem provozu Olomouc jsem zjistila, že v jednotlivých útvech a provozech je vztah nadřízenosti a podřízenosti obdobný, neboť v těchto útvech a provozech pracují výkonní zaměstnanci, kteří jsou podřízeni jednotlivým mistrům útvarů a provozů.

³⁸ CVCW.cz. *Organizační struktura*. [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/UserFiles/image/Profil%20Spole%20C4%8Dnosti/organizacni%20schema.JPG>>.

Lidské zdroje

Jednou ze základních priorit společnosti CVCW je systematické zvyšování úrovně profesního vzdělávání zaměstnanců. Systematické zvyšování úrovně profesního vzdělávání má návaznost na vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech a strukturu dle dosažené úrovně vzdělání zaměstnanců. Zmíněné aspekty blíže rozvedu v jednotlivých grafech níže. Data, která slouží pro zpracování jednotlivých grafů jsem získala z předložených interních dokumentů během rozhovorů s manažerem provozu Východ.

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014

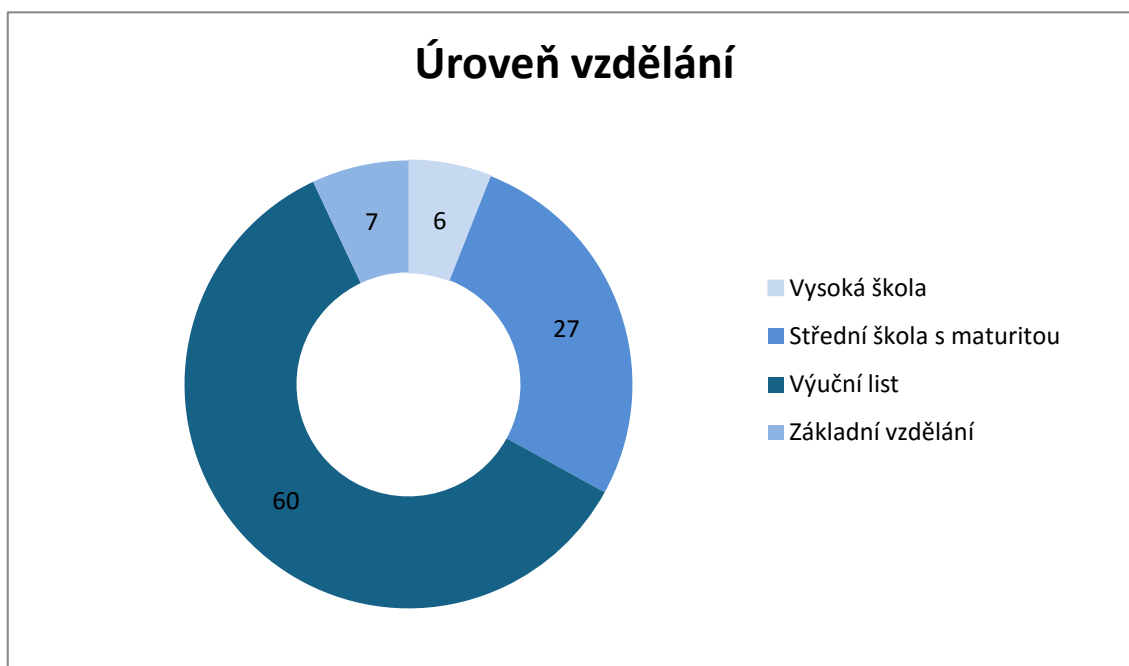


Zdroj: firemní dokumentace (upraveno autorem).

Ve sledovaném období měla struktura zaměstnanosti trend růstu s výjimkou roku 2013 z důvodu zvyšujících se požadavků na pracovní místa, ve kterém počet zaměstnanců klesl. V roce 2014 dle zjištěných informací odešlo ze společnosti CVCW 17 osob, avšak bylo nově zaměstnáno 27 osob, což v konečném důsledku činilo zvýšení počtu zaměstnanců o 10 osob, tj. 3,1 %.

Na základě vývoje grafu č. 1, jehož veličinou je vývoj počtu zaměstnanců, lze díky zvyšujícímu se trendu, očekávat, že obdobný vývoj může nastat i v následujících obdobích.

Graf č. 2: Dosažená úroveň vzdělání zaměstnanců (v %)



Zdroj: firemní dokumentace (upraveno autorem).

Graf č. 2 jasně znázorňuje, že největší skupinou zaměstnanců jsou lidé, kteří dosáhli středoškolské úrovně vzdělání s výučním listem. Tato skupina je ve společnosti CVCW zastoupena nejvíce, neboť profese, které vykonávají činnosti spojené s provozem, jsou zejména tyto profese: instalatér, elektrotechnik, řidič, jeřábník, vazač nebo svářeč.

Zaměstnanci, kteří mají pouze základní vzdělávání, jsou ve společnosti zaměstnáni na pozicích výkonných dělníků, kteří zajišťují podporu odborným pracovníkům, a tím zajišťují plynulý a efektivní chod provozů. Jsou to zejména vodárenští dělníci, kopáči a pracovníci pro odečty vodoměrů. Nejmenší část zaměstnanců tvoří lidé, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, neboť vykonávají nejvyšší funkce ve společnosti CVCW. Jedná se ale také o zaměstnance, kteří vykonávají například odborné vibrodiagnostické činnosti nebo práce spojené s měřením termokamerou.

5 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ VODA – CZECH WATER, a.s.

Hlavním účelem je zjišťování potřeb vzdělávání a zajištění odborné způsobilosti k výkonu práce na jednotlivých pracovních místech, prohlubování a zvyšování kvalifikace pro potřeby zaměstnavatele včetně motivace všech zaměstnanců k řádnému plnění pracovních povinností jako podpory pro naplňování cílů a poslání akciové společnosti.

Cílem vzdělávacího systému je vytvoření systémové personální práce se všemi zaměstnanci firmy, zabezpečení odborného růstu zaměstnanců a stanovení kvalifikačních předpokladů nutných pro výkon práce na jednotlivých pracovních místech. Konkrétní stanovení kvalifikačních požadavků je uvedeno v interních dokumentech společnosti CVCW.

Přístup firmy ke vzdělávání zaměstnanců v organizaci CVCW

Základem kvalifikace každého pracovníka jsou jeho znalosti a dovednosti, které nabyl svým předchozím vzděláváním a praxí. Tato základní kvalifikace je v průběhu pracovního poměru doplňována a rozšiřována v souladu s požadavky dané profese a konkrétního pracovního zařazení, popřípadě podle zamýšleného kariérového postupu. Za proces neustálého vzdělávání zaměstnance ve společnosti CVCW odpovídá jeho přímý nadřízený.

Odborná způsobilost jednotlivých zaměstnanců je základním předpokladem pro výkon pracovní činnosti na daném pracovišti.

6 SYSTEMATICKÉ VZDĚLÁVÁNÍ FIRMY

Na základě nestandardizovaných rozhovorů s manažerem provozu Olomouc společnosti CVCW, během kterých jsem získala informace o přístupu ke vzdělávání CVCW, popíšu vzdělávání v organizaci z pohledu systematického přístupu ke vzdělávání a to ve všech jednotlivých bodech tohoto systému. V jednotlivých podkapitolách kapitoly č. 2 teoretické části jsou vytyčeny stěžejní aspekty, které jsou důležité pro nastavení efektivního procesu vzdělávání a z těchto hlavních bodů a z popisu systematického vzdělávání CVCW bude vytvořen podklad pro následnou komparaci a vytvoření možných návrhů pro úpravu či zefektivnění samotného systému vzdělávání organizace CVCW, kterými se budu zabývat v kapitole 7.

