

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**

Nina Bryndová

Plzeň 2012

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“

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

V Plzni, dne 26. dubna 2012

.....

podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady při vypracování práce. Zároveň bych chtěla poděkovat pracovníkům společnosti Severočeské doly a.s., především vedoucí oddělení vzdělávání Mgr. Markétě Maškové, za věnovaný čas, poskytnuté podklady a vstřícnou spolupráci.

OBSAH

Úvod	7
1 Představení Severočeských dolů a.s.	9
1.1 Základní údaje o společnosti	9
1.2 Předmět podnikání	10
1.3 Produkce.....	11
1.3.1 Důl Bílina	12
1.3.2 Důl Nástup Tušimice.....	12
2 Strategický plán společnosti.....	13
2.1 Poslání a vize.....	13
2.2 Strategické cíle	15
2.3 Strategie.....	16
3 Analýza podnikatelského prostředí.....	18
3.1 Analýza externího prostředí	18
3.1.1 Makroprostředí	18
3.1.2 Mezoprostředí.....	21
3.1.3 Vyhodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE.....	24
3.2 Analýza interního prostředí.....	26
3.2.1 Management	26
3.2.2 Zaměstnanci společnosti.....	29
3.2.3 Marketing	32
3.2.4 Finance a účetnictví.....	33
3.2.5 Výroba	38
3.2.6 Výzkum a vývoj	39
3.2.7 Informační systémy	39
3.2.8 Firemní kultura	40
3.2.9 Vyhodnocení výsledků interní analýzy – matice IFE	40
4 Vyhodnocení interní a externí analýzy	43
4.1 Matice IE.....	43
4.2 Cíle v oblasti vzdělávání zaměstnanců	44
5 Analýza a zhodnocení vzdělávání v Severočeských dolech a.s.	47
5.1 Charakteristika vzdělávání a výcviku	48
5.2 Proces vzdělávání.....	49

5.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání	49
5.2.2 Plánování vzdělávacích programů.....	50
5.2.3 Realizace vzdělávání	52
5.2.4 Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání	56
5.3 Zhodnocení systému vzdělávání	57
5.3.1 Silné stránky	58
5.3.2 Slabé stránky	58
5.3.3 Návrh na eliminaci slabých stránek.....	59
6 Posouzení připravenosti strategické skupiny	60
6.1 Strategická skupina pracovníků	60
6.2 Profil personalisty dle odborné literatury.....	63
6.3 Charakteristika kompetenčního modelu.....	65
6.4 Kompetenční model personalisty	65
6.5 Hodnocení kompetencí personalistů	68
7 Návrh projektu pro podporu vzdělávání strategické skupiny.....	71
7.1 Identifikace potřeby vzdělávání a cíle vzdělávacího projektu	71
7.2 Plánování vzdělávacího projektu	73
7.3 Realizace vzdělávacího projektu.....	75
7.4 Vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího projektu.....	77
Závěr	78
Seznam tabulek.....	80
Seznam obrázků.....	80
Seznam použitých zkratk	81
Seznam použitých zdrojů.....	82
Seznam příloh	85

ÚVOD

Dnešní globalizovaný svět je charakteristický rychlými změnami, rozvojem technologií a vzájemnou závislostí jednotlivých oblastí. Každá společnost, která do tohoto světa vstupuje, musí čelit nespočtu rizik, která jí mohou kdykoli položit na lopatky. Posun od industriální společnosti ke společnosti znalostí si vyžádal vznik specializovaných pracovníků - manažerů, jejichž hlavní náplní práce je vést ostatní. V průběhu 20. století vznikaly nové myšlenkové proudy, které poukazovaly na důležitost různých oblastí managementu počínaje procesním řízením přes psychologicko-sociální stránku zaměstnance po empirické přístupy stavějící na zkušenostech. Je zřejmé, že se nelze opírat jen o trendy minulosti, ale je třeba reflektovat neustálý vývoj. Společnost se posouvá od využívání tradičních zdrojů práce, půda, kapitál k procesnímu řízení a znalostnímu managementu.

Management znalostí je třeba v podniku prosazovat a rozvíjet, neboť je důležitou činností podporující konkurenční výhody. Firma nemá potenciál pouze ve svých výrobních kapacitách strojů a technologickém vybavení ale především ve svých zaměstnancích a informacích, je tedy třeba zaměřit se na nehmotný majetek. Zde je kladen důraz na zaměstnance jako talentovaného člověka schopného podat určitý výkon, ale také požadujícího uspokojení svých potřeb. Druhým důležitým nehmotným zdrojem jsou informace ve všech jejich podobách, kde se soustředíme především na jejich získávání, uchovávání včetně ochrany a efektivního využívání.

Pro udržování a předávání znalostí v podniku je nezbytné vzdělávat své zaměstnance. Kromě toho, že podnik neztratí své know-how a bude se dále rozvíjet, tím také podpoří motivaci pracovníků, neboť osobnostní rozvoj je důležitým stimulem. Předkládaná diplomová práce analyzuje právě výcvik a vzdělávání zaměstnanců konkrétní společnosti a zkoumá, jaký mají přínos pro rozvoj znalostního potenciálu společnosti.

Subjektem, který jsem si vybrala pro svou diplomovou práci, jsou Severočeské doly a.s. Jedná se o úspěšnou společnost se stabilní pozicí na českém trhu, která má významný vliv na rozvoj svého oboru a regionu a je jedním z největších zaměstnavatelů v Ústeckém kraji.

Práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol. První část je věnována představení společnosti Severočeské doly a.s. a druhá část popisuje její strategický záměr. Třetí a čtvrtá kapitola charakterizují interní a externí prostředí podniku a strategickou analýzu. Pátý oddíl práce začíná definováním pojmu vzdělávání a postupně provází systémem výcviku a vzdělávání ve společnosti. Na konci kapitoly jsou identifikovány silné a slabé stránky fungujícího vzdělávání, z kterých vychází potřeba pro zlepšení vzdělávacího systému a doplnění znalostí a dovedností pracovníků. Šestá kapitola práce obsahuje kompetenční model strategicky významné skupiny pracovníků, kterými jsou zaměstnanci personálního oddělení. Zhodnocení jejich kompetencí odhaluje mezeru v připravenosti těchto lidských zdrojů. Poslední sedmá kapitola je věnována návrhu vzdělávacího projektu pro vybrané personalisty, který by měl směřovat k posílení jejich připravenosti naplnit strategický záměr společnosti.

Cílem této diplomové práce je:

- Navrhnout vzdělávací projekt pro posílení kompetencí vybraných pracovníků personálního oddělení v Severočeských dolech a.s. K tomu je napřed nezbytné sestavit kompetenční model této skupiny zaměstnanců a zhodnotit, jak skutečné znalosti, dovednosti a individuální schopnosti pracovníků odpovídají navrženému kompetenčnímu modelu, tedy požadavkům, které jsou nezbytné pro naplnění strategického záměru společnosti.

Potřebné informace pro vypracování této diplomové práce jsem získala především prostřednictvím analýzy podnikových dokumentů a komunikace s pracovníky personálního oddělení a oddělení plánování a controllingu.

1 PŘEDSTAVENÍ SEVEROČESKÝCH DOLŮ A.S.

1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Obchodní firma: Severočeské doly a.s.

Sídlo: Boženy Němcové 5359

430 01 Chomutov

IČO: 49901982

DIČ: CZ49901982

Severočeské doly a.s. jsou největší společností, která se v České republice zabývá těžbou, úpravou a odbytem hnědého uhlí a doprovodných surovin. Společnost vznikla 1. ledna 1994 spojením Dolů Nástup Tušimice a Dolů Bílina. V těchto dvou lokalitách společnost provozuje svou těžební činnost a za rok 2011 z nich bylo vytěženo 25,2 milionu tun uhlí. Hlavním odběratelem je Skupina ČEZ, která se stala v roce 2006 jediným akcionářem Severočeských dolů a.s.

Severočeské doly a.s. jsou mateřskou společností skupiny Severočeské doly, kterou dále tvoří 6 dceřiných a 2 přidružené společnosti, konkrétně:

- **SD – Autodoprava a.s.** – nákladní a speciální doprava, autoopravárství, vrtné a trhací práce;
- **SD – 1.strojírenská a.s.** – opravy a údržba těžební technologie;
- **SD – Kolejová doprava a.s.** – provoz železničních drah, konkrétně důlních drah a vleček;
- **SD – Rekultivace a.s.** – technické a biologické rekultivace, údržba zrekultivovaných ploch;
- **PRODECO a.s.** – zabezpečení projektů na povrchových dolech, konkrétně projektová dokumentace, dodávky a montáž technologie, uvedení zařízení do provozu a servis;
- **KOMES a.s.** – obchod s dopravníkovými pásy, ložisky, náhradními díly pro těžební techniku a pohonnými hmotami, pronájmy nebytových prostor;
- **JTSD – Braunkohlebergbau GmbH** – provoz dvou hnědouhelných dolů a tří elektráren v Německu;
- **Výzkumný ústav pro hnědé uhlí a.s.** – výzkum a vývoj v oblasti paliv, konzultační a projekční činnost, provoz zkušební laboratoře.

Dceřiné společnosti zajišťují podpůrné činnosti pro hlavní předmět podnikání mateřské společnosti. Skupina Severočeské doly zaměstnává téměř 5 000 zaměstnanců a od 1. ledna 2012 ji vede generální ředitel Ing. Ivan Lapin.

Skupina Severočeské doly a.s. se stejně jako celá Skupina ČEZ hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, podporuje energetickou úspornost, prosazuje nové technologie, soustavně snižuje zatížení životního prostředí svým podnikáním a podporuje rozvoj vzdělávání, péči o děti a zdraví.

1.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Hlavním předmětem podnikání Severočeských dolů a.s. je hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem. Kompletní výčet všech činností podnikání společnosti je následující:

- provádění hornické činnosti v rozsahu § 2 písm. a), b), c), d), e), i) zákona č. 61/1988 Sb., a činnosti prováděné hornickým způsobem v rozsahu § 3 písm. a), e) zákona č. 61/1988 Sb.;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- výkon zeměměřických činností;
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny;
- rozvod a výroba tepelné energie;
- distribuce a obchod s elektřinou;
- zámečnictví, nástrojařství;
- provádění trhacích a ohňostrojných prací;
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení;
- kovářství, podkovářství;
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny;
- hostinská činnost;
- obráběčství;
- provádění veřejných dražeb a) dobrovolných;
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení;
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob na plyny;

- provozování solárií;
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- směnářská činnost.

1.3 PRODUKCE

V České republice zůstává uhlí hlavním zdrojem pro výrobu elektřiny, centrální výrobu tepla a pro vytápění domácností. Produkci, kterou Severočeské doly a.s. nabízejí svým odběratelům, lze rozdělit na tříděné a prachové uhlí. Struktura sortimentu společnosti je následující:

Tříděné uhlí v druzích:

- kostka ko2 (zrnitost 40 – 100 mm)
- ořech o1 (zrnitost 20 – 40 mm)
- ořech o2 (zrnitost 10 – 25 mm)

Tříděné uhlí směřuje do segmentu průmyslových odběratelů a spotřebitelů jako jsou domácnosti, školy, úřady, nemocnice a další. Důvodem využití těchto druhů je především větší zrnitost a nízký obsah škodlivin.

Prachové druhy uhlí:

- hruboprach 1, 2 (zrnitost 0 – 10 mm)
- průmyslové směsi 1, 2, 3, 4 (zrnitost 0 – 30 mm)
- hruboprachy a průmyslové směsi aditivované (upravené vápenným hydrátem pro snížení emisí SO₂)

Prachové druhy uhlí jsou dodávány výrobcům tepelné a elektrické energie, především elektrárnám Skupiny ČEZ a velkým teplárnám. Průmyslové směsi tvoří dlouhodobě více než 80% celkové produkce Severočeských dolů a.s.

1.3.1 DŮL BÍLINA

Důl Bílina je nejhlubším povrchovým dolem v Evropě – dno je téměř na úrovni hladiny Baltského moře. Rozkládá se na území okresů Most a Teplice. Možnost těžít v této lokalitě je v současnosti odhadována do roku 2050 za předpokladu korekce ekologického limitu. Těží se zde kvalitní uhlí s vysokou výhřevností a nízkým obsahem síry, proto je velmi vhodné pro využití jako palivo. Vytěžené uhlí putuje především do blízké elektrárny Ledvice, do tepláren a k maloodběratelům.

Vize dolu Bílina okolo roku 2070: Po ukončení těžby uhlí dojde k rekultivaci okolního prostředí, zatopení lomu vodou z řeky Bíliny a 3 dalších potoků a vytvoření jezera o rozloze 10 km².

1.3.2 DŮL NÁSTUP TUŠIMICE

Důl Nástup Tušimice leží v okrese Chomutov mezi městy Kadaň, Chomutov a obcí Březno. K dosažení limitu dojde dle odhadu do roku 2035, žádná korekce těžebního limitu se již nepředpokládá. Těží se zde převážně jednoúčelové energetické hnědé uhlí. Velká část produkce míří do elektráren Tušimice, Pruněřov, Chvaletice a Mělník a do teplárny Komořany.

Vize dolu Nástup Tušimice okolo roku 2060: I v případě tohoto dolu je plánováno po ukončení těžby rekultivovat vnitřní výsypku a hlavní prostor zatopit. Zdrojem bude přívod z řeky Ohře a dalšího potoka. Vzniklé jezero bude mí rozlohu více než 10 km².

2 STRATEGICKÝ PLÁN SPOLEČNOSTI

Následující text přibližuje strategický záměr Severočeských dolů a.s. na období let 2012 až 2017, který tvoří nezbytnou základnu pro stanovení cílů v oblasti výcviku a vzdělávání zaměstnanců. Strategický záměr společnosti vychází z projektu NOVÁ VIZE Skupiny ČEZ, kdy je stěžejní pokračovat „v další optimalizaci procesů s cílem za nejnižší náklady dosáhnout co největšího efektu, samozřejmě však s akcentem na bezpečnost a životní prostředí.“ (Lapin, 2012, s.3)

2.1 POSLÁNÍ A VIZE

Posláním společnosti je k okolí šetrná těžba a úprava hnědého uhlí a jeho následný prodej.

Vize Severočeských dolů a.s. na období let 2012 až 2017 je rozpracována do jednotlivých komponent:

ZÁKAZNÍCI STRATEGICKÉHO ZÁMĚRU

Nejvýznamnějším zákazníkem Severočeských dolů a.s. jsou elektrárny Skupiny ČEZ, kam směřuje většina produkce. Uhlí je dále dodáváno vybraným průmyslovým odběratelům a zbytek produkce je distribuován malospotřebitelům přes řetězec prodejců paliv. Významná část obchodních vztahů společnosti vychází z uzavřených střednědobých a dlouhodobých smluv. Prioritou je udržení a plné uspokojení všech zákazníků.

PRODUKT A JEHO VÝJIMEČNOST

Severočeské doly a.s. se zaměřují na těžbu, úpravu a prodej nízkosímatého tříděného a energetického uhlí a doprovodných surovin. Sortiment produkce je velmi široký. Záměrem je nadále nabízet dodávky kvalitního uhlí podle stanovených standardů.

