

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy

**Training and education in the development of the knowledge potential
of company**

Bc. Petra Honzíková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné konzultace, cenné rady, doporučení a vstřícný přístup v rámci vedení této diplomové práce.

Poděkování patří také Mgr. Zdeňce Sacke, personalistce společnosti Škoda Electric, a.s., za poskytnuté podklady a věnovaný čas při konzultacích.

Obsah

Úvod.....	8
1. Charakteristika organizace	10
1.1 Charakteristika společnosti	10
1.2 Historie společnosti Škoda	10
1.3 Produkty společnosti	11
1.4 Struktura zaměstnanců společnosti	12
2. Strategie společnosti	13
2.1 Poslání společnosti	13
2.2 Vize společnosti	13
2.3 Strategické cíle	14
2.4 Postup k dosažení cílů	15
2.5 Analýza prostředí	15
2.5.1 Externí analýza	15
2.5.2 Interní analýza.....	20
2.5.3 SWOT analýza.....	26
2.6 Strategická analýza.....	29
2.6.1 Matice IE.....	30
2.6.2 Matice TAS.....	31
3. Analýza vzdělávání ve společnosti.....	32
3.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti	33
3.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců.....	36
3.3 Realizace vzdělávacích aktivit	40
3.3.1 Zákonná školení	41
3.3.2 Speciální školení	42
3.3.3 Interní profesní školení	43
3.3.4 Rozvojová školení.....	44
3.4 Hodnocení vzdělávání ve společnosti	46
3.5 Zhodnocení výcviku a vzdělávání ve společnosti.....	51
3.5.1 Silné stránky ve vzdělávání	51
3.5.2 Slabé stránky ve vzdělávání.....	53

3.6	Návrhy na změny a stanovení cílů v oblasti vzdělávání	54
4.	Přípravenost lidských zdrojů	55
4.1	Identifikace klíčových skupin zaměstnanců.....	55
4.2	Pracovní náplň klíčové skupiny	57
4.3	Stanovení kompetenčního profilu	58
4.3.1	Odborné kompetence	58
4.3.2	Měkké kompetence	59
4.3.3	Jazykové kompetence	60
4.4	Měření stupně kompetencí	60
4.4.1	Měření odborných kompetencí	61
4.4.2	Měření měkkých kompetencí.....	62
4.4.3	Měření jazykových kompetencí.....	62
4.5	Vyhodnocení měření kompetencí	63
4.5.1	Vyhodnocení měření odborných kompetencí	64
4.5.2	Vyhodnocení měření měkkých kompetencí	65
4.5.3	Vyhodnocení měření jazykových kompetencí.....	65
4.5.4	Závěrečné vyhodnocení	66
5.	Návrh vzdělávacího projektu.....	67
5.1	Identifikace vzdělávacího projektu	67
5.1.1	Cíl vzdělávacího projektu	67
5.1.2	Předmět a obsah vzdělávacího projektu.....	67
5.1.3	Přínos vzdělávacího projektu.....	68
5.2	Plán vzdělávacího projektu	68
5.2.1	Metody a techniky vzdělávání	68
5.2.2	Dodavatel vzdělávání.....	69
5.2.3	Období a místo vzdělávání	69
5.2.4	Rozpočet a náklady na vzdělávání.....	69
5.2.5	Rizika projektu.....	70
5.3	Realizace vzdělávacího projektu.....	72
5.3.1	Znalost fakturace.....	73
5.3.2	Znalost podnikového software.....	73
5.3.3	Znalost obchodního práva.....	73
5.3.4	Dovednost efektivní argumentace	74

5.3.5	Dovednost konzultativního prodeje	74
5.3.6	Obchodní angličtina	74
5.3.7	Souhrn vzdělávacích aktivit.....	74
5.4	Hodnocení vzdělávacího projektu.....	75
Závěr	77
Seznam tabulek	79
Seznam obrázků	79
Seznam použitých zkratk	80
Seznam použité literatury	81
Seznam příloh	83

Úvod

Tak, jak se neustále mění prostředí, ve kterém lidé žijí, mění se také prostředí firem a pracovní prostředí každého zaměstnance.

Vědecký i technologický pokrok nutí společnosti stále častěji reagovat na změny. Pokud by totiž tak společnosti nečinily, zůstaly by pozadu oproti ostatním, a tím by ztratily svou konkurenceschopnost, následně zákazníky, což by se projevilo na výši zisku společnosti. A jelikož je právě tvorba zisku primárním cílem podnikání, je logické, že každá společnost se bude snažit být o krok napřed, před svou konkurencí.

Stále častěji je možné se setkat s názorem, že lidské zdroje jsou nedílnou součástí tvorby konkurenční výhody společnosti. Zaměstnanci se správnými znalostmi a dovednostmi, kteří vědí, jak a kde je použit, jsou pro firmu klíčoví. V praxi je ovšem důležité o tyto zaměstnance dále pečovat ve smyslu neustálého rozvíjení a přizpůsobování dovedností daným trendům. Pravidelné vzdělávání je nejčastější způsob, jakým toho lze dosáhnout.

Vzdělávání zaměstnanců v dnešní době již není pouze záležitostí velkých podniků. Čím dál častěji se na vzdělávací společnosti obrací i menší podniky, které si plně uvědomují přínosy, které jim správně vzdělaný zaměstnanec může přinést.

Potřebu vzdělávat své zaměstnance si uvědomuje také společnost Škoda Electric a.s. Pro tento podnik, jako pro většinu výrobních podniků, je v dnešní době kvalita produktu prioritou číslo jedna. Podniky se totiž stále více orientují na konkrétní potřeby zákazníka. S tím souvisí právě zdokonalování, inovace a růst kvality produktů. Využití nových znalostí v oblasti výroby, výrobních postupech, technologií, ale také například prodejních strategiích může vést právě k růstu kvality, a tím i ke spokojenosti zákazníků.

Cílem této diplomové práce je navrhnout vzdělávací projekt vedoucí ke zvýšení připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců, které povede k realizaci strategických cílů a k podpoře znalostního potenciálu společnosti. Aby mohlo být tohoto hlavního cíle dosaženo, je zapotřebí stanovit dílčí cíle práce, kterými jsou - na základě analýzy zhodnotit současné vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, v kontextu strategických cílů stanovit cíle v oblasti vzdělávání a zjistit současnou úroveň připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců, pro kterou bude vzdělávací projekt navržen.

Tato práce je rozčleněna do pěti kapitol. První kapitola představuje společnost Škoda Electric, a.s. Přináší základní informace o společnosti, její historii, produktech a zaměstnancích.

V druhé kapitole je definováno poslání a vize společnosti a stanoveny strategické cíle. Dále je zde provedena analýza externího a interního prostředí, následně strategická analýza, na základě které je představena vhodná strategie, jež povede k naplnění stanovených cílů.

Třetí kapitola je věnována samotné analýze vzdělávání ve společnosti. Tato analýza se opírá o teoretické poznatky autorů uvedených v seznamu použité literatury, o interní dokumenty poskytnuté personálním oddělením a poznatky z osobního pozorování činností personálního oddělení v rámci vzdělávání. Součástí této kapitoly je také zhodnocení systému vzdělávání ve společnosti, návrhy na změny a stanovení cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Obsahem čtvrté kapitoly je identifikace skupin zaměstnanců, kteří jsou klíčoví při plnění strategických cílů. Vzhledem k doporučenému rozsahu diplomové práce bude vybrána pouze jedna klíčová skupina zaměstnanců - obchodníci, jejichž míra připravenosti bude na základě měření kompetencí srovnána s požadovanou mírou společnosti.

Pátá kapitola obsahuje návrh vzdělávacího projektu, který je vytvořený tak, aby ve výsledku korespondoval s požadavky na připravenost klíčové skupiny obchodníků vzhledem ke strategickým cílům.

Informace, potřebné pro vypracování diplomové práce byly získány především formou rozhovorů s personalistkou společnosti odpovědnou za vzdělávání zaměstnanců, studií příslušných podnikových materiálů a odborné literatury. Bylo využito také metody pozorování během vlastního pracovního výkonu na personálním oddělení společnosti v rámci dohody o pracovní činnosti.

1. Charakteristika organizace

Tato kapitola popisuje základní charakteristiky společnosti jako předmět podnikání, historii, produktové portfolio a strukturu zaměstnanců.

1.1 Charakteristika společnosti

Základní údaje:

Obchodní jméno společnosti: Škoda Electric a.s.

Sídlo společnosti: Tylova 1/57, 301 28, Plzeň

Právní forma: akciová společnost

IČ: 47718579

Předmět podnikání a profil společnosti:

- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
- Obráběčství
- Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- Výroba, obchod a služby, neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Zámečnictví, nástrojařství

Škoda Electric a.s. je předním světovým výrobcem trolejbusů, trakčních elektrických pohonů a trakčních motorů pro trolejbusy, tramvaje, lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, metro a speciální důlní vozidla.

Společnost zajišťuje také kompletní servis výrobků, jejich opravy a modernizace a prodej náhradních dílů. Společnost navazuje na dlouholetou tradici elektrotechnické výroby Škodových závodů v Plzni, která byla zahájena v roce 1901.

1.2 Historie společnosti Škoda

Společnost Škoda Electric vznikla 1. 1. 2003 jako dceřiná společnost ŠKODA HOLDING a.s., zahrnující Business Unit Pohony, vzniklou z bývalé divize Controls ŠKODA ENERGO s.r.o. K 1. 7. 2003 fúzovala společnost ŠKODA TRAKČNÍ MOTORY s.r.o., a vytvořila Business Unit Trakční motory, přičleněna byla část technického úseku ŠKODA DOPRAVNÍ TECHNIKA, zabývající se systémovými

projekty pohonů vozidel. Dalším rozvojem společnosti bylo rozšíření o třetí Business Unit Trolejbusy k 1. 1. 2004, která navázala na zavedenou výrobu trolejbusů bývalé ŠKODA OSTROV s.r.o. K 1. 7. 2006 došlo ke změně organizace společnosti, a to ke sloučení BU Pohony a BU Trolejbusy a vytvoření 2 divizí – divize Trakční motory a divize Pohony a Trolejbusy.

K 1.5.2007 došlo ke změně právní formy společnosti na ŠKODA ELECTRIC a.s. K 1. 10. 2011 byla rozdělena divize Pohony a Trolejbusy na dvě samostatné divize – divize Pohony a divize Trolejbusy. Společnost má nyní tedy tři divize – divizi Trakční motory, divizi Pohony a divizi Trolejbusy. (Interní materiály společnosti, 2013)

1.3 Produkty společnosti

Mezi hlavní produkty vyráběné společností Škoda Electric a.s. patří:

- Trakční motory
- Pohony
- Trolejbusy

Dodávané motory a řídicí jednotky slouží k pohonu elektrických lokomotiv, vozových souprav pro metro, trolejbusů, tramvají, ale také k pohonu speciálních vozidel a průmyslových zařízení. Společnost je schopna dodávat jak kompletní pohony vozidel, které nacházejí uplatnění u tuzemských i zahraničních zákazníků, tak i dílčí komponenty, jako jsou trakční a pomocné elektromotory, řídicí a regulační výkonová elektronika včetně patřičného programového vybavení. Zvládnuta byla i náročná technologie výroby statorů lineárních motorů a cívek elektromagnetů pro lineární krokové pohony, určených pro jadernou energetiku.

O tom, že Škoda Electric a.s. patří ke světovým výrobcům trolejbusů, trakčních elektrických pohonů a trakčních motorů, svědčí i následující obrázek, který představuje místa ve světě, kde lze produkty společnosti najít.

Obr.č. 1: Škoda Electric ve světě



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

1.4 Struktura zaměstnanců společnosti

Společnost zaměstnává v současné době 766 zaměstnanců. V následující tabulce jsou zobrazeny počty zaměstnanců v jednotlivých úsecích společnosti.

Tab.č. 1: Struktura zaměstnanců

Úsek	Počet zaměstnanců
Vedení	5
Kancelář vedení	4
Útvar strategie a přípravné funkce	4
Řízení jakosti	86
Obchodní úsek	13
Technický úsek	164
Finanční úsek	26
Personální úsek	4
Výrobní úsek	314
Úsek nákupu	59
Realizace	11
Úsek logistika	24
Investice a služby	0
Servis	28
Akvizice	0
Agenturní zaměstnanci - dělnické kategorie	24
Celkem	766

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů spol., 2013

2. Strategie společnosti

Následující kapitola bude věnována strategii společnosti. Bude zde definováno poslání, vize a strategické cíle společnosti. Součástí této kapitoly je analýza prostředí společnosti, na jejímž základě bude provedena strategická analýza.

2.1 Poslání společnosti

Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádané aktivity, které vykonávají, směřují k jeho naplnění. (Šulák a Vacík, 2005)

Společnost Škoda Electric a.s. je předním světovým výrobcem trolejbusů, trakčních pohonů a motorů pro trolejbusy, tramvaje, lokomotivy, příměstské vlakové jednotky, metro a speciální důlní vozidla.

2.2 Vize společnosti

Vize deklaruje představu o budoucím postavení organizace v konkrétním časovém horizontu: zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům porozumět „proč“ a „jak“ mají podporovat organizaci a tvoří výchozí základnu pro odvození strategických cílů. (Šulák a Vacík, 2005)

Samotná vize se sestává z několika dílčích komponent, mezi které patří například:

- zákazníci
- produkt
- veřejná image
- technické a technologické a užité vlastnosti produktu

Zákazníci

V následujících letech chce společnost nadále zvyšovat spokojenost zákazníků a plnit závazky společnosti na všech úrovních organizace. Vytvářet udržitelnou hodnotu výrobou kvalitních výrobků a správným řízením podnikatelských činností ve prospěch zákazníka i dalších partnerů.

Produkt

Vizi společnosti do dalších let je udržovat na trhu svou pozici předního světového výrobce trolejbusů, trakčních pohonů a motorů, které jsou charakteristické svou kvalitou.

Technické a technologické a užité vlastnosti produktu

Špičková kvalita, technická bezpečnost a provozní spolehlivost produktů je strategickým parametrem trhu. Vývojem nových produktů a modernizací stávajících společnost směřuje k dosažení špičkových parametrů, plně srovnatelných se špičkou v oboru dopravní techniky.

Veřejná image

Veřejná image, tedy to, jak je společnost vnímána okolím, je pro každou společnost velmi důležitá. Tato společnost chce nadále v zákaznících, ať už stálých či potenciálních, vyvolat důvěru nejen v produkty, které vyrábí, ale i v celkový přístup k zákazníkovi. Dostat se do povědomí veřejnosti, chce společnost využitím především účasti na veletrzích.

2.3 Strategické cíle

Jednotlivé cíle jsou stanoveny, schvalovány a přezkoumávány vedením společnosti nebo vedením divizí. V závislosti na rozsahu podle potřeby jsou rozpracovány na podrobnější cíle a úkoly jednotlivých pracovišť. (Příručka IMS, 2011)

Společnost si pro časový horizont období let 2014 – 2017 stanovila následující strategické cíle, kterých chce dosáhnout:

- zvýšit podíl zahraničních zakázek meziročně o 5% z celkového objemu zakázek
- získání nových zakázek u zahraničních zákazníků – souvisí s prvním cílem
- získat kvalifikaci klíčových skupin zaměstnanců na požadovaných 85%
- zvýšit investice do výzkumu nových produktů minimálně o 3% z ročních tržeb

2.4 Postup k dosažení cílů

K naplňování strategických cílů a hodnot společnosti stanovuje vrcholové vedení tzv. Politiku společnosti. Jedná se o dokument, se kterým jsou seznámeni všichni zaměstnanci společnosti. Politika společnosti odpovídá strategickým záměrům organizace.

Se zvýšením podílu zahraničních zakázek souvisí samotná spokojenost zákazníka. Na prvním místě je spokojený zákazník s důvěrou v kvalitu, technickou bezpečnost, provozní spolehlivost a ekologickou šetrnost činností, produktů a služeb společnosti. K dosažení tohoto cíle společnost pravidelně sleduje a ověřuje spokojenost zákazníků.

Každá společnost je tak kvalitní, jak kvalitní a odborně zdatné má své zaměstnance. (Politika společnosti, 2011) Znalosti, zkušenosti a dovednosti svých zaměstnanců společnost pokládá za klíčovou hodnotu k dosažení strategických cílů. Aby mohla společnost expandovat a zvýšit svůj tržní podíl v zahraničí, potřebuje kvalifikované zaměstnance. Jednou z možností, jak zvyšovat kvalifikaci a dovednosti zaměstnanců je jejich systematické vzdělávání.

Cíl zvyšování investic do vývoje nových produktů je úzce spjat s plněním předešlých cílů jako růst tržního podílu. S růstem tržního podílu společnost zvýší své tržby, ze kterých je možno financovat výzkum a vývoj. (Příručka IMS, 2011)

2.5 Analýza prostředí

Analýza prostředí hodnotí úroveň připravenosti organizace realizovat svůj strategický záměr a identifikuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky organizace. (Šulák, Vacík, 2005)

2.5.1 Externí analýza

Externí analýza se zabývá hodnocením externího prostředí, to znamená makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podnikatele a ten ho tak nemůže žádným způsobem ovlivňovat.

Oproti tomu mezoprostředí může podnikatel částečně ovlivňovat svými nástroji marketingu. Cílem externí analýzy je sestavit seznam příležitostí a hrozeb, kterých může podnik využít, resp. jim čelit. (Šulák, Vacík, 2005)

2.5.1.1 Makroprostředí

Legislativa a politické prostředí

Část výroby společnosti Škoda Electric a.s. je určena pro zahraniční trh, z čehož vyplývá, že je ovlivňována legislativou nejen České republiky, ale také legislativou a normami příslušných zemí. Společnost exportuje své výrobky jak do zemí EU, tak i mimo ni. V rámci EU je legislativa podobná, obzvláště díky trvajícím procesu sjednocování norem členských států. Z hlediska daňového je nutno zmínit zvyšující sazbu DPH, která ovlivňuje nejen ceny konečných produktů, ale také ceny vstupů od tuzemských dodavatelů.

Demografie

Produkty společnosti Škoda Electric a.s. jsou určeny pro průmyslový trh, z čehož vyplývá, že nejsou určeny pro běžné zákazníky z řad občanů. Demografické změny by neměli ovlivnit výši odbytu této společnosti. Za zmínku ovšem stojí situace ve školství, resp. vzdělávání mladých lidí v oborech jako je elektrotechnika a jiných technicky zaměřených. Vlivem klesajícího trendu v porodnosti a nezájmu žáků o tyto obory, se může tento fakt projevit na úbytku kvalifikovaných potenciálních pracovníků v tomto oboru.

Ekonomický růst a inflace

Prognóza HDP - podle nejaktuálnějších údajů České národní banky, zveřejněné v první polovině listopadu 2013 čeká Českou republiku v příštím roce kladný růst reálného HDP, což je jistě pozitivní. Ovšem je nutné si uvědomit, že na vývoj HDP působí mnoho faktorů, které nelze dopředu předvídat, a tak tyto údaje je třeba brát orientačně v případě dlouhodobého výhledu.

Tab.č. 2: Prognóza HDP 2013 - 2015

ukazatel	rok	ve výši
meziroční růst reálného HDP	2013	-0,9%
	2014	1,5%
	2015	3,0%

Zdroj: Česká národní banka [online]

Inflace

Tržby a jejich výše je ovlivněná právě inflací. Prognóza měnově politické inflace je vlivem nedávné intervence ČNB stanovena v následující tabulce. Zvýšení inflace vede k většímu znehodnocení peněz. Ovšem úkolem ČNB je držet míru inflace na 2%, pak tento výkyv není překvapením. Zvýšení inflace zvýší dovozní ceny, tudíž by se měla zvýšit poptávka po domácím zboží a službách oproti zahraničním. Vzhledem k faktu, že společnost je výrobní podnik a nenabízí spotřební zboží ani služby domácnostem, nepředpokládá se výrazný vliv této intervence na tržby společnosti.

Tab.č. 3: Prognóza měnově politické inflace

ukazatel	horizont	ve výši
měnověpolitická inflace	4. čtvrtletí 2014	1,0%
	1. čtvrtletí 2015	1,8%

Zdroj: Česká národní banka [online]

Nezaměstnanost

Trh práce je v současné době relativně stabilní. Zásadní výkyvy prozatím nehrozí. Nezaměstnanost se stále pohybuje podle svého sezónního cyklu, kdy v létě je minimální a v zimě roste. Žádná zásadní změna se v letošním roce na trhu práce neudála a mělo by to tak být i po zbytek roku. Společnost v současné době poskytuje práci více jak 700 zaměstnancům.

