

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vzdělávací procesy v podniku

Educational processes in the company

Michaela Karásková

Plzeň 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vzdělávací procesy v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto děkuji paní Mgr. Janě Vacíkové za ochotu, cenné rady a odborné vedení při psaní této bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala paní Bc. Ireně Votrubcové za čas strávený konzultacemi a za ochotné poskytnutí cenných informací, které byly potřebné ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1. ZÁKLADNÍ POJMY	8
2. PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	10
2.1. DEFINICE.....	10
2.2. CÍLE.....	10
2.3. PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ.....	10
2.3.1. <i>Organizace bez strategie</i>	10
2.3.2. <i>Nesystematická koncepce interního vzdělávání</i>	11
2.3.3. <i>Systematický přístup</i>	11
2.4. SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP – PODROBNÝ POPIS	11
2.4.1. <i>Identifikace potřeby vzdělávání</i>	11
2.4.2. <i>Plánování a rozpočtování</i>	12
2.4.3. <i>Realizace</i>	12
2.4.4. <i>Vyhodnocování vzdělávání</i>	13
2.5. FORMY VZDĚLÁVÁNÍ	13
2.5.1. <i>Neformální vzdělávání</i>	13
2.5.2. <i>Formální vzdělávání</i>	13
2.5.3. <i>Institucionalizované vzdělávání</i>	14
2.5.4. <i>Informální vzdělávání</i>	14
2.5.5. <i>Interpersonální vzdělávání</i>	14
2.5.6. <i>Celoživotní sebevzdělávání</i>	14
2.6. METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
2.6.1. <i>Metody vzdělávání na pracovišti</i>	15
2.6.2. <i>Metody vzdělávání mimo pracoviště</i>	16
2.6.3. <i>Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj</i>	18
3. ČEZ, A. S. & SKUPINA ČEZ.....	20
3.1. SKUPINA ČEZ V ČR.....	20
3.2. SKUPINA ČEZ V ZAHRANIČÍ	21
4. ČEZ ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY, S. R. O.	21
4.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	21
4.2. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	22
4.2.1. <i>Makroprostředí</i>	22
4.2.2. <i>Mikroprostředí</i>	24
4.3. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	25
4.4. HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI	29
5. VZDĚLÁVACÍ PROCESY V ČEZ ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY, S. R. O.....	31
5.1. VZDĚLÁVACÍ PROCESY ODBORU ZÁKAZNICKÁ CENTRA ZÁPAD	35
6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
6.1. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	48
7. NÁVRH OPATŘENÍ	49
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM TABULEK	52
SEZNAM GRAFŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

Úvod

„Vzdělávání a rozvoj pracovníků zaujímá v personálním managementu významné místo. Jeho cílem je dosáhnout, aby na všech úrovních v organizaci působili odborně zdatní a iniciativní pracovníci, schopní zvládat měnící se nároky práce či nároky změněného pracovního zařazení.“ [2, s. 541]

Vzdělávání je neodmyslitelnou součástí lidského života. A to nejen toho osobního, ale především života pracovního. Dosažené vzdělání je jedním z nejdůležitějších faktorů, na jejichž základě si každý z nás jednou vybíral/bude vybírat své povolání. Jeho výběrem a následným nástupem do pracovního procesu však vzdělávání nekončí. Především v dnešní době, kdy se vše neustále a s neskutečnou rychlostí vyvíjí a mění, od technologického vývoje po změny a aktualizace v oblasti administrativní, je nezbytné klást důraz na kontinuální vzdělávání a osobní rozvoj všech zaměstnanců.

Tématem této bakalářské práce jsou vzdělávací procesy ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o (dále jen ČEZ ZS, s. r. o.). Cílem práce je popsání současného systému vzdělávání ve společnosti, zejména na Odboru Zákaznická centra Západ, a následné nalezení vhodného opatření, které by mohlo přispět ke zkvalitnění procesů v této oblasti.

ČEZ ZS, s. r. o. je jednou ze společností tvořících tzv. Skupinu ČEZ. Pod tímto pojmem si lze představit uskupení firem sdružených okolo své mateřské společnosti, kterou je společnost ČEZ, a. s. Do tohoto uskupení pak přirozeně patří i samotná mateřská společnost. [7]

Úvodní kapitola je věnována charakteristice vybraných teoretických pojmů, týkajících se podnikového vzdělávání. Obsahem další kapitoly je problematika již samotného podnikového vzdělávání. V ní jsou popsány jednotlivé přístupy ke vzdělávání, načež dochází k charakteristice nejrozšířenějšího z nich – systematického přístupu. Dále nechybí informace o jednotlivých formách a metodách vzdělávání, které se v současné době v organizacích uplatňují. Následuje charakteristika mateřské společnosti, a s ní související Skupiny ČEZ, aby následně mohla být popsána zvolená společnost – ČEZ ZS, s. r. o., její vnitřní a vnější prostředí. Další část práce rozebírá vzdělávací systém společnosti ČEZ ZS s. r. o., zejména pak vzdělávací aktivity na Odboru Zákaznická

centra Západ. Závěr práce je věnován dotazníkovému šetření a případnému opatření, které by mohlo vést ke zefektivnění vzdělávacích procesů v tomto podniku.

1. Základní pojmy

Na úvod je vhodné zmínit některé z pojmů, které s problematikou podnikového **vzdělávání** souvisí. Předně se jedná o pojem samotného vzdělávání. V souvislosti s ním se nabízí další dva pojmy, a sice pojem **učení** (se) a pojem **rozvoj**. Ačkoliv se může zdát, že znamenají jedno a totéž, jisté rozdíly mezi nimi přece jen existují.

Učení (se)

Učení je nejobecnějším pojmem. Člověk se může učit záměrně, vědomě. Učení však může probíhat i přesně naopak, tzn. bezděčně, spontánně. Tento fakt je velice důležitý, neboť se dá říct, že právě v něm tkví rozdíl mezi učením a rozvojem, mezi učením a vzděláváním. Navíc, učit se můžeme i negativním věcem, například různým zlovykům. Chápeme jej jako proces změny, během něhož člověk získává nejen nové poznatky, ale osvojuje si i nové způsoby konání. [4]

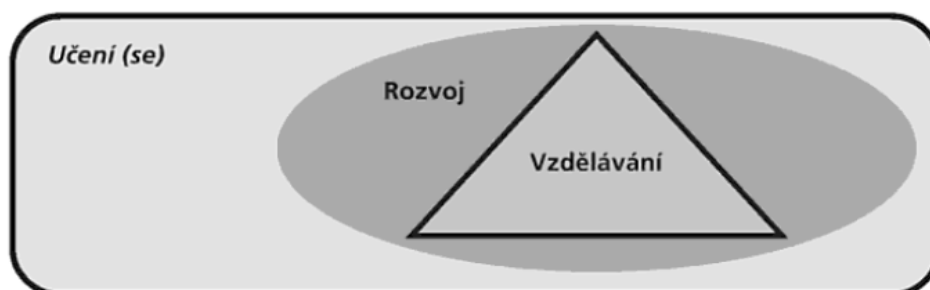
Rozvoj

Rozvoj je definovaný jako záměrná změna, ke které dochází za pomoci učení. Osobnost člověka se rozvíjí celý život. [4]

Vzdělávání

Jedná se o organizovaný, systematický a institucionalizovaný způsob učení, ke kterému dochází opět jen záměrně. Vzdělávací aktivity jsou však ohraničené, tzn. mají svůj začátek a konec. [4]

Obrázek č.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha 2006

Výsledkem každého učení je žádoucí změna, která má tři úrovně. Jsou jimi: [4]

Znalosti

Znalosti lze zjednodušeně charakterizovat souslovím „všechno, co člověk zná“. Předmětem vzdělávání jsou především znalosti, které můžeme např. sepsat či natočit, zkrátka tzv. „zakonzervovat“, a v této podobě je předat dál. Takové znalosti se nazývají explicitní. Naopak implicitní znalosti se takovým způsobem předat nedají. Ty se předávají sdílením a je v nich obsažena i emocionální složka. [4]

Dovednosti

Jedná se o něco, co člověk umí. K tomu, aby člověk mohl nabyté znalosti uplatnit ve svém chování, potřebuje zkušenost. Danou zkušeností pak získává onu dovednost. [4]

Praktické aplikace

Praktické aplikace představují převedení znalostí a dovedností do praxe. Pokud bychom měli tento pojem charakterizovat obdobně, jako předešlé dva, řekli bychom, že praktické aplikace znamenají všechno, co člověk dělá. Protože, jak ve své publikaci uvádí Hroník (2006), to, že člověk něco umí, ještě neznamená, že to bude dělat. Existuje zde totiž celá řada překážek, ať už jsou to překážky vnitřní, či překážky vnější.

2. Podnikové vzdělávání

2.1. Definice

Podnikové vzdělávání je...

„... hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku“ [6, s. 89]

„... personální činností zahrnující přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování pracovních schopností a rekvalifikační procesy.“ [5, s. 238]

„... systematické přizpůsobování chování učení, ke kterému dochází v důsledku vzdělávání, instruktáží, rozvoje a plánovaného získávání zkušeností.“ [1, s. 491]

2.2. Cíle

Podnik se prostřednictvím vzdělávání snaží neustále **rozvíjet a prohlubovat schopnosti a dovednosti** svých pracovníků, protože tím zvyšuje jejich pracovní výkon a je tak blíže svým cílům. [1]

Zaměstnanci, kterým je poskytováno odpovídající a systematické vzdělávání, představují významnou **konkurenční výhodu** společnosti. Pochopitelně i samotní zaměstnanci prostřednictvím vzdělávání získávají nemalou výhodu – tzv. zaměstnaneckou výhodu. Zaměstnanci se, s nabývaným vzděláváním, stávají na trhu práce atraktivnějšími. [1]

Společnost také usiluje o to, aby měla možnost **uspokojovat budoucí potřeby lidských zdrojů** ze zdrojů, kterými již disponuje – **ze zdrojů vnitřních**. [1]

Dalším cílem je **minimalizace času a nákladů** při zapracování pracovníků na nově vzniklých pracovních místech, převedených na jinou práci či pracovníků povýšených. [1]

2.3. Přístupy ke vzdělávání

2.3.1. Organizace bez strategie

Organizace postrádající strategii, nejčastěji jimi jsou malé podniky, se vzděláváním nezabývají buď vůbec, anebo jen v rámci dodržení povinností, které jim plynou

z pracovněprávních předpisů. Případné další vzdělávání je zodpovědností samotných zaměstnanců. [3]

Mezi povinná školení zaměstnanců patří školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), školení požární ochrany (dále jen PO) a školení řidičů z povolání a řidičů referentských vozidel. Vše je dáno Zákoníkem práce.

2.3.2. Nesystematická koncepce interního vzdělávání

Vzdělávací akce se konají až jako reakce na momentálně vzniklou potřebu jednotlivců či firmy. Takové vzdělávání však nemá skutečně vzdělávací efekt, neboť je nesystematické a nahodilé. [3; 6]

2.3.3. Systematický přístup

Z pohledu tohoto přístupu lze podnikové vzdělávání popsat jako systematický proces, v jehož průběhu dochází ke změnám ve struktuře znalostí a dovedností. Prostřednictvím těchto změn pak dochází k dalším změnám, a sice změnám v pracovním chování. V současné době ho lze považovat za přístup základní. [6]

Společnost ČEZ ZS, s. r. o., jakož v celá Skupina ČEZ, klade na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců značný důraz. K jejich vzdělávání dochází průběžně, systematicky. Společnost tedy uplatňuje systematický způsob vzdělávání.

2.4. Systematický přístup – podrobný popis

Koubek (2001, s. 244) definoval systematické vzdělávání jako „*neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání*“.

Jak vyplývá z výše uvedeného citátu, jestliže chce podnik uplatňovat systematický přístup ke vzdělávání, musí zajistit určité výchozí podmínky. Je nutné sestavení týmu pracovníků, kteří zajistí nejen odbornost vzdělávání, ale i jeho organizační stránku. Pokud podnik tyto předpoklady nemůže zajistit z vlastních zdrojů, obrátí se na externí specialisty. Stejně tak jedná, pokud nemá vhodné vybavení. [5]

2.4.1. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeb vzdělávání úzce souvisí s danou pracovní pozicí a spočívá v rozpoznání a uvědomění si, že znalosti, kterými pracovníci disponují se nerovnjají

znalostem, kterými by měli disponovat. Právě vzdělávání je tím nástrojem, prostřednictvím kterého dojde k cílenému překlenutí tohoto rozdílu. [1; 6]

Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. probíhá na základě pravidelného (zpravidla ročního) hodnocení zaměstnanců, které provádí vedoucí daného oddělení. Koná tak prostřednictvím pozorování schopností zaměstnanců, řízených rozhovorů s nimi, či prostřednictvím analýz dokumentů. K identifikování vzdělávacích potřeb dochází i mimo toto pravidelné hodnocení zaměstnanců. Typickým příkladem je změna pracovní pozice pracovníka. [22]

2.4.2. Plánování a rozpočtování

Po identifikování potřeby vzdělávání se podnik plynule přesouvá k další fázi, kterou je plánování. Vedení podniku má za úkol uchopit předběžné návrhy, které se začaly formovat již v průběhu první fáze, a na jejich základě vytvořit definitivní plán vzdělávání. Správně vypracovaný plán vzdělávání informuje o následujících oblastech:

- cíle vzdělávacích programů,
- obsah vzdělávacích programů,
- účastníci vzdělávacích programů,
- formy a metody vzdělávání,
- vzdělavatelé,
- časový plán,
- místo konání,
- náklady na vzdělávání = rozpočet
- metody hodnocení vzdělávání. [1; 5]

Plán vzdělávání společnosti ČEZ ZS, s. r. o. je pro následující rok sestavován v srpnu stávajícího roku, přičemž v září dochází k jeho schvalování. [22]

2.4.3. Realizace

V této etapě je nezbytné, aby podnik neustále dohlížel na to, zda daný vzdělávací program probíhá podle plánu, zda se jeho financování pohybuje v rámci schváleného rozpočtu.

Ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. je zastoupen jak interní způsob realizace vzdělávání, tak jsou na určitá školení najímáni externí dodavatelé. [22]

2.4.4. Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocení výsledků a efektivnosti vzdělávání je samotným vrcholem a zakončením celého cyklu, díky kterému podnik jasně pozná, zda byl naplněn předem stanovený cíl. Klíčové pro tuto etapu jsou metody, na jejichž základě bude podnik hodnocení provádět. [1]

Hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. probíhá především na základě závěrečných certifikací, kterými je většina jednotlivých školení zakončena. [22]

2.5. Formy vzdělávání

Vzdělávací proces lze mj. rozlišovat podle toho, zda probíhá **řízeným** či **neřízeným** způsobem. Dalším hlediskem je, zda ke vzdělávání dochází **na pracovišti** či **mimo něj**. Vzdělávání na pracovišti ještě můžeme rozdělit na vzdělávání probíhající přímo **při výkonu práce** a naopak – vzdělávání **mimo výkon práce**. Pokud toto základní rozdělení zkombinujeme, dostaneme příslušné formy vzdělávání, neboli druhy procesů, při kterých ke vzdělávání dochází. [3]

2.5.1. Neformální vzdělávání

Z hlediska výše uvedeného rozdělení můžeme neformální rozdělení charakterizovat jako vzdělávání **řízené**, probíhající **na pracovišti při výkonu práce**. K takovému vzdělávání tedy dochází při plnění běžných pracovních povinností, a to pod dohledem interního školitele či zkušenějšího pracovníka. [3]

Typickým příkladem neformálního vzdělávání ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. je etapa následné adaptace u nových zaměstnanců Zákaznického centra, kdy tito zaměstnanci nastupují na přepážku, kde obsluhují zákazníky, avšak na určitou dobu nad sebou mají dohled školící osoby, tedy vedoucího Zákaznického centra. [22]

2.5.2. Formální vzdělávání

Jedná se o **řízené vzdělávání na pracovišti**, avšak **mimo výkon práce**. Pokud podnik upřednostňuje tuto formu vzdělávání, může využít jak interního, tak externího školitele. Vzdělávání pak probíhá např. ve výukových dílnách, či školících učebnách apod. [3]

Formální vzdělávání je ve zvolené společnosti zastoupeno například vstupním školením nováčků Zákaznického centra. Etapa vstupního školení se skládá ze dvou částí – školením soft a hard dovedností. [22]

2.5.3. Institucionalizované vzdělávání

Poslední možností, jak/kde **řízené** vzdělávání může probíhat, je **mimo pracoviště**. Právě takovým vzděláváním je vzdělávání institucionalizované. Jedná se o dlouhodobější proces, za jehož řízení přebírá hlavní zodpovědnost příslušné vzdělávací zařízení. Zaměstnavatel se na řízení buď podílí, anebo, a to ve většině případů, vzdělávací program pouze objedná. Jeho hlavním úkolem však zůstává vyhledávání a vytváření prostoru pro realizaci tohoto typu vzdělávání. [3]

2.5.4. Informální vzdělávání

Předpokladem pro efektivní uplatnění této formy vzdělávání je dostatečná motivace zaměstnanců a jejich následný zájem a aktivní přístup. Informální vzdělávání totiž spočívá v pozorování práce spolupracovníků, vyhledávání potřebných informací apod. Jde tedy o **neřízené vzdělávání na pracovišti při výkonu práce**. [3]

2.5.5. Interpersonální vzdělávání

Myšlenkou této kategorie je fakt, že pracovník získává informace nejen během vzdělávacích aktivit nebo při samotném pracovním procesu. Důležitou roli zde totiž hrají širší mezilidské vztahy a sociální postavení pracovníka v rámci podniku. Z tohoto popisu lze tušit, že se jedná o **neřízené vzdělávání na pracovišti**, ale **mimo výkon práce**. [3]

2.5.6. Celoživotní sebevzdělávání

Celoživotní sebevzdělávání je **neřízeným vzděláváním mimo pracoviště**. Každý člověk by měl na svém vzdělání neustále pracovat, neboť tím zvyšuje svoji atraktivitu pro potenciálního zaměstnavatele. Nejrůznější oblasti lidské činnosti se navíc čím dál tím více prolínají a málokterý obor vyžaduje pouze a jenom specifické znalosti a dovednosti, a tak je celoživotní vzdělávání se v podstatě nutností. [3]

2.6. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání rozlišujeme podle toho, kde vzdělávání probíhá. Existují tedy metody používané **na pracovišti** a metody probíhající **mimo pracoviště**. Druhé jmenované mohou být zajištěny jak interním, tak externím způsobem. [3; 5]

Někteří autoři, například Dvořáková (2007), rozlišují ještě jednu skupinu metod, a sice metody, které lze používat **jak na pracovišti, tak mimo něj**. Jsou totiž na rozhraní mezi těmito dvěma skupinami.

2.6.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Mezi nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti podniku ČEZ ZS, s. r. o. patří následující:

Instruktaž při výkonu práce

Jedná se o nejjednodušší způsob, jak „zapracovat“ nově příchozí pracovníky, či pracovníky méně zkušené. Zkušenější pracovník, či přímý nadřízený předvádí novému/nezkušenému jedinci daný pracovní postup. Tak dochází k podpoře vzájemné spolupráce. [5]

Koučování

Koučování je v podstatě dlouhodobou instruktáží. Koubek (2001) definuje tuto metodu jako *„soustavné podněcování a směřování vzdělaného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita“*.

Rotace práce

Vzdělávání pracovníka v tomto případě probíhá tak, že pracovník přechází z jednoho pracovního místa, pracoviště, úseku do druhého, přičemž v každém stráví určitou dobu a vykonává příslušné pracovní úkoly. Metoda bývá využívána jak u řadových, tak u řídicích pracovníků. V prvním případě se jedná o horizontální rotaci, laické veřejnosti pak jistě bude bližší pojem „vstupní kolečko“. Rotace práce u manažerů se nazývá vertikální. Cílem metody je získávání zkušeností a vytvoření komplexního pohledu na fungování celé organizace. [5; 6]

Pracovní porady

Na pracovní poradě si její účastníci vyměňují své zkušenosti a názory, aby tak mohli zaujímat různé postoje k problémům daného pracovního úseku, ale i celé organizace. Tato metoda zvyšuje informovanost pracovníků, jejich vzájemnou sounáležitost, či sounáležitost k firmě, a zároveň je tak stimuluje k aktivitě. [3; 5]

Následující metody se v ČEZ ZS, s. r. o. využívají méně nebo vůbec:

Mentorování

Obdoba koučování. Rozdíl spočívá v tom, že vzdělávaný, tzv. mentee, si svého vzdělavatele – mentora – vybírá sám. Ten se tak pro vzdělávaného stává vzorem a rádcem. Díky této možnosti volby je mentoring hodnocen lépe než koučování. Problém nastává v případě, pokud si pracovník zvolí nevhodného mentora. [5; 6]

Counselling

Counselling, neboli konzultace jsou jednou z nejnovějších metod. Její podstata tkví v tom, že zde neexistuje jednosměrný vztah vzdělavatele a vzdělávaného. Ten je totiž překlenut díky vlastní iniciativě a aktivnímu přístupu vzdělávaného, který se k danému problému vyjadřuje, sděluje své připomínky apod. [5]

Asistování

Při realizaci této metody dochází k přidělení školeného pracovníka, jakožto pomocníka, zkušenému pracovníkovi. Postupem času se vzdělávaný na dané práci podílí víc a víc, až nakonec získává potřebné znalosti a dovednosti nezbytné k samostatnému vykonávání této práce. [5]

Pověření úkolem

Pracovník je pověřen určitým úkolem v samotném závěru předchozí metody – metody asistování. To už ostatně bylo naznačeno v jejím popisu. Vzdělavatel svého pomocníka však může pověřit úkolem ještě dříve, to pak tuto metodu chápeme jako rozšíření metody asistování. Pověření úkolem na jednu stranu podporuje sebedůvěru a schopnost samostatného rozhodování školeného, na stranu druhou je tu však riziko, že se školený pracovník dopustí chyby a jeho sebedůvěru to naopak může snížit. [5]

2.6.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou vhodné ke vzdělávání řídicích pracovníků či specialistů. [5]

Přednáška, přednáška spojená s diskusí

Během přednášek dochází k rychlému přenosu faktických informací či teoretických znalostí. Jedná se však o jednostranný tok informací. To je také nevýhodou přednášek jako takových. Tento problém je vyřešen, pokud je přednáška obohacena diskusí. Takové přednášce se také říká seminář. Účastníci jsou tak do procesu zapojeni a vyvíjí

aktivitu. V tomto případě je však nutné věnovat vyšší pozornost organizační stránce a zajistit vhodnou moderaci přednášky. [5]

Vzdělávání formou přednášek je ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. velmi využívanou metodou a dle výsledků dotazníkového šetření též i metodou oblíbenou.

Demonstrování

Demonstrování je v podstatě názorná ukázka za využití počítačů, тренаžérů, audiovizuální techniky, zařízení výukových dílen apod. Na rozdíl od všech doposud popisovaných metod, demonstrování klade důraz na praktickou stránku věci – na praktické využití získávaných znalostí, ale i dovedností. [5]

Případové studie

Manažeři a tvůrčí pracovníci, kterým je tato metoda předně určena, se v jednotlivých případových studiích zabývají reálnými či smyšlenými problémovými situacemi, které musí vyřešit v předem stanoveném čase. Daný problém však nemá jednoznačné řešení, účastníci jsou tedy pro obhájení svých řešení „nuceni“ argumentovat. Při takovéto argumentaci využívají znalostí z různých oblastí. [3]

Workshop

Workshop je jednou z variant případových studií. Zadané problémy se tu však řeší v rámci týmové práce, kterou tato metoda podporuje, a z komplexnějšího hlediska. [5]

Workshop je v ČEZ ZS, s. r. o. nejpreferovanější metodou zaměstnanců obsluhy – konzultantů Zákaznických center. Svědčí o tom výsledky z dotazníkového šetření.

Brainstorming

Další metoda, která je variantou případových studií. Tato však významně podporuje kreativní myšlení. Účastníci předkládají, ať už ústní či písemnou formou, své návrhy na řešení problému. Poté následuje diskuse, kde se všechny tyto návrhy „setkají“ a společně se hledá to optimální, či jejich optimální kombinace. [5]

Simulace

Simulace jde ještě více do hloubky, co se praxe týká. Jedná se o jakési napodobení reálného systému. Pracovníkům jsou simulovány různé situace, které se mohou na vedoucích pozicích vyskytnout. Oni je pak musí řešit, musí učinit jednotlivá rozhodnutí, a to v časově ohraničeném úseku. [5]

Hraní rolí

Účastníci, kterými jsou opět především vedoucí pracovníci, si díky této metodě osvojují žádoucí sociální vlastnosti, učí se samostatnému myšlení, rozhodování a ovládnutí svých emocí. To vše prostřednictvím určité role, kterou na sebe přebírají. [5]

Assesment centre

Jedná se o velmi účinnou metodu nejen vzdělávání manažerů, ale i jejich výběru. V podstatě se dá říci, že metody případových studií, simulací a hraní rolí dovedla téměř k dokonalosti. Mínusem ovšem je její velká náročnost na technické vybavení a na přípravu. Účastníci opět řeší nejrůznější úkoly a problémy, které jsou často generovány počítačem. Ten pak nabízí vyhodnocení, či ukázkou optimálního řešení daných problémů. [5]

Outdoor training

U této metody se zadané úkoly, problémy a situace řeší kolektivně a prostřednictvím skutečné hry nebo pohybové aktivity. Cílem je získání příslušných manažerských dovedností, mezi které můžeme zařadit např. umění komunikace, vyjednávání, vedení lidí apod. Překážkou při tomto způsobu vzdělávání může být obava ze ztrapnění se nebo odpor k pohybu. [5]

E-learning

Jedná se o interaktivní metodu, která podniku umožňuje vzdělávat své pracovníky individuálním i kolektivním způsobem. Dále poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, je pro podnik časově výhodná a zároveň pro pracovníky atraktivní. Není tedy divu, že obliba e-learningu se neustále zvyšuje. Jediným záporem by mohla být poněkud vyšší cena některých vzdělávacích softwarů. [5]

ČEZ ZS, s. r. o. má k dispozici vzdělávací e-learningové prostředí, které je jednotné pro všechny společnosti Skupiny ČEZ.

2.6.3. Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj

Pracovní porady

Pracovní porady jsou metodou, která lze aplikovat i mimo pracoviště.

Poradenství

Vhodné zejména pro pracovníky na vedoucích pozicích, kterým tato metoda dává příležitost k získávání zkušeností a poznatků zvenčí. Na druhou stranu je tu však riziko pasivity účastníků. Metoda totiž podporuje potenciální sklon účastníků k přejímání již hotových řešení. [3]

Action learning

Zatímco ostatní metody fungují spíše na bázi poskytování znalostí a dovedností, které jsou již minulostí ověřené, při této metodě se pracovníci vzdělávají díky řešení dosud nepoznaných situací. [3]

Trainee programs

Cílem je příprava nadějných zaměstnanců k převzetí složitých pracovních úkolů. Trainee programs v sobě ukrývají kombinaci metod vzdělávání mimo zaměstnavatele a vertikální rotace práce. [3]

Samostudium

Využíváno především staršími a zkušenějšími zaměstnanci. Díky samostudiu jsou překonávány takové překážky tradičního způsobu vzdělávání, jako například nutnost osobní účasti v daném čase. [3]

E-learning

I E-learning je metodou, kterou lze využívat jak přímo na pracovišti, tak i mimo něj. Tato jeho vlastnost je i jeho nemalou výhodou.

3. ČEZ, a. s. & Skupina ČEZ

Počátek ČEZ, akciové společnosti se datuje ke dni 6. květen 1992, kdy byla tato společnost založena tehdejší Fondem národního majetku České republiky. Společnost sídlí v Praze 4. Nejvýznamnějším akcionářem je Česká republika, jejíž akciový podíl na základním kapitálu činil k 19.6.2012 téměř 70% a je spravován Ministerstvem financí České republiky. [22]

Předmětem činnosti ČEZ, a. s. je především výroba a prodej elektřiny, dodávka plynu a tepla. Dále zde existuje řada podpůrných a doplňkových aktivit, jako například těžba surovin, oblast informatiky či oblast telekomunikací. [22]

Obrázek č.2: Logo společnosti



Zdroj: Internetové stránky ČEZ

3.1. Skupina ČEZ v ČR

Základní podoba Skupiny ČEZ se začala formovat v roce 2003, kdy se ČEZ a. s. spojila s 5 distribučními společnostmi. Jednalo se o Severočeskou energetiku, Severomoravskou energetiku, Středočeskou energetickou, Východočeskou energetiku a Západočeskou energetiku. [13]

V roce 2004 však započal projekt nazvaný „Vize 2008“, který změnil celou dosavadní podobu Skupiny. Těchto 5 distribučních společností totiž zaniklo a byly nahrazeny procesními společnostmi, tzn. společnostmi specializovanými na určitou činnost a mající svoji právní subjektivitu. K těmto patří i ČEZ ZS, s. r. o, která se specializuje na obsluhu zákazníků a na činnosti s tím související, jako je fakturace a vymáhání pohledávek pro celou Skupinu ČEZ. V současné době tvoří Skupinu ČEZ na území České republiky 26 dceřiných společností. [13]

3.2. Skupina ČEZ v zahraničí

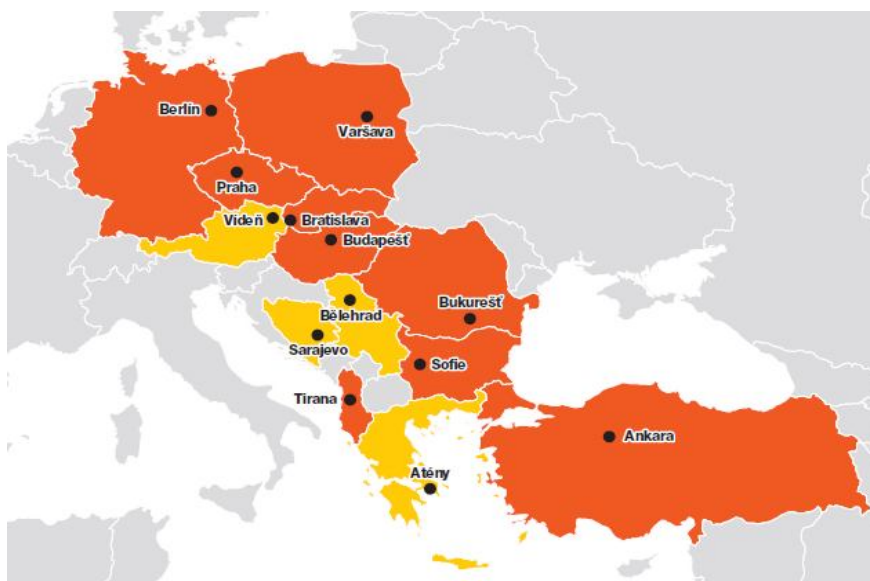
Expanze Skupiny ČEZ na zahraniční trhy byla zahájena v roce 2005. Začátkem tohoto roku uspěla Skupina ČEZ v privatizačním tendru a získala tak majoritní podíly ve třech distribučních firmách v Bulharsku. Téhož roku na podzim došlo k získání majoritního podílu v největší rumunské distribuční společnosti, a to opět na základě úspěchu v privatizačním tendru.[14]