POPIS TRHU A JEHO SEGMENTŮ

Podíl společnosti na českém trhu s hnědým uhlím v roce 2011 dosáhl 54% a dlouhodobě meziročně roste. Jen velmi malá část produkce směřuje za hranice České republiky konkrétně na Slovensko, do Maďarska, Spolkové republiky Německo a do dalších zemí. Cílem je zůstat jedničkou na českém trhu a dále zvyšovat svůj tržní podíl.

TECHNICKÉ, TECHNOLOGICKÉ A UŽITNÉ VLASTNOSTI PRODUKTU

Záměrem v této oblasti je udržení vysoké kvality nabízeného uhlí a plnění uzavřených dlouhodobých smluv. Proto je využíván systém řízení a kontroly kvality těženého uhlí již v přípravě výroby, v těžbě a úpravě uhlí. Trvalé zlepšování podnikových procesů splní očekávání současných i budoucích zákazníků z hlediska kvality, spolehlivosti a s minimálním dopadem na životní prostředí. K tomu je nezbytné nadále investovat do dodávek těžební technologie, rekonstrukce a modernizace těžebních a úpravárenských zařízení, pomocné mechanizace, ostatních strojů a zařízení, dále do ochranných opatření vůči městům a obcím v okolí, bezpečnosti provozu, a do projektů zaměřených na ekologii a životní prostředí.

STRATEGIE ZÁMĚRU

Strategie záměru Severočeských dolů a.s. se orientuje na růst hodnoty podniku pro akcionáře. Rozvoj probíhá pod záštitou a v souladu se strategií Skupiny ČEZ a cílem je zvýšit výkonnost a zlepšit nákladovou efektivitu klíčových procesů pro dosažení růstu ziskovosti. Společnost si plánuje zachovat vedoucí pozici na trhu s hnědým uhlím v ČR a být stabilním partnerem pro dodavatele, odběratele i vlastní zaměstnance.

FILOZOFIE ZÁMĚRU

Severočeské doly a.s. vystupují jako úspěšná firma významná pro rozvoj oboru i regionu, s tradiční firemní kulturou, pro kterou je charakteristická otevřenost a solidnost vůči obchodním partnerům, veřejnosti a akcionáři. Společnost si váží svých zaměstnanců a zaměřuje se na dobré vztahy s odborovými organizacemi. Mimořádný důraz je kladen na rozvoj klíčových znalostí a jejich dlouhodobé využití.

VLIV NA KONCEPCI A POSTAVENÍ PODNIKU

Konkurenční pozice společnosti je v současnosti velmi dobrá a stejně pozitivní se předpokládá i její budoucí vývoj. Prioritou je udržení finanční stability podniku, kdy je preferován konzervativní přístup k financování aktiv a kde je hlavním přínosem úzká spolupráce s odběrateli. Management tak ví dopředu, jaké jsou požadavky na produkci, kolik a kdy za ně bude zapláceno a tím je možné účinně korigovat finanční politiku společnosti.

VEŘEJNÁ IMAGE

Hlavním bodem v této oblasti je budování dobrého jména společnosti. Skupina Severočeské doly se podílí na veřejném životě svého okolí a snaží se ho pozitivně ovlivňovat jednak přímo svou podnikatelskou činností a jednak hmotnou podporou konkrétních sociálních projektů. Ochrana životního prostředí je jednou ze základních priorit celé skupiny Severočeské doly. Provoz dolů má negativní dopad na okolní prostředí, proto je jeho vliv soustavně monitorován a vyhodnocován a jsou přijímána vhodná a ekonomicky přijatelná opatření.

SOCIÁLNÍ KONCEPCE

Pro společnost jsou velmi důležití všichni zaměstnanci včetně těch na nejnižších pracovních pozicích. Záměrem je najímat odpovědné a talentované osoby, dlouhodobě je udržet a investovat do jejich rozvoje a vzdělávání. Prioritou je zvyšování kvalifikace, odborné způsobilosti a angažovanosti zaměstnanců pro zajištění efektivního chodu společnosti, spolehlivosti, bezpečnosti a kvality produkce.

2.2 STRATEGICKÉ CÍLE

Hlavní cíle společnosti vyplývající z jednotlivých komponent vize jsou dlouhodobé zvyšování hodnoty pro akcionáře, upevňování tržní pozice a udržení finanční stability. V interní komunikaci je prioritním strategickým cílem udržení sociálního smíru, růst kvalifikace a zlepšování pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců.

Konkrétní podoba jednotlivých strategických cílů:

- Udržení pozice nejúspěšnější hnědouhelné společnosti na českém trhu s minimálním tržním podílem 54 % do roku 2017.
- Odkrytí dostatečných zásob uhlí pro zabezpečení elektráren mateřské Skupiny ČEZ a pro externí zákazníky nad rámec do roku 2017.
- Neustále zlepšovat systém řízení a kontroly kvality vytěžených druhů uhlí v obou dolech do roku 2017.
- Do roku 2017 pokračovat v investování především do obnovy a rozšíření těžební techniky, do úprav území nezbytných pro těžbu a do ochranných opatření v objemu minimálně 15 mld. Kč.
- Trvalý růst EBITDA minimálně na 5 mld. Kč v roce 2017.

- Snížit do roku 2017 provozní náklady alespoň o 4 % oproti roku 2011.
- Do roku 2017 zabezpečit odborný a individuální rozvoj zaměstnanců udržením a prohloubením jejich stávající kvalifikace.
- Usilovat o trvale dobré vztahy s obcemi a městy sousedícími s důlními provozy obou těžebních lokalit a se zástupci Ústeckého kraje do roku 2017.

2.3 STRATEGIE

K dosažení výše uvedených cílů budou použity následující strategie v jednotlivých oblastech podnikání a provozu:

Při platnosti stávajících ekologických limitů a při současném tempu těžby společnost předpokládá na lokalitě dolu Bílina dosažení limitu kolem roku 2037 s perspektivou bezkonfliktního pokračování až do roku 2050 při alternativě poslední korekce ekologického limitu na tomto dole. Do roku 2035 je předpokládáno dosažení limitu na lokalitě dolu Nástup Tušimice, kde se již žádná korekce těžebního limitu nepředpokládá.

Obchodní strategie vychází ze střednědobých a dlouhodobých smluvních vztahů zajišťujících dlouhodobé využití hnědého uhlí jako kvalitativně i cenově dostupné energetické suroviny, strategicky důležité i pro budoucí období. Většina produkce bude i nadále směřovat jak do energetického sektoru, zejména pak do místních elektráren Skupiny ČEZ, tak i do segmentu malospotřebitelů prostřednictvím řetězce prodejců paliv.

Smluvně zajištěné obchodní vztahy a těžební postupy vyžadují rozsáhlou investiční výstavbu zejména na lokalitě Bílina zaměřenou především na:

- obnovu těžební a úpravárenské technologie,
- ochranná opatření vůči sousedícím obcím,
- další stavby vyplývající z úprav plánu otvírky, přípravy a dobývání.

V návaznosti na vývoj odbytu, těžební postupy, související investiční a rekultivační aktivity jsou očekávány i nadále stabilní ekonomické výsledky. Finanční prostředky, z velké části pocházející z rezerv na odstranění následků důlní činnosti, bude společnost i nadále zhodnocovat prostřednictvím rizikově vyváženého portfolia kvalitních finančních úročených nástrojů jako například státní dluhopisy, státní pokladniční poukázky, eurodluhopisy aj.

V dlouhodobé perspektivě společnost vytváří nejen koncepční a technologické, ale i finanční předpoklady (v podobě rezervy) pro to, aby v budoucnosti po vyuhlení lokality předala území dotčené těžbou ve stavu odpovídajícím zásadám ochrany a tvorby životního prostředí a potřebám regionu.

Skupina Severočeské doly bude i nadále jedním z největších zaměstnavatelů v regionu. Svým zaměstnancům nabízí zejména stabilní zaměstnání s odpovídajícím finančním ohodnocením, profesní růst podpořený programem vzdělávání, sociální program, důstojné pracovní a sociální podmínky.

Severočeské doly a.s. vyvíjejí aktivity pro zajištění úzké spolupráce a komunikace se subjekty ovlivňující dění v kraji. Společnost přispívá k dlouhodobému zlepšení kvality života místních obyvatel. Jsou podporovány základní podmínky regionálního rozvoje jako příznivé podnikatelské prostředí, ekonomická stabilita regionu a nejrůznější zlepšení prostředí pro život občanů.

Dceřiné společnosti budou zajišťovat podpůrné procesy pro hlavní předmět podnikání, tj. pro těžbu, úpravu, odbyt hnědého uhlí a následnou rekultivaci těžbou dotčeného území. V rámci portfolia dceřiných společností se hledají nové příležitosti pro využití synergických efektů a to nejen ve skupině Severočeské doly, ale v celé Skupině ČEZ.

Z uvedených strategií v jednotlivých oblastech podnikání a provozu společnosti vyplývá, že záměrem není pronikat na další segmenty trhu či diverzifikovat své produktové portfolio. Severočeské doly a.s. se zaměřují spíše na upevnění své tržní pozice, která je stabilní také díky tomu, že jsou organizací ovládanou státem. Proto lze souhrnně uvést, že společnost bude v plánovaném období prosazovat strategii penetrace trhu. „Strategie penetrace trhu má za cíl zvýšení spotřeby produktu současnými zákazníky, získávání stejných segmentů zákazníků, ale takových, kteří kupují podobné produkty u konkurence, a přesvědčování té části trhu, opět ze stejných segmentů zákazníků, která do této doby produkt nevyužívá.“ (Johnová, 2008, s.265)

3 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza prostředí se týká Severočeských dolů a.s., ale v potaz jsou zde brány také skutečnosti, které jsou relevantní pro celou skupinu Severočeské doly a.s.

3.1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro úspěšné řízení je nezbytné vnímat a analyzovat všechny faktory, které mají vliv na strategický záměr společnosti. Externí analýza zkoumá makroprostředí a mezoprostředí a jejím cílem je odhalení hrozeb a příležitostí podniku.

3.1.1 MAKROPROSTŘEDÍ

EKONOMIKA

Dle prognóz spotřeby energií do roku 2025 je odhadován vzrůst spotřeby elektrické energie v Evropě zhruba o třetinu. Proto je i nadále nezbytné zvyšovat výkon tepelných elektráren, které zabezpečují odbyt produkce společnosti. Na druhou stranu však je Česká republika malou otevřenou ekonomikou, které se významně dotýká vývoj ve světě i v okolních státech. V současné době je třeba čelit problémům spojeným s útlumem růstu hrubého domácího produktu.

Mimo jiné mají na strategický záměr vliv makroekonomické ukazatele, kterými jsou míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst HDP a platební bilance. Hodnoty jednotlivých makroekonomických ukazatelů jsou následující:

- V březnu 2012 dosáhla průměrná meziroční míra inflace 2,4 %, což je o 0,2 procentního bodu více než v únoru 2012.
- Hrubý domácí produkt očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy ve 4. čtvrtletí roku 2011 vzrostl meziročně o 0,6%. Za celý rok 2011 HDP vzrostl ve srovnání s rokem 2010 o 1,7%.
- Nezaměstnanost v březnu 2012 klesla na 8,9% a v dubnu lze očekávat její další pokles díky nástupu sezónních prací.
- Podle předběžných údajů se v únoru 2012 meziročně v běžných cenách zvýšil vývoz o 15,2%, dovoz o 8,8% a obchodní bilance skončila přebytkem 28,7 mld. Kč.

POLITIKA A LEGISLATIVA

Na správný chod společnosti má kromě vnitřních předpisů vliv také legislativa České republiky případně dalších zemí, kam firma svou produkci vyváží. Práce a bezpečnost při těžbě a zpracování uhlí musí odpovídat předepsaným normám, existují také normy kvality určující jakost produktů. Na to vše musí management společnosti brát zřetel, když plánuje nákup strojů a vybavení, školení a rekvalifikace pracovníků, financování a vykazování výkonů společnosti či když projednává určitý pracovní postup.

Severočeské doly a.s. se řídí zákony v jejich platném znění, jako jsou například Zákon o účetnictví, Živnostenský zákon, Zákon o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě, Obchodní nebo Občanský zákoník. V současné době také probíhají významné důchodové, daňové, sociální a zdravotní reformy, které je třeba při formulaci strategického záměru brát v potaz. Od 1. 1. 2012 nastaly legislativní změny v pracovněprávní a mzdové oblasti, kdy došlo například k úpravám pracovního poměru, zkušební doby, výpovědi, odstupného či náhrad mzdy a platu. Dále byly upraveny podmínky pro zaměstnávání osob se zdravotním pojištěním, cizinců a došlo ke zpřísnění podmínek pro nelegální práce. U nemocenského pojištění byl rozšířen okruh nemocensky pojištěných osob. Změny zdravotního a sociálního pojištění se týkají nové výše vyměřovacích základů a platby pojistného z příjmu z dohod o provedení práce. U daně z příjmů došlo ke zvýšení slevy na dani na poplatníka a zvýšení daňového zvýhodnění na vyživované dítě.

Legislativa také stanovuje podmínky pro školení zaměstnanců ohledně bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Stejně tak je zákonem dáno, jaké profese vyžadují odpovídající kvalifikaci, jak jí dosáhnout, udržovat a kontrolovat. Toto tzv. obligatorní vzdělávání má v Severočeských dolech a.s. dlouholetou tradici a zaběhnutý systém.

DEMOGRAFIE

Ústecký kraj, kde Severočeské doly a.s. působí, je pátým nejlidnatějším krajem České republiky a na celkovém počtu obyvatel se za rok 2011 podílel 7,88%. Celkový přírůstek obyvatel v tomto kraji však byl záporný a činil - 422 obyvatel. Nezaměstnanost v kraji dosáhla ke dni 31. 3. 2012 hodnoty 13,67%.

Z informací Českého statistického úřadu vyplývá současný trend stárnoucí populace nejen v České republice ale v celé střední Evropě. Tato skutečnost se promítá především do složení zaměstnanců společnosti. Nej kvalifikovanější lidé stárnou, proto je kladen

důraz na získávání, výcvik a rozvoj mladých pracovníků a na předávání znalostí tak, aby zůstala dlouhodobě zachována znalostní kapacita společnosti. Severočeské doly a.s. se proto zaměřují na perspektivní absolventy středních a vysokých škol, kteří přinášejí nový potenciál, jsou značně flexibilní a jsou ochotni se dále vzdělávat. Negativní demografický vývoj brzdí v Severočeských dolech a.s. i fakt, že zde pracuje řada lidí důchodového věku. Vzhledem k legislativním podmínkám v České republice je totiž umožněno i lidem, kteří již dosáhli důchodového věku, zůstat v práci a pobírat jak starobní důchod, tak plat.

V jiných směrech nemá demografický vývoj na strategický záměr podniku podstatný vliv, protože zákazníky jsou především podnikatelské subjekty.

SOCIOLOGIE A KULTURA

Hornictví má v České republice dlouholetou tradici a výhody plynoucí z existence uhelných ložisek na našem území není třeba vyzdvihovat. Přesto těžba přináší do života obyvatel regionu řadu problémů.

