SOUKROMÁ VYSKOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO, s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti E. ON Česká republika s.r.o.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Michaela AMBROZKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	**Michaela AMBROZKOVÁ**
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	**Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců společnosti E.ON Česká republika s.r.o.**
Název (v angličtině)	**System of employees´development and education in E.ON Czech Republic Ltd.**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je analýza současného systému vzdělávání, rozvoje a v neposlední řadě i motivace zaměstnanců ve společnosti E.ON Česká republika s.r.o.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Seznámit se s charakteristikou vybrané organizace a analýza systému vzdělávání, rozvoje a motivace zaměstnanců dané organizace.
3. Provést dotazníkové šetření a strukturované rozhovory s pracovnicí personálního oddělení.
4. Analyzovat zjištěná data a vyhodnotit je.
5. Navrhnout opatření, která povedou k zefektivnění činnosti organizace.

Metody: Deskripce odborné literatury, výzkum mezi zaměstnanci a dodavateli, analýza, syntéza a komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
3. DONNELLY, Jr. James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
4. STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan; VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika*. 4. vyd. Praha: ASPI, 2011, 1008 s. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.
5. VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2015

L.S.

Michaela AMBROZKOVÁ
student

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.
garant studijního oboru

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání koncernu společnosti E.ON. Na základě dotazníkového šetření, které zjišťovalo stav sledované problematiky, odhaluje oblasti, které lze změnit a tím přispět ke zvýšení efektivity vzdělávání zaměstnanců společnosti. Práce je cílena na řízení lidských zdrojů jako součásti práce personalistů, ale i liniových manažerů.

Klíčová slova: personalista, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, dotazník, metody vzdělávání, koučink

Abstract

The bachelor thesis deals with the system of education in the company E.ON. Based on a questionnaire survey, which tries to assess the situation related to this issue, the paper detects the areas which could be changed and thus contribute to improving the efficiency of employee education in the company. The paper is aimed at human resources management as a responsibility of not only human resources managers, but also line managers.

Key words: personnel, development and education employes, questionnaire, methods of education, coaching

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci zpracovala samostatně a všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědoma toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.

Ve Znojmě, 12. 4. 2015

……

Michaela Ambrozková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za její velmi vstřícný přístup, cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Děkuji také za poskytnuté informace společnosti E. ON a obzvlášť pak paní Štěpánce Bartoňové za výbornou spolupráci.

Závěrem děkuji všem respondentům za vyplnění dotazníků.

Obsah

1. Úvod 8

2. Cíl práce a metodika 9

3. Teoretická část: 10

3.1. Podniková strategie 10

3.1.1. Strategické řízení lidských zdrojů 11

3.1.2. Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků 11

3.2. Rozvoj znalostí v organizaci 13

3.2.1. Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí 13

3.2.2. Sdílená firemní kultura 14

3.2.3. Strategie „učící se organizace“ 14

3.2.4. Projekt a plán rozvoje 15

3.2.5. Připravenost firmy na rozvoj 16

3.2.6. Efektivní využívání nástrojů rozvoje 17

3.2.7. Předpokládané výsledky, jejich užití a fixace změn 17

3.2.8. Příprava organizace na „život ve změnách“ 17

3.3. Plánování vzdělávání v rámci hodnotících rozhovorů 18

3.4. Metody vzdělávání 19

3.4.1. Seminář 19

3.4.2. Cvičení a skupinová řešení případů 19

3.4.3. Koučink 20

3.4.4. Mentoring 20

3.4.5. Týmové účení se ze zkušeností 20

3.5. Motivace zaměstnanců 21

3.5.1. Motivační teorie 21

3.5.2. Motivace, Maslowova pyramida 22

3.5.3. Faktory ovlivňující motivační strategii 23

3.5.4. Kontrola správnosti motivace 24

3.6. Techniky marketingového výzkumu 24

3.6.1. Dotazování 24

3.7. Shrnutí teoretické části **26**

4. Praktická část **28**

4.1. Koncernová společnost E. ON **28**

4.1.1 Skupina E.ON v České republice **30**

4.1.2 Lidské zdroje **32**

4.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců **32**

4.2. Analýza současného stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců **36**

4.3 Návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje **54**

5. Závěr **57**

6. Seznam použitých literárních zdrojů **58**

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů **60**

8. Přílohy **62**

1. Úvod

Téma bakalářské práce se zabývá rozvojem a vzděláváním zaměstnanců společnosti E.ON.

V současné době prochází společnost neustálými změnami, ať již ekonomickými, politickými, technologickými, kulturními nebo společenskými. Chtějí-li firmy v tomto dynamickém prostředí uspět a být konkurenceschopné, musí dbát o rozvoj nejcennějšího zdroje, jaký mají, a tím jsou lidé. To by však mělo platit i naopak – pokud chtějí lidé uspět na pracovním trhu, musí se sami snažit o maximalizaci své využitelnosti prostřednictvím zvyšování kvalifikace ve svém oboru.

Práce personalistů patří mezi nejdůležitější oblasti řízení firmy. Jednou z činností, která spadá do personální práce, je „rozvoj a vzdělávání zaměstnanců“. V dnešní době je stále častěji (a je tomu tak správně) tato činnost z větší části v odpovědnosti vedoucích pracovníků, kteří vědí nejlépe, co jejich týmy potřebují k tomu, aby se rozvíjely a mohly plnit svoje úkoly. Personalista je zde vedoucímu pracovníkovi spíše jako podpora a poradní orgán při výběru adekvátního školení a jeho realizaci.

Právě linioví manažeři do svých každodenních činností zahrnují i ty, které se týkají řízení lidských zdrojů. Leží tedy na jejich bedrech rozhodování, řízení mezilidských vztahů, motivace i participace zaměstnanců na chodu společnosti.

2. Cíl práce a metodika

Zde je třeba zmínit, že ačkoliv v názvu bakalářské práce je uvedeno, že se práce vztahuje pouze ke společnosti E.ON Česká republika s.r.o., tak se tímto opravuje na E.ON jako skupina/ koncern společností. Je to z toho důvodu, že v každém regionálním středisku se nachází určitý počet pracovníků patřících do několika společností a je zajímavější zkoumat tento koncern jak celek a nikoliv jen jeho část, kterou je E.ON.

Cílem empirické části je v první řadě představení společnosti.

Dalším cílem je popis systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců u této společnosti. Jeho plánování, realizace, kontrola a hodnocení.

Realizace výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s personalistkou.

Zhodnocení výsledků a analýza získaných dat.

Návrh na zlepšení zjištěných nedostatků

Dalším cílem je zjištění pomocí dotazníkového šetření, jak jsou zaměstnanci spokojeni s přístupem firmy ke vzdělávání a rozvoji, metodám, rozsahem a další.

3. Teoretická část:

V podstatě všichni autoři odborné literatury se ztotožňují s tím, že požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat.

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Proto již nestačí tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, ale stále více jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností. (Koubek, 2004a, s. 237)

3.1. Podniková strategie

Walker spolu s dalšími ve své knize uvádí, že nejvyšší představitelé podniku i vrcholoví manažeři mají zcela jasná očekávání. Dobře fungující systém řízení pracovního výkonu musí být propojen s podnikovými cíli a z jejich hlediska i pracovní výkon zvyšovat. Uskutečnění této představy znamená poctivě dodržovat několik základních principů (Walker, 2003, s. 75):

- Cíle stanovené při procesu plánování pracovního výkonu jsou úzce svázány s podnikovou strategií a podnikovými cíli.
- Cíle jsou rozkládány shora dolů a souhrn všech individuálních cílů představuje skutečný zdroj síly a energie naplňování podnikových strategií.
- Procesy určování podnikových a individuálních cílů jsou propojeny.

Hana Bartoňková shrnula do jednoduché formulace celou podstatu firemního vzdělávání a nemuselo by se už popisovat další strany papíru: *Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí.“* Jak ale zjistit, „co je“, jak zjistit, „co je žádoucí“, a jak a za pomocí čeho dosáhnout zmenšení, či dokonce odstranění rozdílu mezi těmito dvěma stavy? (Bartoňková, 2010, s. 11)

3.1.1. Strategické řízení lidských zdrojů

Armstrong definuje strategický rozvoj lidských zdrojů jako vytváření strategií poskytování příležitostí k učení, rozvoji a odborného vzdělávání za účelem zlepšení výkonu jedince, tým i organizace. Definice podle Harrisonové je, že strategický rozvoj lidských zdrojů je „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“ (Armstrong, 2002, s.467).

Dle Bartoňkové je strategie řízení lidských zdrojů východiskem strategického řízení lidských zdrojů, tedy již konkrétní činností směřující k naplnění strategických cílů podniku. Ve strategickém řízení lidských zdrojů jde o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů podniku v oblasti zabezpečování cílů podnikové strategie za pomoci lidí a jejich prostřednictvím. (Bartoňková, 2010, s. 53)

Podobně se k tomu ve své knize vyjadřuje i Vodák s Kucharčíkovou (2007, s. 32), a to že strategické řízení lidských zdrojů zahrnuje takové rozhodnutí a aktivity, které se týkají řízení zaměstnanců na všech úrovních podniku a jsou zaměřeny na vytváření a udržování konkurenční výhody. Je to postupný proces, zabývající se jak cíli, tak nástroji.

Strategie řízení lidských zdrojů se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. (Koubek, 2007, s.23)

Strategie nám dává odpověď nejen na otázku, „čeho“ chceme dosáhnout (to jsou spíše dlouhodobé cíle), ale také „jak“ toho chceme dosáhnout. Teprve od strategie můžeme odvinout definici většiny firemních procesů a z toho pak následně definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny. (Bartoňková, 2010, s. 13)

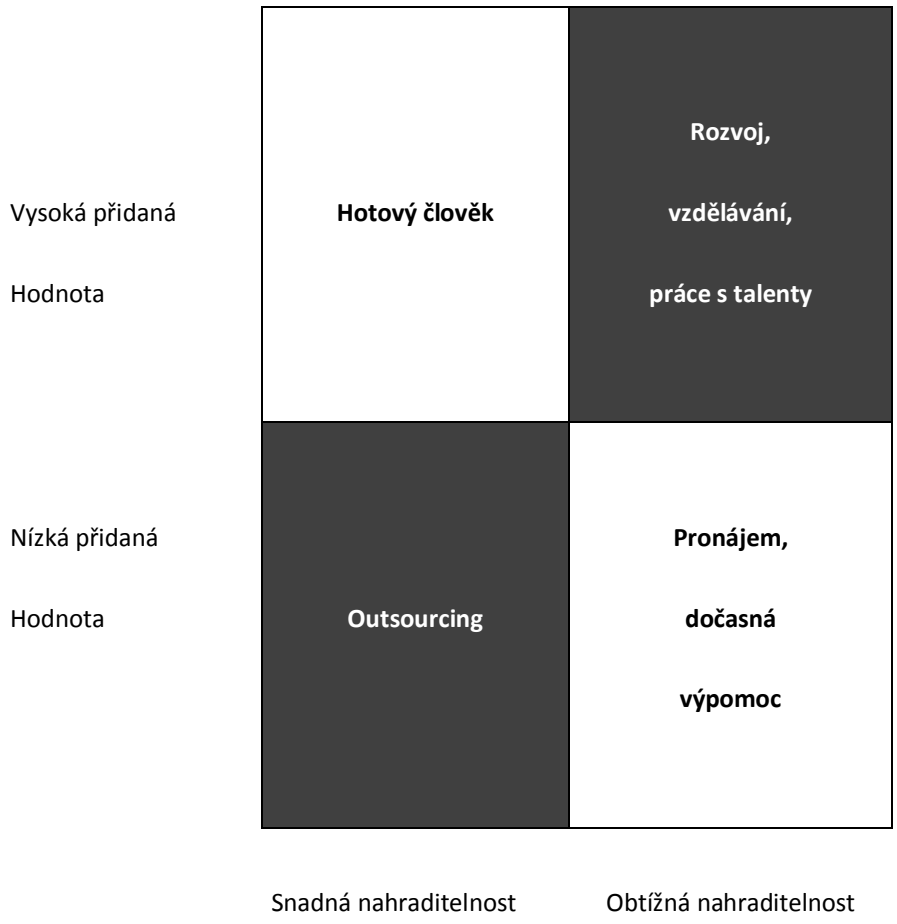
3.1.2. Strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků

Strategické plánování a rozvoj souvisí často se zaváděním nových produktů, příp. se zvyšováním počtu zaměstnanců. (Stýblo, 2011, s. 436)

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích. Podobně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let. Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon. Řízení

výkonnosti pomocí rozvoje dostává strategičtější rozměr. V této souvislosti uvádí Hroník ve své knize termín „strategický staffing“, a to v souvislosti s vysvětlením toho, kterým zaměstnancům věnujeme ve strategii rozvoje a vzdělávání největší pozornost. (Bartoňková, 2010, s. 53)

Obrázek 1 - Strategický staffing



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 2010, s. 54

Jak vyplývá z Hroníkova schématu, v rozvoji a vzdělávání pracovníků věnujeme hlavní pozornost lidem, kteří jsou v pozicích, kde mohou přinášet velkou přidanou hodnotu, a přitom jsou obtížně nahraditelní – nejsou běžně dostupní na trhu práce. U lidí, kteří mají předpoklady přinášet velkou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce. U lidí, kteří mají předpoklady přinášet velkou přidanou hodnotu, ale jsou běžně dostupní na trhu práce (například obchodníci s rychloobrátkovým zbožím), budeme volit jinou strategii. Zde budou mít vzdělávací aktivity charakter udržovací. (Bartoňková, 2010, s. 54)

3.2. Rozvoj znalostí v organizaci

Organizace si uvědomují, že odborné vzdělávání má pro jejich další efektivní a ziskovou činnost zásadní význam a že odpovědnost spočívá na jejich vedení a řízení. (Martin, 2007, s. 374)

Barták ve své knize vymezil přehledně hlavní předpoklady rozvoje zaměstnanců v organizaci (Barták, 2007, s. 101):

1. *Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí*
2. *Sdílená firemní kultura*
3. *Strategie „učící se organizace“*
4. *Projekt a plán rozvoje*
5. *Připravenost firmy na rozvoj*
6. *Efektivní využívání nástrojů rozvoje*
7. *Předpokládané výsledky, jejich užití, fixace změn*
8. *Příprava na „život ve změnách“*

3.2.1. Pochopení a uvědomění si naléhavosti rozvoje znalostí

Lidské zdroje, jako výchozí bod je stále, silněji považován za ústřední konkurenční veličinu. Je důležité, aby organizace měla kvalitní zaměstnance a uměla jejich potenciál co nejlépe využívat. Taková role je nanejvýš náročná: spoluvytváření vyžaduje vůli (motivaci) a umění (kvalifikaci) na straně zaměstnanců. (Kasper; Mayerhofer, 2005, s. 446)

Naléhavost potřeby rozvoje znalostí zaměstnanců je skutečnost, kterou si organizace obvykle uvědomuje na základě znalosti trhu, konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst a nových podnikových příležitostí. V důsledku toho je dalším krokem vytvoření představy nutných a potřebných změn a cílená snaha pro tyto změny získat manažery i řadové zaměstnance, využít jejich potenciálu k prosazení a realizaci změn. Z personálního pohledu jde o formulaci náročné výzvy, která posílí zaujetí zaměstnanců pro firemní záměry. Vstřícnost vedení, schopnost a ochota brát v úvahu očekávání a potřeby zaměstnanců, zde hraje důležitou roli. (Barták, 2007, s. 101)

3.2.2. Sdílená firemní kultura

Firemní kultura představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejich zaměstnanců.

Firemní kultura se tak stává zdrojem motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s atmosférou ve firmě a základem pro typické vzorce názorů, hodnot, osvojených způsobů zvládání různých situací, jejich myšlení, chování a jednání. (Barták, 2007, s. 102-103)

3.2.3. Strategie „učící se organizace“

Armstrong ve své knize charakterizuje učící se organizaci dle Sengeho jako organizaci, „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“.

Jiná definice dle Wicka a Leona je, že učící se organizace je taková, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucí úspěšnost. (Armstrong, 2002, s. 472)

Podle Bartáka (Barták, 2007, s. 103) jde o cílevědomé úsilí směřující k návratnosti investic vložených do rozvoje lidí a zahrnující stanovení osobních cílů, plány osobního rozvoje, učení a tréninku, plán rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. A celkově tedy představuje soustavné úsilí vedoucí ke zhodnocení lidského kapitálu a jeho dalšímu zdokonalování. Jde tedy především o systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěru, angažovanost, tvořivost, flexibilitu a adaptabilitu zaměstnanců.