V roce 2006 rozšířila Skupina ČEZ své zahraniční portfolio o tři elektrárny. Dvě z toho v Polsku, třetí se nachází v Bulharsku.[14]

Následující rok, tedy rok 2007, došlo k uzavření partnerství s maďarskou společností MOL, jehož cílem je vybudování plynových elektráren.[14]

V roce 2008 získala ČEZ akvizici ve formě vybudování největšího evropského větrného parku v Rumunsku, dále se podílí na výstavbě dvou bloků jaderné elektrárny tamtéž. ČEZ se také stává partnerem pro výstavbu jaderné elektrárny na Slovensku. Ještě v témže roce vstupuje na turecký či albánský trh.[14]

Obrázek č.3: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ



Zdroj: Výroční zpráva Skupiny ČEZ za rok 2011

4. ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

4.1. Charakteristika společnosti

ČEZ ZS, s. r. o. byla založena na základě Zakladatelské listiny společnosti dne 2. srpna 2004. Vznik společnosti se pak datuje ke dni 16. srpna 2004, kdy byla

společnost zapsána do Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Plzni, a to jako stoprocentní dceřiná společnost společnosti ČEZ, a. s. Sídlo společnosti se nachází v Plzni. [22]

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti je komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb. Jedná se zejména o obsluhu zákazníků, uzavírání, změnu a ukončování jednotlivých smluv, fakturaci, správu a vymáhání pohledávek, poradenství, nabídku a prodej produktů apod. Všechny služby společnost poskytuje nejen pro konečné zákazníky, ale také pro držitele licence na obchod s elektřinou, držitele licence na distribuci s elektřinou, popřípadě i pro držitele licence na výrobu elektřiny. [16]

Za své cíle si podnik klade komplexní řešení požadavků zákazníka na první kontakt, profesionální přístup pracovníků, týmovou práci a neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb. [22]

4.2. Vnější prostředí

4.2.1. Makroprostředí

Makroprostředí podniku představuje takové společenské faktory, které působí na podnik a které podnik nemůže ovlivnit. Nástrojem pro posouzení takových vlivů je metoda PEST. Jedná se o metodu spočívající v analýze čtyř faktorů – politicko-právních, ekonomických, sociálně - demografických a technologických. [8]

Politicko - právní faktory

Specifikem, který v České republice ovlivňuje všechny společnosti podnikající v oblasti energetiky a plynárenství, je Energetický zákon č. 211/2011 Sb. Jedná se o tuzemskou základní normu, doplněnou o řadu prováděcích vyhlášek, týkajících se např. cenových rozhodnutí Energetického regulačního úřadu. Tento úřad, zřízený právě Energetickým zákonem, mj. reguluje ceny služeb těchto firem. [9]

Vliv na společnost má samozřejmě i Evropská unie. Mezi právní předpisy upravující evropskou energetiku patří např. Směrnice o společných pravidlech pro vnitřní trh s elektřinou č. 2009/72/ES, Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 714/2009 o podmínkách přístupu do sítě pro přeshraniční obchod s elektřinou, či Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 713/2009 zakládající Agenturu pro spolupráci regulátorů v energetice. [10]

Ekonomické faktory

Mezi důležité makroekonomické ukazatele ovlivňující podnikání společnosti patří mj. směnné kurzy a míra nezaměstnanosti.

Jelikož Skupina ČEZ, jejíž součástí společnost ČEZ ZS, s. r. o. je, působí i v zahraničí, a to především na evropských trzích, je pro společnost nejdůležitější směnný kurz České koruny vůči Euru. [22]

Rostoucí míra nezaměstnanosti by mohla pro společnost znamenat hrozbu v podobě snížení tržeb. Nezaměstnaní lidé by totiž mohli mít tendenci omezit spotřebu energií v domácnosti a šetřit tímto způsobem. V současné době se míra nezaměstnanosti pohybuje okolo 8%. [19]

Sociálně – demografické faktory

Společnost ČEZ ZS, s. r. o. dává zaměstnání cca 850 lidem, mateřská společnost pak spolupracuje jak se středními, tak s vysokými školami. Co se týká dostupnosti ČEZ ZS s. r. o. obyvatelstvu, společnost sídlí v dobře přístupné a frekventované lokalitě – v západočeské metropoli, v Plzni. Pro ještě lepší dostupnost však má svá zákaznická centra rozmístěna po celé České republice. V rámci každého ze 3 regionů (Západ, Východ, Morava) je zastoupeno 7 měst, v regionu Západ to je měst 8. [22]

Technologické faktory

Technologie jsou v oblasti energetiky zásadní. Společnost tedy aktivně usiluje o podílení se na přípravě nových, vysoce kvalitních, efektivních, spolehlivých a bezpečných technologií. Zároveň klade velký důraz na to, aby tyto technologie byly šetrné k životnímu prostředí. ČEZ též, v rámci výzkumu a vývoje, spolupracuje s vysokými školami a podporuje výzkumné práce studentů. V současné době se výzkum a vývoj v ČEZ zaměřuje na oblast jaderné energetiky, energetiky na fosilní paliva, obnovitelných zdrojů a vodní energie, teplárenství, alternativních paliv pro energetiku (tedy oblast biomasy a odpadů), atd. [15]

4.2.2. Mikroprostředí

Zákazníci

Mezi zákazníky ČEZ ZS, s. r. o., respektive Skupiny ČEZ, patří široké spektrum subjektů, od firemních zákazníků a velkoodběratelů až po řadové domácnosti. V současné době, kdy mezi sebou energetické společnosti „bojují“ o každého zákazníka, je důležité neustále pracovat na zkvalitňování svých služeb. Důležitá je také dostupnost daných služeb. K lepší dostupnosti služeb a informovanosti zákazníků Skupiny ČEZ přispívá, kromě operátorů na Call centru, kteří jsou zákazníkům k dispozici 24 hodin denně 7 dní v týdnu, zaměstnanců obsluhy na Zákaznických centrech a smluvních partnerů, i řada internetových aplikací. Například ČEZ Business, ČEZ Asistent, či ČEZ on-line. [12]

Konkurence

Podíl Skupiny ČEZ na českém trhu s elektřinou pro koncové zákazníky činí v současné době přibližně 45 %. Avšak, kromě dalších obchodních firem dodávajících elektřinu, kterých jsou v České republice desítky, zde ještě fungují minimálně dvě firmy zabývající se energetikou, které jsou v celoevropském měřítku větší než Skupina ČEZ. Jedná se o firmy E.ON a RWE. [11] Dále lze mezi konkurenty Skupiny ČEZ zahrnout i menší prodejce elektřiny a plynu. Jedná se například o podniky Lumius, EP Energy Trading nebo Bohemia Energy.

E. ON

Společnost E. ON je jednou z předních světových energetických společností se silným postavením na evropském trhu. Předmětem jejího podnikání je především výroba, distribuce a prodej elektřiny a prodej zemního plynu. Mateřská společnost sídlí v Německu. Firma má však své zastoupení i v Rakousku, Švýcarsku, Polsku a také v České republice. [17]

RWE

RWE také patří mezi ty největší evropské elektrárenské a plynárenské společnosti. Stejně jako ostatní společnosti podnikající v oboru energetiky, se firma zabývá výrobou, obchodem, přepravou a zásobováním elektřinou a zemním plynem. RWE dominuje především na trzích v Německu, Nizozemí a Velké Británii. O zastoupení v České republice se stará dceřiná společnost RWE Česká republika, jejíž stěžejní činností je obchodování s elektřinou a zemním plynem. [21]

Lumius

Jedná se o ryze českou společnost mající právní formu společnost s ručením omezeným. Lumius je držitelem licencí na obchod s elektřinou a plynem a působí nejen v České republice, ale také na Slovensku, Německu, Rakousku a Slovinsku, kde má své dceřiné společnosti. A tak i tato česká společnost aktivně rozšiřuje svou působnost v rámci střední Evropy a posiluje svou pozici na trhu. [20]

EP Energy Trading

Akciová společnost zaměřující se na prodej elektřiny, zemního plynu a souvisejících služeb. Společnost podniká v ČR a na Slovensku. [18]

Bohemia Energy

Dalším alternativním dodavatelem elektrické energie a zemního plynu je Bohemia Energy. Společnost vznikla v roce 2005 a v současné době funguje také na Slovensku. [7]

Konkurenční chování zaměstnanců Skupiny ČEZ upravuje Kodex chování, který stanovuje zásady jednání se zákazníky i obchodníky a je upraven tzv. Energetickým zákonem č. 211/2011 Sb. Díky Kodexu má zákazník jistotu, že s ním bude jednáno zákonným způsobem a že ČEZ nezneužije svého postavení na trhu. Dalším dokumentem, který se zabývá touto problematikou, je interní příručka Skupiny ČEZ s názvem Standardy písemné komunikace se zákazníkem. [22]

4.3. Vnitřní prostředí

Orgány společnosti

Práva a povinnosti orgánů společnosti upravují Obchodní zákoník a Zakladatelská listina společnosti. Těmito orgány jsou: [22]

- *Valná hromada*

Funkci valné hromady zde zastává společnost ČEZ, a. s. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti.

- *Dozorčí rada*

Jedná se o kontrolní orgán, který dohlíží na činnost jednatelů a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.

- *Jednatelé*

Statutárním orgánem společnosti jsou tři jednatelé, řídí činnost společnosti a jednájí jejím jménem. Jednatelé rozhodují o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou Obchodním zákoníkem nebo Zakladatelskou listinou vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Organizační struktura

Vnitřní organizační struktura ČEZ ZS je tvořena jednotlivými útvary, jejichž nejvyšší úroveň je představována úseky. Ty jsou zřízeny za účelem výkonu určitých činností a pokud je to žádoucí, člení se dále na jednotlivé odbory, oddělení, či skupiny. [22] Jednotlivými úseky jsou: [22]

- *Úsek Generálního ředitele*

Úsek Generálního ředitele je zodpovědný za řízení celé společnosti. Dále se zabývá stížnostmi a reklamacemi zákazníků, analyzuje jejich příčiny a vyřizuje náhrady.

- *Úsek Call Centrum*

Úsek Call centrum zodpovídá za tzv. non – face komunikaci se zákazníky, tzn., že vyřizuje požadavky zákazníků přijaté ve formě e – mailu, faxu, webu, korespondence a především ve formě telefonické. K nejčastějším požadavkům zákazníků patří požadavky z oblasti uzavírání, změn a ukončování smluv na dodávku elektrické energie, dále z oblasti akviziční činnosti nebo poradenství.

- *Úsek Zákaznická centra*

Tento úsek zajišťuje osobní komunikaci se zákazníky, a to prostřednictvím 24 Zákaznických center, 9 z nich se nachází v krajských městech. Hlavní činností je tedy obsluha zákazníků a prodej produktů Skupiny ČEZ. Přičemž právě prodej produktů se v průběhu roku 2011 stává dominantní činností úseku, a tak se z převážně obslužného kanálu stává kanál prodejní.

V souvislosti s útvarem Zákaznická centra je nezbytné zmínit tzv. smluvní partnery. Jedná se o právnické či fyzické osoby, které mají s ČEZ ZS, s. r. o. uzavřenou platnou smlouvu o obchodním zastoupení. Od dubna roku 2011 bylo jejich řízení převedeno právě pod tento úsek. V současné době u Skupiny ČEZ funguje 53 smluvních partnerů.

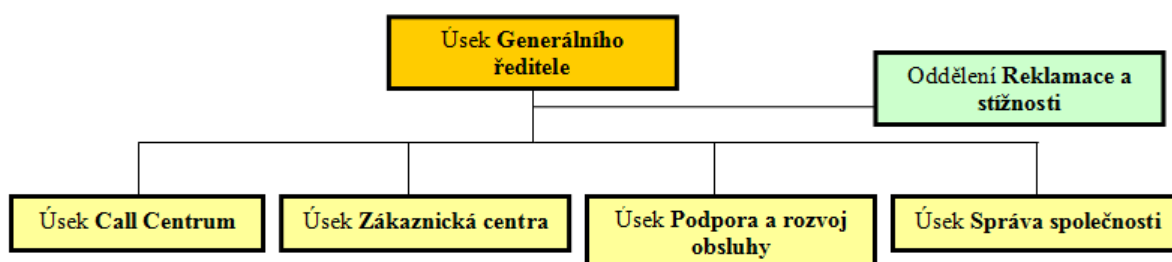
- *Úsek Podpora a rozvoj obsluhy*

Úkolem tohoto úseku je přebírání dat pro fakturaci, fakturace samotná, příjem a zpracování plateb a správa saldokonta zákazníků. Dále komplexní spravování a řízení pohledávek vzniklých neuhrazením vyúčtování služeb nebo zboží ve lhůtě splatnosti.

- *Úsek Správa společnosti*

Úsek Správa společnosti soustřeďuje ostatní specializované činnosti zajišťující podporu všech procesů ve společnosti. Mezi tyto činnosti patří zejména činnosti administrativní, účetnictví, personalistika, právní podpora, školení BOZP, PO, ochrany životního prostředí (dále jen OŽP) apod. Úsek dále zajišťuje komunikaci a vzájemnou spolupráci s ostatními útvary Skupiny ČEZ.