Severočeské doly a.s. se snaží své okolí pozitivně ovlivnit prostřednictvím projektů zaměřených na úzkou spolupráci se subjekty ovlivňujícími dění v kraji. Společnost si je vědoma, že základní podmínkou regionálního rozvoje je příznivé podnikatelské prostředí, ekonomická stabilita regionu, sociální smír a zlepšující se prostředí pro život občanů. Snahou podniku je komunikace, konkrétně seznamování obyvatel dotčených obcí s dlouhodobými záměry těžby, a pomoc regionu vytvářet lepší prostředí pro budoucí generace Ústeckého kraje.

EKOLOGIE

Ekologie a její ochrana je nejvlivnější silou makroprostředí podniku, neboť výrazně omezuje těžbu a navyšuje náklady s ní spojené. Podnikatelská činnost Severočeských dolů a.s. má zřetelný dopad na své okolí, proto se společnost snaží negativní účinky minimalizovat a co nejrychleji provádět nápravná opatření. Již v báňském řešení se rozhoduje o záborech pozemků, způsobu těžby úrodné zeminy, narušení vodního režimu, ukládání skrývkových zemin na výsypky a o založení a době provozu vnějších výsypek. Určuje se tedy tvar výsypek a zbytkové jámy, což má vliv na budoucí uspořádání krajiny a možnosti její rekultivace.

Provozem povrchových dolů je znečišťováno ovzduší především polétavým prachem. V obcích dotčených těžbou jsou umístěny měřicí stanice a k eliminaci množství prachu

jsou nainstalovány vysavače prachu a skrápěcí jednotky. V obou dolech se využívá neupravená povrchová voda, která se po využití upravuje v čistírnách vod. Veškeré vypouštěné odpadní a důlní vody splňují podmínky dané vodoprávními úřady. Odpadové hospodářství v podniku má za cíl snižovat množství odpadů. Odpad je tříděn, dále využíván, recyklován, spalován a nevyužitelný je uložen na skládku podle platné legislativy. Negativním vlivem provozu velkstrojové techniky a dálkové pásové dopravy je hluk. Proto dochází k monitoringu hladin hluku ve všech dotčených obcích a na řadě míst byly vybudovány protihlukové stěny.

Rekultivace krajiny probíhají již od roku 1950 a jak bylo zmíněno v kapitole 1.3.1 a 1.3.2 budou pokračovat až do sedmdesátých let 21. století. Na zhruba 30-ti procentech ploch jsou již rekultivace ukončené. Zabezpečení a údržbu zrekultivovaných ploch má na starosti dceřiná společnost SD – Rekultivace a.s. Do roku 2050 je plánováno, že rozsah lesnických rekultivací bude činit 43%, u zemědělských ploch se předpokládá 25%, vodní rekultivace budou v objemu 17% a zbylých 15% území bude zrekultivováno jinými způsoby.

TECHNOLOGIE

Specifikem těžebního průmyslu je existence vysokých fixních nákladů na těžební technologii, která je využívána řadu desetiletí. Při nákupu nových technologických celků i údržbě a modernizaci stávajících je kladen důraz na efektivitu a využívání nových technologií. Hlavním přínosem nejmodernějších technologií je totiž skutečnost, že umožňují snižovat výrobní náklady a zavádět ekologičtější postupy.

3.1.2 MEZOPROSTŘEDÍ

ZÁKAZNÍCI

Produkty společnosti jsou distribuovány do několika segmentů trhu, konkrétně do velké energetiky, kde má výsadní postavení Skupina ČEZ. Poté následuje sektor velkých a středních podniků a průmyslových a komunálních tepláren a poslední část trhu tvoří malospotřebitelé.

Nejvýznamnějšími zákazníky Severočeských dolů a.s. vůbec jsou elektrárny Skupiny ČEZ, kam směřuje většina produkce a kde je uzavřena dlouhodobá smlouva až do roku 2052. Dalšími významnými partnery jsou společnosti:

- Alpiq Generation (CZ) s.r.o. Kladno

- Teplárna Trmice, a.s.
- KA Contracting ČR s.r.o.
- Energotrans, a.s.
- Dalkia Kolín
- Teplárna Tábor, a.s.
- KARBONIA, s.r.o.
- ŠKO-ENERGO, s.r.o.
- Lovochemie, a.s. a další.

Prodej malospotřebitelům probíhá přes řetězec prodejců paliv v jednotlivých regionech.

Společnost má své obchodní vztahy zaštitěny střednědobými a dlouhodobými smlouvami, které zakotvují vzájemně výhodné podmínky spolupráce a zajišťují dlouhodobé využití hnědého uhlí jako strategicky významné a dostupné suroviny. Zmíněné smlouvy jsou konkretizovány ročními dodatky, které zpřesňují cenový vývoj, roční objemy paliva i rozložení dodávek. Severočeské doly a.s. tak mají smluvně zajištěn odbyt téměř veškeré produkce uhlí a doprovodných surovin.

KONKURENCE

V České republice působí na trhu s hnědým uhlím tři společnosti. Kromě Severočeských dolů a.s., které mají největší tržní podíl, se jedná o skupinu Czech Coal a společnost Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s. Skupina Czech Coal v roce 2011 vytěžila a prodala 13,7 milionu tun uhelných produktů, což představuje zhruba 32% produkce hnědého uhlí v ČR. Severočeské doly a.s. zaujímají 54% trhu a nejmenší producent dodává zbývajících 14%.

Konkurenční boj mezi těžaři hnědého uhlí je v posledních letech umírněný, neboť poptávka je vysoká a obě menší společnosti postupně utlumují těžbu z důvodu zmenšujících se zásob ve svých dolech.

SUBSTITUTY

Nejbližším substitučním produktem pro hnědé uhlí je uhlí černé, které má vyšší kvalitu (především výhřevnost a lepší chemické složení pro spalování) ale také cenu. Výhodou hnědého uhlí je skutečnost, že je jediným primárním zdrojem energie, v němž je Česká republika zcela soběstačná. Dalším významným substitutem je zemní plyn, který se také využívá pro výrobu elektrické energie a pro výrobu tepla a ohřev vody v teplárnách,

veřejných objektech i jednotlivých domácnostech. V neposlední řadě se k výrobě elektrické energie využívá jaderné palivo.

Mezi další substituty, využívané v České republice, patří obnovitelné zdroje jako voda, vítr, biomasa, sluneční energie a geotermální energie. Výroba elektrické energie z obnovitelných zdrojů bude s postupem času nabírat na významnosti a převezme vedle jaderného paliva dominantní postavení. Vyšší zastoupení využití obnovitelných zdrojů je jednak z důvodu šetrnosti k životnímu prostředí a jednak proto, že zásoby uhlí budou vyčerpány.

Význam síly substitučních výrobků na strategický záměr není v sektoru energetiky, průmyslu a teplárenství tak vysoký, aby vytěsnil spotřebu hnědého uhlí. V sektoru domácností je situace odlišná, topení hnědým uhlím je výrazně převyšováno zemním plynem, elektřinou, centrálním zásobováním teplem a biomasou a prosazuje se využívání ekologičtějších zdrojů k topení.

DODAVATELÉ

Hlavními dodavateli Severočeských dolů a.s. jsou dceřiné společnosti, jejichž výčet včetně základních podnikatelských činností byl uveden v kapitole 1.1. Dalšími významnými ale již externími dodavateli jsou:

- První Elektro, a.s. – zajištění rekonstrukcí a modernizace elektrotechnologií;
- Speciální stavby Most, s.r.o. – dodávky autovah na úpravny uhlí včetně stavebních prací;
- Šilhánek a syn, a.s. – stavby bariér pro lom Bílina;
- VODOSTAV, s.r.o. – dodávky potrubí;

Dále Severočeské doly a.s. spolupracují s řadou dalších podniků, záleží na charakteru momentálních potřeb.

POTENCIÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Vzhledem ke skutečnosti, že vstup do odvětví je značně omezen (podléhá silné regulaci ze strany státu, existuje omezenost přírodních zdrojů v České republice a vyžaduje vysoké investiční náklady a specializované znalosti) existuje hrozba příchodu nového subjektu dodávajícího na český trh hnědé uhlí pouze ze zahraničí. Významné zásoby hnědého uhlí se nacházejí v Německu a Polsku, avšak vzhledem k soběstačnosti České republiky ohledně této suroviny nepředpokládám, že by příchod nové konkurence byl aktuální hrozbou pro strategický záměr společnosti.

3.1.3 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ EXTERNÍ ANALÝZY – MATICE EFE

K vyhodnocení externích faktorů, které mají vliv na strategický záměr podniku, jsem využila matici EFE. Na základě charakteristik makroprostředí a mezoprostředí jsem sestavila seznam příležitostí a hrozeb. Jednotlivým faktorům jsem přidělila váhy a stupně vlivu a vypočetla jsem vážený průměr hodnot jednotlivých faktorů, který jsem nakonec sečetla, aby bylo možné určit celkovou citlivost podnikatelského záměru na externím prostředí. Váhy, které představují důležitost pro úspěšnost v oboru obecně, se přiřazují v hodnotě 0,00 až 1,00 a suma těchto vah příležitostí a hrozeb musí být právě 1. Sílu vlivu faktorů na strategický záměr je možné ohodnotit čísly 1, 2, 3, 4 kdy 1 znamená nízký a 4 nejvyšší vliv na strategický záměr.

Z charakteristik jednotlivých sil makroprostředí a mezoprostředí považuji za nejvýznamnější příležitosti pokračující rozvoj energetiky a spolupráci se Skupinou ČEZ, které zajistí odbyt produkce a stabilitu podniku. Spolehlivá a flexibilní síť dodavatelů umožňuje Severočeským dolům a.s. soustředit se na hlavní předmět podnikání. Vysoký tržní podíl zabezpečuje nejlepší vyjednávací pozici oproti ostatním těžbařům. Další příležitostí, která udrží zákazníky a přispěje k efektivní a šetrné těžbě, je využívání nových technologií.

Hrozby pro podnikatelský záměr představují zmíněné zpomalení ekonomického růstu české ekonomiky či ztráta zákazníků z řad maloodběratelů, kteří přecházejí na ekologičtější způsoby topení. Dále se jedná o rostoucí náklady na provoz zapříčiněné například růstem nákladů za materiál a služby či zvyšováním nákladů na rekultivace související s mimořádnými stabilizačními a sanačními pracemi. Při velkých zásazích do životního prostředí, mezi které těžba uhlí bezesporu patří, může přes veškerá opatření dojít k ekologické havárii například znečištěním vod. Taková havárie by měla negativní dopad nejen na životní prostředí a růst nákladů, ale také na image společnosti a mohla by vlivem špatné pověsti a odmítavého postoje veřejnosti odradit důležité zákazníky. V neposlední řadě je hrozbou demografický vývoj v České republice, kdy stárne kvalifikovaná pracovní síla a je třeba vyvíjet aktivity pro její udržení a adekvátní doplňování.

Tabulka 1: Matice EFE

FAKTOR		VÁHA FAKTORU	STUPĚŇ VLIVU	VÁŽENÝ PRŮMĚR
PŘÍLEŽITOSTI	Pokračující rozvoj energetiky	0,14	3	0,42
	Úzká spolupráce se Skupinou ČEZ	0,2	4	0,8
	Spolehlivá a flexibilní síť dodavatelů	0,09	2	0,27
	Vysoký tržní podíl	0,08	3	0,24
	Nové technologie	0,07	2	0,24
HROZBY	Zpomalení ekonomického růstu	0,08	3	0,14
	Ztráta zákazníků z řad domácností	0,02	1	0,02
	Rostoucí náklady na provoz	0,1	2	0,2
	Ekologická havárie	0,15	3	0,45
	Stárnutí kvalifikované pracovní cíly	0,07	2	0,14
CELKEM		1	25	2,92

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Celkový vážený průměr představuje závislost strategického záměru na mikroprostředí a mezoprostředí. Číslo 4 znamená vysokou a číslo 1 nízkou citlivost. Výsledek sestavené matice EFE ukazuje na střední až vyšší závislost podniku na externím prostředí.

3.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ

Cílem interní analýzy je odhalení silných a slabých stránek podniku, které mají vliv na zformulovaný strategický záměr.

3.2.1 MANAGEMENT

PLÁNOVÁNÍ

Plánování patří mezi klíčové manažerské funkce a týká se všech oddělení a činností společnosti od náborem pracovních sil po plán rekultivace. Plánování má v Severočeských dolech a.s. na starosti odbor plánování a controllingu, který stanovuje cíle a rozpočty včetně jejich rozložení na jednotlivé organizační složky. Proces plánování vychází z plánů Skupiny ČEZ a začíná v červnu každého roku zpracováním střednědobého pětiletého plánu. Jeho návrh je počátkem září projednán se zástupci mateřské společnosti a poté je upraven. Druhá verze plánu je opět schvalována v průběhu listopadu a po jeho odsouhlasení se provádí jeho rozpis do nákladových středisek. Pětiletý plán je východiskem pro rozpracování plánu na další rok, kdy jsou dále vypracovány roční a měsíční plány. Všechna pracoviště včetně oddělení vzdělávání pravidelně zpracovávají své plány a předkládají je ke schválení.

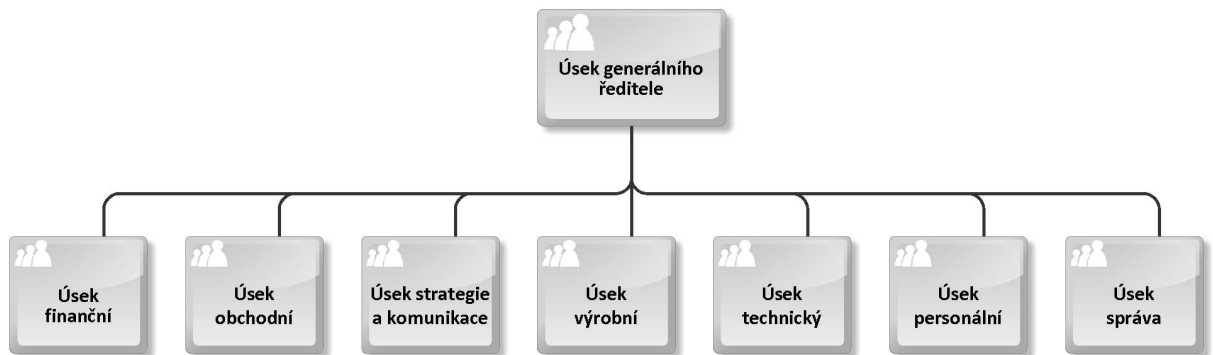
Konkrétní podobu svých strategických či operativních plánů společnost přísně střeží. V celé Skupině ČEZ totiž platí přísné embargo, jsou zavedena striktní pravidla na zveřejňování jakýchkoli informací. Důvodem je skutečnost, že společnost je kotovaná na několika burzách.

ORGANIZOVÁNÍ

Nejvyšším orgánem Severočeských dolů a.s. je valná hromada, jejíž funkci vykonává Skupina ČEZ, která je jediným akcionářem společnosti. Statutárním orgánem společnosti je sedmičlenné představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada složená ze dvanácti členů.

Organizační struktura Severočeských dolů a.s. prochází od začátku roku 2012 řadou změn v souvislosti s nástupem nového generálního ředitele společnosti. V současné době se připravuje již pátá verze organizační struktury, z níž lze zveřejnit pouze základní rozčlenění na sedm hlavních úseků viz obrázek 1. Jednotlivé úseky se člení na odbory a ty se ještě dále dělí na oddělení.