Měnový kurz

Nejdůležitějším faktorem z oblasti ekonomiky je pro společnost měnový kurz. Protože se společnost Škoda Electric a.s. zaměřuje na export, je pro ni důležitý vývoj měnového kurzu. Pokud česká koruna deprecie, je to pro společnost jako pro exportéra výhodné. V současné době zásahem ČNB a snahou o depreciaci koruny se kurz CZK/ EUR zvýšil a pokořil hranici 27 CZK/EUR a předpokládá se, že se na této úrovni udrží.

Technologie

Společnost se řídí nejrůznějšími normami, které je nutno dodržovat. Nejedná se pouze o české normy, ale vzhledem k exportní činnosti také o normy mezinárodní. Vzhledem ke konkurenci, je nutné, aby produkty společnosti Škoda Electric, a.s. byly kvalitní s využitím nejmodernějších technologií. Aby si společnost udržela pověst špičky v oboru, je nutné stále rozvíjet technické parametry svých produktů včetně použitých technologií.

Sociologie a kultura

Sociologie a kultura se týká především zemí mimo EU, které mají od Evropanů odlišné kulturní a obchodní zvyklosti. Jelikož Škoda Electric a.s. operuje také na asijských trzích, je třeba respektovat určitá pravidla chování při obchodních jednání, která jsou zcela odlišná od evropských.

2.5.1.2 Mezoprostředí

Konkurence v daném oboru

Společnost Škoda Electric a.s. je jedním z největších světových výrobců trolejbusů. Mezi hlavní konkurenty na trhu patří kanadský koncern Bombardier Inc., se kterým společnost Škoda již v minulosti vedla spory z důvodu tendru. Mezi další konkurenty v oboru můžeme zařadit například Irisbus z Francie, či Ikarus z Maďarska.

Noví konkurenti

Přestože se jedná o dosti specifický obor, který je náročný na technologie, rozhodně by se nemělo riziko příchodu nových konkurentů podceňovat. Škoda Electric a.s. by měla monitorovat situaci na trhu a držet si svou pozici předního výrobce.

Substituční výrobky

Pokud se zaměříme na výrobu trolejbusů, jako substitut bychom mohli uvést jiné relativně podobné dopravní prostředky jako tramvaj či autobus. Nicméně trolejbusy společnosti Škoda Electric a.s., díky neustálým inovacím a snahám o co nejekologičtější provoz nemají přímý substitut.

Zákazníci

Produkty společnosti Škoda Electric a.s. můžeme najít po celém světě. Mezi nejvýznamnější zákazníky divize Pohony a trolejbusy patří společnost Hyundai ROTEM v Koreji. Kromě toho je významným odběratelem samotná mateřská společnost Škoda TRANSPORTATION.

Pro divizi Trolejbusy patří mezi hlavní zákazníky dopravní podniky nejen českých měst, ale také ostatních zemí Evropy. Tato divize dodává trolejbusy dopravním podnikům nejen v ČR ale také například v:

- Slovensku (Bratislava, Banská Bystrica, Prešov)
- Lotyšsku (Riga)
- Rumunsku (Temešvár)
- Bulharsku (Sofie)

Pro divizi Trakční motory je hlavním zákazníkem firma ALSTOM – mezinárodní koncern sídlící ve Francii. Dále Bombardier Transportation z Německa či společnost CRC Changchun sídlící v Číně. Za zmínku určitě stojí americká firma CATERPILLAR, pro kterou společnost vyrábí motory pro důlní vozidla.

Dodavatelé

Kvalita materiálu či meziproduktů je klíčová pro pozdější kvalitu celého finálního produktu, který společnost nabízí svým zákazníkům. Z tohoto důvodu má společnost stanovené kontrolní činnosti nezbytné pro zajištění, že nakupovaný produkt splňuje specifické požadavky. Pravidla a postupy pro řízení dodavatelů jsou uvedeny v příslušné směrnici.

V rámci rozvoje spolupráce s vybranými dodavateli jsou pravidelně konané schůzky vedení společnosti a vybraných dodavatelů. Z výše uvedených faktů vyplývá, že společnost, jako výrobní podnik, je silně závislá právě na dodavatelích, a to především dodavatelích výrobního materiálu. U klíčových dodavatelů je pravidelně hodnocena jejich výkonnost. Činnosti související právě s hodnocení dodavatelů zajišťuje oddělení rozvoj dodavatelů.

2.5.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá hodnocením interního prostředí. Interní prostředí podnik přímo ovlivňuje svojí činností. Při interní analýze jde o zjištění silných a slabých stránek podniku. (Šulák, Vacík, 2005)

2.5.2.1 Management

Plánování

Plánování ve společnosti Škoda Electric a.s. probíhá na všech úrovních managementu. Plánování systému integrovaného managementu využívá metodiku PDCA:

P (Plan – Plánuj) – identifikace, popis a analýza, stanovení cílů, metod a postupů, plánování a popis určených rizik a kritických míst.

D (Do – Dělej) – vlastní provedení řízení, monitorování a ovládání.

C (Control – Ověřuj) – ověřování, přezkoumávání, kontrola, měření, přijímání opatření.

A (Act – Jednej) – analýza a vyhodnocení, potvrzení a stabilizace, zajištění zpětné vazby.

Tímto způsobem je zajištěno trvalé zlepšování vyplývající z Politiky společnosti a plánování IMS, procesů a produktů, monitoringu, kontroly a ověřování.

Organizace

Společnost je vnitřně organizačně členěna na jednotlivé útvary, řízené odbornými řediteli přímo podřízenými generálnímu řediteli společnosti, a úseky, řízené řediteli divizí nebo odbornými řediteli.

Organizační struktura společnosti je zobrazena v **příloze A**. Strukturu společnosti můžeme popsat jako liniově štábní strukturu, která se skládá ze tří samostatných divizí – divize Motory, divize Pohony a divize Trolejbusy.

Každá tato divize má svá oddělení – jako obchodní úsek, technický úsek, výrobní úsek, servis apod. Napříč všemi divizemi stojí úseky Finance, Personalistika, Rozvoj, Řízení jakosti a Nákup a sklady.

Generálním ředitelem společnosti Škoda Electric a.s. je Ing. Jaromír Šilhánek, který je zároveň předsedou představenstva společnosti. Nejvyšším orgánem společnosti je pak valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo, které řídí společnost a jedná jejím jménem. Dalším orgánem je dozorčí rada, která dohlíží na činnost představenstva.

Vedení společnosti zajišťuje vytvoření potřebných komunikačních cest týkajících se systému managementu a procesů. Za zajištění interní komunikace ve společnosti odpovídají generální ředitel a ředitelé jednotlivých divizí a odborní ředitelé. (Příručka IMS, 2011)

Personální politika a motivace

Všichni zaměstnanci společnosti, kteří v rámci svých činností ve společnosti ovlivňují kvalitu, spolehlivost a bezpečnost produktů, životní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jsou kompetentní na základě odpovídajícího vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Nezbytná odborná způsobilost zaměstnanců je dána směrnicemi.

Společnost pokládá motivaci zaměstnanců za významný nástroj k dosahování vysoké výkonnosti společnosti. K tomu stanovuje vhodné motivační nástroje. Součástí těchto nástrojů je vyhodnocování stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti a oblast trvalého zlepšování Kaizen.(Příručka IMS, 2011)

Vzdělávání

Společnost má stanovené postupy pro osobní rozvoj zaměstnanců, popsané v příslušné směrnici. Kritické činnosti, zvláštní procesy, ke kterým je potřebná speciální kvalifikace a způsobilost zaměstnanců, jsou identifikovány a jsou k nim definovány požadavky na kvalifikaci personálu provádějícího tyto činnosti a procesy. Snahou společnosti je zvýšit počet zaměstnanců kompetentních pro výkon činnosti interního školitele. V současné době je totiž jejich počet nedostačující. Pravidelným testováním zaměstnanců společnosti byla v minulém roce zjištěna nedostatečná úroveň kompetencí u některých skupin zaměstnanců. Došlo tak k požadavku na zvýšení těchto kompetencí prostřednictvím doplňujícího vzdělávání ve společnosti.

Vedoucí zaměstnanci také stanovují požadavky na odborný růst a zvyšování kvalifikace, a to svých podřízených zaměstnanců v rámci aktuálních požadavků na vykonávanou činnost. Konkrétní požadavky na vzdělávání vedoucí formulují ve spolupráci s personálním útvarem do konkrétních plánů výcviku. Noví zaměstnanci v rámci získávání potřebných znalostí a vědomostí procházejí tzv. adaptačním procesem, díky kterému se začleňují do chodu celé společnosti. Každému zaměstnanci personální úsek vede v informačním systému složku, ve které je zobrazena historie veškerých vzdělávacích aktivit, které absolvoval.

Proces vzdělávání ve společnosti vychází ze strategického záměru, který je uveden v podnikatelském plánu společnosti, který sestavuje vrcholový management. Tématu vzdělávání ve společnosti se podrobněji věnuje kapitola 3. (Příručka IMS, 2011)

Kontrola

Vedení společnosti kontroluje jednotlivé složky systémů managementu v průběhu roku na pravidelných poradách podle programu porad a Výkonné rady. Komplexní kontrola IMS se provádí v ročních intervalech tak, aby byla zajištěna kontinuita vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti IMS. Tato kontrola posuzuje příležitosti pro zlepšování, potřebu změn, včetně vyhodnocení aktuálnosti politiky cílů a hodnotí možné vlivy na integritu IMS.

2.5.2.2 Marketing

Reklamu jako takovou společnost nevyužívá z důvodu, že jejími zákazníky nejsou spotřebitelé a obyvatelstvo, ale velké podniky. Hlavním cílem je péče o zákazníky a udržování dobrých vztahů. Společnost pokládá sledování a zlepšování vztahů se zákazníky za jednu z rozhodujících podmínek uplatňování svých produktů na trhu.

K tomuto účelu je zaveden postup pro monitorování a hodnocení spokojenosti zákazníků. Určení zaměstnanci předkládají pravidelně vedení společnosti výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků. K případným problémům jsou navrhována a realizována opatření. (Interní materiály společnosti, Příručka IMS, 2011)

Absence marketingu vzhledem k tradici společnosti může být přehlédnuta. Nicméně i tak by se společnost měla zamyslet nad dalšími možnostmi, jak se dostat do povědomí dalších potenciálních zákazníků. Součástí marketingových aktivit může být také

samotná účast zástupců společnosti na nejrůznějších veletrzích, větší prezentace v internetovém prostředí, především na sociálních sítích.

2.5.2.3 Výroba

Ke konstruování daných produktů jsou využívány moderní technologické metody, zejména počítačové programy. Plánování výroby je prováděno v systému BAAN ERP a vychází z termínů dodávek požadovaných zákazníkem ve smlouvě. Výrobní dokumentace je zpracována v procesu Řízení návrhu a součástí této dokumentace jsou průvodky výroby. Veškeré výrobní procesy vychází ze zásad managementu kvality uvedených v ČSN EN ISO 9001.

2.5.2.4 Finance a účetnictví

V rámci společnosti funguje oddělení financí, kde se nachází i účetní. Společnost však nemá své vlastní mzdové účetní oddělení. To je zajišťováno externí firmou. Do firmy pravidelně dvakrát v týdnu dochází zástupce externí firmy, který je k dispozici zaměstnancům společnosti v případě dotazů ohledně mezd apod.

Pro potřeby finanční analýzy 2005 až 2012 je uvedena tabulka jednotlivých položek, potřebných k výpočtu jednotlivých finančních ukazatelů.

Tab.č. 4: Vybrané položky účetních výkazů 2005 – 2012 v tis. Kč

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva	1 070 052	1 270 808	1 807 299	1 886 922	1 873 751	3 288 593	2 678 793	3 266 093
OA	954 047	1 117 802	1 645 279	1 684 287	1 606 273	2 191 993	1 438 075	2 000 237
SA	107 077	149 603	157 833	200 020	265 765	1 096 006	1 240 718	1 265 856
zásoby	304 636	320 754	784 912	664 554	614 751	607 467	630 588	682 766
kr.pohledávky	309 558	360 458	552 356	847 207	585 465	881 500	771 943	1 134 680
kr.Pohl.z ob.styku	2 900	354 393	492 724	833 916	555 648	512 548	771 943	1 134 680
Pen.prostředky	296 711	385 889	253 356	109 677	347 919	619 400	29 949	134 142
Pasiva	1 070 052	1 270 808	1 807 299	1 886 922	1 873 751	3 288 593	2 678 793	3 266 093
VK	535 651	681 425	732 729	835 197	934 447	1 090 336	970 036	964 419
Základní kapitál	264 042	264 042	264 042	264 042	264 042	264 042	264 042	264 042
CK	530 863	589 374	1 074 565	1 051 721	939 303	2 198 257	1 708 757	2 301 674
Krátkod.závazky	363 578	411 248	829 959	758 976	593 955	1 298 709	1 057 701	1 923 734
záv.z obch.vztahů	156 136	227 603	480 368	426 212	266 540	275 979	829 761	1 243 311
Tržby za zboží	38 218	46 566	46 064	34 192	29 841	32 961	23 374	22 603
Tržby za výrobky	1 322 143	1 489 851	1 898 730	3 183 020	2 983 298	2 556 190	2 937 351	3 173 827
Tržby	1 360 361	1 536 417	1 944 794	3 217 212	3 013 139	2 589 151	2 960 725	3 196 430
Čistý zisk	140 996	146 128	209 067	376 094	433 471	570 454	700 092	606 995
VH před zdaněním	174 596	183 820	291 066	462 111	552 595	680 850	831 697	719 708

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2013

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty vybraných finančních ukazatelů likvidity, aktivity, rentability a rozdílových ukazatelů.

Tab.č. 5: Finanční ukazatele 2005 – 2012

Finanční ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	590 469	706 554	815 320	925 311	1 012 318	893 284	380 374	76 503
Rentabilita vl.kapitálu	26,32%	21,44%	28,53%	45,03%	46,39%	52,32%	72,17%	62,94%
Rentabilita tržeb	10,36%	9,51%	10,75%	11,69%	14,39%	22,03%	23,65%	18,99%
Rentabilita úhrnných vlož. prostředků	13,18%	11,50%	11,57%	19,93%	23,13%	17,35%	26,13%	18,58%
Relativní vázanost stálých aktiv	0,08	0,10	0,08	0,06	0,09	0,42	0,42	0,40
Obrat aktiv	1,27	1,21	1,08	1,71	1,61	0,79	1,11	0,98
Obrat zásob	4,47	4,79	2,48	4,84	4,90	4,26	4,70	4,68
Doba obratu zásob	81,74	76,20	147,31	75,40	74,47	85,64	77,74	77,96
Běžná likvidita	2,62	2,72	1,98	2,22	2,70	1,69	1,36	1,04
Pohotová likvidita	1,79	1,94	1,04	1,34	1,67	1,22	0,76	0,68
Okamžitá likvidita	0,82	0,94	0,31	0,14	0,59	0,48	0,03	0,07
Zadluženost	49,61%	46,38%	59,46%	55,74%	50,13%	66,84%	63,79%	70,47%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů, 2013

Čistý pracovní kapitál – Vypočte se jako rozdíl OA a krátkodobých závazků. Tento ukazatel bezprostředně souvisí s krátkodobým financováním – tedy financováním oběžného majetku. Relace mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky má významný vliv na platební schopnost podniku. Přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými zdroji nám říká, že firma má dobré finanční zázemí. Likvidní firma musí mít dostatek relativně volného kapitálu pro případ, že by ji potkala nepříznivá událost, která si žádá neočekávané vyšší výdaje. (Kovanic, Kovanicová, 1995)

Přestože hodnota ČPK v posledních letech klesala, její výše je i tak dostatečná pro krytí případných nečekaných výdajů.

Rentabilita vlastního kapitálu - Obecně lze říci, že vlastní kapitál je dražší než cizí. Pokud by hodnota ROE byla dlouhodobě na nízké úrovni či dokonce rovna výnosnosti CP garantovaných státem, podnik by byl odsouzen k zániku. Nic takové se tady ale neděje, rentabilita vlastního kapitálu má rostoucí trend.

Rentabilita tržeb - Tržby v obecném smyslu jsou tržním ohodnocením výkonů podniku. Samotná tržní úspěšnost je podmíněna mnoha faktory – marketing, reklama. Ovšem důležitou částí je také cenová politika. Cenová strategie firem se odráží právě v tomto ukazateli. Rentabilita tržeb společnosti má opět rostoucí trend, což je pozitivní jev.

Rentabilita úhrnných vložených prostředků - Tento ukazatel bývá považován za klíčově měřítko rentability, poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na zdroje jejich financování. Ukazatel ROA se používá ke komplexnímu posouzení výdělkové schopnosti podniku. Protože se tento ukazatel odvíjí od výše čistého zisku, dá se předpokládat i v budoucnu rostoucí trend jako doposud. (Kovanic, Kovanicová, 1995)

Relativní vázanost stálých aktiv - Je měřítkem celkové produkční efektivity. Čím je ukazatel nižší, tím lépe: znamená to, že firma expanduje, aniž by musela navyšovat své finanční zdroje. Tento ukazatel může být ovlivněn odpisovou politikou a také inflací. Přestože se v posledních letech tento ukazatel zvýšil, stále je na nižší úrovni, což je vnímáno vesměs pozitivně.

Obrat aktiv - vyjadřuje efektivnost využívání stálých aktiv. Hodnota ukazatele by měla být větší než 1, což firma s výjimkou roku 2010 vždy splnila. Nutno říct, že v roce 2010 se také ukazatel blížil k hodnotě 1.

Doba obratu zásob – Doba obratu se v posledních letech drží na relativně stabilní úrovni. Klesající tendence je pozitivně vnímána. Zkrácením doby obratu zásob dochází ke kratšímu držení zásob v podniku.

Ukazatele likvidity – Všechny tři ukazatele likvidity v posledních letech vykazují pokles. Nicméně se ukazatele běžné likvidity v posledních letech pohybují v rozmezí doporučených hodnot, stejně tak jako ukazatele pohotové likvidity.

Celková zadluženost – tento ukazatel charakterizuje firmu na finanční úrovni. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele jsou rizikem pro věřitele, jako jsou například banky. Hodnota ukazatele má klesající tendenci, což je pozitivní.

2.5.2.5 Výzkum a vývoj

Technické know-how je základem každé výrobní společnosti. Společnost plánuje a řídí návrh a vývoj produktu v souladu se směrnicemi. Plánování činností v procesu navrhování a vývoje provádí příslušný vedoucí TÚ nebo zmocněný pracovník TÚ. Plán návrhu a vývoje je dokumentován. Technický úsek stanovuje vstupy týkající se požadavků na produkt. Záznamy o vstupech jsou udržovány. Tyto vstupy jsou přezkoumávány z hlediska přiměřenosti, úplnosti, jednoznačnosti a vzájemného souladu.

Přezkoumávání jsou účastní představitelé organizačních jednotek, kterých se týkají jednotlivé etapy návrhu a vývoje. Validace se provádí formou mezioperačních zkoušek a typových zkoušek podle příslušných norem.(Interní materiály společnosti, Příručka IMS, 2011)

2.5.3 SWOT analýza

Po zhodnocení externího a interního prostředí se může přistoupit k samotné SWOT analýze. Tato analýza zpracovává výstupy z předešlých analýz externího a interního prostředí firmy.

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných stránek (S), slabých stránek (W), na základě analýzy interního prostředí a identifikace příležitostí (O) a hrozeb (T), na základě externí analýzy hodnocené společnosti.

Silné stránky jsou pro podnik konkurenční výhodou, jsou-li efektivně využity. Naopak u slabých stránek by se podnik měl snažit o zmírnění nebo eliminaci.

Identifikované hrozby upozorňují podnik na možné nebezpečí a rizika, které by se měl snažit ošetřit nebo alespoň stále sledovat jejich vývoj. Naopak příležitosti vybízí podnik k jejich využití a tím i posílení své konkurenční pozice.

Z předchozí analýzy externího a interního prostředí byli identifikovány následující slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby, které jsou přehledně znázorněny v následující tabulce.

Tab.č. 6: SWOT matice

Analýza externího prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Expanze na zahraniční trhy	Změny měnových kurzů
Oslovení nových zákaznických segmentů	Tržní bariéry při vstupu na nové trhy - cla, daně
Nové technologie	Konkurence

Analýza interního prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Kvalita produktů	Vysoká závislost na dodavatelích
Stabilní zákazníci, dobrá pověst	Prezentace firmy na internetu (marketing)
Systém vzdělávání ve společnosti	Nedostatečná úroveň kompetencí některých skupin zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Takto zkonstruovaná matice SWOT slouží následně ke konstrukci matic EFE a IFE.