Obrázek č.4: Zjednodušené organizační schéma ČEZ ZS, s. r. o.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výroční zprávy ČEZ ZS, s. r. o. za rok 2011

Zaměstnanci

Základní práva a povinnosti každého zaměstnance vůči společnosti a jejímu vedení upravuje Zákoník práce, Pracovní řád a ostatní řídicí dokumenty ČEZ ZS, s. r. o. [22]

V rámci sociální politiky poskytuje společnost svým zaměstnancům peněžní i nepeněžní plnění. Podílí se na financování životního a penzijního pojištění zaměstnanců, dále přispívá na jejich zdravotní péči, stravování. Zaměstnancům v hlavním pracovním

poměru společnost navíc zřídila osobní účty, ze kterých mohou hradit např. náklady na rekreace. Co se týká nepeněžního plnění, to je realizováno např. formou zkrácené pracovní doby, či o jeden týden prodloužené dovolené než je zákonný nárok. [22]

K 31.12.2011 činil počet zaměstnanců ČEZ ZS, s. r. o. 844 osob, z nichž se v témže roce odborově organizovalo 38 %, a to prostřednictvím 26 základních odborových organizací, které ve společnosti působí. [22]

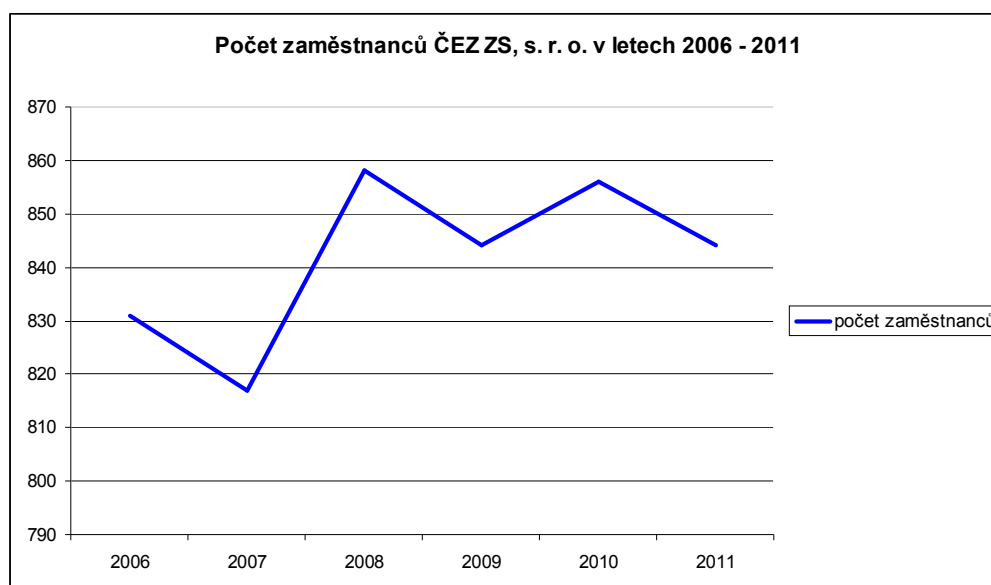
Tabulka č. 1: Pohyb zaměstnanců ve společnosti v roce 2011

nástupy do společnosti	151
výstupy ze společnosti	162

Zdroj: Výroční zpráva ČEZ ZS, s. r. o. za rok 2011

Následující obrázek zachycuje pohyb zaměstnanců společnosti ČEZ ZS, s. r. o. v rozmezí 6 let, a to od roku 2006 do roku 2011.

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 - 2011



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Kultura firmy

Firemní kultura ČEZ ZS, s. r. o. je totožná s firemní kulturou celé Skupiny ČEZ, která je orientována na výkon. V rámci této orientace jsou sledovány a rozvíjeny následující principy: [22]

- bezpečné tvoření hodnot – nejvyšší prioritou je vytváření hodnot, a to vždy při zachování bezpečnosti,

- zodpovědnost za výsledky – všichni jsou osobně zodpovědní za dosažení výsledků,
- týmová práce – jednání každého musí vést ku prospěchu celé Skupiny ČEZ,
- pracování na sobě – každý pracuje na svém osobnostním i odborném rozvoji,
- růst za hranice – vytváření mezinárodní společnosti,
- hledání nových řešení – otevřenost ke změnám a k přijímání lepších řešení,
- jednání fěr – poctivost a loajálnost k principům společnosti a k ní samotné.

Společnost klade důraz na co nejvyšší možnou míru bezpečnosti a na dodržování přísných etických standardů. Dbá tedy na zodpovědné chování vůči svému okolí a vůči životnímu prostředí. Veškerý nepotřebný majetek společnosti likvidují najaté specializované firmy, společnosti nevzniká žádný nebezpečný odpad. Všichni zaměstnanci se navíc podílejí na třídění odpadu, což také přispívá k ochraně životního prostředí. [22]

4.4. Hospodaření společnosti

Náklady společnosti v roce 2011 dosáhly výše 1 094 313 tis. Kč a skládaly se z těchto položek: [22]

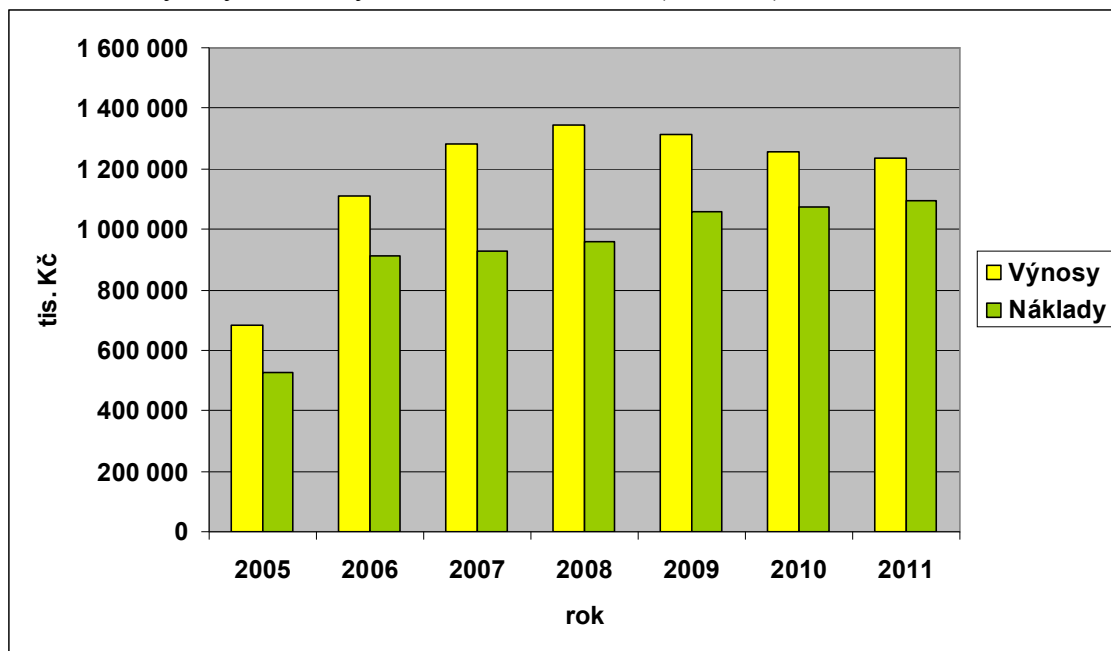
- spotřeba materiálu a energie	14 102 tis. Kč,
- služby nakupované ve Skupině ČEZ	305 960 tis. Kč,
- služby mimo Skupinu ČEZ	209 297 tis. Kč,
- osobní náklady	561 082 tis. Kč,
- ostatní provozní náklady (daně, poplatky, odpisy, ostatní náklady)	8 030 tis. Kč,
- změna stavu rezerv, opravné položky	-4 878 tis. Kč.

Výnosy ČEZ ZS, s. r. o. dosáhly za rok 2011 celkem částky 1 236 014 tis. Kč. Z toho: [22]

- Tržby ve Skupině ČEZ	1 218 365 tis. Kč,
- Tržby mimo Skupinu ČEZ	4 562 tis. Kč,
- Ostatní provozní výnosy	2 427 tis. Kč,

- Výnosové úroky 395 tis. Kč,
- Mimořádné výnosy 10 265 tis. Kč.

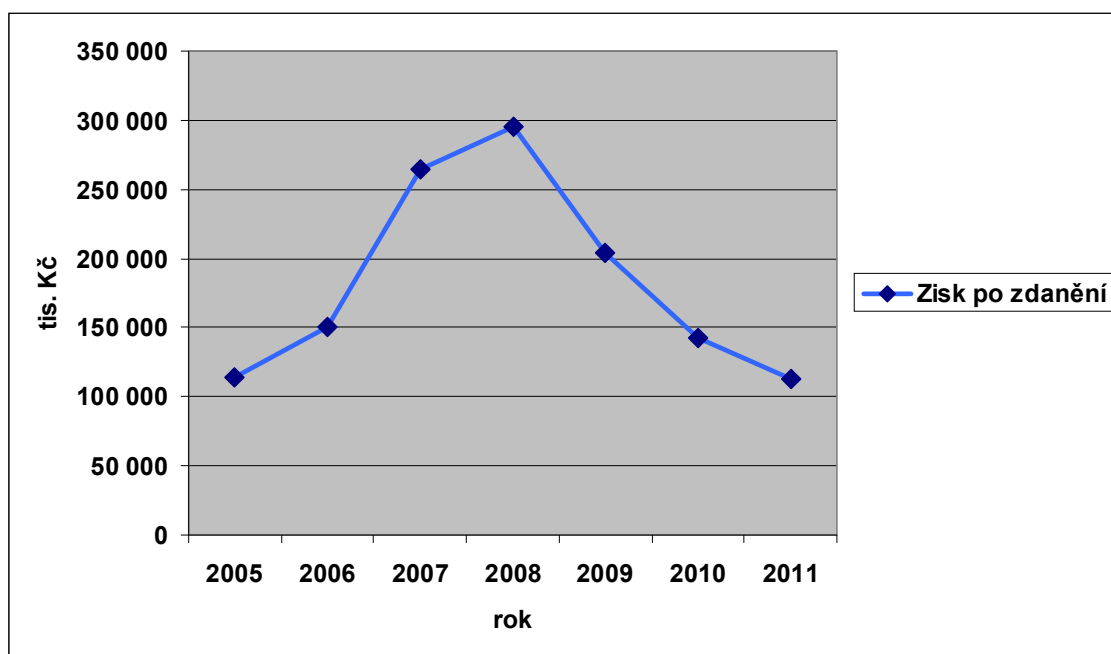
Graf č. 2: Výnosy a náklady v letech 2005 – 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Čistý zisk společnosti měl do roku 2008 rostoucí tendenci. V tomto roce však začal klesat, a to v důsledku ekonomické krize, která v daném roce propukla.

Graf č. 3: Čistý zisk v letech 2005 - 2011 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

5. Vzdělávací procesy v ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

Společnost ve svých reportech rozlišuje mandatorní, nemandatorní a ostatní školení. Mezi mandatorní školení patří školení odborné způsobilosti. Nemandatorními školeními jsou korporátní školení, profesní kurzy, konference, jazyková příprava, rozvojové programy měkkých dovedností, studia MBA apod. Do ostatních školení společnost zařazuje tzv. rekvalifikace. [22]

Školení odborné způsobilosti

Tato školení vychází z kvalifikačních požadavků potřebných pro výkon činností na určitých pracovních místech. Následující tabulka znázorňuje všechny kurzy, které se ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. v rámci školení odborné způsobilosti za rok 2011 konaly. Jelikož jsou tato školení k dispozici v e-learningovém prostředí, či jsou realizována interně, náklady na ně byly nulové. [22]

Tabulka č. 2: Školení odborné způsobilosti za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
Vstupní školení	1000	0	151
Vstupní školení BOZP, PO, OŽP		0	151
BOZP, PO, OŽP pro vedoucí zaměstnance		0	41
BOZP, PO, OŽP pro zaměstnance		0	130
1. pomoc – e-learning		0	423
Řidiči ostatních vozidel do 7,5t – 1. rok		0	223
Celkem	1000	0	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Korporátní školení

V roce 2011 proběhlo jediné školení tohoto typu, a to školení pro střední management společnosti ČEZ ZS, s. r. o.

Tabulka č. 3: Korporátní školení za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
ČEZ manažer	0	103 504	23

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Profesní kurzy

Profesní kurzy jsou úzce spjaty s danou pracovní pozicí zaměstnance. Školení zaměřené na výuku v oblasti MS Office nejčastěji využívají administrativní pracovníci, kterým jsou také primárně určeny. Agilní metody řízení projektu jsou zase pro projektové manažery. Právníci se naopak účastní seminářů s právníky ostatních energetických společností, setkání s právníky Skupiny ČEZ, různých konferencí apod. [22]

Tabulka č. 4: Profesní kurzy za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
MS Access	1 797 500	16 400	4
MS Excel		186 879	70
MS Power Point		11 050	12
MS Word		26 288	15
MS Visio		35 000	7
Agilní metody řízení projektu		27 384	2
Certifikace projektového řízení IPMA		8 400	1
Dědictví – současné i budoucí		5 580	1
Den direkt marketingu		4 900	1
Insolventní řízení		28 889	6
Semináře právníků energetických společností		14 880	4
Konference Podnikový právník		1 190	1
Management softwarových projektů		10 680	1
Novela zákoníku práce		1 690	1

Novelizace zákona o DPH		7 000	18
Ochrana osobních údajů 2011		5 000	1
Podzimní setkání právníků Skupiny ČEZ		0	1
Pohledávky – účetní a daňové problémy		1 990	1
Příprava na certifikaci podle IPMA		3 960	1
Řešení pohledávek v insolventním řízení		48 820	1
Celkem	1 797 500	445 980	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Konference

Konference jsou shromážděním odborníků za účelem sdílení určitého know-how z daného oboru. [22]

Tabulka č. 5: Konference za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
VII. mezinárodní energetické regulační fórum	50 000	60 000	2
11. energetický kongres ČR		28 408	1
Energetika pro budoucnost		60 000	2
Celkem	50 000	148 408	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Jazyková příprava

Jazyková příprava je v ČEZ ZS, s. r. o. rozdělena na tuzemskou a zahraniční. V rámci tuzemské výuky anglického jazyka byly v roce 2011 ve společnosti využity jazykové kurzy individuální i skupinové. Individuální kurzy byly k dispozici ve třech úrovních – Basic, Standard a Exclusive, přičemž Basic verze se zúčastnila 1 osoba a náklady činily 10 170 Kč, Standard verzi absolvovalo 18 osob, náklady na osobu byly 17 839 Kč a nejvyšší úrovní prošel 1 účastník, náklady 44 070 Kč. [22]

Tabulka č. 6: Jazyková příprava za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
Jazykový kurz AJ - individuál	631 500	399 944	21
Jazykový kurz AJ – skupinová výuka		81 993	14
Jazykový kurz AJ – výuka v zahraničí		49 079	1
Celkem	631 500	531 016	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Rozvojové programy měkkých dovedností

Vzhledem k charakteru zvolené společnosti, jejíž hlavní činností je poskytování zákaznických služeb a komunikace se zákazníky, jsou školení měkkých dovedností neméně důležité.

Tabulka č. 7: Rozvojové program měkkých dovedností za rok 2011

Kurz	Rozpočet na rok 2011 (v Kč)	Skutečné náklady za rok 2011 (v Kč)	Počet účastníků
Argumentace a vyjednávání II.	4 070 000	127 633	17
Komunikace a spolupráce v týmu		113 729	24
Kvalita hovorů v Call centrech		23 400	6
Nově na manažerské pozici		22 610	2
Odolnost vůči stresovým situacím		45 000	10
Rozvojová zpětná vazba		32 460	5
Trénink pro vedoucí Zákaznických center		107 813	24
Systém konzultačního prodeje		148 177	26
Prodejní dovednosti		653 533	257
Řízení projektů		25 600	2

Vedení prodejního týmu		211 278	49
Koučování pro top management		70 325	1
Základní principy koučování		7900	1
Celkem	4 070 000	1 589 458	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Rekvalifikace

Rekvalifikační kurzy jsou určeny zaměstnancům končícím pracovní poměr z důvodu organizačních změn. Cílem je zvýšení a prohloubení kvalifikace daného zaměstnance pro snazší pracovní uplatnění u jiného zaměstnavatele. [22]

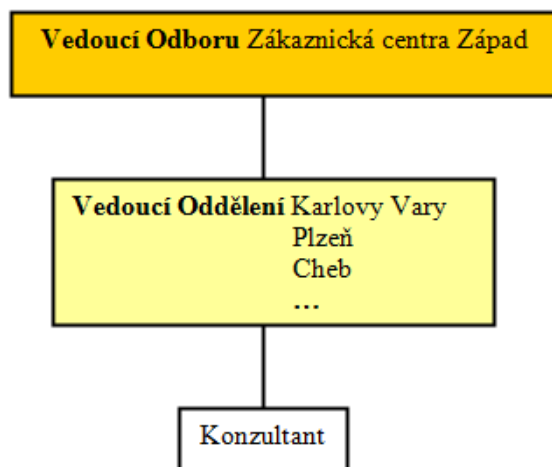
V roce 2011 činily náklady na tyto kurzy 1 019 501 Kč a absolvovalo je celkem 90 účastníků. [22]

5.1. Vzdělávací procesy Odboru Zákaznická centra Západ

Vzhledem k velikosti společnosti bude tato bakalářská práce dále zaměřena pouze na vzdělávání zaměstnanců pracujících na Odboru Zákaznická centra Západ, zejména pak na zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky – na zaměstnance obsluhy.