3.2.3.1. Učící se organizace a zvládání změn

Organizace se pokoušejí zvládnout pomocí nových manažerských koncepcí nové výzvy, vzniklé internacionalizací trhu, konkurenčním tlakem, objemným nasazením techniky, zkráceným životním cyklem výrobku atd. Tyto koncepce se zaměřují ve své podstatě na změnu strategických zaměření, organizačních struktur, výkonových procesu a role zaměstnanců. (Kasper; Mayerhofer, 2005, s. 446)

Jak píše Barták (Barták, 2007, s. 43): změny jako takové nejsou ničím novým. (Již Ovidius ve svých Proměnách říká, že „čas je zhouba věcí“, naši předkové věděli, že život je změna a že „časy se mění a lidé s nimi“.) Co však nové je, je permanentnost, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a doslova globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující se a prohlubující se konkurence. Moderní tržní ekonomika je – ať chceme, nebo ne – ekonomickou turbulencí. Neexistuje nic pevného, neměnného, stálého, status guo patří minulosti.

3.2.3.2. Nezaměnitelná úloha rozvíjení lidského potenciálu

V moderní společnosti se vzdělávání a formování pracovních schopností stává celoživotním procesem. A v tomto procese sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Základem úspěšnosti je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu však vytváření flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji. Proto se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce. (Koubek, 2007, s. 252)

Bartákova již známá triáda je vlastně specifikací pro přípravu zaměstnanců na změny: „chtít“ – „umět“ – „moci“. Organizace myslící na budoucnost, chápe tuto triádu v jednotě a směřuje k „učící se organizaci“ (Barták, 2007, s. 49):

„Chtít“ předpokládá akceptaci a sdílení firemní filosofie, vize, firemních hodnot, výraznou motivaci, aktivitu, spolupodnikatelské přístupy – energetizovaný zaměstnanec přijímá změnu jako šanci, kterou chce využít.

„Umět“ předpokládá aktivní vzdělávání a sebevzdělávání každého zaměstnance v souladu se současnými i anticipovanými budoucími potřebami praxe.

„Moci“ předpokládá takovou firemní organizaci a takový způsob řízení firmy, který umožní zaměstnanci „dělat správné věci“, vybírat nejvhodnější varianty řešení ne pouze otrocky „dělat věci správně“ bez ohledu na jejich smysl a praktické využití a zhodnocení.

3.2.4. Projekt a plán rozvoje

Při tvorbě projektu není možné se zaměřit pouze na údaje týkající se organizace, ale v každém případě je velmi důležité a prospěšné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů na trhu. Dále je nutné brát v úvahu i dosavadní zkušenosti a

požadavky vedoucí pracovníků v souvislosti s budoucími potřebami organizace kladených na lidské zdroje. (Koubek, 2007, s. 263)

Cíle procesu plánování musejí být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, musejí zajistit, aby potřeby vzdělávání a vzdělávací akce byly důležité, musejí uvádět časový plán, odpovědnost za vzdělávání a musejí také zajistit, abych vzdělávací aktivity byla y pro příslušného jedince podnětné a přitažlivé. (Armstrong, 2002, s. 520)

Projekt rozvoje představuje ty činnosti, které jsou cíleně zaměřeny na dosažení žádoucích změn v rozvoji zaměstnanců. Projekt musí obsahovat (Barták, 2007, s. 104):

- přesně definované konkrétní cíle
- specifikace vazby a hranice na okolí,
- přesně vymezené výstupy,
- specifikace přínosu,
- termín zahájení,
- termín ukončení,
- vymezení akceptačních kritérií

a následuje proces realizace:

- situační analýza (Zmapování, kde jsme nyní),
- formulace cílů (Kam se chceme dostat),
- definice postupu, alokace zdrojů (Jak se tam dostaneme),
- kontrola postupu, zpětná vazba (směřujeme skutečně tam, kam chceme?).

3.2.5. Připravenost firmy na rozvoj

Připravenost firmy na změny po věcné stránce předpokládá procesní orientaci, novou koncepci průběhu a skladby podnikových procesů a odstraňování organizačně řídicích aj. překážek změn. Dále je zde předpoklad zavedení systému řízení na základě výkonnostních cílů a rozpočtů, provázání výkonnostních cílů se stimulací a motivací pracovníků, sladění pravomocí a odpovědností, jejich přesouvání „dolů“, tam, kde jsou úkoly realizovány, zkracování rozhodovacích časů, tvorba systému controllingu, plné uplatnění řídicích a informačních systémů. Jedná se tedy o komplex technicko-organizačních opatření vycházejících z podnikové strategie

orientované na zákazníka a zaměřených na optimalizaci klíčových procesů, lepší využívání zdrojů, zkracování průběžných časů, úspory v nákladech a odstraňování překážek změn a duplicitních činností. (Barták, 2007, s. 106)

Rozvoj lidských zdrojů představuje významný příspěvek k úspěšnému dosahování cílů organizace, a že investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci. Organizace jako taková uznává potřebu investovat do vzdělávání a rozvoje a poskytovat vhodné příležitostí a zařízení potřebné k učení a vzdělávání, hlavní odpovědnost za rozvoj zůstává na jedinci. (Armstrong, 2002, s. 468)

3.2.6. Efektivní využívání nástrojů rozvoje

Efektivní využívání nástrojů změn se opírá o strategii, organizaci, systém a procesy orientované na cíle, funkce a výsledky, vyhodnocované prostřednictvím zpětné vazby. (Barták, 2007, s. 108)

3.2.7. Předpokládané výsledky, jejich užití a fixace změn

Zažití pozitivních výsledků do procesu vede mimo jiné k:

- diferencovanému rozvoji kvalifikace zaměstnanců
- připravenost zaměstnanců na „život ve změnách“
- sdílení změny (změn) zaměstnanci - upevňování přesvědčení firemní veřejnosti, že firma dosahuje lepších výsledků, vyšší produktivity práce a lepší konkurenceschopnosti.
- a další

Tyto hodnoty představují trvalý přínos pro následný život firmy ve změnách, kdy jedinou jistotou se stává jistota změny.
(Barták, 2007, s. 111)

3.2.8. Příprava organizace na „život ve změnách“

Podstata úspěchu je v kvalitním výběru a přijímání zaměstnanců schopných pozitivně přijímat změny jako nové výzvy (osobností flexibilních, kreativních, samostatných, kompetentních a odpovědných) v personálních rezervách. Efektivní vzdělávání spočívá v řízené a účelně diferencované průchodné kvalifikační přípravě (od vzorových skupinových programů až po individuální programy kvalifikačního

rozvoje jednotlivých pracovníků) se zřetelem na osvojování teoretických poznatků a získávání praktických zkušeností a se zaváděním změn. (Barták, 2007, s. 112)

Současný trend moderního řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého prcovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníka, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu, odměňování a kontroly. (Koubek, 2004b, s. 17)

3.3. Plánování vzdělávání v rámci hodnotících rozhovorů

Personální plány rozvoje jsou jedny z nejdůležitějších výstupů výkonů procesu managementu. Jsou odsouhlaseny v průběhu hodnotících rozhovorů a následně posuzována možnost realizace. (Armstrong, 1998, s. 177)

Podobně jako Armstrong se k dané věci vyjadřuje ve své knize i Pilařová (Pilařová, 2008, s. 59). Plán rozvoje v rámci hodnotících rozhovorů se osvědčil, jako velmi efektivní. Tato forma plánování se jeví, jako ideální zdroj informací pro plánování dlouhodobého rozvoje a vyhodnocování dlouhodobých trendů.

V rámci těchto rozhovorů případně samostatného plánu zvyšování kvalifikace musí být zaznamenány požadavky a potřeby dalšího vzdělávání, ze kterých bude patrné následující informace (Martin, 2007, s. 378):

1. Potřeby růstu v oblasti personálních dovedností a ekonomických znalostí.
2. Spíše u starších zaměstnanců – uvést jméno nebo postavení. U mladších zaměstnanců pak uvést počet a konkrétní pracovní zařazení.
3. Druh požadovaného výcviku a způsob zajištění, popř. také předběžné stanovení požadované úrovně, kterou by mělo být výcvikem dosaženo.
4. Časový interval požadovaného výcviku.

3.4. Metody vzdělávání

Koubek ve své knize vymezuje dvě základní skupiny metod (Koubek, 2004, s. 250-257) (Vodák, 2007, s. 97):

1. Metody vzdělávání na pracovišti (on the job), na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, které jsou vhodnější u vzdělávání dělníků. Patří sem například: instruktáž při výkonu, rotace práce (cross training), koučování (coaching) nebo mentorování (mentoring).

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) jsou vhodnější u vzdělávání manažerů a specialistů. K takovým patří: přednáška, demonstrace, koučování, samostudium, workshop, brainstorming, diskuse, seminář, případová studie, hraní rolí, určení akcí, manažerské hry, bzučící skupiny, diagnosticko-výcvikový program (assesment centr).

Kombinací více metod dosáhneme vyšší efektivity vzdělávání. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. „participativní metody“, které předpoládají vysokou míru aktivity účastníků v učebním procesu. Tyto jsou určeny pouze pro menší skupiny účastníků, ale jejich výhodou je, že podporují lepší zapamatování naučené látky. Jedná se o současné moderní vzdělávací metody a jednu z nich představuje trénink, z angl. „training“. Podstatou je tedy aktivní procvičování, prožitek a často směřování k učení typu „learning by doeing“. (Vodák, 2007, s. 97)

3.4.1. Seminář

Asi nejvhodnější formální metodou je seminář, který na rozdíl od klasické metody ve formě přednášky umožňuje, respektive vyžaduje aktivitu školených osob. Je ve své podstatě cvičení zaměřené cílně k prodiskutování a nalezení řešení určitého problému. Seminář není tréninkem dovedností, i když se seminární formy v různé úpravě používají v širším smyslu v běžné vzdělávací praxi i k tomuto účelu. Nejvýznamnější částí je diskuse. (Stýblo, 2011, s. 458)

3.4.2. Cvičení a skupinová řešení případů

Tato forma cvičení slouží k upevňování znalostí příslušné látky na základě

prezentace názorů a stanovisek. Většinou se téma nebo problém volí na základě skupinového výběru účastníků z oblasti podnikových problémů. Cvičení se koná na pracovišti při řešení konkrétních problémů. Je proto nutné nejen znát postup, ale umět ho i realizovat. (Stýblo, 2011, s. 459)

3.4.3. Koučink

V dnešní době je v mnoha podnicích populárně uplatňovanou metodou mimo i během pracovního procesu koučink (coaching). Je to v podstatě motivující výchovně vzdělávací spolupráce kouče a jeho svěřence. Podstatou metody je rozvoj osobnosti koučovaného pracovníka po všech stránkách, zvýšení efektivity a výkonnosti ve všech jeho aktivitách. (Stýblo, 2011, s. 460)

Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřjemě cíl, kterým je lepší výkon. To, co nás zajímá je, jak tohoto cíle co nejlépe dosáhnout. (Whitmore, 2005, s. 17)

3.4.4. Mentoring

Podobná forma jako koučink je další metodu školení „on the job“, která má s koučinkem dost společného, a to je forma „patronátu“, prostřednictvím rádce, mentora, tedy mentoring (termín běžně užívaný v západní literatuře). Úkolem mentora je sledovat při práci svého svěřence, rozpoznat jeho silné a slabé stránky, taktními radami ho motivovat k takovému chování a výkonu, který pokládá v jeho případě za optimální.

Předností této formy na rozdíl od koučinku je hlavně, že je založena na neformálním osobním vztahu rádce a jeho svěřence.
(Stýblo, 2011, s. 463)

3.4.5. Týmové účení se ze zkušeností

Patrně nejhodnotnější formou neformálního vzdělávání je týmové učení se ze zkušeností, což představuje neformálně organizované skupiny sdílející společné úkoly nebo zájmy. Tato setkání jsou vysoce neformální a každý pokus o jejich zformalizování končí drtivým neúspěchem. Představují jakási stínová vzdělávací

střediska, ve kterých jsou projednávány spletité a zajímavé problémy a kterými protékají nápady. Dochází k němu tehdy, když k tomu vhodné prostředí. (Walker, 2003, s. 99)

3.5. Motivace zaměstnanců

Motivace k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. (Bedrnová, Nový 2004, s. 262)

Donelly ve své knize píše převzatou definici motivace od Berelsona a Steinera, že *„motivace" je definována jako všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.* (Donelly, 1997, s. 366)

3.5.1. Motivační teorie

Aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají, existuje mnoho teorií motivace. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování.

Donelly rozlišuje teorie na dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií, a to teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. „Teorie zaměřené na obsah" se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.

Druhá skupina „teorie zaměřené na proces" se snaží vysvětlit a popsat proces toho, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a nakonec ukončeno. Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?).

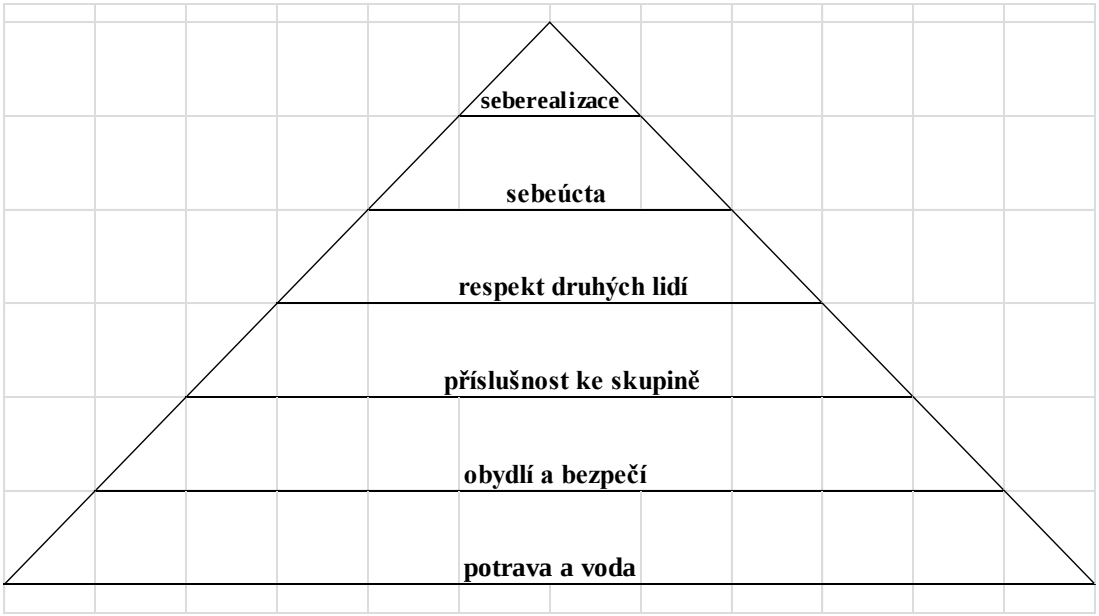
Příkladem takové teorie zaměřené na obsah je Maslowova teorie.