2.5.3.1 Matice EFE

Matice EFE hodnotí citlivost samotného strategického záměru firmy na externí faktory.

Postup konstrukce matice EFE je následující:

- 1) Stanovení vah k jednotlivým faktorům. Suma vah je 1.
- 2) Určení vlivu na vizi podniku v rozmezí 1-4 kde:
 - 1 = nízký vliv
 - 2 = střední vliv
 - 3 = nadprůměrný vliv
 - 4 = největší
- 3) Výpočet vážených průměrů pro každý faktor. Násobení váhy s vlivem příslušného faktoru
- 4) Určení celkového váženého průměru jako sumu dílčích vážených průměrů.
- 5) Výsledná hodnota udává citlivost strategického záměru podniku na vlivy externího prostředí. Stupeň citlivosti je hodnocen následovně:
 - 1 = minimální závislost

2,5 = průměrná závislost

4 = maximální závislost

Tab.č. 7: Matice EFE

Příležitost	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Expanze na zahraniční trhy	0,20	3	0,6
Oslovení nových zákaznických segmentů	0,15	2	0,30
Nové technologie	0,12	2	0,24
Hrozba	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Změny měnových kurzů	0,25	3	0,75
Tržní bariéry při vstupu na nové trhy - cla, daně	0,18	4	0,73
Konkurence	0,10	2	0,2
SUMA	1	-	2,82

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Součet vážených faktorů v matici EFE udává **2,82**. Z této hodnoty vyplývá, že strategický záměr společnosti je průměrně citlivý na vlivy z externího prostředí společnosti.

2.5.3.2 Matice IFE

Obdobným způsobem jako matice EFE je konstruována matice IFE. Tato matice nyní hodnotí interní pozici posuzované společnosti. Konstrukce opět vychází ze zjištěných silných a slabých stránek společnosti zjištěných analýzou interního prostředí společnosti.

Postup konstrukce matice IFE je následující:

- 1) Stanovení vah k jednotlivým faktorům. Suma vah je 1.
- 2) Určení stupně vlivu na vizi podniku v rozmezí 1-4 kde:
 - 1 = největší slabá stránka
 - 2 = střední slabá stránka
 - 3 = mírná silná stránka
 - 4 = největší silná stránka

- 3) Výpočet vážených průměrů pro každý faktor. Násobení váhy se stupněm vlivu příslušného faktoru
- 4) Určení celkového váženého průměru jako sumu dílčích vážených průměrů.
- 5) Výsledná hodnota udává interní pozici podniku vzhledem k jeho ambicím.
Hodnocení pozice vypadá následovně:
Hodnota vyšší než 2,5 = silná pozice podniku
Hodnota nižší než 2,5 = slabá pozice podniku.

Tab.č. 8: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Kvalita produktů	0,18	4	0,72
Stabilní zákazníci, dobrá pověst	0,20	3	0,6
Systém vzdělávání ve společnosti	0,15	3	0,45
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Vysoká závislost na dodavatelích	0,12	1	0,12
Prezentace firmy na internetu (marketing)	0,20	2	0,40
Nedostatečná úroveň kompetencí některých skupin zaměstnanců	0,15	2	0,30
SUMA	1	-	2,59

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Součet vážených faktorů v matici IFE udává hodnotu **2,59**. Z této hodnoty vyplývá, že interní pozice společnosti je silná vzhledem k jeho ambicím a strategickému záměru.

2.6 Strategická analýza

Na základě výsledků matic EFE a IFE se provede strategická analýza, která vygeneruje nejvhodnější strategie a v konečném důsledku jednu optimální strategii, kterou by se měla společnost řídit.

V první řadě se zkonstruuje matice IE, která vychází z výsledků EFE a IFE. Tato matice vygeneruje vhodné strategie. Následně se sestaví matice TAS, která vygeneruje 1 optimální strategii vhodnou pro společnost.

2.6.1 Matice IE

Jak již bylo řečeno v úvodu, pro konstrukci této matice se použijí výsledky z matice EFE a IFE. Hodnota z EFE činila 2,82 a hodnota z matice IFE 2,59. Na osu x se vynese hodnota matice IFE a na osu y hodnota matice EFE. Matice IE je potom zobrazena v následující tabulce.

Obr. č. 2: Matice IE

		Interní hodnocení (2,59)						
		4	3	2	1			
Externí hodnocení (2,82)	Vysoké	4	Silné	3	Střední	2	Slabé	1
	I.	II.	III.					
	3	IV.	V.	VI.				
	2	VII.	VIII.	IX.				
1	Nízké							

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Dle výsledků matice IE se společnost nachází v oblasti číslo **V.** Strategie v této skupině lze charakterizovat heslem: „Udržuj a potvrzuj“. Ideální strategie pro tuto oblast jsou strategie penetrace na trh, rozvoj produktu nebo rozvoj trhu.

Nyní je potřeba vybrat jednu hlavní strategii, kterou by se společnost měla řídit.

Vedení společnosti může vybrat konečnou strategii buď na základě zkušeností, intuice nebo s pomocí analytických metod. Jednou z možných objektivních metod je výběr konečné strategie pomocí matice TAS.

Při výběru strategie se znova použije seznam externích (příležitosti, hrozby) a interních charakteristik (silné a slabé stránky). Poté se provede hodnocení (H) jednotlivých faktorů podle metod hodnocení výsledků externí a interní analýzy. Pro každou posuzovanou strategii se stanoví koeficient vlivu (KV) každého externího a interního faktoru na výběr konečné strategie podle této škály:

0 = bez vlivu, 1 = minimální vliv, 2 = malý vliv, 3 = střední vliv, 4 = vysoký vliv.

Celkový vliv (CV) jednotlivých faktorů na výběr strategie trhu se získá tím, že se vynásobí „hodnocení“ s „koeficientem vlivu“ ($H * KV$).

Pro každou strategii provedeme součet všech CV pro jednotlivé externí a interní charakteristiky. Největší součet má strategie, která má nejlepší vyhlídky na uplatnění v externím a interním prostředí. Z vytvořených analýz a matic byly vybrány tři možné strategie – penetrace trhu, rozvoj produktu a rozvoj trhu

2.6.2 Matice TAS

V následující tabulce je zkonstruována matice TAS.

Tab. č. 9: Matice TAS

Faktory externí a interní analýzy	Hodnoty		Penetrace trhu		Rozvoj produktu		Rozvoj trhu	
	H	CV	KV	CV	KV	CV	KV	CV
O	1 až 4	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4
1. Expanze na zahraniční trhy	4	4	12	2	6	4	12	
2. Oslovení nových zákaznických segmentů	3	2	4	3	6	2	4	
3. Nové technologie	2	2	4	4	8	2	4	
T	1 až 4	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4
1. Změny měnových kurzů	4	3	9	1	3	3	9	
2. Tržní bariéry vstupu na nové trhy	3	4	16	3	12	4	16	
3. Konkurence	4	3	6	3	6	3	6	
S	1 až 4	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4
1. Kvalita produktů	4	3	12	4	16	4	16	
2. Stabilita zákazníci, dobrá pověst	4	2	6	3	9	2	6	
3. Systém vzdělávání	3	3	9	4	12	3	9	
W	1 až 4	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4	H*KV	0 až 4
1. Vysoká závislost na dodavatelích	4	2	2	2	2	3	3	
2. Prezentace firmy na internetu	1	4	8	4	8	3	6	
3. Nedoostatečná úroveň kompetencí některých skupin zaměstnanců	2	4	8	3	6	4	8	
			ΣCV		ΣCV		ΣCV	
			96		94		99	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

Z výsledků matice TAS lze vyčíst, že rozdíly výsledných hodnot jednotlivých strategií nejsou velké. Přesto jako nejvhodnější strategie vychází „rozvoj trhu“. Vzhledem k současné pozici společnosti na trhu se rozvoj trhu jeví skutečně jako nejlepší strategie. Společnost má jako jeden ze strategických cílů právě získání nových zakázek.

Strategická analýza společnosti poukázala na možné příležitosti a hrozby externího prostředí a zároveň identifikovala silné a slabé stránky společnosti. Jednou ze slabých stránek společnosti je nedostatečná úroveň kompetencí některých skupin zaměstnanců. Zvýšení úrovně kompetencí je možno docílit efektivním vzděláváním.

Společnost by měla zde využít jedné ze svých silných stránek, kterou je kvalitní úroveň systému vzdělávání ve společnosti. V následujících kapitolách bude tedy pozornost věnována analýze vzdělávání ve společnosti a následně vypracování návrhu vzdělávacího projektu klíčové skupiny zaměstnanců vedoucí ke zvýšení kvalifikovaných zaměstnanců pro plnění stanovených strategických cílů.

3. Analýza vzdělávání ve společnosti

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností pracovníků. Cílem těchto činností, které jsou organizované zaměstnavatelem je zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a tím umožnit dosažení většího pracovního výkonu jednotlivců, a zároveň zvýšení produktivity celé organizace. Formování požadované kvalifikace pracovníků organizace by mělo vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. (Dvořáková, 2007)

Cílem by ovšem neměl být pouhý rozvoj ve smyslu osvojování si nových znalostí a dovedností, ale také především změna v myšlení a chování samotných pracovníků, které je rozhodující pro další rozvoj firmy a pro udržení její konkurenceschopnosti. (Tureckiová, 2004, s. 92)

Proces vzdělávání ve společnosti Škoda Electric, a.s. vychází ze strategického záměru, uvedeném v podnikatelském plánu společnosti. Rozvoj zaměstnanců je pak formulován v konkrétním plánu rozvoje společnosti. Personální úsek zabezpečuje organizační stránku celého systému vzdělávání. Navrhuje nejen vzdělávací programy, ale také plní další úkoly spojené s plánováním, realizací i vyhodnocením. (Příručka IMS, 2011)

Vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti Škoda Electric věnována trvalá pozornost a pro společnost je to stále se opakující se cyklus, který patří k hlavním aktivitám personálního úseku.

Lze tedy hovořit o tzv. **systematickém vzdělávání**, což je jeden ze základních přístupů k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání.

Většina autorů se shoduje, že systematické vzdělávání se sestává ze čtyř základních fází:

- identifikace potřeby
- plánování a rozpočtování
- realizace
- vyhodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola.

Jedná se tedy vlastně o uzavřený proces, který je založený na neustálém zlepšování. (Dvořáková, 2007)

Podle autora Koubka se v rámci systematického vzdělávání pracovníků mají klíčové postavení zejména tři fáze – identifikace potřeby, plánování vzdělávání a vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu včetně použitých metod. (Koubek, 2003)

3.1 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti

Identifikace potřeby vzdělávání je prvním krokem v systematickém vzdělávání. Bez základní znalosti cílů a dosavadních výsledků společnosti nemůže být samotné vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní. (Dvořáková, 2007)

Z tohoto důvodu je nutné, aby měl podnik proces identifikace potřeb vzdělávání provázaný na strategii, plány osobního rozvoje zaměstnanců a na proces hodnocení zaměstnanců. Aby bylo možné ve výsledku provést hodnocení efektivity vzdělávání, je nutné na začátku stanovit cíl, podle kterého se na konci bude hodnotit míra jeho splnění.

Identifikace potřeb vzdělávání vychází ze čtyř základních skupin údajů:

- údaje týkající se celé organizace – zde se jedná například o počet a strukturu zaměstnanců, podnikatelském programu apod.
- údaje, týkající se pracovních míst (specifikace a popis pracovních míst)
- údaje o jednotlivých pracovnících (vzdělávání, kvalifikace, hodnocení výkonu zaměstnance, plnění kvalifikačních požadavků apod.)

Všechny tyto údaje umožňují vytvořit přehled o disproporci mezi kvalifikací pracovníků a požadavky pracovních míst. (Koubek, 2003)

Na základě výše uvedených údajů se zjišťují případné nepoměry. Techniky zjišťování mohou být například následující:

- analýza odchylek – sledují se jak kladné tak i záporné odchylky od výkonových norem a očekávaných hodnot stanovených indikátorů,
- dotazování při hodnotícím rozhovoru – jeden z nejdůležitějších zdrojů informací pro identifikaci vzdělávacích potřeb,
- dotazování zaměstnanců – jedná se o opakující se proces, kdy jsou náhodně vybráni zástupci, aby zodpověděli shodný okruh otázek, které se týkají všeobecné výkonnosti,
- analýza dotazníků a jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků zaměstnanců týkajících se vzdělávání,
- monitorování výsledků porad a diskuzí, na kterých se řeší aktuální pracovní problémy a budoucí pracovní úkoly. (Dvořáková, 2007)

Identifikace vzdělávacích potřeb ve společnosti je periodicky se opakující sběr informací, které se týkají současného stavu znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a jejich výkonnosti v porovnání s budoucími potřebami společnosti, rozvojem a směrem, kterým se společnost hodlá ubírat. (Příručka IMS, 2011)

Získávání informací pro identifikaci potřeb vzdělávání ve společnosti je úkolem Personálního úseku. Krátkodobé cíle ve vzdělávání reflektují na aktuální potřebu školení určeného především pro zaměstnance ve výrobě a technickém úseku. Dlouhodobé cíle v oblasti vzdělávání se pak soustředí na systematické vzdělávání celých cílových skupin. Tyto cíle jsou ovlivněny nejen představou vedení společnosti a skutečnými potřebami neustálého udržování kvalifikace, ale rovněž aktuální situací na trhu práce a technologickým vývojem. (Příručka IMS, 2011)

Společnost využívá několik způsobů identifikace potřeb ve společnosti. Prvním je pravidelné **testování zaměstnanců**, které probíhá mezi všemi společnostmi skupiny Škoda.

Jednotlivé skupiny zaměstnanců (rozdělení dle příslušných úseků) jsou podrobeny písemným a praktickým testům, které mají za úkol odhalit nedostatky každého zaměstnance v příslušné kvalifikaci na dané pozici.

Každý útvar má určitý počet druhů testů. Například pracovníci Obchodního úseku jsou podrobováni testování ze znalostí Fakturace, Tvorby smluv, znalosti programu EasyArchiv, znalosti MS Word, MS Excel, jazykových znalostí apod.

Na základě vyhodnocení testování, může Personální úsek identifikovat potřeby vzdělávání pro příslušné skupiny zaměstnanců. Celopodnikového testování se zúčastňují zaměstnanci na technickohospodářských pozicích.

V systému vzdělávání mají vedoucí pracovníci svou důležitou roli v každé fázi vzdělávání. Musejí soustavně zkoumat nejen to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst, ale musejí také sledovat pracovní výkon a chování svých podřízených. Právě vedoucí jsou rozhodujícím činitelem v procesu identifikace potřeby vzdělávání. Podle úkolů ze svého pracoviště spolurozhodují o tom, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván. (Koubek, 2003)

Ve společnosti Škoda Electric tomu není jinak. I zde se vedoucí pracovníci podílí na identifikaci potřeb ve vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci na dělnických pozicích jsou hodnoceni svými příslušnými vedoucími, kteří mají přehled o kvalitě jejich práce. Metodou identifikace potřeby vzdělávání je v tomto případě **sledování odchylek od výkonových norem**. Vedoucí hodnotí práci zaměstnance na základě produktivity, zmetkovosti, plnění plánu a kvality. Je-li vedoucím pracovníkem zjištěna potřeba vzdělávání, podává se Personálnímu úseku návrh neboli žádost na proškolení.

S nově přijatými zaměstnanci je v rámci adaptačního procesu po 3 měsících od nástupu do zaměstnání veden adaptační pohovor. Během prvních třech měsíců přímý nadřízený vyplňuje tzv. adaptační plán konkrétního zaměstnance, ve kterém hodnotí plnění či neplnění stanovených fází zapracování (fáze zapracování se liší podle jednotlivých pozic a jsou zde uvedené konkrétní úkony, které by měl pracovník po zapracování ovládat). Následuje hodnocení vedoucího a vyjádření hodnoceného zaměstnance se souhlasem či nesouhlasem.

Adaptační pohovor poté probíhá mezi zaměstnancem a personalistou. V případě potřeby může být přítomen i vedoucí zaměstnanec. Personalista na základě adaptačních plánů probere se zaměstnancem jeho hodnocení s tím, že sám zaměstnanec reaguje na hodnocení a podává vlastní nápady a námítky. V tomto případě se pro identifikaci potřeb vzdělávání využívá forma **dotazování**.

Kromě vedoucího zaměstnance je dotázán i samotný hodnocený zaměstnanec zda existuje oblast, ve které cítí potřebu zlepšení. Pokud sám zaměstnanec cítí potřebu vzdělávání, personalista nabízí z katalogu kurzů, který si společnost vytvořila, vhodné školicí kurzy, které by pro něj mohly být přínosem. Schválení takové vzdělávací aktivity je rovněž vždy konzultováno také s jeho vedoucím.

Identifikace potřeb vzdělávání vychází rovněž z **pravidelných porad** vrcholového vedení, které určuje strategické cíle společnosti. Strategické cíle jsou dále rozpracovány do dílčích cílů pro nižší management, kde jsou již určené příslušné skupiny zaměstnanců, kteří se budou podílet na plnění daného cíle. O tom, zda jsou tyto skupiny zaměstnanců dostatečně kvalifikované, se rozhoduje na základě metod, které byly popsány výše.

3.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců

Na fázi identifikace navazuje fáze plánování vzdělávání. Zde společnost porovnává zjištěnou potřebu s možnostmi, které jsou k dispozici.

Vzdělávací aktivity lze obecně rozlišit na:

- povinné – vyplývají ze zákona či jsou vyžadovány podnikatelským záměrem
- související s osobním rozvojem jednotlivých zaměstnanců - jsou součástí plánů kariér
- aktivity související se zájmem zaměstnanců o rozvoj vzdělanosti

Při plánování vzdělávání dochází k určení několika zásadních bodů, které dohromady tvoří tzv. **plán vzdělávání**. V první řadě je nutné konkretizovat obsah vzdělávací programu. Dalšími důležitými složkami plánu jsou:

- vymezení účastníků (tj. kdo se bude vzdělávat)
- metody vzdělávání
- subjekt, který vzdělávání zabezpečí
- časový horizont

- místo, kde bude vzdělávání zaměstnanců probíhat
- rozpočet plánovaného vzdělávání
- metody, kterými se bude zjišťovat efektivita vzdělávacího programu

Metody či formy vzdělávání lze v zásadě rozdělit na:

a) metody vzdělávání na pracovišti

Jedná se o metody vhodnější pro vzdělávání především dělníků. Příkladem takových metod jsou:

- Instruktaž výkonu práce - nejjednodušší způsob zacvičení nového zaměstnance a zároveň nejčastější používaná metoda;
- Asistování - školený je přidělen k zaměstnanci a učí se pracovním postupům tím, že je nápomocen při plnění úkolů;
- Rotace práce - školený získává schopnosti vidět problémy v širších souvislostech a zaměstnanec se stává více flexibilní;
- Coaching, mentoring - zaměstnanec si pod dohledem coache či mentora osvojuje znalosti, které jsou potřebné pro plnění úkolů, v této metodě dochází k okamžité zpětné vazbě. (Koubek, 2003)

b) metody vzdělávání mimo pracoviště

Tyto metody jsou naopak vhodné především pro vzdělávání vedoucích zaměstnanců a specialistů. V praxi se ovšem používá obou metod pro vzdělávání všech kategorií zaměstnanců. Mezi tyto metody například patří:

- Přednáška - též seminář; zaměřuje se na předávání teoretických znalostí;
- Demonstrování - též praktické vyučování; většinou je uskutečněno na vývojových pracovištích pro názorné ukázky např. pracovních postupů;
- Workshop - řešení případových studií či problémových situací v daném čase, tato metoda rozvíjí analytické myšlení a vybízí k týmové spolupráci;
- Simulace - využívá se v případě, kdy je výcvik v reálných podmínkách nákladný;
- Assessment centre - Metoda využívána při personálních činnostech jako výběru zaměstnanců, hodnocení ale také vzdělávání. Účastníci řeší reálné simulace či případové studie. (Koubek, 2003)

- c) metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Mezi takové metody lze zařadit například:

- Pracovní porady – dochází zde ke střetu různých názorů k reálným problémům. Tato metoda je vhodná pro nové zaměstnance k adaptaci a rychlejšímu zapojení do pracovních procesů;
- Trainee programs – cílem takových metod je připravit nadějně uchazeče do vyšších funkcí k převzetí složitějších pracovních úkolů. Tato metoda je zaměřena především na čerstvé absolventy vysokých škol, kde se identifikují jejich silné a slabé stránky;
- E-learning – jedná se o on-line vzdělávání, které využívá počítačové sítě a je přístupné prakticky odkudkoliv. (Dvořáková, 2007)

V literatuře, u některých autorů, je možné se setkat s na první pohled odlišným rozdělením. Místo metody na pracovišti, mimo pracoviště a na rozhraní lze metody rozdělit například následovně:

- a) prezenční forma vzdělávání
- b) distanční forma vzdělávání
- c) kombinovaná forma vzdělávání – tj. kombinace obou předchozích (Tureckiová, 2004, s. 103)

Podstata je však shodná, stejně tak jako jednotlivé formy těchto metod.