Odbor Zákaznická centra Západ se skládá z 8 Zákaznických center, která se nachází v Plzni, Karlových Varech, Chebu, Kladnu, Ústí nad Labem, Chomutově, Teplicích a Děčíně. Každé z těchto center má svého vedoucího, jejichž přímým nadřízeným je vedoucí celého Odboru. Pod vedoucími Zákaznických center pracují již řadoví zaměstnanci obsluhy, tedy konzultanti. V rámci Odboru Západ jich v současné době je celkem 94. [22]

Obrázek č.5: Struktura Odboru Zákaznická centra Západ



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Konzultanti Zákaznických center Západ

Úvodní adaptace

Zaměstnanec se seznamuje s pracovním prostředím, provádí tzv. náslechy. To znamená, že pozoruje stávající, již zkušené pracovníky a získává tak představu o správném fungování na této pracovní pozici. V závěru pracovníci absolvují test zkoumající znalosti, které načerpali během této etapy. Tento test má pouze informativní charakter, slouží pro přehled interního lektora, nikoli jako hodnotící prostředek. Samozřejmostí jsou povinná školení o BOZP, PO a OŽP. [22]

Vstupní školení

Vstupní školení zajišťují a provádí interní lektori úseku Zákaznická centra. Tato školení nově příchozích konzultantů se dají rozdělit do dvou částí – školení hard a soft dovedností. Obě části jsou zakončeny závěrečnou certifikací, pro jejíž úspěšné absolvování je nezbytné dané úkoly splnit alespoň ze 70%. Po absolvování celého školení dostane zaměstnanec certifikát, jehož platnost je v délce 1 roku. K náboru nových zaměstnanců dochází maximálně jednou za 2 měsíce. [22]

Hard dovednosti

Jedná se o školení odborných znalostí a dovedností probíhající v počítačové učebně. Jeho obsahem jsou informace o počítačovém systému SAP, základní orientace v něm, řešení nejčastějších požadavků zákazníků na Zákaznických centrech, modelové situace a procvičování. [22]

Soft dovednosti

Tato etapa vstupního školení je zaměřena na komunikační a prodejní dovednosti. Prostřednictvím řady modelových situací si zaměstnanci osvojí základní komunikační techniky, zdokonalí svoji schopnost argumentovat apod. Závěrečná certifikace probíhá formou modelového rozhovoru s fiktivním zákazníkem. Ten je interním lektorem hodnocen dle hodnotícího formuláře vytvořeného pro účely školení. [22]

Následná adaptace

Konzultant nastupuje na přepážku, kde, ještě však pod dozorem vedoucího Zákaznického centra, obsluhuje zákazníky. V závěru etapy, zpravidla tedy po 10 dnech, absolvuje pracovník závěrečný test, na jehož základě vedoucí Zákaznického centra vypracuje rozvojový plán pracovníka, ve kterém uvede znalosti a dovednosti, ve kterých se pracovník musí zlepšit. Pokud se tak nestane do uplynutí zkušební pracovní doby, může být rozhodnuto o ukončení pracovní doby. [22]

Kromě vstupních školení, re-certifikací, školení BOZP, PO a OŽP, školení 1. pomoci, školení řidičů ostatních vozidel do 7,5t a školení o změnách se konzultanti, vedoucí oddělení a vedoucí Odboru Zákaznická centra Západ v roce 2011 zúčastnili následujících školení.

Tabulka č. 8: Kurzy konzultantů v ZC Západ v roce 2011

Kurz	Počet účastníků
Argumentace a vyjednávání II:	10
Komunikace a spolupráce v týmu	6
Odolnost vůči stresovým situacím	5
Prodejní dovednosti	94

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Vedoucí oddělení

Tabulka č. 9: Kurzy vedoucích oddělení v ZC Západ v roce 2011

Kurz	Počet účastníků
Základní principy koučování	1
Systém konzultačního prodeje	8

Trénink pro vedoucí Zákaz. center	8
Vedení prodejního týmu	8

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Vedoucí Odboru Zákaznická centra Západ

Tabulka č. 10: Kurzy vedoucího Odboru ZC Západ v roce 2011

Kurz
Jazykový kurz AJ - individuál
Nově na manažerské pozici

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů, 2012

Školení o změnách v provozu, nabízených produktech, metodikách, apod.

Denní informace

Každý den obdrží zaměstnanci obsluhy e-mailovou zprávu, která obsahuje odkaz na intranetové stránky společnosti. Tam se vždy ve 12:00 daného dne zobrazí aktuální změny v provozu, metodiky, informace o aktualizaci příruček apod. [22]

Infobalíky

Infobalíky informují zaměstnance obsluhy o změnách pracovních procesů. Zaměstnanci se musí, ve frekvenci dvakrát měsíčně, vzdělávat samostudiem a se změnami pracovních procesů se tak seznámit. Vše je k dispozici v e-learningovém prostředí. Vedoucí Zákaznických center monitorují, zda každý pracovník infobalík spustil a zda jej dokončil. [22]

Kaskáda

Jedná se o školení středního managementu, tedy vedoucích Zákaznických center. Školící osobou je zde metodik zodpovídající za změny v metodikách. S těmi je povinný střední management seznámit. Školení trvá 3 až 6 hodin a koná se dvakrát ročně. Po absolvování školení jsou vedoucí Zákaznických center ve stanoveném termínu povinni proškolit všechny své podřízené a seznámit je s danými změnami. [22]

6. Dotazníkové šetření

Pro vytvoření představy o současném systému vzdělávání zaměstnanců Odboru Zákaznická centra Západ byl vypracován tento dotazník, který se skládá ze 15 otázek, přičemž první 3 jsou obecné a týkají se pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Zbýlých 12 otázek se již zaměřuje na danou problematiku. Otázky se týkají:

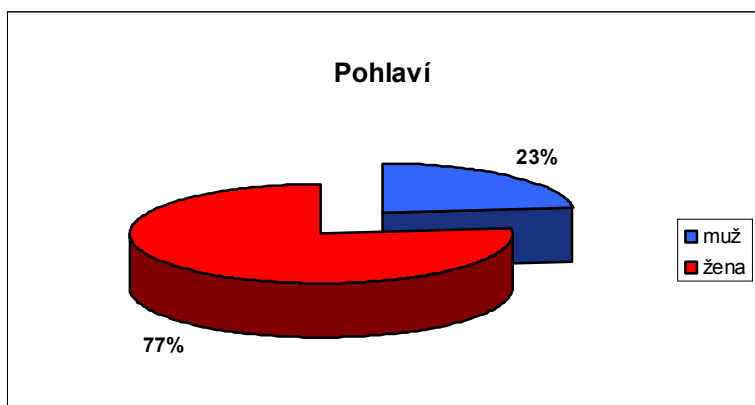
- počtu školení za rok a spokojenosti zaměstnanců s tímto počtem,
- preferovaných metod vzdělávání,
- způsobu získávání informací o vzdělávacích aktivitách,
- spokojenosti zaměstnanců s nabídkou vzdělávání,
- spokojenosti zaměstnanců s motivací ke vzdělávání a případných návrhů k jejímu zvýšení,
- přínosu vzdělávacích aktivit pro praxi z pohledu zaměstnanců,
- množství zapamatovaných informací ze školení,
- způsobu zajišťování vzdělávání,
- preferovaného způsobu zajišťování vzdělávání.

Všechny otázky, kromě dvou, měly určitý počet uzavřených odpovědí. Pouze otázka č. 7, týkající se metod, které zaměstnanci Zákaznických center preferují, a otázka č. 11, týkající se zvýšení motivace, měly odpověď otevřenou.

V 8 Zákaznických centrech spadajících pod Odbor Západ je zaměstnáno celkem 103 zaměstnanců – vedoucí Odboru, 8 vedoucích jednotlivých center a 94 konzultantů. Dotazníků bylo rozdáno 100, vrátilo se jich 80. Návratnost tedy činila rovných 80%.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví?

Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 1

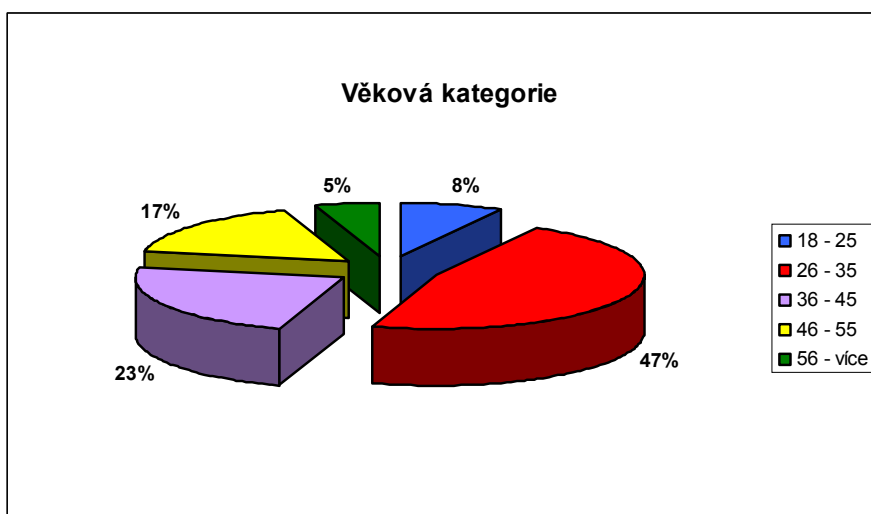


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V drtivé většině ve společnosti ČEZ ZS, s. r. o. na Zákaznických centrech Západ převládají ženy, a to poměrem 77% ku 23%.

Otázka č. 2: Váš věk?

Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Co se týká věku, největší zastoupení zde má věková kategorie 26 – 35 let, a to 47%. Druhá nejvíce zastoupená věková kategorie je od 36 do 45 let.

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 3

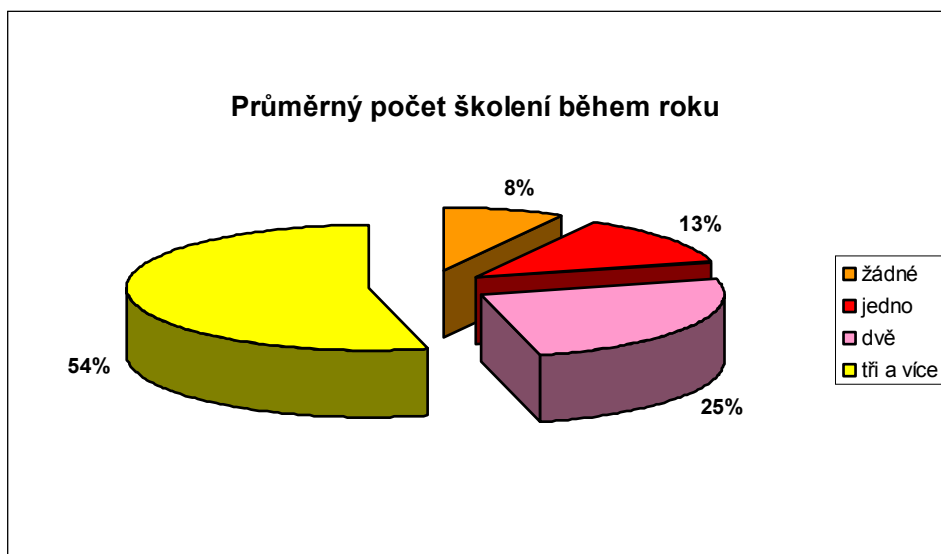


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejvíce zaměstnanců obsluhy má dokončené středoškolské vzdělání. Následuje vzdělání vysokoškolské, které má 37% dotazovaných. 2% patří zaměstnancům s vyšším odborným vzděláním. Naopak žádný z respondentů nemá pouze základní vzdělání, či vyučení v oboru.

Otázka č. 4: Kolik školení během roku absolvujete?

Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 4

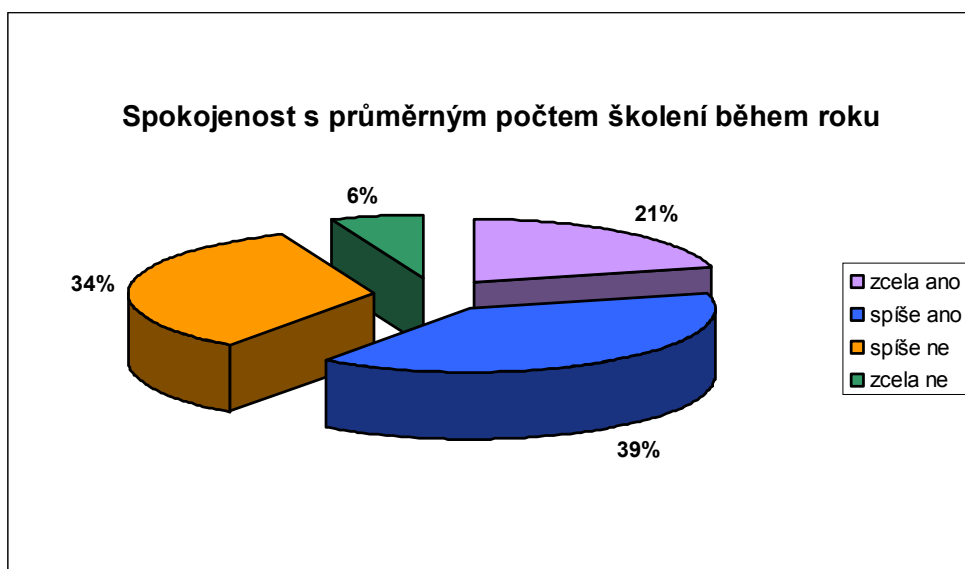


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dotazníkem bylo zjištěno, že většina z dotazovaných zaměstnanců ročně absolvuje 3 a více školení. Dalších, dohromady 38% zaměstnanců, projde ročně jedním či dvěma školeními. 8% respondentů neabsolvuje školení žádné.

Otázka č. 5: Jste s tímto počtem školení za rok spokojen/a?

Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 5



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Celkem 60% zaměstnanců je s průměrným počtem školení během roku spokojeno. Zbylých 40% uvedlo, že spokojeno spíše, anebo naprosto, není. Tento fakt by společnost neměla opomíjet.

