

**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. Jan Říš

Plzeň 2014

## **Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“, vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce, za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování:**

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce, PaedDr. Daně Egerové PhD., za odborné rady, ochotu a trpělivost. Děkuji Ing. Václavu Švejdovi za praktické informace, rady z podnikové praxe, maximální vstřícnost a zájem. Dík patří dále všem, kteří mi jakkoliv pomáhali při vypracování této diplomové práce.

# Obsah

Úvod.....	8
1 Představení společnosti ZAT a. s.....	10
1.1 Poslání, vize, cíle a strategie společnosti ZAT a. s.....	11
1.1.1 Poslání společnosti.....	11
1.1.2 Vize společnosti.....	12
1.1.3 Strategické cíle.....	12
1.1.4 Formulace strategie.....	13
1.2 Analýza prostředí podnikatelského záměru.....	13
1.2.1 Analýza externího prostředí.....	13
1.2.2 Analýza makroprostředí.....	13
1.2.3 Analýza mezoprostředí.....	15
1.2.4 Potenciální příležitosti a hrozby externího prostředí.....	17
1.2.5 Hodnocení externí analýzy – matice EFE.....	18
1.3 Analýza interního prostředí.....	19
1.3.1 Management společnosti.....	19
1.3.2 Marketing.....	21
1.3.3 Výzkum a vývoj technologií.....	22
1.3.4 Informační systém.....	22
1.3.5 Finanční analýza.....	22
1.3.6 Silné a slabé stránky společnosti.....	25
1.3.7 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE.....	25
1.4 Strategická analýza.....	26
2 Analýza vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s.....	28
2.1 Identifikace znalostních pracovníků ve společnosti ZAT a. s.....	29

2.2 Správa znalostních pracovníků – program Target .....	30
2.3 Správa znalostí ve společnosti ZAT a. s. ....	31
2.4 Řízení talentů ve společnosti ZAT a. s. ....	33
2.5 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. ....	34
2.6 Plánování vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s. ....	36
2.7 Realizace vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s. ....	39
2.7.1 Vzdělávání manažerů ve společnosti ZAT a. s. ....	42
2.8 Hodnocení vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. ....	42
2.9 Zhodnocení vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. ....	44
2.9.1 Silné stránky .....	44
2.9.2 Slabé stránky .....	46
2.9.3 Návrhy na zlepšení .....	46
2.10 Přípravenost lidského kapitálu ve společnosti ZAT a. s. ....	47
2.10.1 Identifikace klíčových znalostních pracovníků .....	48
2.10.2 Náplň práce klíčových znalostních pracovníků .....	48
2.10.3 Profil schopností klíčových znalostních pracovníků .....	49
2.10.4 Analýza požadovaných schopností znalostních pracovníků .....	49
2.10.5 Vyhodnocení analýzy kompetenčních vlastností .....	51
3 Cíle společnosti ZAT a. s. v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců .....	53
3.1 Cíle v oblasti vzdělávání navržené společností ZAT a. s. ....	53
3.2 Doplnění cílů v oblasti vzdělávání a výcviku na základě provedených analýz ....	57
4 Navržení vzdělávacího projektu pro zvýšení produktivity klíčových zaměstnanců ....	59
4.1 Identifikace vzdělávacího projektu pro klíčové pracovníky .....	59
4.1.1 Cíl a obsah vzdělávacího projektu .....	59
4.1.2 Přínos pro společnost ZAT a. s. ....	60
4.2 Plán vzdělávacího projektu .....	60

4.2.1 Plán projektu - Metody .....	60
4.2.2 Plán projektu – Potenciální dodavatelé.....	60
4.2.3 Plán projektu – Výběr finálního dodavatele .....	64
4.2.4 Plán projektu - Harmonogram .....	64
4.2.5 Plán projektu – Rozpočet.....	65
4.2.6 Plán projektu – Rizika.....	66
4.3 Realizace vzdělávacího projektu .....	67
4.4 Hodnocení vzdělávacího projektu .....	69
Závěr .....	70
Seznam obrázků a tabulek. ....	72
Seznam zkratk .....	73
Seznam zdrojů.....	74
Seznam příloh .....	76

## Úvod

Diplomová práce nese název „Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“. Tato oblast managementu byla zvolena pro její rostoucí význam v moderních podnicích. Řízení znalostního managementu společností zajišťuje efektivně provádět změny v organizacích, protože současné, neustále se měnící, tržní prostředí s sebou přináší řadu rizik i příležitostí. Znalostní management se stává oblastí, která dokáže pracovat s oběma oblastmi (riziky i příležitostmi) zároveň, díky čemuž roste jeho význam a nenahraditelnost pro podniky působící v moderním tržním prostředí.

Pro potřeby diplomové práce, byla vybrána společnost ZAT a. s. Jedná se o stabilní a dynamickou společnost působící v tržním segmentu, kde rozvoj znalostního potenciálu ovlivňuje růst konkurenceschopnosti, respektive tvorbu hodnoty společnosti. Společnost se při rozvoji znalostního potenciálu soustřeďuje na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Tato rychle se vyvíjející oblast prokazuje svou klíčovost ve chvílích, kdy je potřeba propojit rozvoj znalostního potenciálu a strategické cíle společnosti. Znalostní potenciál je součástí hybných sil společnosti, především oblasti interních potenciálů společnosti. Právě kvůli významu znalostního potenciálu pro dosahování strategických cílů a vize, nesmí společnost ZAT a. s. tuto oblast managementu v žádném případě podceňovat anebo se jí dlouhodobě nevěnovat a neřídit ji.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. a navrhnout vzdělávací projekt vedoucí ke zvýšení produktivity klíčových znalostních pracovníků a rozvoji znalostního potenciálu společnosti. Pro podporu hlavního cíle práce budou stanoveny i podpůrné cíle. Mezi ty patří analýza a zhodnocení současného vzdělávání zaměstnanců ve společnosti ZAT a. s., stanovení cílů v oblasti vzdělávání korespondujících se strategickými cíli a určení úrovně připravenosti klíčových znalostních pracovníků, pro které bude vzdělávací projekt navržen.

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které budou dále děleny na podkapitoly a části podkapitol. V první kapitole bude představena společnost ZAT a. s. Podstatnou částí této kapitoly bude provedení analýzy prostředí, ze které se bude vycházet pro sestavení matic EFE, IFE a IE. V závěru kapitoly bude provedena strategická analýza, která bude sloužit jako výchozí podklad pro další analýzy podniku. V kapitole budou představeny strategické cíle a vize společnosti ZAT a. s. Na

strategické cíle budou v dalších kapitolách navazovat plánované cíle pro oblast vzdělávání a výcvik zaměstnanců.

Ve druhé kapitole bude představena oblast znalostního managementu. Tato disciplína je natolik široká, že budou uvedeny a vysvětleny základní pojmy a souvislosti mezi nimi. Dále bude v kapitole provedena analýza práce se znalostmi ve společnosti ZAT a. s. Analýza bude prováděna na základě charakterizovaných základních pojmů znalostního managementu. Součástí této části kapitoly bude i základní analýza vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Jedná se totiž o klíčovou oblast práce se znalostmi a další kapitoly na tuto analýzu budou úzce navazovat.

Závěry analýz předchozí kapitoly jsou současně východisky třetí kapitoly. Na základě analýz budou vytvořeny cíle pro vzdělávání a výcvik zaměstnanců se zaměřením na dosažení strategických cílů společnosti ZAT a. s. Plánované cíle by měly vycházet z provedené strategické analýzy, analýzy práce se znalostmi, analýzy vzdělávání ve společnosti. Ve čtvrté kapitole diplomové práce bude navržen vzdělávací projekt pro společnost ZAT a. s.

Veškeré interní informace, potřebné pro jednotlivé části diplomové práce byly získány především formou konzultací s manažerem projektu – Útvar lidské vztahy společnosti ZAT a. s., který je odpovědný za vzdělávání zaměstnanců. Dále byly využity interní podnikové materiály a odborná literatura. Systém vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. byl částečně popsán na základě vykonané praxe ve společnosti.

Problematika znalostního managementu se zaměřuje především na změny v okolí organizace a na možnosti, jak jich naplno využít a tím zvyšovat konkurenceschopnost podniku. Velmi příhodně situaci v tržním prostředí vystihl bývalý výkonný ředitel společnosti General Electric, Jack Welch: „Je-li tempo změn uvnitř podniku předstiženo tempem změn mimo podnik, blíží se jeho konec.“ (Citáty slavných osobností [online])



## 1 Představení společnosti ZAT a. s.

ZAT a. s. je společnost s mnohaletou tradicí, která v letošním roce oslaví 52 let od svého založení. Na svou tradici společnost navazuje i ve svém mottu, které zní: Zralá firma s mladou tváří. Firma ZAT a. s. je vyšším dodavatelem komplexních řešení v oblasti automatizace systémů řízení technologických procesů, dále se zabývá řízením regulace a provozními informačními systémy. V neposlední řadě se také jedná o výrobce speciálních zdravotních přístrojů. Společnost je významným zaměstnavatelem v regionu Příbram (již od svého založení v roce 1962) a přes 10 let v regionu Plzeň. V roce 2013 ve společnosti pracovalo 297 zaměstnanců a 15 členů řídicích orgánů. ZAT a. s. má jednu dceřinou společnost, MDM Centrum s.r.o. Společnost těží ze své tradice a referencí takřka po celém světě. Co se týče oborů společnosti ZAT a. s., dají se rozdělit následovně: Automatizace pro jadernou energetiku (významný segment s velkou budoucností), Automatizace pro tepelnou energetiku, Automatizace pro vodní energetiku, Automatizace technologických procesů (dlouhá tradice), Výroba průmyslové elektrotechniky, Údržba a servis a posledním jsou Speciální lékařské přístroje.

ZAT a. s. má tři pracoviště, sídlo v Příbrami a „vývojově- výzkumné centrum“, které bylo dokončeno v roce 2007 v Plzni. V roce 2009 společnost zprovoznila další pracoviště v Trnavě na Slovensku, jelikož jejím cílem je působit na Slovensku dlouhodobě. Jedny z nejvýznamnějších zakázek se odehrály v roce 2005 a 2007. Obě tyto zakázky byly pro SKŘ Jaderné elektrárny Dukovany. Společnost ZAT a. s. si buduje svou pověst na několika pilířích. První je kvalita služeb, kterou může společnost doložit hned několika certifikáty (viz Historie společnosti). Dále spolehlivost služeb a dlouhá životnost produktů. Společnost má i několik zásadních pravidel, kterými se řídí: profesionalita, prostor pro seberealizaci, růst produktivity, neustálá modernizace.

Podstatným faktorem úspěchu je i zjednodušování použití produktů pro koncového uživatele. V roce 2012 byly ve společnosti zavedeny nové certifikáty, jednak na podporu životního prostředí (Systém environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001:2004), a dále pak na podporu bezpečnosti práce ve společnosti (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle normy ČSN OHSAS 18001: 2007). Obě tyto oblasti přibýly mezi pilíře společnosti ZAT a. s. při budování firemní pověsti, konkurenceschopnosti a konečné tvorbě hodnoty podniku.

## Historie společnosti:

Ve svých počátcích se společnost zaměřovala na vývojové činnosti pro potřeby důlního a strojírenského průmyslu, ale záhy přešla na vývoj řídicích systémů. Následně se zaměřila na dodávání automatizovaných řešení pro několik průmyslových odvětví. V roce 1973 společnost postavila své sídlo v Příbrami. Po privatizaci, v roce 1992, se společnost soustředila na modernizaci svých systémů a v další fázi na získání potřebného certifikátu EN ISO 9001. Toho dosáhla v roce 1997. Už v roce 1998 firma navázala spolupráci s profesorem Pavlovem a začala se zajímat o obor zdravotnictví.

V oblasti řídicích systémů společnost ZAT a. s. získala další certifikáty a velké zakázky. Nejdůležitější jsou zakázky pro Jadernou elektrárnu Dukovany. Firma ZAT a. s. v počátcích nesla název DIAMO, poté VAT (Výroba automatizační techniky), PAT (Provoz automatizační techniky) a nakonec ZAT (Závod automatizační techniky). Dnes se společnost soustředí na vývoj a výzkum vlastních řídicích systémů, které vyrábí a modernizuje a to jak co se týče hardwaru, tak i softwaru. Vlastní vývoj a výzkum tvoří podstatnou část tvorby konkurenceschopnosti i do budoucna.

## **1.1 Poslání, vize, cíle a strategie společnosti ZAT a. s.**

### **1.1.1 Poslání společnosti**

Posláním společnosti objasňuje smysl své činnosti a své produkty. Poslání by mělo odkazovat na historii společnosti a směřovat k hlavním cílům. Měly by zde být uvedeny klíčové schopnosti firmy. (Fotr, 2012), (Šulák, 2005)

ZAT a. s. je společnost s dlouhou tradicí v oblasti automatizace průmyslových procesů. Posláním firmy je zajišťování vyšších dodávek ASŘTP, včetně koordinace všech potřebných činností, se zaměřením na maximální přizpůsobení požadavků zákazníků na základě dlouhodobě znalosti jejich potřeb. Společnost ZAT a. s. se zaměřuje na odvětví s vysokými nároky na spolehlivost a individuální řešení, vyžadovaná zejména v oblasti energetiky, těžby nerostů, dopravy a zdravotnictví. Firma používá především vlastní řídicí systémy. Jednou ze strategických a silných stránek společnosti ZAT a. s. je jejich dodávek je návrh a realizace technických koncepcí a hierarchií řídicích systémů pro různé stupně bezpečnosti. Společnost ZAT a. s. si zakládá na transparentní organizační struktuře.

### 1.1.2 Vize společnosti

Mezi základní vlastnosti vize patří její šířka a hloubka, dále zakomponování požadavků a postojů všech stakeholders. Správně zpracovaná vize by měla být motivační a měla by zde být zřejmá zákaznická orientace a sociální politika. Kompromisní řešení je dáno možností dívat se na vizi z několika perspektiv. (Fotr, 2012), (Šulák, 2005)

Management společnosti ZAT a. s. na konci roku 2008 představil 3 scénáře vize. Jednalo se o scénáře: Přežívání, Stabilita a Úspěch. Představenstvo společnosti rozhodlo pro zvolení scénáře Úspěch. Společnost tak usiluje v následujících 2 letech o naplnění dané vize:

- Zvyšování kompetencí ZAT a. s., to znamená více velkých projektů,
- Dosažení dobré pozice na trhu vyšších dodavatelů produktů a výrobků,
- Progresivní navyšování tržeb a výkonů na 1,5 násobek,
- Snižování přímých nákladů na zakázky,
- Další mimořádné investice typu akvizice či nemovitosti,
- Rozvoj znalostního managementu a zvýšení produktivity zaměstnanců, a s tím souvisejícího lineárního růstu mezd

### 1.1.3 Strategické cíle

Strategické cíle jsou oproti vizi a poslání konkrétnější. Jsou definovány jako výsledky, které vychází z poslání a vize společnosti a kterých je potřeba dosáhnout a tím naplnit strategický záměr. Každý správně definovaný cíl musí být „SMART“. (Fotr, 2012), (Šulák, 2005)

Společnost ZAT a. s. stanovila vlastní cíle velmi specificky. Cíle přímo vychází z představené vize.

- Navýšení tržeb a výkonů v roce 2015 na 3 násobek stavu z roku 2008, tedy na hodnotu 2,5 miliard korun,
- Postupné snižování přímých nákladů o 1% do roku 2015,
- Postupný nárůst mezd od 1% do 2% ( 2014 - 1%, 2015 – 2%),
- Růst produktivity klíčových zaměstnanců znalostního managementu

### **1.1.4 Formulace strategie**

Formulace strategie pro společnost ZAT a. s. představuje výběr takové strategie, která povede k co nejúspěšnějšímu dosažení předem definovaných cílů. Strategie bude vybrána na základě Ansoffovy matice. Jako nejpodstatnější cíl se jeví navýšení tržeb do roku 2015. Podpůrný cíl pro hlavní je postupné snižování přímých nákladů. Zbylé dva cíle vychází z toho hlavního, protože když se podaří zvýšit tržby na požadovanou úroveň, bude snazší dosáhnout zvýšení hodnoty firmy a nárůst mezd zaměstnanců.

Pro dosažení zvýšení tržeb se jednoznačně hodí strategie penetrace trhu. Tato strategie klade důraz na rostoucí kvalitu výrobků a využívá marketingové nástroje. Podstatou je zvýšení odběru stávajících produktů a přilákání nových zákazníků.

Jestliže by se společnost rozhodla pro expanzi na nové trhy, jednoznačně by využila strategii rozvoje trhu. Tato strategie umožňuje rozšiřování kontaktů do zahraničí nebo při cílení na nový segment zákazníků na současném trhu, a to se stávajícím produktem.

## **1.2 Analýza prostředí podnikatelského záměru**

### **1.2.1 Analýza externího prostředí**

Externí prostředí je charakteristické tím, že je většinou mimo možnosti podniku ho jakkoliv ovlivnit (makroprostředí) anebo má jen omezené možnosti (mezoprostředí). Do analýzy externího prostředí patří analýza makroprostředí, mezoprostředí, potenciální příležitosti a hrozby prostředí a nakonec hodnocení externí analýzy pomocí matice EFE. Tedy analyzují se faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit vývoj daného podniku. Kdyby se pomocí analýzy externího prostředí zjistilo, že se změnilo vytvořené předpoklady pro dosažení strategie, ať už na straně příležitostí nebo hrozeb, musí být strategie upravena. To je zásadní účel analýzy externího prostředí. Jednotlivé oblasti budou podrobně rozebrány níže. (Mallya, 2007)

### **1.2.2 Analýza makroprostředí**

V následující podkapitole bude čerpáno z výročních zpráv společnosti ZAT a. s. Jako první část v makroprostředí je demografie. Demografie se zabývá počtem obyvatel v daném regionu, jejich stářím, hustotou zalidnění, vzdělaností a podobně. Pro firmu ZAT a. s. není tento faktor opomenutelný, jelikož neustále poptává vzdělané pracovníky v oboru a absolventy. Další částí makroprostředí je legislativa. Ta ovlivňuje

všechny podniky a není tomu jinak ani v případě společnosti ZAT a. s. Společnost se musí řídit základními legislativními dokumenty, jako jsou obchodní zákoník, zákoník práce, zákon o dani z příjmu, zákon o účetnictví a jiné. Většina legislativních procesů a změn za poslední roky velmi negativně ovlivnila náklady společnosti. Jedná se především o zvýšení spodní a horní hranice DPH. Další aspekt, který ovlivňuje nárůst nákladů je dálniční mýtné.

Další částí je ekonomické prostředí. To bylo v posledních několika letech nejvíce proměnlivé. Vše začalo nástupem ekonomické krize a následným propadem tržeb společnosti. Většině jejich zákazníkům se také zmenšily zisky, a proto byli nuceni zmenšit objem zakázek pro společnost ZAT a. s. To je jasně vidět na rozpracovaných zakázkách společnosti. V roce 2011 rozpracované zakázky činily 1 273 758. Podobná situace nastala i v oblasti tržeb, a proto například nedocházelo k navyšování mezd. Ovšem v roce 2011 došlo k navýšení tržeb z 540 milionů (2010) na 640 milionů, tedy o 20%. V roce 2012 tržby společnosti dosáhly hodnoty 763,5 milionů. Meziroční růst se udržel na hodnotě 20%. V roce 2013 se trend zvýšil.

Podobnou tendenci vykázaly i další ukazatele, výkony a produktivita z přidané hodnoty. Růst se objevil až v roce 2011, kdy výkony stouply oproti roku 2010 o 11%. Relativně stejně reagovala i produktivita z přidané hodnoty, v roce 2011 stoupla o 13%. Vzrůst produktivity pokračoval i v roce 2012 a 2013. To byla pro společnost ZAT a. s. dobrá zpráva, protože přidaná hodnota tvoří až 50% podílu na tržbách.

Neméně podstatné jsou také zakázky v zahraničí a s tím spojená měnová rizika, ovšem firma ZAT a. s. je na tato rizika připravena sjednaným pojištěním. V poslední době ovlivnilo náklady společnosti rozhodnutí ČNB devalvovat korunu na 27kč za 1 euro, tato změna přinesla nárůst nákladů společnosti.

Přestože společnost nadále pokračuje v rekonstrukci areálu v Příbrami, za rok 2011 zaznamenala ve finančních výkazech zlepšení. Pokud nastavený trend společnost udrží, měl by být scénář Úspěch v letech 2014 a 2015 úspěšně dosažen.

Následující částí makroprostředí je politické prostředí. To je v České republice relativně stabilní, v nedávné době vznikla nová vláda a tak musí společnost počítat s možnými legislativními změnami. Na základě dobrých mezinárodních vztahů především se Slovenskem a Maďarskem společnost ZAT a. s. do velké míry využívá zakázek ze zahraničí.

Posledním a jedním z nejdůležitějších je prostředí technologické. Společnost ZAT a. s. mimo jiné staví na stálém technologickém pokroku. Jedním z velkých úspěchů za roky 2011 a 2012 bylo uvedení nových technologií, které úspěšně splnily všechny testy a byly uvedeny do provozu v jaderné elektrárně Mochovce. Technologický vývoj patří bezesporu k velkým příležitostem společnosti ZAT a. s. a také k hlavní části tvorby konkurenceschopnosti na trhu.