6.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti CVCW

Potřeby vzdělávání stanovuje přímý nadřízený zaměstnanec v návaznosti na potřeby zaměstnavatele a požadavky jednotlivých zákonů a vyhlášek. Na základě vyhodnocení rozdílu mezi stanovenými kvalifikačními požadavky na pracovní místo a zjištěnou skutečností, u nově přijímaného i stávajícího zaměstnance nebo zaměstnance přeřazeného na jinou profesi, navrhuje nadřízený požadavky na vzdělávání zaměstnance.

O zvýšení své kvalifikace může požádat rovněž sám zaměstnanec a to během hodnotícího pohovoru nebo individuálně. Pokud je požadavek zaměstnance v souladu s potřebami zaměstnavatele, rozhodne příslušný nadřízený zaměstnanec (manažer provozu, útvaru nebo ředitel) o zajištění tohoto požadavku individuálně nebo o jeho zařazení do plánu vzdělávání na příslušný rok.

Kvalifikační požadavky

Základní kvalifikační požadavky na kvalifikaci konkrétní profese mají přímou návaznost na organizační strukturu společnosti CVCW, což znamená, že na zaměstnance, kteří vykonávají práci například na provozech výroby vody, jsou kladeny jiné kvalifikační požadavky, zejména s důrazem na specifické odborné kvalifikace, než například na pracovníky provozů elektroúdržby nebo dopravy. U zaměstnanců postavených v organizační struktuře výše převládají požadavky na vzdělávání v oblasti obecných manažerských dovedností.

U všech pracovníků v řídicích funkcích je požadováno vzdělání v oblasti řízení lidských zdrojů a jazykových dovedností (angličtina, francouzština). Jazykové dovednosti jsou doporučeny rovněž u specialistů. Konkrétní kvalifikační požadavky jsou určovány jak legislativními nařízeními, tak jsou upraveny také ve vnitropodnikových předpisech.

Proces identifikace vzdělávacích potřeb

1. Analýza podnikových cílů

Na základě nestandardizovaného rozhovoru s manažerem pro oblast Olomouc a po nahlédnutí do interních dokumentů jsem zjistila, že jsou zaměstnanci pravidelně informováni o podnikových cílech, které jsou zakotveny v brožuře Firemní kultura CVCW, kde jsou vysvětleny a popsány firemní strategie, podnikové cíle a vize firmy.

2. Analýza zaměstnanců

Informace pro tuto analýzu jsem zjistila opět z nestandardizovaného rozhovoru s manažerem. Konkrétní požadavky na kvalifikaci zaměstnance, například vzdělání, praxe v oboru či další individuální požadavky, stanovuje přímý nadřízený jednak z popisu pracovní funkce, který nalezneme v příloze č. 1, nebo na základě pozorování zaměstnance a u vybraných zaměstnanců také v rámci hodnotícího pohovoru, skupinové diskuze.

Metoda pohovoru, skupinové diskuze a pozorování vede k následné komparaci s popisem pracovní funkce a výsledek této komparace společnosti vyjádří možnou potřebu vzdělání.

Přehled typů školení a seznam druhů školení organizovaných ve firmě CVCW

Tab. č. 5: Typy školení

Prohloubení kvalifikace	Při prohlubování kvalifikace jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje na svém pracovním místě. Jedná se tedy o proces přizpůsobování znalostí a dovedností zaměstnance novým požadavkům jeho stávajícího pracovního místa, vyvolaných změnami techniky či technologie, požadavky trhu, rozvojem metod řízení apod. Prohlubováním kvalifikace se tedy rozumí její udržování a obnovování.
--------------------------------	---

	<p>Jde o prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě, a to ve formách:</p> <ul style="list-style-type: none"> • absolvování povinných odborných výcviků, školení a přezkoušení (tzv. povinná školení), • absolvování odborných kurzů, seminářů a školení, • dlouhodobé školící akce patřící do oblasti odborných školení (např. škola mistrů, operátorů apod.), • samostudium právních a ostatních předpisů (Sbírky zákonů ČR, technické normy apod.).
Zvýšení kvalifikace	<p>Zvýšením kvalifikace zaměstnanec získá předpoklady stanovené právními předpisy nebo požadavky CVCW, nezbytné pro řádný výkon práce sjednané v pracovní smlouvě.</p> <p>Zvýšením kvalifikace se rozumí její získání nebo rozšíření, a to především:</p> <ul style="list-style-type: none"> • středoškolské studium při zaměstnání, • vysokoškolské studium při zaměstnání, • další formy vyššího studia (BBA, MBA apod.). <p>CVCW sleduje, zda zamýšlené zvýšení bude v souladu s potřebami společnosti.</p>
Jazykové kurzy	<p>Výukou jazyků je míněna výuka angličtiny a francouzštiny, event. dalších jazyků. Jazykové kurzy slouží zaměstnancům pro vytvoření či rozšíření schopnosti komunikovat v mezinárodním prostředí spojené s výkonem jejich funkce.</p>
Povinná školení	<p>Jedná se o školení, které je zaměstnavatel povinen zajišťovat zaměstnancům v pracovně právním vztahu s CVCW podle právních, ostatních a vnitřních předpisů v CVCW. Jde zejména o vstupní a opakovaná školení. Povinná školení v oblasti BOZP a PO.</p>

Odborná školení	<p>Odborná školení mohou být prováděna v rámci:</p> <ul style="list-style-type: none"> • povinného školení (např. speciální školení elektrikářů, svářečů, řidičů, topičů, jeřábníků, vazačů apod.), • prohloubení kvalifikace. <p>Probíhají formou tréninku, odborných seminářů, školení, a to jak krátkodobých, tak dlouhodobých.</p>
------------------------	--

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce č. 5 jsou vypsány typy školení, která jsou ve firmě CVCW organizována v rámci vzdělávacího procesu a jakých zaměstnanců (profesí) se školení týkají.

Druhy školení

- Školení řidičů vysokozdvížných vozíků,
- řidiči nákladních vozidel nad 7,5t (profesní osvědčení),
- řidiči motorových vozidel (referenti),
- školení řidičů ADR (nadlimitní přeprava chemických látek - například chlor),
- obsluha nízkotlakých kotelen,
- obsluha tlakových nádob – kompresory,
- školení jeřábníků a vazačů,
- obsluha křovinořezů a motorových pil,
- školení svářečů - autogen, TIG, CO₂, elektrickým obloukem,
- obsluha chlorovacích zařízení,
- školení elektro - vyhláška 50/1978 Sb. §3-9,
- školení požární ochrany,
- školení požární hlídky,
- školení první pomoci,
- hygienické minimum dle §19 zákona č.258/2000 Sb.,
- trénink krizové komunikace,
- metrologické školení - kalibrace měřících přístrojů,
- práce s dýchacími přístroji,
- školení chemických látek,
- školení pro práci ve výškách a nad volnou hladinou,

- školení pro práci s PC (Word, Aces, Helios Green, Excel),
- strojníci stavebních strojů,
- dlouhodobé - technik údržby - 1 rok školení,
- elektrikář, potrubář, montér vodovodů,
- manažer údržby 2 roky,
- VŠ ekonomika a provozování vodovodů 3 roky,
- a jiná školení.