Obrázek 1: Základní organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

V čele společnosti stojí generální ředitel. Hlavní úseky společnosti nesou názvy: finanční, obchodní, strategie a komunikace, výrobní, technický, personální a správa. Každý úsek má svého ředitele, na kterého v hierarchii navazují vedoucí odborů a oddělení. Pod ředitele výrobního úseku spadají ještě další dva ředitelé a to ředitel pro výrobu lom Libouš a ředitel pro výrobu lom Bílina.

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Strategie oddělení lidských zdrojů v Severočeských dolech a.s. je napojena na strategický záměr celého podniku. Personální politika společnosti je vedena tak, aby bylo dobře postaráno o všechny zaměstnance. Strategie celého personálního úseku je orientována na optimalizaci počtu zaměstnanců, stabilizaci kvalifikace pracovníků, zajištění jejich odborného růstu, solidních mzdových a sociálních podmínek. Dále jsou prováděny aktivity směřující k naplnění dalších strategických cílů společnosti.

Od roku 2010 platí v celé skupině Severočeské doly tříleté kolektivní smlouvy, které zaměstnancům garantují solidní pracovní, mzdové i sociální podmínky. Prioritou sociální politiky společnosti jsou také dobré vztahy s odbory, kterých ve skupině Severočeské doly působí patnáct.

MOTIVACE

Severočeské doly a.s. podporují své zaměstnance k vysokému pracovnímu nasazení řadou hmotných i nehmotných stimulů. Kromě zajímavého mzdového ohodnocení mají pracovníci nárok na týden dovolené nad rámec zákona či podporu svého penzijního a zdravotního pojištění. Dále je zajištěno stravování s podílem zaměstnavatele na jeho nákladech. Zaměstnanci také dostávají vitamíny a ochranné nápoje na celé zimní období, mají možnost očkování proti chřipce či dostávají příspěvky na rekreační, kulturní a sportovní aktivity.

Oblíbenými benefity jsou multifunkční volnočasové poukázky Unišek. Poskytování těchto poukázek sice není zakotveno v kolektivních smlouvách, ale počítá se s jejich dlouhodobým využíváním. V roce 2012 budou vydány poukázky v hodnotě 3000 Kč na pracovníka. Dále má každý zaměstnanec nárok na příspěvek na rekreaci do podnikových nemovitostí i jinam. Zde se vyplácí konkrétní příspěvek na den dovolené v tuzemsku či zahraničí.

Společnost zabezpečuje svým zaměstnancům nadstandardní kancelářské a pracovní vybavení a pomůcky. Příkladem jsou notebooky nebo služební telefony s výhodným tarifem, kdy určitou část ceny v rámci tarifu hradí zaměstnavatel. Využití výhodných tarifů platí i pro rodinné příslušníky zaměstnanců. Dále mají vedoucí pracovníci a technici k dispozici služební automobily. V neposlední řadě je výrazným stimulem i možnost dalšího vzdělávání, které společnost pravidelně zabezpečuje. Zde dokonce existuje možnost, aby zaměstnanec sám navrhl, v jaké oblasti se chce vzdělávat, a vybral si vhodné školení z nabídky, kterou připravuje oddělení vzdělávání. V rámci podpory vzdělávání v podniku je například zavedeným benefitem pracovníků na dělnických pozicích možnost získat příspěvek na jazykové kurzy ve výši třiceti procent nákladů na takový kurz.

Severočeské doly a.s. pro své zaměstnance a jejich rodiny pořádají nejrůznější společenské akce jako bowling či pohádkový les pro děti. Dále je jednou za rok vybrána skupina přibližně třiceti významných zaměstnanců, kteří společně odjedou do podnikového hotelu Nástup, kde je pro ně připraven večerní program, při kterém tito pracovníci obdrží finanční odměnu. Lidé, kteří se na tuto akci dostanou, jsou většinou odměňováni za dlouhodobý přínos společnosti či za implementaci významných zlepšení těžebních technologií či postupů.

HODNOCENÍ A KONTROLA

Přestože v Severočeských dolech a.s. probíhá řada komplikovaných procesů a pracuje zde mnoho lidí, jejichž činnost je třeba kontrolovat, společnost nemá vypracován systém hodnocení výkonnosti svých zaměstnanců. Většina hodnocení zaměstnanců, pokud je vůbec prováděno, probíhá pouze intuitivně jednotlivými vedoucími. V oblastech, které jsou dané zákonem nebo které vyžadují zákazníci, samozřejmě ke kontrole a hodnocení dochází, ale jinak společnosti chybí komplexní periodický systém hodnocení lidských zdrojů. Z toho se také odvíjí nedostatečné propojení výkonnosti pracovníků se systémem odměňování.

Kontrola v Severočeských dolech a.s. se zaměřuje především na kvalitu produkce a ochranu životního prostředí. Společnost má zaveden systém řízení a kontroly kvality těženého uhlí, který je využíván již v přípravě výroby, v těžbě a úpravě uhlí. V jednotlivých technologických procesech dochází k monitorování kvalitativních znaků uhlí a na všech expedičních místech je z finální produkce vybírán vzorek pro další laboratorní analýzy.

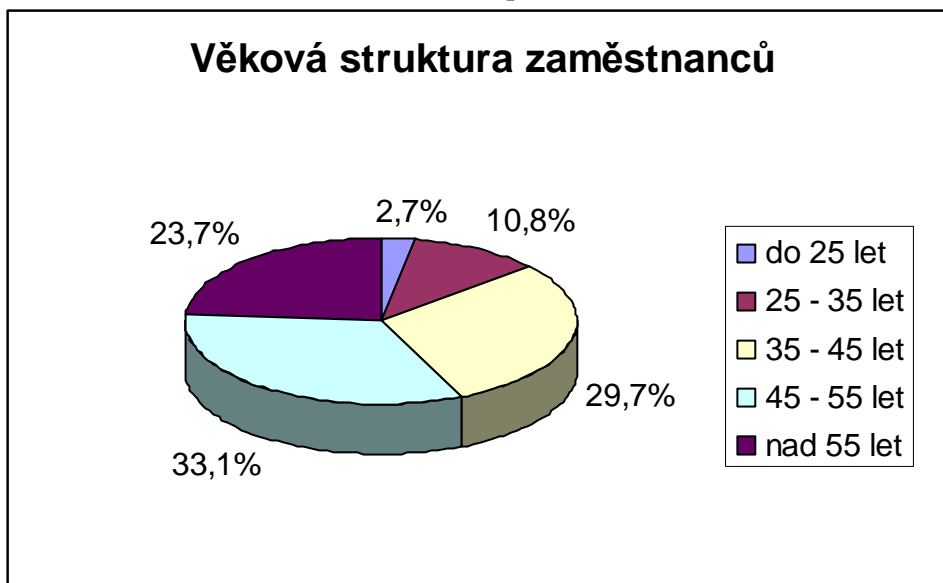
3.2.2 ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI

STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

Ke dni 31. 12. 2011 Severočeské doly a.s. zaměstnávaly 3 463 pracovníků, z toho 2 844 dělníků. Zbývajících 619 osob je označováno jako technici, mezi které patří specialisté, administrativní pracovníci, právníci a management. Vzhledem k podnikatelské činnosti není překvapivé, že podíl žen ve společnosti je pouze 16%.

Jak bylo zmíněno již v kapitole 3.1.1 v části zabývající se demografickými trendy v České republice, populace lidí v produktivním věku stárne a tato situace platí i pro Severočeské doly a.s. Jak ukazuje obrázek 2, přes 56% zaměstnanců je starších 45 let a řada z nich již dovršila důchodový věk, kdy mají nárok na starobní důchod, ale zatím ve společnosti dále pracují.

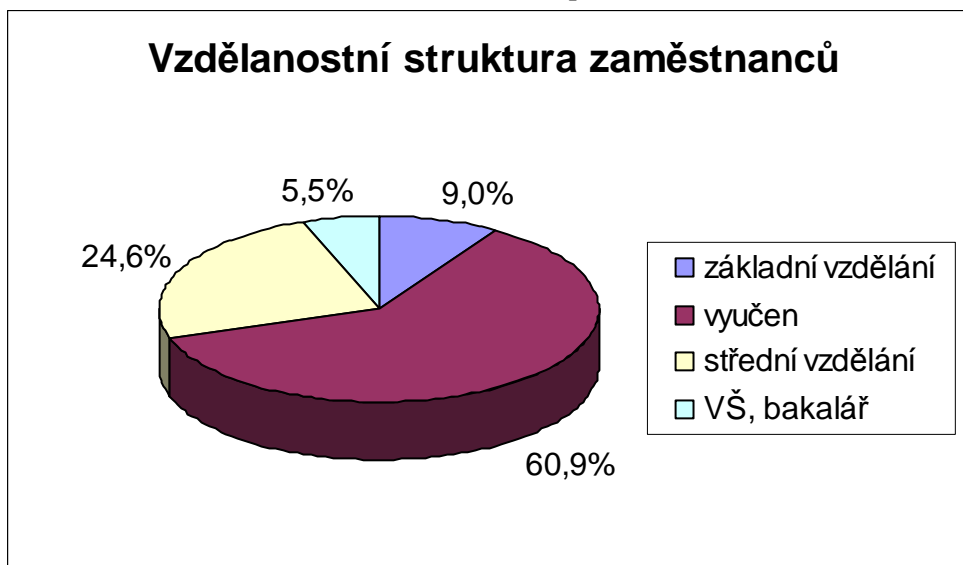
Obrázek 2: Věková struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obrázek 3 ukazuje, že přes 60% zaměstnanců Severočeských dolů a.s. je vyučených, zatímco 5,5% pracovníků má vysokoškolské vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní lidé pracují převážně jen na pozicích manažerů a některých specialistů a jejich podíl odpovídá potřebám podniku. Severočeské doly a.s. se do budoucna zaměří na podporu zvyšování kvalifikace zaměstnanců dělnických profesí, kteří studují při zaměstnání na středních školách. Záměrem je tedy snížení počtu pracovníků se základním vzděláním a s výučním listem.

Obrázek 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

IDENTIFIKACE STRATEGICKÉ SKUPINY ZAMĚSTNANCŮ

Všichni zaměstnanci Severočeských dolů a.s. přispívají svým dílem k naplnění strategického záměru společnosti. Některé skupiny zaměstnanců však mají zásadní vliv na naplnění strategie, která je zaměřena na růst hodnoty podniku pro akcionáře a na upevnování tržní pozice podniku. Mezi skupiny zaměstnanců, které lze v Severočeských dolech a.s. označit jako strategicky významné, patří především:

- revírníci (řídí a organizují práci ve svěřených důlních pracovištích)
- vedoucí rypadel
- pracovníci odboru řízení jakosti
- pracovníci odboru plánování a controllingu
- pracovníci personálního úseku a další.

Vzhledem k zaměření diplomové práce není nutné definovat a charakterizovat všechny strategické skupiny zaměstnanců. Dále je proto vhodné se zaměřit na jednu z uvedených skupin. Rozhodla jsem se zaměřit na pracovníky personálního úseku, jejichž význam pro naplnění strategie podniku napovídá již obsah jejich každodenní činnosti.

Personální práce úzce souvisí se strategií a firemní kulturou. Strategie personálního oddělení musí vycházet z celopodnikové strategie, neboť se podílí na utváření konkurenceschopnosti a zabezpečuje efektivní využívání lidských zdrojů společnosti. Také je již při tvorbě strategie podniku nezbytné brát v potaz firemní kulturu. Význam firemní kultury spočívá v tom, že je účinným nástrojem pro řízení a růst výkonnosti firmy a pomáhá dosáhnout strategických cílů společnosti. Personalisté jsou z hlediska dosahování strategického záměru společnosti důležití právě proto, že napomáhají realizaci cílů organizace a podílejí se na tvorbě a udržování firemní kultury. Úspěšnost implementace strategie závisí na tom, jak je pracovníky přijata a realizována. K tomu musejí sami pracovníci personálního oddělení podnikovou strategii znát, musejí rozumět, jakých cílů je třeba dosáhnout a proč.

Personalisté jsou právě těmi jedinci, kteří mají na starosti významné činnosti související se zabezpečením lidských zdrojů firmy, které jsou nezbytné pro dosažení strategického záměru. Činnosti, které vykonává personální úsek, jsou následující:

- „Analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka
- plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí

- získávání, výběr a adaptace, tj. určení způsobů pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
- rozmisťování zaměstnanců
- organizace práce a pracovní podmínky
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci, prevence rizik
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu
- vzdělávání a rozvoj, tj. analýza a identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- odměňování, zaměstnanecké výhody a mzdový systém
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, tj. nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času
- komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanost zaměstnanců a využívání komunikačních médií
- personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace, a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.“ (Dvořáková, 2007, s.18)

Z uvedených činností vyplývá, že personalisté mají na starosti strategicky významné procesy a aktivity a je nezbytné zajistit, aby tyto činnosti zabezpečovali kompetentní lidé.

3.2.3 MARKETING

Produkce společnosti byla blíže popsána v kapitole 1.3, proto se následující řádky textu věnují především marketingové komunikaci, ceně a distribuci.

Přestože mají Severočeské doly a.s. většinu odbytu své produkce zajištěnu dlouhodobými smlouvami, využívají řadu rozmanitých marketingových aktivit. Společnost včetně svých dceřiných firem využívá k prezentaci vybrané barvy a logo, provozuje internetové stránky s mnoha informacemi o svém podnikání a podpoře regionu. Zástupce Severočeských dolů a.s. je možné potkat na různých výstavách a veletrzích. V roce 2012 se společnost zúčastní například výstavy Země živitelka na Výstavišti České Budějovice a.s. či veletrhu AQUA-THERM Praha 2012.

Společnost dále pořádá tiskové konference a vydává tiskové zprávy. V roce 2011 bylo otevřeno nové informační centrum, které přibližuje činnost skupiny a pořádá nejrůznější akce pro školy a širokou veřejnost. Další významná část aktivit marketingové komunikace se soustřeďuje na dárcovství a partnerský reklamní program. Finanční dary směřují především na podporu sportovních a sociálních projektů a rozvoje infrastruktury v těžbou dotčených obcích i v celém Ústeckém kraji. Cílem veškeré marketingové komunikace je v první řadě poskytování komplexních informací, podpora stability prodeje a rozložení odbytu tříděného uhlí na trhu v České republice. Marketingové aktivity společnosti směřují jednak ke konečným spotřebitelům (velkoodběratelům i domácnostem) a jednak k obchodním partnerům.

Cenu produkce určuje především typ výrobku a jeho zrnitost a výhřevnost. Tato cena se utváří na trhu prostřednictvím interakce nabídky a poptávky. Konečná cena hnědého uhlí je tvořena cenou paliva, náklady na přepravu a ekologickou daní z pevných paliv. Konkrétní cena pro jednotlivé velkoodběratele je stanovena v rámci ročních dodatků, které se uzavírají k dlouhodobým dodavatelským smlouvám, jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.2 při charakteristice zákazníků společnosti. Tato cena se váže na způsob a množství odběru paliva zákazníkem.