(Donelly, 1997, s. 370)

3.5.2. Motivace, Maslowova pyramida

Motivace zaměstnanců k pracovní činnosti potažmo k vzdělávání a rozvoji má jednoduché opodstatnění, a to je uspokojování potřeb. Na vrcholu hierarchické struktury potřeb Maslowovy pyramidy se nachází potřeba seberealizace. Tato potřeba se u člověka objevuje, když uspokojí své základní potřeby, potřebu respektu ze strany druhých lidí a potřebu sebeúcty – a není tudíž hnán kupředu potřebou prokazovat své kvality, ať už sobě, nebo druhým lidem. Maslow mluví v této souvislosti o seberealizaci a zdůrazňuje, že jde o proces, který nemá hranic. (Whitmore, 2005, s. 116)

Obrázek 2 - Maslowova pyramida



Zdroj: WHITMORE, John. *Koučování*. 2005, s. 116

Jestliže chceme, aby lidé byli skutečně výkonní, musí se u nich vytvořit vnitřní motivace. (Whitmore, 2005, s. 114-115)

Dle Armstronga zvyšuje motivaci takové vedení lidí, které uvádí směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon. (Armstrong, 2002, s. 171)

Zatímco Paretovo pravidlo (nebo pravidlo 80 ku 20) je měřítkem „několika důležitých a zbytku bezvýznamných“, pravidlo Johna Adaira (50 na 50) říká, že:

- *50 % motivace pochází z osoby a*
- *Dalších 50 % z okolí, jež ji obklopuje (obzvláště ze stylu vedení, ve kterým se v něm setká).*

Bohužel lidské chování a to, co rozhoduje nebo spouští je mnohem složitější než „teorie cukuru a biče", která bere v úvahu pouze vnější stimuly. „Cukr" (odměna nebo podnět) a „bič" strachu z následků se zabývají pouze dvěma „motivy", které nás vedou k určitým činům. Těchto „motivů" je však ve skutečnosti mnohem více! (Adair, 2005, s. 93)

3.5.3. Faktory ovlivňující motivační strategii

Vedle negativních faktorů, kterým je třeba se vyhnout, je celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních pocitů (Forsyth, 2009, stránky 31-41):

1. Úspěch – potěšení ze splněného úkolu, dosažení něčeho,
2. Uznání – úspěch je velmi důležitý a představuje největší část celkového pracovního uspokojení,
3. Ocenění formou odměny – hmatatelná odměna, ať už finanční nebo jinou formou,
4. Náplň práce – snaha o to, aby pracovní náplň dotyčného uspokojovala a byla pro zaměstnance, který ji vykonává smysluplná a zajímává,
5. Odpovědnost – většina lidí má ráda zodpovědnost – mít něco, co je „jejich", průzkum prokázal, že vložením zodpovědnosti do rukou zaměstnance, si zaměstnanec práce více váží a je pečlivější,
6. Možnost kariérního postupu – v rámci dané organizace
7. Možnost růstu – postup z jednoho zaměstnání do lepšího

Ať už se jedná o kohokoliv a jakoukoliv pracovní pozici, soubor všech výše uvedených faktorů musí fungovat.

3.5.4. Kontrola správnosti motivace

Podobně jako Forsyth se na motivaci zaměstnanců dívá ve své knize i Adair, který říká, že pokud chcete zajistit, aby jednotlivci byli neustále motivováni, měli byste kontrolovat, zda je dodržováno těchto pět klíčových prvků (Adair, 2005, s. 98):

1. Pocit, že jsou ve své práci úspěšní a že velkou měrou přispěli ke splnění cílů týmu.
2. Pracovní úkoly jsou podnětné a náročné s velkou dávkou zodpovědnosti.
3. Úspěšný výkon je adekvátně oceněn.
4. Kontrolu nad delegovanými povinnostmi.
5. Pocit, že se díky získaným zkušenostem a povinnostem dále rozvíjí.

3.6. Techniky marketingového výzkumu

Předmětem techniky marketingového výzkumu je konkrétní způsob sběru primárních dat, umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. Jednou ze tří technik výzkumu vedle „pozorování“ a „experimentu“ je „dotazování“. (Kozel, 2006, s. 80) (Foret, 2006, s. 25)

3.6.1. Dotazování

Tento postup patří k nerozšířenějším z marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvolené komunikace výzkumníka s nositeli informací – dotazovaným (respondentem). Tento kontakt může být „přímý“, „bezprostřední“ jako je tomu v případě písemného zodpovídání našich otázek, nebo naopak „zprostředkovaný tazatelem“. (Foret, 2006, s. 25)

Zvolení vhodné techniky (dotazník, iterview, tel. dotazování) závisí zejména na povaze zjišťovaných informací a na jejich potřebném rozsahu, charakteru respondentů, na časových a finančních možnostech. Kozel ve své knize dodává ještě čtvrtý typ dotazování, a to elektronické dotazování. Každá z uvedených technik má své výhody a nevýhody, které je třeba zvážit. V praktickém vužití se jednotlivé techniky navzájem kombinují a nelze obecně říci, která je nejvhodnější (Foret, 2006, s. 40) (Kozel, 2006, s. 81)

3.6.1.1. Dotazník

Dle Foreta by dotazník měl vyhovovat dvěma hlavním požadavkům (Foret, 2006, s. 26-37):

1) „Účelově technickým“, tj takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá,
2) „Psychologickým“, tj. vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí, chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.

Tyto požadavky by mohly být naplněny následujícími čtyřmi stránkami:

1) „Celkovým dojmem dotazníku“, který musí na první pohled upoutat svojí grafickou úpravou. Velmi důležitá je první stránka spolu s úvodním textem, délka dotazníku, sled otázek,
2) „Formulací jednotlivých otázek“, musí být jednoznačné a srozumitelné, *platí totiž zásada, že čím konkrétněji se ptáme, tím konkrétnější a jasnější dostaneme odpověď*, „validita“ otázek (tzn. že se skutečně ptáme na to, co chceme a potřebujeme zjistit), reliabilita (tzn. nakolik zůstává otázka spolehlivou a stále platnou při dalších opakováním, zda přináší stejné výsledky), užíváním eufenismů (tj. takových opisných vyjádření, která zeslabují negativní hodnocení spojená s některými formulacemi),
3) „Typem otázek“, dva základní typy – otevřené (volné, nestandardizované) a tzv. uzavřené (standardizované, řízené), případně kombinace – polootevřené (polouzavřené),
4) „Manipulací s dotazníkem“, jedná se především o distribuci (rozdávání) a návratu (sběru) dotazníků v terénu. Nejběžnější je rozeslání poštou, elektronicky nebo osobní předání.

3.6.1.2. Osobní rozhovor – interview

Je to standardizované rozhovor tazatele pouze s jedním respondentem. Tazatel čte otázky, případně i varianty odpovědí, jak je naformuloval výzkumník.

Nevýhody - dosah (tzn. oproti dotazníku, nízký počet respondentů), standardnost dotazníku, tazatel ovlivňuje, ať chce nebo nechce respondenta, časově i finančně

náročné, zachovává méně anonymity než dotazník, závislé na ochotě respondenta.

Výhody – snadné zpracování, přizpůsobivost, můžeme ho vhodně spojovat s další technikou marketingového. výzkumu, a to „ pozorování“.

(Foret, 2006, s. 38) (Kozel, 2006, s. 81)

Rozlišujeme „standardizovaný rozhovor“, který je předem připraven, přesné otázky, pořadí a formulace otázek včetně případných předepsaných variant odpovědí. Dále pak „nestandardizovaných rozhovor“ (nestrukturovaný, volný) a "skupinový rozhovor". (Foret, 2006, s. 39-40)

3.6.1.3. Telefonické dotazování

Výhodou této techniky je rychlost, cena, anonymita respondenta, umožňuje kdykoli opakovat dotazování, pokud nebyl respondent zastižen, lze upřesnit dotazy. Nevýhodou pak, že vybavenost telefonem ještě není stoprocentní a potřeba stručnosti rozhovoru oproti rozhovoru při osobním setkání.
(Foret, 2006, s. 40) (Kozel,2006, s. 81)

3.6.1.4. Elektronické dotazování

Mezi výhody této metody patří: rychlost, nízké náklady, adresnost, možnost využít pomůcek a dobrého grafického zpracování, respondent má dostatek času na zpracování a v neposlední řadě je výhodou snadné vyhodnocování.

Nevýhodami je pak nízká návratnost a důvěryhodnost získaných dat. (Kozel, 2006, s. 81)

3.7. Shrnutí teoretické části

V podstatě všechny organizace se shodují na tom, že pokud chtějí být na trhu konkurenceschopní a držet krok s ostatními organizacemi nebo ještě lépe – patřit mezi nejlepší, pak musí také mít co nejlepší jeden z hlavních zdrojů, a to je lidský kapitál.

Podniková strategie je propojena se strategií řízení lidských zdrojů a ta je již konkrétní činností k naplnění podnikových cílů. Tato dílčí strategie se týká dlouhodobého plánování potřeby pracovních sil, množstvím zdrojů k pokrytí této potřeby a nedílnou součástí jsou i nástroje a metody, jak dosáhnout uspokojení této

potřeby. Rozvoj a vzdělávání je jedním z nástrojů k naplnění této strategie.

Rozvoj a vzdělávání je soustavná činnost, kterou zdokonalujeme svůj lidský kapitál a činíme ho konkurenceschopný. Je úlohou managementu získat zaměstnance pro sdílení společných cílů a motivovat zaměstnance k tomu, aby jejich snaha se rozvíjet a vzdělávat byla co nejefektivnější a tím se podílet nejen na úspěšnosti organizace na trhu, ale i činit i sebe samými žádanějšími na trhu práce.

Mnohé organizace plánují rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v rámci hodnotících rozhovorů a je na vedoucím pracovníkovi, aby správně odhadl v jakém směru a rozsahu by se zaměstnanec měl vzdělávat a naplánovat možnosti realizace včetně časového harmonogramu. Existuje mnoho způsobů – metod, jak vzdělávat zaměstnance. Mezi nejrozšířenější patří bezesporu přednáška, seminář, koučování, mentoring atd. Mezi možnosti motivace zaměstnanců pak jistě patří možnost dosažení úspěchu, uznání, možnost kariérního postupu, odměna nebo pohyblivá složka mzdy. Kombinace všech těchto nástrojů a metod je vždy individuální u každého zaměstnance a nelze přistupovat stereotypně.

To vše patří mezi nejdůležitější úkoly managementu organizace - od plánování vzdělávání, realizace až po následnou kontrolu. To jak se daří tyto úkoly plnit společnosti E.ON, už je předmětem empirické části této práce.

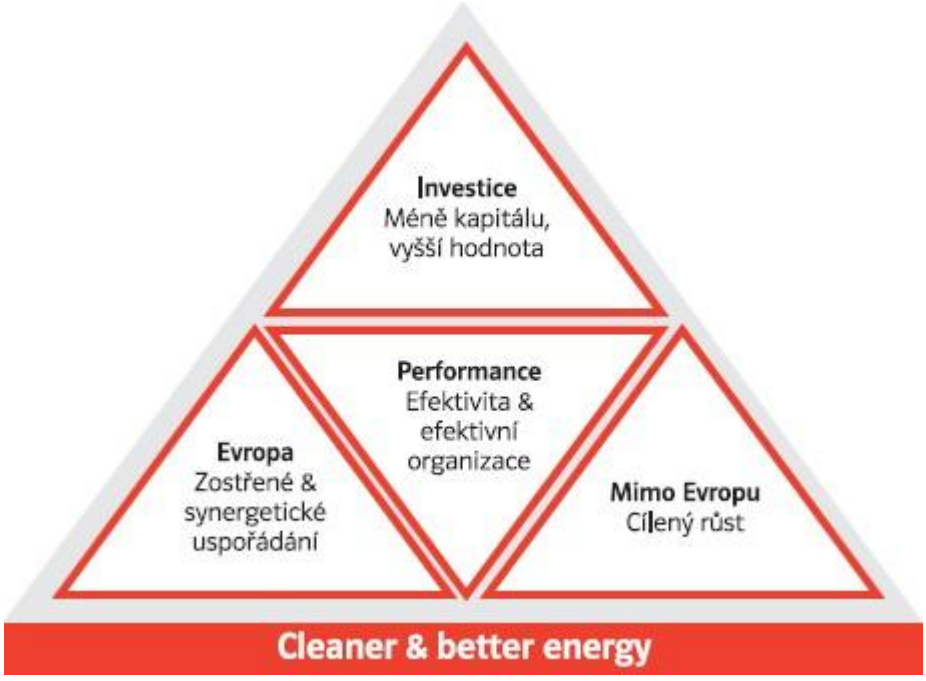
4. Praktická část

4.1. Koncernová společnost E. ON

Koncern E. ON dnes patří k největším energetickým společnostem ve světě. Z různorodého koncernu se postupně proměnil v integrovanou společnost dodávající svým odběratelům nejen elektřinu, ale i plyn.

Společnost zaměstnává více než 85 000 zaměstnanců, působících po celé Evropě, v Rusku a v Severní Americe. V roce 2010 dosahoval prodej 93 miliard EUR. Cílem, který si společnost dává je vyrábět „čistší a lepší energii“ všude, kde působí. (E.ON, koncern-e.on)

Obrázek 3 - Čistší a lepší energie



Zdroj: http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml

Nová strategie společnosti je rozšířit podnikání, transformace z evropského dodavatele energií na globálního poskytovatele specializovaných energetických řešení a být prospěšná svým zaměstnancům, zákazníkům i akcionářům.

Tabulka 1 - Strategie E.ON

Dosud	**V budoucnosti**
Integrace přes stupně tvorby hodnot	Orientace na konkurenční obchody
Koncentrace na Evropu	Cílený růst mimo Evropu
Jednotlivé programy efektivity	Trvale udržitelná kultura výkonů
Kapitálově náročné	Založeno na kompetenci

Zdroj:http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml

Sídlo koncernu je v Düsseldorfu. Je tvořen dvěma skupinami, a to „globálními jednotkami“ (podle funkce) a „regionálními jednotkami“ (podle země). Pět globálních jednotek řídí výrobní portfolio, obchodování s energiemi, projekty investiční výstavby a inovačních technologií a podnikání v oblasti zemního plynu v globálním měřítku. Dvanáct regionálních jednotek řídí maloobchodní transakce, regionální energetické sítě a výrobně – distribuční aktivity v Evropě.

V Rusku se společnost angažuje rovněž ve výrobě elektrické energie a navíc i v oblasti velkoobchodního marketingu elektřiny. Tato země má pro společnost zvláštní význam.

Vznikla nová jednotka E.ON International Energy, pomocí které rozšiřuje společnost podnikání za hranice Evropy. Využitím odborných znalostí v oblasti výroby energie z konvenčních a obnovitelných zdrojů v regionech, v nichž poptávka po energiích prudce roste.

(E.ON, cíle společnosti)

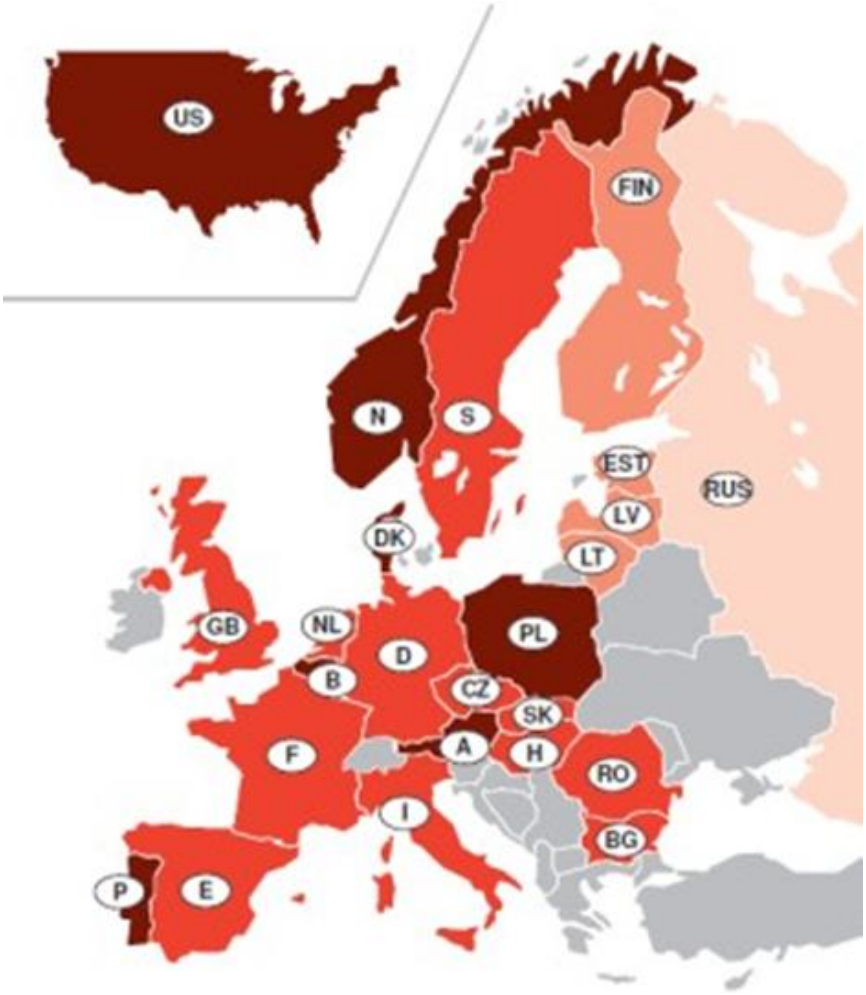
Obrázek 4 - Struktura společnosti

Dvanáct regionálních jednotek s lokálně organizovanými aktivitami a strukturou

Globální a lokální business jednotky

Finanční investice

Rusko – speciální zaměření



Zdroj:http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/struktura.shtml

4.1.1 Skupina E.ON v České republice

Skupina E.ON na českém trhu působí od roku 1998. Dodává elektřinu 1,2 mil. zákazníků a zemním plynem zásobuje více než 220.000 zákazníků, a to převážně v jižních Čechách a na jižní Moravě.