Ve společnosti Škoda Electric získané výstupy z identifikace potřeb vzdělávání společnosti poskytují dostatek informací pro vytvoření návrhu krátkodobého i dlouhodobého plánu vzdělávacích potřeb konkrétních cílových skupin a zaměstnanců. Dlouhodobé plánování je významné především z hlediska systematického rozložení vzdělávání a rozvoje během roku, kdy je nutné získat dostatečný časový prostor na realizaci daného programu.

Plán vzdělávání se tvoří vždy s přihlédnutím ke specifickým potřebám jednotlivých útvarů podniku. Požadavek na tvorbu plánu vzdělávání vyplývá z normy ČSN EN ISO 9001:2009. (Příručka IMS, 2011)

Tento plán vychází obecně z:

- závazných předpisů,
- jasných požadavků na daný produkt,
- bezpečnostních a environmentálních požadavků,
- potřeb vyplývajících z požadavků na dovednosti a znalosti zaměstnanců,
- osobních požadavků jednotlivých zaměstnanců,
- nedostatků zjištěných při prováděných auditech,
- havarijních plánů a významných environmentálních či bezpečnostních dopadů daných činností společnosti,
- z doporučení manažerů odpovídajících za chod oddělení ve společnosti, kteří mají jasnou představu o tom, kam chtějí své podřízené dále v oblasti jejich vzdělávání a rozvoje posunout. (Interní materiály společnosti, 2013)

Sestavený plán vzdělávacích potřeb pak v sobě zahrnuje základní informace o vzdělávacích programech:

- název vzdělávacího programu,
- plánovaný termín realizace programu,
- vybranou cílovou skupinu zaměstnanců, jména zúčastněných osob,
- skutečný termín konání vzdělávacího programu,
- datum vypracování záznamu,
- datum zhodnocení účinnosti a efektivnosti vzdělávání,
- plánované místo realizace programu
- formu školení

Pro každou cílovou skupinu či konkrétního zaměstnance je připraven soubor vzdělávacích programů, odrážející skutečné potřeby v rámci pracovního zařazení. Při plánování se navazuje na stanovené cíle, které byly popsány v předchozí fázi identifikace. Plán vzdělávání musí být nejprve schválen vrcholovým vedením společnosti, které rozhoduje o přijetí daného plánu vzdělávání.

Za konkrétní plán vzdělávání ve společnosti je pak zodpovědný příslušný personalista, který má na starosti veškeré činnosti spojené s plánováním, realizováním a hodnocením vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

V případě plánování školení s externími dodavateli společnost vychází z dřívějších zkušeností s konkrétními školícími společnostmi. Společnost využívá při plánování některých vzdělávacích aktivit také interní školitele, kteří jsou nositeli know-how a mohou své znalosti předat svým kolegům.

Ve většině případů jsou jednotlivá školení naplánovaná v prostorách společnosti. Tato možnost je výhodnější jak z hlediska případných nákladů na pronájem učeben, úhrad cestovného, tak z časových důvodů. Společnost disponuje několika školícími místnostmi s základním vybavením jako přístup k internetu, flipchart, projektor apod. Výjimku tvoří specifická školení IT charakteru, kdy si společnost pronajímá učebny ve Škoda ICT, která disponuje místnostmi s počítači, na kterých jsou nainstalovány příslušné softwarové programy, které jsou ke školení potřeba.

Některá specifická externí školení jsou plánovaná např. v Praze, a to právě z důvodu jejich specifického charakteru. Počet účastníků takových školení je velice malý.

3.3 Realizace vzdělávacích aktivit

V této fázi, která navazuje na fázi plánování, dochází k organizačnímu zajištění samotné vzdělávací akce. Mezi aktivity realizace patří:

- výběr dodavatele vzdělávacího programu, případně výběr školitelů
- uzavření smluv
- zajištění zařízení, studijních prostor a dalších pomůcek
- zajištění dopravy a ubytování (je-li potřeba)
- informování všech účastníků školení a to včas
- poskytnutí instrukcí k danému kurzu vzdělávání (Dvořáková, 2007)

Realizovaná školení ve společnosti jsou po celou dobu monitorována, nejen proto, aby bylo zabezpečeno, že probíhají dle plánu a schváleného rozpočtu, ale rovněž aby bylo zajištěno sledování kvality prováděné služby a souběžné vyhodnocování efektivity školení. Školení probíhající ve společnosti jsou následující:

3.3.1 Zákonná školení

Zákonná školení vyplývají z obecně závazných právních předpisů, uskutečňují se v předepsané periodě. Nově přijatí zaměstnanci se musí zúčastnit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a dalších zákonem stanovených školení.

Mezi zákonná školení tedy patří:

- a) vstupní školení
 - školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
 - seznámení s pracovištěm a jeho riziky

Vstupní školení jsou vždy prováděna interními školiteli – tedy současnými zaměstnanci společnosti, kteří jsou kompetentní k výkonu funkce školitele. Školení bezpečnosti provádí zaměstnankyně personálního úseku, která má zároveň kompetence k provádění tohoto školení. Seznámení s pracovištěm a riziky je pak povinností přímého nadřízeného, případně jím pověřeného kompetentního zástupce.

- b) Zákonná profesní školení
 - Jeřábníků a vazačů,
 - Obsluhy motorového vozíku a ručně vedeného elektrického vozíku,
 - Školení na provozovanou železniční dopravní cestu,
 - Způsobilosti k Vyhlášce 50/78,
 - Obsluhy tlakových a plynových nádob,
 - Řidičů Referentských vozidel,
 - Obsluhy regálového zakladače,
 - Vysokozdvížné plošiny,
 - Školení defektoskopie,
 - Školení svářečů dle norem ČSN.

Zákonná profesní školení jsou specifická a účastní se jich ti zaměstnanci, kteří mají ze zákona povinnost toto školení absolvovat. Samotná povinnost vychází z příslušné pracovní pozice a popisu pracovní činnosti.

Školení řidičů referentských vozidel je provedeno formou e-learningu prostřednictvím společnosti CIVOP.

Ostatní profesní školení jsou zajištěna externími školiteli, kteří ve většině případu dochází do prostor společnosti Škoda Electric a.s., kde probíhá výuka.

Jak již bylo zmíněno v interní analýze podniku, každý zaměstnanec má v systému svou složku, kde se zachycují veškeré vzdělávací aktivity, kterých se zúčastnil. Tento systém slouží také ke kontrole, zda není potřeba zaměstnance přeškolit, což se týká zákonných školení, kde dochází k pravidelnému přeškolení. Vzor složky zaměstnance s absolvovanými vzdělávacími kurzy je uveden v **příloze B**.

3.3.2 Speciální školení

Do skupiny speciálních školení patří obecně všechna ostatní školení, která nejsou zákonná. Tato školení vychází z dalších potřeb a nároků společnosti na konkrétní zaměstnance a cílové skupiny, týká se především oblastí:

- informačních technologií
- měkkých dovedností
- právního a finančního minima
- jazykových dovedností apod.

Informační technologie

V počítačové a SW oblasti se jedná především o komplexní seznámení s hlavními firemními softwary (CATIA, Autodesk Inventor, MS Excel a další) užívanými napříč celou společností, zkvalitnění výstupů s možností dalšího rozvoje.

Měkké dovednosti

Mezi tzv. měkké dovednosti můžeme například zařadit manažerské, prezentační a komunikační dovednosti, které jsou doplněním, pro posílení určitých dovedností, potřebných při prezentaci a zastupování společnosti navenek.

Právní a finanční minimum

V oblasti právního a finančního minima společnost chce vybrané zaměstnance seznámit s aktuálními změnami právních a daňových předpisů, včetně fundovaných výkladů.

Jazykové dovednosti

Nedílnou součástí speciálních školení jsou kurzy cizích jazyků. Společnost Škoda Electric a.s. spolupracuje na významných zahraničních projektech, tudíž znalost cizího jazyka je v tomto případě nutností. Zdokonalení cizích jazyků běžně užívaných v zemích našich stávajících či potencionálních zákazníků je priorita. Zaměstnanci si mohou vybrat z katalogu jazykových kurzů, dostupném na sdíleném disku.

V nabídce jsou kurzy německého, anglického, ruského jazyka a čínštiny. Zaměstnanec si vybere úroveň kurzu dle svého uvážení. Na začátku výuky, která začíná vždy v září příslušného roku, se přihlášení zaměstnanci zúčastní rozřazovacích testů. V případě, že nedosahují požadované úrovně znalostí daného jazyka, bude jim doporučena změna úrovně kurzu. Náklady na výuku cizího jazyka si zaměstnanec hradí 50%. Zbýlých 50% hradí společnost.

Speciálním školením je nově od září roku 2011 tzv. Vstupní akademie. Jde o školení určené novým nastoupeným zaměstnancům za tím účelem, aby jim byla co nejvíce usnadněna adaptace na nové pracovní prostředí. Jedná se tedy o vstupní školení, ale na rozdíl od školení Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci není zákonem nařízené. Tyto Vstupní akademie jsou pravidelně konány v prvním týdnu nového měsíce, kdy nastupují noví zaměstnanci. Jedná se o dvoudenní školení formou moderované diskuze a workshopu, při kterém určení přednášející představují práci jednotlivých úseků společnosti. Noví zaměstnanci jsou takto seznámeni s chodem celé společnosti a jsou účastni exkurze do výroby a dalších prostor společnosti. (Interní materiály společnosti, 2013)

3.3.3 Interní profesní školení

Cílem profesních školení je udržení a zvyšování profesní způsobilosti. Tato školení probíhají prostřednictvím interních školitelů – tj. zaměstnanců společnosti. Školitelem je v takovém případě zkušený specialista. Motivací pro školitele je nejen finanční odměna za každou vyškolenou hodinu, ale také určité prestižní postavení, které jako interní školitel získá. Interní školitel je pro společnost zdrojem know-how, které je schopný předávat dál svým kolegům právě v rámci těchto školení.

Přihlašování k účasti na školení může být buď povinné (zaměstnanec přihlašuje vedoucí) nebo dobrovolné (zaměstnanec se přihlašuje sám z vlastního zájmu). Na sdíleném disku společnosti jsou uvedeny všechny kurzy profesních školení, ze kterých si zaměstnanec může vybrat. Periodicita těchto školení je 1-2x ročně, záleží na konkrétním typu kurzu.

V následující tabulce jsou uvedena interní profesní školení společnosti včetně cílové skupiny zaměstnanců dle jednotlivých úseků.

Tab.č. 10: Interní profesní školení

Oblast školení	Cílová skupina
Požadavky zákazníka při zahájení projektu	zaměstnanci zapojeni do projektu
Ekonomické minimum	MNG, vedoucí, OU, NAS, EU
Obchodní právo, Všeobecné obchodní podmínky	OU, NAS
Teorie TRM	ŘJ, OU, TU, NAS, VU, ŘP
Teorie návrhu TRM	ŘJ, OU, TU, NAS, VU, ŘP
Vedení projektových týmů	ŘP, členové proj.týmů
SW aplikace	uživatelé SW aplikací
Reklamační a poprodejní služby	ŘJ, OU, TU, NAS, VU, ŘP
Komunikační dovednosti	ŘJ, OU, TU, NAS, VU, ŘP

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2013

3.3.4 Rozvojová školení

Cílem rozvojových školení je samotný individuální rozvoj zaměstnanců. Do rozvojových školení můžeme přiřadit 2 vzdělávací projekty. Především tyto dva specifické vzdělávací projekty ukazují, že společnost podporuje rozvoj znalostí pracovníků, kteří jsou klíčoví, a tím přispívá k růstu znalostního potenciálu společnosti.

a) Projekt „Talent“

Cílem tohoto projektu je vytvoření potenciálních kandidátů na pozice o úroveň vyšší, než je jejich stávající pozice. (např.: operativní nákupčí → strategický nákupčí, back office → obchodník)

Přihlašování na školení může být buď povinné (zaměstnanec přihlašuje jeho vedoucí) nebo dobrovolné. Na základě přihlášených zaměstnanců bude proveden výběr, kde maximální počet účastníků je 12. Kandidáti absolvují 1-2 letý výcvikový modul, během něhož se dále odborně vzdělávají.

Pro každého zaměstnance se stanovuje **individuální rozvojový plán**. Vzdělávání probíhá formou interního školení na pracovní činnosti, spojené s výkonem předpokládané pozice, na kterou je zaměstnanec potenciálně školen. Využitím interního školitele je školenému zaměstnanci efektivně předávané know-how od specialisty. (Interní materiály společnosti, 2013)

Na projektu „Talent“ lze upozorovat určité prvky práce se znalostmi. Řízením a rozvojem takových znalostí se zabývá právě management znalostí, který může být charakterizován jako „...úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“ (Mládková, s. 19, 2004).

Je ale třeba si uvědomit, co to znalosti jsou. Stručně by se dalo říct, že: „*Znalost je informace plus něco navíc.*“ (Mládková, s. 25, 2004). „Něco navíc“ lze označit jako předchozí znalosti, zkušenosti, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých člověk žije, to v co, věří. (Mládková, s.27, 2004).

Informace je totiž jedna věc, ale to, jak s ní člověk naloží, jak ji uchopí a použije, to je to, čemu by se mohlo říkat znalost. A na základě tohoto lze již definovat znalostního pracovníka, který je pro společnost právě tak důležitý.

Společnost se tak snaží hledat v řadách zaměstnanců znalostního pracovníka. „Znalostní pracovník je člověk, který má specifickou znalost...Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité...“ (Mládková, s.15, 2004)

Škoda Electric, a.s. se snaží udržet si tyto zaměstnance ve společnosti a to právě z titulu jejich důležitosti a nepostradatelnosti.

b) Projekt „2M“

Cílem tohoto projektu je zabezpečit potenciální dvojky za vedoucí pracovníky. Přihlašování na toto školení je pouze povinné (o tom, zda se zaměstnanec účastní tohoto projektu je v kompetenci vedoucího).

Tento tréninkový vzdělávací program pro zástupce vedoucích zaměstnanců zahrnuje proces plánování nástupnictví. Do tohoto programu může být zapojeno maximálně 45 zaměstnanců. Zaměstnanci absolvují 1-letý výcvikový modul, skládající se ze školení z manažerských dovedností, psychodiagnostické testy, práci se skupinou, motivace, leadership atd. Tento vzdělávací projekt má formu jak interního profesního školení na budoucí pozici, tak externích kurzů a seminářů.

V rámci rozvoje vzdělanosti zaměstnanců vstoupila Škoda Electric v období 15. 3. 2010 až 14. 3. 2012. do součinnosti s Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost a realizovala pro své zaměstnance již 2 vzdělávací projekty podporované ESF. Cílové skupiny zapojených zaměstnanců do těchto projektů úspěšně dokončily školící část projektů.

V souvislosti s těmito 2 projekty společnost umožnila rozšířit vzdělávání na širší spektrum zaměstnanců a přiblížila jim vzdělání napříč jednotlivými oblastmi rozvoje- znalostní školení, jazykové dovednosti, právo a obchodní dovednosti, komunikační dovednosti a manažerské dovednosti, školení mistrů atd. Cílem těchto projektů bylo zvýšit kvalifikaci jednotlivých skupin zaměstnanců.

V příloze C je graficky znázorněno spektrum školících aktivit v rámci projektu spolufinancovaného ESF. Jde skutečně o široké spektrum 60 kurzů z nejrůznějších oblastí.

V současné době jsou ve společnosti realizována především pravidelná zákonná školení a školení vstupní akademie. Dále probíhá výuka cizích jazyků a školení vycházející z požadavků na dané produkty. Výše zmíněné realizované projekty měly za cíl zvýšit kvalifikaci jednotlivých skupin zaměstnanců v obecné míře. Konkrétní vzdělávací program na přímou podporu plnění zadaných strategických cílů nebyl zatím stanoven.

3.4 Hodnocení vzdělávání ve společnosti

Efektivnost programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se projevuje ve výsledcích vzdělávacích aktivit, nikoliv samotnými aktivitami, které byly realizovány. (Dvořáková, 2007)

Obecně lze říci, že efektivita procesu vzdělávání je poměr vynaložených nákladů a přínosů. (Petříková, 2002)

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání je stanovení kritérií hodnocení. Kvalitativní charakteristiky, mezi které právě vzdělání patří, je obtížné kvantifikovat a tak jejich úroveň lze zjistit jen nepřímo. (Koubek, 2003)

Zpětná vazba by měla probíhat na třech úrovních:

- a) pro vedoucího – co školení podřízenému přineslo, jaké mu budou v návaznosti na absolvované školení přiděleny další nové úkoly
- b) pro absolventa – absolvent by měl vědět, že pro něj byl kurz přínosem, měl by si uvědomit, že ho tímto školením firma oceňuje
- c) pro personalistu – personalista by měl zjistit úroveň školení, zda výsledky školení splnily očekávání a zda je možné kurzy či školení doporučit a objednat v budoucnu i pro další pracovníky. (Sequensová, 2005)

K samotnému hodnocení můžeme využít formálních metod zkoumání výsledků, mezi které patří:

- testování znalostí účastníků před a po skončení školení
- hodnocení školicí akce ze strany účastníků a zároveň hodnocení změn v pracovním výkonu účastníků
- setkání s účastníky pro získání zpětné vazby
- kvantifikace přínosu na základě ekonomických ukazatelů (např. produktivita) – Podle autora Koubka je kvantifikace na základě ukazatelů jako produktivita práce, zvýšení prodeje, zvýšení kvality výrobků, zmetkovitost apod. velice problematická a může tak docházet ke zkresleným výsledkům. (Koubek, 2003)

Otázkou také je, kdy vlastně hodnotit. Okamžité hodnocení (např. pomocí dotazníků bezprostředně po skončení školicí akce) poukazuje na efektivitu v daném momentu. V takovém případě účastníci většinou porovnávají výsledek se svým očekáváním, které měli před zahájením školení. Aby mohl být identifikován dlouhodobější přínos, je třeba hodnotit vzdělávací akci také s určitým časovým odstupem v řádu několika měsíců. Za tu dobu mohou účastníci školení objektivněji zhodnotit, do jaké míry své nabyté znalosti využili v praxi při své pracovní činnosti. (Dvořáková, 2007)

Ve společnosti Škoda Electric je cílem hodnocení dospět k závěru, zda je vzdělávání v podniku efektivní, a které konkrétní hodnoty přinesla jeho realizace. Vyhodnocení neprobíhá pouze v rovině efektivity předaných informací, ale rovněž v rovině ekonomické, kde se porovnávají celkové náklady celého programu.

Snahou společnosti je hodnocením získat co nejvíce informací o účincích celého vzdělávacího procesu a jeho nákladnosti na jednoho zaměstnance, což jí umožňuje ocenit hodnotu vzdělávacího programu pro následující období a daleko přesněji zpracovávat rozpočty na vzdělávací aktivity.

Hodnocení vzdělávacích aktivit se provádí na základě několika výstupů:

- hodnotícího dotazníku (ročního hodnocení výkonu zaměstnance),
- hodnotícího pohovoru s absolventy adaptačního programu,
- hodnotícího pohovoru s absolventy individuálního rozvojového programu,
- hodnocení školitelů, lektorů a dodavatelů služeb,
- hodnocení vedoucích zaměstnanců.

Při hodnocení školení prostřednictvím Hodnotícího dotazníku se sleduje náhled a vnímání výsledného přínosu pro účastníka ve třech fázích:

- očekávání efektivity školení (vyplňuje se před zahájením školení),
- hodnocení obsahu vzdělávací akce,
- výsledná efektivita školení (vyplňuje se 1 měsíc po ukončení akce).