### **1.2.3 Analýza mezoprostředí**

Mezoprostředí se liší od makroprostředí v tom, že podnik je schopen do jisté míry tuto oblast ovlivnit. Jedná se o zkoumání několika faktorů v podnikatelském prostředí a zjištění, jak mohou ovlivnit podnik a jeho strategii. Mezoprostředí lze rozdělit podle Porterova modelu 5 sil na dodavatele, substituty, zákazníky, konkurenty v oboru a potenciální konkurenty. (Mallya, 2007)

První oblastí mezoprostředí jsou dodavatelé. Analýza dodavatele zkoumá především vzdálenost dodavatele a konkurence, sílu dodavatele, jedinečnost výrobku od dodavatele a vliv výpadku dodávek na chod podniku. Společnost ZAT a. s. má dva okruhy dodavatelů. První okruh jsou dodavatelé služeb a druhý okruh jsou dodavatelé součástek. K dodavatelům služeb patří firmy:

- I & C Energo a.s. - montáže mechanické, pokládání kabelů,
- ABEGU a.s. - provádění zkoušek, testování – kabeláže, odolnost proti elektrickému a elektromagnetickému rušení,
- ŠKODA VÝZKUM s.r.o. - zkoušky mechanické odolnosti, seizmické odolnosti výrobků ZAT (pro jaderné elektrárny),
- Koramex Sušice - speciální rozváděčové skříně pro - elektrárny, včetně jaderných.

K nejvýznamnějším dodavatelům součástek pro společnost ZAT a. s. patří:

- WAGO Praha - řadové svorky, svorky do plošných spojů,
- Harting Praha - výkonové i datové konektory pro průmyslové celky, koncová zařízení a síťové komponenty včetně propojovacích kabelů,
- FERONA Praha - hutní materiály,
- BENNING Kosmonosy - napájecí zdroje,
- Schneider Electric Praha - relé, výkonové vypínače, jističe.

Analýza odběratelů cílí na alternativy produktů (substituty), důležitost produktu pro odběratele, velikost odběratele, solventnost odběratele a procentní nákup výrobků k celkovému odbytu společnosti. Zákazníky společnosti ZAT a. s., lze seřadit dle důležitosti a velikosti zakázek následovně:

- Obecně ČEZ – tepelné, vodní, jaderné elektrárny (Mělník, Dlouhé Stráně, Dukovany),
- Tepelné elektrárny – Kuba, Egypt, Španělsko aj.,
- Teplárny např. Malešice (Praha),
- Těžba surovin, doprava a skladování sypkých hmot - zauhlování v elektrárně Hodonín,
- Budící systémy generátorů - rekonstrukce buzení G3, G4 na VE Gabčíkovo (Slovensko),
- Automatizace železnic - elektro-dispečinky Pardubice, Ústí n. Labem.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, do mezoprostředí patří také stávající konkurence a potenciální konkurence. Provedená analýza se soustředí na počet konkurentů, obtížnost vstupu na trh, lukrativnost oboru, rozdíly v procesech a ekonomickou sílu konkurentů.

Do současné konkurence na trhu patří tyto firmy:

- I & C Energo a.s.,
- Siemens Česká republika,
- Invelt-elektro s.r.o. Plzeň,
- Schneider Electric,
- Rockwell Automation,
- B+R automatizace spol. s r. o.,
- Invensys Systems spol. s r. o.

Konkurence ovšem není jen stávající, ale i potenciální. Do této skupiny spadají dvě společnosti, a to především díky své velikosti a s tím spojeným rozčleněním do mnoha divizí, z nichž některé zasahují na trh, na kterém působí společnost ZAT a. s. Jedná se o firmy:

- Westinghouse (americká firma působící v jaderné energetice)
- Areva (francouzská státní korporace, zaměřující se na jadernou energetiku)

Substituční výrobky a jejich existence není úplně jednoznačná. Společnost ZAT a.s. jako dodavatel automatizace těží ze specifičnosti produktu a ze svých vlastních

technologií. Z těchto důvodů je těžké posuzovat substituty, protože ostatní konkurenti mají své technologie. Provedená analýza zkoumala existenci, cenu, a diferenci substitutů. Společnost ZAT a. s. usiluje o optimalizaci nákladů, ale nemá zájem tímto bojovat s konkurencí. Společnost podniká v relativně úzkém konkurenčním trhu, kde záleží především na technologickém vybavení, schopnosti přizpůsobit se, rychlosti dodání technologie a samozřejmě spolehlivosti. (Mallya, 2007)

#### 1.2.4 Potenciální příležitosti a hrozby externího prostředí

**Tabulka 1: Příležitosti a hrozby**

<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Oživení růstu ekonomiky	Zpoždění dodávek od dodavatelů
Společná evropská měna - euro	Zpoždění uhrazení pohledávek společnosti
Noví zákazníci	Snížení množství zakázek z důvodu úspory zákazníků
Vstup na nové trhy	Měnová rizika
Technologický vývoj a výzkum	Zvyšování DPH

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příležitosti a hrozby externího prostředí odpovídají současné době. Ekonomiky většiny zemí se stále vzpamatovávají z ekonomické krize a hospodářské růsty nejsou zatím moc výrazné. Ovšem k jistému oživení ekonomiky došlo a tak společnost ZAT a. s. zvýšila tržby za rok 2012 o 20%. I tak ale může nastat situace, že některý ze zákazníků nebude schopen uhradit své závazky nebo se některý z dodavatelů dostane do finančních problémů a nebude schopen včas dodávat požadovaný produkt nebo službu.

Společnost má ovšem i otevřené příležitosti, ať už vstup na nový trh, nebo přilákáním nových zákazníků. Velkou výzvou by bylo i celkové nastartování ekonomiky a s tím související nárůst zakázek. Společnost ZAT a. s. nezapomíná ani na velký potenciál v oblasti vývoje a výzkumu vlastních technologií, které ji odlišují od konkurence a poskytují potřebnou konkurenční výhodu, respektive tvoří hodnotu firmy.



### 1.2.5 Hodnocení externí analýzy – matice EFE

Pro hodnocení společnosti ZAT a. s. byly zvoleny 4 stupně vlivu, přičemž:

- 1 je nízký,
- 2 je střední,
- 3 je nadprůměrný,
- 4 je nejvyšší.

Hodnoty byly sestaveny do tabulky. Váhy faktorů byly vytvořeny expertním odhadem a vážené poměry dopočteny vynásobením stupně vlivu s váhou daného faktoru.

**Tabulka 2: Matice EFE**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha faktoru</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Oživení růstu ekonomiky	0,15	4	0,60
Společná evropská měna - euro	0,06	1	0,06
Noví zákazníci	0,16	2	0,32
Vstup na nové trhy	0,11	3	0,33
Technologický vývoj	0,14	4	0,56
<b>Hrozby</b>	<b>Váha faktoru</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený poměr</b>
Zpoždění dodávek od dodavatelů	0,11	3	0,33
Zpoždění uhrazení pohledávek společnosti	0,12	4	0,48
Snížení množství zakázek z důvodu úspory zákazníků	0,10	4	0,40
Měnová rizika	0,01	1	0,01
Zvyšování DPH	0,04	2	0,08
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>Celk. váž. poměr</b>	<b>3,17</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

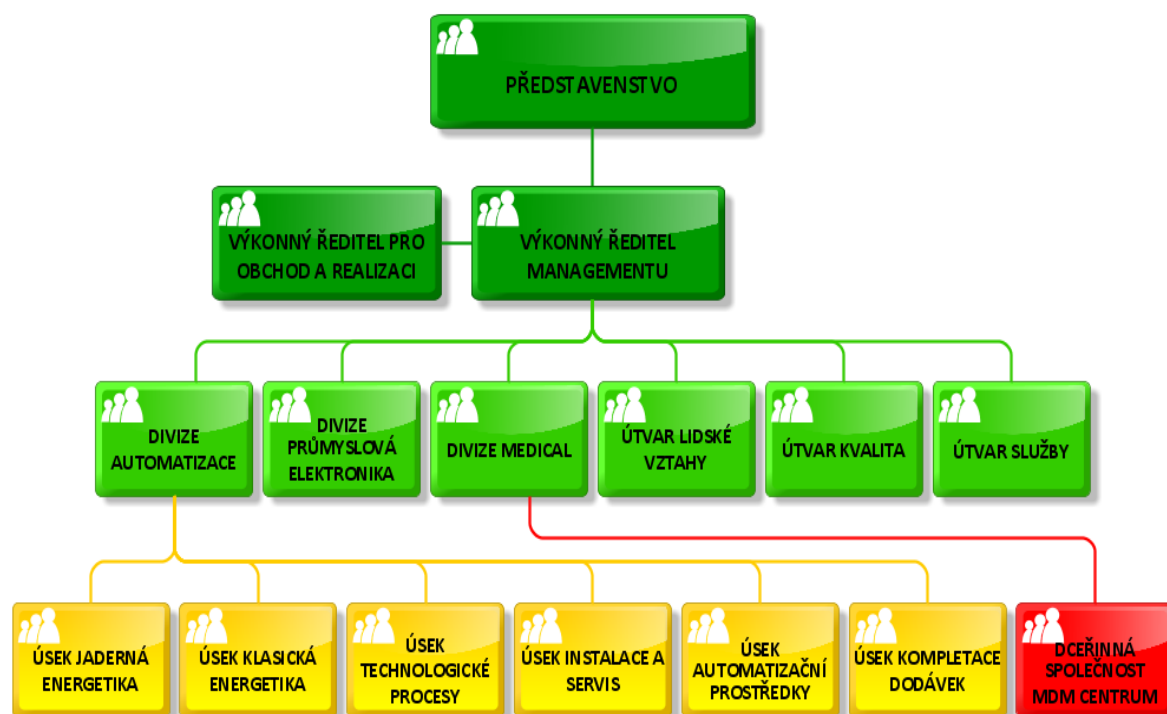
Hodnota celkového váženého poměru je 3,17, z čehož vyplývá, že společnost ZAT a. s. je nadprůměrně citlivá na změny externího prostředí. Hodnoty byly posuzovány podle průměru matice EFE, který je 2,5 bodu.

### 1.3 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí obsahuje stejně jako předešlé analýzy několik oblastí. Jedná se o management společnosti ZAT a. s., dále marketing, výzkum a vývoj technologií, informační systém. Z těchto podkapitol budou sestaveny silné a slabé stránky a na závěr shrnutí interního prostředí pomocí matice IFE.

#### 1.3.1 Management společnosti

Obrázek 1: Organizační struktura



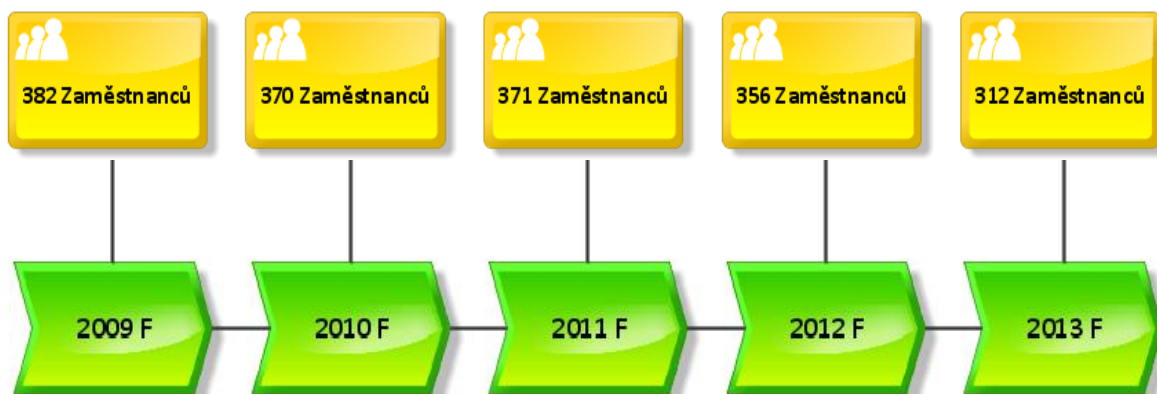
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Společnost ZAT a. s. je výrobní podnik a tomu odpovídá i její struktura. Firma je rozdělena na divize, útvary a úseky z důvodu transparentnosti a přehlednosti jednotlivých projektů. Společnost se snaží o to, aby se rozvětvenější organizační struktura nestala komunikační a informační bariérou, protože v té chvíli ztrácí veškeré své výhody.

Společnost ZAT a. s. veškeré podnikové kompetence, tedy finanční řízení, řízení lidských zdrojů a řízení služeb, rozčlenila do speciálních útvarů. Díky tomuto rozdělení může společnost efektivně řídit podstatné ukazatele. Ve firmě ZAT a. s. je vytvořen také Útvar Lidské zdroje. Mezi hlavní cíle tohoto útvaru patří výběr, umístění a přesuny pracovníků, hodnocení výkonu, zajišťování osobního rozvoje a čerpání mzdových nákladů.

Díky divizím je snadné určit, která část je ztrátová a která zisková. Nepřenáší se problémy jedné části na tu druhou. Největší divizí je divize automatizace. Jednotlivé divize měly neustále směřovat k celopodnikové strategii. Veškeré dlouhodobé cíle jsou předkládány představenstvu a následně schvalovány dozorčí radou. Na následujícím obrázku (Obrázek 2) bude ukázán vývoj počtu zaměstnanců. Z obrázku patrný klesající trend nastolený před několika lety, který souvisí s ekonomickou krizí. Jak již bylo zmíněno v úvodu, v současnosti má společnost 312 zaměstnanců.

**Obrázek 2: Počet zaměstnanců**



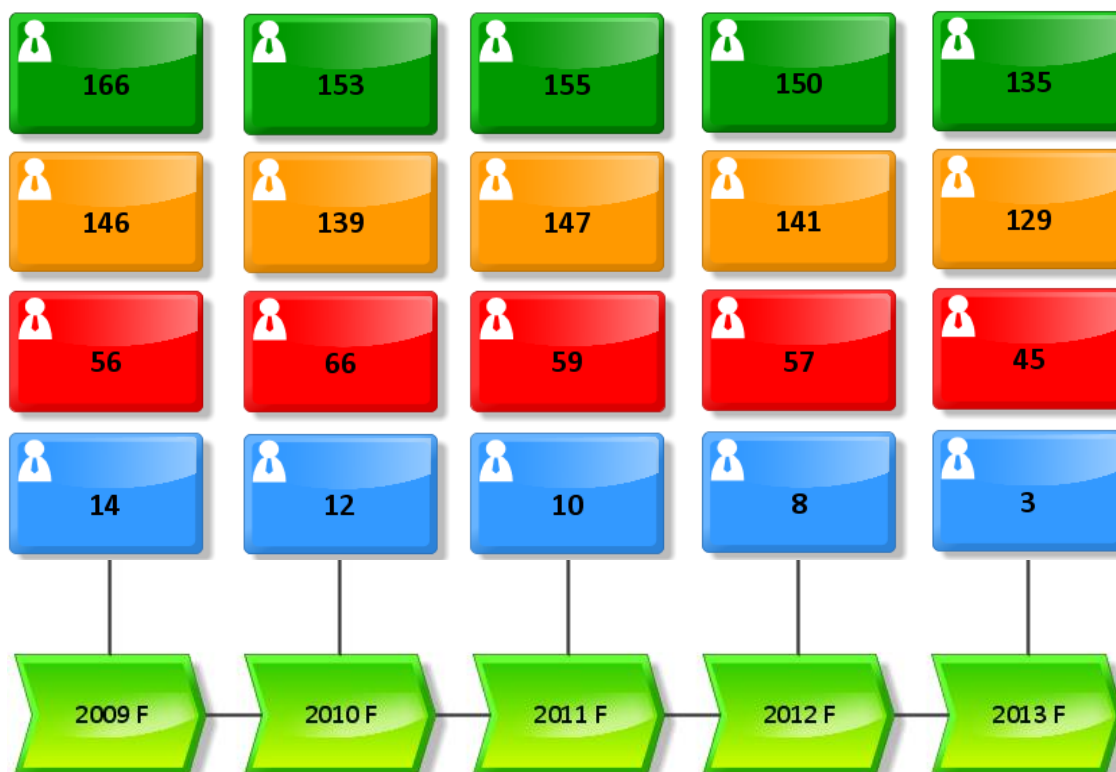
Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Společnost by ráda obnovila trend rostoucího počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a rostoucí kvalifikace. S tím souvisí také podpora znalostního managementu ve společnosti, na což se zaměřuje i samotná diplomová práce. Nejpréhlednější zobrazení vzdělanostní struktury je patrné na Obrázku 3. Zde je vidět, že firma kvůli ekonomické krizi v posledních letech přichází o specialisty.

V příštích letech je jedním z hlavních cílů zajistit růst specialistů jak s vysokoškolským tak i středoškolským vzděláním a následně udržet tyto odborníky. Velký problém by mohl nastat při špatné personální politice spojené s odlivem „mozků“, neboť společnost pracuje v odvětví, kde je vlastní know how zásadním aspektem úspěchu. Personální

politice a tématu udržení specialistů se bude práce věnovat podrobněji v dalších kapitolách.

**Obrázek 3: vzdělanostní struktura zaměstnanců**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

K danému grafu je potřeba uvést vysvětlivku, na které budou přiřazena barevná pole k typu zaměstnanců.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

### 1.3.2 Marketing

Společnost ZAT a. s. se snaží prostřednictvím reklamy udržet stálé povědomí o firmě a co nejvíce se přiblížit svým zákazníkům. K tomu je uzpůsoben marketing firmy. ZAT a. s. se pravidelně prezentuje na akcích zaměřených na potenciální zákazníky, ale také na akcích neziskových. Zástupci firmy navštěvují různé veletrhy, ať už dodavatelské nebo technologické. Společnost ZAT a. s. si je vědoma podstaty sledování nových trendů v odvětví, a proto jsou v marketingovém plánu zařazeny i přednášky na toto téma. O všech marketingových aktivitách informuje své zaměstnance prostřednictvím Portálu a

marketingového zpravodaje. Do oblasti marketingu spadají každoroční pořádání Zákaznických dnů, na které jsou zváni zástupci potenciálních zákazníků.

### **1.3.3 Výzkum a vývoj technologií**

Společnost ZAT a. s., jakožto výrobce a dodavatel technologií, dbá na soustavný vývoj vlastních technologií. V minulém roce společnost ZAT a. s. uspěla s novými technologiemi. Všechny byly schváleny a uvedeny do provozu. Společnost si je vědoma potřeby neustálého vývoje v oblasti technologií, protože je to jedna z hlavních výhod v konkurenčním boji. Svou technologickou připravenost firma dokládá několika certifikáty. Vývoj vlastních nových technologií a jejich úspěšné uvedení do provozu patří rozhodně k silným stránkám společnosti ZAT a. s.

### **1.3.4 Informační systém**

Společnost ZAT a. s. se rozhodla pro implementaci informačního systému IFS. Tento systém propojuje veškeré útvary a divize, ty tak mají rychlý přístup k potřebným úlohám a projektům. Systém také uchovává data například o mzdách a finančních informacích, funguje jako určitá databáze. Informační systém ve firmě funguje spolehlivě a umožňuje společnosti velmi rychle reagovat na případné změny v zakázkách. Systém umožňuje nejen plánování, ale i organizování a řízení zakázek. Také je zde možnost úschovy potřebných dat z minulých zakázek. Všechny tyto údaje pomáhají k rychlejšímu dokončení přípravných prací na projektu.

### **1.3.5 Finanční analýza**

V rámci finanční analýzy bude vypočtena rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost. Všechny ukazatele byly určeny z Rozvahy a Výkazu zisků a ztráty společnosti ZAT a. s., které jsou k nalezení v přílohách - Přílohu A. Finanční analýza bude metodicky vycházet z publikace: Finanční analýza, rozšířené vydání, Růžičková, 2008.

## Rentabilita:

**Tabulka 3: Rentabilita**

Název ukazatele	Období		
	2011	2012	2013
ROA	6,45%	7,11%	7,21%
ROE	18%	16,24%	16,06%
ROS	9,42%	8,1%	7,81%

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společnost ZAT a. s. se postupně dostává z období ekonomické krize, jak ukazuje rentabilita podniku. Všechny ukazatele rentability vykazující rostoucí trend. Pokud by společnost udržela nastavený trend až do roku 2015, dá se předpokládat, že by se nastavená vize uskutečnila.

## Likvidita:

**Tabulka 4: Likvidita**

Název ukazatele	Období		
	2011	2012	2013
Běžná likvidita	1,67	2,11	1,94
Pohotová likvidita	0,60	1,04	0,91
Peněžní likvidita	0,07	0,07	0,06

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Běžná likvidita by měla ideálně vycházet v rozmezí 1,5 – 2,5, což společnost ZAT a. s. splňuje. V pohotové a peněžní likviditě společnost ZAT a. s. doplácí na ukazatel krátkodobý finanční majetek, který je nízký z důvodu velkých investic společnosti. Měl by se začít zvyšovat od roku 2015, kdy by měla být dokončena rekonstrukce areálů společnosti.

Zadluženost:

**Tabulka 5: Zadluženost**

Název ukazatele	Období		
	2011	2012	2013
Celková zadluženost	63%	56%	55%
Finanční páka	280%	228%	199%
Úrokové krytí	10,57	12,93	14,01

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zadluženost je největším problémem a také slabou stránkou společnosti. Například ukazatel celková zadluženost by se měl pohybovat do 50%, což se společnosti ZAT a. s. nedaří plnit. Společnost by měla zvyšovat vlastní kapitál nebo snížit cizí zdroje. V zadluženosti se přibližuje ideálnějšímu stavu.

Aktivita:

**Tabulka 6: Aktivita**

Název ukazatele	Období		
	2011	2012	2013
Obrat zásob	1,72	2,94	1,84
Doba obratu zásob	209 dní	123 dní	150 dní
Obrat pohledávek	3,5	3,23	3,1
Doba obratu pohledávek	103dní	112 dní	116 dní

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

U ukazatele aktivity je hlavním problémem zvyšující se doba obratu pohledávek, jelikož tato doba výrazně prodlužuje Cash to cash. Tento ukazatel oběhu čistého pracovního kapitálu by společnost měla snižovat.