E.ON Česká republika, s.r.o.

Koordinace a řízení aktivit skupiny. Zodpovědnost za realizaci strategických rozhodnutí v České republice.

E.ON Energie, a.s.

Zodpovědnost za oblast obchodování s elektrickou energií a zemním plynem na českém trhu.

E.ON Distribuce, a.s.

Správa distribuční soustavy elektrické energie na území jižní Moravy a jižních Čech. Udržení a rozvoj distribuční soustavy zemního plynu na území jižních Čech.

E.ON Trend s.r.o.

Výroba elektřiny a výroba a rozvod tepla, to jsou hlavní aktivity, které má ve skupině E.ON v České republice na starosti společnost E.ON Trend, s.r.o.

E.ON Servisní, s.r.o.

Speciální servisní služby v oblasti distribuce elektřiny a plynu, především výstavba, provoz a údržba energetických zařízení. (E.ON, skupina e.on)

Tabulka 2 - Historie působení v České republice

1994	Zisk 1. akcie VČP
1999-2001	Získání komunálních akcií
2001	Založení společnosti E.ON Czech Holding AG
2003	Převzetí majoritních podílů akcií JME a JČE
2005	Unbundling > založení nových společností
2006	Převzetí podílů v plynárenství (JČP, PP)
2007	Integrace JČP do skupiny E.ON
2008	Zahájení operativní činnosti výrobní společnosti E.ON Trend
2010	Zahájení operativní činnosti servisní společnosti E.ON Servisní

Zdroj:http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/skupina-e-on-v-cr.shtml

4.1.2 Lidské zdroje

V důsledku globalizace, demografických změn a s tím spojené změny v pracovním prostředí je energetická skupina E.ON stavěna před stále nové výzvy.

Přesvědčení, že motivace, spokojenost a přiměřené pracovní prostředí jsou důležité k tomu, aby získali nové pracovníky, je důvodem, proč se společnost stala žádoucím zaměstnavatelem. Společnost vytvořila pro své zaměstnance vynikající podmínky práce, přiměřené odměňování, rozsáhlé sociální výhody a vysoké bezpečnostní standardy.

Koncern spolupracuje s deseti fakultami technických a ekonomických vysokých škol. Tato podpora vysokým školám přináší mimo kontaktu s vědeckým rozvojem také možnost získat kvalitní, vysokoškolsky vzdělané odborníky.

E.ON podporuje také pět středních škol. Ve dvou z nich (Hluboká a Sokolnice) probíhá projekt Montérský dorost. Jedná se o opakující se tříletý program, po jehož úspěšném ukončení se vybraní učni stanou kvalitně připravenými zaměstnanci společnosti.

Součástí přístupu společnosti ke svým zaměstnancům je i péče o zdraví a podpora aktivního přístupu pracovníků k dosažení zdravého životního stylu. Preventivní prohlídky, očkování, příspěvky na lázeňské pobyty – to vše patří k opatřením, která hrají důležitou roli v péči o zdraví zaměstnanců. Každý zaměstnanec má ročně k dispozici finanční prostředky v tzv. sociálním fondu, které lze využít pro hrazení nadstandardní zdravotní péče a relaxace.

(E.ON, pracovní místo)

4.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velmi významnou činností a prochází neustálým vývojem ve snaze neustálého zlepšování. Rozvojový plán je sestaven ve spolupráci vedoucího a zaměstnance a předchází mu stanovení cílů a výkonů pro další rok. V rámci ročních hodnotících rozhovorů stanoví vedoucí pracovník spolu se zaměstnancem cíle a výkony pro nadcházející rok. Společně pak zpracují do konce března rozvojový plán. Rozvojové plány je možné zpracovávat pouze elektronicky, prostřednictvím aplikace Školení na Intranetu. Za zaměstnance, kteří nemají do aplikace Školení přístup nebo nemají počítač, zpracovává rozvojový plán v aplikaci

Školení jejich vedoucí.

Pracovník si může rozvojový plán připravit před hodnotícím rozhovorem. Pokud s ním vedoucí souhlasí, může ho v průběhu rozhovoru schválit a uložit.

Aplikace školení je dostupná na Intranetu v sekci Aplikace. Zde jsou ke stažení také podrobné uživatelské příručky a eLearningový výukový kurz. Aplikace školení umožňuje fulltextové vyhledávání všech školení a rozvojových aktivit uvedených v tomto tištěném katalogu školení. Množství školení, které se zaměstnanci doporučuje je 2 až 3 za rok z důvodu efektivnosti těchto školení, který spočívá v tom, že není důležitá kvantita, ale kvalita. Zaměstnanec by si měl být schopen vstřebat získané vědomosti a snažit se je implementovat do své činnosti.

Jsou to především zaměstnanci a linioví manažeři, kteří jsou zodpovědní za svůj rozvoj. Vytvořením servisního střediska v německém Berlíně a zavedením on-line portálu Academy Online je v současnosti kladen větší důraz na samoobsluhu při výběru a přihlašování se na vzdělávání aktivity. V současné době je velmi podporován model 70:20:10, kdy 70% vzdělávání zaměstnance probíhá při práci, 20% učením se od druhých a pouze 10% rozvoje by mělo představovat formální vzdělávání. Viz koncernový popis modelu poskytnutý personálním oddělením:

70-20-10 Model

70% - Learning from on-the-job experiences

- Broadening scope or responsibility in individual working area
- Working in projects in own field of responsibility or in cross-functional areas
- Testing/using new methods, tools and/or technologies after finding them in books/articles or in the internet
- Being a mentor in self-organized mentoring
- Networking

20% - Learning from interaction with others

- Reflecting feedback from others (e.g. after interactions in meetings or workshops)
- Mentoring in the role as mentee in self-organized mentoring
- Coaching (only available for specific target group)

- 360 degree feedback (only available for specific target group)

10% - 'Formal' Learning

- 'Formal' classroom/virtual training courses or programs
- 'Formal' e-Learning tools
- Self-study (e.g. reading articles/books)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti E. ON lze rozdělit do několika oblastí:

„Zákonná školení" – všechna zákonná školení jsou zaměstnancům zajištěna v potřebném rozsahu a periodicitě. Tato školení je možno dále rozdělit na interní a externí.

Tabulka 3 - Přehled školení povinných ze zákona pro zaměstnance E.ON

Název školení	**Četnost školení**	**Školitel**	Další informace
Jeřábník, Jeřábník-obsluhovatel, Vazač	1 den (základní), 1 den (opakovací 1x za rok)	interní	
Křovinořez, štěpkovač	1 den (základní), 1 den (opakovací 1x za 2 roky)	externí	Bezpečnost a hygiena pro práci s ručními motorovými pilami a motorovými kosami
Motorová pila	3 dny (základní), 1 den (opakovací 1x za 2 roky)	externí	
Motorové vozíky	1 den, 1 x za rok	externí	
Obsluha tlakových nádob	1 den (základní), 1 den (opakovací 1x za 3 roky)	Interní, externí	
Řidič motorového vozidla sk. B	1 den, 1 x za 2 roky	Interní, externí	Školení a přezkoušení řidičů
Řidič motorového vozidla sk. C do 7,5 tuny	30 dní (základní), 1 den (opakovací 1x za 2 roky)	externí	
Řidič motor. vozidla sk. C nad 7,5 tuny, modré majáky a řidič z povolání	30 dní (základní), 1 den (opakovací)	externí	
Těžké stavební stroje	1 x za 2 roky	externí	
Kabelový montér	2 dny (1x za 2 roky)	externí	
Obsluha kovoobráběcích strojů	1 den 1x za rok	interní	
Obsluha montážní plošiny	1 den (základní), 1 den (opakovací 1x za rok)	interní	

Název školení	Četnost školení	Školitel	Další informace
Obsluha rozvodu vzduchu nad 10 bar	1 den, 1x za 3 roky	externí	
Práce pod napětím - NN	4 dny (základní), 4 dny (opakovací, 1x za 3 roky)	externí	
Práce ve výškách	1 den, 1 x za rok	interní	
Regálový zakladač	1 den, 1 x za rok	interní	
Svářeč	20 dní (základní), 3 dny (opakovací, 1x za 2 roky)	Interní, externí	
Vedoucí posunu	20 dní (základní), 1 den (opakovací 1x za rok)	externí	
Izolatér potrubí	2 dny (základní), 1 den (opakovací 1x za 3 roky)	externí	
Obsluha detekčního přístroje	1 den	externí	
Obsluha nízkotlakých kotlů	1 den, 1x za 5 let	externí	
Obsluha odorizační stanice	1 den, 1x za 2 roky	externí	
Obsluha vyhledávajícího přístroje	1 den, 1x za 3 roky	externí	
Specialista na plynovody z plastu	2 dny (základní), 1 den (opakovací 1x za 2 roky)	externí	
Strojník kompresoru	1 den, 1x za 2 roky	externí	
Vizuální hodnocení kvality svárů	3 dny (základní), 1 den (opakovací 1x za 3 roky)	externí	
Vyhláška č. 21/79 Sb. - montáž a opravy plynových zařízení	4 dny (základní), 2 dny (opakovací 1x za 5 let)	externí	
Vyhláška č. 50/78 Sb.			Školení ve smyslu Vyhlášky č. 50/78 Sb.

Zdroj: Intranet E.ON

Společnost E.ON spolupracuje s velkou řadou dodavatelů školení. Pokud se bude hovořit o firemním Katalogu kurzů, tedy uzavřených kurzech pro zaměstnance společnosti, jednotlivé kurzy jsou vždy zajišťovány stejným dodavatelem, a to z toho důvodu, aby nedocházelo k duplicitě školené látky a školení na sebe navazovala. Pokud jsou v katalogu návazné (nadstavbové) kurzy, opět je školí týž dodavatel, jako základní kurz. Katalog kurzů je každoročně z části obměňován, vychází především ze zájmu zaměstnanců o jednotlivé kurzy. HR často také dostává podněty pro nová témata od stávajících lektorů.

Katalog školení obsahuje:

„Odborné kurzy“ – jsou poskytovány zaměstnancům v souvislosti s vykonávanou pracovní pozicí

„Katalogové kurzy“ – firemní nabídka především soft skills kurzů, jako jsou například kurzy: Asertivity, Sebepoznání – práci s vlastními postoji a přesvědčeními, Efektivní vedení porad a jednání, Etiketa a image v pracovní praxi, Interkulturální vztahy,

„Jazykové vzdělávání“ – poskytována vybraným zaměstnancům dle kvalifikačních předpokladů vykonávané pozice

„E-learningové kurzy“ – široká nabídka bezplatných* kurzů přístupná všem zaměstnancům vč. velké nabídky kurzů v cizím jazyce

* Společnost E.ON nakoupila tyto kurzy, jejich využíváním nevznikají další náklady, pro zaměstnance (jejich oddělení) jsou tedy bezplatné

4.2. Analýza současného stavu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Pro analyzování současného stavu vzdělávání a rozvoje pracovníků je pro potřeby této práce zvolena metoda dotazování. Nejprve pomocí dotazníku mezi zaměstnanci a poté prostřednictvím rozhovoru s personalistkou.

Dotazníkové šetření proběhlo v době od 15. 11. 2014 do 30. 11. 2014. Po tuto dobu byly dotazníky umístěny na vrátnicích areálů společnosti. Celkový počet vyplněných a vrácených dotazníků je 107.

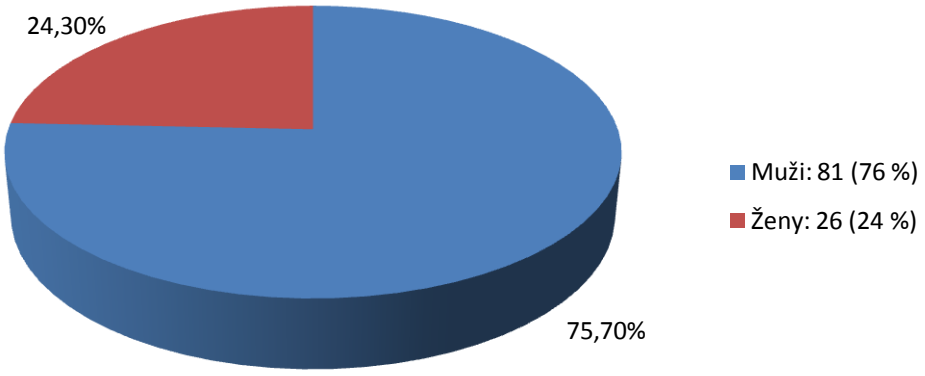
Dotazník se skládá z 21 otázek a je zcela anonymní.

Až na otázku na pracovní pozici zaměstnance a několik ojedinělých výjimek, byly všechny otázky respondenty zodpovězeny.

Na dotazníkové šetření navazuje a úzce s tímto šetřením souvisí rozhovor s personalistkou Štěpánkou Bartoňovou ze dne 22. 12. 2015 pomocí něhož je analýza odpovědí z dotazníku doplněna o zásadní informace.

Pro vytvoření představy o zaměstnanecké struktuře a struktuře odpovídajících respondentů je v první otázce zkoumáno podíl mužů a žen. Ze 107 dotázaných bylo 81 (76 %) mužů a 26 (24 %) žen. Tato struktura s převahou mužů je dána především technickým zaměřením organizace. Dle vyjádření personálního oddělení je v celé

společnosti poměr počtu (27 %)žen k počtu mužů (73%).

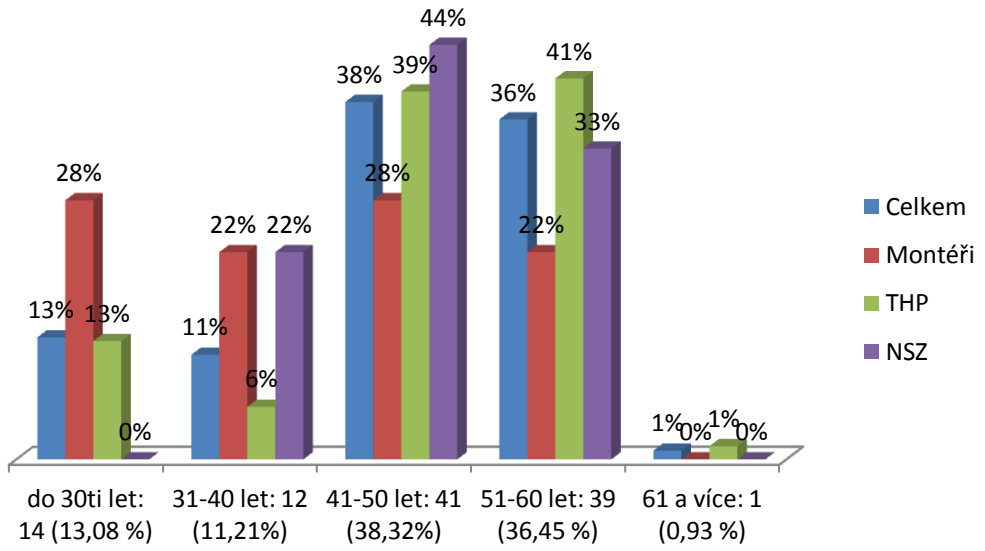


Graf 1 - Zastoupení respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní práce

Tuto strukturu je zajímavé rozlišit i z pohledu členění dle pozice, kterou zaměstnanci zastávají, a to „Montéři“, Technicko-hospodářský pracovník dále jen „THP“ a zaměstnance, kteří povolání nevyplnili – Neidentifikovaná skupina zaměstnanců dále jen „NSZ“. Kdy můžeme z dotazníku vyčíst, že všechny ženy patří do skupiny THP, a to 26 ze 71 dotázaných.