6.2 Plánování vzdělávání

Plán povinných školení zaměstnanců vytváří, vede a aktualizuje min. 1 x personální útvar CVCW v součinnosti s manažerem provozů, útvarů a vedoucími jednotlivých středisek pro svůj organizační celek.

Požadavky na zajištění školení pro plán na příslušný rok vytváří na základě plánu vygenerovaného z informačního systému Helios Green, který mu je poskytnut z personálního útvaru. V případě potřeby školení individuálního charakteru mimo plán předkládá požadavek příslušný vedoucí. Plán školení za účelem prohloubení kvalifikace je sestavován pro oblast odborných školení v rámci kvalifikace, pro účast v jazykových kurzech a pro vzdělávání v rámci zvyšování kvalifikace v souladu s potřebami zaměstnavatele.

Manažeři provozů a útvarů, příp. vedoucí středisek a oddělení na základě stanovené povinnosti zajišťovat potřebu vzdělávání svých podřízených zaměstnanců identifikují typ školení nebo vzdělávací akce pro konkrétní zaměstnance, které by měli v následujícím roce absolvovat. Jako podklad jim mj. slouží katalog vzdělávacích akcí IES, který pro ně zajišťuje personální útvar. V příloze č. 2 můžeme vidět ukázkou z katalogu vzdělávacích akcí IES.

Neplánovaná školení

Jedná se o školení, která vyplývají z náhlé potřeby provozu např. v souvislosti se změnou legislativy, změnou činností, nákupem nového zařízení apod. Tuto potřebu identifikuje nadřízený vedoucí zaměstnanec, případně odborný zaměstnanec. Účast konkrétních zaměstnanců navrhuje přímý nadřízený a schvaluje příslušný manažer nebo ředitel.

Periodická školení

Školení odborné pro speciální vybrané profese, vyplývající z právních a ostatních předpisů k zajištění BOZP, jsou nárokována nadřízenými vedoucími zaměstnanci ve spolupráci se specialistou BOZP u personálního útvaru. V průběhu roku na základě požadavků od příslušných vedoucím zaměstnanců zajišťuje personální útvar jednotlivá školení a školitele, případně přezkoušení. Podle možností personální útvar též zajišťuje organizaci těchto školení ve spolupráci s příslušnými vedoucími zaměstnanci.

Školení řidičů osobních motorových vozidel (referent), řidičů nákladních a speciálních vozidel a řidičů - ADR zajišťuje ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci útvar správa a specialisté. Školení osob vykonávajících činnosti epidemiologicky závažné – hygienické minimum dle §19 zákona č. 258/2000 Sb. zajišťuje a provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec a musí provést záznam o tomto školení.

Neperiodická školení

Neperiodická školení dle potřeby identifikuje manažer provozu nebo vedoucí střediska CVCW, jsou to například školení, která vyplývají z legislativních změn. V případě zajištění externího školitele personální útvar objednává školení na základě požadavků příslušných vedoucích. Za organizaci školení odpovídají příslušní vedoucí zaměstnanci.

V příloze č. 3 je uvedena část plánu vzdělávání pro určitý rok, ve kterém jsou v tabulce stanoveny druhy a typy školení, jehož tvorbu má na starosti personalista v součinnosti s manažery jednotlivých útvarů.

6.3 Realizace vzdělávání

Podnikové vzdělávání je ve společnosti CVCW organizováno dvěma způsoby. Prvním z nich je vzdělávání pomocí interních školení a druhým způsobem je vzdělávání pomocí externích dodavatelů, kteří organizují vzdělávací akce.

Interní vzdělávání, školení

Interní výchova a vzdělávání zaměstnanců je prováděno v organizaci vedoucími zaměstnanci nebo zaměstnanci k tomu určenými. Jedná se vždy o školení povinná, buď podle zákona, nebo dle požadavků vnitřních předpisů společnosti CVCW.

Jedná se o následující typy školení:

- vstupní - nově příchozí zaměstnanec (BOZP, PO, seznámení s registrem rizik profesních a objektových, aj.)
- pravidelná - firemní kultura, o nových strojích a zařízeních, každodenní školení BOZP vztahující se k prováděným denním činnostem

Za účast svých podřízených na školeních odpovídá vždy nadřízený vedoucí zaměstnanec, který účast svých podřízených kontroluje a při jejich odůvodněné nepřítomnosti sám provádí v rámci své kvalifikace. Vzhledem k požadavkům na znalost velkého množství zákonů, odborných směrnic a vyhlášek, nelze, aby jednotliví vedoucí pracovníci obsáhli vše v plném rozsahu, využívá firma pro zabezpečení většiny školení a seminářů externích specializovaných školitelských firem.

Externí vzdělávání, školení

Dle požadavků jednotlivých mistrů a vedoucích provozů rozděluje a za organizaci těchto školení odpovídá personálním útvarem určený zaměstnanec na základě schváleného ročního plánu.

Při zajišťování externích školení je využíváno například služeb Institutu environmentální služeb Praha, dále jen IES Praha, který každoročně vydává Katalog vzdělávacích akcí, kterém prezentuje právě připravované akce. Na webové platformě provozuje IES vzdělávací portál, prostřednictvím kterého lze absolvovat některá základní školení (školení řidičů referentů, hygienické minimum, aj.) včetně přezkoušení zaměstnanců formou testů. Dále společnost CVCW - provoz Olomouc školí své zaměstnance prostřednictvím školícího centra magistry Andělové.³⁹

6.4 Metody vzdělávání

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost CVCW využívá pro organizování většiny odborných školení externích služeb vzdělávacích agentur, budu popisovat jen ty metody, které firma CVCW využívá při vzdělávání svých zaměstnanců interně. Jsou to zejména metody popsané v tabulce č. 6: Metody interních školení.

³⁹Pozn.: konkrétní informace zjistíme na webové adrese <http://www.andelova-kurzy.cz/uvodni-strana/>.

Tabulka č. 6: **Metody interních školení**

<p>Základní školení</p>	<p>Je obecné a stejné pro celou skupinu školených zaměstnanců nebo vedoucích zaměstnanců se zaměřením na požadavky zákoníku práce a společných vnitřních předpisů. Po úvodní části základního školení jsou zaměstnanci předány potřebné základní informace a pokyny podle jeho specifického pracovního zařazení a činností. Základní školení provádí příslušný specialista BOZP PO, v případě jeho nepřítomnosti nadřízený vedoucí zaměstnanec.</p>
<p>Instruktaž na pracovišti</p>	<p>Školení pro obsluhu elektrických zařízení dle §3 vyhl.50/78 Sb. (pracovník seznámený) zajišťuje nadřízený vedoucí zaměstnanec prostřednictvím pověřené osoby. Školení osob vykonávajících činnosti epidemiologicky závažné, což je školení hygienického minima dle §19 zákona č. 258/2000Sb. zajišťuje a provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec.</p> <p>Seznámení s organizačními dokumenty ve vztahu k pracovní funkci a pracovnímu místu provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec</p>
<p>Praktický zácvik pro speciální odborné profese</p>	<p>Případné zaškolení nebo zaučení (praktický zácvik), jehož výstupem je záznam a osvědčení, provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec nebo jím pověřený kvalifikovaný zaměstnanec.</p>

Zdroj: *vlastní zpracování.*

Tabulka č. 6 popisuje, jaké metody využívá společnost CVCW při interních školeních. Metody, které společnost využívá, jsou zejména metody na pracovišti, konkrétně základní školení, instruktaž na pracovišti a praktický zácvik pro speciální odborné profese.