Distribuční cesty produkce společnosti mají dlouhodobě stejný charakter. Přímé dodávky uhlí jsou realizovány do sektoru energetiky, teplárenství, komunální sféry a prodejcům paliv. Nepřímá distribuce probíhá přes smluvní velkoprodejce, kteří mají buď regionální nebo celorepublikovou působnost.

3.2.4 FINANCE A ÚČETNICTVÍ

Zhodnocení finanční výkonnosti podniku je nastíněno pomocí vybraných ukazatelů, jejichž výstup je důležitým měřítkem pro určení konkurenční pozice firmy. Finanční analýza je provedena na základě výsledků z účetních výkazů let 2009 a 2010. Výsledky za rok 2011 nelze zveřejnit, neboť ještě nebyly schváleny valnou hromadou a do té doby jsou tyto informace tajné.

Vzorec pro výpočet jednotlivých ukazatelů uvádím přímo v tabulce s výslednými hodnotami. Vybrané položky, které jsem pro výpočet ukazatelů použila, nejprve pro přehlednost uvádím v tabulce 2. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů jsem porovnávala v čase a v dostupných případech také s průměrnými hodnotami v odvětví (CZ-NACE 05 – Těžba a úprava černého a hnědého uhlí.) Tyto hodnoty jsou uvedeny

v tabulkách s vypočtenými ukazateli v závorce hned za číslem příslušným hodnotě ukazatele Severočeských dolů a.s.

Tabulka 2: Vybrané položky z účetních výkazů 2009 a 2010

Položky z účetních výkazů [v tis. Kč]	2009	2010
A (Aktiva celkem)	29 419 613	28 436 782
OA (Oběžná aktiva)	6 954 369	3 806 243
Z (Zásoby)	497 206	426 306
P (Pohledávky)	1 403 544	1 382 836
KFM (Krátkodobý finanční majetek)	5 053 619	1 997 101
VK (Vlastní kapitál)	19 014 828	19 488 797
čistý VH (Čistý výsledek hospodaření)	3 144 882	2 260 595
CZ (Cizí zdroje)	10 401 520	8 923 778
KZ (Krátkodobé závazky)	1 829 708	2 046 180
EBIT (Provozní výsledek hospodaření)	3 566 094	2 242 812
T (Tržby)	13 918 745	12 796 447
NÚ (Nákladové úroky)	42 923	22 792
počet akcií [v ks]	9 080 631	9 080 631

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Základní kapitál společnosti dosahuje výše 9 080 631 000 Kč a je tvořen kmenovými akciemi na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč. V plánovaném horizontu nedojde k navyšování základního kapitálu.

ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je tou částí oběžného majetku, k jejímuž financování se využívá dlouhodobý kapitál. Vyšší hodnota ČPK ukazuje na finanční stabilitu podniku a odolnost vůči nepříznivým změnám podnikatelského okolí. Příliš vysoký ČPK se však podniku nevyplatí, neboť dlouhodobý kapitál je dražší než krátkodobý.

Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál

[v tis. Kč]	2009	2010
Čistý pracovní kapitál (OA - KZ)	5 124 661	1 760 063

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z tabulky je vidět, že hodnota ČPK je v obou letech velmi vysoká, i když je patrný výrazný meziroční pokles. Čísla ukazují, že velká část oběžného majetku společnosti je kryta dlouhodobým kapitálem. Tato skutečnost je způsobena částečně tím, že oběžná aktiva společnosti obsahují část trvalých oběžných aktiv, které tvoří především zásoby specifických náhradních dílů strategického charakteru. Dále sem patří krátkodobé cenné papíry a podíly, které podnik potřebuje pro financování sanace a rekultivace pozemků dotčených těžbou a pro vypořádání důlních škod v souladu s podmínkami stanovenými horním zákonem.

Dalším faktorem pro vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu je skutečnost, že Severočeské doly a.s. dlouhodobě preferují konzervativní přístup k financování svých aktiv.

LIKVIDITA

Likvidita představuje schopnost podniku hradit své závazky, což je jednou z podmínek jeho existence. Příliš vysoká likvidita však znamená nižší produktivnost vložených prostředků, což má negativní vliv na rentabilitu společnosti.

Tabulka 4: Ukazatele likvidity

	2009	2010
Běžná likvidita (OA / KZ)	3,80 (2,73)	1,86 (2,72)
Pohotová likvidita [(OA - Z) / KZ]	3,53 (2,6)	1,65 (2,58)
Okamžitá likvidita (KFM / KZ)	2,76 (2,03)	0,98 (1,22)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Všechny tři vypočtené druhy likvidity dosahují vysokých hodnot, převyšují požadované minimální hodnoty 1,5; 1 a 0,2 stanovené odbornou literaturou. Přestože jsou výsledky za rok 2010 nižší než v roce 2009, peníze a peněžní ekvivalenty společnosti pokrývají v tomto roce přes 98% krátkodobých pasiv, což je velmi vysoká hodnota, řadě jiných podniků stačí k dosažení dobré okamžité likvidity 20 % jak uvádím výše. Ve srovnání s údaji z finanční analýzy podnikové sféry za rok 2009 si Severočeské doly a.s. vedly velmi dobře, protože čísla pro celé odvětví převyšují. V roce 2010 již nebyla situace pro podnik tak příznivá, přesto čísla ukazují velmi dobrou likviditu společnosti.

RENTABILITA

Smyslem ukazatelů rentability je vyhodnocení úspěšnosti dosahování cílů společnosti a zhodnocování vložených prostředků.

Tabulka 5: Ukazatele rentability

	2009	2010
ROA (EBIT / A)	0,12 (0,09)	0,08 (0,1)
ROE (čistý VH / VK)	0,17 (0,12)	0,12 (0,13)
ROS (čistý VH / T)	0,23	0,18

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vypočtené cifry rentability aktiv (ROA) ukazují dobrou produkční sílu Severočeských dolů a.s. Efekt, který připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikové činnosti, v roce 2009 přesáhl průměrnou hodnotu pro odvětví v daném roce, avšak v roce 2010 se situace mírně zhoršila. I tak je ale zhruba 8% vzhledem k velkému objemu majetku společnosti uspokojivé.

Výsledky ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) udávají, že v roce 2009 připadlo 17% a v roce 2010 12% čistého zisku na jednu peněžní jednotku, kterou do podniku vložili vlastníci.

Rentabilita tržeb (ROS) ve výši 18% v roce 2010 ukazuje celkovou marži společnosti po zvážení všech nákladů. Ukazatel nákladovosti, který se vypočte jako $1 - ROS$, vychází 0,82 pro tento rok.

AKTIVITA

Tabulka 6 zachycuje hodnoty ukazatelů aktivity Severočeských dolů a.s. Aktivita ukazuje, zda podnik hospodaří efektivně se svými aktivy. Pro těžební průmysl je typický vysoký podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech společnosti. Největší část zaujímají samostatné movité věci a soubory movitých věcí, které tvoří především stavby a finančně nákladné a mnoho let využívané těžební technologie, které je třeba pravidelně udržovat a obnovovat.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity

	2009	2010
Obrat aktiv (T / A)	0,47 (0,47)	0,45 (0,57)
Obrat zásob (T / Z)	27,99	30,02
Doba obratu pohledávek (P / T * 360) [ve dnech]	36,30	38,90
Doba obratu závazků (KZ / T * 360) [ve dnech]	47,32	57,56

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Obrat aktiv za oba roky, který se blíží padesáti procentům, ukazuje vysoký objem tržeb vzhledem k aktivům společnosti. V roce 2010 byl obrat aktiv nižší ve srovnání s celým odvětvím, přesto je hodnota tohoto ukazatele velmi uspokojivá.

Obrátka zásob je vysoká z důvodu nízké hodnoty zásob. Severočeské doly a.s. totiž nevytvářejí skoro žádné zásoby vytěženého uhlí, zásoby jsou z většinové části tvořeny náhradními díly.

Doba splatnosti pohledávek je nízká a ukazuje na pevně stanovené vztahy s hlavním odběratelem produkce. Je správné, že doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, neboť to znamená využívání výhodných dodavatelských úvěrů.

ZADLUŽENOST

Ukazatele zadluženosti informují o využívání cizího kapitálu v podniku.

Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

	2009	2010
Celková zadluženost (CZ / A)	0,35	0,31
Míra zadluženosti vlast. kapitálu (CZ / VK)	0,55	0,46

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Celková zadluženost podniku vychází za oba roky nízká, pasiva byla z jedné třetiny tvořena cizím kapitálem a tento podíl se meziročně snižuje. Stejně tak se snižuje míra zadlužení vlastního kapitálu, které v roce 2010 dosáhla 46%. Severočeské doly a.s. nevyužívají dlouhodobé úvěry. Využívají pouze krátkodobé úvěry spojené se svými finančními operacemi a zajištěné zajišťovacím převodem práva k cenným papírům ve svém majetku (repo operace). V případě potřeby zajištění nebo zlepšení likvidity totiž podnik může využít cash-poolingu v rámci Skupiny ČEZ.

Společnost bude v plánovaném období udržovat nízké finanční riziko, které vzniká při využívání cizího kapitálu. Upřednostňuje konzervativní politiku a tedy využití vlastního kapitálu, přestože financování cizím kapitálem představuje levnější alternativu.

UKAZATEL KAPITÁLOVÉHO TRHU

Ukazatel čistého zisku na akcii (EPS) je jedním z faktorů pro rozhodování investorů, neboť informuje o velikosti zisku v daném roce, který připadá na jednu akcii.

Tabulka 8: Ukazatel čistého zisku na akcii

	2009	2010
EPS (čistý VH / počet akcií)	0,35	0,25

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Hodnota ukazatele čistého zisku na akcii v čase klesá a v roce 2010 dosáhla 25%. Hodnoty značí pokles výnosnosti pro akcionáře, což není žádoucí trend.

INDEX IN05

Index IN05 je jedním ze souhrnných ukazatelů a patří do skupiny bankrotních modelů. Souhrnné ukazatele mají vyšší vypovídací schopnost než prosté poměrové ukazatele, neboť jsou tvořeny několika poměrovými ukazateli. Výpočet ukazatele je následující:

$$IN05 = 0,13 x_1 + 0,04 x_2 + 3,97 x_3 + 0,21 x_4 + 0,09 x_5$$

$$x_1 = A / CZ$$

$$x_2 = EBIT / NÚ$$

$$x_3 = EBIT / A$$

$$x_4 = T / A$$

$$x_5 = OA / KZ \text{ včetně krátkodobého úvěru}$$

Tabulka 9: INDEX IN05

	2009	2010
x1: A / CZ	2,83	3,19
x2: EBIT / NÚ	83,08	98,40
x3: EBIT / A	0,12	0,08
x4: T / A	0,47	0,45
x5: OA / KZ včetně krátkodobého úvěru	1,23	0,92
IN05	4,38	4,84

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Výsledné hodnoty Indexu IN05 v obou letech převyšují hranici 1,6 a ukazují tak na finanční zdraví společnosti.

3.2.5 VÝROBA

Těžba uhlí je časově a ekonomicky velmi náročným výrobním procesem, který vyžaduje odpovídající technické, technologické, finanční a personální zabezpečení. Chybným nastavením činností a organizace práce může snadno dojít ke zbytečnému zvyšování nákladů a ke ztrátám na produkci. Proto je v podniku kladen důraz na správné nastavení procesů a jejich kontrolu.

Proces dobývání hnědého uhlí začíná odstraněním skrývky, což je nadložní vrstva půdy a hornin. Skrývka se zakládá na výsypky. Hlavním technologickým vybavením pro těžbu uhlí jsou rýpadla KU 300 S a K 800 N a související zařízení řady TC1. Vytěžené uhlí je dopravováno pásovými dopravníky do úpravny, kde dochází k jejich úpravě dle jakostních požadavků odběratelů. Expedice je zajištěna buď opět pásovou dopravou, dále automobilovou dopravou nebo po železnici a putuje k určenému odběrateli.

Při těžbě má vysokou prioritu zajištění bezpečnosti provozu, pro kterou jsou vypracovány řídicí dokumenty a každoročně se na všech pracovištích provádějí prověrky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Každý zaměstnanec prochází školením o bezpečnosti práce a ochraně zdraví nejen při nástupu na nové pracoviště, ale i průběžně. Zvláštní pozornost je také věnována snižování četnosti pracovních úrazů a

vytváření podmínek k udržování bezpečného pracovního prostředí. Dále mají Severočeské doly a.s. implementován systém řízení kvality, který se týká jakosti produkovaných druhů uhlí a uplatňuje se ve všech částech výroby.

3.2.6 VÝZKUM A VÝVOJ

Výzkum a vývoj se ve společnosti orientuje na problematiku technických inovací těžebních, dopravních a úpravárenských zařízení, výzkumu a hodnocení dobývacích podmínek, řešení problematiky snižování ekologických zátěží. Výsledky těchto činností jsou využívány ke zvyšování provozní spolehlivosti ve výrobním procesu a snížení negativních vlivů provozu lomového dobývání zejména hlučnosti a prašnosti v pracovním i komunálním prostředí.

Významným subjektem v této oblasti je přidružená společnost Výzkumný ústav pro hnědé uhlí a.s., ve které mají Severočeské doly a.s. 44,58% podíl. Společnost se zabývá především aplikací výzkumu a vývoje v uhelném průmyslu za využití vědecko-technické spolupráce s obdobnými pracovišti, vysokými školami a ostatními vývojovými pracovišti. Ústav zajišťuje výzkumnou, poradenskou, zakázkovou a servisní činnost zaměřenou na problematiku hornictví a řešení aktuálních problémů v oblasti průmyslu, ekologie, zemědělství a stavebnictví.

Mezi hlavní činnosti Výzkumného ústavu pro hnědé uhlí a.s. patří:

- vývoj a výzkum využití uhlí v nových produktech a jejich testování;
- vývoj nových typů paliv s využitím odpadních látek včetně aditivace;
- diagnostika, měření a revize ocelových konstrukcí a elektroenergetických zařízení;
- další práce spojené s využitím paliv a provozem dolů.

3.2.7 INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Společnost využívá stejně jako ostatní firmy ve Skupině ČEZ informační systém SAP. Jedná se o zakázkový informační systém vytvořený pro společnost na míru jejích požadavků. Zahrnuje velký počet modulů, které jsou vzájemně provázané a tím poskytují ucelený přehled. Uložené informace mají pro společnost obrovský význam, neboť se týkají všech podnikových procesů, dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, prostředí společnosti a dalších oblastí, usnadňují práci řadovým zaměstnancům a poskytují také cenné podklady a reporty pro management. Vstup do všech částí informačního systému je podmíněn získáním přístupu, který je pro jednotlivé

pracovníky omezen dle toho, které aplikace při své práci potřebují. Společnost také využívá intranet, který je cenným zdrojem informací a nástrojem interní komunikace.