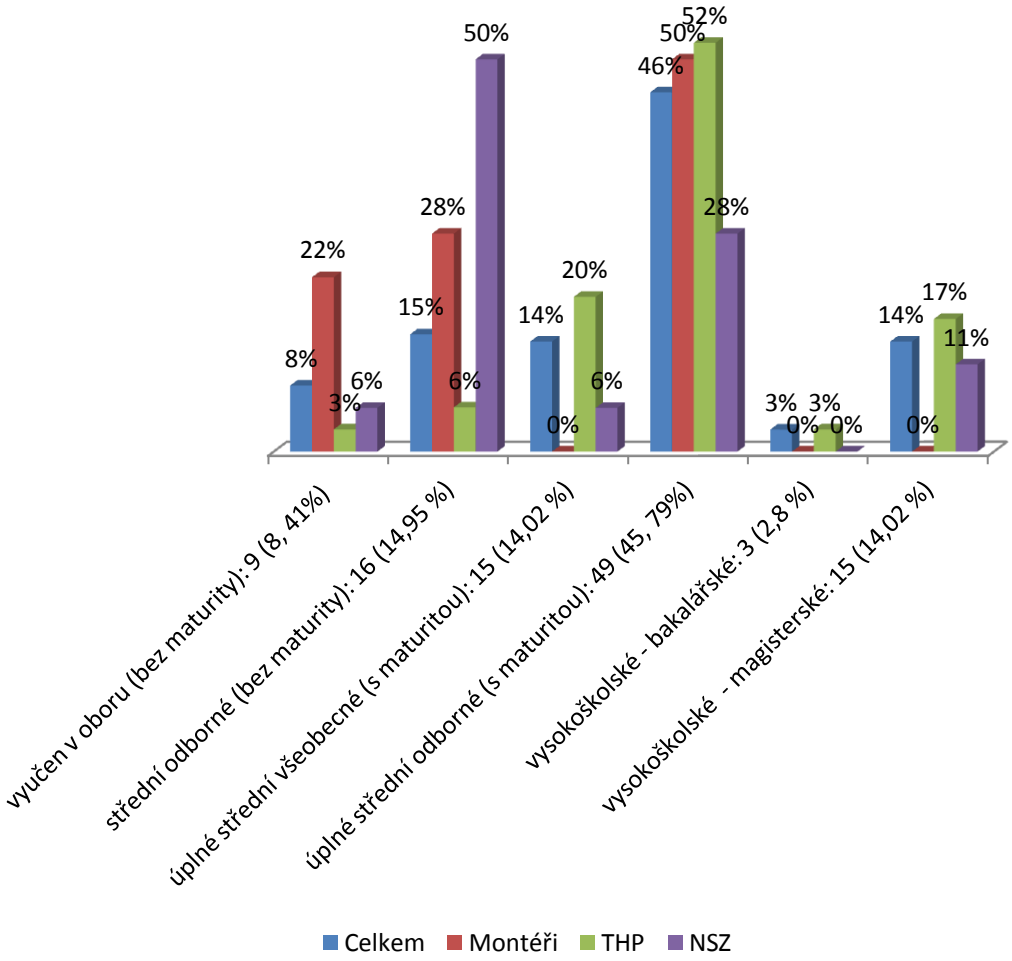
Další informací k vytvoření povědomí o zaměstnanecké struktuře je otázka na věk zaměstnanců. Zjištěné hodnoty vypovídají o tom, že věková struktura u montérů je ve všech skupinách vyrovnaná, u THP převládá počet zaměstnanců ve věkové skupině mezi 41-50 lety a 51-60 lety. Podobně je tomu i ve skupině zaměstnanců, kteří neuvedli svoje povolání, z čehož je možno vyvodit, že do budoucna se bude firma patrně potýkat s problémem stárnoucí skupiny THP a zvýšený odchod do důchodu.



Graf 2 - Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní práce

Třetí otázka dotazníku zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců. Jak je z grafu č. 3 patrné, převládá „úplné střední odborné vzdělání s maturitou „(46 %) z celku. Dle skupin, které jsou pro potřeby této práce vymezeny, tzn. – Montéři (46 %), THP (52 %) a u NSZ (28 %) – je procento v této kategorii nižší. Ve srovnání s ostatními je to dáno tím, že dotazovaní z této skupiny měli nejčastěji „střední odborné vzdělání bez maturity“ (50 %). Montéři pak v této kategorii měli 28 %, THP pouze 6 % a z celku 15 %. Logicky pak vznikají rozdílné hodnoty v počtech u kategorie „vyučen v oboru“, kdy převládá počet ve skupině Montérů (22 %) oproti např. THP (3 %) a stejně tak, v kategorii „vysokoškolského vzdělání“, kde THP je zastoupeno 20 % a Montéři 0 %.



Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní práce

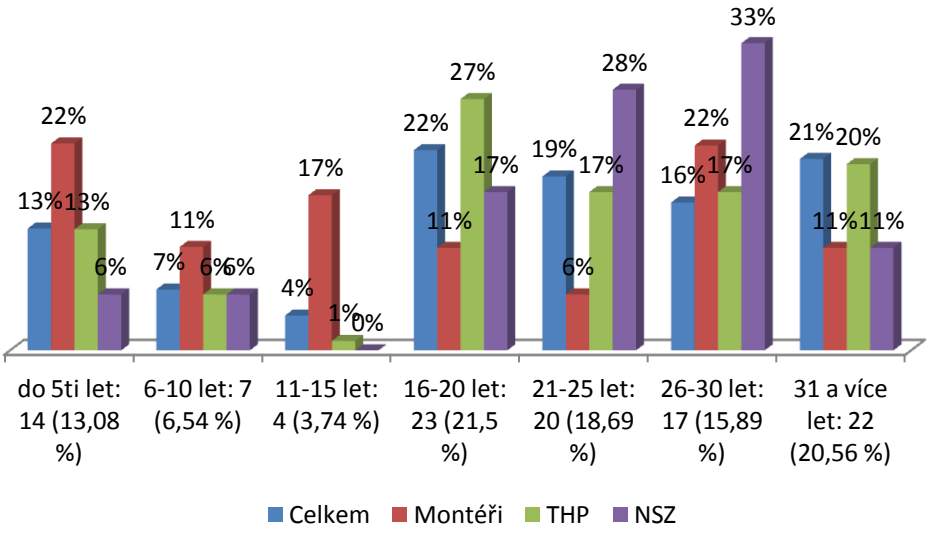
Tato otázka byla předmětem i rozhovoru s personalistou a pro srovnání s naším vzorkem byl stav k 31. 12. 2014 takovýto:

Tabulka 4 - : Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců E. ON

Vzdělání	Počet zaměstnanců	v %
základní	7	0,3
střední odborné s výučním listem	623	26,5
střední s maturitou	1081	45,9
vysokoškolské	642	27,3
Celkem	2353	100

Zdroj: Databáze společnosti E. ON

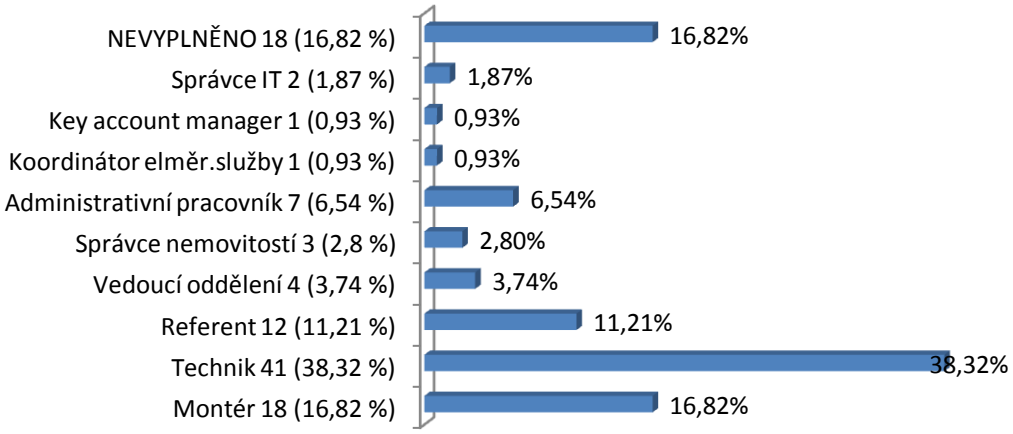
Poslední otázkou z hlediska struktury zaměstnanců byla otázka, jak dlouho zaměstnanec pracuje v organizaci. Jak už vypovídá věková struktura, tak největší část zaměstnanců pracuje ve firmě od 16 do 20 let (22 % ze 107 zaměstnanců). Jen o jednoho méně je v kategorii 31 a více let (21 % ze 107 zaměstnanců) a dále pokračují podobné hodnoty v kategoriích: 21 – 25 let (19 %) a 26 – 30 let (16 %). Poté přichází prudký pokles u skupiny 6 – 10 let (7 %) a 11 – 15 let (4 %). V těchto dvou skupinách převládá počet Montérů a je vidět to vidět zejména ve srovnání s THP např. u kategorií 11 – 15 let, kdy Montéři v této skupině tvoří 17 % podíl a THP zde má 0 %. Poslední kategorie je do 5 let (13 %) – zde už se hodnoty zvyšují a je to dáno skutečnostmi, že dost zaměstnanců odchází do důchodu a také si je patrně organizace vědoma, že velkému procentu stávajících zaměstnanců se blíží odchod do důchodu, tak se snaží vychovat si nové zaměstnance.



Graf 4 - Počet odpracovaných let respondentů u společnosti

Zdroj: Vlastní práce

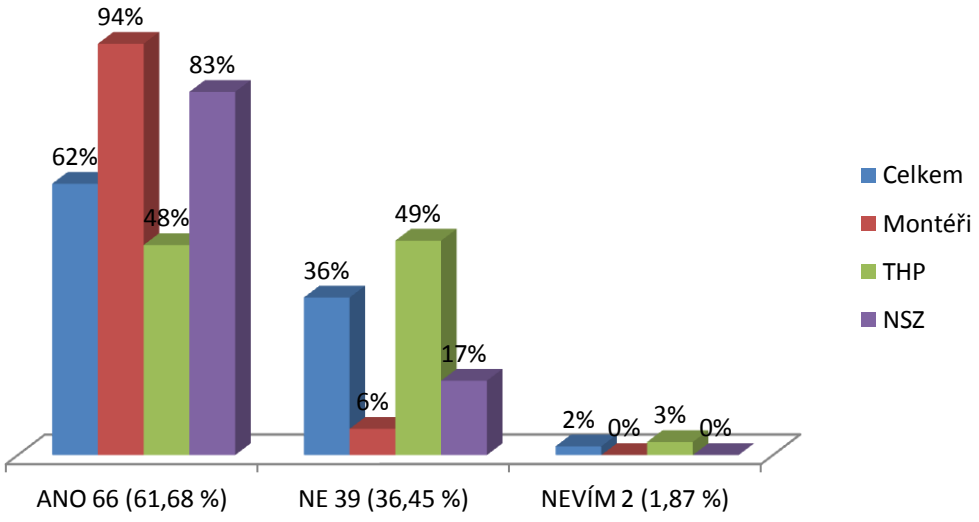
Další otázka byla z dosti velké části respondenty nevyplněna a bylo nutné pak tuto část respondentů v celém vyhodnocení dotazníku vymezit jako zvláštní skupinu, protože nebylo možné určit, zda respondent patří do skupiny Montérů nebo THP. Důvodem nevyplnění je patrně zachování si co největší anonymity nebo možná i jiný neznámý důvod. Víceméně nám pouze poskytuje konkrétnější informaci o tom, kdo vlastně na otázky v dotazníku odpovídal a pro další vyhodnocování nemá toto členění větší význam.



Graf 5 - Přehled dle pracovní pozice respondentů

Zdroj: Vlastní práce

Podstatnou a první otázkou k danému tématu, byla otázka, zda zaměstnanec potřebuje k výkonu své profese nějaké speciální zkoušky. Zde jsou patrné rozdíly zejména mezi montéry a THP, kde Montéři říkají v 94 % ANO a u THP potřebuje zvláštní zkoušky asi polovina zaměstnanců - 49 %. U skupiny NSZ je pak složení podobné jako u montérů, tedy 83 % odpovídá ANO a 17 % pak říká NE.



Graf 6 - Struktura respondentů z hlediska potřeby složení speciální zkoušky

Zdroj: Vlastní práce

Tato otázka byla polootevřená a respondenti měli možnost doplnit u odpovědi ANO,

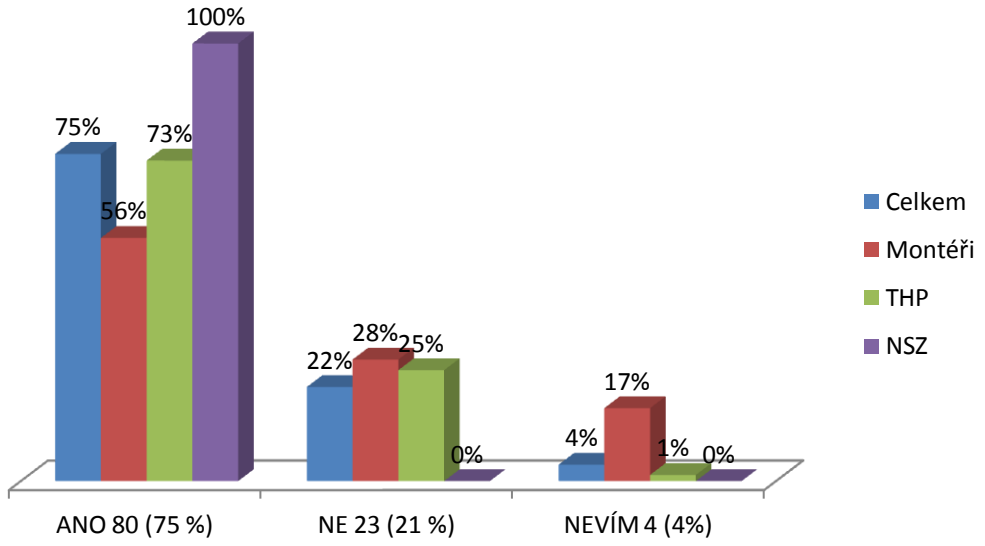
jaké školení nebo zkoušku musí pro výkon svého povolání mít. Tuto možnost využilo celkem 42 respondentů ze 66 odpovídajících ANO viz tabulka č.2. Jedná se především o nutnost mít zkoušku z Vyhlášky č. 50/78 Sb.

Tabulka 5 - Školení nutná k výkonu povolání

Odpověď	Celkem	Montéři	THP	NSZ
pouze ANO 14 (13,08 %)	13%	17%	11%	17%
ANO (Vyhláška č. 50/78 Sb.) 46 (42,99 %)	43%	61%	34%	61%
ANO (Vyhláška č. 50/78 Sb., BOZP) 1 (1,41 %)	1%	0%	1%	0%
ANO (Vyhláška č. 50/78 Sb., práce PPN 3) 3 (2,80 %)	3%	11%	0%	6%
ANO (Mot.pila, práce PPN 1) 1 (1,41 %)	1%	6%	0%	0%
ANO (Prevence rizik - Osv.dle Zák.309/2006 Sb) 1 (1,41 %)	1%	0%	1%	0%
NE 39 (36,45 %)	36%	6%	49%	17%
NEVÍM 2 (1,87 %)	2%	0%	3%	0%

Zdroj: Vlastní práce

Další otázka navazuje na předchozí a dotazuje se na nutnost průběžného vzdělávání k výkonu povolání. ANO odpovídá 56 % Montérů, 73 % THP a 100 % skupina NSZ. NE pak říká 28 % Montérů, 25 % THP a 0 % NSZ. Odpověď NEVÍM uvedlo 17 % Montérů, 1 % THP a 0 % NSZ.