### 1.3.6 Silné a slabé stránky společnosti

Nejprve budou uvedeny hlavní silné a slabé stránky v přehledné tabulce:

**Tabulka 7: Silné a slabé stránky**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vlastní vývoj technologií	Delší doba obratu pohledávek
Kapitálová podpora technologií	Vyšší míra zadluženosti
Rostoucí kvalifikace zaměstnanců	Nevyrovnanost závazků a pohledávek
Certifikáty kvality	Nízká pohotová likvidita
Rostoucí trend rentability	Nízká peněžní likvidita

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Mezi silné stránky společnosti ZAT a. s. patří podpora a vývoj technologií. V této oblasti spatřuje firma velký potenciál i do budoucna. Další silnou stránkou jsou kvalifikovaní zaměstnanci a všechny podstatné certifikáty kvality. V neposlední řadě to je i ukazatel rentability, který patří do silných stránek společnosti díky rostoucímu trendu v posledních 3 letech.

Slabé stránky společnosti se nacházejí většinou ve finanční analýze. Jedná se především o nízkou peněžní likviditu a vyšší míru zadluženosti. Delší doba obratu pohledávek zhoršuje ukazatel cash to cash.

### 1.3.7 Hodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE

Pro hodnocení společnosti ZAT a. s. byly zvoleny 4 stupně vlivu stejným způsobem jako u matice EFE: 1 je nízký, 2 je střední, 3 je nadprůměrný, 4 je nejvyšší. Celkový vážený poměr se pohybuje na stupnici 1 (nejhorší hodnocení) až 4 (nejlepší hodnocení). Hodnoty byly uspořádány do tabulky. Váhy faktorů byly vytvořeny expertním odhadem a vážené poměry dopočteny vynásobením stupňů vlivu s příslušnými váhami faktorů.



**Tabulka 8: Matice IFE**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha faktoru</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený po.</b>
Vlastní vývoj technologií	0,22	4	0,88
Kapitálová podpora technologií	0,10	3	0,3
Růst kvalifikace zaměstnanců	0,05	2	0,1
Certifikáty kvality	0,08	3	0,24
Rostoucí trend rentability	0,11	3	0,33
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha faktoru</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený po.</b>
Nevyrovnanost doby obratu závazků a pohledávek	0,03	2	0,06
Vyšší míra zadluženosti	0,19	3	0,57
Nevyrovnanost objemu závazků a pohledávek	0,1	3	0,3
Vyšší míra věřitelského rizika	0,12	4	0,48
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>	<b>Celk. váž. poměr</b>	<b>3,26</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

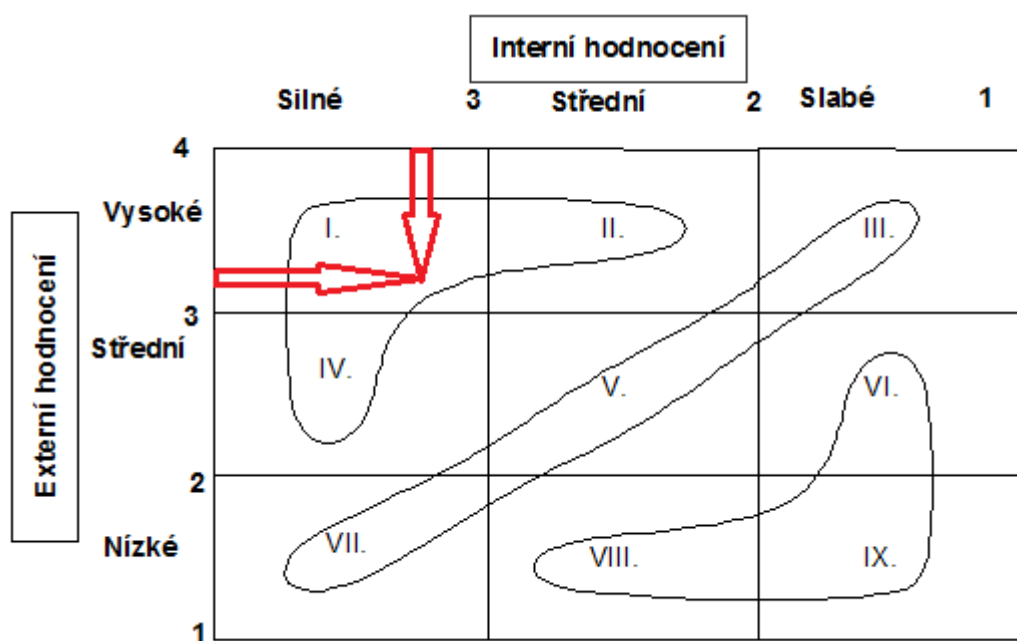
Z výsledků matice IFE vyplývá to, že interní prostředí společnosti ZAT a. s. dosahuje nadprůměrného hodnocení vzhledem k cíli naplnit strategický záměr. Jak u matice EFE, tak i u matice IFE, vyšly celkové vážené poměry velmi vysoko a dá se tak očekávat, že společnost ZAT a. s. bude v následné analýze hodnocena pozitivně. Údaje z matice EFE a IFE budou dále zanalyzovány v kapitole Strategická analýza

## 1.4 Strategická analýza

Strategická analýza společnosti ZAT a. s. se bude skládat z 3 částí a poslouží k výběru strategie a revizi záměrů a cílů. První částí bude matice IE, druhou bude analýza rizik a v poslední části budou vytvořeny možné scénáře – pesimistický, realistický a optimistický. Obrázek 4 znázorňuje výsledné hodnoty z matice EFE – 3,26 a z matice

IFE – 3,17. Na osu X se zanesse hodnota matice IFE a na osu Y následně hodnota matice EFE.

Obrázek 4: Matice IE



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Výsledná pozice firmy se nachází v oblasti I, která je charakterizována vysokým externím a vysokým interním hodnocením. Pro tuto oblast je specifické heslo: „Stavěj a zajišťuj růst“. Dále pro tuto oblast platí agresivní strategie, do této kategorie patří strategie:

- Penetrace na trh,
- rozvoj trhu,
- vývoj produktu.

Tyto strategie jsou shodné se strategiemi, které byly vybrány v prvních částech kapitoly. Matice IE tak potvrdila počáteční předpoklady pro výběr ideální strategie pro společnost ZAT a. s. Díky těmto strategiím by si společnost měla upevnit postavení na trhu a následně začít zvětšovat tržní podíl. K dosažení daného cíle mohou sloužit i agresivnější strategie.

## **2 Analýza vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s.**

Ve druhé kapitole diplomové práce bude provedena analýza výcviku a vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. Teoretické informace o znalostním managementu a vzdělávání poslouží jako základ pro analýzu zvoleného podniku, který díky trhu na kterém působí, využívá znalostní management k tvorbě konkurenceschopnosti, dosahování strategických cílů a vytváření hodnoty podniku. Výcvik a vzdělávání zaměstnanců cílený na rozvoj znalostí je pro společnost ZAT a. s. klíčovou činností. Analýza bude prováděna porovnáním efektivity vzdělávání zaměstnanců a zvyšování objemu zakázek. Neefektivita vzdělávání zaměstnanců ve výsledku znamená, že znalostní pracovníci nesplňují předpoklady, které jsou nezbytné pro získání zakázky. Nerespektování důležitosti řízení znalostního managementu by na konkrétním trhu mohlo vést až ke ztrátě tržního podílu.

Znalostní management se stal velmi podstatnou součástí tvorby konkurenceschopnosti v moderním tržním prostředí. Jedná se o disciplínu, která se velmi rychle rozvíjí a její podcenění může mít pro podnik závažné důsledky. Management znalostí pomáhá podniku vypořádat se s proměnlivým prostředím a přináší nástroje pro zefektivnění řízení znalostí. Obecně se jedná o znalosti zakotvené (v pravidlech, technologiích), vtělené do kultury (hodnoty, příběhy, kolektivní znalosti), ztělesněné (v praktických činnostech a dovednostech) a koncepční (práce s pojmy a rozpoznání dovedností pracovníků). (Mládková, 2004), (Truneček, 2004), (Armstrong 2007)

Nejedná se přitom pouze o řízení formalizovaných znalostí (explicitní forma - viditelné), vyjádřených ve finančních výkazech a dokumentech, ale také o řízení neformalizovaných znalostí (tacitní forma - skryté), respektive znalostí zaměstnanců. Pro úspěšné fungování podniku, zvyšování konkurenceschopnosti a tvorbě hodnoty podniku je potřeba efektivně řídit obě složky a naplno využít potenciál, který podniku mohou poskytnout. Explicitní znalosti jsou většinou v podnicích řízeny informačním systémem, šířeny pomocí reportingu a ověřovány controllingem. Řízení, sdílení a kontrola znalostí tacitních patří do oblasti, která tak jednoznačná není. (Armstrong 2007), (Mládková, 2004), (Truneček, 2004), (Koubek, 2009),

## 2.1 Identifikace znalostních pracovníků ve společnosti ZAT a. s.

Znalostní pracovník je zaměstnanec, který má specifickou znalost a tato specifická znalost nebo soubor znalostí jsou pro firmu klíčové. Podstatnou podmínkou je i nemožnost klíčovou znalost sehnat jiným způsobem. Znalostním pracovníkem může být ve firmě člen top managementu, projektant nebo technik. Určení znalostního pracovníka závisí pouze na potřebách firmy. Hlavní charakteristické rysy pracovníka jsou:

- má klíčovou znalost a dokáže ji využít v praxi,
- k dané znalosti existuje omezený přístup ostatních zaměstnanců (důvody jsou například finanční, časové, nutnost vzdělání nebo certifikátů)

V moderním tržním prostředí je stále větším trendem, že se ve firmách stává čím dál více zaměstnanců znalostními pracovníky, a proto je pro manažery obtížnější řídit znalostní pracovníky a znalostní tok společnosti. Časté problémy:

- Obtížná kontrola kvality ze strany manažera (často o práci ví méně), musí mu tedy důvěřovat,
- obtížná identifikace úkolů znalostního pracovníka,
- znalosti mohou být povědomé a z toho vyplývá špatné školení nástupce, respektive velké problémy při odchodu znalostního pracovníka z podniku.

(Armstrong 2007), (Mládková, 2004), (Truneček, 2004), (Vodák, 2011),

Společnost ZAT a. s. je podnik, který se opírá o práci se znalostmi a staví na ní svou konkurenceschopnost. Tomu odpovídá propracovanost znalostních, vzdělávacích a rozvojových systémů. Ve společnosti ZAT a. s. je práce se znalostmi natolik rozšířená, že většina pracovníků je znalostních, výjimku tvoří zaměstnanci ve výrobním procesu. Ovšem ani tuto část zaměstnanců zcela jednoznačně možné nepovažovat za znalostní pracovníky, protože absolvují vzdělávací kurzy a i oni díky dlouhodobému čerpání zkušeností mají mnohdy cenné znalosti. Pro společnost ZAT a. s. je klíčové zpřístupnění znalostí při vývoji procesů a nových výrobků, komplexní řízení toku informací a znalostí. V poslední době se ukazuje, že znalostní management umožňuje rychlejší zaškolení nově přijatých zaměstnanců, a tím usnadňuje řízení těchto talentů.

Společnost ZAT a. s. své znalostní pracovníky školí podle útvaru, ve kterém pracují, jelikož každý útvar má jiné potřeby, a tomu odpovídají naplánovaná školení. Jednotlivá školení a postupy budou popsány v kapitole 2.7. Společnost ZAT a. s. se snaží být mezi

top firmami na daném trhu, a proto své znalostní pracovníky neustále rozvíjí a vzdělává, a také zajišťuje, aby měli potřebné kompetence. Pro podnik je podstatné, aby znalostní pracovníci uměli využít klíčové znalosti při výkonu své práce tak, jak to vyžaduje zaměření firmy. Toho je dosahováno zajištěním odborných dovedností potřebných pro výkon role, zaškolováním nových pracovníků nebo stálých pracovníků do nových rolí. Tyto skutečnosti by měly společnosti zajistit potřebnou konkurenceschopnost.

## **2.2 Správa znalostních pracovníků – program Target**

Společnost ZAT a. s. řídí a rozvíjí znalostní potenciál dlouhodobě. K tomuto účelu je ve společnosti použit systém pro správu znalostních pracovníků - program Target. Znalostních pracovníků je ve společnosti velké množství a navíc má společnost více pracovišť, z čehož vyplývá, že nezbytností je databáze znalostních (a hlavně klíčových) pracovníků. Databázi znalostních pracovníků obstarává ve společnosti ZAT a. s. program Target. V daném projektu jsou uloženy informace o všech zaměstnancích včetně jejich údajů o vzdělání, vzdělávacích kurzech, prověrkách, psychotestech, absolvovaných projektech a kompetencích pro jednotlivé projekty. ZAT a.s. je společností působící na energetickém trhu a značná část jejích zakázek je pro jaderné elektrárny. Proto je společnost povinná řídit se striktními legislativními úpravami a její zaměstnanci absolvují velmi přísné psychotesty a složitá školení. Veškeré výsledky psychotestů, odborných školení, jazykových kurzů a hodnocení výkonnosti musejí být v systému uloženy a v případě potřeby snadno nalezeny.

Tyto informace jsou většinou vyžadovány zákazníky společnosti při rozhodování o přidělení zakázek, a je tedy naprosto zásadní, aby potřebné údaje o znalostních pracovnících mohly být efektivně použity. Většina zákazníků pro zadání zakázky vyžaduje nejen připravenost společnosti ZAT a. s. pro splnění dané zakázky, ale mnohdy právě připravenost znalostních pracovníků pro požadovanou zakázku, nebo projekt. Efektivně fungující systém, vysoké nároky na znalosti a připravenost jednotlivých znalostních pracovníků jsou velmi důležité pro úspěšné získávání zakázek a konkurenceschopnost. Náhled do programu Target je v příloze C.

Systém také pomáhá manažerovi hlídat připravenost (kompetence) jednotlivých znalostních pracovníků. Zásadní je aktuálnost jednotlivých prověrek a psychotestů, protože se udělují většinou na jeden rok. V případě, že by daný zaměstnanec neměl potřebný certifikát aktuální, nemá povolen přístup na dané pracoviště. V tom okamžiku

by mohla vzniknout časová prodleva v projektu, daná nutností hledat jiného znalostního pracovníka s prověrkami a následným předáváním znalostí. K programu má přístup především manažer projektu – Útvar lidské vztahy. Tento pracovník má na starosti mnoho povinností z oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a jednou z nich je i správa znalostních pracovníků pomocí programu Target. O volném přístupu se zatím ve společnosti neuvažuje, protože by vznikla potřeba učinit v programu zásadní úpravy, například některá data skrýt a program přizpůsobit jednotlivým znalostním pracovníkům z různých útvarů. Neomezený přístup do upraveného programu by mohl přinést zjednodušení v procesu. Přínos úpravy by bylo nutné porovnat s náklady vynaloženými na úpravy programu.

V současné době, při potřebě vyhledat kompetentního znalostního pracovníka nebo ověřit jeho způsobilost, je kontaktován manažer projektu – Útvar lidské vztahy, který obratem pracovníka dohledá a informuje zadavatele požadavku. Pokud zákazník požaduje předložení způsobilosti (psychotestů a prověrek) vyžádaných znalostních pracovníků, dohledá opět manažer projektu – Útvar lidské vztahy s použitím programu Target veškeré potřebné certifikáty. Program Target je díky objemu informací a všestrannosti nepostradatelnou součástí jak správy znalostních pracovníků, tak celého systému vzdělávání. Program je každodenně využíván manažerem projektu – Útvar lidské zdroje, kterému usnadňuje dohledávání zaměstnanců, ověřování kurzů a školení a zjištění potřebných dovedností. Target plně uspokojuje potřeby řízení znalostních pracovníků a jednoznačně patří do silných stránek vzdělávacího procesu.

### **2.3 Správa znalostí ve společnosti ZAT a. s.**

Základním cílem managementu znalostí je dostat správné znalosti ke správným lidem ve správný čas. Jedním z problémů se tak stává skutečnost, že podniky neumějí znalosti správně řídit a přistupují k nim jako k informacím. Proto řízení a šíření znalostí patří mezi nejsložitější procesy managementu znalostí. Správným řízením znalostí je manažer schopný znalosti ve správný čas umět využít a ví, kde se v podniku nacházejí. Když ovšem potřebuje dané znalosti rozšířit mezi další pracovníky (ať už ze strategických, taktických nebo operativních důvodů), nezbyvá mu nic jiného než využít některý z nástrojů pro šíření znalostí. (Mládková, 2004), (Truneček, 2004), (Vodák, 2011), (Armstrong, 2007), (Koubek, 2009),

Společnost ZAT a. s. vyžaduje uchování, sumarizování a integrování veškerých znalostí použitých v minulých a současných zakázkách. Pro tyto účely slouží znalostní archiv společnosti, kde se ukládá veškerá dokumentace. Uchování je nezbytně nutné pro případné reklamace nebo dodatečné úpravy dle potřeb zákazníka. Další podstatnou funkcí je uchování dokumentací jako zdroje znalostí. Společnost ZAT a. s. velmi často zajišťuje servis svým produktům a nabízí i modernizace. Pro tyto úkony ovšem musí existovat dokumenty k provedené zakázce, podle kterých se postupuje. Ve znalostním archivu jsou uloženy zakázky i několik desítek let staré, přehlednost a systematičnost jsou tedy nutností, a bez systému uložení by nastaly velké komplikace. Veškerá dokumentace musí být uložena v logické posloupnosti, rozdělena do jednotlivých etap a mít tyto povinné části:

- Hlavičku s názvem zakázky, rokem vyhotovení, evidenčním číslem zákazníka,
- V zápatí musejí být podepsáni pracovníci, kteří dokumentaci vypracovali, zkontrolovali a schválili,
- Dokumentace musí být vypracována na základě firemních směrnic a mohou tam být doplněny specifické požadavky od zákazníka.

Znalostní pracovník pověřený novým projektem nebo jakoukoliv modernizací hotového projektu najde v archivu znalostí vše potřebné pro svůj úkol. U nových projektů se většinou vyhledává podobnost nebo návaznost na minulé projekty, aby se zabránilo opakování komplikací, které se již objevily. U modernizací starých projektů je naopak potřeba dohledat projektové plány, aby modernizace splnila svou úlohu. Díky znalostnímu archivu je práce na projektech efektivnější a předchází se vzniku problémů.

Znalostní archiv ve společnosti je každodenně využíván k dohledání, šíření a uchování potřebných znalostí. Může také sloužit jako forma vzdělávání (například pro koučink či mentoring). Velice dobře funguje přístup k jednotlivým uloženým údajům, získání potřebných informací je rychlé a pohodlné. Archiv zapadá do konceptu práce se znalostmi a vzdělávání zaměstnanců, uložení znalostí je nezbytnou součástí procesu. Správně fungující archiv, který v současnosti společnost ZAT a. s. má, tvoří ve spojení s programem Target kostru řízení znalostí ve společnosti a spadá do silných stránek procesu práce se znalostmi.

## 2.4 Řízení talentů ve společnosti ZAT a. s.

Řízení talentů se postupně stává jednou z největších konkurenčních výhod. Samotné řízení talentů spočívá ve vyhledávání, udržování a rozvíjení talentovaných pracovníků, kteří v současnosti a i v budoucnosti budou pro firmu klíčovými znalostními pracovníky. Zabezpečování talentů se soustřeďuje především na získání nových talentů z vnějších zdrojů, ale také z vnitřních zdrojů (rozpoznání talentů v organizaci a jejich povyšování). Podstatnou podmínkou získávání talentů z vnějšku je „přitažlivá“ image společnosti, která se odvíjí od mnoha faktorů (stabilita společnosti, perspektiva odvětví, kariérní růst, benefity, vytvoření „skvělého místa pro práci“). Po fázi získávání přichází fáze stabilizace (tvorba loajality, hledání nejvhodnější pozice, zabraňování odchodů talentů) a fáze audit talentů (vzdělávání, rozvoj, koučování, analýza rizik práce s talenty). (Armstrong, 2007), (Hroník, 2007), (Koubek, 2009), (Kocianová, 2012)

Analýza řízení talentů se skládá ze dvou částí, první je řízení nových talentů a druhá je řízení současných talentů. První oblast (nově přijatí zaměstnanci) prošla ve společnosti ZAT a. s. dlouhodobým zefektivněním a vyladováním přesně pro potřeby společnosti ze strany Útvaru lidské vztahy. Pro nové zaměstnance je připraven vysoce propracovaný Adaptační plán. Celý proces trvá tři měsíce a je detailně rozepsán na každodenní aktivity. V rámci Adaptačního plánu nový zaměstnanec projde speciálními školeními a výcvikem, díky nimž se pak profiluje na požadovanou pozici. V závěrečné fázi Adaptačního plánu jsou ověřeny získané znalosti. Propracovanost Adaptačního plánu zaručuje, že po jeho absolvování je nový zaměstnanec schopen samostatně vykonávat přidělené úkoly a prohlubovat své znalosti. Úspěšnost Adaptačního plánu je ověřována při pravidelných hodnoceních výkonnosti (viz kapitola 2.8 Hodnocení vzdělávání ve společnosti ZAT a. s.). Celý proces vzdělávání nových talentů je natolik propracovaný, že společnost nemá sebemenší důvod ho jakkoliv upravovat natož rušit. O mladé talenty je ve společnosti postaráno na vysoké úrovni a rozhodně tato oblast spadá do silných stránek vzdělávání.

Společnost ZAT a. s. musí dbát i na řízení svých současných talentů, protože právě tito zaměstnanci by měli být připravováni pro převzetí znalostí a schopností současných manažerů anebo se jimi přímo stát. Společnost se zde snaží držet postupů, které již v minulosti aplikovala. V současné době je v této aktivitě pod svými možnostmi. Je to dáno především vzpamatováváním se tržního prostředí a s tím spojené dozvuky



ekonomické krize, kvůli které společnost posledních několik let snižuje počty zaměstnanců a snaží o maximální produktivitu současných zaměstnanců. Toto klima například koučování nebo mentorování nenahrává. Navíc by manažerům mohly chybět potřebné specifické znalosti z oblasti koučování, mentoringu nebo instruktáže.

Oblast následovnictví je pro podnik zásadní, protože přenos znalostí je mezi pracovníky klíčový. Vše ovšem bude záležet na ekonomickém vývoji. V současné době je práce s novými talenty silnou stránkou, ale práce se stávajícími talenty spíše slabinou společnosti v jinak dobře fungujícím řízení znalostního potenciálu.