V hlavní části, při hodnocení obsahu vzdělávací akce, jsou hodnoceny následující oblasti:

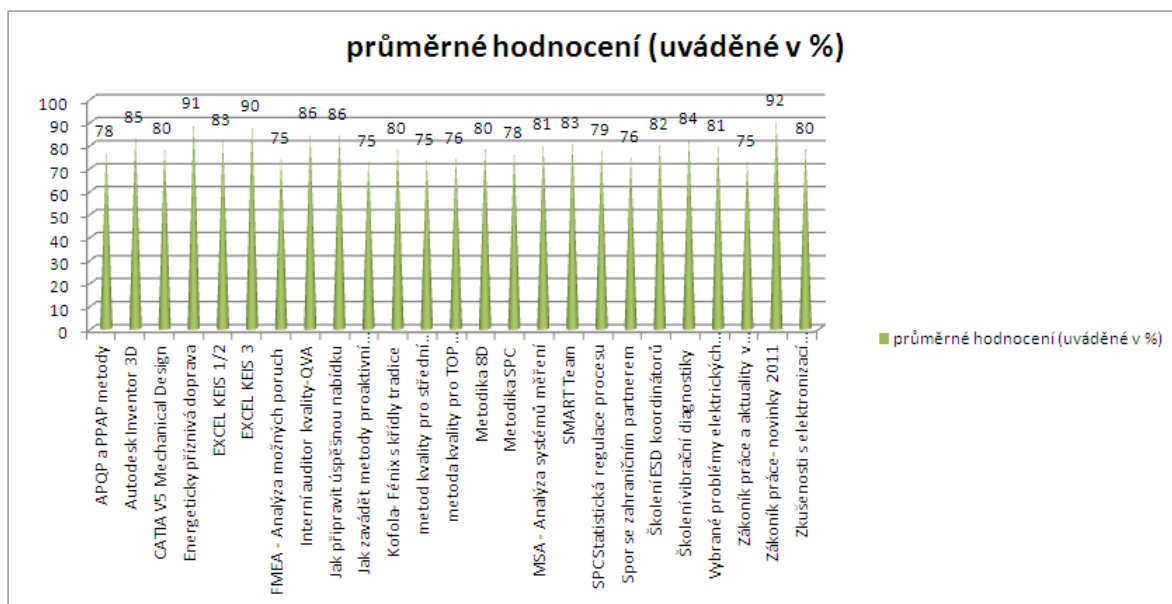
- spokojenost s tématem školení,
- spokojenost s délkou a rozsahem aktivity,
- využitelnost informací v praxi,
- prezentační schopnosti lektora,
- odborná připravenost lektora,
- spokojenost s organizací akce.

Zaměstnanec hodnotí vzdělávací akci elektronicky prostřednictvím firemního softwaru EasyArchiv. V příloze D je názorná ukázka dotazníku, který zaměstnanci vyplňují.

V roce 2011 byly vzdělávací aktivity hodnoceny primárně dle jejich výsledné efektivity. Porovnávána byla hodnocení jak interních, tak externích školení.

V následujícím grafu je zobrazeno hodnocení externích školení za rok 2011. Školení hodnocená více jak 75% jsou identifikovaná jako bez výhrad vyhovující. Pokud některé ze školení dosáhlo nižší hodnoty než 75%, bylo vyhodnoceno jako vyhovující s výhradami. S těmito výsledky se pak pracuje dále, posuzují se nedostatky a dávají se doporučení na zlepšení, popřípadě doporučení změny lektora či celé vzdělávací agentury.

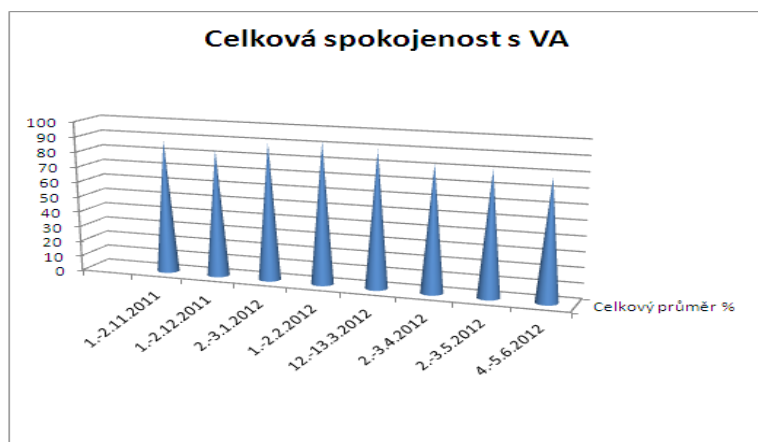
Obr.č. 3: Hodnocení externích vzdělávacích aktivit



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2012

Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, součástí vzdělávání ve společnosti je tzv. Vstupní akademie pro nové zaměstnance. O dosavadní spokojenosti účastníků svědčí průměrná hodnota 86%. Spokojenost nových zaměstnanců za období fungování projektu Vstupní akademie od 11/2011 do 6/2012 je zobrazena v následujícím grafu.

Obr.č. 4 Celková spokojenost se Vstupní akademií



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2012

Dotazníky hodnocení Vstupní akademie jsou velice podobné hodnotícím dotazníkům vzdělávacích akcí. Účastníci Vstupní akademie vyplňují před zahájením dvoudenního školení první část dotazníku, kde hodnotí procentuelně jednotlivá očekávání ze školení. Na konci druhého dne ohodnotí míru splnění jejich očekávání. V dotazníku je také prostor pro vytyčení silných a slabých stránek této vzdělávací akce, kde mohou vypsát své dojmy, připomínky apod.

Každý dotazník je poté převeden do elektronických tabulek a následně vyhodnocován personalistou. Případné připomínky jsou pro Personální úsek, který má realizaci Vstupní akademie na starosti, cennými informacemi. Za dobu existence tohoto školení došlo právě díky hodnocení účastníků ke změnám ve struktuře a průběhu Vstupní akademie.

Na základě získaných informací a zpětných vazeb, včetně projektových závěrečných či monitorovacích zpráv z každého realizovaného vzdělávacího programu se společnost snaží provést vlastní vyhodnocení. Je si vědoma, že hodnocení přínosu vzdělávání a rozvoje do praxe je velmi složitá problematika, protože je obtížné míru vzdělávání a rozvoje kvantifikovat.

Hodnocení vzdělávacích aktivit neprobíhají pouze v rámci spokojenosti školených zaměstnanců, ale společnost se snaží hodnotit školící aktivity také v rámci efektivity jako takové přestože přesně kvantifikovat efekt ze vzdělávacích aktivit není vůbec jednoduché.

Ve společnosti je efektivita hodnocena systémem klíčových indikátorů výkonnosti (KPI) stanovených pro střediska výroby jako zmetkovost, produktivita výroby, počet reklamací apod. V rámci oddělení s technickohospodářskými pracovníky je hodnocení složitější. V rámci obchodního úseku se jedná například o měření počtu nových zakázek, spokojenosti zákazníků apod. Výsledná hodnocení jsou zohledňována při tvorbě vzdělávacích programů pro další období.

3.5 Zhodnocení výcviku a vzdělávání ve společnosti

Na základě analýzy vzdělávání v předchozích kapitolách bude nyní v této kapitole daný systém zhodnocen.

Jak již bylo zmíněno v úvodu této 3. kapitoly, vzdělávání ve společnosti Škoda Electric, a.s. má charakter systematického vzdělávání. Systém vzdělávání tak, jak je nyní nastaven, je na vysoké úrovni. Jednotlivé fáze na sebe plynule navazují. Společnost disponuje funkčním propracovaným systémem vzdělávání. Z popisu některých zmíněných znalostních školení vyplývá, že právě prostřednictvím vzdělávání společnost zvyšuje kvalifikovanost a rozvíjí znalosti svých zaměstnanců, čímž podporuje rozvoj znalostního potenciálu celé společnosti. Konkrétní zjištěné silné a slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti jsou popsány v následujících podkapitolách.

3.5.1 Silné stránky ve vzdělávání

Mezi silné stránky vzdělávání ve společnosti se řadí:

- vzdělávací programy jsou plánovány s předstihem

Díky včasnému plánování s dostatečným předstihem se přesně ví, kdy bude konkrétní vzdělávací program či aktivita probíhat a zaměstnanci dopředu ví termín, kdy musí být účastni. Zejména v případě, kdy se plánuje školení pro celý či podstatnou část oddělení, je nutno, aby i během školení byl zajištěn chod daného oddělení.

- jasně daná zodpovědnost ve všech fázích systému vzdělávání,

V interních směrnících společnosti je jasně stanoveno, kdo odpovídá za jednotlivé fáze systému vzdělávání. Nemůže se tak stát, že by došlo k nejasnostem zodpovědnosti za jednotlivé fáze.

- široká nabídka vzdělávacích aktivit

Široká nabídka vzdělávacích aktivit znamená, že pro každého zaměstnance se zde najdou kurzy, které rozvíjí jeho kvalifikaci. Školení se nepořádají pouze pro vrcholový management a vedení, ale také pro nižší pozice, včetně pozic dělnických. Dochází tedy k rozvoji znalostí také pracovníků výroby. Dělníci vytváří produkt a jsou tak zodpovědní za kvalitu výrobků společnosti. Kvalita výrobků je předpokladem pro schopnost konkurovat na trhu a držet si tak svůj standard. Pověst výrobce kvalitních produktů je v tomto oboru klíčová. Zejména z hlediska získávání nových potencionálních zákazníků, což je také jeden ze strategických cílů společnosti.

- rozvoj znalostí prostřednictvím speciálních školení

Prostřednictvím realizace speciálních školení dochází k rozvíjení znalostí zaměstnanců. Právě díky neustálému rozvoji konkrétních znalostí svých zaměstnanců společnost podporuje rozvoj znalostního potenciálu, který představuje pro společnost určitý druh konkurenční výhody.

- využití interních školitelů

Tím, že společnost využívá služeb jak externích školitelů, tak interních, využívá tak výhod, které nabízí obě tyto varianty. Nejen tedy kvality externích školitelů, ale zároveň využívá svých zaměstnanců jako tutorů či školitele, což působí příznivě také jako motivace a přispívá také upevnění vztahů na pracovišti. Kromě toho jsou interní školení určitou úsporou nákladů za externí školitele. Díky tomu se mohou uspořené částky použít na realizaci dalších, například rozsáhlejších vzdělávacích projektů.

Avšak co je pro společnost nejpodstatnější, je fakt, že interní školitel je nositel určitého know - how, které předává dál svým kolegům. Je ovšem nutné zmínit, že počet interních školitelů není pro společnost dostačující (viz. kapitola 2.5.2 interní analýza)

- využití informačního systému v procesu vzdělávání

Společnost v rámci plánování a hodnocení vzdělávacích aktivit využívá informačního systému, který podporuje vzdělávací proces ve společnosti. Evidence uskutečněných vzdělávacích aktivit každého zaměstnance (viz. **příloha B**) poskytuje personálnímu oddělení přehled o dalších potřebách realizace školicích kurzů, zejména těch zákonných, které musí být realizovány pravidelně v určité zákonem dané periodě.

Díky tomuto systému je personální úsek včas upozorněn na konec platnosti proškolení, a tudíž i na potřebu objednání nového školení. Informační systém je využíván také ke zpětné vazbě od účastníků kurzů. Funguje zde elektronický formulář hodnocení vzdělávací akce, jehož první část je účastníky vyplněna před konáním kurzu, další po skončení kurzu a třetí část s určitým časovým odstupem (viz. **příloha D**). Jeho vyplnění je rychlé, jednoduché a přehledné, což usnadňuje celkovou komunikaci mezi účastníky kurzů a personálním úsekem.

3.5.2 Slabé stránky ve vzdělávání

I přes propracovanost vzdělávacího systému má vzdělávání ve společnosti slabé stránky, které je nutné uvést. Mezi slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti patří:

- nevyužití více forem vzdělávání

První slabou stránkou je nevyužití více forem vzdělávání zejména při vzdělávání technickohospodářských pracovníků. Většina školení probíhá formou přednášek, případně seminářů s názornými ukázkami. Jen v případě softwarových školení jde o praktická cvičení. Při školení zejména měkkých manažerských dovedností by bylo vhodné využít některé z efektivnějších forem školení zejména workshop, coaching apod.

- nedostatečný počet kvalifikovaných interních školitelů

Nedostatečný počet interních školitelů z řad zaměstnanců, je slabá stránka, kterou by se měla společnost určitě zabývat. Dostatečný počet kvalifikovaných školitelů posune vzdělávání zaměstnanců na vyšší úroveň. Zajištění efektivního předání potřebného know-how je v takovém velkém výrobním podniku důležité.

- nedostatečné propojení vzdělávacích akcí v rámci aktuálně stanovených strategických cílů

V současné době není realizován žádný konkrétní vzdělávací program, který by přímo podporoval stanovené strategické cíle. Nejsou zatím ani stanoveny konkrétní klíčové skupiny zaměstnanců, které by se měly přímo podílet na dosažení stanovených strategických cílů.

3.6 Návrhy na změny a stanovení cílů v oblasti vzdělávání

V systému vzdělávání společnosti Škoda Electric a.s. jednoznačně převažují silné stránky nad slabými. Návrhy na změny v oblasti vzdělávání by měly přispět k eliminaci slabých stránek a posílení silných, zjištěných předchozí analýzou vzdělávání ve společnosti. Návrhy na změny jsou popsány níže.

Většina vzdělávacích akcí je realizována formou přednášek. Bylo by tedy vhodné plánovat vzdělávací aktivity především měkkých manažerských dovedností jinými formami než přednáškami. Jako efektivní forma vzdělávání se v tomto případě jeví coaching, mentoring či workshop, který by byl vhodný zejména například pro pracovníky obchodního úseku či nákupčích při rozvoji soft skills, které jsou pro jejich práci klíčové.

Problematiku nedostatečného počtu interních školitelů lze vyřešit rozvojovými školeními těch pracovníků, u kterých existují silné předpoklady k tomu, aby se stali interními školiteli.

Pro těsnější propojenost vzdělávání a strategických cílů je potřeba stanovit konkrétní cíle ve vzdělávání, které podpoří realizaci strategických cílů. V kapitole 2.3 byly mimo jiné stanoveny strategické cíle *zvýšení podílu zahraničních zakázek a získání nových zakázek od zahraničních zákazníků*. Tyto dva cíle spolu bezprostředně souvisejí a jejich splněním se podpoří i další ze stanovených cílů, a to *zvýšení investice do výzkumu a vývoje nových produktů*. Získáním nových zakázek bude společnost generovat vyšší zisk, jehož část lze využít právě k investicím do dalšího výzkumu a vývoje. Z toho vyplývá, že získání nových zahraničních zakázek je prioritní strategický cíl, kterým je potřeba se podrobněji zabývat.

Nyní je tedy nutné zaměřit se na úroveň znalostí a kompetencí těch skupin zaměstnanců, které jsou klíčové a přímo se svou činností budou podílet na realizaci tohoto prioritního cíle. Měřením aktuální úrovně kompetencí klíčových skupin zaměstnanců a identifikací případných mezer lze vytvořit vzdělávací program, jehož realizací by došlo ke zvýšení na požadovanou úroveň kompetencí potřebnou pro splnění stanoveného cíle. Konkrétní cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců byly stanoveny následovně:

- zaměřit vzdělávání ve společnosti na klíčové skupiny zaměstnanců
- uskutečnit vzdělávací aktivity pro klíčové skupiny zaměstnanců, které budou svým obsahem vycházet ze strategických cílů a podporovat jejich naplnění
- dosáhnout požadované úrovně kompetencí pro klíčové skupiny zaměstnanců podílející se na plnění strategických cílů (tj. dosáhnout požadované připravenosti lidských zdrojů)
- zajistit dostatečný počet interních školitelů
- zajistit efektivnější formy vzdělávání, které budou použity v rámci vzdělávacích aktivit

Na první pohled je jasné, že některé z uvedených cílů na sebe logicky navazují. K dosažení požadované úrovně kompetencí klíčových skupin zaměstnanců j třeba uskutečnit příslušné vzdělávací aktivity pro tyto skupiny. Tyto aktivity ovšem nemohou být naplánovány, aniž by nejprve nebyla zjištěna připravenost lidských zdrojů – tedy úroveň kompetencí příslušných skupin zaměstnanců.

4. Připravenost lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá připraveností lidských zdrojů společnosti. Ke zjištění míry připravenosti vede následující postup:

- určení klíčových zaměstnanců,
- určení kompetenčních profilů pro dané skupiny zaměstnanců,
- hodnocení současné úrovně kompetencí, kterými zaměstnanci disponují,
- stanovení programu rozvoje lidských zdrojů.

4.1 Identifikace klíčových skupin zaměstnanců

Na základě charakteristik vytyčených strategických cílů byly po konzultaci s personalistkou identifikovány následující klíčové skupiny zaměstnanců:

- vedení společnosti
- obchodníci
- nákupčí
- projektoví manažeři
- pracovníci technického úseku

Vedení společnosti má za úkol formulovat jednotlivé strategie celé společnosti, mimo jiné provádí také důležitá strategická rozhodnutí, které mají vliv na společnost jako celek a její postavení v budoucnosti.

Obchodníci neboli pracovníci obchodního úseku jsou klíčovou skupinou z hlediska plnění strategických cílů. Jejich hlavním úkolem je uzavírání nových zakázek a smluv a také péče o stávající zákazníky. Vzhledem k tomu, že jedním z hlavních strategických cílů společnosti je expanze, jsou obchodníci v současné době považováni za jednu z předních klíčových skupin a na jejich připravenost a dovednosti bude kladen vysoký zřetel.

Nákupčí neboli pracovníci nákupu se zabývají jednáním s dodavateli. Zajišťují potřebné nákupy materiálu a surovin. Nedílnou součástí práce nákupčích je budování těsných vztahů s kvalitními dodavateli.

Projektoví manažeři jsou specifická skupina zaměstnanců, kteří mají zodpovědnost za jednotlivé velké projekty ve společnosti. V momentě, kdy se ve společnosti realizuje nový projekt (nová velká zakázka), jsou to právě oni, kteří mají na starosti jednání s obchodními partnery, ale zároveň kontrolují celý průběh realizace a plnění daného projektu. Požadavky na projektové manažery se liší dle specifikace dané zakázky či projektu.

Pracovníci technického úseku jsou další klíčovou skupinou. Společnost si zakládá na neustálém vývoji svých produktů. A právě technologové a pracovníci technického úseku zdokonalují a vyvíjí nové typy produktů, díky kterým patří společnost mezi špičky na trhu.

Vzhledem k nastavenému rozsahu diplomových prací, bude v rámci této diplomové práce věnována pozornost pouze jedné z uvedených klíčových skupin, a to **obchodníkům**. Obchodníci byli zvoleni jako jedna z klíčových skupin pro plnění stanoveného strategického cíle získání nových zahraničních zakázek. Důvodem pro zvolení této skupiny byl fakt, že činnost obchodníka je při sjednávání zakázek primární. Konkrétní činnosti, které Obchodník vykonává, jsou popsány v následující podkapitole.

4.2 Pracovní náplň klíčové skupiny

V této podkapitole budou uvedeny popisy činností pro pracovníky obchodního úseku. Na základě těchto popisů činností lze identifikovat potřebné kompetence, které se budou dále měřit. Náplň práce zaměstnanců Obchodního úseku obsahuje následující činnosti:

- zodpovědnost za komunikaci s přidělenými zákazníky a za přenos informace do/z společnosti
- provádění obchodně-technického vyjasnění poptávky
- určování lhůt pro vyřízení poptávek v jednotlivých útvarech společnosti
- sledování realizace podaných nabídek, eventuelně projednávání prodloužení jejich platnosti
- vedení záznamů v informačních systémech o všech jednáních se zákazníkem
- odpovědnost za dodržování příslušné dokumentace systému zabezpečování jakosti při všech svých praktických činnostech
- spolupráce s vedoucím OÚ na návrhu k opatření ke zlepšení systému jakosti, organizování jednání poptávkové komise
- na základě podkladů z IS a dle postupu specifikovaného v operačním systému vypracovává nabídku eventuelně návrh smlouvy a projednává ji se zákazníkem
- Sledování realizace podaných návrhů smluv
- Kontrola plnění závazků plynoucích z uzavřených smluv, upozorňuje na rizika, případně projednává dodatky k uzavřeným smlouvám.
- Příprava podkladů pro arbitrážní řízení.
- Provádění sběru a záznamů marketingových informací na trzích, popř. perspektivních trzích pro produkty společnosti
- Svou aktivitou zabezpečuje zvyšování spokojenosti zákazníka
- Připravuje a realizuje krátko- a střednědobou taktiku společnosti vůči určeným zákazníkům
- Připravuje podklady pro stanovení strategie OÚ a vyhodnocuje příslušné ukazatele v odpovídajících časových úsecích
- Připravuje a vyhodnocuje ukazatele práce OÚ, které byly specifikovány
- Přináší kontinuálně podněty pro zlepšování práce a snižování administrativy v OÚ a celé společnosti (interní dokumenty společnosti, 2013)

4.3 Stanovení kompetenčního profilu

Na základě výše uvedeného popisu činností a matic zastupitelnosti, které má personální úsek k dispozici, byl po konzultaci vytvořen kompetenční profil, který obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou obchodníka charakteristické.