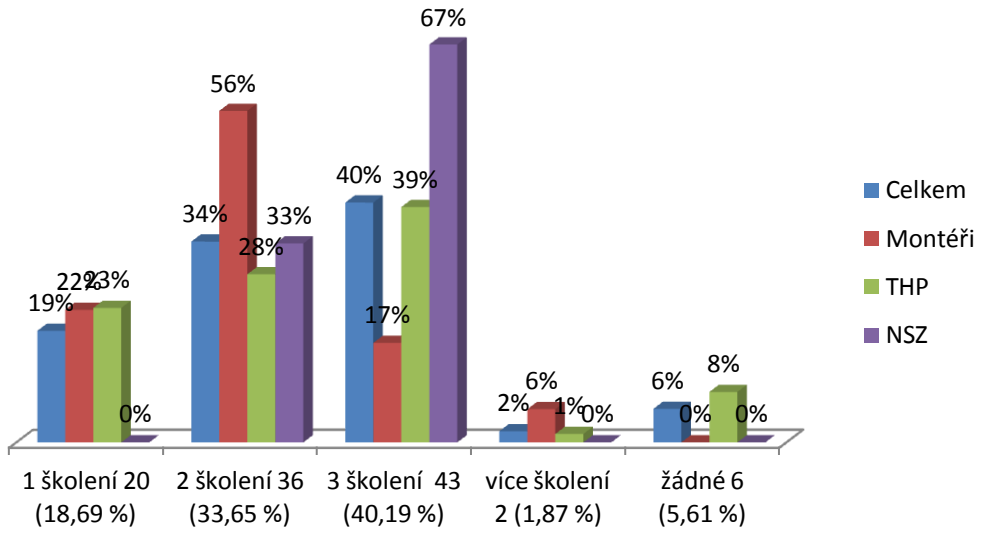


Graf 7 - Struktura respondentů dle podmíněnosti průběžného vzdělávání

Zdroj: Vlastní práce

Jak je již výše uvedeno, tak školení si zaměstnanci plánují v rámci hodnotících rozhovorů s nadřízeným jednou ročně. Cílem není absolvovat co nejvíce školení, ale docílit toho, aby školení byla skutečně zaměstnanci přínosná. Ideální počet

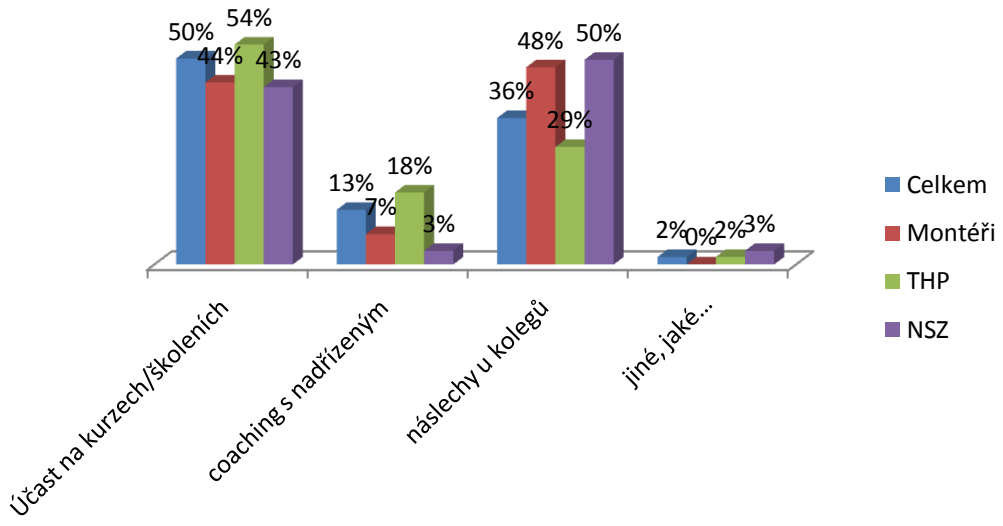
školení dle aktuálního trendu je 2 – 3 za rok. Tomuto odpovídají i zjištěné hodnoty, kde jasně převládá počet zaměstnanců, kteří uvádějí 2 školení (34 %) a 3 školení (40 %). Přičemž jak je z grafu č. 8 patrné, převládá u Montérů počet školení 2 a u THP jsou hodnoty vyrovnanější s nejvyšším počtem u kategorie 3 školení za rok. Tento počet školení je rovněž nejčastější u skupiny NSZ, a to 67 %. U možnosti „více školení“ jeden respondent odpovídal ve skupině Montérů 5 školení a jeden respondent ve skupině THP dokonce 10 školení ročně, čemuž lze až těžko uvěřit.



Graf 8 - Počet školení/vzdělávacích kurzů absolvovaných za rok

Zdroj: Vlastní práce

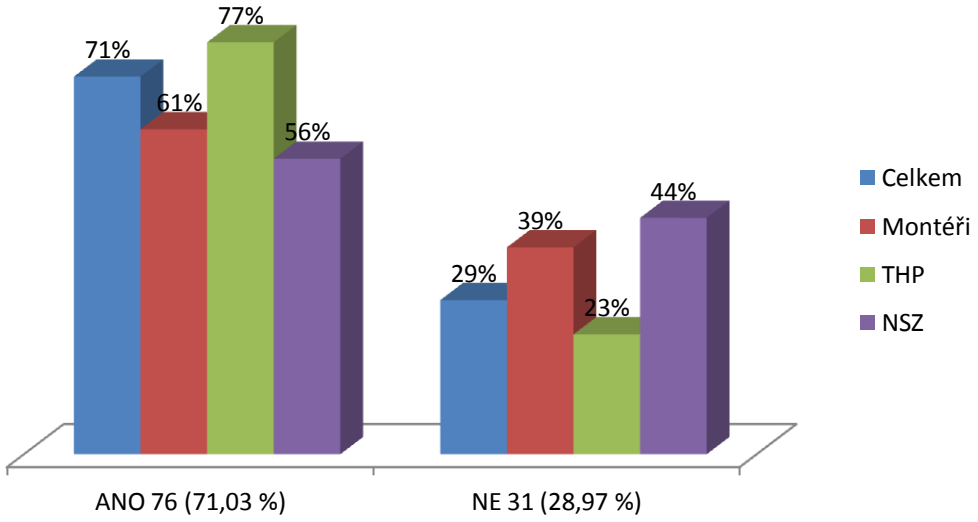
Další otázka byla zacílena na způsob rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Respondent mohl z daných 4 možností vybrat 1 nebo více možností, případně napsat jiný způsob, který preferuje. Vzhledem k tomu, že 107 respondentů zaškrtlo celkem 165 odpovědí, je zřejmé, že někteří respondenti využili této možnosti a vybrali více odpovědí. Nejčastější odpovědí byla kombinace „účasti na kurzech/školeních“ (50 %) a „náslechy u kolegů“ (36 %), a to jak u Montérů, tak i u THP a NSZ. U THP je procento u „náslechů u kolegů“ o něco nižší (29 %), a to z důvodu vyššího počtu odpovědí „coaching s nadřízeným“(18%). V poslední možnosti měl respondent možnost napsat jinou než nabízenou alternativu. Tuto možnost zvolili 3 respondenti, přičemž 1 uvedl „podívat se za plot“, 1 „komunikace s odborným pracovníkem“ a 1 „vlastní“.



Graf 9 - Preferované možnosti rozvoje pracovních předpokladů respondentů

Zdroj: Vlastní práce

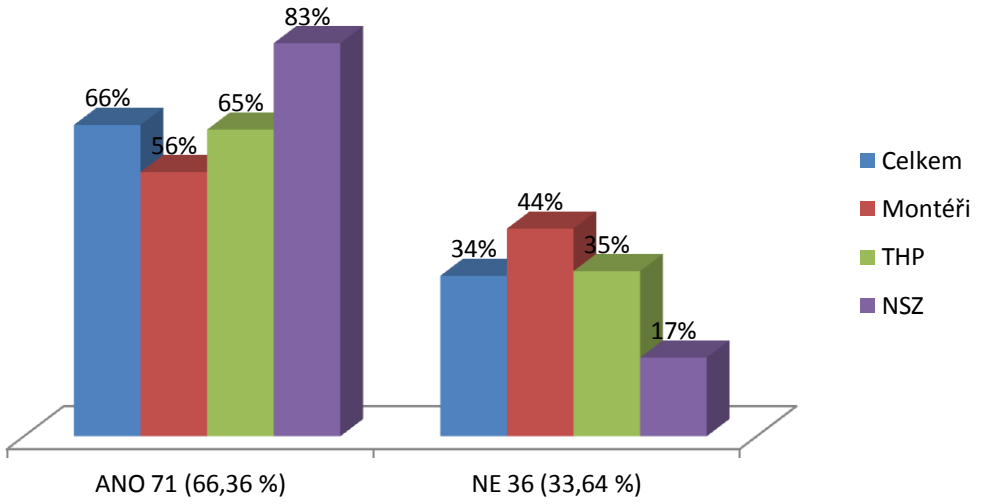
Desátá otázka už byla zaměřena na motivaci zaměstnanců k rozvoji a jejich potřebu zvyšování kvalifikace. V této otázce jsou odpovědi ve všech třech skupinách srovnatelné a pohybují se kolem 70 %. Největší potřebu se vzdělávat mají pracovníci THP (77 %), poté Montéři (61 %) a NSZ (56 %). Z výsledků vyplývá, že téměř jedna třetina zaměstnanců nemá potřebu se vzdělávat ani zvyšovat kvalifikaci ve své profesi, a to už je prostor pro zlepšení. Podpora rozvoje a vzdělávání je v organizaci nadstandardní, ale zároveň je zde třeba říci, že je úlohou jednotlivých vedoucích, kteří za předpokladu respektování nastavených pravidel a v rámci rozpočtu svého oddělení vedou zaměstnance k jejich rozvoji.



Graf 10 - Potřeba vzdělávání, zvyšování kvalifikace

Zdroj: Vlastní práce

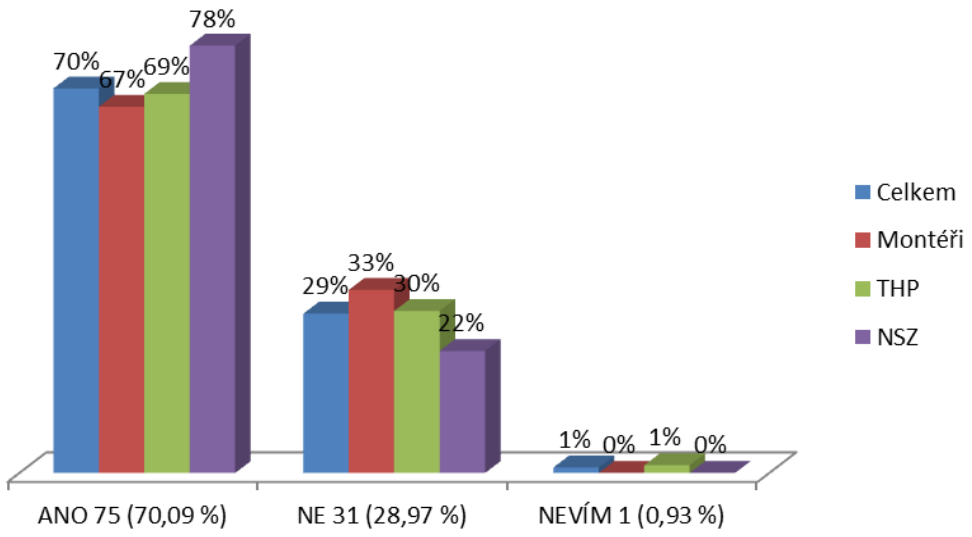
Na otázku zda se respondent cítí motivován vedením ke vzdělávání a rozvoji odpovídají zaměstnanci podobně jako v předchozí otázce a s předchozí otázkou souvisí. V tomto případě ve spojitosti s motivací ze strany organizace viz graf č. 11. Hodnoty jsou přibližné hodnotám z předchozí otázky s výjimkou u skupiny NSZ, která v předchozí otázce odpovídala ANO 56 %, a nyní uvedlo ANO dokonce 83 % dotázaných z této skupiny. Celkem 34 % zaměstnanců se cítí nemotivováni.



Graf 11 - Hodnocení motivovanosti ke vzdělávání a získávání dovedností

Zdroj: Vlastní práce

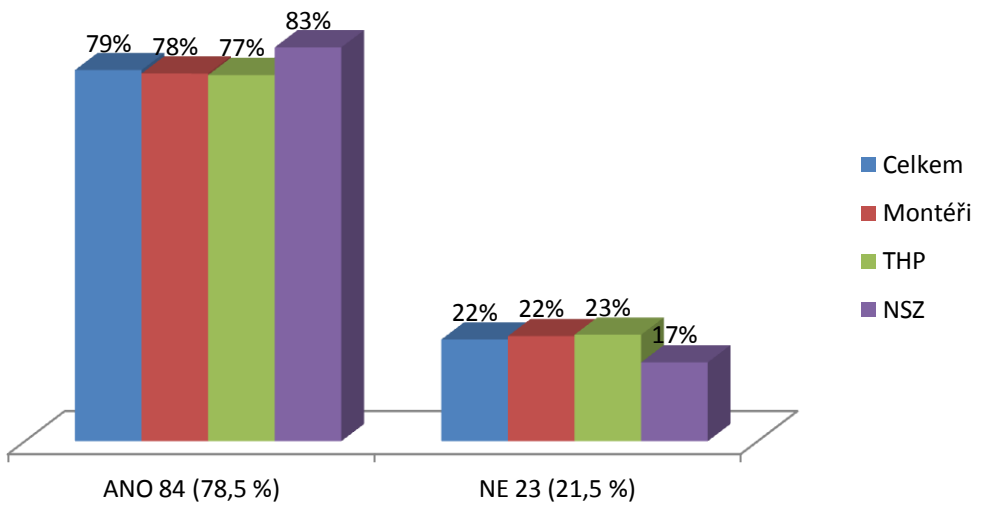
Na otázku, „zda považují systém vzdělávání za efektivní“ odpovědělo 70 % „ANO“ zbývající část si myslí, že je neefektivní. Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že přestože je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti nadstandardní, tak hodnocení efektivity školení je pouze částečné a bylo by třeba do budoucna se na tuto problematiku zaměřit. V současné době je hodnocena pouze kvalita kurzů viz nové hodnotící formuláře Příloha č. 1 – 2. Chybí měření efektivity vzdělávání zaměstnanců pro práci jak takovou.



Graf 12 - Hodnocení efektivnosti vzdělávání

Zdroj: Vlastní práce

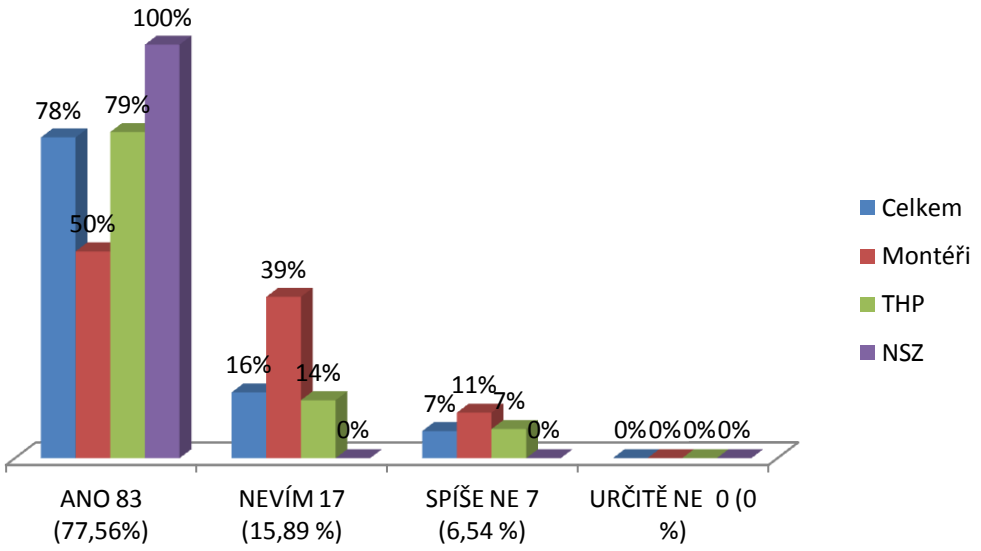
Ještě vyšších kladných hodnot bylo dosaženo v odpovědích na otázku, zda firma dostatečně podporuje rozvoj a vzdělávání zaměstnanců u skupiny Montéři (78 %), THP (77 %) a NSZ (83 %). Negativně hodnotí necelá pětina zaměstnanců, kteří cítí podporu jako nedostatečnou. Důvodů může být více. Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo několik možností takového hodnocení, z nichž dvě jsou nejpodstatnější: jedním může být to, že mnozí zaměstnanci nemají srovnání s trhem práce a podmínkami u jiných společností, především menších společností, výrobních podniků apod., a ztrácejí tak objektivitu. Dalším důvodem může být špatné koučování vedoucím pracovníkem.