## **2.5 Identifikace potřeb vzdělávání ve společnosti ZAT a. s.**

Vzdělávání je klíčovou oblastí spadající do znalostního managementu, díky němuž může společnost ZAT a. s. ovlivňovat rozvoj znalostního potenciálu společnosti. Prioritou rozvoje znalostí zaměstnanců společnosti ZAT a. s. je zajištění potřebných konkurenčních kompetencí prostřednictvím svých zaměstnanců. Celý systematický proces začíná vyhodnocením vytyčených cílů a potřeb pro oblast vzdělávání. Základem je vyhodnocení vzdělávání z předešlého roku, které je provedeno pomocí hodnotících formulářů a provádí ho manažeři, kteří za něj i zodpovídají. Na základě výsledků z minulého roku, současných potřeb a strategických cílů jsou vytvořeny cíle pro vzdělávání pro následující rok, a naplánována jednotlivá školení, semináře a výcviky. Po kalkulaci nákladů na tyto aktivity podle divizí a podle jednotlivých oblastí vzdělávání, jsou plány odeslány managementu ke schválení. Poté dochází k samotné realizaci vzdělávání, která je završena vyhodnocením a celý proces se tak uzavírá.

Společnost si stanovila čtyři hlavní oblasti vzdělávání, které byly zvoleny na základě potřeb společnosti (vzdělávací cyklus) a potřeb trhu – vlastní technologie, flexibilita, přizpůsobivost. Tyto základní oblasti jsou dále děleny na 6 menších, které jsou uzpůsobeny pro operativní potřeby - plánování, realizace a hodnocení. Díky tomu je snazší sledovat efektivitu vynaložených finančních prostředků na jednotlivé oblasti vzdělávání a především na divize společnosti. Mezi čtyři hlavní oblasti patří:

- Pravidla,
- Odbornost,
- Jazyk,
- Vztahy a kultura.

Pravidla pro znalostní pracovníky jsou vytvářena a rozvíjena proto, aby zaměstnanci mohli pracovat jak ve všech provozech společnosti ZAT a. s., tak u zákazníka. Jedná se tedy o pravidla nařízená a vyžadovaná, proto je jejich znalost bezpodmínečná a tyto znalosti jsou pravidelně rozvíjeny a kontrolovány. Vyžádání znalosti může být ze strany společnosti ZAT a. s. (normy), zákazníka nebo státu. Jedná-li se o normy společnosti ZAT a. s., jde o interní pravidla. Když určitou znalost vyžaduje stát, jde o externí pravidla. Velmi často se musí společnost přizpůsobovat pravidlům zákazníka, jelikož se stejně jako většina společností přiklání k orientaci na zákazníka. Ten může mít specifické požadavky v dokumentaci i v pravidlech. Většinou jsou dodatečné požadavky mířeny například do oblasti bezpečnosti práce nebo specifických vstupů do elektrárny. Oblast pravidel je shodná jak pro řízení lidských vztahů, tak i pro řízení jakosti ve společnosti ZAT a. s.

Odbornost je část, na kterou se klade velký důraz, protože bez patřičných odborných znalostí nemůže znalostní pracovník vykonávat svěřené úkoly, čímž klesá jeho produktivita a dochází k neefektivitě. Aby se předešlo vzniku těchto problémů, má manažer projektu – Útvar lidské zdroje v programu Target pod kontrolou všechna podstatná přeškolení a výcviky pro klíčové znalostní pracovníky. Zaškolení nových a přeškolení stávajících zaměstnanců již spadá do oblasti vzdělávání znalostních pracovníků.

ZAT a. s. je firma, která se orientuje i na světové trhy, a proto je samozřejmostí, že znalostní pracovníci jsou schopni pracovat v cizích jazycích. Po zaměstnancích je požadováno umět ovládat cizí jazyk při komunikaci se zákazníkem a při práci s cizojazyčnou dokumentací. Společnost v současnosti zajišťuje jazykové kurzy čtyř světových jazyků, a to angličtiny, francouzštiny, španělštiny a ruštiny.

Oblast vztahy a kultura je společností rozvíjena pro dosažení podnikové kultury, která bude přímo podporovat dosahování strategických cílů a ulehčovat zvyšování znalostního potenciálu ve společnosti. Podnik rozvíjí své zaměstnance tak, aby znalostní pracovníci na všech úrovních dokázali používat „soft skills“ při každodenní práci. Hlavními „měkkými dovednostmi“ jsou interpersonální dovednosti a některé manažerské dovednosti (plánování, organizování, vedení, kontrolování). Při efektivním rozvíjení „měkkých dovedností“ dochází k lepší spolupráci na všech úrovních i napříč úrovněmi. (Interní materiály společnosti ZAT a. s.)

## **2.6 Plánování vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s.**

Fáze plánování by měla vycházet z jasně daných potřeb a měla by být úzce spojena s fází realizace vzdělávání, jedině tak je proces efektivní. (Armstrong, 2007), (Vodák, 2011), (Koubek, 2009)

Společnost ZAT a. s. klade na plánování vzdělávání svých zaměstnanců velký důraz, protože získávání nových znalostí je nutné pro zajišťování konkurenceschopnosti společnosti. Plánování vzdělávání se vytváří v šesti menších oblastech, přičemž ne všichni zaměstnanci jsou vzděláváni ve všech oblastech, ale podle potřeb podniku. Plánování je tak podrobné, že plány jsou konfigurovány individuálně pro jednotlivé pracovníky. Na začátku fiskálního roku manažeři na základě budoucích zakázek určí potřeby zaměstnanců pro budoucí rok. Tyto potřeby jsou shromážděny u manažera projektu – Útvar lidské zdroje. Ten je seřídí, přiřadí k nim finanční náklady a poté celý dokument odešle managementu společnosti ke schválení. Pro rok 2013 byla plánovaná investice do vzdělávání ve výši 2 000 000,- Kč a schválená ve výši 1 400 000,- Kč.

Pro rok 2014F (F – Fiskální rok) byly plánované náklady ve výši 2 500 000,- Kč pro všech šest oblastí. Největší část investic byla naplánována pro divizi Automatizace a to 1 160 000,- Kč, druhá největší částka byla rozplánována pro Útvar kvalita – 310 000,- Kč. Pro rok 2014F byla managementem společnosti odsouhlasena částka 2 000 000,- Kč připadající na vzdělávání zaměstnanců. Tato částka bude rozdělena do šesti oblastí vzdělávání podle potřeb jednotlivých divizí. Divizi Automatizace bylo přiděleno 700 000,- Kč a Útvaru Kvalita 300 000,- Kč. Tímto postupem (návrh – schválení) je zajišťována efektivita vzdělávání, optimalizována nákladovost a rozdělena odpovědnost. Dalším dělením schválené částky je dělení investic mezi dílčích šest oblastí, pro které společnost ZAT a. s. plánuje firemní vzdělávání.

- **Interpersonální dovednosti**

Pro rok 2014F je na tuto oblast vyčleněno 300 000,- Kč a naplánovány jsou tyto kurzy:

- Předpoklady a principy týmové spolupráce I a II
- Kultura, komunikace, týmová práce
- Prevence a zvládání konfliktů
- Efektivní komunikace
- Komunikační dovednosti

- Základní obchodní dovednosti.

(Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

- **Odborné dovednosti**

Na tuto oblast společnost ZAT a. s. klade velký důraz (investice 950 000,- Kč) a tomu odpovídá jak účast všech manažerů, tak i většiny ostatních znalostních pracovníků. Pro rok 2014F jsou na projektu tyto školení a kurzy:

- Školení IFS,
- Tvorba dokumentace v procesu Navrhování B001, SM34,
- Školení ECSCAD,
- MS Access základní + pokročilý,
- Navrhování bezpečnostních systémů,
- PLC ZAT - Sandra Z100, Z200 (přehled, novinky, dokumentace, použití)

(Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

- **Jazykové znalosti**

Společnost ZAT a. s. na tuto oblast vzdělávání pro rok 2014F vyčlenila 350 000,-Kč, což je druhá nejvyšší hodnota. Společnost tím reaguje na zvětšování podílu zahraničních zákazníků a tedy potřebu mít jazykově vybavené klíčové znalostní pracovníky. Společnost zajišťuje svým zaměstnancům jazykové kurzy angličtiny, francouzštiny, ruštiny a španělštiny ve dvou hlavních úrovních - začátečníci a pokročilí. Jednotlivé úrovně jsou dále členěny podle metodiky Europass a příslušné požadavky jsou dohledatelné v přílohách diplomové práce. Pro rok 2014F společnost naplánovala rozdělení znalostních pracovníků do 27 skupiny podle několika typů jazykových kurzů:

- Individuální,
- Twin,
- Quadruplet,
- Skupinový.

(Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

- **Zákonná školení**

Tato oblast je pro společnost ZAT a. s. zákonně povinná, takže vyhlášky, psychotesty, vstupy na elektrárny musí mít potřební zaměstnanci včas zajištěné. V této oblasti není

tak složité vybrat efektivní kurz jako spíše hlídat vypršení platnosti jednotlivých psychotestů, vstupů na elektrárny a změny v legislativě. Pro rok 2014F je pro tuto oblast přidělena suma 300 000,- Kč a mezi školení patří následující:

- Školení a zkoušky vyhlášky č. 50,
- Školení jeřábníků a obsluh motorových manipulačních vozíků,
- Školení vedoucích zaměstnanců o BOZP,
- Školení auditorů ISO 9001,
- Školení řidičů.

Zde se primárně jedná o vzdělávání se záměrem splnění všech zákonných povinností a ostatních povinných školení, které musejí znalostní pracovníci absolvovat, aby mohli vykonávat požadované činnosti. Veškerá již absolvovaná školení jsou zaznamenávána v programu Target a jsou tak velmi rychle dohledatelná. Program Target také sleduje dobu, kdy dojde k vypršení platnosti certifikátu a znalostní pracovník se musí zúčastnit školení, aby nedošlo k prodlení při plnění úkolů. (Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

- **Manažerské dovednosti**

Pro tuto oblast společnost vyčlenila 100 000,- Kč, což je v porovnání s ostatními oblastmi nejméně. Tato oblast prošla za posledních několik let nejvýraznějšími úsporami, které se projevily do koučování a mentorování, respektive do práce se současnými talenty. Pro rok 2014F je plánován kurz:

- MBA Basics.

(Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

- **Vstupy na elektrárny**

Tato oblast je velmi specifická a záleží především na požadavcích konkrétního zákazníka a podmínkách dané zakázky. Většinou se jedná o požadavky, kdy společnost ZAT a. s. musí splnit povinnosti požadované pro práci v elektrárnách. Především v elektrárně Dukovany, Temelín, Mochovce a Jaslovské Bohunice. (firemními zkratkami popořadě: EDU, ETE, EMO, EBO). Požadavky na své zakázky mají i České dráhy. Nejčastěji jsou vyžadovány testy na vstupy a psychotesty. (Osobní rozvoj a hodnocení skutečnosti - Plán 2013F a Návrh - 2014F)

Poměrově malou částku 100 000,- Kč společnost vyčlenila na vzdělávání v oblasti Manažerských dovedností. Do této oblasti spadá i koučink, oblast klíčová pro vzdělávání současných talentů a zajišťování následovnictví. Snížení investic oblasti manažerských dovedností bylo dáno přizpůsobením se společnosti ekonomickému vývoji na trhu, který vyvolal nutnost snižování počtu zaměstnanců. Při současném oživení světových ekonomik se současné potřeby společnosti opět přizpůsobují. Jsou upřednostňovány i ostatní dovednosti, jako jsou odborné a jazykové dovednosti. Se zvyšujícím se počtem zakázek se opět počítá s nárůstem investic do manažerských dovedností, protože nastává situace, kdy je možnost produktivitu společnosti zvýšit o talenty, kteří by do budoucna mohli převzít klíčové znalostní pozice.

## **2.7 Realizace vzdělávání a výcviku ve společnosti ZAT a. s.**

Realizace vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. probíhá systémově, jak již bylo naznačeno v úvodu kapitoly 2.6. Realizace vzdělávání je rozdělena podle jednotlivých oblastí, ve kterých společnost vzdělává své zaměstnance, a které již byly představeny v kapitole 2.6.1. Při realizaci vzdělávání společnost vybírá vhodné metody a kurzy, kterými u svých znalostních pracovníků zajišťuje dosahování potřebných kvalit, díky nimž je buď zvyšována výkonnost organizace, nebo jsou jim přidělovány nové zakázky. Za plynulý a efektivní průběh realizace zodpovídá Útvar lidské vztahy. V celé podkapitole bude čerpáno z interních materiálů společnosti ZAT a. s.

- **Interpersonální dovednosti**

V této oblasti společnost školí své zaměstnance podle divize, ve které působí. Zde se společnost dlouhodobě snaží o zlepšení komunikačních dovedností svých zaměstnanců a dále o pochopení firemní kultury, což napomáhá osobnímu rozvoji. Nově přijatí zaměstnanci by se měli vzdělávat v procesním a projektovém řízení a dále v týmové spolupráci. Všechny tyto složky přímo souvisí se základními principy společnosti ZAT a. s. a její firemní kulturou.

Tato školení jsou prováděna většinou externě, jako například Předpoklady a principy týmové spolupráce I a II (dlouhodobá spolupráce se společností TC Management). Tyto kurzy využívají knih Stephena R. Covey, a proto je možné se v interních dokumentech společnosti setkat i s hovorovým označením „Covey“. Školí se celkem 10 skupin po 15 pracovnících. Hlavním cílem účasti znalostních pracovníků na těchto kurzech je:

- rozvoj manažerských dovedností pro požadovanou kulturu společnosti,
- poznání procesů ve společnosti z jiného úhlu pohledu – od ostatních účastníků.

- **Odborné dovednosti**

Odborné dovednosti byly charakterizovány jak ve spojitosti se znalostním pracovníkem, tak i v oblasti osobního rozvoje. Společnost se soustřeďuje při vzdělávání zaměstnanců v odborných dovednostech na zajištění potřebných kvalifikačních požadavků jednotlivých rolí, díky kterým je dosahováno plnění strategických cílů a zvyšování konkurenceschopnosti. Většina základních školení je pro divizi Automatizace, více jak polovina kurzů se provádí externě a zbytek interně. Pro zefektivnění vzdělávání by se měl zvětšovat podíl interního vzdělávání. Celkový počet vzdělávacích kurzů pro divizi Automatizace je 20. Pro zbylé divize je kurzů 42, přičemž 20 kurzů připadá na divizi Kvalita. Na odborné znalosti se ZAT a. s. cíleně soustředí a tento fakt se projevuje růstem nově získaných zakázek. Vzdělávání znalostních pracovníků je bezesporu silnou stránkou společnosti, protože i samotní zaměstnanci v hodnocení odbornosti dosahují skvělých výsledků.

- **Jazykové dovednosti**

Vyžadovanou podmínkou je zlepšení znalostí těch zaměstnanců, kteří jazyk potřebují pro výkon své práce. Jedině tak dochází k efektivitě a společnost se může na jazykové znalosti svých zaměstnanců spolehnout a začleňovat je mezi hlavní kompetence. Jazykové znalosti pracovníků společnost ZAT a. s. jsou posuzovány v kategoriích čtení, mluvení a psaní, a to na základě mezinárodně uznávaných hodnotících stupnic. Hodnocení kategorií je ukázáno v příloze D.

Kurzy jsou provozovány buď v Plzni anebo v Příbrami, některé individuální kurzy jsou vyučovány v Temelíně. Hlavním dodavatelem kurzů je společnost Euftrat Group s. r. o. Cílová úroveň zaměstnance je po dokončení kurzu nebo bloku kurzů prověřena lektorem daného kurzu a uložena do programu Target. Manažer projektu – Útvar lidské zdroje tak může kdykoliv zjistit jazykovou vybavenost kteréhokoliv zaměstnance pro potřeby společnosti.

- **Zákonná školení**

Díky programu Target jsou znalostní pracovníci včas upozorňováni na neplatnost osvědčení a s pomocí projektu dokáže manažer projektu - Útvar lidské zdroje

rozplánovat kurzy tak, aby pracovníci mohli kontinuálně pokračovat na zakázkách. Pro tuto oblast je specifický externí dodavatel, s čímž je spojené cestování do jaderných elektráren (cestovné, ubytování, stravné). Veškeré rezervace kurzů a následné cestovní a ubytovací zajištění má na starosti manažer projektu – Útvar lidské zdroje.

- **Manažerské dovednosti**

Zde společnost ZAT a. s. klade velký důraz na podporu rozvoje manažerů v oblastech jako týmová práce a spolupráce. Týmová práce a spolupráce podporuje plnění potřeb společnosti ZAT a. s., a proto dochází k jejímu zlepšování a rozšiřování mezi znalostní pracovníky. Kurzy jsou provozovány externě společností TC management. Oblast manažerských dovedností, ve které se upřednostňuje spíše týmová spolupráce, je v současnosti spíše slabou stránkou vzdělávání pracovníků ve společnosti ZAT a. s. a zároveň je v této oblasti vzdělávání největší potenciál do budoucna. V rámci tohoto školení nejsou primárně rozvíjeny dovednosti potřebné pro koučování, mentorování nebo instruktáž současných talentů ve společnosti ZAT a. s.

- **Vstupy na elektrárny**

Tato oblast zásadně souvisí s přáním konkrétního zákazníka a zvolení znalostní zaměstnanci vykonávají potřebná školení přímo v místech budoucího plnění zakázky. Je tedy poskytována čistě externě.

System vzdělávání je tak propracovaný, že například v divizi Automatizace jsou přidělené částky dále rozděleny do úseků a dokonce jednotlivým lidem. Každá investice je tedy naprosto transparentně dohledatelná až do nejmenších podrobností. Příklad:

- Divizi Automatizace
  - Úsek jaderná energetika
    - Vzdělávání – Odborné dovednosti
      - Školení IFS
        - 3. Projektový tým
          - Konstruktéři
            - Potřeby vzdělání
              - Termín školení

Tato přehlednost napomáhá snadnému dohledání a ověření, zda potřební znalostní zaměstnanci prochází požadovaným vzděláním. Systematicnost a transparentnost



vzdělávání je jednoznačně silnou stránkou vzdělávání společnosti, protože eliminuje možnost, že by klíčový zaměstnanec neměl potřebné vzdělání.

### **2.7.1 Vzdělávání manažerů ve společnosti ZAT a. s.**

Ve většině moderních společností jsou manažeři klíčovými zaměstnanci, kteří by měli mít specifické vzdělávání. Společnost ZAT a. s. má pro své klíčové pracovníky speciální rozvojový projekt. Společnost si na základě analýzy zjistí, jaké dovednosti budou potřebovat manažeři pro plnění očekávaných zakázek a cílů. Na základě této analýzy jsou vypracovány cíle pro vzdělávání a rozvoj těchto znalostních pracovníků. Poté je managementem společnosti zvolená vhodná strategie a následně vzdělávací projekt pro tuto skupinu, který se většinou skládá z individuálních školení a výcviků, protože každý manažer zodpovídá za rozdílnou činnost v úseku nebo na zakázce. Vzdělávání manažerů podléhá přísným hodnotícím kritériím, neboť na tuto oblast je uvolněna každoročně vysoká investice v poměru k ostatním skupinám.

Porovnáním s teorií lze říci, že společnost ZAT a. s. přistupuje k rozvoji manažerů důsledně. Jedinou slabinou je snižování investic do vzdělávací oblasti Manažerské dovednosti (koučink a mentoring), která posléze může ovlivnit kariérní růst současných talentů ve společnosti. Hodnocení vzdělávání je v případě manažerů doplňováno o výsledky z analýzy Thomas 360. Tato metoda je blíže popsána v podkapitole 2.9.3.

## **2.8 Hodnocení vzdělávání ve společnosti ZAT a. s.**

Společnost ZAT a. s. v rámci zefektivňování oblasti osobního rozvoje a vzdělávání hodnotí přínos pro znalostní pracovníky. Pro toto hodnocení je v podniku používán hodnotící formulář. Při hodnocení vznikají dvě funkce - průvodce hodnocením a hodnocený. Pro hodnocení se používá hodnotící stupnice nazvaná „úroveň“, společnost ZAT a. s. jako nejvíce vypovídající zvolila stupnici od -3 do 3:

- -3 nízká úroveň,
- -2 podprůměrná úroveň,
- -1 průměrná úroveň,
- 1 úroveň lepšího průměru,
- 2 velmi dobrá kvalita,
- 3 excelentní úroveň.

Hodnotící formulář je rozdělen do dvou částí, přičemž první se soustředí na hodnocení dosažených cílů za minulé období, hodnocení výkonnosti za minulé období, vymezení prostoru pro připomínky a stanovení cílů pro nadcházející období. Druhá část hodnotí kompetence hodnoceného pracovníka a v závěru ustanovuje dohodu o dalším rozvoji kompetencí a vzdělávání.

V první části hodnotícího formuláře se kontrolují termíny dokončení naplánovaných cílů a úroveň naplnění. Tímto společnost kontroluje jednak smysl pro dodržení cílů znalostních pracovníků a také odbornost. Dále se hodnocení přesouvá na výkonnost daného zaměstnance v oblasti kvality práce, orientace na zákazníka, schopnosti dodržení termínů. Pro potřeby rozvoje znalostního potenciálu je důležité hodnocení oblasti koučinku, vzdělávání, osobního rozvoje a nápadů na zlepšení. Po této části přichází prostor pro připomínky, kde na základě otázek ze strany průvodce hodnocení, dochází k sebereflexi ze strany hodnoceného. Tato pasáž je v první části zásadní, protože hodnocený díky sebehodnocení určí své silné a slabé stránky, motivaci a směr své další práce ve společnosti. V závěru jsou poté vytvořeny pracovní cíle pro další období na základě potřeb společnosti (průvodce hodnocením) a určení potřebného směru dané pozice (hodnocený).