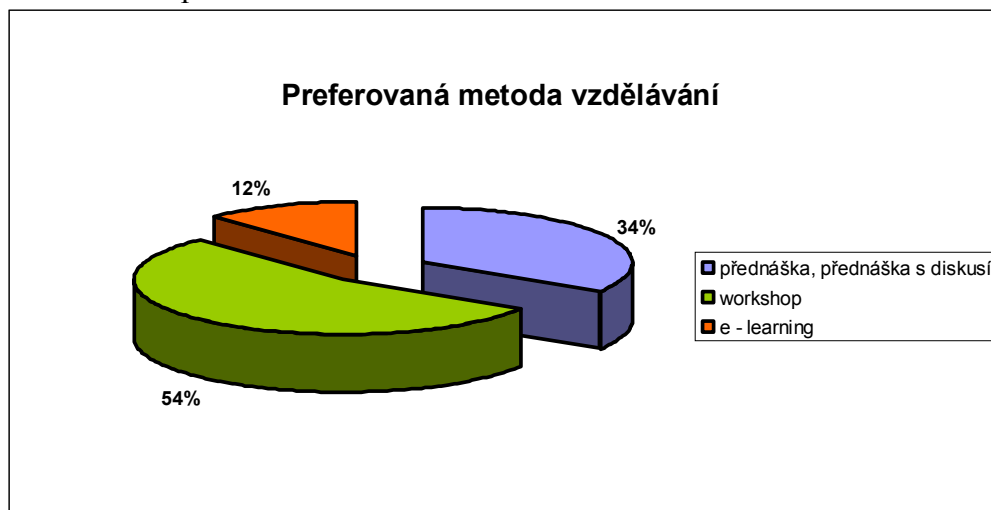
V případě, že dotazovaní odpověděli záporně, čekala na ně otázka č. 6, ostatní pokračovali otázkou č. 7.

Otázka č. 6: Pokud jste odpověděl/a záporně, jak by se počet školení podle Vás měl změnit?

Z již uváděných celkových 40% zaměstnanců, kteří s průměrným počtem školení během roku nejsou spokojeni, všichni odpověděli, že by se tento počet měl zvýšit. Zde vidím impulz pro společnost, která by se měla snažit o zvýšení frekvence a rozmanitosti (viz. otázka č. 9) školení, neboť zájem ze strany zaměstnanců, alespoň dle výsledků dotazníků, je.

Otázka č. 7: Jakou metodu vzdělávání preferujete?

Graf č. 9: Odpovědi na otázku č. 7

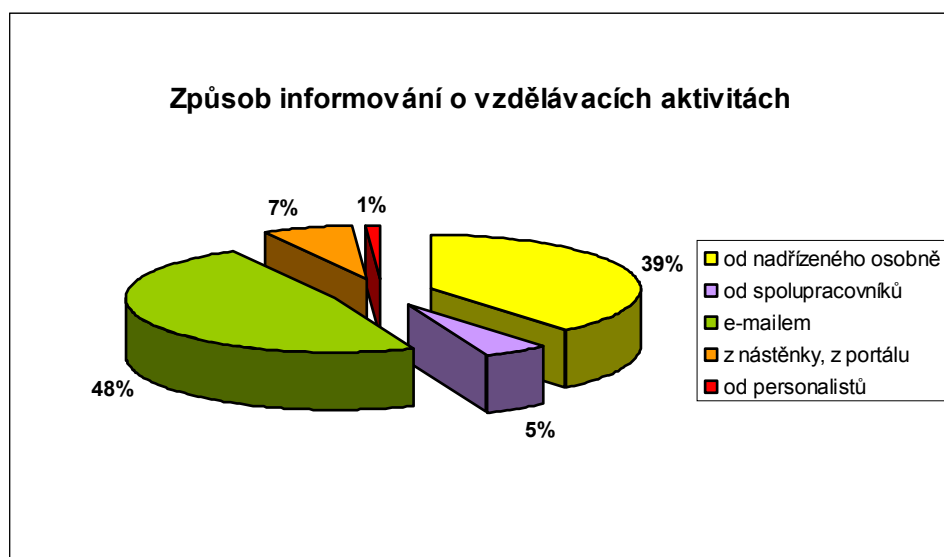


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zde zaměstnanci libovolně vypisovaly své odpovědi. Nejoblíbenější metodou vzdělávání se stal workshop. Následovala přednáška, popř. přednáška s diskusí, a e - learning. Díky možnosti otevřené odpovědi byla různorodost odpovědí samozřejmě větší. V podstatě lze ale většinu zbylých odpovědí shrnout jako interaktivní školení s praktickými ukázkami a řešením konkrétních příkladů, či reálných situací a možností zapojení se. Dotazovaní také uváděli aktivity zaměřené na podporu týmového ducha. Pouze naprosté minimum by volilo jiné metody, jako např. samostudium.

Otázka č. 8: Jakým způsobem jste o vzdělávacích aktivitách informován/a?

Graf č. 10: Odpovědi na otázku č. 8

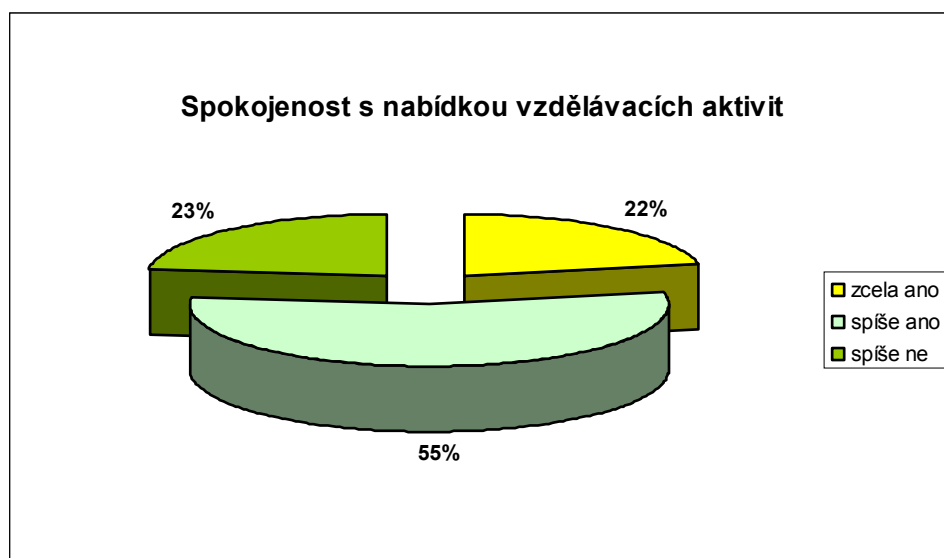


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

U této otázky respondenti často vybírali více možností. Ti, kteří tak učinili, jsou tedy informováni buďto z více zdrojů najednou, či jednou z toho, podruhé z onoho zdroje. Nejčastějším zdrojem informací o vzdělávání však je elektronická pošta - e – mail a nadřizený osobně. Pouhé 1% zaměstnanců dostává informace od personalistů.

Otázka č. 9: Je podle Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti dostatečná?

Graf č. 11: Odpovědi na otázku č. 9

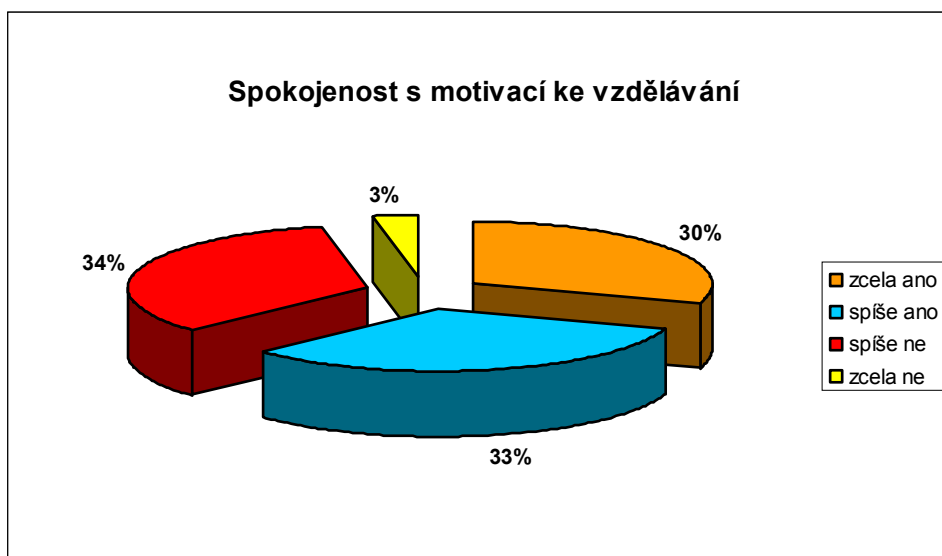


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina zaměstnanců, celých 55%, je s nabídkou vzdělávání naprosto spokojená. Téměř nastejno však vyšla četnost odpovědí „spíše spokojen/a“ a „spíše nespokojen/a“. Poslední možnost sice nezvolil žádný z respondentů, tedy žádný z nich není zcela nespokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit. S tímto by se však společnost neměla spokojit a měla by, alespoň v rámci možností, usilovat o rozšíření nabídky vzdělávání, aby se počet spíše nespokojených minimalizoval, či byl, v ideálním případě, nulový.

Otázka č. 10: Cítíte ze strany podniku dostatečnou motivaci ke vzdělávání?

Graf č. 12: Odpovědi na otázku č. 10



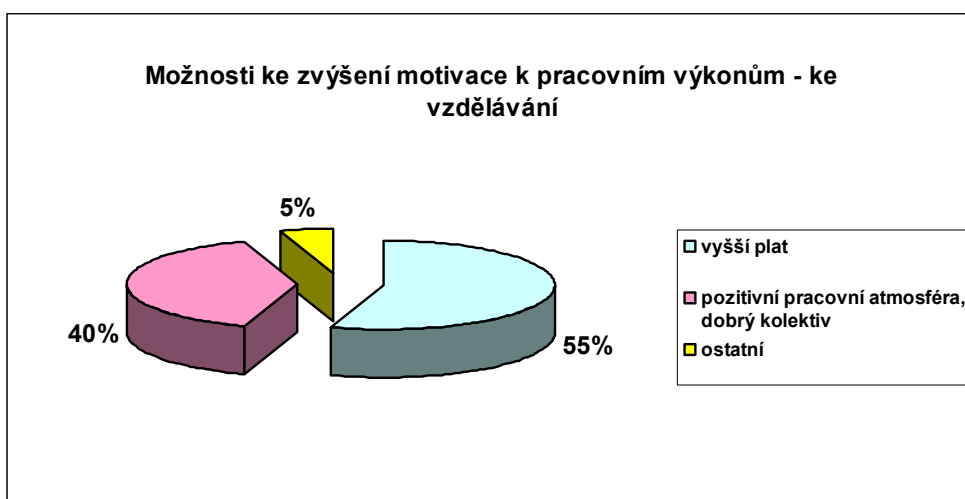
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Další oblastí, kde by se společnost měla zdokonalit, je oblast motivování pracovníků. 37% z nich se totiž necítí být ke vzdělávacím aktivitám dostatečně motivováno.

Respondenti odpovídající záporně odpovídali na otázku č. 11, ostatní tuto otázku přeskočili.

Otázka č. 11: Pokud ne, co by vedlo k jejímu zvýšení?

Graf č. 13: Odpovědi na otázku č. 11



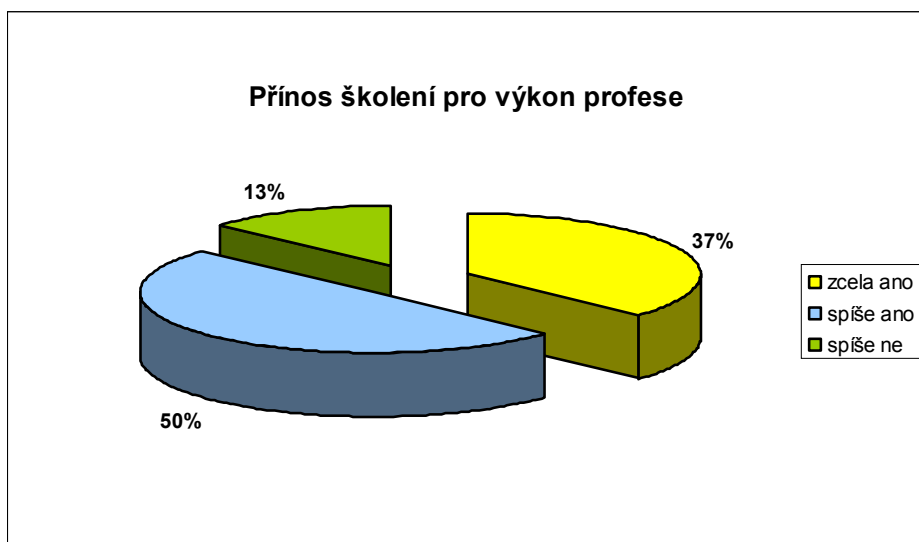
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejčastější odpovědí bylo, dle očekávání, zvýšení motivace vázané na mzdové ohodnocení. Druhá nejčastější odpověď se týkala vztahů na pracovišti, tedy pozitivní

pracovní atmosféry. Mezi ostatními odpověďmi se vyskytovaly takové návrhy jako příspěvek na dopravu do zaměstnání, odměny za odpracovaná léta atd.

Otázka č. 12: Využíváte informace nabyté během školení při výkonu svého povolání?

Graf č. 14: Odpovědi na otázku č. 12

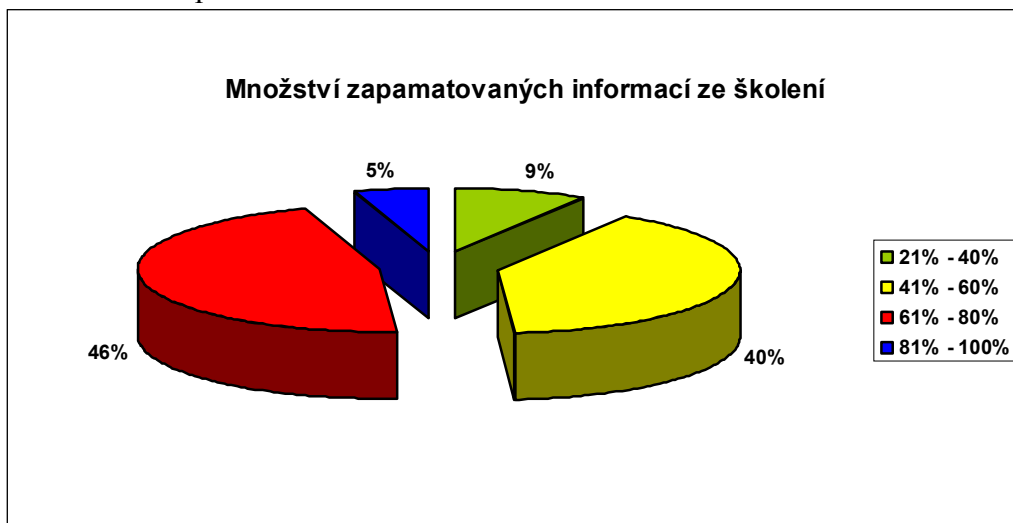


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Drtivá většina zaměstnanců, konkrétně 87% vidí ve vzdělávacích aktivitách pro praxi přínos. 13% však tento přínos spíše nevidí. Žádný z dotazovaných neuvedl, že by podle něj bylo školení úplně zbytečné.