Graf 13 - Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní práce

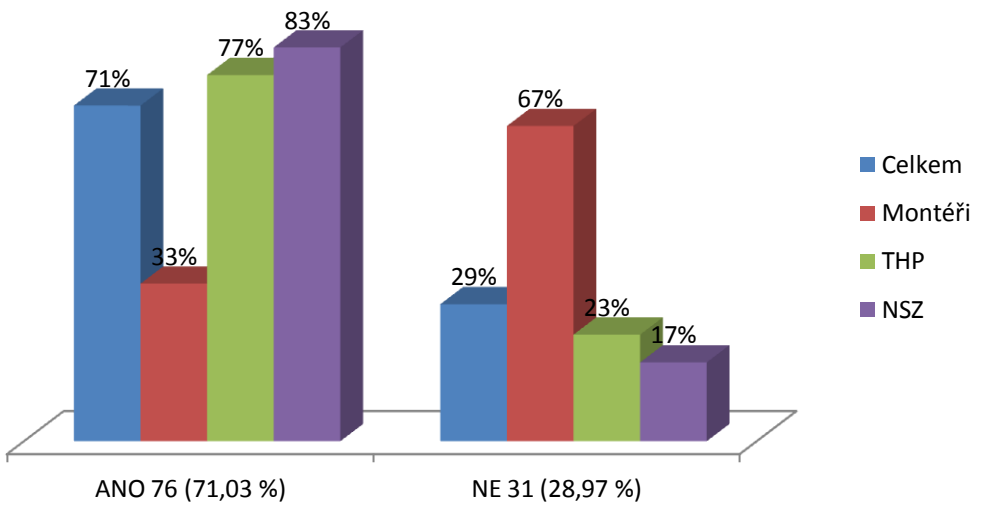
V otázce, zda rozvoj pracovních předpokladů může zkvalitnit práci zaměstnanců, se odpovědi mezi skupinami odlišují. Nejméně kladných odpovědí je u skupiny Montéři (50 %), THP (79 %) a skupina NSZ dokonce 100 %. Druhá nejčastější odpověď byla NEVÍM, kde tuto možnost zvolilo 7 z o18 montérů (39 %). Ostatní dvě skupiny pak – THP (16 %) a NSZ (14 %). Sedm respondentů zvolilo odpověď SPÍŠE NE. Pozitivní je konstatování, že NE nezvolil žádný respondent. Přesto i zde narážíme na určitou část nespokojených zaměstnanců, kteří „neví“ nebo „nemají“ pocit, že rozvoj pracovních předpokladů zkvalitní jejich práci. Odpověď personalisty je v tomto případě totožná s předchozí otázkou.



Graf 14 - Vliv rozvoje pracovních předpokladů na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní práce

V další otázce je opět značný rozdíl mezi skupinou Montéři a dalšími dvěma skupinami. Kladně odpovídá pouze 6 montérů, což je 33 % z dotazovaných. Opačných hodnot dosahují skupiny THP (77 %) a NSZ (83 %). Rozvojový plán je sestaven ve spolupráci vedoucího pracovníka a zaměstnance a předchází mu stanovení cílů a výkonů pro další rok. Pokud manažer pro svého zaměstnance žádá o odborný kurz, měl by souviset se stávající či v případě změny budoucí pracovní náplní zaměstnance. Při výběru z Katalogu kurzů by zaměstnanec a vedoucí měli vycházet z identifikovaných rozvojových potřeb. Z výsledků je však zřejmé, že montéři nepovažují za důležité, aby s nimi nadřízený zhodnotil pracovní výkon a společně naplánoval další rozvoj. Důvodem může být negativní postoj k nabídce rozvoje a vzdělávání u společnosti E.ON, případně může odrážet formu plánování rozvoje ve spolupráci s nadřízeným. Dalším důvodem může být i to, že montéři jsou hodnoceni za svůj pracovní výkon průběžně a chybí tak zde motivace splněných cílů, tak jak to mají nastaveno pracovníci THP. Důraz je kladen na školení povinná ze zákona jejich odbornou způsobilost při práci na zařízení NN, VN a zcela v této skupině chybí rozvoj tzv. měkkých dovedností.



Graf 15 - Společné hodnocení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje s vedoucím

Zdroj: Vlastní práce

Následující dvě otázky se týkají jazykové výuky a je zajímavé je posuzovat jako celek. V první části Tabulky č. 3 jsou znázorněny jednotlivé odpovědi na otázku, „zda firma umožňuje zaměstnanci nějakou formou rozšířit znalosti cizích jazyků např. angličtiny/němčiny (pokud ano, který jazyk a jakou formou)“. V druhé části tabulky, která je záměrně umístěna vedle sebe tak, aby bylo vidět, jak respondent odpověděl v předchozí otázce, jsou odpovědi na otázku: „zda mu tato forma a rozsah vzdělávání cizího jazyku vyhovuje a je dostačující potažmo přínosný“.

Pouze 23 (18 %) ze 107 respondentů odpovědělo, že má jazykovou výuku – 2 (11 %) ze skupiny Montéři, 16 (23 %) z THP a 5 (28 %) ze skupiny NSZ. Je zajímavé sledovat, jak těchto 23 respondentů odpovídalo v následující otázce, kde ne všichni jsou spokojeni s formou výuky. Vzhledem k tomu, že všech 9 nespokojených respondentů patří do skupiny THP, je možné konstatovat, že se jedná o nově zavedenou formu výuky virtuálních tříd. Tato forma výuky byla zavedena v říjnu 2014 a v době dotazování byla tedy v běhu pouze dva měsíce, takže je předčasné z těchto výsledků vyvozovat závěry. Bylo by jistě zajímavé tuto otázku zkoumat po delším časovém odstupu.

Patrně ne všichni respondenti o jazykovou výuku mají zájem, protože 4 respondenti dokonce odpověděli, že jazykovou výuku nemají a následně v další otázce

odpověděli, že jim tato forma vyhovuje, což je zarážející.

Tabulka 6 - Jazyková výuka

Máte jazyk? / Jakou formou?	Celkem	Montéři	THP	NSZ		Vyhovuje Vám tato forma/rozsah?	Celkem	Montéři	THP	NSZ
ANO	8	0	3	5	→	ANO	8	0	3	5
ANO	4	0	4	0	→	NE	4	0	4	0
ANO / STANDARDNÍ KURZ	4	2	2	0	→	ANO	4	2	2	0
ANO / VIRTUÁLNÍ KURZ	3	0	3	0	→	ANO	2	0	2	0
					→	NE	1	0	1	0
ANO / NEVHODNOU FORMOU	2	0	2	0	→	NE	2	0	2	0
ANO / ALE NEVYUŽÍVÁM	2	0	2	0	→	NE	2	0	2	0
NE	4	2	2	0	→	ANO	4	2	2	0
NE	75	14	48	13	→	NE	75	14	48	13
NE	4	0	4	0	→	ŽÁDNÁ ODPOVĚĎ	4	0	4	0
ŽÁDNÁ ODPOVĚĎ	1	0	1	0	→	ŽÁDNÁ ODPOVĚĎ	1	0	1	0
CELKEM	107	18	71	18		CELKEM	107	18	71	18

Zdroj: Vlastní práce

Jazyková výuka je i předmětem dotazování v rozhovoru s personalistou, kde je tato problematika rozebrána podrobněji.

Od října tohoto roku byla zavedena nová forma výuky jazyků angličtiny-němčiny, a to virtuální jazykové kurzy. Kurzy běží poměrně krátkou dobu, ale můžete už v tuto chvíli říci, jak jsou zaměstnanci s touto formou výuky spokojení a zda ji využívají?

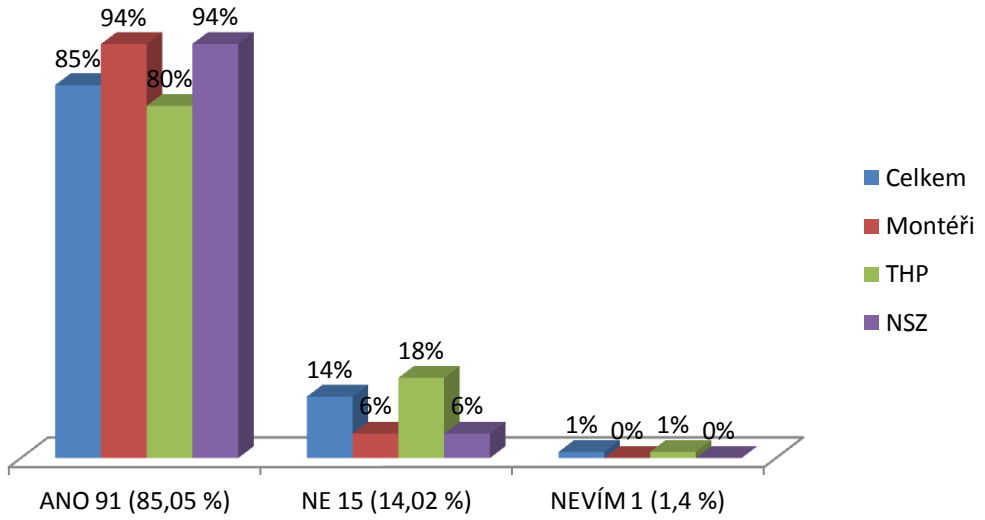
Od října 2014 byla zavedena virtuální forma jazykové výuky prostřednictvím společnosti Rosetta Stone. Bylo to koncernové rozhodnutí, které E.ON v ČR musela plně respektovat. Před implementací virtuální jazykové výuky skupina E.ON Czech podporovala jazykové vzdělávání zhruba 400 zaměstnanců. Do této nové formy výuky se přihlásilo necelých 300 zaměstnanců, z nichž v tuto chvíli přibližně jedna třetina aktivně studuje. Ostatní zaměstnanci, kteří se do výuky přihlásili, zatím výuku nezahájili.

Výuka od společnosti Rosetta Stone má mnoho výhod. Výukový portál nabízí velké množství e-learningového obsahu, interaktivních cvičení, telefonické hovory a neomezený přístup do živých tříd formou webexu (podobné jako např. skype; neomezený počet živých tříd v případě angličtiny, u němčiny je užší nabídka) včetně lekcí s energetickými tématy tvořených společnosti E.ON na míru. Součástí nepřenositelné licence je také možnost písemné komunikace s lektorem.

Studovat může zaměstnanec kdykoli a kdekoli. Mnozí studenti si tuto výuku velmi chválí. Jiní postrádají osobní kontakt s lektorem. Celý systém je založen na motivaci a disciplíně jednotlivých studentů.

Z následujícího grafu č. 16 je patrné, že velká většina zaměstnanců je spokojena

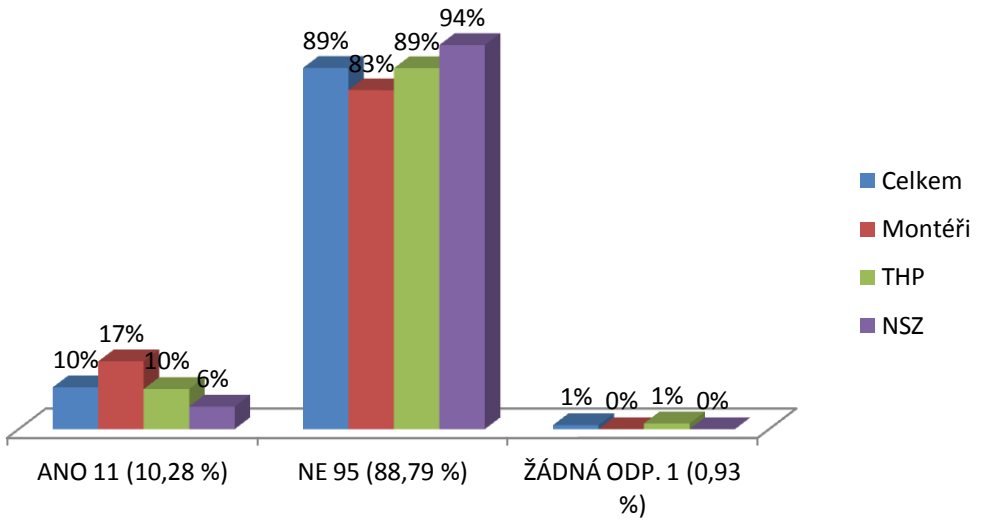
s kvalitou školení. ANO odpovídá 94 % Montérů, 80 % THP a 94 % NSZ. Pouze 15 zaměstnanců ze 107 dotazovaných odpovědělo, že nejsou spokojeni. I přes skutečnost, že tato statistika je velmi dobrá, hodlá E.ON v tomto směru do budoucna zlepšit systém hodnocení efektivity školení.



Graf 16 - Spokojenost respondentů s kvalitou školení na jejich pracovní pozici

Zdroj: Vlastní práce

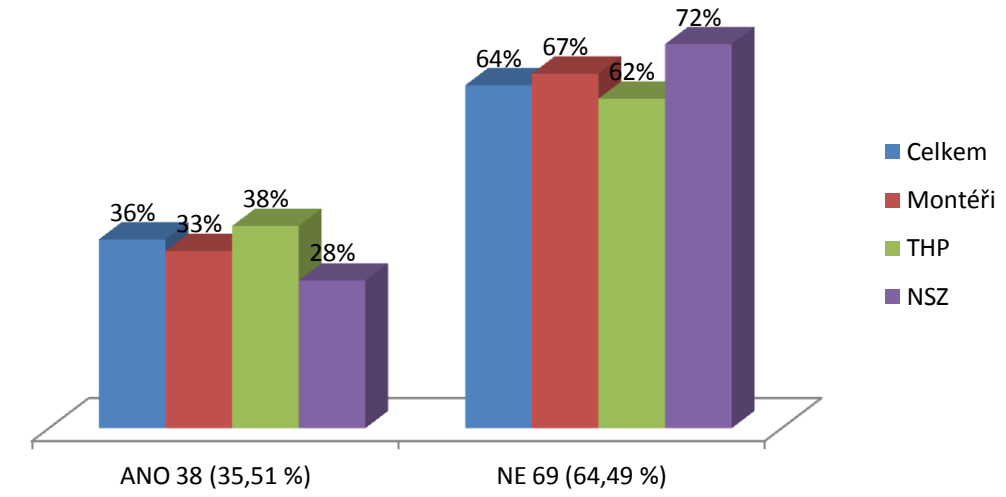
Na otázku, zda zaměstnancům připadají některá školení zbytečná, odpovědělo ANO pouze 11 zaměstnanců (10 %), z toho 3 ze skupiny Montéři (17 %), 7 z THP (10 %) a 1 z NSZ (6 %). Tato otázka byla polootevřená a dva respondenti ke své odpovědi ANO ještě dopsali: „školení o loajalitě k firmě“ a „kromě BOZP vše“ – oba ze skupiny THP. Ostatní, tedy velká většina si myslí, že žádná školení zbytečná nejsou. Co se týče části negativně odpovídajících zaměstnanců, tak je zde opět důvod k zamyšlení, zda odpovědní vedoucí dobře pracují s podřízenými. Pokud zaměstnanci považují některá školení za zbytečná z pohledu neuspokojivé kvality školení, je třeba, aby svou nespokojenost vyjadřovali při hodnocení daného školení.