6.5 Hodnocení vzdělávání

Nedílnou součástí procesu vzdělávání zaměstnanců společnosti CVCW je také fáze, ve které firma posuzuje a hodnotí celkový proces vzdělávání a samozřejmě také výsledky vzdělávacích akcí. Výsledky vzdělávacích aktivit jsou pro firmu důležité zejména pro vyhodnocení efektivity vzdělávání. Za výsledky vzdělávacích aktivit lze považovat jednak rozsah získaných dovedností a vědomostí, ale také schopnost tyto nabyté vědomosti a dovednosti používat při výkonu práce pro společnost CVCW.

Pro hodnocení vzdělávání pomocí interních vzdělávání využívá společnost CVCW zejména pozorování zaměstnance při výkonu práce a rozhovorem vedoucího pracovníka střediska s účastníkem vzdělávání, a to jak bezprostředně po absolvování školení, tak s odstupem času, alespoň týdně. Rozhovor vedený po školení s odstupem času se provádí v CVCW z důvodu tzv. „uležení“ vědomostí a názor, který účastník školení sděluje vedoucímu pracovníkovi střediska už je ucelený, jelikož měl školený zaměstnanec možnost o vzdělávací akci a také o získaných vědomostech déle přemýšlet.

V příloze č. 4 je uvedena názorná ukázka prezenční listiny, na základě které mohou jednotliví manažeři hodnotit účast zaměstnanců na školeních.

Hodnocení vzdělávání, která jsou zabezpečována externími vzdělávacími organizacemi je založeno na subjektivním názoru vybraných účastníků vzdělávací akce. Hodnocení vzdělávací akce je samozřejmě ovlivněno také komunikací s kontaktní osobou externí vzdělávací agentury či se samotným lektorem. Společnost CVCW si na základě svých zkušeností a na základě spokojenosti s flexibilitou a ochotou externích lektorů zaměřit svá školení na specifický požadovaný segment školení volí ověřené dodavatele služeb spojených se vzděláváním.

7 NÁVRH ZMĚN V SYSTEMATICKÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI CVCW

V této kapitole vytvořím návrh změn a doporučení v jednotlivých etapách systematického modelu vzdělávání v návaznosti na informace popsané v kapitole č. 6 tak, aby navrhovaný systematický model přístupu ke vzdělávání byl z mého pohledu co nejkvalitnější.

7.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti CVCW

Identifikace potřeb vzdělávání nových i stávajících zaměstnanců je ve společnosti CVCW na poměrně vysoké úrovni, avšak v jistých aspektech bychom mohli najít prostor pro zlepšení. Z pohledu definice pracovního místa, čili popisu pracovní funkce (příklad je uveden v příloze č. 1), je identifikace vzdělávací potřeby pro efektivní fungování vzdělávacího procesu zvládnuta výborně, avšak metody, kterými lze identifikovat samotné potřeby vzdělávání, nevyužívá společnost CVCW v celém spektru možností, jakými lze identifikovat vzdělávací potřeby. Porovnávání popisů pracovních funkcí se skutečným stavem, který zjišťují jednotliví vedoucí středisek pomocí metody pozorování je ve společnosti nastaven správně, jelikož vedoucí středisek má jasnou představu a jasné pokyny, jak by pracovní výkon měl vypadat a zároveň dokáže posoudit, jak pracovní výkon vypadá ve skutečnosti. Na základě odlišností stanoví, zda má být zaměstnanec dále vzděláván, což je jedním z nejlépe propracovaných kroků identifikace potřeb vzdělávání.

Dále by společnost měla využívat také metody skupinové diskuze a to zejména v neformální podobě, například při outdoorových aktivitách, při kterých lze také prohloubit dobré vztahy nejen mezi řadovými zaměstnanci, ale současně také s vedoucími pracovníky. Těto metody lze využívat také ve formálním prostředí, kdy je předem vyčleněn časový úsek, ve kterém se sejdou zaměstnanci s vedoucími středisek případně také s manažery úseků.

Další metodou, která se ovšem ve společnosti CVCW nevyužívá, je dotazník. Metoda dotazníkového šetření nepředstavuje pro firmu velkou finanční zátěž, avšak díky této metodě firma dokáže odpovědět na otázky typu: Jakým způsobem byste zlepšili svůj pracovní výkon?, Jaké téma školení by bylo pro vaši práci vhodné?, Je dostačující četnost školení souvisejících s?

7.2 Plánování vzdělávání

Společnost CVCW má nastaven proces plánování vzdělávacích aktivit z celého systematického přístupu ke vzdělávání nejlépe, jelikož plánování vzdělávání je zprostředkováno prostřednictvím podnikového informačního systému Helios Green. Do tohoto programu jsou zadávána veškerá data související se vzděláváním, počínaje veškerými informacemi o zaměstnancích, přes uskutečněná školení, termíny již absolvovaných školení a na ně navazující školení až po finanční náročnost. Program Helios Green zabezpečuje včasné oznámení nastávajících povinných a odborných školení manažerům jednotlivých úseků, vedoucím středisek i personálnímu útvaru. Díky tomuto systému je eliminováno nebezpečí zmeškání povinných školení a díky tomu se společnost dokáže vyvarovat problémům nejen se zákonem, protože velké množství školení, která společnost CVCW realizuje, vyplývá z legislativy.

7.3 Realizace vzdělávání

Jelikož CVCW spolupracuje s velkým množstvím zahraničních dodavatelů technologických zařízení, bylo by vhodné zorganizovat školení v domovských závodech těchto firem, z důvodu hlubšího prozkoumání jednotlivých výrobních procesů.

Je na zvážení organizace, zda by nebylo vhodné vyškolit některého z vedoucích středisek tak, aby byl schopen některý druh odborného školení školit v rámci úspory finančních nákladů a osobní vazby na zaměstnance osobně. Právě díky působení tohoto interního lektora ve společnosti po dlouhou dobu, může být vzdělávání kvalitněji propracováno než od externí vzdělávací agentury, a to zejména proto, že by se tento interní lektor sám přímo v pracovním prostředí společnosti CVCW pohyboval a tím, že by zaměstnance sám dobře znal, mohl by na ně působit lépe než externista. Dále by společnost CVCW mohla zvýšit počet e-learningových školení kvůli rozvoji technologii a dostupnosti internetu a z důvodu efektivnějšího využití školicích metod. E-learningová školení v současnosti představují trend, kterým se snaží firmy ubírat, a to zejména kvůli rostoucí popularitě, která je způsobena nízkou finanční a časovou náročností.

7.4 Metody vzdělávání

Vzhledem ke skutečnosti, že většina školení je prováděna externí vzdělávací agenturou, které využívají vlastní školící metody, jsou metody, které pro vzdělávání využívá CVCW, ideální. Základní školení, které je z velké části tvořeno školením BOZP, provádí příslušný specialista nebo nadřízený vedoucí, kteří mají s vyučováním tématem bohaté zkušenosti. Instruktaž na pracovišti, která zahrnuje školení pro obsluhu elektrických zařízení a hygienické minimum, provádí nadřízený pracovník nebo pověřená osoba, kteří opět mají dlouholetou zkušenost v oboru a dovedou tedy zaměstnance proškolit lépe než externí lektor. Praktický zácvik je velmi důležitou metodou vzdělávání, jelikož si díky němu nadřízený pracovník dokáže vytvořit jasnou představu o tom, zda je zaměstnanec schopen danou pracovní náplň vykonávat.