Druhá část hodnocení výkonnosti se zaměřuje na zvolené kompetence znalostních pracovníků. Odlišností od první části je to, že zde není pouze jedna stupnice hodnocení, ale dvě „úroveň“ a „důležitost“. „Důležitost“ je hodnocená na stupnici 0-2 u každé kompetence zvláště, čímž lze odlišovat váhy jednotlivých kompetencí. Díky dvěma stupnicím má průvodce hodnocením možnost přizpůsobit hodnocení přímo potřebám pro danou roli. U všech kompetencí je možnost uvést komentář pro případ, že by průvodce váhal s ohodnocením „důležitosti“ nebo „úrovně“.

Podobně jako v první části, je i v závěru druhé části vytvořena dohoda o rozvoji kompetencí, kam se zapisují cíle v oblasti rozvoje pro danou roli a možná zlepšení pro daného znalostního pracovníka. Hodnotící formulář byl vypracován přímo pro potřeby společnosti ZAT a. s. a plně tak koresponduje s ostatními částmi vzdělávání jako plánování a realizace. V hodnocení se projevují splněné cíle a zlepšení stejně jako potřeby do budoucna, jinak řečeno vše co manažeři potřebují. Seznam všech kompetencí pro druhou část a připomínek pro první část je k nahlédnutí v kapitole přílohy, kde je zobrazen celý hodnotící formulář v příloze B.

## **2.9 Zhodnocení vzdělávání ve společnosti ZAT a. s.**

Společnost ZAT a. s., i díky trhu na kterém působí, dbá na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a soustředí se na jejich potřeby v této oblasti. Z uvedené analýzy, kapitoly 2.1 – 2.7 vyplývá, že společnost vzdělává své zaměstnance efektivně, a snadněji dosahuje strategických cílů. Systém je natolik propracovaný, že silné stránky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jednoznačně převyšují slabé stránky.

Podstatnou vlastností vzdělávání je systematičnost, transparentnost a ucelenost celého procesu. Jednotlivé fáze (hodnocení, analýza potřeb, plánování cílů, realizace) tvoří kompaktní celek a plyně na sebe navazují. Celý systém funguje stabilně a poskytuje společnosti oporu při řízení znalostního potenciálu a zvyšování konkurenceschopnosti. Největší důraz je kladen na oblast hodnocení, respektive na výstupy a na návrhy vzdělávání dle potřeb společnosti. Efektivita vzdělávání znalostních pracovníků je nejlépe doložena silnými stránkami celého procesu. Silné stránky v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců ve společnosti ZAT a. s. významně převyšují slabé stránky.

### **2.9.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky patří většina hlavních součástí systému rozvoje znalostního potenciálu ve společnosti ZAT a. s. Jedná se o následující:

- Hodnocení vzdělávání a tvorba vzdělávacích cílů

Systém hodnocení vzdělávání ve společnosti byl nastaven personálním oddělením tak, aby pomohl manažerům lépe hodnotit a určit vzdělávací potřeby svých oddělení. Manažeři potřebují mít možnost reagovat na zaměření znalostí podřízených, a proto jim tento systém plně vyhovuje.

- Plánování vzdělávání

Po analýze hodnocení vzdělávání, respektive určení potřeb pro vzdělávání znalostních pracovníků, jsou poté vypracovány cíle ve vzdělávání. Plánování je prováděno s časovým předstihem, proto jsou zaměstnanci o všech školeních včas informováni a mohou se na kurzy připravit. Vedení má časovou rezervu na vyhodnocení analýz a určených potřeb pro nadcházející období, rozhodnutí je tak pečlivě ověřeno a schváleno, čímž nedochází k pozdějším úpravám plánu a zaměstnanci tak mají kontinuální vzdělávací projekt.

- Řízení nových talentů

Ve společnosti ZAT a. s. funguje speciální projekt pro nové talenty, kteří přichází do společnosti. Tento Adaptační plán velmi efektivně připravuje nové zaměstnance do plánovaných pozic a usnadňuje jim první měsíce v novém zaměstnání. S Adaptačním plánem je dlouhodobě spokojen jak management společnosti, tak i samotní nově přijatí zaměstnanci.

- Efektivně zvolené oblasti vzdělávání

Všech šest oblastí vzdělávání (Interpersonální dovednosti, Odborné dovednosti, Jazykové dovednosti, Zákonná školení, Manažerské dovednosti, Vstupy na elektrárny) je zvoleno pro potřeby rozvoje znalostního potenciálu ve společnosti ZAT a. s. Pokrývají znalostní nároky a přispívají k rozvoji zaměstnanců. Společnosti se tak daří získávat, zpracovávat a dokončovat zakázky. Dalším faktorem úspěchu je i rostoucí produktivita znalostních pracovníků. Odpovědnosti za vzdělávání společnost přenesla na manažery.

- Program Target

Jednoznačně silnou stránkou je program pro správu znalostních pracovníků – Target. Program je přizpůsoben potřebám společnosti ZAT a. s. a poskytuje ucelené informace o znalostních pracovnících. Systém vzdělávání je díky němu přehlednější, zákonná školení přesně evidována a zaměstnanci jsou tak včas upozorněni na vypršení potřebných certifikátů. Manažer projektu – Útvar lidské zdroje dokáže díky programu Target rychle získat požadované certifikáty, které jsou zde uloženy. Tyto informace jsou využívány při komunikaci s klienty. Program Target prošel řadou aktualizací a nyní pracuje vysoce efektivně.

- Znalostní archiv

Společnost ZAT a. s. potřebuje pro svou činnost uložení znalostí a dat o minulých zakázkách, které by bylo snadno dostupné a logicky uspořádané. To se jí v podobě znalostního archivu plně podařilo, protože dle interních údajů je 93% zaměstnanců s funkčností znalostního archivu spokojeno. V archivu je vše rychle dohledatelné a praktickou výhodou je uživatelská přístupnost.

### 2.9.2 Slabé stránky

Do slabých stránek rozvoje znalostního managementu patří jen několik oblastí jinak fungujícího a propracovaného vzdělávacího systému. Jedná se o následující:

- Snížení investic do vzdělávací oblasti Manažerské dovednosti

Společnost ZAT a. s. investuje v současnosti do oblasti Manažerské dovednosti nejnižší objem financí ze všech oblastí vzdělávání. Tato oblast je podstatná pro podporu koučinku, mentoringu nebo instruktáží, respektive oblastí řízení současných talentů. Oblast Manažerských dovedností podporuje efektivní vykonávání koncepčních úloh klíčových znalostních pracovníků.

- Nedostatečná práce se současnými talenty formou koučingu a mentorováním

Rozvoj současných talentů, ať už jakoukoliv formou, není dnes ve společnosti plně podporován. Kvůli snižování investic do Manažerských dovedností se mu věnuje minimální počet manažerů. Z tohoto důvodu se dá práce se současnými talenty označit za slabinu.

- Převaha externího školení nad interním

Jedná se o oblasti - Odborné dovednosti a Manažerské dovednosti. V případě zvýšení počtu interních školitelů by došlo k zefektivnění školení daných oblastí, protože interní školitelé dokáží lépe rozpoznat potřeby společnosti ZAT a. s. a podle toho školit zaměstnance. Dalším důsledkem by mohla být optimalizace nákladů, protože externí školení bývají podstatně dražší. Zbývající oblasti musí být školeny externě, jelikož jsou to buď Jazykové dovednosti, Zákonná školení nebo Vstupy na elektrárny.

### 2.9.3 Návrhy na zlepšení

V současné době má systém vzdělávání ve společnosti tři slabiny. Při soustředění se na zlepšení těchto slabin by společnost mohla zvýšit efektivitu vzdělávání (interní školitelé) a zajistit lepší řízení kariéry u současných talentů (podpora Manažerských dovedností). Přínosem by bylo zvýšení produktivity znalostních pracovníků a lepší využití znalostního potenciálu. Návrhy na zlepšení:

1. Zvýšení investic do oblasti Manažerské dovednosti

Tento návrh směřuje k napravení současné slabiny ve vzdělávání, kde vlivem snížení investic došlo k zúžení rozsahu kompetencí, ve kterých jsou manažeři vzdělávání.

Zvýšením investované částky o 150 000,- Kč by mohla společnost využít nové možnosti vzdělávání a rozšířit kompetenční profil klíčových zaměstnanců o schopnosti jako je koučink a mentoring. Suma navýšení by mohla být optimalizována, záleželo by na počtu klíčových zaměstnanců.

## 2. Soustředění se na současné talenty

Soustředěním se na současné talenty by společnost dokázala odstranit jednu ze svých slabých stránek. Zajímavou možností, jak efektivně řídit rozvoj současných talentů ve společnosti, je koučink těchto zaměstnanců. Využitím koučinku by společnost ZAT a. s. mohla zvýšit výkonnost znalostních pracovníků a tím snadněji dosahovat strategických cílů.

## 3. Zvýšit počet interních školitelů

Aktuální slabinou ve společnosti je převažující využití externích školitelů namísto interních. Záměrem tohoto opatření je napravit tuto slabinu tím, že společnost vyškolí strategicky zvolenou skupinu zaměstnanců v oblasti koučinku a mentoringu. Takto vzniknou noví interní školitelé, koučové. Návrh cílí na dlouhodobý časový horizont, kde počáteční školení, například i externí, zajistí společnosti řadu budoucích interních školitelů a dlouhodobě tak zvýší produktivitu znalostních pracovníků a sníží nákladovost na externí vzdělávání.

Je zřejmé, že uvedené návrhy jsou propojené. K dosažení zvýšení úrovně kompetencí klíčových skupin zaměstnanců je třeba navrhnout vzdělávací akce, které by byly na tyto kompetence zaměřeny. Aby bylo možné toto efektivně naplánovat, musí být nejprve zanalyzována připravenost lidských zdrojů a jejich kompetencí.

## **2.10 Připravenost lidského kapitálu ve společnosti ZAT a. s.**

Pro návrh vzdělávacího projektu bude ze všech znalostních pracovníků vybrána pouze skupina pracovníků – klíčoví znalostní pracovníci. Aby mohl být vytvořen kvalifikovaný vzdělávací projekt, který by vycházel z návrhů a upravených cílů v oblasti vzdělávání, je podstatné nejprve identifikovat klíčové znalostní pracovníky, určit jejich kompetenční profil a poté zanalyzovat jejich připravenost. V celé podkapitole bude čerpáno z interních materiálů společnosti ZAT a. s.

### **2.10.1 Identifikace klíčových znalostních pracovníků**

Jako klíčoví znalostní pracovníci ve společnosti ZAT a. s. byli identifikováni vrcholoví manažeři společnosti, kterých je celkem patnáct. Jedná se o ředitele útvarů, ředitele divizí a vedoucí úseků. V interních dokumentech společnosti jsou tito klíčoví manažeři označováni pojmem „15“. Ti byli vybráni vzhledem rozsahu svých povinností a pravomocí.

### **2.10.2 Náplň práce klíčových znalostních pracovníků**

Klíčoví pracovníci mají v náplni práce tři hlavní oblasti činností. Jedná se o „strategické a koncepční činnosti“, dále „výkonné činnosti“ a poslední oblastí je „vedení lidí“.

#### Strategické a koncepční činnosti

- Řeší – zajištění, vytvoření a řízení projektového týmu, definování rámce a rozsahu projektu, zajištění vyváženosti požadavků na rozsah, kvalitu, čas a cenu.
- Navrhuje - rámec projektu a ukazatele pro vyhodnocení úspěšnosti projektu.
- Školí – Zajišťuje, aby členové projektového týmu rozuměli rozsahu a rámci projektu, požadavkům, svým rolím a úkolům. Zajišťuje předání zkušeností.
- Spolupracuje - Spolupracuje s projektovým týmem k zajištění cílů projektu.

#### Výkonné činnosti

- Odpovídá – na základě kontraktu odpovídá za dosažení cílů projektu definovaných, plní závazky a chrání práva ZAT a. s.,
- Kontroluje – kontroluje průběh projektu a stav plnění cílů projektu,
- Schvaluje - před spuštěním projektu se podílí na návrhu a schválení rámce projektu daném smlouvou. Dále schvaluje převzetí projektu do realizace za podmínek uvedených ve smlouvě.

#### Vedení lidí

- Vede – metodicky vede projektový tým - zajišťuje, aby členové projektového týmu rozuměli rozsahu a rámci projektu, požadavkům, svým rolím a úkolům.
- Řídí - přímo řídí členy projektového týmu k odpovědnému plnění svěřených činností a úkolů tak, aby byly splněny cíle projektu.

### 2.10.3 Profil schopností klíčových znalostních pracovníků

Důležitou podmínkou efektivního výkonu pracovních činností jsou specifické kompetence, respektive schopnosti těchto klíčových pracovníků. Daných schopností je ve společnosti ZAT a. s. vyžadováno devět. Všechny budou nyní vyjmenovány a krátce popsány:

- Vize
  - Jednají s cílem dodržet dlouhodobou vizi společnosti.
- Strategický přístup
  - Vytvářejí dílčí cíle propojením současných potřeb a strategických cílů.
- Elán
  - Musejí být příkladem pro podřízené a svým výkonem je motivovat.
- Manažerské schopnosti
  - Dokáží jednat s podřízenými a vytvářet vhodnou kulturu.
- Ovlivňování
  - Zajišťují efektivní řízení znalostí a podporují podřízené v rozvoji.
- Komunikace
  - Podporují efektivní komunikaci napříč pracovištěm i uvnitř týmů.
- Týmová práce
  - Vytvářejí silný pocit sounáležitosti a loajálnosti v týmech.
- Organizační schopnosti
  - Mají přehled o časových harmonogramech a vyhýbají se chaosu.
- Řešení problémů
  - Řeší problémy efektivně a pracují na předcházení konfliktů.

### 2.10.4 Analýza požadovaných schopností znalostních pracovníků

Společnost ZAT a. s. se v minulém roce rozhodla provádět testování klíčových znalostních pracovníků pomocí metody Thomas 360. Tato metoda společnosti poskytla detailní analýzu schopností klíčových manažerů a analýzu výkonnosti těchto pracovníků. Metodu poskytuje externí dodavatel (společnost Thomas International CZ s. r. o). Analýza probíhá v několika fázích – přípravná, realizační, vyhodnocovací. Přípravná fáze začíná tak, že do společnosti ZAT a. s. přijde externí specialista na analýzu Thomas 360 s připravenými dokumenty. Jelikož se jedná o metodu 360 (pomyslný uzavřený kruh), je ke každému zvolenému klíčovému pracovníkovi určen



nadřazený pracovník, pracovník na obdobné pozici a podřazený pracovník, kteří ho budou hodnotit. U podřazených pracovníků a kolegů se jednalo o skupinu 3-4 zaměstnanců. Plynule na přípravnou fázi navazuje realizace, při níž probíhá samotné analyzování schopností. Připravené dokumenty vyplňují jak zvolení pracovníci, tak i nadřízení, kolegové a podřízení. Ve fázi vyhodnocení dostávají zvolení pracovníci zpětnou vazbu, ze které jasně vyplývají jejich schopnosti v porovnání s průměry ostatních pracovníků. Ze závěrečné zprávy je také možné vyčíst, jak pracovník působí na své okolí a jak by mohl zvýšit svou výkonnost. Pro společnost ZAT a. s. je klíčovou součástí vyhodnocovacích dokumentů doporučení, jak správně motivovat, rozvíjet a vzdělávat klíčové manažery.

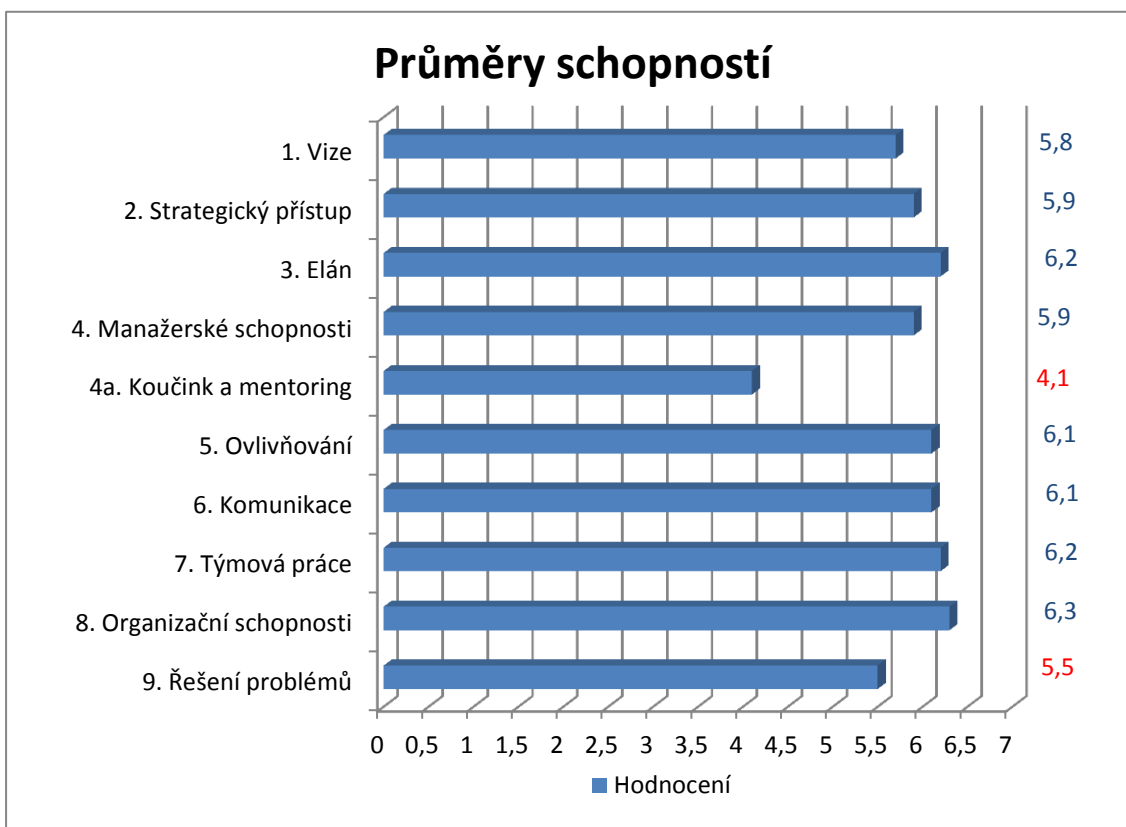
Metoda Thomas 360 patří k nejvyspělejším svého druhu a liší se podle velikosti zpětné vazby, kterou může poskytovat. V současnosti se tato metoda stále více rozšiřuje do nejúspěšnějších společností na světě. Jedná se o metodu hodnocení, při níž je jednomu znalostnímu pracovníkovi poskytována zpětná vazba v porovnání s větším počtem znalostních pracovníků, kteří mají podobnou odpovědnost, pravomoc a pracovní roli. Jak již bylo řečeno, své místo si nachází jak v rozsáhlejších, tak i menších podnicích. Z názvu vyplývá, že tato metoda patří do skupiny metod 360 stupňů tvořících pomyslný kruh, přičemž hodnocený pracovník stojí v jeho středu a odezvy se mu dostává od všech, kteří pracují kolem něj. Je to tedy špičková hodnotící metoda, díky níž lze získat ucelenou zpětnou vazbu a efektivně tak hodnotit potřebné znalostní pracovníky. (Armstrong, 2007), (Truneček, 2004), (Tureckiová, 2004), (Koubek, 2009), (Thomas [online])

Výsledek analýzy klíčových znalostních pracovníků ve společnosti ZAT a. s., respektive průměry schopností těchto pracovníků, zobrazuje Obrázek 6. Hranice uspokojivých výsledků je stanovena na úrovni 5,5 bodů.

Z provedené analýzy vyplynulo, že klíčoví pracovníci se nejvíce věnují Organizačním schopnostem, kategorii Elán a Týmové práci. Těsně za nimi skončili kategorie Komunikace a Ovlivňování. Nejnižší hodnocení bylo dosaženo u schopností Vize, Strategický přístup a Manažerské dovednosti. Druhý nejmenší počet bodů obdržela oblast Řešení problémů. Manažeři věnují nejméně úsilí podkategorii Manažerských schopností – Koučink a mentoring stávajících zaměstnanců. (4,1). Z analýzy je tedy

patrné, které schopnosti by měl navrhovaný vzdělávací projekt nejvíce rozvíjet, aby cílil na zvýšení produktivity klíčových znalostních pracovníků.

**Obrázek 5: Výsledky analýzy Thomas 360**



Zdroj: interní materiály společnosti ZAT a. s.

### 2.10.5 Vyhodnocení analýzy kompetenčních vlastností

Z provedené analýzy lze vyvodit několik závěrů. Klíčoví znalostní pracovníci ve společnosti ZAT a. s. („15“ - ředitele útvarů, ředitele divizí a vedoucí úseků) dosahují velmi vysokých hodnocení ve většině požadovaných schopností. Analýza pomocí metody Thomas 360 ukázala, že pouze jedna schopnost – Řešení problémů, se pohybuje na hranici uspokojivých výsledků, která byla stanovena na hodnotu 5,5 bodů. Na této hranici nebo pod ní se dále pohybuje několik podkategorií, ze kterých stojí za zmínku především ta s relativně nejmenším dosaženým hodnocením - Koučink a mentoring současných zaměstnanců. Oproti tomu koučink a mentoring nových talentů dopadl relativně nejlépe – hodnota 6,4 bodů.

Testování klíčových znalostních pracovníků tedy potvrdilo, že určitou slabinou jak vzdělávání jako celku, tak i schopností klíčových znalostních manažerů, jsou Manažerské dovednosti, respektive oblast koučování, mentorování a instruktáže, cílená

na současné pracovníky. Na základě analýzy vzdělávání a analýzy schopností klíčových zaměstnanců, budou vytvořeny dodatečné cíle pro oblast vzdělávání a výcviku zaměstnanců.