Graf 17 - Hodnocení účelnosti školení

Zdroj: Vlastní práce

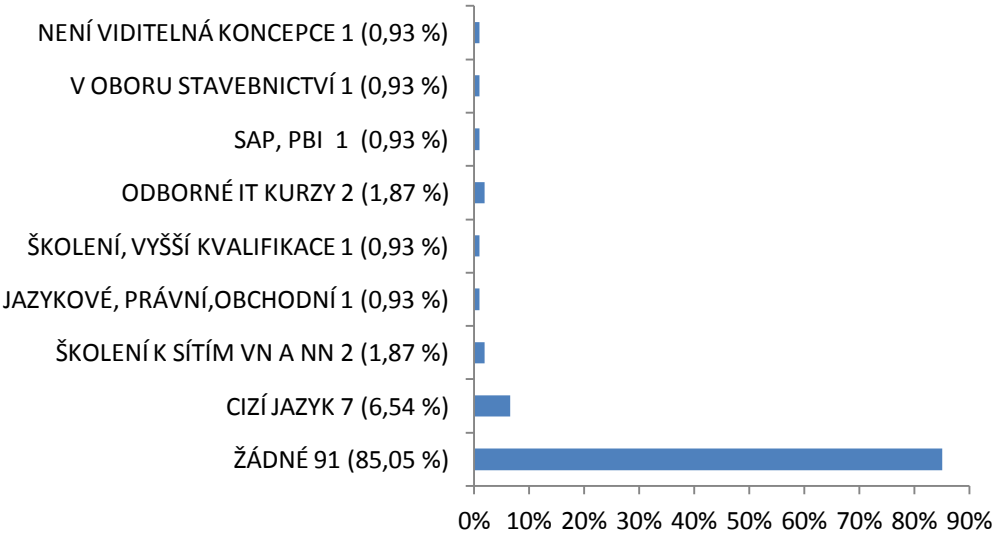
Hodnoty v následujícím Grafu č. 18 vykazují, že pouhá třetina zaměstnanců si myslí, že při zvýšení kvalifikace má možnost povýšení či lepšího mzdového ohodnocení. Odpovědi zaměstnanců naznačují velký prostor pro zlepšení a opět zde narážíme na nedostatky v práci vedoucích pracovníků s podřízenými. Dle sdělení personalisty skutečně zaměstnanci E.ON nemají vždy možnost nějakého povýšení nebo postupu. Struktura ve společnosti je stabilní a pevná, takže není příliš možností, tak jak tomu bývá v menších společnostech. Přesto možnost motivace zaměstnanců zde zcela jistě je. Např. správným využíváním systému ohodnocení v rámci tarifním stupňů a analytického hodnocení každé pracovní pozice (cílový tarifní stupeň) + přidělení/vyplacení ročního bonusu v návaznosti na splnění nastavených cílů.



Graf 18 - Možnost postupu při zvýšení kvalifikace

Zdroj: Vlastní práce

Poslední otázka dotazníku byla otevřená. Respondenti zde mohli vyjádřit své požadavky týkající se hlavně vzdělávání ve firmě. Ze 107 dotazníků pouze 16 respondentů tuto otázku vyplnilo jinak než, že žádné požadavky nemají.



Graf 19 - Další požadavky na vzdělávání ve firmě

Zdroj: Vlastní práce

4.3 Návrhy na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje

Na základě výzkumu a následného hodnocení bylo zjištěno několik oblastí, kde je potřeba něco změnit, zlepšit nebo zcela zavést nové metody/nástroje.

První oblastí, kde by měla společnost E.ON zapracovat je „motivace a podpora zaměstnanců ke zvýšení zájmu o sebevzdělávání“. V současném implementovaném modelu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 70:20:10, kdy 70 % vzdělávání zaměstnance probíhá při práci, 20% učením se od druhých a pouze 10 % rozvoje by mělo představovat formální vzdělávání, zcela chybí forma „vzdělávání z bezplatných zdrojů na internetu“. V současnosti je na internetu spousta webových stránek se vzdělávacím obsahem zdarma, open source programy, vzdělávací videa na youtube.com - např. Integration Training apod. Pobídkou k rozšíření stávajícího modelu o tuto formu vzdělávání představuje vytvoření komunikační kampaně vedené napříč firmou, která by zaměstnance na tuto možnost přivedla a to: formou mailingu, vyvěšení informací na intranetu, prezentací na týmových poradách nebo v rámci hodnotících pohovorů. Zájem o sebevzdělávání a vzdělávání celkově by pak měl být zohledněn ve výši vyplacené motivační složky v rámci mzdy, ať už pozitivně či negativně.

Další možný postup také souvisí s podporou a motivací zaměstnanců, ale z jiného hlediska. Z výsledků výzkumu vyplývá, že 34 % zaměstnanců „se cítí nemotivována“, 29 % „nemá potřebu se vzdělávat“ a dokonce 64 % si myslí, že „zvýšením své kvalifikace nic nezíská“. Společnost by se měla zaměřit na práci manažerů se svým týmem, vedení lidí, nastavení rozvojových cílů v kontextu pracovních cílů a motivace k splnění těchto cílů. Toto plnění by se pak mělo odrážet ve výši vyplacené motivační složky, což v tuto chvíli mnozí manažeři nevyužívají, tak jak by měli a následkem toho je demotivace k rozvoji.

Mnozí manažeři se na své pozice dostali z důvodu vysoké úrovně znalostí daného oboru, ve kterém jsou bez pochyb specialisti. Ne vždy však tito lidé mají schopnosti správně koučovat svůj tým. Vedle různých manažerských školení se nabízí možnost využití nového trendu, kterým je externí/interní koučování. V současnosti jsou v E.ON příležitostně využíváni externí koučové, a to výhradně pro zástupce TOP Managementu. Co se týče liniových manažerů, kde je potřeba zlepšení více než patrná, nabízí se forma „interního koučinku“- tedy mít vlastní kouče v řadách

zaměstnanců, kteří by rozvíjeli a podporovali zástupce managementu na nižších úrovních. Po konzultaci této varianty s personálním manažerem, ale společnost o této variantě neuvažuje ani teď ani do budoucna. V tuto chvíli se společnosti jeví přijatelněji návrh „rozšíření externího koučinku na liniové manažery".

Kalkulace nákladů na externí koučink pro jednoho manažera:

Cena externích koučů, kteří v E.ON působí nebo působili se pohybuje mezi Kč 3.000,-/hod až Kč 9.000,-/hod.

Průměrná cena za hodinu externího koučinku je tedy Kč 6.000,- / hod.

Doporučený rozsah externího koučinku, tak aby byl zajištěna efektivnost je 10 sezení po 2 hodinách.

Celková doba tedy 20 hodin

Výpočet:

N = 6.000,- x 20 h

N= 120.000,-

Průměrné náklady externího koučinku pro jednoho manažera jsou Kč 120.000,-.

Počet manažerů, kterých by se externí koučink týkal nelze určit a odvíjí se od požadavků samotných manažerů v závislosti na výši finančních prostředků poskytnutých organizací. Jelikož se jedná o individuální koučink, není zde závislost na počtu účastníků.

Třetí návrh se týká hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců. Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že téměř jedna třetina zaměstnanců nepovažuje systém vzdělávání za efektivní. V současnosti společnost hodnotí pouze kvalitu kurzů prostřednictvím formulářů, které vyplňují zaměstnanci. Jednou z možností je, že zaměstnanci tyto formuláře nevyplní důkladně a HR pak nemá informaci o případné nespokojenosti s daným školením. Další možností proč zaměstnanci negativně hodnotí efektivnost vzdělávání je, že nemají srovnání s tím, jak probíhá vzdělávání u menších firem nebo výrobních podniků a dostatečně si nepovažují, jaké mají možnosti a vysoký standard pracovních podmínek od svého zaměstnavatele. Pravdou však také je, že se HR společnosti E.ON je si vědomo, že se nezaměřuje na měření efektivity vzdělávání z pohledu přínosu pro práci zaměstnance. Toto hodnocení bývá

zpravidla nejobtížnější a pokrylo by celou další bakalářskou práci. Jen okrajově je zde možné navrhnout, aby se společnost zaměřila na využití metody měření efektivity. Je možné postupovat podle různých modelů, z nichž asi nejznámější je Kirkpatrickův model.

5. Závěr

Tato bakalářská práce si kladla za cíl učinit analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti E.ON. K splnění tohoto cíle bylo využito metody dotazování, a to formou dotazníku mezi zaměstnanci a následně částečně strukturovaný rozhovor s personalistkou.

Z učiněné analýzy vyplynulo několik oblastí, kde je třeba něco změnit nebo zlepšit.

První je oblast motivace a podpora zaměstnanců k zájmu vzdělávat se a jejich uvědomění v tom, že jim získané vědomosti/dovednosti budou přínosem při plnění pracovních úkolů. Tato úloha je na manažerech a jejich práci se svým týmem. Z výzkumu je patrné, že jsou zde velké nedostatky. Návrh na zlepšení dané situace je rozšíření externího koučinku, který nyní využívají jen vrcholoví manažeři, na liniové manažery. Linioví manažeři by se tak měli naučit správně vést svůj tým – motivovat, podporovat, rozvíjet a mimo jiné i využívat systém hodnocení zaměstnanců tak, jak se má, aby byl pro zaměstnance motivujícím faktorem.

Další prostor pro zlepšení je stávající model vzdělávání, ve kterém zcela chybí forma „samostatného vzdělávání z internetu“, které je zdarma a volně dostupné. V současné době jsou již některé webové zdroje na vysoké úrovni a je skutečně škoda jich nevyužívat. Zde je navrhována komunikační kampaň napříč firmou, která by zaměstnance na tuto možnost upozornila a pobídla je k jejímu využití. Opět je zde nutné zapojení liniových manažerů a jejich práce s týmy.

Poslední oblastí, která vyžaduje zlepšení, avšak tato práce nemůže zcela obsáhnout tuto problematiku, je hodnocení efektivnosti školení. Ve společnosti E.ON se v současnosti pomocí dotazníků hodnotí pouze kvalita školení, ale zcela zde chybí hodnocení jaký má školení přínos pro práci zaměstnance. Hodnocení v tomto směru je nejtěžší a není vůbec jednoduché. Je možné zde pouze na tuto skutečnost upozornit a navrhnout např. nejznámější metodu dle Kirkpatrickova modelu.

V souhrnu je možné konstatovat, že úroveň vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je ve společnosti E.ON nadstandartní a na vysoké úrovni.

6. Seznam použitých literárních zdrojů

ADAIR, John. *100 tipů jak řídit a vést lidi.* 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.

ARMSTRONG, Michael. *Managing people: A practical guide for line managers.* 1st ed. London: Kogan Page Limited, 1998. 203 p. ISBN 0 7494-2612 8.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů.* 8.vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě.* 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzděláván pracovníků.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DONELLY, James H., jr.; GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana a VAŇOVÁ, Anna. *Marketingový výzkum, Distanční studijní opora.* 1. vydání. Havlíčkův Brod: Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2006. 116 s. ISBN 80-239-7755-5.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým.* 1. vydání. místo neznámé: Grada Publishing, a.s., 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KASPER, Helmut a MAYERHOFER, Wolfgang. *Personální management, Řízení - Organizace.* 3. vydání. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 3. vydání. Praha: Management Press, 2004a. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky.* 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2004b. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

MARTIN, David. *Personalistika od A do Z.* 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

STÝBLO, Jiří; URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Meritum Personalistika.* 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, Alfred J. a kolektiv. *Moderní personální management.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

WHITMORE, John. *Koučování: Rozvoj ososbnosti a zvyšování výkonnosti.* 2. rozšířené vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

Seznam použitých elektronických zdrojů

E.ON. www.eon.cz. [Online] [cit.2015-27-02]. Dostupné z: http://www.eon.cz/czs/o-společnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on.shtml.

E.ON. www.eon.cz. [Online] [cit.2015-19-01]. Dostupné z: http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/koncern-e-on/cile-spolecnosti.shtml

E.ON. www.eon.cz. [Online] [cit.2015-19-01]. Dostupné z: http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-e-on/skupina-e-on-v-cr.shtml

E.ON. www.eon.cz. [Online] [cit.2015-27-02]. Dostupné z: http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost/pracovni-misto.shtml

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Strategický staffing 12

Obrázek 2 - Maslowova pyramida 22

Obrázek 3 - Čistší a lepší energie..... 28

Obrázek 4 - Struktura společnosti 30

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Strategie E.ON..... 29

Tabulka 2 - Historie působení v České republice 31

Tabulka 3 - Přehled školení povinných ze zákona pro zaměstnance E.ON 34

Tabulka 4 - : Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců E. ON..... 39

Tabulka 5 - Školení nutná k výkonu povolání 42

Tabulka 6 - Jazyková výuka 50

Seznam grafů

Graf 1 - Zastoupení respondentů dle pohlaví 37

Graf 2 - Věková struktura respondentů 38

Graf 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 39

Graf 4 - Počet odpracovaných let respondentů u společnosti 40

Graf 5 - Přehled dle pracovní pozice respondentů 41

Graf 6 - Struktura respondentů z hlediska potřeby složení speciální zkoušky 41

Graf 7 - Struktura respondentů dle podmíněnosti průběžného vzdělávání 42

Graf 8 - Počet školení/vzdělávacích kurzů absolvovaných za rok 43

Graf 9 - Preferované možnosti rozvoje pracovních předpokladů respondentů 44

Graf 10 - Potřeba vzdělávání, zvyšování kvalifikace 45

Graf 11 - Hodnocení motivovanosti ke vzdělávání a získávání dovedností 45

Graf 12 - Hodnocení efektivnosti vzdělávání 46

Graf 13 - Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců 47

Graf 14 - Vliv rozvoje pracovních předpokladů na pracovní výkon 48

Graf 15 - Společné hodnocení pracovního výkonu a plánování osobního rozvoje s vedoucím 49

Graf 16 - Spokojenost respondentů s kvalitou školení na jejich pracovní pozici 51

Graf 17 - Hodnocení účelnosti školení 52

Graf 18 - Možnost postupu při zvýšení kvalifikace 53

Graf 19 - Další požadavky na vzdělávání ve firmě 53

8. Přílohy

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Hodnotící formulář – e-learning

Příloha č. 2 – Hodnotící formulář – učebna

eLearning *Poznámka: Text v kurzívě se nezobrazí koncovému uživateli*

Odpovězte prosím na níže uvedené otázky. Názory účastníků jsou pro nás velice důležité, neboť nám pomohou zlepšit kvalitu našich služeb. Všechny odpovědi jsou dobrovolné. Děkujeme vám za projevenou podporu.

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nemám názor	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Obsah kurzu					
1. Popis kurzu v Academy Online a skutečný obsah kurzu se shodují.					
2. Obsah kurzu mohu využít při své každodenní činnosti.					
3. Vyhovovalo mi spojení různých výukových metod (mezi metody patří cvičení, zkoušení v praxi, otázky).					
4. Doba trvání kurzu odpovídá stanoveným cílům školení.					
Rámcové podmínky					
5. Ovládání online kurzu je přehledné a jasné.					
6. Online kurz je poutavý.					
Celkové hodnocení					
7. S kurzem jsem celkově spokojen/a.					
Podpora vedoucího					
8. Cíle kurzu jsem předem prodiskutoval se svým vedoucím.	Ano			Ne	
Níže uvedené odpovědi nám pomohou zlepšit nabídku výukových služeb.					
Obzvláště chci pochválit:	*Text odpovědi*				
Mám následující podněty ke zlepšení:	*Text odpovědi*				
Sdělte nám, zda se vyskytly nějaké problémy s výpočetní technikou:	*Text odpovědi*				
Další komentáře:	*Text odpovědi*				

Učebna *Poznámka: Text v kurzívě se nezobrazí koncovému uživateli*

Odpovězte prosím na níže uvedené otázky. Názory účastníků jsou pro nás velice důležité, neboť nám pomohou zlepšit kvalitu našich služeb. Všechny odpovědi jsou dobrovolné. Děkujeme vám za projevenou podporu.

	Zcela souhlasím	Souhlasím	Nemám názor	Nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
Obsah kurzu					
1. Popis kurzu v Academy Online a skutečný obsah kurzu se shodují.					
2. Obsah kurzu mohu využít při své každodenní činnosti.					
3. Vyhovovalo mi spojení různých výukových metod (např. praktických cvičení, práce ve skupinách, výkladu, otázek, dobrého rozprostření aktivit).					
4. Doba trvání kurzu odpovídá stanoveným cílům školení.					
Rámcové podmínky					
5. S organizací kurzu (pozvánka, informace, hotel atd.) jsem spokojen/a.					
6. S vybavením a prostředím v učebně jsem spokojen/a.					
7. S výukovými materiály (příručka, online materiály atd.) jsem spokojen/a.					
Školitel					
8. Školitel prokázal profesní způsobilost a znalosti.					
9. Školitel podal obsah kurzu srozumitelně.					
Celkové hodnocení					
10. S kurzem jsem celkově spokojen/a.					
Podpora vedoucího					
11. Cíle kurzu jsem předem prodiskutoval se svým vedoucím.	Ano			Ne	
Níže uvedené odpovědi nám pomohou zlepšit nabídku výukových služeb.					
Obzvláště chci pochválit:	*Text odpovědi*				
Mám následující podněty ke zlepšení:	*Text odpovědi*				
Sdělte nám, zda se vyskytly nějaké problémy s výpočetní technikou:	*Text odpovědi*				
Další komentáře:	*Text odpovědi*				