3.2.8 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura společnosti i celé skupiny Severočeské doly a.s. je silně ovlivněna více než sto let starým odkazem hornictví. Rizikové těžební práce vyžadují od jednotlivců i týmů odvahu, odpovědnost, spolupráci a spoléhání na své znalosti. Mezi zaměstnanci a manažery navzájem panují dlouholeté pevné a pozitivní vztahy na profesní i osobní úrovni. Klíčovou roli ve firemní kultuře mají nástroje interní komunikace, kterých je využívána celá řada. Společnost vydává nejen pro své zaměstnance časopis *Hornické listy*, které již 20 let informují především o důležitých událostech a úspěších společnosti. Dále patří mezi komunikační nástroje kromě osobní komunikace také zmíněný intranet, direct mails, nástěnky, školení, porady, eventy pro zaměstnance, výroční a tiskové zprávy. Zaměstnanci se tak mohou dozvídat novinky různou formou a mají přehled o tom, co se ve společnosti děje, i když to nemusí mít přímý vliv na jejich práci. Detailnější popis firemní kultury podniku bohužel není možné uvést, neboť se jedná o citlivé údaje.

Skupina Severočeské doly charakterizuje svou kulturu hesly:

- Spolehlivost a Důvěryhodnost,
- Stabilita v Dynamice,
- Smysl pro Detail.

3.2.9 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ INTERNÍ ANALÝZY – MATICE IFE

Stejně jako v případě externí analýzy je i nyní třeba provést zhodnocení výsledků, které přineslo zkoumání mikroprostředí. Pro tento účel byla zvolena matice IFE, která umožňuje přehledně vypracovat a ohodnotit silné a slabé stránky podnikatelského záměru a určit tak jeho citlivost na interním prostředí podniku.

Prvním krokem při sestavování matice IFE je určení silných a slabých stránek Severočeských dolů a.s. Dále se těmto faktorům přiřazují váhy v rozsahu 0,00 až 1,00 podle důležitosti pro úspěšnost v oboru obecně a stupně vlivu na strategický záměr podle následujícího klíče:

- 4 – největší silná stránka
- 3 – malá silná stránka

- 2 – malá slabá stránka
- 1 – největší slabá stránka

Váhy a stupně pro každý faktor se vynásobí a poté se sečtou vážené poměry jednotlivých faktorů. Výsledný celkový vážený poměr signalizuje interní pozici strategického záměru.

Mezi silné stránky strategického záměru lze zařadit stabilní finanční pozici, která vychází z finanční analýzy, a potenciál zaměstnanců, nejen zaměstnanců zařazených do strategicky významných skupin. Dále je silnou stránkou podporující komunikaci s veřejností vybudované informační centrum. Dalším kladným faktorem pro uskutečnění strategického záměru je zavedený systém řízení kvality, který významně přispívá k efektivnosti provozu. V neposlední řadě patří mezi silné stránky záměru také spolehlivý informační systém SAP, který je propojený s mateřskou společností.

Mezi slabé stránky formulovaného strategického záměru patří ztráty z operativního provozu, které vznikají chybným nastavením organizace, interních procesů, či působením lidského faktoru. Druhým faktorem je zmíněná absence hodnocení zaměstnanců v podniku, kde je nezbytné vypracovat komplexní systém hodnocení zaměstnanců. Dále je strategickou slabinou snižující se hodnota majetku v čase, kdy dochází k opotřebování a zastarávání technologických celků, které vytvářejí vysoké náklady na údržbu, opravu a na pořízení nových aktiv. Je tedy potřeba pravidelně investovat do těžební technologie. Od začátku roku 2012 podnik prochází řadou změn spojených s nástupem nového generálního ředitele. To přináší do mezilidských vztahů nejistotu a možnost změn v preferovaných cílech strategického záměru.

Tabulka 10: Matice IFE

FAKTOR		VÁHA FAKTORU	STUPEŇ VLIVU	VÁŽENÝ PRŮMĚR
SILNÉ STRÁNKY	Finanční stabilita	0,1	4	0,4
	Potenciál zaměstnanců	0,12	4	0,48
	Informační centrum	0,06	3	0,18
	Řízení kvality	0,14	3	0,42
	Spolehlivý informační systém	0,09	3	0,27
SLABÉ STRÁNKY	Ztráty z operativního provozu	0,11	2	0,22
	Ztráty hodnoty majetku v čase	0,08	2	0,16
	Změny ve vedení společnosti	0,07	1	0,07
	Vysoké investiční náklady	0,12	2	0,24
	Nedostatečné hodnocení pracovníků	0,11	1	0,11
CELKEM		1	25	2,55

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Celkový vážený poměr, který vychází 4, znamená nejlepší hodnocení, číslo 1 naopak signalizuje nejhorší hodnocení. Výsledná cifra 2,55 ukazuje střední hodnocení interní pozice vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr.

4 VYHODNOCENÍ INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZY

K přesnějšímu určení vhodné strategie podniku slouží strategická analýza. K tomuto účelu jsem sestavila matici IE (matice interního a externího postavení firmy). Vhodnost zvolené strategie je možné posoudit pomocí dalších metod, kterými jsou například matice strategické pozice, Ansoffova matice, matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu, matice BPM (Business Portfolio Matrix), či matice TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths). Vzhledem k zaměření práce však postačí sestavit matici interního a externího postavení.

Druhá podkapitola 4.2 se zabývá stanovením cílů pro oblast vzdělávání zaměstnanců Severočeských dolů a.s., které vycházejí ze strategického záměru.

4.1 MATICE IE

Matice IE (matice interního a externího hodnocení) využívá čísel získaných při hodnocení matic EFE a IFE, tedy hodnot 3,02 a 2,55. Pomocí těchto údajů je možné vybrat vhodnou strategii pro realizaci záměrů společnosti a porovnat jí se strategií zvolenou při prvotní formulaci strategického záměru společnosti. Obě cifry se zanesou jako souřadnice do obrázku 4 a podle umístění výsledného bodu se určí nejvhodnější strategie.

Matici IE lze rozdělit do tří oblastí:

- „Stavěj a zajišťuj růst“ – oblast I, II, IV – vhodnými strategiemi jsou strategie agresivní, například penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu a všechny tři druhy integrace.
- „Udržuj a potvrzuj“ – oblast III, V, VII – tato zlatá střední cesta ukazuje, že je možné využít strategii penetrace na trh nebo vývoj produktu.
- „Sklízej a zbavuj se“ – oblast VI, VIII, IX – zde převládají slabé stránky podniku a hrozby, vhodné je využít některou z defenzivních strategií.

Obrázek 4: Matice IE

		INTERNÍ HODNOCENÍ					
		4	Silné	3	Střední	2	Slabé
EXTERNÍ HODNOCENÍ	4	I.	II. ●	III.	IV.	V.	VI.
	3						
	2	Střední	VII.	VIII.	IX.		
1	Nízké						

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Ke spojení hodnot 3,02 a 2,55 došlo v II. poli matice, tedy v oblasti „Stavěj a zajišťuj růst.“ Zvolená strategie penetrace trhu uvedená v kapitole 2.3 odpovídá výsledku matice IE. Výsledky analýzy tedy ukazují, že pro naplnění vize Severočeských dolů a.s. je vhodné využít strategii penetrace trhu a v rámci ní se zaměřit na upevnění tržní pozice a rozvíjení interního potenciálu.

4.2 CÍLE V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Po formulaci strategického záměru a provedení analýz je orientace zaměřena na rozpracování strategických cílů, stanovení plánů a provedení kroků v organizaci podniku, které povedou k naplnění strategie.

Vzhledem k tématu diplomové práce bych se nyní ráda zaměřila na formulaci konkrétních cílů, které vyplývají ze strategických cílů společnosti a týkají se oblasti vzdělávání zaměstnanců. Výcvik a vzdělávání zaměstnanců totiž rozvíjí interní potenciál podniku a významně přispěje k naplnění všech strategických cílů.

Vzhledem k předmětu podnikání Severočeských dolů a.s. je v první řadě nezbytné zabezpečit pravidelné vzdělávání a výcvik zaměstnanců daných legislativou a interními normami společnosti. K tomu je třeba vzdělávat i osoby, jejichž kvalifikace není vyžadována zákony, ale je potřebná pro správný výkon jejich práce. Vzdělávací aktivity podniku by měly fungovat jako ucelený systém, kde na sebe jednotlivé činnosti plynule navazují a který přináší efektivní výstup v podobě získání a udržení odpovídajících znalostí a dovedností pracovníků.

Severočeské doly a.s. se nacházejí v období, kdy sice procházejí řadou organizačních změn, jinak jsou zde ale ideální podmínky pro budování interní pozice firmy. Proto je žádoucí zaměřit se na nastavený systém vzdělávání a na jeho podporu a vylepšení. V rámci zlepšování v takto velké společnosti je třeba se orientovat na strategické skupiny zaměstnanců, kteří svou prací významně ovlivňují výkonnost podniku. Vzhledem k rozsahu práce není možné popisovat všechny významné skupiny pracovníků, proto jsem na základě interní analýzy a rozhovorů s konzultantkou ze společnosti vybrala jednu ze strategicky významných skupin pracovníků Severočeských dolů a.s., kterou tvoří zaměstnanci personálního úseku. Náplní práce těchto lidí je především zabezpečit potřeby ostatních pracovníků. I personalisté však vyžadují uspokojení svých potřeb a zaměření na eliminaci nedostatků jejich výkonu. K tomu mohou posloužit především „na míru šité“ vzdělávací aktivity připravené na základě individuální práce s lidmi.

Zmíněné využívání vyspělých technologií a informačního systému je vhodné zakomponovat i do vzdělávacích a výcvikových programů, neboť moderní metody vzdělávání prostřednictvím elektronických médií přináší v dlouhodobém horizontu časovou i nákladovou úsporu. Elektronická komunikace je také vhodným nástrojem pro administrativní zabezpečení celého procesu.

Slabinou personální práce podniku, která vychází z interní analýzy, je nedostatečné hodnocení zaměstnanců. Efekt vzdělávání je také třeba hodnotit, je důležité průběžně zjišťovat, zda byla uskutečněná školení pro účastníky přínosná.

Cíle pro oblast vzdělávání, kterých je třeba dosáhnout do konce roku 2012, jsou následující:

- Zabezpečení specifických a doplňkových vzdělávacích aktivit vycházejících z požadavků na pracovní pozice i na jednotlivé zaměstnance.
- Ověření nastaveného vzdělávacího systému a jeho funkčnosti.
- Orientace na strategicky významné skupiny zaměstnanců a jejich rozvoj prostřednictvím individuální práce s lidmi.
- Využívání moderních technologií a informačního systému pro podporu vzdělávacích aktivit.
- Hodnocení nabytých znalostí a dovedností pracovníků a efektu uskutečněných vzdělávacích aktivit.

Následující kapitoly práce budou zaměřeny na cíl „Orientace na strategicky významné skupiny zaměstnanců a jejich rozvoj prostřednictvím individuální práce s lidmi.“

5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ V SEVEROČESKÝCH DOLECH A.S.

V této části práce se zaměřím především na vysvětlení základních teoretických pojmů, jejichž problematika je pro tuto diplomovou práci stěžejní, a na analýzu systému výcviku a vzdělávání a předávání znalostí v Severočeských dolech a.s. V závěru zhodnotím vzdělávací systém podniku prostřednictvím identifikace silných a slabých stránek.

Vzdělávání zaměstnanců posiluje znalostní potenciál každé organizace a mělo by vycházet z podnikové strategie. Strategie celého personálního úseku je orientována na optimalizaci počtu zaměstnanců, stabilizaci kvalifikace pracovníků, zajištění jejich odborného růstu, solidních mzdových a sociálních podmínek. Strategie vzdělávání podniku je zaměřena na zabezpečení odborného a individuálního rozvoje všech zaměstnanců.

Severočeské doly a.s. jsou velkým podnikem, který neustále hledá zlepšující mechanismy pro své procesy. Proto bylo vytvořeno samostatné oddělení vzdělávání, které působí v rámci personálního úseku. Oddělení vzdělávání zaměstnává tři pracovníce – vedoucí oddělení a dvě referentky vzdělávání. Hlavní náplň práce oddělení vzdělávání tvoří především zabezpečení realizace vzdělávacích kurzů pro všechny zaměstnance podniku.

Vzdělávání v Severočeských dolech a.s. je zaštitěno dokumenty, které obsahují postupy a zásady pro zabezpečení vzdělávání. Názvy těchto dokumentů jsou následující:

- Podmínky pro zajišťování školení pro zaměstnance Severočeských Dolů a.s.
- Pravidla pro poskytování jazykové výuky zaměstnancům Severočeských Dolů a.s.
- Poskytování pracovního volna a hmotného zabezpečení zaměstnancům studujícím při zaměstnání.

V roce 2011 bylo odškoleny ve všech uskutečněných kurzech celkem 59 810 hodin. Rozpočet na vzdělávání je každoročně dostatečný pro zajištění velkého objemu nejrůznějších školení a kurzů a nebyl omezen ani v době krize. Vzhledem k citlivosti těchto údajů však není možné uvést, jak vysoké částky Severočeské doly a.s. vynakládají na vzdělávání svých pracovníků. Je možné uvést pouze to, že nejvíce finančních prostředků je věnováno na zajištění povinných školení.

5.1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCVIKU

Dvořáková definuje vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které vedou k prohloubení kvalifikace zaměstnanců. „Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 461)

Vzhledem k uvedenému cíli vyžaduje vzdělávání pracovníků široce koncipovanou personální činnost, která má významné vazby na ostatní personální činnosti a která dle Koubka (2003) zahrnuje aktivity jako:

- přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa;
- zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností tak, aby alespoň částečně zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších prací;
- zabezpečení rekvalifikace pracovníků;
- přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, technologii a stylu práce v organizaci;
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce, které překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

Výcvik je vzdělávací aktivita zaměřená na osvojení si praktických dovedností potřebných pro uspokojivý výkon práce každého zaměstnance. Vzdělávání je širším pojmem, který zahrnuje i výcvik, proto se na následujících stránkách budu zabývat především vzděláváním pracovníků v Severočeských dolech a.s.

Lze rozeznat tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání (Dvořáková, 2007):

- **Organizace bez strategie** – Tento přístup je využíván především v malých podnicích, které nepovažují vzdělávání zaměstnanců za svou strategickou prioritu. Zaměřují se pouze na vzdělávání vyplývající z pracovněprávních předpisů a preferují zaměstnávání pracovníků, jejichž kvalifikace odpovídá požadavkům pracovních míst.
- **Nesystematická koncepce vzdělávání** – Aktivity spojené se vzděláváním vznikají náhodně a podle momentální potřeby. Dochází zde proto k nižší efektivitě

vynaložených investic a tento přístup nevede k žádoucímu formování pracovní síly podniku.

- **Systematické vzdělávání zaměstnanců** – Vzdělávání a rozvoj jsou považovány za jedny z nosných aktivit personální práce. Dochází k neustálému systematickému hledání optimálních variant vzdělávání. Tím se zlepšuje produktivita práce, kvalifikace, znalosti a dovednosti zaměstnanců a mezilidské vztahy. Také dochází ke snižování průměrných nákladů na vzdělávání jednoho zaměstnance oproti ostatním zmíněným přístupům. Dále systematické vzdělávání napomáhá růstu konkurenceschopnosti a atraktivity podniku na trhu práce.

Na základě uvedených typů uplatňované politiky vzdělávání je nyní třeba vymezit, jaký přístup je využíván v Severočeských dolech a.s. V Severočeských dolech a.s. před více než pěti lety neexistovalo samostatné oddělení vzdělávání, nákladová střediska si všechna školení zajišťovala sama a na jejich zabezpečení získávala dodatečné peníze do svého rozpočtu. V současnosti je již vzdělávání centralizované a je využíván systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců, který rozvoj kvalifikace velkého počtu lidí zpřehledňuje a zefektivňuje.