### **3 Cíle společnosti ZAT a. s. v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců**

Společnost ZAT a. s. má pro rok 2014F (Fiskální rok – do 31. 3. 2015) vytvořeny vlastní cíle pro oblast rozvoje znalostního potenciálu. K cílům bude na základě interních materiálů doplněno, co v daných oblastech vzdělávání společnosti přinesou. Dále budou vytvořeny dodatečné cíle pro oblast vzdělávání a výcviku, které vzešly z analýz provedených v této diplomové práci. Na jejich základě bude poté navržen vzdělávací projekt pro identifikované klíčové znalostní pracovníky. Tento projekt by měl přispět k vyšší produktivitě klíčových znalostních pracovníků.

#### **3.1 Cíle v oblasti vzdělávání navržené společností ZAT a. s.**

Společnost ZAT a. s. je podnikem, který aktivně řídí lidské vztahy, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, a proto nejen vytváří cíle pro oblast vzdělávání, ale také cíle aktualizuje a hodnotí na konci zvoleného období. Cíle jsou vytvářeny tak, aby přínos vzdělávání pro zaměstnance byl co největší a ulehčoval tak dosahování strategických cílů. Společnost přesně ví, co by jí jednotlivé cíle měly přinést a jaké náklady bude potřeba vynaložit. Zabraňuje se tak neefektivitě vzdělávání a plýtvání finančními zdroji. V současnosti se společnost ZAT a. s. řídí podle vize a vypracovaných strategických cílů pro oblast vzdělávání a osobního rozvoje pro rok 2014F. Cíle byly vypracovány pro každou ze šesti hlavních vzdělávacích oblastí (interpersonální dovednosti, odborné dovednosti, jazykové znalosti, zákonná školení, manažerské dovednosti a požadavky zákazníků), které byly představeny v minulé kapitole. Postupně pro každou oblast vzdělávání bude představen cíl pro rok 2014F a bude doplněn přínos pro společnost ZAT a. s. V celé podkapitole bude čerpáno z interních materiálů společnosti ZAT a. s.

##### **I. Interpersonální dovednosti**

Hlavním cílem společnosti pro danou oblast je vytvořit speciální skupinu znalostních pracovníků. Tito pracovníci budou vybráni ze všech, kteří absolvovali projekt „Předpoklady a principy týmové spolupráce“. Projekt „Předpoklady a principy týmové spolupráce“ spočíval v rozšiřování znalostí nad rámec běžných znalostí v problematice přístupu k riziku, chování se ve stresu, produktivity pracovníků, podnikové kultury a finanční motivace. Znalostní pracovníci, kteří úspěšně absolvovali tento projekt, tak

postoupí do výběru pro projekt navazující a prohlubující znalosti v daných problematikách. Projekt „Předpoklady a principy týmové spolupráce II“ by měl proběhnout v co nejbližším časovém horizontu, aby společnost ZAT a. s. mohla ještě v roce 2014F těžit ze schopností znalostních pracovníků, kteří jej absolvují. Součástí projektu „Předpoklady a principy týmové spolupráce II“ je i pochopení a akceptování "Safety Culture" - Bezpečnost v jaderné energetice.

Společnost ZAT a. s. jako hlavní přínos splnění uvedeného cíle v dané oblasti očekává, že minimálně třináct z patnácti absolventů projektu „Předpoklady a principy týmové spolupráce II“ bude jednat podle principů, které se naučí v daném projektu. Mělo by dojít k prohloubení znalostí a dovedností v oblastech:

- flexibilita pracovní role – umění se přizpůsobit krátkodobým změnám v okolí podniku a strategickým cílům,
- tolerance k nejistotě – nelze vždy pracovat v jistotě rozhodnutí, a proto je podstatné umět se rozhodovat v i podmínkách nejistoty,
- odolnost proti riziku – v tržním segmentu jaderná energetika by manažeři měli zastávat především averzi vůči riziku,
- kultura odpovědnosti – odpovědnost musí být začleněna přímo do podnikové kultury a musí být vyžadována, protože v tomto oboru by kolektivní odpovědnost mohla vést k velkým problémům,
- důslednost, odpovědnost, disciplína v týmové práci – na práci v týmech je postavena strategie společnosti ZAT a. s., musí tak jednoznačně řídit efektivitu,
- zodpovědnost za produktivitu a výkonnost – nejen absolventi projektu, ale posléze i ostatní znalostní pracovníci by měli dbát na dodržování stanovených cílů v předem určených termínech,
- motivace – na rozdíl od „Předpokladů a principů týmové spolupráce“ jde v „Předpokladech a principech týmové spolupráce II“ o motivaci nefinanční.

Významným přínosem by mělo být to, že minimálně deset absolventů projektu „Předpoklady a principy týmové spolupráce II“ bude šířit tyto myšlenky dál ve svém pracovním okolí, a tím působit na posílení postojů, přesvědčení a vnímání hodnot, které zaměstnanci sdílejí ve vztahu k bezpečnosti při práci na jaderné elektrárně.

## II. Odborné dovednosti

Tato oblast je pro společnost ZAT a. s. klíčová z hlediska konkurenceschopnosti. Trh, na němž společnost působí, je převážně technologický a znalostní, proto může opomenutí výzkumu a vývoje nebo benchmarkingu znamenat ztrátu tržního podílu. Ústup z tržních pozic, respektive odliv zakázek, by mohl vyvolat velmi nebezpečnou spirálu, kdy vlivem malých zakázek dochází ke zmenšování investic do technologií, tím se vzdaluje konkurence a opět dochází ke zmenšování objemu zakázek. Tato spirála by na konkrétním trhu mohla vést až k likvidaci. Společnost ZAT a. s. si je vědoma tržních rizik, a proto si jako hlavní cíl v oblasti odborných dovedností stanovila následující – znát a umět používat novinky v příslušných oblastech (finance, projektování, vývoj, realizace, servis) a dále prohlubovat již dříve získané znalosti.

Úspěšné splnění vytyčeného cíle by společnosti ZAT a. s. přineslo jistotu, že jednotlivé požadavky z plánu jsou splněny tedy jak požadavky v oblasti odborných dovedností, tak i požadavky ostatních oblastí vzdělávání a rozvoje. Podstatnou součástí je vysoká úroveň flexibility. Projevuje se tím, že budou naplněny i požadavky, které vznikly během roku 2014F, a které při tvorbě plánu nebyly známy. To by byl pro společnost podstatný výstup, protože moderní tržní prostředí je velmi proměnlivé a je potřeba na něj rychle reagovat. S touto skutečností přímo souvisí podpora znalostního managementu a rozvoj znalostního potenciálu.

- Jazykové znalosti

Pro oblast Jazykové znalosti si společnost ZAT a. s. stanovila jako hlavní cíl zajištění stavu, kdy znalostní zaměstnanci umí komunikovat ve španělštině, ruštině, angličtině a francouzštině. Společnost ZAT a. s. má oblast Jazykové znalosti jako jednu ze zásadních pro získávání a plnění zakázek pro rok 2014F a výhledově pro další roky, obsažených v současné vizi společnosti. Absolutní nutností je splnění stanovených cílů v dané oblasti pro znalostní pracovníky podpory pro komunikaci s cizinci.

Společnost ZAT a. s. od úspěšného splnění cílů v dané oblasti očekává, že všichni absolventi jazykových kurzů se nebrání jednání v cizím jazyce, což obnáší:

- Rozmluvili se v cizím jazyce,
- Umí v cizím jazyce přemýšlet,
- Rozumí a dokážou si představit firmu stejně v cizím jazyce jako v češtině.

Dalším přínosem pro společnost je to, že jazykově pokročilí pracovníci dokáží vést jednání se zákazníky v cizím jazyce. Dále dokáží prezentovat společnost ZAT a. s. jako průvodci pro zahraniční návštěvy ve společnosti. Součástí jazykových kurzů je také příprava pro prezentace společnosti ZAT a. s. pro potřeby cizojazyčných auditů.

### III. Zákonná školení

Pro tuto oblast si společnost ZAT a. s. stanovila hlavní cíl v podobě zajištění, aby znalostní zaměstnanci absolvovali všechna školení, která jsou daná jak legislativně, tak interními normami společnosti. Pro efektivitu vzdělávání je podstatné splnit podmínku, že školení jsou bezpodmínečně nutná pro výkon role v tomto období. Jedná se o efektivitu pro společnost, úsporu nákladů za školení, ale hlavně o efektivitu pro samotné zaměstnance.

Společnost ZAT a. s. splněním vytyčeného cíle v dané oblasti získá především úspěch při interních i externích (zákazníci, stát) kontrolách. Tato oblast je jediná vymahatelná zákonem, a proto společnost musí dbát na její dodržování. To lze zjistit například pomocí interních auditů, které může provádět sama společnost, nebo jsou prováděny externě. Kromě toho musí společnost ZAT a. s. při plnění veškerých povinností pokračovat na všech zakázkách bez zdržení, je tedy potřeba i přes školení zajistit plynulost plnění zakázek.

### IV. Manažerské dovednosti

V této oblasti si společnost ZAT a. s. stanovila několik cílů. První z nich míří především na samostatnost a odpovědnost znalostních pracovníků. Vedoucí začnou chápat a sami vykonávat manažerskou roli tak, že nepotřebují zásahy nadřízeného při operativním výkonu své role. Dalším cílem je dosažení stavu, kdy manažeři myslí v souvislostech, respektive mají ekonomické a právní povědomí a jsou schopni kontrolovat kvalitu (procesů i výrobků). Mezi cíle v oblasti manažerských dovedností spadá i potřeba společnosti rozšířit skupinu manažerů o ty, kteří úspěšně absolvovali kurzy MBA a umí získané teoretické znalosti využít pro potřeby společnosti.

Při splnění cílů v této oblasti bude mít společnost manažery, kteří chápou význam manažerské (znalostní) role a chovají se podle potřeb a úkolů této role. Očekává se, že manažeři budou mít všeobecný přehled o činnostech a stavu firmy, a ne jen úzký přehled o týmu a současné zakázce. Zúžený pohled na společnost jako celek, nesoustředění se na dosahování strategických cílů a opomíjení orientace na zákazníka,

může mít pro současné manažery vážné dopady. Z tohoto důvodu společnost ZAT a. s. klade velký důraz na aktuálnost a rozvíjení manažerských dovedností všech znalostních pracovníků.

#### V. Vstupy na elektrárny

Tato oblast je nejvíce variabilní, jelikož požadavky zákazníků se mohou měnit na základě jejich potřeb. U velkých zákazníků jsou požadavky většinou specifikovány a mění se jen sporadicky. U menších zákazníků tomu bývá zpravidla naopak, a proto společnost ZAT a. s. v této oblasti stanovila cíle tak, aby se z jejich úspěšného splnění mohlo čerpat i v budoucnu. Hlavním cílem je zajištění, že všichni zaměstnanci, kteří mají v daných místech pracovat, splňují předepsané požadavky v daném termínu. Podstatná část školení se totiž koná výhradně v místech pracovního nasazení, a s tím souvisí časově náročné cestování, několika hodinové školení a nutnost zajištění ubytování v dané lokalitě (Dukovany, Temelín).

Pro společnost to má zřejmý přínos v tom, že nebude mít problém při realizaci zakázek u zákazníků. Mimo jiné tímto společnost ZAT a. s. současným i budoucím zákazníkům vysílá signál, že splní všechno, co je požadováno, aby mohli zaměstnanci vstoupit do prostoru zákazníka. Pro růst konkurenceschopnosti je to naprosto klíčová podmínka, na které většina zákazníků staví rozhodnutí o přidělení zakázky.

### **3.2 Doplnění cílů v oblasti vzdělávání a výcviku na základě provedených analýz**

Představené cíle pro oblast rozvoje znalostního potenciálu ve společnosti platí pro vzdělávání většiny zaměstnanců a jsou systémové. Z provedených analýz vyplynuly slabiny jak vzdělávání společnosti ZAT a. s., tak i u klíčových znalostních pracovníků. V této podkapitole budou vytvořeny doplňkové cíle pro oblast vzdělávání a výcvik klíčových znalostních pracovníků. Tyto cíle se budou zaměřovat především na oblast Manažerské dovednosti a kategorii – Koučink a mentoring současných pracovníků.

#### I. Manažerské dovednosti

První doplněný cíl pro rok 2014F se zaměřuje na to, aby na konci období všichni klíčoví znalostní pracovníci (ředitelé útvarů, divizí a úseků) absolvovali vzdělávací kurzy v oblasti Manažerských dovedností se zaměřením na koučink, mentoring, instruktáž a řízení kariéry podřízených. Důležitou podmínkou splnění cíle je také skutečnost, že



znalostní pracovníci budou schopni aplikovat nové znalosti získané v kurzu z této oblasti v podnikové praxi.

Společnost dosažením stanoveného kurzu získá patnáct znalostních pracovníků schopných koučinku současných talentů ve společnosti. Každý z koučů by měl působit ve své divizi, útvaru nebo úseku, čímž bude zajištěno rovnoměrně rozmístění takto vyškolených odborníků ve společnosti. Díky rozšíření znalostí klíčových pracovníků o koučink a mentoring a následnému koučování, dojde ke zvýšení produktivity jak samotných klíčových zaměstnanců, tak i pracovníků, kteří by koučováním procházeli.

Tento proces by byl dlouhodobý, koučové by ve své práci mohli pokračovat i v dalších letech, čímž by produktivita stále rostla. Navíc díky cílenému koučinku by současní talenti ve společnosti mohli přebírat pozice školitelů ve specializovaných částech oblasti – Interpersonálních, Odborných a Manažerských. Tímto by společnost opět snižovala náklady na externí školitele a zvyšovat množství znalostí uchovávaných ve společnosti.

## II. Schopnost Řešení problémů

Druhý cíl pro rok 2014F je vytvořen pro zlepšení schopností klíčových znalostních pracovníků. Především se bude jednat o zlepšení schopnosti Řešení problémů, která při testování dopadla relativně nejhůře. Cílem v této oblasti pro rok 2014F je dosáhnout při testování klíčových znalostních pracovníků posun ze současného 5,5 bodů na cílovou hodnotu 6,0 bodů. Schopnost Řešení problémů by se dala zakomponovat do školení koučování a mentoringu.

Přínos z dosažení vytyčeného cíle by se projevil především na zlepšení komunikace v týmech a snazším řešení konfliktů. Jelikož je společnost ZAT a. s. založena na práci v týmech, mohlo by zlepšení v této schopnosti klíčových znalostních pracovníků vést k zefektivnění firemní kultury a zvýšení produktivity zaměstnanců.

## **4 Navržení vzdělávacího projektu pro zvýšení produktivity klíčových zaměstnanců**

Poslední kapitola diplomové práce se zaměří na přiblížení vzdělávacího projektu, jako doplňku současné realizace vzdělávání ve společnosti. Vzdělávací projekt pro společnost ZAT a. s. bude vycházet z předešlých tří kapitol a bude cílit na klíčové znalostní pracovníky. Současný vysoce propracovaný vzdělávací systém s řadou silných stránek obsahuje pouze několik dílčích slabin, které jsou navzájem propojené. Navrhovaný vzdělávací projekt se bude zaměřovat na oblast koučování a mentoringu současných zaměstnanců. Měl by společnosti pomoci v lepším uchování znalostí, ve zvýšení znalostního potenciálu klíčových pracovníků a ve zvýšení počtu interních školitelů. Na základě toho by mělo dojít k rychlejšímu dosahování strategických cílů a růstu konkurenceschopnosti a produktivity. Vzdělávací projekt by měl mít jasně stanovenou strukturu, které by se měl pro dosažení úspěšnosti držet. Struktura by se měla skládat z identifikace, plánu, realizace a hodnocení vzdělávacího projektu.

### **4.1 Identifikace vzdělávacího projektu pro klíčové pracovníky**

Vzdělávací projekt bude vytvářen pro doplnění současného vzdělávacího programu ve společnosti.

#### **4.1.1 Cíl a obsah vzdělávacího projektu**

Cílem vzdělávacího projektu pro společnost ZAT a. s. je zvýšit manažerské dovednosti klíčových znalostních pracovníků v oblasti koučinku a mentoringu stávajících zaměstnanců. Hlavní požadavek na vzdělávací projekt je získat na konci roku 2014F patnáct klíčových znalostních pracovníků připravených koučovat zaměstnance ve všech divizích společnosti ZAT a. s. Druhotným cílem je zvýšit schopnost Řešení problémů u klíčových znalostních pracovníků.

Do projektu tedy budou zapojeni klíčoví pracovníci, kteří by měli absolvovat kurz se zaměřením na koučink zaměstnanců. V rámci projektu by se z nich měli stát schopní kouči, kteří dokáží řídit kariéry současných talentů ve společnosti, rozvíjet znalostní potenciál a zvyšovat produktivitu současných zaměstnanců. Na tomto základě by došlo ke zvýšení produktivity i samotných klíčových zaměstnanců.

#### **4.1.2 Přínos pro společnost ZAT a. s.**

Hlavním přínosem vzdělávacího projektu pro společnost ZAT a. s. je dodržení vytvořené vize, zejména v oblasti „Rozvoj znalostního managementu a zvýšení produktivity zaměstnanců, a s tím souvisejícího lineárního růstu mezd.“ Dále pak i splnění strategického cíle „Růst produktivity klíčových zaměstnanců znalostního managementu.“

K dalším přínosům projektu patří postupné zvyšování počtu interních školitelů a zlepšení schopností klíčových znalostních pracovníků, kteří by mohli dosahovat lepších výsledků v oblasti řešení problémů. Podstatné pro společnost by také bylo lepší řízení kariéry současných talentů, aby své talenty lépe udržela a zabránila tak potenciálně nebezpečnému odlivu znalostí ze společnosti

### **4.2 Plán vzdělávacího projektu**

Po identifikaci vzdělávacího projektu a jeho hlavních cílů přichází na řadu fáze plánování vzdělávacího projektu. Ta bude rozčleněna do jednotlivých podkapitol na základě částí procesu.

#### **4.2.1 Plán projektu - Metody**

Pro potřeby vzdělávacího projektu budou jako ideální metoda zvoleny přednášky nebo workshopy v rámci prezenčního kurzu. Kurz by měl kombinovat jak teoretickou část - klasickou přednášku, tak i praktickou část - týmové diskuse. Součástí kurzu by mělo být představení užitečných nástrojů pro koučink s jejich rozborem a vysvětlením použití. Kurz účastníkům nabídne i nácvik koučovacích metod v praxi, řešení případových studií a vypracování vlastního koučovacího plánu. Využitá metoda bude pravděpodobně záviset na kompromisu mezi nabídkou dodavatelů služeb a potřebami společnosti.

#### **4.2.2 Plán projektu – Potenciální dodavatelé**

V současnosti je hlavním poskytovatelem externího školení společnost TC Management- Kvůli zaměření na týmovou práci bude vybrán dodavatel, který se specializuje na zvolenou oblast. Pro potřeby vzdělávacího projektu byli do závěrečné fáze výběru zařazeni tři dodavatelé, kteří poskytují kurzy koučinku, a popřípadě i řešení konfliktů. Dodavatelé byli zvoleni na základě spokojenosti účastníků jejich kurzů.

- Dodavatel A – Společnost Mindset

Nabízí třídní intenzivní kurz v prezenční formě. Kurzy probíhají buď prezenční formou u dodavatele, nebo u zákazníka. Termín prezenčního kurzu je 6. - 8. září 2014.

Stejný dodavatel nabízí online kurzy – 5 hodin a 30 minut čistého času, rozložení záležití výhradně na společnosti, která kurz zakoupí. V rámci kurzu je v jeho závěru proveden závěrečný test. Online kurz není časově omezen, ale zvýhodněná nabídka pro objednání platí do 30. 6. 2014.

**Tabulka 9: Nabídka vzdělávacího projektu od dodavatele A**

	<b>Prezenční kurz</b>	<b>Online kurz</b>
<b>Cena kurzu</b>	17 970,- Kč / osoba	6 990,- Kč / osoba
<b>Počet účastníků</b>	15 / klíčoví pracovníci	15 / klíčoví pracovníci
<b>Cena kurzu celkem</b>	269 550,- Kč	104 850,- Kč
<b>Řešení problémů</b>	ANO	ANO
<b>Cestování</b>	NE	NE
<b>Cestovné</b>	-	-
<b>Cestovné celkem</b>	-	-
<b>Stravné</b>	NE	NE
<b>Ubytování</b>	NE	NE
<b>Náklady externisty</b>	V ceně kurzu	-
<b>Cena celkem</b>	269 550,- Kč	104 850,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výhodou je možnost přednášek a workshopů u předních odborníků na koučink a mentoring. Nevýhodou jsou vysoké náklady.

U online kurzu byla cena stanovena pouze cenou licencí násobenou počtem klíčových znalostních pracovníků. Ubytování, cestovné a stravné započteny nejsou, protože online kurz by byl proveden v prostorách společnosti. Výhodou je možnost objednání a spuštění kurzu v optimálním čase. Jelikož se jedná o měkkou disciplínu je zásadní

nevýhodou nemožnost procvičovat si naučené znalosti. V této oblasti jsou upřednostňovány přednášky nebo workshopy, právě kvůli možnosti komunikace a tréninku. (Online kurz koučinku [online]), (Intenzivní kurz koučinku [online])

- Dodavatel B – Společnost Koučink Centrum, s.r.o.