Metody vzdělávání, které jsou aplikovány při školení zaměstnanců, která provádí interní lektoři, potažmo přímý nadřízení těchto zaměstnanců, jsou vhodné a vzhledem k zajištění dalších metod externími vzdělávacími organizacemi není potřeba v této části systematického přístupu ke vzdělávání doplňovat další metody nebo je nikterak měnit.

7.5 Hodnocení vzdělávání

Na rozdíl od plánování vzdělávání, které má společnost CVCW v rámci systematického přístupu ke vzdělávání propracováno na vysoké úrovni, je hodnocení vzdělávání v tomto přístupu na pomyslném čtvrtém bramborovém místě, a to proto, že hodnocení je založeno pouze na základě ústního rozhovoru s účastníky vzdělávací akce.

Externí vzdělávací agentura sice hodnotí výsledek vzdělávání pomocí testování po ukončení vzdělávacích aktivit, ale s těmito výsledky se již vedoucí pracovníci do přímého kontaktu nedostanou, jelikož od vzdělávacích agentur získají pouze zprávu o úspěšnosti. Nevýhoda spočívá v tom, že společnost CVCW neví, jakým způsobem byl test sestaven, a tudíž neví, na jaké úrovni se nachází nabyté znalosti zaměstnanců. Proto je potřeba zjistit, zda jsou účastníci školení schopni znalosti a dovednosti, které měli získat prostřednictvím vzdělávací akce, aplikovat tyto nabyté vědomosti do praxe, tedy do výkonu své konkrétní funkce.

Z tohoto důvodu je vhodné vytvořit dotazník, jehož návrh můžeme vidět v příloze č. 7. Dotazník je sestaven pomocí 10 jednoduchých otázek, přičemž 9 z nich je uzavřených a respondenti vybírají jednu ze čtyř odpovědí, které jsou předem dány.

Poslední otázka je otevřená a respondenti mají za úkol navrhnout podle subjektivních pocitů další možná školení. Jednotlivé odpovědi budou mít různou hodnotu, přičemž 1 je nejhorší hodnocení a 4 nejlepší hodnocení a zhodnocení vzdělávání bude probíhat tak, že se provede součet všech odpovědí od všech respondentů, vyjma poslední odpovědi, a tento součet bude vydělen počtem otázek a počtem respondentů. Dále je na zvážení organizace, jaký průměr bude považován za úspěšný. Při nejvyšším hodnocení 4 by pro úspěšnost vzdělávací akce byl relevantní průměr 3.

Další možností, kterou by společnost mohla efektivně vyhodnotit vzdělávací aktivitu, je postup hodnocení podle Kirkpatrickova čtyřstupňového modelu hodnocení, díky němuž by byla společnost CVCW schopna lokalizovat případnou oblast, ve které je vzdělávání neefektivní. Tento model je popsán v podkapitole 2.5.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo nastavení modelu postupu vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Ve své bakalářské práci jsem se zabývala především vzděláváním zaměstnanců a tento proces vzdělávání jsem rozebírala v jednotlivých krocích z pohledu systematického přístupu ke vzdělávání. V teoretické části jsem se zabývala definováním základních pojmů spojených se vzděláváním zaměstnanců. Dále jsem se v teoretické části zabývala popisem podnikového vzdělávání a rozborem systematické přístupu ke vzdělávání, počínaje vymezením identifikace vzdělávacích potřeb, včetně popisu metod, jakými můžeme vzdělávací potřeby identifikovat, analýzou plánování vzdělávání, stejně jako rozborem kroku realizace vzdělávání, metodami vzdělávání a v neposlední řadě také popisem vyhodnocování vzdělávání.

V praktické části bakalářské práce jsem analyzovala specifické podmínky podnikání společnosti Česká voda - Czech Water, a.s., což jsou specifické vodohospodářské podmínky vyplývající ze zákonů a vyhlášek. Následně jsem se detailně zaměřila na představení společnosti Česká voda - Czech Water, a.s., která se zabývá vodohospodářskou činností, což zahrnuje výrobu i úpravu pitné vody, na historii společnosti a na vývoj provozu Olomouc, stejně jako na rozbor lidských zdrojů firmy Česká voda - Czech Water, a.s. V praktické části jsem se zabývala především analýzou přístupu firmy Česká voda - Czech Water, a.s. ke vzdělávání v jednotlivých krocích systematického přístupu ke vzdělávání, kterou jsem prováděla na základě několika rozhovorů s manažerem provozu Olomouc a vedoucím střediska pitná voda provozu Olomouc. V posledním úseku praktické části jsem se zaměřila na zhodnocení systematického přístupu ke vzdělávání firmy a na návrhy, které by model vzdělávacího procesu mohly zdokonalit.

Společnost má vzdělávací proces nastaven velmi dobře, jelikož je založen na dlouholeté praxi, ovšem v některých krocích vzdělávacího procesu jsem identifikovala mezery, které by bylo vhodné zaplnit a některé kroky tohoto vzdělávacího procesu zdokonalit. Nejlépe propracovanou částí systematického modelu je ve firmě Česká voda - Czech Water, a.s. jednoznačně část plánování vzdělávání, které je v celém rozsahu zaneseno v konkrétním firemním počítačovém programu, jež informuje o všech školeních jak personální úsek, tak manažery jednotlivých útvarů a v neposlední řadě také vedoucí středisek. Při hodnocení vzdělávání naopak spatřuji problém v absenci hodnotícího

dotazníku, jehož výsledky by daly firmě Česká voda - Czech Water, a.s. komplexnější zprávu o spokojenosti účastníků se vzdělávací aktivitou, také zprávu o vhodnosti výběru konkrétní vzdělávací agentury, zprávu o aplikovatelnosti získaných vědomostí do každodenní praxe zaměstnanců při výkonu jejich práce a v neposlední řadě by výsledky dotazníku informovaly o tom, jaká další školení by podle pracovníků mohla být vhodná pro efektivnější výkony zaměstnanců. Dále bych firmě Česká Voda - Czech Water, a.s. doporučila vytvořit, na základě odborné literatury nebo na základě teoretické části mé bakalářské práce, podobný dokument, který by jednoznačně analyzoval a v konečném důsledku referoval o dopadech na fungování útvaru či celé společnosti, jelikož tento krok v hodnotícím procesu také absentoval.

Věřím, že se mi podařilo naplnit cíl bakalářské práce a společnost Česká voda - Czech Water, a.s., bude na základě analýzy jejího vzdělávacího procesu a na základě mých doporučení a návrhů, které, pevně věřím, budou pro společnost přínosem, firma tento vzdělávací proces dokáže dále zdokonalit. Vzhledem k tomu, že si společnost plně uvědomuje nutnost a důležitost vzdělávání ve svém oboru, ale také důležitost vzdělávání obecně, klade společnost Česká voda - Czech Water, a.s. na vzdělávací proces patřičný důraz, věřím, že zdokonalení konkrétních navržených kroků povede k celkovému zefektivnění výkonů zaměstnanců a tím i zabezpečení plynulého chodu jednotlivých provozů.