„Kompetence je trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle“ (Hroník, 2007, s.61).

Tab.č. 11: Kompetenční profil zaměstnance Obchodního úseku ve společnosti

Odborné kompetence	Znalost obchodního práva	Znalost obchodního práva z oblasti reklamací, právní náležitosti smluv apod.
	IT dovednosti	Znalost kancelářského softwaru Office - především MS Word, MS Excel, MS Powerpoint
	Znalost firemního softwaru	Znalost softwaru používaného ve společnosti - IS BAAN, EasyArchiv
	Znalost Fakturace	Znalost fakturací, jejich náležitostí, vyhotovení faktur
Měkké kompetence	Schopnost zjišťování informací	Obecná znalost orientace na internetu, zjišťování potřebných informací
	Dovednost efektivního argumentování	Překonávání námitek ze strany zákazníka
	Schopnost prodat cenu	Obecný prodej nastavené ceny výrobku/slужby
	Schopnost uzavřít obchod	Obecné uzavírání při prodeji
	Dovednosti konzultativního prodeje	Prodejní postup vedoucí k vytvoření a nákupu optimálního řešení
	Schopnost efektivně vyjednávat	Schopnost přesvědčit zákazníka, odhadnout zákazníka, empatie z hlediska potřeb zákazníka, obecné vyjednávání
Jazykové kompetence	Znalost obchodní angličtiny	Znalost anglického jazyka na úrovni vedení obchodního jednání

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

4.3.1 Odborné kompetence

Znalost obchodního práva – Každý obchodník či obchodní zástupce musí disponovat znalostmi z oblasti obchodního práva. Orientace v právních náležitostech smluv, reklamací apod. je pro práci obchodníka nezbytná.

IT dovednosti – Z hlediska dovedností z oblasti informačních technologií se ve společnosti jedná o znalost základních office programů (MS Word, MS Excel, MS Powerpoint). Při své práci a zejména při prezentaci je obchodník odkázán na nejrůznější techniky a pomůcky.

Znalosti firemního softwaru – Pro obchodníky je klíčová znalost softwaru IS BAAN a EasyArchiv. Veškeré smlouvy, akce jsou zadávány do interního systému společnosti, který napomáhá a zároveň i usnadňuje celkovou kontrolu procesů apod.

Znalost Fakturace – Tvorba faktur a orientace v podstatných náležitostech faktur (domácích, zahraničních) je při činnosti obchodníka samozřejmostí. Je třeba, aby každá faktura disponovala všemi náležitostmi dle příslušného zákona. Znalost fakturace je tedy pro obchodníka nezbytná.

4.3.2 Měkké kompetence

Schopnost zjišťování informací – Zjišťování potřebných informací např. v prostředí internetu je důležité nejen pro práci obchodníka. Hledání nových obchodních příležitostí, trendů či informace o konajících se veletrzích jsou podpůrnými činnostmi práce obchodníka. Důraz je kladen především na získávání kvalitních věcných informací v co nejkratším čase.

Dovednost efektivního argumentování – V reálním světě se ne vždy každý obchodník setká s pozitivně naladěným zákazníkem, bez otázek nebo námitek. Umět efektivně argumentovat je dovednost, kterou by měl ovládat každý výborný obchodník.

Schopnost prodat cenu – Umět prodat produkt či službu za předem stanovenou cenu je dána schopnostmi nejen argumentace ale také prezentace a vyzdvižení kvalit produktu a přidané hodnoty pro zákazníka.

Schopnost uzavřít obchod – Myšleno je zde uzavírání obchodních jednání, resp. uzavření obchodu. Finální část, kterou ale práce obchodníka nekončí. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.2, prací obchodníka je i péče o stávajícího zákazníka.

Dovednost konzultativního prodeje – Jedná se o specifický postup prodeje, kdy obchodník se snaží prostřednictvím konzultací se zákazníkem dostat k prodeji takového řešení, se kterým budou spokojeny obě strany.

Schopnost efektivní vyjednávání – Tento soft skill by měl být povinnou výbavou každého obchodníka a to na nejvyšší úrovni. Umění jednat se zákazníkem je klíčové pro nejen samotné uzavírání obchodu, ale také pro otevřenou možnost další spolupráce v budoucnu.

4.3.3 Jazykové kompetence

Znalost cizího jazyka v rámci společnosti je klíčové. Zejména pro obchodníky je to znalost zcela nezbytná při jednání se zahraničními zákazníky. Společnost má mnoho zahraničních partnerů, proto je důležité tuto kompetenci u obchodníků dále rozvíjet.

Zaměstnanci mají možnost se dobrovolně účastnit pravidelných jazykových kurzů v pořádaných v prostorách společnosti. Účast některých pracovníků vyplývá z jejich náplní činnosti, jako je to například právě u obchodníků, kteří se zaměřují především na rozvoj konverzace v cizím jazyce.

4.4 Měření stupně kompetencí

V rámci testování společnosti, kterého se účastnili také pracovníci obchodního úseku, zaměstnanci vypracovávali písemné testy z nejrůznějších oblastí jejich pracovních činností. Výsledky tohoto testování byly následně zpracovány, převzaty a použity při měření kompetencí.

Zdrojem pro měření kompetencí pracovníků obchodního úseku byl kromě zmíněných výsledků testování společnosti použit také výstup z hodnocení vzdělávacího programu Sales Academy 2012, určeného právě pracovníkům obchodního úseku. Jednotliví pracovníci byli školeni a zároveň testováni externí firmou v oblastech daných kompetencí. Testování probíhalo jak písemně, tak ústně, respektive na základě pohovorů a rozhovorů. Výstup tohoto testování byl předán Personálnímu úseku a použit v této diplomové práci.

Hodnocením kompetencí prošlo 11 pracovníků obchodního úseku z celkových 13. Dva pracovníci byli pro účely diplomové práce vyřazeni. Tito dva pracovníci vykonávají specifické činnosti v obchodním úseku, a není možné testovat jejich kompetence tak, jak jsou zde nastaveny. Vycházíme tedy z počtu 11 obchodníků, kteří svou činností přímo podporují plnění stanoveného strategického cíle.

4.4.1 Měření odborných kompetencí

Odborné kompetence se sestávaly z:

- Znalost obchodního práva,
- IT dovednosti
- Znalost firemního softwaru
- Znalost fakturace

Měření těchto kompetencí probíhalo v rámci testování zaměstnanců společnosti Škoda Electric a.s., uskutečněného na jaře roku 2012. Testování probíhalo formou písemných testů, v případě IT dovedností a Znalosti firemního softwaru se test skládal také z praktické části, kterou zaměstnanci prováděli na počítačích.

V rámci testování všech pracovníků ve společnosti byla původně použita písmenková škála A – E, kdy úroveň A se rovnala 100%, tedy excelentní úrovně znalostí pro danou oblast. Každá úroveň byla charakterizována limity následovně: E (0% - 20%), D (21% – 40%), C (41% - 60%) B (61% - 80%), A (81% - 100%). Jelikož odborné kompetence byly vyjádřené pouze písmenkem A – E a měkké kompetence byly vyjádřené procentně, bylo potřeba sjednotit škálu hodnocení, aby bylo možné kompetence souhrnně hodnotit. Výsledky odborných kompetencí tedy byly z původního písmenkového vyjádření přepočteny do procentního vyjádření podle počtu bodů k maximálnímu počtu bodů, který mohl být v daném testu dosažen.

Výsledky hodnocení odborných kompetencí jednotlivých pracovníků po přepočtení na konkrétní procenta jsou uvedeny v následující tabulce. V rámci zachování anonymity, byla jména zaměstnanců nahrazena písmenky abecedy A až K.

Tab.č. 12: Hodnocení odborných kompetencí v %

Kompetence / Zaměstnanec		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Průměr
Odborné kompetence	Znalost obchodního práva	85	70	78	98	98	98	93	31	85	90	88	83
	IT dovednosti	87	53	86	96	98	95	84	76	100	86	69	85
	Znalost firemního softwaru	83	53	72	83	81	83	81	56	86	72	83	76
	Fakturace	85	55	85	85	85	73	100	9	90	82	100	77

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2013

4.4.2 Měření měkkých kompetencí

Měkké kompetence se sestávaly z:

- Schopnost zjišťování informací
- Dovednost efektivní argumentace
- Schopnost prodat cenu
- Schopnost uzavřít obchod
- Dovednost konzultativního prodeje
- Schopnost efektivně vyjednávat

Měření těchto kompetencí probíhalo v rámci tzv. Sales Academy, což bylo školení obchodníků, které proběhlo v roce 2012. Obchodníci se zúčastnili nejenom jednotlivých kurzů, ale také se podrobili hodnocení, kde externí firma otestovala jejich znalosti a dovednosti nejen formou testů ale především hodnotících pohovorů. Výstup hodnocení byl použit jako podklad k této diplomové práci.

Měření kompetencí jednotlivých pracovníků v rámci Sales Academy bylo vyhodnoceno procentní škálou 0 – 100%. Kdy hodnota 100% je maximální hodnota, které může pracovník dosáhnout. V takovém případě se jedná o excelentní úroveň znalostí v dané oblasti. Výsledky hodnocení měkkých kompetencí jednotlivých pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 13: Hodnocení měkkých kompetencí v %

Kompetence / Zaměstnanec		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Průměr
Měkké kompetence	Zjišťování informací	90	100	100	80	85	100	85	80	90	100	100	92
	Efektivní argumentace	90	60	70	70	70	80	80	60	50	70	70	70
	Prodej ceny	80	80	98	85	73	90	85	80	98	85	90	86
	Uzavírání	80	90	80	90	80	100	80	90	90	80	100	87
	Konzultativní prodej	100	60	80	90	80	90	70	90	90	80	90	84
	Efektivní vyjednávání	70	88	88	90	80	88	75	90	98	88	90	86

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2013

4.4.3 Měření jazykových kompetencí

Jazykové kompetence byly měřeny na základě písemných testů z anglického jazyka. Testy byly zaměřené nejen na znalost gramatiky, ale také především porozumění textu a slovní zásobu především z obchodního prostředí.

Měření jazykových kompetencí bylo součástí testování zaměstnanců Škoda Electric a.s., tudíž škála výsledného hodnocení je stejná jako u odborných znalostí – tedy škála A – E, kdy úroveň A se rovnala 100%, tedy excelentní úrovně znalosti cizího jazyka. Výsledky byly pro jednotnost taktéž přepočteny na konkrétní procenta poměrově k maximálnímu možnému počtu bodů z testu. Výsledky hodnocení jazykových kompetencí jednotlivých pracovníků jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. č. 14: Hodnocení jazykových kompetencí v %

Kompetence / Zaměstnanec		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Průměr
Jazykové kompetence	Obchodní angličtina	68	77	83	78	83	88	78	8	85	87	87	75

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2013

V následující tabulce jsou pro přehlednost uvedeny všechny naměřené hodnoty jednotlivých kompetencí

Tab. č. 15: Hodnocení kompetencí pracovníků obchodního úseku v %

Kompetence / Zaměstnanec		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Průměr
Odborné kompetence	Znalost obchodního práva	85	70	78	98	98	98	93	31	85	90	88	83
	IT dovednosti	87	53	86	96	98	95	84	76	100	86	69	85
	Znalost firemního softwaru	83	53	72	83	81	83	81	56	86	72	83	76
	Fakturace	85	55	85	85	85	73	100	9	90	82	100	77
Měkké kompetence	Zjišťování informací	90	100	100	80	85	100	85	80	90	100	100	92
	Efektivní argumentace	90	60	70	70	70	80	80	60	50	70	70	70
	Prodej ceny	80	80	98	85	73	90	85	80	98	85	90	86
	Uzavírání	80	90	80	90	80	100	80	90	90	80	100	87
	Konzultativní prodej	100	60	80	90	80	90	70	90	90	80	90	84
	Efektivní vyjednávání	70	88	88	90	80	88	75	90	98	88	90	86
Jazykové kompetence	Obchodní angličtina	68	77	83	78	83	88	78	8	85	87	87	75
Průměr pracovníka		83,5	71,5	83,6	85,9	83	89,5	82,8	60,9	87,5	83,6	87,9	82

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti, 2013

4.5 Vyhodnocení měření kompetencí

Z výsledků měření kompetencí obchodníků můžeme vyvodit několik závěrů. V první řadě je nutné zmínit, že průměrné hodnoty jednotlivých kompetencí přesáhly vždy hranici 70%. V literatuře se uvádí hranice dobré připravenosti lidských zdrojů na úrovni 70 - 80%. (Šulák, 2006)

Ve výše uvedené tabulce jsou červeně zvýrazněny hodnoty, které nesplňují minimální hranici pro dobrou připravenost lidských zdrojů, tedy menší než 70%. Těmto číslům by měl personální úsek věnovat největší pozornost při přípravě dalších vzdělávacích akcí. Modře zvýrazněná pole určují kompetence, které nedosahují alespoň 80% - tedy dobré připravenosti. Přestože rozmezí určuje 70 – 80%, společnost se řídí při minimální hranici vyšším číslem.

Společnost se však nechce spokojit pouze s „dobrou“ připraveností lidských zdrojů. Pro splnění svých strategických cílů požaduje co nejvyšší připravenost všech klíčových skupin zaměstnanců. Právě z tohoto důvodu byla požadovaná úroveň kompetencí stanovena na 85 %.

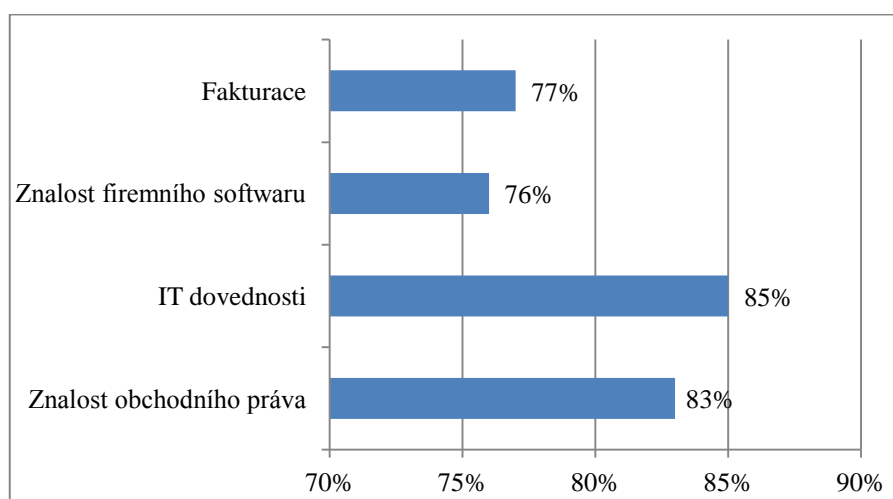
Cílem v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je dosažení úrovně jednotlivých kompetencí obchodníků na **85%**.

Současná hodnota připravenosti obchodníků je v souhrnné průměrné hodnotě 82 % (viz. Tab.č.14). Úrovně připravenosti jednotlivých zaměstnanců, kteří nedosahují požadovanou hranici 85%, jsou v tabulce zeleně zvýrazněny. Pro lepší orientaci budou v následujících podkapitolách postupně zhodnoceny jednotlivé skupiny kompetencí.

4.5.1 Vyhodnocení měření odborných kompetencí

Úroveň testovaných odborných kompetencí je znázorněna v následujícím grafu.

Obr.č. 5: Úroveň odborných kompetencí v %



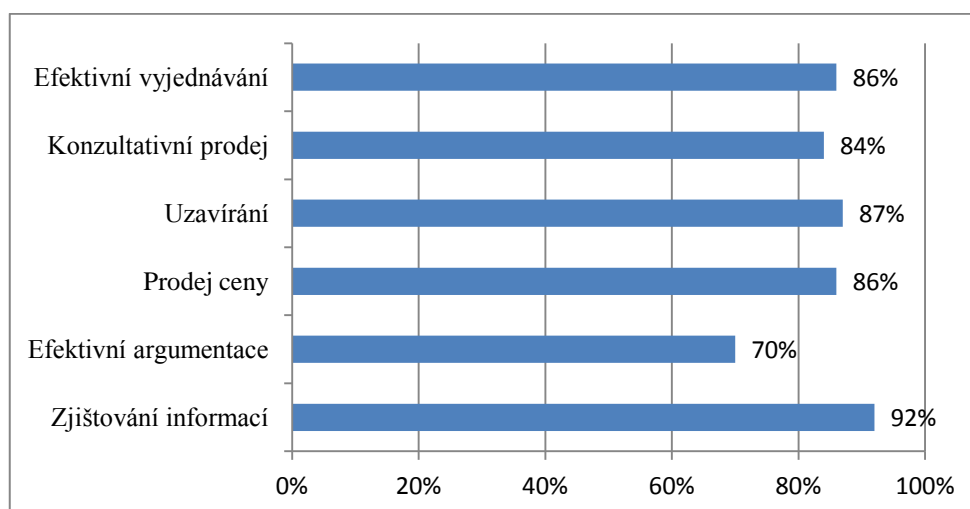
Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Všechny odborné kompetence dosahují minimální požadované úrovně pro dobrou připravenost lidských zdrojů. Nicméně rezervy zde vidíme především ve znalosti Fakturací a především Znalosti firemního softwaru. Společnost by tak měla uvažovat například o interním školení pro rozšíření znalostí práce s firemním softwarem.

4.5.2 Vyhodnocení měření měkkých kompetencí

Následující obrázek znázorňuje vyhodnocení úrovně měkkých kompetencí obchodníků.

Obr.č. 6: Úroveň měkkých kompetencí v %



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Jak je vidět z výše uvedeného grafu, měkké kompetence, až na dvě výjimky, splňují požadovanou připravenost lidských zdrojů stanovenou společností. Takto vysoká úroveň je zapříčiněna především právě uskutečněním Sales Academy, který výrazně přispěla ke zvýšení jednotlivých kompetencí obchodníků.

I přesto zde vidíme rezervy a to především v oblasti Efektivní argumentace. Umět efektivně argumentovat je pro výkon činnosti obchodníka jedna z klíčových dovedností, kterou by si každý obchodník měl rozvíjet. Bylo by tedy vhodné zaměřit se při dalším vzdělávání na oblast rozvoje této dovednosti.

4.5.3 Vyhodnocení měření jazykových kompetencí

Jazyková úroveň obchodníků převyšuje 70%, nicméně u dvou pracovníků se setkáváme s menší hodnotou. Celkový průměr z jazykových dovedností by byl býval větší, nicméně jeden z pracovníků dosáhl pouze 9%.

V takovém případě by se měla rozvoj této dovednosti zaměřit právě na tohoto zaměstnance, případně zjistit příčiny, proč v testu nevyhověl. Celkově ale můžeme konstatovat, že úroveň jazykových znalostí obchodníků je na dobré úrovni. Do budoucna by bylo vhodné dále pokračovat s pravidelnými kurzy jazyků, z důvodů osvojení komunikace v cizí řeči.

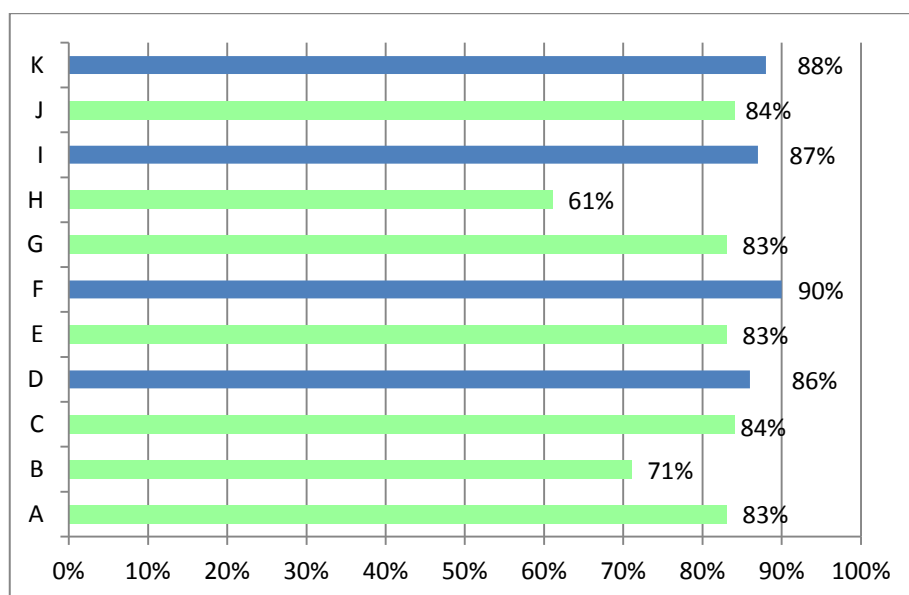
4.5.4 Závěrečné vyhodnocení

Přestože dílčí hodnocení kompetencí bylo hodnoceno vesměs pozitivně, je nutné podívat se na hodnocení z pohledu samotných zaměstnanců. Společnost si stanovila připravenost lidských zdrojů na úroveň 85%. Dle předchozího hodnocení se nachází v současné době na 82%.