Otázka č. 13: Jaké množství informací si ze školení zapamatujete?

Graf č. 15: Odpovědi na otázku č. 13

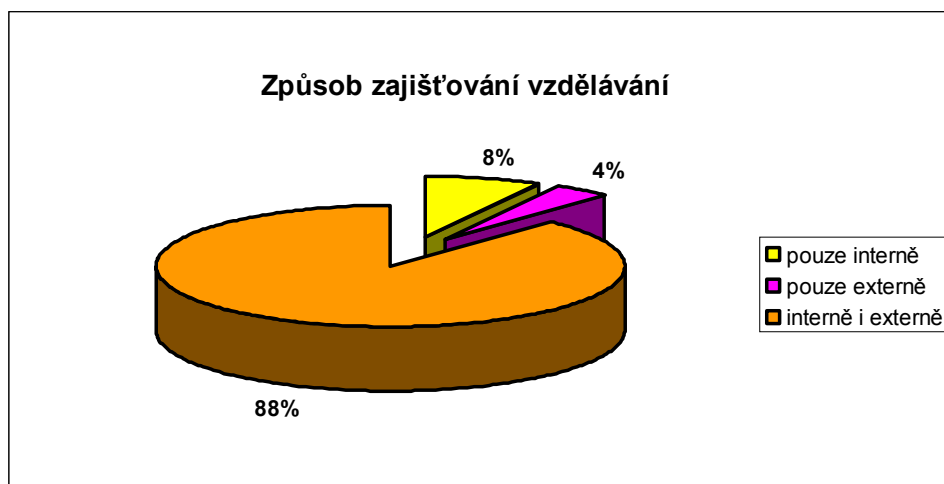


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Většina pracovníků (46%) uvádí, že si ze vzdělávacích aktivit zapamatuje zhruba 61 – 80%, což je velmi pozitivní výsledek. Žádný z nich také neuvedl, že by si zapamatoval méně než 21% informací.

Otázka č. 14: Jak jsou školení zajišťována?

Graf č. 16: Odpovědi na otázku č. 14

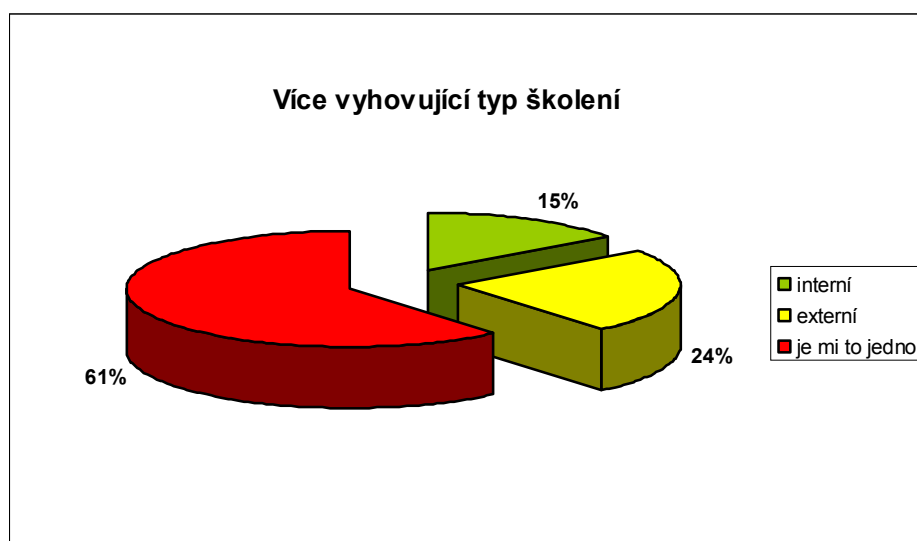


Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na Zákaznických centrech se v 88% využívá jak interní, tak externí způsob vzdělávání. Pouze 8% zaměstnanců absolvovalo jen interní školení, 4% zaměstnanců pak pouze školení externí.

Otázka č. 15 Jaký typ školení Vám více vyhovuje?

Graf č. 17: Odpovědi na otázku č. 15



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Z pracovníků, kterým na typu školení záleží, jich většina preferuje školení externí. 61% pracovníků uvedlo, že je jim jedno, zda jsou školení zajišťována interním, či externím způsobem.

6.1. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Typickým zaměstnancem pracujícím na jednom ze Zákaznických center regionu Západ společnosti ČEZ ZS, s. r. o. je:

- žena ve věku 26 – 35 let s ukončeným středoškolským vzděláním, která průměrně během roku absolvuje 3 a více školení, přičemž je s tímto počtem spíše spokojena než nespokojena.
- Tato školení jsou zajišťována jak interně, tak externě a zaměstnankyně neupřednostňuje jeden způsob před druhým.
- Informace o školeních dostává e-mailem a z nabízených metod vzdělávání dává přednost workshopům.
- Zaměstnankyně vidí ve vzdělávacích aktivitách přínos pro výkon jejího povolání, zapamatuje si z nich cca 61% – 80% a nabídka těchto aktivit se jí zdá být spíše dostatečná než nedostatečná, avšak necítí potřebnou motivaci ke vzdělávání.

7. Návrh opatření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vzdělávací procesy ve společnosti, respektive vzdělávací procesy v Odboru Zákaznická centra Západ, jsou na dobré úrovni. Většina zaměstnanců absolvuje ročně 3 a více školení a pamatují si z nich 61% - 80% informací, školení jsou tedy po obsahové stránce velmi dobře vedeny. Důležité také je, že tyto nabyté poznatky pracovníci úspěšně aplikují do praxe, že jsou poznatky v praxi využitelné. Příkladem mohou být školení zaměřující se na techniky úspěšného vyjednávání a argumentace, které zaměstnanci obsluhy v každodenní styku se zákazníky bezesporu využijí.

I přes toto uvědomění však pracovníci uváděli, že se k aktivnímu přístupu ke vzdělávacím aktivitám necítí být dostatečně motivováni. Jako důležitý motivační faktor k setrvání v zaměstnání, tedy nutně i ke vzdělávání, které je k udržení pracovního místa nezbytností, uváděli pracovníci nejvíce finanční motivaci, tedy mzdu, finanční odměny apod. Další velmi častou odpovědí byla pozitivní pracovní atmosféra, dobrý kolektiv. Tento motivační faktor je z dlouhodobého hlediska dokonce důležitější než finance. Pokud se člověk v zaměstnání mezi svými kolegy necítí dobře, pokud zde nepanuje příjemná pracovní atmosféra, pravděpodobně v daném zaměstnání dlouhodobě nevydrží. A pokud ano, šťastný stejně nebude, tedy ani motivovaný ne, a jeho pracovní výkon bude klesat.

Navrženým opatřením tedy je:

Investice do indoorových a outdoorových programů

Společnost v rámci nákladů na školení ušetřila v roce 2011 cca 3 700 000 Kč. Takový byl totiž rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady na vzdělávání. Navrhuji tedy tuto částku věnovat do zmiňovaných programů., konkrétně do dvou kurzů nabízených v rámci Skupiny ČEZ, a to do tzv. Teamspirit Events a Teambuilding.

Teamspirit Events – jedná se o akce na podporu týmového ducha, jejichž prioritou je poskytnutí příjemného a zajímavého společného zážitku. Dalšími cíly jsou odbourání monotónnosti, navazování neformálních vztahů, posílení firemní kultury a loajality a semknutí celého kolektivu. Dají se využít právě jako motivace případně odměna pro dobře pracující kolektivy. [22]

Teambuilding – aktivita zaměřená na budování a rozvoj pracovních týmů. Mezi její cíle patří hlubší poznání členů týmu, podpora sebedůvěry a budování vzájemné důvěry, rozvoj týmové komunikace, zdokonalování ve využívání technik týmové práce apod. [22]

Oba kurzy jsou zaměřeny na sblížení pracovního kolektivu a budování týmové práce. Mohly by tak přispět k vytvoření a udržení pozitivní pracovní atmosféry a podpořit tak dlouhodobou motivaci pracovníků.

Zavedení těchto kurzů by mohlo vyřešit i další dva nedostatky, které z dotazníku vyplynuly, a sice požadavky zaměstnanců, aby se četnost vzdělávacích aktivit zvýšila a fakt, že s nabídkou vzdělávání nejsou spokojeni.

Závěr

Tématem této bakalářské práce byly vzdělávací procesy v podniku. Jejím cílem bylo popsat a analyzovat současný stav vzdělávání ve zvolené společnosti, tedy ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o., respektive v Odboru Zákaznická centra Západ. Dalším bodem, který si práce dala za cíl, bylo navrzení vhodného opatření, které by mohlo pomoci zlepšit stávající situaci vzdělávacích procesů ve společnosti.

Úvodem byly definovány základní pojmy týkající se problematiky vzdělávání. Další část práce popisuje teoretické poznatky o podnikovém vzdělávání, tzn. jeho cíle, jeho jednotlivé přístupy, jeho metody a formy. To vše na základě čerpání informací z odborné literatury, popř. internetových zdrojů.

Následují kapitoly věnované charakteristice společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o., jejímu vnitřnímu a vnějšímu prostředí, jakož i krátké charakteristice mateřské společnosti a celé Skupiny ČEZ.

Nejdůležitější částí je popsání a analýza současného stavu vzdělávání ve společnosti. V práci jsou uvedeny konkrétní kurzy, kterých se v roce 2011 zaměstnanci zúčastnili. Nechybí informace o nákladech na tyto kurzy, ani počty účastníků. Poté jsou, vzhledem k velikosti a rozsáhlosti firmy, podrobněji popsány vzdělávací aktivity pouze zaměstnanců z Odboru Zákaznická centra Západ. Pozornost je soustředěna zejména na proces náboru nových zaměstnanců obsluhy – konzultantů, na jejich vstupní školení a adaptaci ve firmě. Tito pracovníci byli také vybráni jako reprezentativní vzorek pro dotazníkové šetření, a to z toho důvodu, že hlavní náplní podniku je poskytování zákaznických služeb a komunikace se zákazníky. O tu se starají především pracovníci na Zákaznických centrech.

Vzdělávací systém společnosti je na velmi dobré úrovni. Jeho slabinou je však nedostatečná motivace pracovníků. Jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů je přátelská a pozitivní pracovní atmosféra a dobrý kolektiv. Navrženým opatřením tedy je investice do indoor a outdoor vzdělávacích aktivit, jejichž primárním účelem je posílení pracovního kolektivu a rozvoj týmové spolupráce a komunikace.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohyb zaměstnanců ve společnosti v roce 2011	28
Tabulka č. 2: Školení odborné způsobilosti za rok 2011.....	31
Tabulka č. 3: Korporátní školení za rok 2011	32
Tabulka č. 4: Profesní kurzy za rok 2011	32
Tabulka č. 5: Konference za rok 2011.....	33
Tabulka č. 6: Jazyková příprava za rok 2011	34
Tabulka č. 7: Rozvojové program měkkých dovedností za rok 2011	34
Tabulka č. 8: Kurzy konzultantů v ZC Západ v roce 2011	37
Tabulka č. 9: Kurzy vedoucích oddělení v ZC Západ v roce 2011.....	37
Tabulka č. 10: Kurzy vedoucího Odboru ZC Západ v roce 2011.....	38

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 - 2011.....	28
Graf č. 2: Výnosy a náklady v letech 2005 – 2011 (v tis. Kč).....	30
Graf č. 3: Čistý zisk v letech 2005 - 20110 (v tis. Kč).....	30
Graf č. 4: Odpovědi na otázku č. 1.....	40
Graf č. 5: Odpovědi na otázku č. 2.....	40
Graf č. 6: Odpovědi na otázku č. 3.....	41
Graf č. 7: Odpovědi na otázku č. 4.....	41
Graf č. 8: Odpovědi na otázku č. 5.....	42
Graf č. 9: Odpovědi na otázku č. 7.....	43
Graf č. 10: Odpovědi na otázku č. 8.....	43
Graf č. 11: Odpovědi na otázku č. 9.....	44
Graf č. 12: Odpovědi na otázku č. 10.....	45
Graf č. 13: Odpovědi na otázku č. 11.....	45
Graf č. 14: Odpovědi na otázku č. 12.....	46
Graf č. 15: Odpovědi na otázku č. 13.....	46
Graf č. 16: Odpovědi na otázku č. 14.....	47
Graf č. 17: Odpovědi na otázku č. 15.....	47

Seznam obrázků

Obrázek č.1: Vztah učení, rozvoje a vzdělávání.....	8
Obrázek č.2: Logo společnosti.....	20
Obrázek č.3: Teritoriální působnost Skupiny ČEZ.....	21
Obrázek č.4: Zjednodušené organizační schéma ČEZ ZS, s. r. o.....	27
Obrázek č.5: Struktura Odboru Zákaznická centra Západ	36

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OŽP	Ochrana životního prostředí
PO	Požární ochrana
ZC	Zákaznická centra
ZS	Zákaznické služby

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4.
- [4] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s., 2007, 233 s., ISBN 978-80-247-1457-8.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, 399 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
- [6] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6.

Internetové zdroje

- [7] Bohemia Energy. *Historie* [online]. 2012 [cit. 2012-02-05] Dostupné z: http://www.bohemiaenergy.cz/domacnosti-o_bohemia_energy-historie
- [8] BusinessVize. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [9] ČEZ, a. s. *Energetická legislativa* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-zakazniky/ke-stazeni/energeticka-legislativa.html>
- [10] ČEZ, a. s. *Otázky a odpovědi* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/evropska-agenda/otazky-a-odpovedi.html>
- [11] ČEZ, a. s. *Otázky a odpovědi* [online]. 2012 [cit. 2012-02-06] Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-media/otazky-odpovedi/3.html>
- [12] ČEZ, a. s. *Pro zákazníky* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03] Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/pro-zakazniky.html>

- [13] ČEZ, a. s. *Profil Skupiny ČEZ* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>
- [14] ČEZ, a. s. *Profil společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>
- [15] ČEZ, a. s. *Záměry a cíle ČEZ, a. s. v oblasti výzkumu a vývoje* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/vyzkum-a-vzdelavani/vyzkum-a-vyvoj/zamery-a-cile.html>
- [16] ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. *Profil společnosti* [online]. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/spolecnosti-skupiny-cez-v-cr/cez-zakaznicke-sluzby/profil.html>
- [17] E.ON. *Portrét Skupiny E.ON* [online]. 2012 [cit. 2012-02-05] Dostupné z: <http://www.eon.cz/cs/o-spolecnosti/portret-skupiny-eon.html>
- [18] EP Energy Trading. *O nás* [online]. 2012 [cit. 2012-02-05] Dostupné z: <http://www.epet.cz/o-nas/kdo-jsme/>
- [19] Kurzy.cz. *Nezaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- [20] Lumius, s. r. o. *Lumius* [online]. 2012 [cit. 2012-02-05] Dostupné z: <http://www.lumius.cz/reference>
- [21] RWE. *O RWE* [online]. 2012 [cit. 2012-02-05] Dostupné z: <http://www.rwe.cz/cs/o-rwe/>

Ostatní

- [22] Interní dokumenty společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha k 31.12.2011

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2011

Příloha C: Přehled o peněžních tocích za období 31.12.2011

Příloha D: Organizační schéma

Příloha E: Dotazník

Příloha A: Rozvaha k 31.12.2011



ROZVAHA
k 31. 12. 2011 (v tis. Kč)

ČEZ
Zákaznické
služby, s.r.o.