Vypracováním této bakalářské práce jsem se osobně obohatila o nové poznatky a její tvorba mě velmi bavila. Proto by z mého pohledu bylo možné na práci navázat a to například vytvořením konkrétního vzdělávacího procesu podle systematického vzdělávání pro nově příchozího zaměstnance do společnosti Česká voda - Czech Water, a.s.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Zímová Zuzana
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Vzdělávání zaměstnanců firmy v konkrétní organizaci - Česká voda - Czech Water, a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	Education of employees in the organization of the company - Česká voda - Czech Water a.s.
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	70
Počet příloh:	5
Rok obhajoby:	2016
Klíčová slova v českém jazyce:	vzdělávání, zaměstnanci, Česká voda - Czech Water a.s., systematický přístup ke vzdělávání, školení, legislativa
Klíčová slova v anglickém jazyce:	an education, employees, Česká voda - Czech Water a.s., a systematic approach to learning, a training, a legislation

Cílem této práce je nastavit model postupu vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců od identifikace specifických vzdělávacích potřeb až po implementaci nabytých znalostí do praxe podle modelu systematického přístupu ke vzdělání. V teoretické části popisují systematický přístup ke vzdělávání a v praktické části analyzují přístup ke vzdělávání ve firmě Česká voda - Czech Water, a.s., a následně navrhuji model postupu vzdělávání.

The aim of thesis is to set the process model of education and personal growth of employees from an identification of specific educational needs to an implementation acquired knowledge to practice by process model of education. In theoretical part I describe systematic model of education and in practical part I analyse and then I suggest process model of education.

LITERATURA A PRAMENY

AMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

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

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Brožura firemní kultury*. 2. aktualizované vydání. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2012. 14 s.

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Katalog pracovních funkcí*. 3. aktualizované vydání. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2011. 108 s.

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Plán vzdělávání zaměstnanců CVCW pro rok 2016*. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2015. 10 s.

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Seznam odborných školení*. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2015. 7 s.

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Seznam povinných školení*. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2015. 6 s.

ČESKÁ VODA - CZECH WATER, A.S. *Směrnice ke vzdělávání zaměstnanců CVCW*. 3. aktualizované vydání. Praha: Česká voda - Czech Water, a.s., 2015. 42 s.

ČESKO. Zákon č. 133/1985 Sb., ze dne 17.12.1985 - Zákon české národní rady o požární ochraně. In: Sbíрка zákonů České republiky, 1985.

ČESKO. Zákon č. 185/2001 Sb., ze dne 15.5.2001 o odpadech a o změně některých dalších zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, 2001.

ČESKO. Zákon č. 254/2001 Sb., ze dne 28.6.2001 o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon). In: Sbíрка zákonů České republiky, 2001.

ČESKO. Zákon č. 258/2000 Sb., ze dne 10.7.2000 o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: Sbíрка zákonů České republiky, 2000.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění účinném od 25. 11. 2015 - Zákoník práce. In: Sbíрка zákonů České republiky, 2006.

ČESKO. Zákon č. 274/2001 Sb., ze dne 10.7.2001 o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích). In: Sbírka zákonů České republiky, 2001.

ČESKO. Zákon č. 350/2011 Sb., ze dne 27.10.2011 o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon). In: Sbírka zákonů České republiky, 2011.

FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JONIAKOVÁ, Z., NACHTMANNOVÁ, O. a KACHŇÁKOVÁ, A. *Personální management*. 2. vydání. Bratislava: Jura Edition, 2008. 312 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHISON, S. *Encyclopedia of Evaluation*. London: SAGE Publications, 2005. 481 s. ISBN 0-7619-2609-7.

VACA, J. Nestandardizovaný rozhovor s vedoucím střediska Olomouc Jiřím Vacou. *Vzdělávání zaměstnanců společnosti CVCW*. Olomouc: 07/2015 - 03/2016.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZAHRADNÍČEK, T. *Slovník cizích slov*. Hradec Králové: TZ-one, 2013. 819 s. ISBN 978-80-87873-04-5.

ZÍMA, J. Nestandardizovaný rozhovor s manažerem provozu Olomouc Jaromírem ZÍMOU. *Vzdělávání zaměstnanců společnosti CVCW*. Olomouc: 07/2015 - 03/2016.

INTERNETOVÉ ODKAZY

CVCW.CZ. *Česká voda – Czech Water, a.s.* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/21-hlavni-stranka.aspx>>.

CVCW.CZ. *Historie společnosti.* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/1-historie-spolecnosti.aspx>>.

CVCW.CZ. *Organizační struktura.* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.cvcw.cz/UserFiles/image/Profil%20Spole%C4%8Dnosti/organizacni%20chema.JPG>>.

INSTITUTES.CZ. *Katalog vzdělávacích akcí IES.* [online]. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://institutes.cz/cz/katalog.php>>.

JUSTICE.CZ. *Česká voda – Czech Water, a.s.* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-Firma.vysledky?subjektId=325229&typ=PLATNY>>.

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Lidský kapitál.* [2013-05-21]. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/lidsky-kapital>>.

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Plán osobního rozvoje zaměstnance.* [2013-05-17]. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/plan-osobniho-rozvoje-zamestnance>>.

MANAGEMENTMANIA.CZ. *Vzdělávání.* [2013-05-20]. [online]. [cit. 2015-08-15]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/vzdelavani>>.

NEEDFUL.CZ. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci.* [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.needful.cz/nase-clanky/detail/vzdelavani-a-rozvoj-pracovniku-v-organizaci>>.

PODNIKATOR.CZ. *Metody vzdělávání pracovníků a jejich zaškolování.* [2015-06-05]. [online]. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>>.

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Identifikace vzdělávacích potřeb	17
Tab. č. 2: Specifické podmínky podnikání vodohospodářských firem	30
Tab. č. 3: Příklady školení dle specifických podmínek	31 - 32
Tab. č. 4: Základní informace o společnosti CVCW	33
Tab. č. 5: Typy školení	41 - 43
Tab. č. 6: Metody interních školení	47

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání	13
Obr. č. 2: Soulad personálních činností	16
Obr. č. 3: Proces realizace vzdělávání	23
Obr. č. 4: Logo firmy CVCW	34
Obr. č. 5: Organizační struktura CVCW	36

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014	37
Graf č. 2: Dosažená úroveň vzdělávání zaměstnanců	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1: Popis pracovní funkce	64 - 66
Příloha č. 2: Ukázka z katalogu IES	67
Příloha č. 3: Plán vzdělávání	68
Příloha č. 4: Prezenční listina	69
Příloha č.5: Návrh dotazníku hodnotícího vzdělávání	70