V následujícím grafu můžeme vidět úroveň připravenosti jednotlivých zaměstnanců. Z celkového počtu 11 lidí splňují požadovanou připravenost 4 pracovníci. Zbylých 7 pracovníků nedosahuje požadované úrovně (zeleně označeno).

Na základě takových podkladů je třeba uvažovat o uskutečnění vzdělávacího programu, který by zvýšil připravenost zaměstnanců obchodního úseku minimálně na požadovanou úroveň 85%. Během tvorby vzdělávacího programu je nutné vycházet z podrobnějšího zkoumání oblastí, ve kterých by se pracovníci měli zlepšit.

Obr.č. 7: Úroveň připravenosti obchodníků v %



Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5. Návrh vzdělávacího projektu

Tato kapitola je věnována konkrétnímu návrhu vzdělávacího projektu pro společnost Škoda Electric a.s. Na základě předešlé analýzy úrovně kompetencí pracovníků Obchodního úseku je navržen vzdělávací projekt, jehož realizace povede ke zvýšení jejich kompetencí, a tím i k podpoře rozvoje znalostního potenciálu společnosti a plnění strategických cílů společnosti.

5.1 Identifikace vzdělávacího projektu

5.1.1 Cíl vzdělávacího projektu

Cílem vzdělávacího projektu je zvýšit připravenost pracovníků obchodního úseku na požadovanou úroveň 85% se zaměřením na problémové oblasti dovedností a znalostí, zjištěné předchozí analýzou. Do projektu se zapojí zaměstnanci obchodního úseku jako cílová skupina zaměstnanců, jejichž kompetence byly měřeny v předešlých kapitolách.

5.1.2 Předmět a obsah vzdělávacího projektu

Předmětem bude vzdělávání pracovníků společnosti, konkrétně obchodníků, kteří nedosahují požadované úrovně 85%. Z předchozích analýz bylo zjištěno, kterým oblastem, by se měl projekt zabývat. Tyto oblasti budou zároveň obsahem vzdělávacího projektu:

- a) Odborné kompetence
 - Znalost fakturace
 - Znalost podnikového softwaru
 - Znalost obchodního práva
- b) Měkké kompetence
 - Dovednost efektivní argumentace
 - Dovednost konzultativního prodeje
- c) Jazykové kompetence
 - Obchodní angličtina

5.1.3 Přínos vzdělávacího projektu

Přínose vzdělávacího projektu je především v zdokonalení obchodníků v argumentaci a jednání se zákazníkem. Dobré vztahy se zákazníky jsou pro společnost klíčové, proto je třeba umět se zákazníkem jednat, mluvit a nejen prodat, ale také poradit.

Vzhledem ke skutečnosti, že si společnost vytyčila jako jeden ze strategických cílů rozvoj zahraničních trhů a získání tak nových zahraničních zakázek, je potřeba, aby měla dostatečně kvalifikované obchodníky, kteří dokážou vyjednat se zahraničními partnery co nejvíce výhodné podmínky smluv. Rozvíjení jazykových kompetencí a znalosti obchodního práva je způsob, jakým lze tohoto cíle docílit. Zároveň zvyšování klíčových kompetencí podpoří znalostní potenciál společnosti, který firma podporuje již svými speciálními vzdělávacími aktivitami.

Předchozími analýzami se tedy identifikoval projekt vzdělávání příslušné skupiny zaměstnanců. Dalším krokem je plán samotného vzdělávacího projektu.

5.2 Plán vzdělávacího projektu

V plánu vzdělávacího projektu jsou vymezeny metody a techniky vzdělávání, stanoven školitel vzdělávacích akcí a časový horizont, ve kterém se budou dané vzdělávací akce realizovat. Dále je zde určeno místo konání jednotlivých vzdělávacích akcí projektu včetně rozpočtu nákladů na jednotlivé vzdělávací akce. Zároveň jsou zde stanoveny metody hodnocení a rizika, která mohou, v případě, že nastanou, ohrozit průběh celého vzdělávacího projektu. V následujících podkapitolách jsou tyto součásti plánu rámcově popsány.

5.2.1 Metody a techniky vzdělávání

Při plánování metod a technik, jakými se budou pracovníci prodeje vzdělávat, se vychází z povahy jednotlivých oblastí, ve kterých je nutno pracovníky vzdělat.

V oblasti odborných kompetencí se jedná o formy prezentace či přednášky, případně praktických příkladů. Pro zdokonalení znalostí podnikového softwaru se využije interního školení, kde školitelem bude zaměstnanec společnosti, který je schopen vykonávat funkci školitele.

V oblasti měkkých kompetencí se vychází z praktických nácviků argumentace a prodeje. Aby došlo k eliminaci jedné ze slabých stránek uvedené ve zhodnocení vzdělávání, bude se v této oblasti jednat o aktivní školení formou workshopů, kdy si účastníci kurzu budou moci na modelových situacích vyzkoušet své dovednosti v této oblasti.

Co se týká jazyků, zde bude nadále pravidelně probíhat jazykový kurz, zaměřený na problémové oblasti obchodních frází apod.

5.2.2 Dodavatel vzdělávání

Na trhu působí velké množství vzdělávacích institucí. V tomto případě by bylo vhodné, aby společnost využila vzdělávací instituci, se kterou již má kladné zkušenosti. V tomto případě se jedná o společnost TEMPO Training Consulting a.s. Tato společnost realizovala vzdělávací aktivity pro společnost v rámci programu: Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost a jeho souvisejícím projektem: Boj proti dopadům ekonomické krize vzděláváním zaměstnanců Škoda Electric a.s., který byl realizován v období 15. 3. 2010 – 14. 3. 2012. S výjimkou interního školení podnikového softwaru a jazykových kurzů, by mohla zabezpečovat vzdělávací kurzy tato společnost.

5.2.3 Období a místo vzdělávání

Vzdělávací akce proběhne v období od června 2014 do listopadu 2014, tedy 6 měsíců. Během této doby se uskuteční 6 vzdělávacích kurzů zaměřených na problémové oblasti dle předchozí analýzy.

Po celou dobu se vzdělávací kurzy budou konat v prostorách společnosti. Z hledisek časových i nákladových se tato možnost jeví jako neoptimálnější. Společnost nemusí počítat s cestovními náklady a pracovníci mohou být zároveň v případě nenadálých situací k dispozici na svém pracovišti.

5.2.4 Rozpočet a náklady na vzdělávání

Rozpočet pro tento vzdělávací projekt byl na základě konzultace s personalistkou stanoven na 150 000,-- Kč. Tato částka by měla pokrýt náklady na všechny plánované vzdělávací aktivity pro pracovníky obchodního oddělení. Počet pracovníků, kteří budou proškoleni, je 11.

V rozpočtu je stanovena cena kurzu pro 1 účastníka stanovená dodavatelem a následně vypočtena cena celkem. Výjimku tvoří vzdělávací akce podnikového softwaru, kde je cena kurzu stanovena paušální částkou, což je odměna internímu školiteli, která mu bude vyplacena ve složce mzdy. Učební materiály zahrnují náklady za tisk příslušných dokumentů pro jednotlivé účastníky a pomůcky potřebné k výkladu. Výdaje na učební materiály se nepatrně liší dle rozsahu a náročnosti kurzu. Výdaje na občerstvení jsou neměnné. Rozpočet nákladů na jednotlivé školící aktivity je rozepsán v následující tabulce.

Tab.č. 16: Rozpočet školících aktivit v Kč

	Fakturace	Podnikový software	Obchodní právo	Efektivní komunikace	Konzultativní prodej	Obchodní angličtina	Celkem
Cena kurzu pro 1 osobu	1500	-	2400	2750	4000	1500	-
Cena kurzu celkem	16 500	1 500	26 400	30 250	44 000	16 500	135 150
Učební materiály na osobu	100	50	100	200	200	100	-
Učební materiály celkem	1 100	550	1 100	2 200	2 200	1 100	8 250
Občerstvení pro účastníky	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	6 600
Celkový náklad na kurz	18 700	3 150	28 600	33 550	47 300	18 700	150 000

Zdroj: Vlastní zpracování, 2013

5.2.5 Rizika projektu

Vzdělávací projekt, stejně jako jakýkoliv jiný projekt s sebou nese určitá rizika. Při plánování projektu je nutné si rizika, která by mohla ohrozit realizaci či průběh projektu, vymežit.

1. Nevhodný výběr školitele

Vzhledem ke skutečnosti, že se plánuje na účasti tohoto projektu využít školitele, se kterým má společnost velice pozitivní zkušenosti z minulých let, je riziko nevhodného výběru velice nízké.

2. Neúčast členů školicího kurzu

Přestože je vzdělávací projekt plánován s dostatečným předstihem, nelze vyloučit situace, kdy se některý z účastníků nebude moci zúčastnit některé ze vzdělávacích aktivit. Důvodů může být hned několik, např. nemoc, neodkladná pracovní cesta apod. V takovém případě není ohrožen vzdělávací projekt. Personální oddělení však bude muset v takovém případě přemýšlet například o dodatečném proškolení chybějícího zaměstnance.

3. Mimořádné události

Riziko, že nastane neočekávaná mimořádná událost, existuje vždy, ovšem pravděpodobnost výskytu takového rizika je velice malá a podnik se na ní dopředu nemůže dostatečně připravit. Přesto kdyby taková událost nastala, vzdělávací projekt by byl zajisté ohrožen. Mohlo by dojít ke zrušení projektu, resp. jeho odložení na jiný termín. V takovém případě by se projekt musel plánovat znovu. Mezi mimořádné události lze zařadit například požár ve společnosti, povodně, pozastavení činnosti společnosti apod.

4. Nedostatek finančních prostředků pro realizaci projektu

Vzhledem k plánování tohoto projektu s dostatečným předstihem se jeví nepravděpodobné, že toto riziko nastane. Společnost si na tento projekt předem vymezí finanční prostředky.

5. Riziko neschválení projektu

Jako každý vzdělávací projekt ve společnosti, i tento musí být schválen vrcholovým vedením. Vzhledem k faktu, že realizace tohoto projektu zvýší kompetence zaměstnanců obchodního úseku, kteří jsou klíčoví v rámci realizací strategických cílů, se považuje za méně pravděpodobné neschválení. Může ale dojít například k připomínkám ze strany managementu ohledně rozpočtu, časového rozsahu apod. I z těchto důvodů je projekt plánován s dostatečným časovým předstihem, aby mohlo v případě potřeby dojít k úpravě jeho plánu. Odpovědná za plán, úpravu plánu, průběh a realizaci tohoto vzdělávacího projektu včetně jeho hodnocení je pracovnice personálního úseku, která má v podniku na starosti koordinaci veškerých vzdělávacích aktivit.

5.3 Realizace vzdělávacího projektu

Navrhovaný projekt ponese název: **Zvýšení připravenosti obchodního úseku**. Celkový počet vzdělávacích aktivit, tedy kurzů bude 6. Co se týká jazykové kompetence, v tomto případě bude dále probíhat příslušný jazykový kurz ve společnosti, kde dojde ke konzultaci s lektorem, při které se stanoví konkrétní oblasti, kterým se bude lektor v hodinách věnovat.

Každý kurz resp. vzdělávací akce bude mít jasně předem stanovené následující náležitosti:

- název
- datum konání
- místo konání
- doba trvání
- školitel
- forma, jakou bude kurz veden
- náplň kurzu
- hodnocení vzdělávací akce

Jednotlivé vzdělávací akce budou dopředu naplánované tak, aby proběhl vždy jeden kurz v měsíci. Tím nebudou účastníci během měsíce příliš vytíženi a mohou se plynně věnovat své práci. Všichni účastníci budou s rozvrhem vzdělávacích aktivit seznámeni s dostatečným předstihem, minimálně 3 měsíce dopředu. Nedojde tak k tomu, že se bude vzdělávací aktivita krýt například se služební cestou, dovolenou apod.

Každý účastník obdrží emailem oficiální pozvánku, kde bude uveden název, čas a místo kurzu. Díky programu MS Outlook účastník svou účast potvrdí, čímž se mu tato akce přenesou do outlookového diáře, který ho s předstihem upozorní na blížící se konání kurzu a zároveň si účastník v tuto dobu v kalendáři nesjednává jinou schůzku apod.

Koordinaci všech těchto aktivit bude mít na starosti pracovnice personálního oddělení, která zajistí příslušné lektory, zarezervuje vzdělávací místnost (opět s dostatečným předstihem, aby nedošlo k blokaci učebny), vzdělávací pomůcky (flip charty, notebooky apod.)

Po ukončení kurzu odpovědná osoba, v tomto případě opět pracovnice personálního oddělení, zajistí potřebné hodnotící materiály (testy, hodnocení apod.)

V následující části bude popsáno všech 6 vzdělávacích aktivit, které v rámci vzdělávacího projektu Zvýšení znalostní připravenosti obchodního úseku proběhnou.

5.3.1 Znalost fakturace

V tomto kurzu účastníci získají znalosti, díky kterým budou schopni vystavit správně faktury. Kurz bude zaměřen na fakturaci nejen českým, ale také zahraničním zákazníkům. Školitel se zaměří na povinné náležitosti faktur a to z hlediska zákona o účetnictví, zákona o DPH a obchodního zákoníku. V další části si budou moci účastníci kurzu vyzkoušet fakturace na základě konkrétních praktických případů. Vyzkouší si proces od přípravy podkladů k fakturaci až po opravy chybně vystavených dokladů po formální stránce. Pozornost bude také věnována problematice tzv. přefakturací.

5.3.2 Znalost podnikového software

Pro zdokonalení znalostí podnikového softwaru podnik využije interního školení, kde školitelem bude některý ze zaměstnanců společnosti. Tento zaměstnanec, bude mít znalosti podnikového softwaru na takové úrovni, díky které bude kompetentní pro školení svých kolegů.

Během této doby budou s účastníky probrány základní ale i pokročilé operace, které se v programech běžně provádějí. Důraz bude kladen na operace, které jako zaměstnanci obchodního úseku nejvíce využijí a se kterými s největší pravděpodobností přijdou v praxi do styku.

5.3.3 Znalost obchodního práva

Nejprve bude poskytnut přehled novinek, které se v oblasti obchodního práva vyskytují. Školení se zaměří na zpracování návrhu, náležitosti a proces uzavírání smluv, nejčastější chyby, kterých se obchodníci dopouštějí. Cílem tohoto školení nebude pouze zdokonalení znalosti samotného obchodního práva ale také pochopení, jak lze využít některých základních ujednání a právních principů ve prospěch práce obchodníka.

5.3.4 Dovednost efektivní argumentace

Účastníci si osvojí dovednost cíleně argumentovat. Součástí kurzu bude nácvik přesvědčivého formulování a sdělování a následného obhájení svého vlastního stanoviska. Účastníci si vyzkouší svou argumentaci v praxi, kdy budou nuceni reagovat na nečekané, někdy i nepříjemné dotazy, se kterými se mohou během své práce setkat. Součástí tohoto tréninku bude videozáznam, kdy účastníci uvidí své reakce na záznamu. Tím dostanou od lektora ale i ostatních účastníků zpětnou vazbu a zároveň vystupováním před kamerou postupně ztratí ostych a získají sebedůvěru, která je při vystupování důležitá.

5.3.5 Dovednost konzultativního prodeje

Během tohoto kurzu se účastníci dostanou do tréninkových situací v různých fázích samotného konzultativního prodejního postupu. Cílem je pomoci účastníkovi správně porozumět potřebám zákazníka, který může požadovat také doporučení či radu. Účastníci kurzu se naučí nejen správně dotazovat ale také zákazníkovi naslouchat, což vede k vytvoření důvěry mezi zákazníkem a prodejcem, která je v dnešním obchodním světě prioritou.

5.3.6 Obchodní angličtina

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 5.3, kurzy angličtiny budou nadále probíhat ve stejném časovém rozsahu jako doposud. Změna proběhne v obsahu jednotlivých kurzů. Na základě konzultace s lektorem angličtiny dojde k úpravě osnov.

Jednotlivé lekce se zaměří na slovní zásobu a fráze spojené s tématy z některých již výše uvedených kurzů.

5.3.7 Souhrn vzdělávacích aktivit

V následující tabulce budou pro přehlednost zobrazeny všechny náležitosti každého vzdělávacího kurzu.

Tab.č. 17: Náležitosti vzdělávacích kurzů

Název kurzu	Fakturace	Podnikový software	Obchodní právo
Datum	2.6.2014	4.7.2014	11.8.2014
Místo	Plzeň, TRM malá zasedací místnost	Plzeň, TRM malá zasedací místnost	Plzeň, TRM malá zasedací místnost
Doba trvání	5 hodin	7 hodin	5 hodin
Školitel	spol. TEMPO	zaměstnance společnosti	spol. TEMPO
Forma	Přednáška + praktická cvičení	Přednáška + praktická cvičení	Přednáška
Obsah	Novinky pro rok 2014, praktické příklady fakturací, proces přípravy podkladů	Základní i pokročilé operace v podnikovém SW z praxe	Novinky v oblasti obchodní práva, zpracování návrhu smluv
Hodnocení	Písemný test	Praktický test	Písemný test
Název kurzu	Efektivní argumentace	Konzultativní prodej	Obchodní angličtina
Datum	17.9.2014	22.10.2014	6/2014 - 11/2014
Místo	Plzeň, TRM malá zasedací místnost	Plzeň, TRM malá zasedací místnost	Plzeň, TRM malá zasedací místnost
Doba trvání	6 hodin	8 hodin	6x 4 hodiny
Školitel	spol. TEMPO	spol. TEMPO	externí školitel
Forma	Workshop	Workshop	Seminář
Obsah	Nácvik přesvědčivého formulování a argumentace. Použití videozáznamu při nácviku	Trénink jednotlivých fází konzultativního prodeje. Trénink dotazování	Procvičování gramatiky a slovní zásoby související s tématy jednotlivých realizovaných vzdělávacích kurzů
Hodnocení	Sebehodnocení, Zkouška argumentace s lektorem, slovní ohodnocení lektora	Hodnocení lektora - záznam silných a slabých stránek každého účastníka	Písemný test - porozumění textu, poslech, gramatika

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

5.4 Hodnocení vzdělávacího projektu

Stejně jako za koordinaci celého projektu, tak i za finální zhodnocení projektu, bude mít odpovědnost pracovnice personálního úseku. Hodnocení samotného vzdělávacího projektu proběhne ve dvou fázích.

V první fázi, která bude časově spadat do období prosince 2014, bude probíhat vyhodnocení a zpracování dílčích hodnocení jednotlivých kurzů. Většina z plánovaných kurzů využívá k hodnocení zaměstnanců písemných testů, jak před zahájením kurzu, tak po jeho skončení, kde lze sledovat určitý progres v úrovni znalosti probíraného tématu. Dále se využívá hodnocení jednotlivých účastníků samotným lektorem.

Vše bude zpracováno do přehledných tabulek a zároveň budou sestaveny složky, pro jednotlivé účastníky. Průběh každé vzdělávací akce bude také hodnocen samotnými účastníky. Ti se budou moci vyjádřit k průběhu daného kurzu a také k lektorovi. V případě nespokojenosti s průběhem vzdělávací akce budou námitky účastníků řešeny s dodavatelem vzdělávacích služeb přes personální úsek společnosti. Tato zpětná vazba od účastníků je důležitá především ve vyvarování se nekvalitních lektorů či neefektivního způsobu výuky v budoucnosti.

Druhá fáze proběhne v průběhu prvního pololetí roku 2015, tedy s jistým odstupem času. V této době budou prováděny pohovory s účastníky předešlých kurzů. Cílem bude zjistit, jaký posun pocítují samotní účastníci ve své práci, zda byly jednotlivé kurzy skutečně přínosem pro jejich práci. Personální úsek si také vyžádá hodnocení od nadřízených jednotlivých účastníků, kteří mohou jejich práci sledovat podrobněji.