5.2 PROCES VZDĚLÁVÁNÍ

Proces systematického vzdělávání tvoří ucelený cyklus, který lze rozdělit do čtyř fází, kterými jsou konkrétně:

- identifikace potřeb vzdělávání
- plánování vzdělávacích programů
- realizace vzdělávání
- vyhodnocení efektivnosti vzdělávání

Následující podkapitoly blíže popisují jednotlivé fáze vzdělávacího procesu Severočeských dolů a.s. Pro přehlednost je první odstavec vždy věnován teoretické charakteristice dané fáze, od které se odvíjí vzdělávání v Severočeských dolech a.s.

5.2.1 IDENTIFIKACE POTŘEB VZDĚLÁVÁNÍ

Prvním krokem systematického vzdělávání je snaha odhalit mezeru mezi kvalifikací zaměstnanců a požadavky pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci. Určení potřeby může vycházet ze zkoumání předvídatelné oblasti, dále z oblasti, kde potřeba vzniká

pozorováním a při kontrole, či z oblasti, kde potřeba vzniká jako reakce na neočekávané problémy či změny (Dvořáková, 2007). Kromě odhalení nedostatků je v této fázi také třeba definovat obsah vzdělávacích aktivit a cílový stav, ke kterému je nutné vybranými technikami dojít.

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá v celém podniku Severočeské doly a.s. napříč jednotlivými organizačními úseky víceméně stejným způsobem. Výstupem identifikace je určení, které skupiny zaměstnanců či jednotlivci by měli být vzděláváni a v čem konkrétně, čímž je stanoven cíl vzdělávání. Požadavky na vzdělávání vycházejí především:

- z charakteru pracovní pozice zaměstnanců
- z interních dokumentů ke vzdělávání
- z aktuálně odhalených potřeb

Nejsnazší identifikace aktuálních potřeb probíhá při nástupu nového pracovníka, u kterého se ihned zjišťuje, jaké znalosti a dovednosti potřebuje doplnit. Aktuální potřeby vzdělávání u stávajících zaměstnanců jsou pracovníky oddělení vzdělávání identifikovány neformálním způsobem. Ten probíhá prostřednictvím rozhovorů s vedoucími i konkrétními jednotlivci. Doplnkových vzdělávacích aktivit je možné se zúčastnit také na základě osobní žádosti zaměstnanců. Zaměstnanci totiž mají možnost se nejen účastnit základních kurzů, periodických školení a přezkoušení, které slouží k udržení a prohloubení jejich stávající kvalifikace, ale také mohou navštěvovat široké spektrum kurzů a nepovinných školení, jako jsou jazykové či další kurzy zavedené jako benefity pro zaměstnance. O možných vzdělávacích aktivitách a kurzech je možné se dozvědět prostřednictvím intranetu, který celý proces informování pracovníků a jejich přihlašování na kurzy usnadňuje.

5.2.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Při plánování vzdělávání se porovnává zjištěná potřeba vzdělávání s možnostmi organizace tuto potřebu pokrýt (Dvořáková, 2007). Vytváří se vzdělávací programy, které zabezpečí splnění cílů stanovených ve fázi identifikace. Také je zde třeba vytvořit kritéria pro hodnocení vzdělávání a určit, na jaké informace bude nezbytné se při hodnocení zaměřit.

Plánování vzdělávání v Severočeských dolech a.s. je složitý proces, při kterém je třeba zohlednit nejen obligatorní vzdělávání, ale i budoucí nárazové potřeby doplňkového školení, které bude třeba uspokojit. Vedoucí oddělení vzdělávání vypracovává pětiletý plán, který obsahuje cíle a rozpočet, které jsou závazné pro zvolené období. Tyto pětileté plány se dále každoročně konkretizují a doplňují a ke konci listopadu příslušného roku se sestavuje podrobný plán na rok následující. Konkretizace je směřována především k určení objemu finančních prostředků, které bude v daném období třeba na vzdělávání v podniku vynaložit. V průběhu roku se měsíčně zasílají informace o potřebách a čerpání finančních prostředků do oddělení controllingu.

Plánování samotných vzdělávacích činností je v rukou oddělení vzdělávání. Jednak dochází k plánování jednotlivých aktivit dopředu (například stanovení dvakrát za rok 2012 realizovat development centrum) jednak se vzdělávací činnosti připravují na základě aktuálně odhalených potřeb. Pro podporu obligatorního vzdělávání má společnost implementován modul v informačním systému SAP, který vedoucím pracovníkům pomáhá hlídat periody obligatorního vzdělávání jejich podřízených. Informační systém odhalí a upozorní vedoucí pracovníky na obligatorní vzdělávání jejich podřízených, což usnadňuje práci, snižuje čas a eliminuje problémy.

Plánování konkrétních vzdělávacích kurzů pro různé skupiny pracovníků či jednotlivce probíhá zaběhnutým způsobem. Na základě výše zmíněné identifikace potřeb dalšího vzdělávání se určí cíl a rozpočet vzdělávacího programu. Dále se stanoví, kdo bude vzděláván, jakými metodami, kde, jak dlouho a kým. Proces by měl být završen určením, jak bude ověřována účinnost daného vzdělávacího programu. Způsob pro ověřování účinnosti různých školení se v současné době v Severočeských dolech a.s. zavádí.

Plánování vzdělávání jednotlivých zaměstnanců v dlouhodobém časovém horizontu je podrobně prováděno u nově přijatých pracovníků. Ti absolvují školení měkkých dovedností a odborné kurzy dle jejich potřeb a potřeb uvedených vedoucími zaměstnanci. Každý zaměstnanec si poté vyplní akční plán, kde se rozhodne, jaké konkrétní oblasti ze školení chce převést do praxe a co po školení vyhodnotil jako negativní chování, od kterého chce v budoucnu upustit. Po dohodě s vedoucím a oddělením vzdělávání jsou naplánovány další rozvojové aktivity z oblastí cizích jazyků, počítačové gramotnosti, měkkých dovedností a odborných kurzů.

Stávající pracovníci nemají zpracovány žádné osobní plány vzdělávání. Školení jsou proto plánována podle interních dokumentů pro vzdělávání jednotlivých profesí a podle aktuálních potřeb. Také se s předstihem neřeší potřeba včasného nahrazení odcházejících pracovníků, kdy je nedostatečně zabezpečeno předávání znalostí zkušených lidí k těm, kteří nastoupí na jejich místo, proto v řadě situací společnost znalosti ztrácí.

5.2.3 REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ

Organizační zajištění vzdělávání zahrnuje následující aktivity:

- „Rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, popř. jmenovitý výběr školitelů;
- Vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv;
- Zajištění lokality, patřičného zařízení a přiměřeného množství studijních materiálů a pomůcek;
- Zajištění dopravy a ubytování (v případě nutnosti);
- Včasné informování účastníků školení;
- Distribuci instrukcí ke kurzu apod.“ (Dvořáková, 2007, s. 294)

Realizace vzdělávání je fází, které je v Severočeských dolech a.s. věnováno nejvíce pozornosti. Zajištění administrativní podpory, přípravy realizace a ve vybraných případech i přímo výuku mají na starosti zaměstnankyně oddělení vzdělávání.

Vzdělávání a výcvik probíhá jednak v jednotlivých společnostech skupiny Severočeské doly samostatně, každá si školí své zaměstnance podle potřeby, a jednak je část vzdělávacích aktivit společná. Společně jsou pro mateřskou i dceřině společnosti školeny například sekretářky, obchodníci a další administrativní pracovníci z důvodu úspory nákladů. Školení těchto zaměstnanců zajišťuje oddělení vzdělávání Severočeských dolů a.s. vlastními kapacitami i externími lektory.

System realizace vzdělávání Severočeských dolů a.s. má základní strukturu, kterou tvoří:

- vzdělávání a výcvik zabezpečený interními pracovníky
- rekvalifikace
- služby externích firem

Vzdělávací aktivity probíhají především (ze 77%) pod vedením **interních lektorů**. Výhodou interních lektorů je kromě jejich odborných vědomostí také znalost firemní

kultury. Na předávání znalostí se také podílejí linioví manažeři či zkušenější spolupracovníci, zde se situace odvíjí od konkrétního případu.

Rekvalifikaci označujeme získání nové nebo rozšíření stávající kvalifikace člověka. Provádět rekvalifikace smí dle zákona 435/2004 Sb., o zaměstnanosti pouze zařízení s akreditovaným vzdělávacím programem. Rekvalifikace v Severočeských dolech a.s. se týkají hlavně zaměstnanců na dělnických a technických pozicích a jsou zajišťovány lektory z Vysoké školy báňské. Dělníci a technici procházejí potřebnými kurzy, které jim umožňují provádět přidělené pracovní činnosti. Jedná se především o kurzy pro svářeče, řidiče vysokozdvíhových vozíků nebo motorových vozidel, vazače, jeřábníky a další. Dle platné legislativy jsou poté tito pracovníci pravidelně přezkušováni.

Externí společnosti, které poskytují rozmanité vzdělávací programy a doplňková školení, zasílají do Severočeských dolů a.s. vlastní nabídky převážně v podobě katalogů. Z těchto nabídek jsou vybrány kurzy, které je potřeba uskutečnit nebo které jsou zaměstnancům nabídnuty jako dobrovolné.

S ohledem na potřeby získávat stále kvalifikovanější zaměstnance poskytuje společnost podporu zaměstnancům formou pracovního volna a hmotného zabezpečení v souvislosti se studiem při zaměstnání, kterým si zaměstnanci zvyšují svoji kvalifikaci nejen na středních, ale rovněž na vysokých školách. V současnosti Severočeské doly a.s. podporují 63 studentů na všech úrovních školské vzdělávací soustavy.

Důležitým zdrojem informací nejen pro zabezpečení realizace vzdělávání, ale i pro samotné zaměstnance, je intranet. Zde je umístěna řada interních norem, nabídek vzdělávacích kurzů či přímo dat k nastudování. Zaměstnanci se na dobrovolné kurzy přihlašují právě přes intranet. Vyberou si školení, vyplní žádost, kterou schválí jejich nadřízený a pošle jí do oddělení vzdělávání. Oddělení vzdělávání žádost posoudí a případně schválí. Poté se školení objedná a proběhne. Některá oddělení mají stále zavedeny i papírové žádosti, ale většina přihlašování funguje přes intranet, kde je také seznam možností školení.

METODY VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Pro efektivní vzdělávání zaměstnanců je možné využít řadu různě náročných metod. Rozsah využití jednotlivých metod vzdělávání zaměstnanců je stanoven především dokumenty ke vzdělávání a ročními vzdělávacími plány, které sestavují pracovníci oddělení vzdělávání. V neposlední řadě mají právo vyjádřit se k rozsahu a typu

vzdělávacích aktivit také manažeři jednotlivých úseků, pokud jejich požadavky nejsou v rozporu s legislativou, vzdělávacím plánem a ostatními předpisy a dokumenty Severočeských dolů a.s.

Metod, kterých je možné využít při vzdělávání pracovníků, je celá řada. Severočeské doly a.s. využívají pro výcvik a vzdělávání svých zaměstnanců následující metody: instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, asistování, pověření úkolem, pracovní porady, brainstorming, přednášky, workshop, případové studie, rotace práce, hraní rolí, a development centrum. Každá z těchto metod je vhodnější pro jiný typ profese pracovníka a vyžaduje odlišný přístup i vyšší nákladů na realizaci. Výběr metody závisí především na definovaném cíli, kterého chceme vzděláváním dosáhnout.

Nejjednodušším a nejpoužívanějším způsobem zacvičení nového zaměstnance v podniku je **instruktáž při výkonu práce**. Ve vzdělávacím programu Severočeských dolů a.s. je využíván jak při nástupu nového dělníka, tak při zacvičení nového administrativního pracovníka. Proces osvojení dovedností probíhá velmi rychle, neboť školená osoba je při něm aktivně zapojena. „Školený se učí pozorováním a napodobováním zkušenějšího zaměstnance a postupně si osvojuje pracovní postupy při plnění svých vlastních pracovních úkolů.“ (Dvořáková, 2007, s. 299)

Koučování se používá k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů jedince. Je vhodným nástrojem pro řešení problémů ať už v průběhu práce na úkolech nebo při jejich kontrole. Severočeské doly a.s. využívají kombinaci individuálního a týmového koučování, čímž se zlepšují vztahy na pracovišti, komunikace, motivace a tím dochází ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Koučování je vhodné pro vedoucí pracovníky a bude dále plošně zaváděno. V letošním roce projde koučováním zbylých cca 20 vedoucích pracovníků, kteří se ho dosud neúčastnili.

„Účelem **mentoringu** je doplňovat vzdělávání při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje.“ (Armstrong, 1999, s. 894) Zaměstnanec si svého mentora vybírá a jejich vztah bývá méně formální než u koučování, neboť školitel je často rádcem i v mimopracovní rovině. Mentoring se ve společnosti neřeší komplexně, ale ponechává se na vedoucích pracovnících.

Při **asistování** se zaměstnanec, který se připravuje na svou novou pracovní funkci, učí od stávajícího držitele funkce tím, že mu asistuje. Obdobou asistování je **pověření**

úkolem, které se v Severočeských dolech a.s. používá v případě vedoucích a specializovaných zaměstnanců. Míra autonomie je vyšší a kontrola probíhá pomocí konzultací. V případě uplatnění techniky pověření zaměstnance úkolem dostane tento zaměstnanec k vyřešení specifickou úlohu. Tato metoda je využívána na závěr vzdělávání, protože vhodně umožní ověřit to, co se školený naučil a zda umí získané poznatky aplikovat. Obě metody by se měly používat v dlouhodobém horizontu, který je při přípravě na nástup na vyšší pracovní pozici důležitý.

Metodou, která se v Severočeských dolech a.s. používá v téměř všech odděleních, je **pořádání pracovních porad**. Ty umožňují nejen efektivnější komunikaci v rámci útvaru, ale také výměnu zkušeností a znalostí, prezentaci různých názorů a zaujímání postojů k problémům, které jsou probírány. V rámci pracovních porad některých oddělení se také v případě potřeby praktikuje **brainstorming**. Tato skupinová technika se zaměřuje na generování co nejvíce nápadů na dané téma či při hledání optimálních postupů.

„**Přednáška** je zaměřena na zprostředkování faktických informací a teoretických znalostí.“ (Dvořáková, 2007, s. 300) Její velkou nevýhodou je skutečnost, že tok informací je pouze jednosměrný. Přesto je vhodným doplňkem vzdělávání zaměstnanců v Severočeských dolech a.s. a je využívána především při školení externími lektory.

„**Workshop a případové studie** předkládají účastníkům vzdělávacího programu reálnou nebo smyšlenou problémovou situaci, která již proběhla nebo je aktuální (workshop) a kterou musejí účastníci vyřešit ve stanoveném čase.“ (Dvořáková, 2007, s. 300) Tyto metody se v Severočeských dolech a.s. využívají především pro vzdělávání specialistů a manažerů.