PŘÍLOHY

Příloha č.1: **Popis pracovní funkce**

Název funkce		MECHANIK MĚŘICÍCH A REGULÁČNÍCH ZARÍZENÍ	
Číslo funkce	KZAM	655	73112
Popis a specifikace pracovního místa			
	Údaj	Popis	
Organizace zařízení	Název útvaru a oddělení	Usek výroby, provoz elektroudržba a telemetrie	
	Nadřazené pracovní místo	příslušný vedoucí střediska provozu elektroudržba a telemetrie; konkrétně dle platného organizačního schématu (viz intranet CVCW)	
	Podřízená pracovní místa	nejsou stanovena	
Odmeňování	Typ pracovní doby	jednosměnná	
	Druh mzdy	tarifní - měsíční	
	Tarifní třída	4 – 7; konkrétně stanoveno v pracovní smlouvě/mzdovém výměru zaměstnance	
	Forma hodnocení, zvláštní příplatky	6	
Pracovní podmínky	Odpovědnost za svěřené hodnoty	viz dohoda o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování	
	Podpisový řád	viz platný Podpisový řád	
Péče	Informace o BOZP	kategorie zátěže – 2; konkrétně dle zařízení zaměstnance (informace evidována v ISNORIS, dostupná na PU)	
	Osobní ochranné pracovní pomůcky	viz platné vnitřní normy CVCW týkající se BOZP a PO	
	Preventivní péče	vyšetření č. 2 (perioda 1 rok); konkrétně stanoveno v pracovní smlouvě zaměstnance dle pracovního zařízení a vykonávaných rozšířených profesí	
Požadavky	Vzdělání	SO s výučním listem	
	Praxe	1 rok	
	Znalosti a dovednosti	znalost práce na PC – běžná, řídičský průkaz škk.B	
	Fyzické a duševní požadavky a charakteristiky osobnosti	fyzická zdatnost, ochota učit se novému, samostatnost, flexibilita, zručnost, schopnost týmové práce	
	Požadavky na školení	školení BOZP a PO; odborná profesní školení dle charakteru vykonávané práce a potřeb podniku	

Základní charakteristika pracovního místa

Náplň práce mechanika měřících a regulačních zařízení je demontáž, opravy, montáž, seřizování a individuální zkoušení měřících zařízení (např. vodoměry bytové, domovní a průmyslové, regulační systémy, servomotory, snímače apod.) dle stanovených postupů a metodik. Dále zajišťuje regulaci, nastavení a seřizování zařízení dle platných metrologických předpisů a zabezpečuje jejich přípravu pro ověřování.



Oblasti odpovědnosti	Moje hlavní odpovědnosti	Jak je zajišťuji (měřítka úspěšnosti)
A. LIDÉ	<p>Prispívám k vytváření příznivé, tvůrčí atmosféry, která stimuluje k lepším výsledkům v pracovním týmu.</p> <p>Zavazuji se, že po dobu trvání pracovního poměru budu zachovávat mičlenlivost vůči třetím osobám o poznatých, které získám při plnění pracovních úkolů.</p> <p>Zabezpečuji demontáž, opravy a montáž měřících a regulačních zařízení ve vztahu k jednotlivým typům, dle stanovených metodik a postupů.</p> <p>Zodpovídám za kvalitu provedení oprav měřidel, evidenci opravovaných měřidel podle výrobních čísel dle zakázek a sumarizaci ND pro dílčí zakázky.</p> <p>Zabezpečuji právně provádění zkoušek měřidel na zkušebních zařízeních.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▲ komunikuji otevřeně se svými kolegy ▲ podporuji a podněcuji členy týmu ke spolupráci ▲ předávám své znalosti a zkušenosti v šem členům týmu ▲ zamezuji neoprávněnému přístupu třetích osob k informacím osobního nebo obchodního charakteru, se kterými se setkávám při plnění pracovních úkolů ▲ montuji, demontuji, opravuji, kontroluji a udržuji automatiky zařízení měření a regulace ▲ montuji, opravuji a udržuji měřící přístroje ▲ zjišťuji rozsah opravy a stanovuji požadavky ND ▲ opravuji měřidla s nahrazením nefunkčních komponentů ▲ kompletuji a sestavuji měřidla ▲ při opravách postupuji dle stanovených pracovních postupů pro opravy měřidel dle typů a DN ▲ připravuji zařízení měření a regulace pro pravidelné revize prováděné revizním technikem a dodavatelskými organizacemi ▲ provádím nastavování a seřizování měřidel připravených pro zkoušení ▲ provádím zkoušky měřidel dle platných metrologických předpisů a metodik s vyhodnocením dovolených chyb ▲ provádím záznamy s vyhodnocením o provedených zkouškách měřidel
B. PROVOZ		

	<p>Zodpovídám za zajištění řádného provozu a údržbu zařízení.</p> <p>Přispívám k zajištění optimalizace zařízení, jeho inovaci a navrhuji nová efektivnější zlepšení.</p> <p>Zodpovídám za dodržování příslušných předpisů BOZP a PO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zodpovídám za provozování zkušebního zařízení, jeho řádnou funkci a předepsanou údržbu ➤ provádím pravidelné a preventivní revize, kontroly, opravy a údržbu veškerých zařízení měření a regulace ➤ zodpovídám za dodržování pracovní kázně, plnění povinností pracovníka ➤ iniciativně sleduji vývoj v oboru, studuji nové normy a předpisy účastním se zavádění moderních systémů měření a regulace ➤ maximálně dodržuji bezpečnosti a požární předpisy při práci účastním se školení k předpisům o zajištění BOZP a PO, které organizuje zaměstnavatel
C. FINANCE	<p>Snažím se aktivně snižovat provozní náklady společnosti a vyhledávat rezervy ve všech směrech své pracovní činnosti. Cílem je přispět k bezpečnému a úspěšnému chodu celé CVCW.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zamezují neoprávněnému přístupu třetích osob k informacím osobního nebo obchodního charakteru, se kterými se setkávám při plnění pracovních úkolů
D. ZÁKAZNÍK	<p>Při jednání se zákazníkem usiluji o co nejlepší reprezentaci společnosti CVCW a přispívám k vytváření jejího kvalitního image.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ dbám na své příjemné vystupování, a slušné jednání flexibilně řeším požadavky, připomínky a stížnosti zákazníků ➤ osobně nebo dávám k dispozici kontakt na kompetentní osobu vyřizují písemnou i ústní formou reklamací a stížností ➤ dbám na maximální využití výsledků získaných při činnosti mnou zajišťované a jejich distribuci do dotčených organizačních složek podniku

Pozn. Obecné povinnosti a odpovědnosti pracovního místa jsou dány Zákoníkem práce a Kolektivní smlouvou CVCW.



Jmeno, příjmení, titul	Osobní číslo	Datum zařazení

Podpis zaměstnance

Datum

Podpis nadřízeného

Rozvoj dalších osobních kompetencí

Já a tým (školení na podporu týmové spolupráce) **Kód: I-5-7-2016**

Cíl: naučit účastníky jak podpořit týmovou spolupráci a posílit soudržnost s týmem

Dovednosti: Vytvořit funkční tým
Rozdělit role
Podpořit kreativitu jednotlivců
Stanovit pravidla týmové spolupráce

Určeno: Vedoucím pracovníkům a týmům pracovníků v administrativě

Délka trvání: 1 den

Místo konání: Prostory IES nebo zákazníků

Obsah: Hlavní aspekty týmové spolupráce Rozdělení týmových rolí Funkční tým Komunikace, její slabá a silná místa Kolektivní práce – co je možné rozvíjet v komunikaci spolupracovníků
Definování požadavků na efektivně fungující tým Sebeuposuzující dotazníky – nové pohledy či potvrzení již známé skutečnosti Aktivity ve skupinách

Metody: Interaktivní výklad
Moderovaná diskuse
Skupinová práce
Skupinové hry

Cena bez DPH: 138 € / 3.300,- Kč na osobu včetně studijních materiálů;
cena nezahrnuje ubytování a stravování.