Zde je v nabídce kurz dlouhý 11 dní (členěno po modulech 4 x 2 dny, 1 x 3 dny) jedná se o prezenční kurz konaný buď v tréninkové místnosti Koučink Centra, nebo u zákazníka. Termíny začátku prvních tří dnů jsou 24. 9. 2014 - 26. 9. 2014

**Tabulka 10: Nabídka vzdělávacího projektu od dodavatele B**

	<b>Prezenční kurz</b>
<b>Cena kurzu</b>	60 500,- Kč / maximálně 15 osob
<b>Počet účastníků</b>	15 / klíčoví pracovníci
<b>Cena kurzu celkem</b>	60 500,-Kč
<b>Řešení problémů</b>	NE
<b>Cestování</b>	NE
<b>Cestovné</b>	-
<b>Cestovné celkem</b>	-
<b>Stravné</b>	NE
<b>Ubytování</b>	NE
<b>Náklady externisty</b>	Nejsou v ceně kurzu / 15 000,-Kč
<b>Cena celkem</b>	75 500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Náklady externisty byly vypočteny jako součet cestovních, stravovacích a ubytovacích nákladů. Cestovné celkem bylo vypočteno ze vzorce  $3,70$  (jednotkové náklady na kilometr) \*  $180$  (celkový počet kilometrů) \*  $5$  (počet cest) =  $3\,330,-$  Kč. Stravné bylo vypočteno jako  $200$  (průměrné výdaje na den) \*  $11$  (počet dní) =  $2\,200,-$  Kč. Ubytování bylo určeno výpočtem  $1$  (počet pokojů) \*  $6$  (počet nocí) \*  $1500$  (průměrná cena pokoje na noc) =  $9\,000,-$  Kč. Dohromady  $14\,530,-$  Kč, zaokrouhлено na  $15\,000,-$  Kč.

K výhodám kurzu patří rozložení do několika etap, kdy účastníci mají více času vstřebat potřebné praktiky a nejsou vystaveni tlaku na rychlé zapamatování faktů jako u intenzivního kurzu. Nevýhodou je absence téma Řešení problémů a nezapočtení nákladů externisty do ceny kurzu. Při časové vytíženosti může být rozsáhlost kurzu i nevýhodou. (Business Performance Coach [online])

- Dodavatel C – Společnost Academy of coaching excellence

Jedná se o dvoudenní intenzivní kurz metodou workshopu, prezenční forma. Kurz se koná v Blanické 28 Praha 2 – Vinohrady. Termín kurzu je určen na 9. a 10. září 2014.

**Tabulka 11: Nabídka vzdělávacího projektu od dodavatele C**

	<b>Prezenční kurz</b>
<b>Cena kurzu</b>	3500,- Kč / osoba
<b>Počet účastníků</b>	15 / klíčoví pracovníci
<b>Cena kurzu celkem</b>	52 500,- Kč
<b>Řešení problémů</b>	NE
<b>Cestování</b>	ANO / 3 firemní vozy
<b>Cestovné</b>	3,70,- Kč / km
<b>Cestovné celkem</b>	2 000,- Kč
<b>Stravné</b>	ANO / 4500,- Kč
<b>Ubytování</b>	ANO / 14 000,- Kč
<b>Náklady externisty</b>	-
<b>Cena celkem</b>	73 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2014

Dodavatel C nabízí prezenční kurz ve svém sídle, z čehož vyplývá nutnost služební cesty. Cestovné celkem bylo vypočteno ze vzorce 3,70 (jednotkové náklady na kilometr) \* 180 (celkový počet kilometrů) \* 3 (počet vozů). Stravné bylo vypočteno jako 150 (příspěvek na den kurzu) \* 15 (počet pracovníků) \* 2 (počet dní). Ubytování bylo určeno výpočtem 7 (počet pokojů) \* 1 (počet nocí) \* 2000 (průměrná cena pokoje v Praze na noc).

Výhodou kurzu od dodavatele C je nižší cena. Nevýhody jsou rizika a náklady spojené s nutností cestování a absence oblasti Řešení problémů. (Academy of Coaching Excellence [online])

#### **4.2.3 Plán projektu – Výběr finálního dodavatele**

Pro potřeby společnosti ZAT a. s. a s přihlédnutím k možným rizikům a příležitostem, byl jako ideální vzdělávací projekt vybrán – Prezenční kurz Business Performance Coach, společnosti Koučink Centrum, s.r.o. (Dodavatel B), konaný v prostorách společnosti ZAT a. s. K rozhodnutí přispěl fakt, že rizika prezenčního kurzu konaného u dodavatele jsou příliš vysoká a pravděpodobně by prezenční kurz nebyl schválen managementem společnosti. Zásadní námitka by byla absence 15 klíčových zaměstnanců ve společnosti. Možnost využití online vzdělávacího kurzu nekoresponduje s potřebami školení měkké disciplíny a není ani nejlevnější, byl tedy vyhodnocen jako neefektivní. Společnost ZAT a. s. zatím nestanovila, zda by uvolnila dodatečné finanční prostředky pro oblast Manažerské dovednosti. Proto jedním z hlavních kritérií bude nákladovost. Kurzy jsou dle nákladů seřazeny následovně:

1. Prezenční kurz dodavatele C
2. Prezenční kurz dodavatele B
3. Online kurz dodavatele A
4. Prezenční kurz dodavatele A

Pro zvolený kurz od dodavatele B rozhodla dále tato fakta:

- Nižší finanční náklady (druhé nejmenší),
- Proveditelnost přímo ve společnosti,
- Nulové cestovní, stravovací a ubytovací náklady,
- Přizpůsobivost čistě potřebám firmy,
- Při nenadálých situacích jsou klíčoví zaměstnanci připraveni ve firmě.

#### **4.2.4 Plán projektu - Harmonogram**

Kurz bude probíhat necelé dva měsíce, mezi jednotlivými lekcemi bude čtrnáctidenní pauza. Tento interval byl zvolen dle potřeb společnosti a umožňuje účastníkům připravit si na následující Modul připravit dotazy. Harmonogram je následující:

**Tabulka 12: Harmonogram vzdělávacího projektu**

24. 9. – 26. 9. 2014	3 denní kurz - Modul I
9. 10. – 10. 10. 2014	2 denní kurz – Modul II
23. 10 – 24. 10. 2014	2 denní kurz – Modul III
6. 11. – 7. 11. 2014	2 denní kurz – Modul IV
20. 11. – 21. 11. 2014	2 denní kurz – Modul V

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

#### 4.2.5 Plán projektu – Rozpočet

Do rozpočtu pro vzdělávací projekt bude začleněna cena kurzu pro jednoho účastníka a cena kurzu celkem. Dále zde budou uvedeny náklady na cestování externího kouče a veškeré ostatní náklady.

**Tabulka 13: Rozpočet vzdělávacího projektu**

	<b>Business Performance Coach</b>
<b>Cena kurzu celkem</b>	60 500,- Kč
<b>Počet účastníků</b>	15 / klíčoví pracovníci
<b>Lektor</b>	V ceně kurzu
<b>Veškeré výukové materiály</b>	V ceně kurzu
<b>Ostatní výukové materiály</b>	V ceně kurzu
<b>Pomůcky</b>	V ceně kurzu
<b>Ostatní náklady externisty</b>	Nejsou v ceně kurzu / 15 000,-Kč
<b>Cena celkem</b>	75 500,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2014



#### 4.2.6 Plán projektu – Rizika

Stejně tak jako většina investic nebo projektů i vzdělávací projekt pro společnost ZAT a. s. s sebou nese určitá rizika. Mezi ta hlavní, která mohou nejpravděpodobněji projekt ovlivnit, patří:

1. Neschválení vzdělávacího projektu vedením společnosti ZAT a. s.

Riziko neschválení se týká všech investic, a proto nemusí být výjimkou ani tento projekt. Management společnosti může vyhodnotit projekt za špatně rentabilní a nedojde k jeho schválení. Může také nastat možnost, že management společnosti bude chtít projekt upravit, předělat nebo použít jiný, než zvolila tato práce. Pochopitelně může dojít ke změně navrhovaného dodavatele nebo způsobu realizace vzdělávacího projektu.

2. Nedostatek finančních prostředků na daný vzdělávací projekt

Toto riziko je ve velmi úzkém spojení s ekonomickým vývojem na trhu. V případě, že společnost bude chtít snižovat náklady na vzdělávání, nebude tento projekt schválen. Také může nastat situace, že v současnosti již jsou veškeré finanční prostředky do vzdělávání přiděleny a není možné uvolnit další nemalou částku.

3. Obtížnost uvolnit všech 15 klíčových zaměstnanců v jeden čas

Riziko je dáno především zaměřením společnosti a také velkou významností znalostního potenciálu pro společnost.

4. Neefektivita vzdělávacího projektu

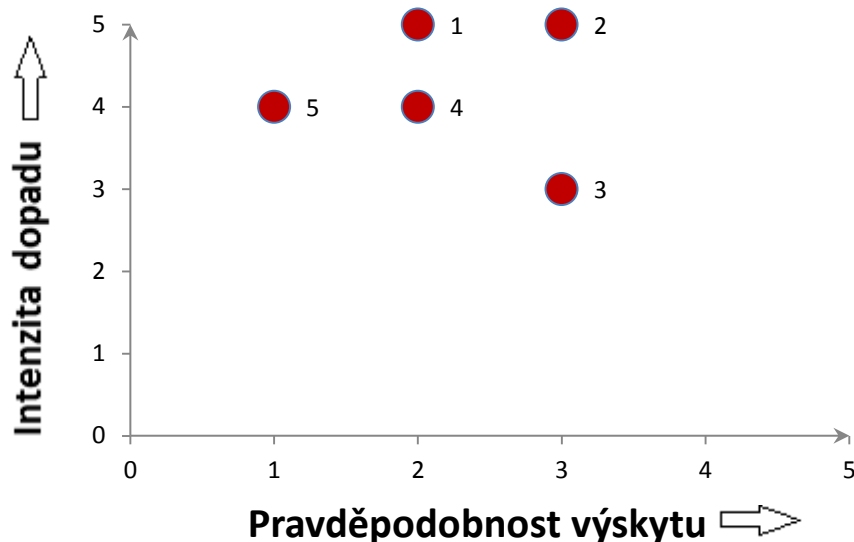
Možným rizikem je také malý přínos pro zvýšení produktivity vzdělávání. To může nastat buď špatně zvoleným typem kurzu, nebo špatným pochopením problematiky koučinku klíčovými zaměstnanci ve společnosti.

5. Neočekávané události

K neočekávaným událostem projektu patří například, nenadálá změna na zakázkách vyžadující zapojení klíčových pracovníků. Do této kategorie lze zařadit třeba i využití všech firemních vozů ostatními zaměstnanci kvůli řešení nenadálých událostí a tím pádem nedostatek vozů pro klíčové znalostní zaměstnance.

Uvedená rizika budou brána v úvahu jak pro fázi plánování, tak i pro fázi realizace. Rizika budou seřazena a vyobrazena v mapě rizik, která je k nahlédnutí na obrázku 6.

**Obrázek 6: Mapa rizik**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z mapy rizik je zřejmé, že nejzávažnější dopady na projekt by měla rizika 1 a 2, což ovšem potvrzuje i samotný název rizik.

### 4.3 Realizace vzdělávacího projektu

Vzdělávací projekt pro společnost ZAT a. s. bude nazván „**Zlepšení manažerských dovedností klíčových znalostních zaměstnanců**“. Prezenční kurz bude realizován na základě schválení společností ZAT a. s. a stanoven na předem naplánované termíny. Vzdělávací projekt je zaměřen na koučink a mentoring a skládá se z pěti modulů, které všichni pracovníci postupně absolvují.

Organizaci celého vzdělávacího projektu a odpovědnost za něj bude mít na starosti Útvar lidské vztahy. Na společnosti ZAT a. s. bude detailní pověření pracovníků. Možností je pověření manažera projektu – Útvar lidské vztahy, jako odpovědného pracovníka, který má za sebou mnoho úspěchů v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců ve společnosti.

Obsahová náplň kurzu je následující:

- **Modul I:**

V Modulu I bude nejprve představen úvod do koučování spolu s historií koučinku. Kurz bude pokračovat vysvětlením základních principů a zadání, projektu účastníkům.

- **Modul II:**

Po počátečním opakování minulého Modulu se začne probírat struktura koučovacího rozhovoru a jeho využití v praxi manažera. Bude nastíněna řada přístupů ke koučinku a mezi nimi také výsledkově orientovaný přístup. Závěr kurzu bude spíše praktický, protože se účastníci budou věnovat aplikaci koučovacího manažerského stylu v konkrétních situacích.

- **Modul III:**

Začátek Modulu bude patřit opakování. Následně budou teoreticky přiblíženy základní funkce mozku, a budou prakticky procvičeny při brainstormingu typu „Představte si...“. V průběhu kurzu se účastníci seznámí s prací s vizualizacemi, různými typy dotazů, dále s logickými úrovněmi a hodnotami. V praktické části Modulu bude nastíněna problematika kola rovnováhy kouče a procvičováno koučování efektivního rozvoje projektů.

- **Modul IV:**

Modulu IV bude zaměřen na problematiku týmů. Po úvodním opakování bude přednášena oblast týmový koučink se všemi teoretickými součástmi. Bezprostředně poté až do konce kurzu se vše bude prakticky procvičovat. Jako první přijde na řadu aplikace koučovacího přístupu v manažerské komunikaci, která vyústí do klíčové problematiky - koučování projektových týmů.

- **Modul V:**

V posledním modulu proběhne rozsáhlejší opakování doposud získaných znalostí z Modulů I – IV. Poté účastníci absolvují závěrečný test. Následně začne blok prezentací projektů účastníků. Závěrečný den kurzu bude věnován vyhodnocení teoretických testů, a dále osobní strategii rozvoje koučovacích dovedností jednotlivých účastníků.

Po úspěšném absolvování závěrečného testu (alespoň 70% správných odpovědí) získá každý účastník certifikát Koučink Centra. Jako bonus získají společnost ZAT a. s. 5%

slevu na veškeré další otevřené kurzy pořádané společností Koučink Centrum s. r. o. Všichni účastníci dostanou přístupové informace do klientské sekce na webu Koučink Centra s. r. o. Na těchto stránkách jsou k nalezení všechny informace z jednotlivých modulů a další bonusové materiály. (Business Performance Coach [online])

#### **4.4 Hodnocení vzdělávacího projektu**

V první fázi proběhne samotný prezenční kurz, kterého se zúčastní všech 15 klíčových znalostních pracovníků. Hodnocení úspěšnosti vzdělávacího projektu provede lektor podle výsledků závěrečného testu. Zde musí všichni znalostní pracovníci získat alespoň 70% správných odpovědí. Po absolvování vzdělávacího projektu by klíčoví znalostní pracovníci měli být schopni jednat na základě nově získaných znalostí a postupně převzít povinnosti koučů.

Ve druhé fázi by měli nově proškolení koučové začít s počátečním koučováním strategicky zvolených zaměstnanců. Předpokládá se postupný růst produktivity klíčových znalostních pracovníků.

Ve třetí fázi by společnost měla být schopna zaznamenat zvyšující se produktivitu koučovaných zaměstnanců.

Ve čtvrté fázi by měla společnost vyhodnotit úspěšnost vzdělávacího projektu jako celku a to podle několika ukazatelů:

- Na konci roku 2014F zvýšenou produktivitou klíčových zaměstnanců,
- Na konci roku 2014F zvýšenou produktivitou koučovaných zaměstnanců,
- Hodnotící formuláře ukáží spokojenost s koučováním a řízením kariéry,
- Efektivnějším plněním zakázek,
- Investice do jednoho roku finančně navrácena.

## **Závěr**

Diplomová práce byla vypracována na téma „Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. a navrhnout vzdělávací projekt vedoucí ke zvýšení produktivity klíčových znalostních pracovníků, který povede k rozvoji znalostního potenciálu společnosti.

Pro úspěšné splnění hlavního cíle práce, bylo potřeba splnit i všechny podpůrné cíle práce. To znamenalo zanalyzovat podnikatelské prostředí, určit strategické cíle, zanalyzovat a zhodnotit současné vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Pro splnění dalších podpůrných cílů pak vznikly cíle pro oblast vzdělávání korespondující se strategickými cíli společnosti a byla zanalyzována úroveň připravenosti klíčových znalostních pracovníků, pro které byl v závěru navržen vzdělávací projekt.

V první kapitole byla představena a charakterizována společnost ZAT a. s. Bylo definováno poslání a vize společnosti spolu se strategickými cíli a provedena analýza podnikatelského prostředí (makroprostředí, mezoprostředí, mikroprostředí). Kapitola pokračovala identifikací příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek společnosti ZAT a. s., které mohou ovlivnit dosahování strategických cílů společnosti. Pro určení nejvhodnější strategie pro dosažení vytyčených cílů byla na konci první kapitoly provedena strategická analýza, která pro společnost ZAT a. s. určila strategii „Stavěj a zajišťuj růst“.

Ve druhé kapitole byla zpracována analýza vzdělávání ve společnosti ZAT a. s. Byly popsány všechny fáze vzdělávání zaměstnanců a celý systém byl zhodnocen. Výstupem této analýzy byla identifikace silných a slabých stránek v oblasti vzdělávání zaměstnanců a návrhy na změny v této oblasti. Ve druhé kapitole byla také provedena identifikace a analýza připravenosti klíčových znalostních pracovníků, která ukázala možnosti pro zlepšení. Z provedených analýz vyplynulo, že společnost ZAT a. s. patří k těm společnostem, které se soustřeďují na oblast vzdělávání svých zaměstnanců a uvědomují si její význam pro zvyšování konkurenceschopnosti. Ve společnosti funguje propracovaný systém vzdělávání, ve kterém převažují silné stránky nad těmi slabými. I přesto je zde do budoucna prostor pro zefektivňování systému odstraněním slabých stránek a pro rozšiřování kompetenčního modelu klíčových znalostních pracovníků.

Ve třetí kapitole byly představeny cíle v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců vytvořené společností ZAT a. s., a vypracovány doplněné cíle pro tuto oblast. Doplněné cíle vznikly na základě provedených analýz vzdělávání, připravenosti klíčových pracovníků a strategických cílů společnosti.

Ve čtvrté a poslední kapitole diplomové práce byl vytvořen konkrétní návrh vzdělávacího projektu pro společnost ZAT a. s. Přínosem tohoto projektu bylo rozšíření a zefektivnění kompetencí klíčových znalostních pracovníků, čímž došlo ke splnění strategického cíle růstu produktivity klíčových znalostních pracovníků a rozvoji znalostního potenciálu společnosti. Tímto byl splněn hlavní cíl diplomové práce.

Podnikové vzdělávání je nekončící proces, který by se měl neustále přizpůsobovat změnám a požadavkům tržního prostředí, ve kterém se daný podnik nachází. Úspěch moderních společností nezávisí pouze na efektivním systému vzdělávání zaměstnanců, ale také na tom, jak zaměstnance ke vzdělávání správně motivovat. Jeden z nejúspěšnějších podnikatelů a průkopníků v americké historii Henry Ford řekl: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“ (*Citáty*. [online])

## **Seznam obrázků a tabulek.**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Organizační struktura .....	19
Obrázek 2: Počet zaměstnanců .....	20
Obrázek 3: vzdělanostní struktura zaměstnanců.....	21
Obrázek 4: Matice IE .....	27
Obrázek 5: Výsledky analýzy Thomas 360 .....	51
Obrázek 6: Mapa rizik .....	67

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Příležitosti a hrozby .....	17
Tabulka 2: Matice EFE .....	18
Tabulka 3: Rentabilita.....	23
Tabulka 4: Likvidita.....	23
Tabulka 5: Zadluženost.....	24
Tabulka 6: Aktivita .....	24
Tabulka 7: Silné a slabé stránky .....	25
Tabulka 8: Matice IFE .....	26
Tabulka 9: Rozpočet vzdělávacího projektu s dodavatelem A.....	61
Tabulka 10: Rozpočet vzdělávacího projektu s dodavatelem B .....	62
Tabulka 11: Rozpočet vzdělávacího projektu s dodavatelem C .....	63
Tabulka 12: Harmonogram vzdělávacího projektu .....	65
Tabulka 13: Rozpočet vzdělávacího projektu.....	65

## **Seznam zkratek**

ASŘTP – Automatizované systémy řízení technologických procesů

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EDU – Elektrárna Dukovany

ETE – Elektrárna Temelín

EMO – Elektrárna Mochovce

EBO – Elektrárna Jaslovské Bohunice

MBA - Master of Business Administration

ROA – Rentabilita aktiv

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROS - Rentabilita tržeb

SKŘ - Systém kontroly a řízení

VE – vodní elektrárna

ZAT - Závod automatizační techniky



## Seznam zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. Expert.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza, rozšířené vydání*, Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2481-2.