Guldenerova
2577/19
303 28 Plzeň

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	488 290	-2 899	485 391	437 480
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	2 041	-1 489	552	619
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 375	-1 375		57
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software				
4.	Ocenitelná práva	1 375	-1 375		57
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	666	-114	552	562
B. II. 1.	Pozemky				
2.	Stavby				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	636	-114	522	279
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	30		30	283
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				

	9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.	III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.	III.	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách				
	2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
	3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
	4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv				
	5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
	6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
	7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Označ.	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	Oběžná aktiva	485 419	-1 410	484 009	435 656
C.	I. Zásoby	310		310	105
C.	I. 1. Materiál	310		310	105
	2. Nedokončená výroba a polotovary				
	3. Výrobky				
	4. Zvířata				
	5. Zboží				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.	II. Dlouhodobé pohledávky	16 677		16 677	12 884
C.	II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů				
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba				
	3. Pohledávky - podstatný vliv				
	4. Pohledávky za společníky a za účastníky sdružení				
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
	6. Dohadné účty aktivní				
	7. Jiné pohledávky				
	8. Odložená daňová pohledávka	16 677		16 677	12 884
C.	III. Krátkodobé pohledávky	465 318	-1 410	463 908	419 562
C.	III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	165 506	-1 410	164 096	130 673
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí	236 096		236 096	224 045

		osoba				
	3.	Pohledávky - podstatný vliv				
	4.	Pohledávky za společníky a za účastníky sdružení				
	5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
	6.	Stát - daňové pohledávky	48 363		48 363	47 803
	7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	256		256	299
	8.	Dohadné účty aktivní	13 644		13 644	15 156
	9.	Jiné pohledávky	1 453		1 453	1 586
C.	IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 114		3 114	3 105
C.	IV. 1.	Peníze	3 114		3 114	3 105
	2.	Účty v bankách				
	3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
	4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	I.	Časové rozlišení	830		830	1 205
D.	I. 1.	Náklady příštích období	803		803	1 178
	2.	Komplexní náklady příštích období				
	3.	Příjmy příštích období	27		27	27

Označ.	P A S I V A	Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	485 391	437 480
A.	Vlastní kapitál	134 959	164 705
A. I.	Základní kapitál	20 000	20 000
A. I. 1.	Základní kapitál	20 000	20 000
	2. Vlastní akcie (-)/Vlastní obchodní podíly (-)		
	3. Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy		
A. II. 1.	Emisní ážio		
	2. Ostatní kapitálové fondy		
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 000	2 000
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond	2 000	2 000

2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	112 959	142 705
B.	Cizí zdroje	350 431	272 775
B. I.	Rezervy	68 180	94 155
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmů	27 815	37 892
4.	Ostatní rezervy	40 365	56 263
B. II.	Dlouhodobé závazky		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		
3.	Závazky - podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům a k účastníkům sdružení		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8.	Dohadné účty pasivní		
9.	Jiné závazky		
10.	Odložený daňový závazek		

Označ.	P A S I V A	Běžné účetní období	Minulé účetní období
B. III.	Krátkodobé závazky	282 251	178 620
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	33 018	48 496
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	8	
3.	Závazky - podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům a k účastníkům sdružení		
5.	Závazky k zaměstnancům	22 783	27 855
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	12 472	15 614

7.	Stát - daňové závazky a dotace	17 985	18 112
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		
9.	Vydané dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasivní	194 303	66 661
11.	Jiné závazky	1 682	1 882
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	1	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	1	
2.	Výnosy příštích období		

Datum:	Podpis statutárního orgánu Ing. Igor Šmucr	Osoba odpovědná za účetní závěrku
24.1.2012	Ing. Jan Kašpar	Ing. Kateřina Šeferová

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty k 31.12.2011



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

k 31. 12. 2011 (v tis. Kč)

ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.

Guldenerova
2577/19

303 28 Plzeň

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže		
II.	Výkony	1 222 927	1 253 637
II.	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 222 927	1 253 637
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti		
	3. Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	529 359	540 656
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	14 102	13 518
B. 2.	Služby	515 257	527 138
+	Přidaná hodnota	693 568	712 981
C.	Osobní náklady	561 802	525 588
C. 1.	Mzdové náklady	368 082	359 636
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti	432	432
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	124 182	121 549
C. 4.	Sociální náklady	69 106	43 971
D.	Daně a poplatky	2 073	1 556
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	140	257
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu		
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zúst. cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F. 2.	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-4 878	-6 105

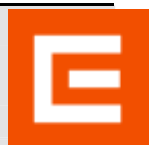
IV.		Ostatní provozní výnosy	2 427	716
	H.	Ostatní provozní náklady	5 675	4 609
V.		Převod provozních výnosů		
	I.	Převod provozních nákladů		
	*	Provozní výsledek hospodaření	131 183	187 792

Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
	J.	Prodané cenné papíry a podíly	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII.	1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
	3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
	K.	Náklady z finančního majetku	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
	L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	
	M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
X.	Výnosové úroky	395	1 003
	N.	Nákladové úroky	
XI.	Ostatní finanční výnosy		
	O.	Ostatní finanční náklady	142
XII.	Převod finančních výnosů		
	P.	Převod finančních nákladů	
	*	Finanční výsledek hospodaření	253
	Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	26 792
	Q. 1.	- splatná	32 535
	2.	- odložená	-5 743
	**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	104 644
XIII.	Mimořádné výnosy	10 265	
	R.	Mimořádné náklady	8 597
	S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	1 950
	S. 1.	- splatná	
	2.	- odložená	1 950
			-1 633

*	Mimořádný výsledek hospodaření	8 315	-6 964
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	112 959	142 705
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	141 701	180 032

Datum:	Podpis statutárního orgánu	Osoba odpovědná za účetní závěrku
24.1.2012	Ing. Igor Šmucr	
	Ing. Jan Kašpar	Ing. Kateřina Šeferová

Příloha C: Přehled o peněžních tocích za období 31.12.2011



Přehled o peněžních tocích za období 31. 12. 2011

(v tis. Kč)

ČEZ
Zákaznické
služby,
s.r.o.
 Guldenerova
 2577/19
 303 28
 Plzeň

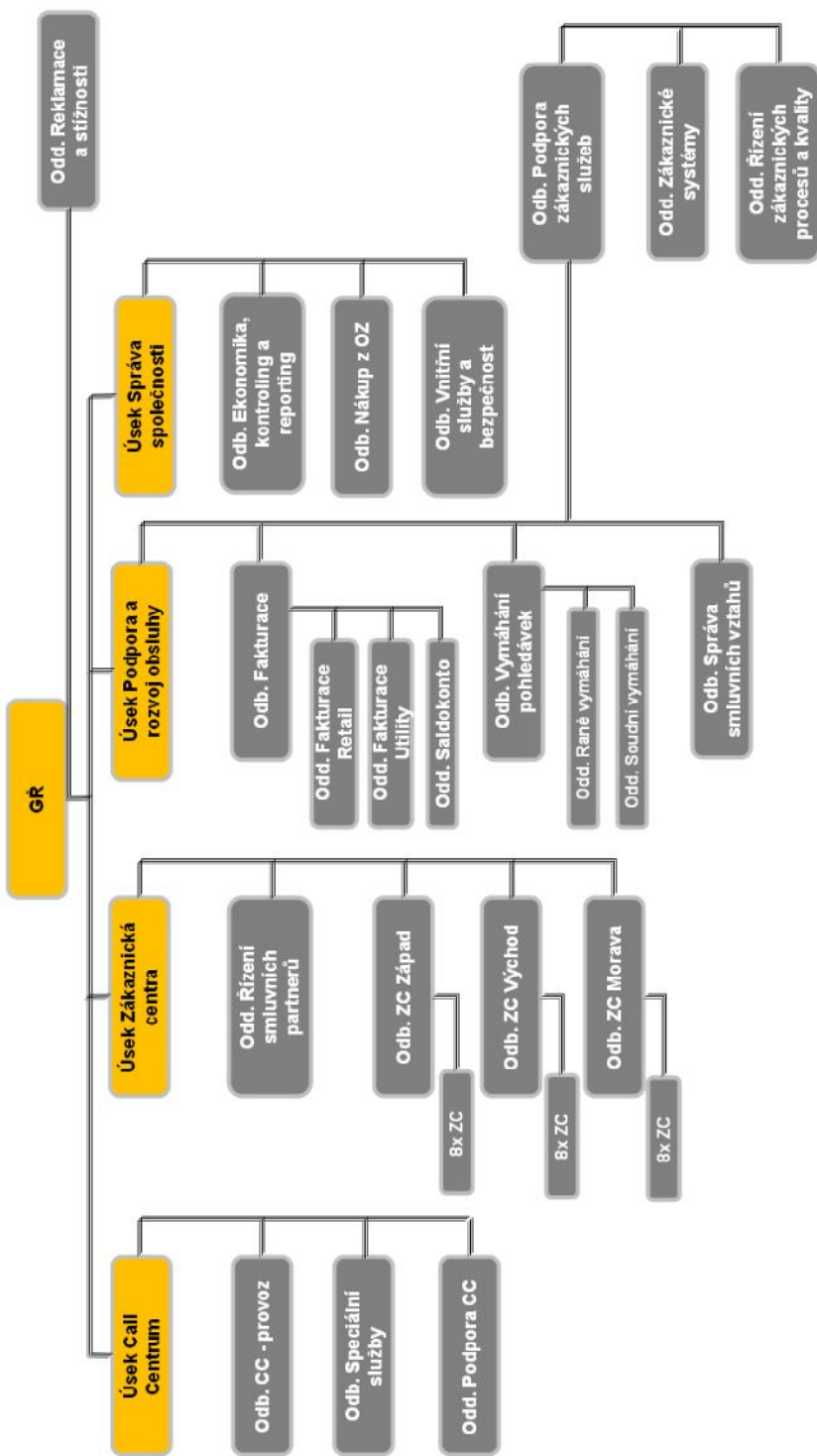
Označení	Text	Skutečnost v účetním období	
		běžném	minulém
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	3 105	3 234
	<u>Peněžní toky z provozní činnosti</u>		
Z.	Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním	131 436	188 629
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	-16 720	-6 860
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	140	257
A.1.1.1.	Odpis stálých aktiv	140	257
A.1.2.	Změna stavu opravných položek, rezerv a časového rozlišení	-16 465	-6 114
A.1.2.1.	Změna stavu opravných položek	-755	-4
A.1.2.2.	Změna stavu rezerv	-15 710	-6 110
A.1.4.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-395	-1 003
A.1.4.2.	Vyúčtované výnosové úroky	-395	-1 003
	změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	114 716	181 769
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	72 812	-7 005
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-29 956	-36 212
A.2.2.	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti	103 624	29 312
A.2.3.	Změna stavu zásob	-856	-105
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	187 528	174 764
A.4.	Přijaté úroky	395	1 112
A.5.	Zaplacená daň z příjmů vč. doměrků daně za minulá období	-33 093	-22 728
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	154 830	153 148
	<u>Peněžní toky z investiční činnosti</u>		
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-73	-526
B.1.1.	Nabytí dlouhodobého hmotného majetku	-73	-526

B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-73	-526
	<u>Peněžní toky z finanční činnosti</u>		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a krátkodobých úvěrů	8	
C.1.3.	Změna stavu ostatních dlouhodobých závazků	8	
C.2.	Změna stavu pohledávek/závazků ze skup. cashpoolingu	-12 051	50 878
C.3.	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-142 705	-203 629
C.3.4.	Vyplacené/vrácené dividendy nebo podíly na zisku	-142 705	-203 629
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-154 748	-152 751
F.	Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	9	-129
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci období	3 114	3 105

Datum:	Podpis statutárního orgánu Ing. Igor Šmucr	Osoba odpovědná za účetní závěrku
24.1.2012	Ing. Jan Kašpar	Ing. Kateřina Šeferová

Příloha D: Organizační schéma

ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ČEZ ZS



Příloha E: Dotazník

Vzdělávací procesy ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o.

1) **Vaše pohlaví?**

- muž
 žena

2) **Váš věk?**

- 18 – 25
 26 – 35
 36 – 45
 46 – 55
 56 – více

3) **Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- základní
 vyučen/a
 středoškolské
 vyšší odborné
 vysokoškolské

4) **Kolik školení během roku průměrně absolvujete?**

- žádné
 jedno
 dvě
 tři a více

5) **Jste s tímto počtem školení za rok spokojen/a?**

- zcela ano
 spíše ano
 spíše ne
 zcela ne

6) **Pokud jste odpověděl/a záporně, jak by se počet školení podle Vás měl změnit?**

- zvýšit
 snížit

7) **Jakou metodu vzdělávání preferujete? (např. přednášku, samostudium apod.)**

8) **Jakým způsobem jste o vzdělávacích aktivitách informován/a?**

- od nadřízeného osobně
 od spolupracovníků
 e-mailem
 z nástěnky, či z internetového portálu firmy
 jinak jak? _____

9) **Je podle Vás nabídka vzdělávacích aktivit ve společnosti dostatečná?**

- zcela ano
 spíše ano
 spíše ne
 zcela ne

10) **Cítíte ze strany podniku dostatečnou motivaci ke vzdělávání?**

- zcela ano
 spíše ano
 spíše ne

zcela ne

11) Pokud ne, co by vedlo k jejímu zvýšení?

12) Využíváte informace nabyté během školení při výkonu svého povolání?

- zcela ano
 spíše ano
 spíše ne
 zcela ne

13) Jaké množství informací si ze školení zapamatujete?

- 0 – 20%
 21% - 40%
 41% - 60%
 61% - 80%
 81% - 100%

14) Jak jsou školení zajišťována?

- pouze interně
 pouze externě
 interně i externě

15) Jaký typ školení Vám více vyhovuje?

- interní
 externí
 je mi to jedno

Abstrakt

KARÁSKOVÁ, Michaela. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2013

Klíčová slova: vzdělávací procesy, podnikové vzdělávání, zákaznická centra

Předložená práce je zaměřena na systém vzdělávání ve společnosti ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. Cílem práce bylo popsání vzdělávacích procesů v této společnosti, především pak v Odboru Zákaznická centra Západ, a následné navržení opatření pro zvýšení efektivity v této oblasti. V úvodní části jsou nejprve definovány základní pojmy z oblasti vzdělávání, následují teoretické informace o podnikovém vzdělávání a jeho metodách a formách. Dále je práce věnována již zvolenému podniku, jeho charakteristice a vzdělávacím aktivitám, které v něm probíhají. Důležitou částí je dotazníkové šetření a návrh na zlepšení vzdělávacích procesů společnosti.

Abstract

KARÁSKOVÁ, Michaela. *Educational processes in the company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics University of West Bohemia in Pilsen, 56 p., 2013

Key words: educational processes, business education, customer centres

This Bachelor thesis is focused on a system of education in the company ČEZ Zákaznické služby, s. r. o. The aim of this thesis was to describe educational processes in this company, mainly in Department Customer centres West, and then suggest arrangements to increase effectivity in this area. In the introductory part are define basic terms from area of education at first, then theoretical information about company education and its methods and forms follows. Then the thesis is devoted to chosen company, its description and educational activities, that take place there. An important part of thesis is questionnaire survey and suggestion to improve educational processes of the company.