Proj. manažer: Mgr. Kateřina Lavičková, MSc, MBA
Telefon: + 420 221 402 209
Mobil: + 420 602 557 961
katerina.lavickova@institutes.cz

Profesionální image a styl s Anetou Savarovou **Kód: I-5-8-2016**

Cíl: upřesnit současná evropská pravidla společenského styku a vystupování a ověřit si je v praktických situacích

Dovednosti: Prezentovat se v rámci firemní kultury
Zvládnout techniky mluveného projevu
Umět přizpůsobit svůj zevnějšek a chování situaci a typu publika

Určeno: Asistentkám, manažerům, vedoucím pracovníkům a všem, kteří prezentují firmy a instituce navenek a mají zájem o posilování pozitivního image a firemní kultury

Délka trvání: 2 dny

Místo konání: Prostory IES nebo zákazníků

Obsah: Mediální trénink
Konzultace s vizážistkou
Mezinárodní etiketa
Orientace na současnou kulturní scéně
Sebe prezentace
Osobní styl a profesionální image

Metody: Výklad
Trénink kultury mluveného projevu, kultivovanosti řeči, neverbální komunikace
Normy etikety
Předávání zkušeností z profesionálního stylu komunikace
Tvorba image (asistence vizážisty, stylisty...)

Cena bez DPH: Cena bude upřesněna dodatečně.

Proj. manažer: Bc. Michaela Kasabovová
Telefon: +420 221 402 234
Mobil: +420 602 560 329
michaela.kasabovova@institutes.cz

Příloha č. 3: Plán vzdělávání

Plán povinných školení 2011

středisko	J m é n o	školení	Absolvovat do	Datum abs.	funkce	lokality	cena
78566	Novák Pavel	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Pavel	svářeč zk 135 1.1	27.11.2011	27.11.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
78566	Novák Pavel	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Pavel	Podzemní prostory a volná hloubka	18.10.2011	18.10.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Petr	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Petr	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	1200
78566	Novák Petr	motorové pily+křovinořezy	17.6.2011	17.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Petr	svářeč zk 135 1.1	11.12.2011	11.12.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
78566	Novák Petr	řidiči motorových vozíků	4.10.2011	4.10.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Petr	Podzemní prostory a volná hloubka	18.10.2011	18.10.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Jiří	Jefábncí a vazači	28.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78566	Novák Jiří	svářeč zk 135 1.1	27.11.2011	27.11.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
78566	Novák Jiří	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
78532	Novák Zdenek	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní elektrikář	Olomouc	400
78532	Novák Zdenek	motorové pily+křovinořezy	17.6.2011	17.6.2009	provozní elektrikář	Olomouc	400
78532	Novák Bohuslav	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78532	Novák Bohuslav	svářeč zk 135 1.1	7.12.2011	11.12.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
78532	Novák Bohuslav	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
78532	Novák Bohuslav	Podzemní prostory a volná hloubka	18.10.2011	18.10.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
78532	Novák Justin	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní elektrikář	Olomouc	400
78532	Novák Justin	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní elektrikář	Olomouc	400
78532	Novák Justin	Podzemní prostory a volná hloubka	18.10.2011	18.10.2010	provozní elektrikář	Olomouc	400
79915	Novák Bedřich	Jefábncí a vazači	23.2.2011		provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Bedřich	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	1200
79915	Novák Bedřich	řidiči nákladních vozů nad 3,5 t	18.3.2011	18.3.2010	provozní zámečnik	Olomouc	2000
79915	Novák Bedřich	motorové pily+křovinořezy	17.6.2011	17.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Bedřich	Obsluha stavebních strojů	6.10.2011	6.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Václav	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	technik ASŘ	Olomouc	400
79915	Novák Václav	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	technik ASŘ	Olomouc	400
79915	Novák Václav	řidiči motorových vozíků	4.10.2011	4.10.2010	technik ASŘ	Olomouc	400
79915	Novák Václav	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	technik ASŘ	Olomouc	1200
79915	Novák Josef	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Josef	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Josef	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	1200
79915	Novák Josef	Podzemní prostory a volná hloubka	18.10.2011	18.10.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Josef	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Jaroslav	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Jaroslav	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	1200
79915	Novák Jaroslav	svářeč zk 135 1.1	30.11.2011	30.11.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
79915	Novák Martin	Jefábncí a vazači	23.2.2011	23.2.2010	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Martin	motorové pily+křovinořezy	12.6.2011	12.6.2009	provozní zámečnik	Olomouc	400
79915	Novák Martin	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	15.10.2011	15.10.2009	provozní zámečnik	Olomouc	1200
79915	Novák Martin	svářeč zk 135 1.1	7.12.2011	11.12.2009	provozní zámečnik	Olomouc	600
79915	Novák Martin	řidiči nákladních vozů nad 3,5 t	18.3.2011	18.3.2010	manažer provozu Olomouc	Olomouc	2000
79915	Novák Martin	Obsluha stavebních strojů	6.10.2011	6.10.2009	manažer provozu Olomouc	Olomouc	1000
79915	Novák Martin	Exel - 2 + 3	5.-6.1.2011		vedoucí provozu Olomouc	Olomouc	5000
79915	Novák Martin	Exel - 2	5.1.2011		provozní zámečnik	Olomouc	5000
79915	Novák Martin	Vibrodiagnostika 2 + 3	březen 2011		provozní zámečnik	Olomouc	15000
79915	Novák Vojtěch	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.1	duben 2011		provozní zámečnik	Olomouc	10000
79915	Novák Vendelín	svářeč zk 111 1.1 + 311 1.2	duben 2011		provozní zámečnik	Olomouc	10000
CELKEM						72 800 Kč	

Příloha č. 4: **Prezenční listina**

ČESKÁ VODA CZECH WATER	ZÁZNAM ZE ŠKOLENÍ (obsluhy chlorovacího zařízení – 25. 6. 2009)	Strana/stran:1/1
----------------------------------	---	------------------

Název školení:

Školení obsluhy chlorovacího zařízení

Datum provedení školení: 25. 6. 2009 od 7,00 hod.

Místo školení: ÚV Příkazy – zasedací místnost

Školení provedl: Bohuslav Ostrý – revizní technik chlorovacích zařízení

Prohlášení účastníků: Niže podepsaní účastníci školení prohlašují, že jim byly informace předány srozumitelně a že jim v plném rozsahu porozuměli. Na základě provedeného školení byli všichni pracovníci přezkoušeni.

Prezenční listina

	Příjmení a jméno	Středisko	Podpis	Poznámka

Školení provedl:

Razítko a podpis školitele

DOTAZNÍK HODNOTÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ

1. Jaký je Váš celkový dojem z absolvovaného školení?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
velmi spokojen/a	spokojen/a	nespokojen/a	velmi nespokojen/a

2. Byl pro Vás výklad lektora srozumitelný?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	spíše ne	ne

3. Dokázal lektor udržet Vaši pozornost po celou dobu školení?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dokázal	spíše dokázal	spíše nedokázal	nedokázal

4. Byl/a jste spojen/a s reakcemi lektora na otázky?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
velmi spokojen/a	spokojen/a	nespokojen/a	velmi nespokojen/a

5. Směřoval výklad lektora k předem vytyčené zásadní problematice?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
směřoval	spíše směřoval	spíše nesměřoval	nesměřoval

6. Pochopil/a jste probírané téma dostatečně?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	spíše ne	ne

7. Dokážete nově nabyté znalosti uplatnit při výkonu své práce?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	spíše ne	ne

8. Uspadní Vám nově nabyté znalosti výkon práce?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	spíše ne	ne

9. Byly vhodně zvoleny podpůrné pomůcky (názorná ukázka, odborný nákres,...)

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	spíše ne	ne

10. Jaké téma školení by pro Vás bylo prospěšné do budoucna?

.....

.....

.....