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

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Internetové zdroje:**

Online kurz koučinku. [online] Praha. Online kurz koučinku, 2014, aktualizace 3. 3. 2014, [Cit. 2014-04-08] Dostupné z: <http://www.mindset.cz/akce-a-kurzy/1997-online-kurz-koucinku-mindset-coaching/>

Stupnice pro sebehodnocení. [online] Praha. Stupnice pro sebehodnocení, 2014, aktualizace 1. 2. 2014, [Cit. 2014-03-10] Dostupné z: <http://europass.cedefop.europa.eu/cs/resources/european-language-levels-cefr>

Intenzivní kurz koučinku. [online] Praha. Intenzivní kurz koučinku, 2014, aktualizace 3. 3. 2014, [Cit. 2014-04-08] Dostupné z: <http://www.mindset.cz/akce-a-kurzy/597-mindset-coaching-intenzivni-kurz-koucinku/?gclid=CI2ml-Sqxr0CFWzJtAodGQIAzg>

Academy of Coaching Excellence. [online] Praha. Academy of Coaching Excellence, 2014, aktualizace 15. 12. 2013, [Cit. 2014-03-25] Dostupné z: <http://www.acecoaching.eu/>

Business Performance Coach. [online] Praha. Business Performance Coach, 2014, aktualizace 3. 1. 2014, [Cit. 2014-03-15] Dostupné z: <http://koucinkcentrum.cz/kurz/business-performance-coach>

Thomas. [online] Praha. Thomas, 2014, aktualizace 20. 11. 2013, [Cit. 2014-04-01] Dostupné z: <http://www.thomasinternational.net/cs-cz/testyThomas/360.aspx>

Citáty slavných osobností. [online] Citáty slavných osobností, 2014. [cit. 2014-04-05] Dostupné z: <http://citaty.net/autori/jack-welch/>

Citáty. [online] Citáty, 2014. [cit. 2014-04-06] Dostupné z: <http://citaty.kukulich.cz/temata/uceni-a-vedeni/3>

### **Materiály společnosti ZAT a. s.:**

Výroční zpráva společnosti ZAT a. s. – za rok 2011 - 2012

Interní materiály společnosti – oblast vzdělávání a výcviku

Adaptační plán za rok 2012-2013

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti ZAT a. s. za roky 2011 a 2012

**Příloha B:** Hodnotící formulář společnosti ZAT a. s.

**Příloha C:** Program Target

**Příloha D:** Hodnocení jazykových dovedností zaměstnanců ve společnosti ZAT a. s.

# Přílohy

## Příloha A: Rozvaha a Výkaz zisku a ztráty společnosti ZAT a. s. za roky 2011 a 2012

Dosač.		AKTIVA	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
			Brutto 1	Korakce 2	Netto 3	Netto 4
a	b					
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 153 197</b>	<b>- 289 363</b>	<b>863 834</b>	<b>926 464</b>	
B.	Dlouhodobý majetek	620 884	- 271 252	349 632	348 928	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	114 811	- 94 332	20 479	8 540	
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	33 932	- 17 347	16 585	2 824	
3.	Software	44 916	- 41 217	3 699	5 520	
4.	Oceňovací práva	35 248	- 35 180	68	196	
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	588	- 588			
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	127		127		
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	505 866	- 176 713	329 153	340 182	
B. II. 1.	Pozemky	34 130		34 130	34 879	
2.	Stavby	315 726	- 52 561	263 165	271 889	
3.	Samostatně movité věci a soubory movitých věcí	151 325	- 124 152	27 173	24 384	
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 685		4 685	9 030	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	207	- 207		207	
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	207	- 207		207	
C.	<b>Čekánná aktiva</b>	<b>529 360</b>	<b>- 18 111</b>	<b>511 249</b>	<b>573 647</b>	
C. I.	Zásoby	259 213		259 213	366 984	
C. I. 1.	Materiál	25 576		25 576	40 482	
2.	Nedokončená výroba a požtovavy	233 574		233 574	328 913	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	69		69	589	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	18 777		18 777	30 732	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	17 693		17 693	26 776	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				3 600	
6.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	156		156	156	
8.	Odloučená daňová pohledávka	928		928		
C. III.	Krátkodobé pohledávky	235 160	- 18 111	217 049	150 499	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	180 934	- 16 561	164 373	63 789	
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	3 952		3 952	152	
6.	Stát - daňové pohledávky				3 544	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	10 181		10 181	41 805	
8.	Obchodní účty aktivní	2 565		2 565	11	
9.	Jiné pohledávky	37 528	- 1 550	35 978	41 198	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	16 210		16 210	22 432	
C. IV. 1.	Peníze	447		447	455	
2.	Účty v bankách	15 763		15 763	21 977	
D. I.	Časové rozlišení	2 953		2 953	5 888	
D. I. 1.	Náklady přičtené období	2 708		2 708	2 516	
3.	Příjmy přičtené období	245		245	3 372	

**BDO Plzeň s.r.o.**  
 č. osv. KA ČR 379  
 Pražská 37/45, 301 00 Plzeň  
 tel.: 377 236 565, fax: 377 236 575  
 IČ: 26333163, DIČ: CZ26333163

Označ. a	PASIVA b	Stav v běžném účet. období	
		s	c
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>863 834</b>	<b>928 464</b>
A.	Vlastní kapitál	378 434	331 689
A.I.	Základní kapitál	215 000	215 000
A.I. 1.	Základní kapitál	215 000	215 000
A.III.	Rezervní fondy, nadříděný fond a ostatní fondy ze zisku	33 727	30 827
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nadříděný fond	32 638	29 642
2.	Statutární a ostatní fondy	1 089	1 185
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	68 232	25 957
A.IV. 1.	Nemzdělený zisk minulých let	68 232	25 957
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	61 475	59 905
B.	Cizí zdroje	483 385	588 790
B.I.	Rezervy	10 947	26 331
3.	Rezerva na daň z příjmů	402	16 331
4.	Ostatní rezervy	10 545	10 000
B.II.	Dlouhodobé závazky	15	101
9.	Jiné závazky	15	6
10.	Odloužený daňový závazek		95
B.III.	Krátkodobé závazky	242 510	342 730
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	71 166	52 561
5.	Závazky k zaměstnancům	11 209	12 915
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 929	6 825
7.	Státní - daňové závazky a dotace	39 157	22 936
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	106 430	225 522
10.	Dohadné účty pasivní	7 221	2 534
11.	Jiné závazky	1 398	19 437
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	228 913	219 628
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	52 641	65 933
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	177 272	153 695
C.I.	Časové rozlišení	2 015	7 985
C.I. 1.	Výdaje příštích období	1 855	7 827
2.	Výnosy příštích období	160	158



Sestaveno dne, hodin, minut: <b>13.června 2013 v 10,30</b>	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou <b>Ing. Jaroslav Schrán</b> předseda představenstva	<b>Ing. Vladislava Česáková</b> člen představenstva
Právní forma účetní jednotky <b>akciová společnost</b>	Předmět podnikání <b>dodávka elektronických zařízení a řídicích systémů</b>	Pozn.:

**BDO Píseň s.r.o.**  
č. osv. KA ČR 379  
Pražská 37/45, 301 00 Píseň  
tel.: 377 236 585, fax: 377 236 525  
IČ: 26333163, DIČ: C226333162

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ZAT a.s.

v plném rozsahu

ke dni 31.3.2013

(v celých tisících Kč)

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání, kde-li se od bydliště

K Podlesí 541

Rok	Měsíc	IČO
2012F	12	45148431

261 80 Příbram VI

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	2 560	4 108
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 620	1 288
+	<b>Obchodní marže</b>	<b>940</b>	<b>2 820</b>
II.	Výkony	684 062	677 164
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	760 865	636 128
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	- 95 337	36 329
3.	Aktivace	18 534	4 707
B.	Výkonová spotřeba	405 252	377 257
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	190 886	188 738
2.	Služby	214 366	188 519
+	<b>Přidaná hodnota</b>	<b>279 750</b>	<b>302 727</b>
C.	Osobní náklady	183 214	196 929
C. 1.	Mzdové náklady	132 838	142 502
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 532	2 509
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	43 923	48 233
4.	Sociální náklady	3 921	3 685
D.	Daně a poplatky	829	415
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 669	24 963
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10 769	112
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	10 641	32
2.	Tržby z prodeje materiálu	128	80
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	8 678	151
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	8 680	151
2.	Prodaný materiál	- 2	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 474	- 32
IV.	Ostatní provozní výnosy	13 900	22 696
H.	Ostatní provozní náklady	3 842	19 856
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>79 713</b>	<b>83 253</b>

**BDO Plzeň s.r.o.**

č. osv. KA ČR 379

Pražská 37/45, 301 00 Plzeň  
tel.: 377 236 565, fax: 377 236 575  
IČ: 26883163, DIČ: C726333168

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		2 372
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	46	2 068
X.	Výnosové úroky	311	2 658
N.	Nákladové úroky	6 063	7 966
XI.	Ostatní finanční výnosy	3 902	4 805
O.	Ostatní finanční náklady	5 462	6 813
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>- 7 358</b>	<b>- 7 012</b>
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	10 880	16 336
Q. 1.	- splatná	11 903	16 153
2.	- odložená	- 1 023	183
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>61 475</b>	<b>59 905</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61 475</b>	<b>59 905</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>72 355</b>	<b>76 241</b>

Sestaveno dne, hodin, minut:  <b>13.června 2013 v 10,30</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  <b>Ing. Jaroslav Scharf</b> <b>Ing. Vladislava Česáková</b> <b>předseda představenstva</b> <b>člen představenstva</b>	
Právní forma účetní jednotky  <b>akciová společnost</b>	Předmět podnikání  <b>dodávka elektronických zařízení a řídicích systémů</b>	Pozn.:	

**Příloha B:** Hodnotící formulář společnosti ZAT a. s.

<b>Datum:</b>		<b>Jméno PH:</b>	
<b>Jméno H:</b>		<b>Pracovní pozice PH:</b>	
<b>Pracovní pozice H:</b>			

Hodnotící stupnice				Prostor pro důležité poznámky	
-3	Nízká úroveň	3	Excelentní úroveň		
-2	Podprůměrná úroveň	2	Velmi dobrá kvalita		
-1	Průměrná úroveň	1	Lepší průměr		

Vyhodnocení dosažených cílů za uplynulé období		
CÍL	TERMÍN DOKONČENÍ	ÚROVEŇ NAPLNĚNÍ

Hodnocení výkonnosti za uplynulé období		Úroveň					
	Odůvodnění:	-3	-2	-1	1	2	3
Spokojenost zákazníků							
Předávání a získávání inf.							
Kvalita odvedené práce							
Dodržování termínů							
Nápady na zlepšení							
Dodržování procesů							

<b>Prostor pro připomínky</b>
<b>Jaké vidíte své slabé a silné stránky?</b>
<b>Co považujete za svůj největší úspěch a neúspěch v uplynulém pracovním období?</b>
<b>Co byste v organizaci své práce změnil(a) tak, abyste dosáhl(a) větších pracovních výkonů?</b>
<b>Jaké jsou z Vašeho pohledu silné a slabé stránky firmy?</b>
<b>Jaké jsou Vaše pracovní představy na další období?</b>

Stanovení pracovních cílů pro nadcházející období		
CÍL	TERMÍN DOKONČENÍ	ZPŮSOB NAPLNĚNÍ

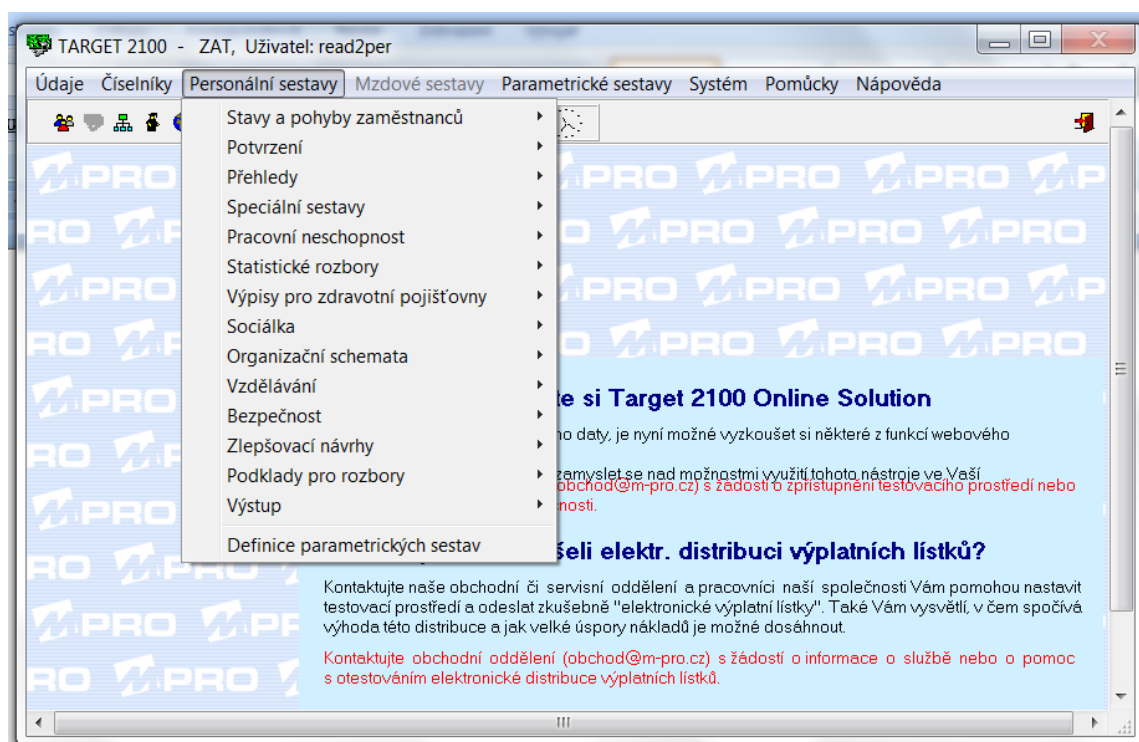


Hodnocení kompetencí <i>(! Důležitost vyplňuje pouze PH !)</i>	Důležitost			Úroveň					
	0	1	2	-3	-2	-1	1	2	3
<b>Samostatnost</b>									
Řeším samostatně své úkoly (i v nestandardních situacích). Přijímám odpovědnost za svá rozhodnutí.									
Komentář:									
<b>Rozhodnost</b>									
Rozhoduji se včas, zvažuji důsledky svých rozhodnutí a efektivně řídím riziko.									
Komentář:									
<b>Odpovědnost</b>									
Pracuji vždy s maximální odpovědností za výsledek celku.									
Komentář:									
<b>Kreativita</b>									
Přicházím s novými nápady, jsem schopen je realizovat v praxi. Považuji změny a nové přístupy za příležitost.									
Komentář:									
<b>Týmový duch (týmová spolupráce)</b>									
Beru v úvahu nápady a stanoviska druhých. Sdílím s ostatními znalosti, informace a proces učení. Přijímám osobní odpovědnost za úspěchy i neúspěchy týmu.									
Komentář:									
<b>Komunikativnost</b>									
Komunikuji jednoduchým, stručným a konzistentním způsobem. Zajímám se o názory druhých, podporuji dialog. Uvádím fakta a racionální argumenty při uplatnění vlivu a přesvědčování druhých.									
Komentář:									
<b>Vůdcovství</b>									
Poskytuji zpětnou vazbu včas, přesně a přímočaře. Dokážu druhé motivovat. Ke svým lidem mám partnerský přístup, jsem dobrý pedagog. Dokážu naslouchat svým spolupracovníkům.									
Komentář:									
<b>Komplexnost (komplexní myšlení)</b>									
Uvažuji komplexně a uvědomuji si potřebnost a důležitost navazujících a předcházejících procesů, které potřebuji ke své práci a které vytvářejí výsledný produkt.									
Komentář:									
<b>Flexibilita (přizpůsobivost)</b>									
Jsem časově i pracovní flexibilitní, tzn. nečiní mi potíže přizpůsobit se dané situaci na úkor svého času. Snadno a rychle přijímám změny pracovních postupů. Rychle se učím novým věcem. Přijímám nové role.									
Komentář:									
<b>Odolnost vůči stresu</b>									
Vždy jednám s rozumem a chladnou hlavou, nebojím se řešit problematické věci. Při složitých situacích nedávám najevo rychle své emoce.									
Komentář:									
<b>Loajálnost</b>									
Vždy jednám v zájmu společnosti, propaguji její dobré jméno a dodržuji závazky vůči osobě nadřízené i vůči celé společnosti.									
Komentář:									
<b>Dohoda o dalším rozvoji kompetencí a vzdělávání</b>									
CÍL			TERMIN DOKONČENÍ			ZPŮSOB NAPLNĚNÍ			

Podpis H: .....

Podpis PH: .....

## Příloha C: Program Target



## Příloha D: Hodnocení jazykových dovedností zaměstnanců ve společnosti ZAT a. s.

### ▼ PÍSEMNÝ PROJEV

- A1** Umím napsat stručný jednoduchý text na pohlednici, například pozdrav z dovolené. Umím vyplnit formuláře obsahující osobní údaje, například své jméno, státní příslušnost a adresu při přihlašování v hotelu.
- A2** Umím napsat krátké jednoduché poznámky a zprávy týkající se mých základních potřeb. Umím napsat velmi jednoduchý osobní dopis, například poděkování.
- B1** Umím napsat jednoduché souvislé texty na témata, která dobře znám nebo která mě osobně zajímají. Umím psát osobní dopisy popisující zážitky a dojmy.
- B2** Umím napsat srozumitelné podrobné texty na širokou škálu témat souvisejících s mými zájmy. Umím napsat pojednání nebo zprávy, předávat informace, obhajovat nebo vyvracet určitý názor. V dopise dovedu zdůraznit, čím jsou pro mě události a zážitky osobně důležité.
- C1** Umím se jasně vyjádřit, dobře uspořádat text a podrobně vysvětlit svá stanoviska. Umím psát podrobné dopisy, pojednání nebo zprávy o složitých tématech a zdůraznit to, co považuji za nejdůležitější. Umím zvolit styl textu podle toho, jakému typu čtenáře je určen.
- C2** Umím napsat jasný plynulý text vhodným stylem. Dokážu napsat složité dopisy, zprávy nebo články a vystavět text logicky tak, aby pomáhal čtenáři všimnout si důležitých bodů a zapamatovat si je. Umím psát resumé a recenze odborných nebo literárních prací.

## ▼ Čtení

- A1** Rozumím známým jménům, slovům a velmi jednoduchým větám, například na vývěskách, plakátech nebo v katalogích.
- 
- A2** Umím číst krátké jednoduché texty. Umím vyhledat konkrétní předvídatelné informace v jednoduchých každodenních materiálech, např. v inzerátech, prospektech, jídelních lístcích a jízdních řádech. Rozumím krátkým jednoduchým osobním dopisům.
- 
- B1** Rozumím textům, které obsahují slovní zásobu často užívanou v každodenním životě nebo které se vztahují k mé práci. Rozumím popisům událostí, pocitů a přáním v osobních dopisech.
- 
- B2** Rozumím článkům a zprávám zabývajícím se současnými problémy, v nichž autoři zaujímají konkrétní postoje či stanoviska. Rozumím textům současné prózy.
- 
- C1** Rozumím dlouhým složitým textům, a to jak faktografickým, tak beletristickým a jsem schopen/ schopna ocenit rozdíly v jejich stylu. Rozumím odborným článkům a delším technickým instrukcím, a to i tehdy, když se nevztahují k mému oboru.
- 
- C2** Snadno čtu všechny formy písemného projevu, včetně abstraktních textů náročných svou stavbou i jazykem, jako jsou např. příručky, odborné články a krásná literatura.

## ▼ Ústní interakce

- A1** Umím se jednoduchým způsobem domluvit, je-li můj partner ochoten zopakovat pomaleji svou výpověď nebo ji přeformulovat a pomoci mi formulovat, co se snažím říci. Umím klást jednoduché otázky a na podobné otázky odpovídat, pokud se týkají mých základních potřeb, nebo jde-li o věci, jež jsou mi důvěrně známé.
- 
- A2** Umím komunikovat v jednoduchých běžných situacích vyžadujících jednoduchou přímou výměnu informací o známých tématech a činnostech. Zvládnu velmi krátkou společenskou konverzaci, i když obvykle nerozumím natolik, abych konverzaci sám/sama dokázal(a) udržet .
- 
- B1** Umím si poradit s většinou situací, které mohou nastat při cestování v oblasti, kde se tímto jazykem mluví. Dokážu se bez přípravy zapojit do hovoru o tématech, která jsou mi známá, o něž se zajímám nebo která se týkají každodenního života (např. rodiny, koníčků, práce, cestování a aktuálních událostí).
- 
- B2** Dokážu se účastnit rozhovoru natolik plynule a spontánně, že mohu vést běžný rozhovor s rodilými mluvčími. Dokážu se aktivně zapojit do diskuse o známých tématech, vysvětlovat a obhajovat své názory.
- 
- C1** Umím se vyjadřovat plynule a pohoťově bez příliš zjevného hledání výrazů. Umím používat jazyk pružně a efektivně pro společenské a pracovní účely. Umím přesně formulovat své myšlenky a názory a vhodně navazovat na příspěvky ostatních mluvčích.
- 
- C2** Dokážu se zapojit do jakékoli konverzace nebo diskuse. Znáám dobře idiomatické a hovorové výrazy. Umím se plynule vyjadřovat a přesně sdělovat jemnější významové odstíny. Narazím-li při vyjadřování na nějaký problém, dokážu svou výpověď přeformulovat tak hladce, že to ostatní ani nepostřehnou.

## **Abstrakt**

ŘÍŠ, J. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, 76s., 2014

### **Klíčová slova:**

podnikové vzdělávání, proces vzdělávání, systém vzdělávání zaměstnanců, znalosti, znalostní potenciál, kompetence zaměstnanců

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu společnosti ZAT a. s. Hlavním cílem je navrhnout vzdělávací projekt vedoucí ke zvýšení produktivity klíčových znalostních pracovníků. V první kapitole práce je představena společnost ZAT a. s. a dále definována vize, poslání a strategické cíle společnosti. Následně je provedena analýza podnikatelského prostředí a strategická analýza. Ve druhé kapitole je zanalyzován systém vzdělávání zaměstnanců ve společnosti a identifikovány silné a slabé stránky. Dále je v kapitole provedena analýza připravenosti klíčových znalostních pracovníků. Ve třetí kapitole jsou na základě provedených analýz vytvořeny doplňkové cíle pro oblast vzdělávání se zaměřením na strategické cíle. V poslední kapitole diplomové práce je navržen vzdělávací projekt pro společnost ZAT a. s., který cílí na klíčové znalostní pracovníky a zaměřuje se na jak splnění vytyčených cílů, tak na rozvoj znalostního potenciálu.

## **Abstract**

ŘÍŠ, J. *Training and education in the development of the knowledge potential of company.*  
Diploma thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia, 76 p., 2014

### **Key words:**

business education, education process, employee education system, knowledge, knowledge potential, competences of employees

This diploma thesis focuses on the analysis and the evaluation of education in the development of the knowledge potential in ZAT a. s. Main objective is to design an educational project aimed at increasing the productivity of key knowledge workers. The first chapter introduced company ZAT a. s. and also defined vision, mission and strategic goals. In the next part of chapter is an analysis of the business environment and strategic analysis. In the second chapter, the system of education of employees in the company is analyzed and identified strengths and weaknesses. Furthermore, the chapter analyzed readiness of key knowledge workers. In the third chapter are developed additional goals for education, based on previous analyzes and focus on strategic goals. In the last chapter of the thesis is designed educational project for company ZAT a. s., which targets on the key knowledge workers and focuses firstly on meeting the goals and secondly development of the knowledge potential.