Na základě takto získaných zpětných vazeb bude opět provedeno zhodnocení jednotlivých kompetencí a tedy i znalostní připravenost. Výsledky budou porovnány s cílem, který si společnost stanovila v oblasti vzdělávání. V tomto případě tedy s hranicí 85% připravenosti obchodního úseku.

Dosáhne-li společnost stanovené připravenosti, lze vzdělávací projekt pokládat za úspěšný. V opačném případě je na personálním úseku, jakým způsobem bude nastalou situaci řešit. Především bude muset najít příčiny, proč nebyl daný cíl splněn a jaké další možnosti má k dispozici pro splnění stanoveného cíle ve vzdělávání.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout vzdělávací projekt vedoucí ke zvýšení připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců, které povede k realizaci strategických cílů a k podpoře znalostního potenciálu společnosti.

Ke splnění tohoto cíle bylo potřeba nejprve zanalyzovat podnikatelské prostředí, stanovit strategické cíle společnosti a zhodnotit současné vzdělávání zaměstnanců. V kontextu strategických cílů pak bylo potřeba stanovit dílčí cíle v oblasti vzdělávání a zjistit současnou úroveň připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců, pro kterou byl následně navržen vzdělávací projekt.

V první kapitole byla společnost charakterizována svou činností, organizační strukturou a historií.

V druhé kapitole byly definované poslání, vize, strategické cíle včetně možného postupu k jejich dosažení. Následně byla provedena analýza externího a interního prostředí, jejímž výstupem byla identifikace příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek společnosti, které ovlivňují strategický záměr společnosti. Následovala strategická analýza, ze které vyplynula nejvhodnější strategie k dosažení strategických cílů, v tomto případě šlo o strategii rozvoje trhu.

Ve třetí kapitole byla zpracována analýza vzdělávání ve společnosti, jejímž výstupem byla identifikace silných a slabých stránek v oblasti vzdělávání zaměstnanců, návrhu na změny a stanovení cílů v oblasti vzdělávání v kontextu cílů strategických. Na základě této analýzy lze říct, že Škoda Electric, a.s. patří k těm společnostem, které si uvědomují význam a roli vzdělaných zaměstnanců ve firmě. Management společnosti ví, že pracovník s požadovanými dovednostmi, znalostmi a vědomím, jak tyto nabyté znalosti použít, je velký přínosem pro celý podnik. Ve společnosti funguje zavedený systém vzdělávání, ve kterém převažují silné stránky nad slabými. I tak je do budoucna třeba dbát na to, aby byly slabé stránky systému vzdělávání postupně odstraňovány.

V návaznosti na předchozí kapitolu bylo ve čtvrté určeno několik klíčových skupin zaměstnanců pro plnění zadaných strategických cílů. Byla vybrána jedna skupina a to skupina obchodníků, jejichž připravenost neboli úroveň potřebných kompetencí byla předmětem měření. Na základě výsledků měření připravenosti byla definována mezera

mezi současnou a požadovanou mírou připravenosti klíčové skupiny, která posloužila jako podklad pro vytvoření vzdělávacího projektu.

V páté kapitole byl tedy vytvořen konkrétní návrh vzdělávacího projektu, který by svou realizací zvýšil míru připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců, jakožto stanovený cíl ve vzdělání směřující k naplnění strategických cílů společnosti a podpoře znalostního potenciálu společnosti. Tímto byl zadaný hlavní cíl diplomové práce splněn. Dílčí cíle práce sloužící k naplnění hlavního cíle byly rovněž splněny.

Na závěr je potřeba dodat, že podnikové vzdělávání je živý proces, který se neustále přizpůsobuje požadavkům prostředí, ve kterém se podnik nachází. Vzdělávání nikdy nekončí. Stejnou myšlenku zastává i americký teoretik, který platí za zakladatele moderního managementu, Peter F. Drucker: „*Vědomosti je nutné neustále doplňovat, zkvalitňovat, podceňovat a zvyšovat, nebo se vytratí.*“ (Citáty slavných osobností. [online])

Seznam tabulek

Tab.č. 1: Struktura zaměstnanců.....	12
Tab.č. 2: Prognóza HDP 2013 - 2015	16
Tab.č. 3: Prognóza měnově politické inflace.....	17
Tab.č. 4: Vybrané položky účetních výkazů 2005 – 2012 v tis. Kč	23
Tab.č. 5: Finanční ukazatele 2005 – 2012	24
Tab.č. 6: SWOT matice	27
Tab.č. 7: Matice EFE	28
Tab.č. 8: Matice IFE	29
Tab.č. 9: Matice TAS.....	31
Tab.č. 10: Interní profesní školení	44
Tab.č. 11: Kompetenční profil zaměstnance Obchodního úseku ve společnosti.....	58
Tab.č. 12: Hodnocení odborných kompetencí v %.....	61
Tab.č. 13: Hodnocení měkkých kompetencí v %	62
Tab.č. 14: Hodnocení jazykových kompetencí v %	63
Tab.č. 15: Hodnocení kompetencí pracovníků obchodního úseku v %.....	63
Tab.č. 16: Rozpočet školicích aktivit v Kč.....	70
Tab.č. 17: Náležitosti vzdělávacích kurzů	75

Seznam obrázků

Obr.č. 1: Škoda Electric ve světě.....	12
Obr. č. 3: Matice IE	30
Obr.č. 4: Hodnocení externích vzdělávacích aktivit.....	49
Obr.č. 5 Celková spokojenost se Vstupní akademií	50
Obr.č. 6: Úroveň odborných kompetencí v %	64
Obr.č. 7: Úroveň měkkých kompetencí v %.....	65
Obr.č. 8: Úroveň připravenosti obchodníků v %	66

Seznam použitých zkratek

BU	Business Unit (Podnikatelská jednotka)
CP	Cenné papíry
CZK	Česká koruna
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	Česká státní norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
EU	Ekonomický úsek
EUR	Euro
IMS	Integrovaný systém managementu
IT	Informační technologie
KPI	Key performance indicators (Klíčové ukazatele výkonnosti)
MNG	Management
NAS	Nákup a Sklady
OA	Oběžná aktiva
OÚ	Obchodní úsek
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Plánuj, Udělej, Zkontroluj, Jednej)
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ŘJ	Řízení jakosti
ŘP	Řízení projektů
SW	Software
ŠELC	Škoda Electric
TRM	Trakční motory
TÚ	Technický úsek
VA	Vstupní akademie
VÚ	Výrobní úsek

Seznam použité literatury

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 2007. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KOVANIC, Pavel, KOVANICOVÁ Dana. Poklady skryté v účetnictví. Díl 2. Finanční analýza účetních výkazů. Praha: Polygon, 1995. ISBN 80-85967-07-3

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. Lidé- zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. Ostrava: Dům techniky, 2002. ISBN 80-02-01419-1

SEQUENSOVÁ, Helena. Lidské zdroje. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. ISBN

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. Strategické řízení v podnicích a projektech. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-35-9

ŠULÁK, Milan. Teze k přednáškám rozbor výkonnosti firem. Plzeň: ZČU v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-496-1

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. Praha: Aspi, 2003. ISBN 80-86395-46-4

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

Internetové zdroje

Česká národní banka. [online] Praha. Česká národní banka, 2013 aktualizace 18. 11. 2013. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP [cit. 7. 11. 2013]

Česká národní banka. [online] Praha. Česká národní banka, 2013 aktualizace 18. 11. 2013. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#inflace [cit. 7. 11. 2013]

Citáty slavných osobností. [online] Citáty slavných osobností, 2013. Dostupné z <http://citaty.net/autori/peter-drucker/> [cit. 25. 11. 2013]

Interní materiály společnosti

Výroční zprávy společnosti ŠKODA ELECTRIC, a.s. za roky 2007 – 2012

Příručka IMS, 2011

Politika společnosti, 2011

Ostatní interní materiály společnosti, 2012, 2013

Seznam příloh

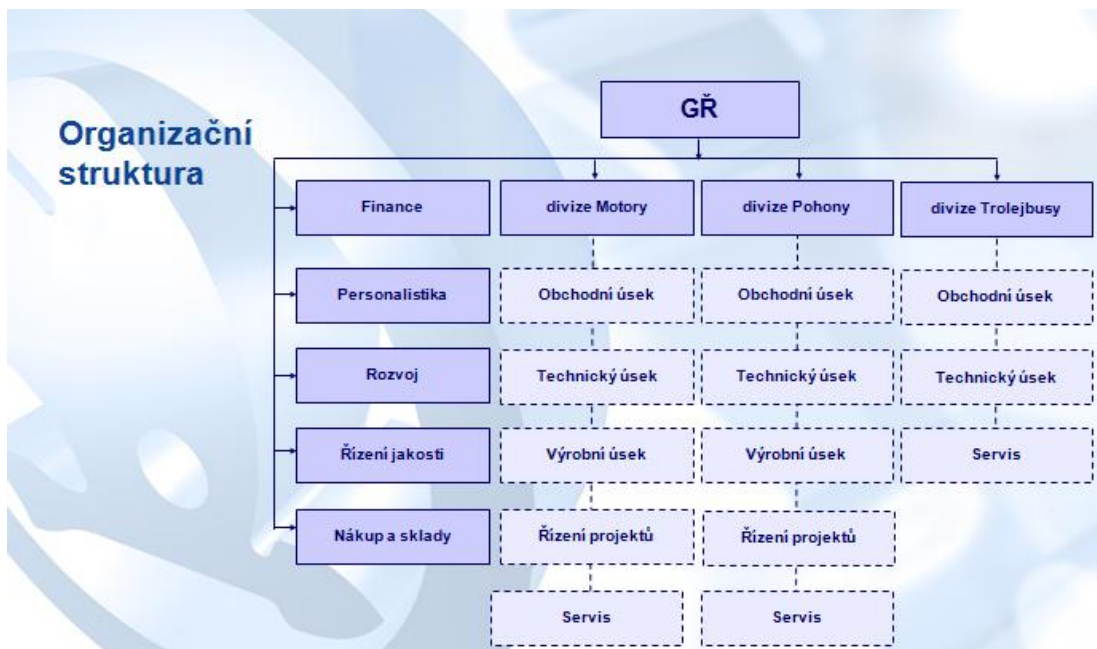
Příloha A: Organizační struktura společnosti Škoda Electric, a.s.

Příloha B: Složka zaměstnance s absolvovanými kurzy

Příloha C: Vzdělávací aktivity v rámci projektu ESF

Příloha D: Hodnotící dotazník

Příloha A: Organizační struktura společnosti Škoda Electric, a.s.



Příloha B: Složka zaměstnanec s absolvovanými kurzy

Absolvované vzdělávání:

Před nástupem v organizaci
 Po nástupu v organizaci
 Datum nástupu: 2.8.2010

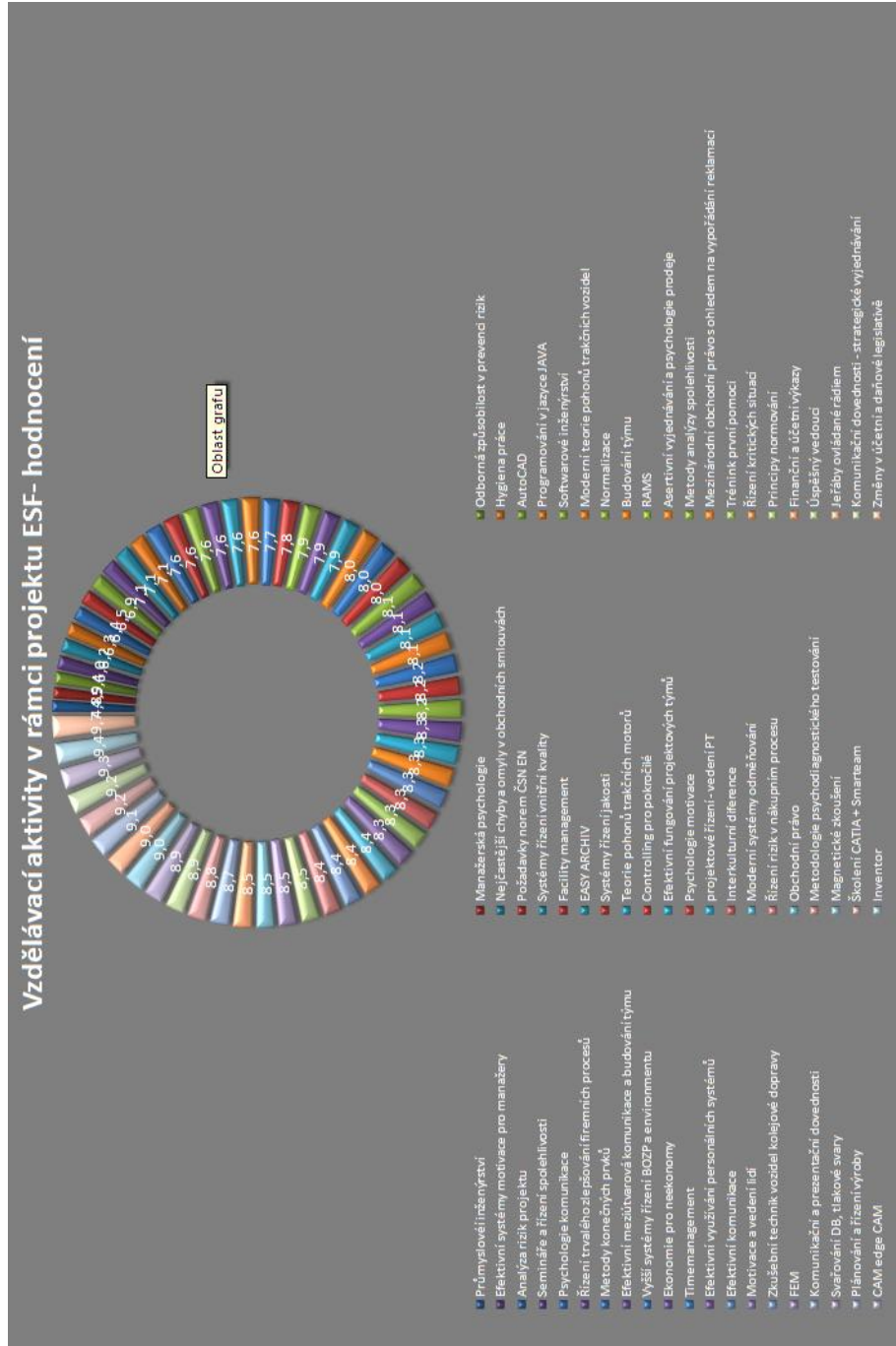
Téma	Č. kurzu	Název	Dat. zah.	Dat. ukon.	Platí do	PV	Status
2	20	Opakované	05.08.2011	05.08.2011	05.08.2012		Absolvoval kurz
14	166	Efektivní obchodní jednání	29.09.2010	30.09.2010	newyplněno		Absolvoval kurz
14	135	Strategické myšlení, plánování	05.10.2010	06.10.2010	newyplněno		Absolvoval kurz
14	220	APQP a PPAP metody	10.01.2011	10.01.2011	newyplněno		Absolvoval kurz
14	134	Budování týmu	24.01.2011	25.01.2011	newyplněno		Absolvoval kurz
14	224	Metodika 8D	09.02.2011	10.02.2011	newyplněno		Absolvoval kurz
14	227	Metodika SPC	03.03.2011	04.03.2011	newyplněno		Absolvoval kurz
14	192	Řízení kritických situací	06.06.2011	07.06.2011	newyplněno		Absolvoval kurz
14	249	Interní auditor dle IRIS + Norm	03.12.2012	04.12.2012	04.12.2013		Absolvoval kurz

Téma kurzu: Řidič referentských vozidel
 Kurz: 38 Opakované
 20

Název organizace: _____ Kde absolvoval: 2 Mimo
 Číslo akce: _____ PV: _____ Status: 8 Absolvoval kurz
 Specifikace: e-learning

Datum zahájení vzdělávání: 05.08.2011 Cena za účastníka: _____
 Datum ukončení vzdělávání: 05.08.2011 Počet dní: _____ Cestovné účastníka: _____
 Perioda: 12 Věk osoby: 37
 Platí do data: 05.08.2012 Počet hodin: _____ Stravné: _____
 Cena zaměstnanec: _____ Částka k přidání pro účastníka: _____
 Cena organizace: _____ Doklad: _____
 Hodnocení: _____
 Požadovaný termín: _____

Příloha C: Vzdělávací aktivity v rámci projektu ESF



Příloha D: Hodnotící dotazník

Hodnocení vzdělávací akce

Vlastnosti

Společnost* ID

Uživatel* Stav

Osobní číslo* Založil

Středisko* Založeno

Název vzdělávací akce*

Vzdělávací společnost*

Místo konání* Termín konání*

Lektor Typ vzdělávací akce*

Očekávání efektivity školení | Hodnocení vzdělávací akce | Efektivita školení

Cíl školení	100	80	60	40	20	0
Získání nových znalostí a dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozšíření stávajících znalostí a dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost aplikace do praxe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hromadné založení...

Uložit

Připojit soubor

Storno

Hodnocení vzdělávací akce

Vlastnosti

Společnost* ID

Uživatel* Stav

Osobní číslo* Založil

Středisko* Založeno

Název vzdělávací akce*

Vzdělávací společnost*

Místo konání* Termín konání*

Lektor Typ vzdělávací akce*

Očekávání efektivity školení | Hodnocení vzdělávací akce | Efektivita školení

Hodnocení obsahu vzdělávací akce	100	80	60	40	20	0
Školení splnilo moje očekávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozsah akce byl dostatečný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tempo výuky bylo vhodné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náplň kurzu byla zajímavá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Získané informace lze aplikovat do praxe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hodnocení lektora	100	80	60	40	20	0
Odborné znalosti lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentační schopnosti lektora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup lektora k účastníkům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hodnocení organizace akce	100	80	60	40	20	0	nebylo
Zájem pořadatele o účastníky akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zajištění výukového materiálu a vybavení učebny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprovodné služby - ubytování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doprovodné služby - stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uložit

Připojit soubor

Storno

Hodnocení vzdělávací akce

Vlastnosti

Společnost* ID

Uživatel* Stav

Osobní číslo* Založil

Středisko* Založeno

Název vzdělávací akce*

Vzdělávací společnost*

Místo konání* Termín konání*

Lektor Typ vzdělávací akce*

Očekávání efektivity školení | Hodnocení vzdělávací akce | Efektivita školení

	100	80	60	40	20	0
Zhodnocení efektivity školení						
Získané nové znalosti a dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozšíření stávajících znalostí a dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost aplikace do praxe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prínos pro osobní rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prínos pro zlepšení kvality mé práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doporučuji školení dalším zaměstnancům	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkový přínos vzdělávací akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uložit

Připojit soubor

Storno

Abstrakt

HONZÍKOVÁ, P. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 83s., 2013

Klíčová slova:

vzdělávání, systém vzdělávání, proces vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců, kompetence, znalosti

Tato diplomová práce se zabývá analýzou a zhodnocením systému vzdělávání ve společnosti Škoda Electric, a.s. v kontextu strategických cílů a navržením vzdělávacího projektu, vedoucího k naplnění strategických cílů společnosti a podpory znalostního potenciálu. Nejprve je stručně představena společnost, její historie, produktové portfolio a organizační struktura. V druhé kapitole jsou stanoveny strategické cíle a provedena externí a interní analýza. Dle výsledků externí a interní analýzy je stanovena nejvhodnější strategie, kterou si podnik zvolí pro plnění svých cílů. Třetí kapitola je věnována analýze vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Ve čtvrté kapitole je identifikována klíčová skupina zaměstnanců, jejichž úroveň kompetencí je předmětem měření. V páté kapitole je navržen vzdělávací projekt rozvoje kompetencí klíčové skupiny zaměstnanců, který směřuje k naplnění stanovených cílů a rozvoji znalostního potenciálu společnosti.

Abstract

HONZÍKOVÁ, P. *Training and education in the development of the knowledge potential of company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics University of West Bohemia, 83 p., 2013

Keywords:

education, education system, education process, education of employees, competence, knowledge

This diploma thesis is focused on the analysis and the evaluation of education system in Škoda Electric, a.s. company in the context of the strategic goal and designing project of the education, leading to achieving the strategic goals and support of the knowledge potencial. At first the company, its history, portfolio of products and organizational structure are introduced. In the second chapter are set the strategic goal of the company. External and internal analysis is performed in this chapter also. According to the results of the external and internal analysis, the best strategy is chosen to achieve the selected goals. The third chapter is dedicated to analysis of the education of employees in the company. In the fourth chapter the key groups of employees is identified, The level of their competences is the subject of measurement. In the fifth chapter is designed educational project of competence development of the key group of employees, which head to the achievement of the goals and the development of knowledge potential.