Hraní rolí je technika zaměřená na procvičování praktických schopností člověka a emocionální prožívání nacvičených situací. Účastníci hrají určitou roli, v níž poznávají různé stránky mezilidských vztahů, střetů a dohadování se. Scénář, kterého se drží, má otevřený konec, což poskytuje prostor pro možnost vlastního zakončení situace. (Dvořáková, 2007, s. 301) Tato metoda je v Severočeských dolech a.s. v poslední době využívána méně, protože i přesto, že ji zabezpečují externí firmy, je velmi náročná na přípravu a realizaci.

Dočasné přemísťování pracovníka na jiná pracovní místa v různých odděleních je označováno jako **rotace práce**. V Severočeských dolech a.s. se rotace práce využívá při

adaptaci nových zaměstnanců, kteří sice nastoupili na konkrétní post ve společnosti, ale je nejprve potřeba, aby se seznámili s činnostmi a pracovníky v dalších odděleních.

E-learning je vhodnou metodou pro rychlé osvojení si specifických znalostí. Umožňuje totiž vzdělávání velkého počtu zaměstnanců, kteří se do aplikace mohou připojit individuálně a v době, která jim vyhovuje, aniž by tím došlo k narušení jejich náplně práce. V Severočeských dolech a.s. však zavedení e-learningu nemělo velký ohlas. E-learning je zaměřen na zlepšení počítačových dovedností zaměstnanců a byl vytvořen dle zjištěných potřeb pro práci s Microsoft Office 2010, na které podnik plošně přechází. Zaměstnanci však e-learning nevyužívají, přestože s Microsoft Office 2010 neumí řada z nich správně pracovat.

Podnik má nově vybudované **development centrum**, které vedou zaměstnanci oddělení vzdělávání. Development centrum je rozvojovým programem na bázi assesment centra, jehož cílem je pomoci účastníkům, aby si uvědomili schopnosti, které při své práci potřebují, a aby si vytvořili své vlastní plány osobního rozvoje, směřující ke zlepšení jejich výkonu na současném pracovním místě a k pokroku v jejich kariéře. Účastníci zde demonstrují své chování v podmínkách blízkým tomu, s čím se budou setkávat při své práci. Tento rozvojový program pracovníkům přináší především zpětnou vazbu, konzultování a koučování. (Armstrong, 2007, s. 496) Development centrum je v roce 2012 plánováno dvakrát pro vedoucí pracovníky. Ti budou řešit šest úkolů pro zjištění kompetencí jako je vyjednávání, týmová práce apod. Na základě průběhu development centra dojde k určení, co tito zaměstnanci potřebují, a na tom bude vybudován jejich rozvojový plán. Assesment centrum bylo v Severočeských dolech a.s. využito pouze jednou a to při obsazování pozice náměstka. Jinak probíhá nábor na vyšší pozice ve většině případů z interního prostředí podniku, takže assesment centrum není potřeba.

5.2.4 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem hodnocení vzdělávání je získat zpětnou vazbu o efektech vzdělávacího programu a využít tyto informace pro zdokonalení systému vzdělávání v budoucnosti. V této fázi se porovnávají stanovené cíle, které mělo školení naplnit, s výsledným stavem. U zjištěných nedostatků se analyzují příčiny, které je třeba brát v potaz při dalším sestavování ročního plánu, aby došlo k eliminaci neshod a efektivnímu využívání finančních prostředků.

Vedoucí oddělení vzdělávání považuje hodnocení systému vzdělávání Severočeských dolů a.s. za nedostatečné. Kontrola kvalifikace zaměstnanců je prováděna u obligatorního vzdělávání, kde je prověření vyžadováno ze zákona. V ostatních případech je zpětná vazba získávána neformálně prostřednictvím rozhovorů s účastníky školení. Bohužel však není možné zajistit tyto rozhovory vždy a se všemi účastníky.

Podnik si uvědomuje, že je nezbytné hodnocení vzdělávání zlepšit. Proto je v roce 2012 snahou vypracovat komplexní systém hodnocení. Ten má na starosti oddělení vzdělávání, které nyní zpracovává podklady a zhruba od poloviny roku 2012 se předpokládá jejich postupná implementace. Systém hodnocení bude jednak zaměřen na testování dovedností a znalostí, které zaměstnanci při školení a rekvalifikaci nabyli, jednak bude zjišťována spokojenost jednotlivců s proběhlým školením. Účastníci budou hodnotit průběh vzdělávací aktivity a samotného lektora kurzu pomocí dotazníku umístěného na intranetu nebo prostřednictvím osobní konzultace se svým vedoucím nebo s pracovníkem oddělení vzdělávání. Výstupem dotazníkového šetření a individuálních konzultací budou především podklady pro další vzdělávání. Případně bude rozšířena nebo zrušena spolupráce s některými externími společnostmi. Přínos vzdělávání zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích budou hodnotit přímo jejich nadřízení, kteří budou mít za úkol se zaměřit na konkrétní dovednosti a znalosti na základě instrukcí z oddělení vzdělávání.

5.3 ZHODNOCENÍ SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání zaměstnanců je v Severočeských dolech a.s. věnován velký prostor i finanční prostředky. Vybudovaný systém je komplexní, zabezpečuje mnoho potřeb společnosti a tím vhodně přispívá k naplnění strategických cílů. Přesto je i ve vzdělávání řada oblastí, které je třeba zlepšovat. Na závěr této kapitoly jsem proto sestavila soubor silných a slabých stránek vzdělávacího systému společnosti.

5.3.1 SILNÉ STRÁNKY

EXISTENCE ODDĚLENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Existenci samostatného oddělení, ve kterém pracují lidé zaměřeni právě na vzdělávání, považují za velkou výhodu a přínos pro každý podnik. Vzdělávání je důležitou oblastí, která vyžaduje, aby se mu někdo systematicky a pravidelně věnoval a zabezpečoval jeho bezvadný průběh.

ŠIROKÁ NABÍDKA VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Oddělení vzdělávání zajišťuje širokou škálu kurzů, které jsou flexibilně upravovány a doplňovány na základě požadavků zaměstnanců. Řadu školení mohou zaměstnanci absolvovat i dobrovolně.

TECHNICKÁ PODPORA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU A INTRANETU

Zavedení evidence v SAP pro hlídání period obligatorního vzdělávání je velkým přínosem. Intranet urychluje komunikaci vzdělávacího oddělení a zbytku podniku. Každý zaměstnanec si může vyhledat potřebné informace na intranetu a případně se na plánovanou vzdělávací akci rovnou přihlásit.

DOSTATEČNÝ ROZPOČET

Oddělení vzdělávání má každoročně vysoký rozpočet na realizaci potřebných kurzů a školení, který nebyl omezen ani v době krize. To ukazuje na skutečnost, že společnost opravdu dbá na kvalifikační rozvoj svých zaměstnanců a vidí potřebu do této oblasti investovat.

5.3.2 SLABÉ STRÁNKY

NEEXISTENCE VZDĚLÁVACÍCH PLÁNŮ ZAMĚSTNANCŮ

Oddělení vzdělávání si uvědomuje, že existují nedostatky v plánování vzdělávání jednotlivců kromě absolventů. Chybí plány, které by pomohly lépe řídit vzdělávání jednotlivých profesí i jedinců.

NEEXISTENCE PLÁNU PERSONÁLNÍCH REZERV A PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ PŘED ODCHODEM ZAMĚSTNANCŮ DO DŮCHODU

Další slabou stránkou společnosti je fakt, že není zájem ve větší míře řešit potřebu nahrazení odcházejících pracovníků s předstihem.

NEPROPRACOVANÝ SYSTÉM HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ

Nedostatek ve vzdělávání vidím v neuspokojivém hodnocení pracovníků při určování efektu uskutečněných vzdělávacích aktivit. Je velmi důležité hodnotit jednak dovednosti a znalosti nabyté při vzdělávacích aktivitách, jednak efektivitu konkrétní vzdělávací akce zajištěné externími subjekty i vlastními lidmi. Chybějící kontrola a testování znalostí v odpovídajícím rozsahu navyšuje náklady na vzdělávání, neboť zaměstnanci rychle ztrácejí nabyté znalosti, pokud je ihned nezačnou pravidelně využívat ve své práci. Také je třeba vědět, jak efektivní jsou jednotlivé metody či jak kvalitně vyučují jednotliví lektori. Tím se společnost zaměří na zabezpečení skutečně přínosných kurzů a školení, které nebudou jen odpočinkovou aktivitou a uvolněním zaměstnanců z práce, ale přinesou kýžený výsledek v podobě kvalifikovaných zaměstnanců.

5.3.3 NÁVRH NA ELIMINACI SLABÝCH STRÁNEK

Silné stránky podnikového vzdělávání vhodně přispívají k naplnění strategického záměru. Slabé stránky vzdělávání ukazují prostor pro zlepšení. Vhodným nástrojem, který pomůže zlepšit vzdělávání a eliminovat jeho slabé stránky, je sestavení kompetenčních modelů pracovníků. V Severočeských dolech a.s. totiž není přesně stanoveno, jakými kompetencemi mají lidé na jednotlivých pozicích disponovat a jak případné nedostatky odstraňovat. Porovnání požadovaných kompetencí se skutečnými kompetencemi pracovníků je významné především v tom, že ukáže směr, kudy by se měly vzdělávací aktivity ubírat.

Rozhodla jsem se proto zaměřit na vypracování kompetenčního modelu pro skupinu pracovníků. K tomuto účelu jsem vybrala strategicky důležitou skupinu zaměstnanců personálního oddělení, jejichž význam byl uveden v kapitole 3.2.2. Je důležité odhalit, co Severočeské doly a.s. od těchto pracovníků vyžadují, bude tedy třeba sestavit kompetenční model pracovníka personálního oddělení. Dále je nezbytné zhodnotit, čím pracovníci skutečně disponují a jak je možné odstranit případnou mezeru mezi potřebou společnosti a kompetencemi zaměstnanců. Je tedy nutné odhalit míru připravenosti lidských zdrojů v této vybrané skupině. Vytvoření kompetenčního modelu personalistů a jeho zhodnocení je obsahem následující kapitoly s názvem Posouzení připravenosti strategické skupiny. Návrh vzdělávací aktivity pro posílení kompetencí a odstranění mezery v připravenosti pracovníků personálního úseku je náplní poslední, sedmé kapitoly práce.

6 POSOUZENÍ PŘIPRAVENOSTI STRATEGICKÉ SKUPINY

Nedílnou součástí strategického záměru každé organizace je zajistit odpovídající lidské zdroje. Jedině díky vysoké připravenosti lidských zdrojů mohou Severočeské doly a.s. dosáhnout svých strategických cílů. Připravenost lidských zdrojů se posuzuje na základě porovnání aktuálního a požadovaného stavu, který vychází ze strategického záměru. Je identifikována mezera ukazující potřebu přizpůsobit počet zaměstnanců a jejich kompetence a je navržen vhodný postup pro odstranění této mezery.

„Přístup ke vzdělávání založený na kompetencích je velmi užitečný. Důležitá je zejména jeho vysoká efektivita při analyzování požadavků a potřeb rozvoje zaměstnanců podniku. Na základě tohoto přístupu je možné postupovat při výběru zaměření vzdělávacích projektů a rozvíjet tak jednotlivé kompetence zaměstnanců podniku směrem k jeho vyšší výkonnosti.“ (Vodák, 2011, s. 73)

6.1 STRATEGICKÁ SKUPINA PRACOVNÍKŮ

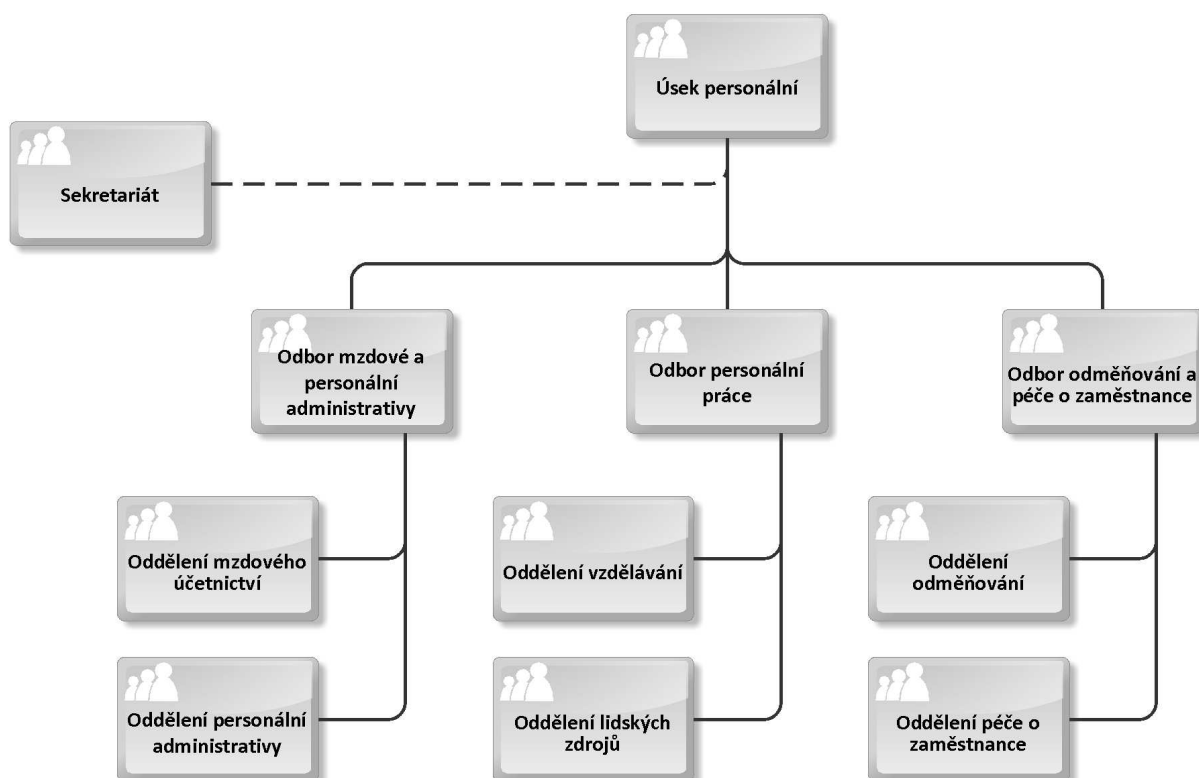
Strategický význam personálního úseku tkví v tom, že jeho pracovníci zajišťují klíčové procesy vedoucí k naplnění cílů podniku. Činnost personálního úseku Severočeských dolů a.s. lze charakterizovat dle slov Dvořákové následovně: „Útvar lidských zdrojů jednak poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, jednak zabezpečuje provádění operativních personálních činností.“ (Dvořáková, 2007, s. 13) Personální práce obecně vyjadřuje filozofii a způsob, jakým podnik přistupuje k řízení lidí.

Personální úsek Severočeských dolů a.s. zaměstnává 37 lidí, z nichž je jeden praktikantem. Praktikantů může personální úsek přijmout až pět. Všichni praktikanti se v tomto oddělení zacvičují a seznamují s interním prostředím podniku a po roce se zařadí na svou pozici. Současný praktikant se připravuje na svou budoucí práci v právním oddělení, kam již brzy přestoupí.

Specifikem personálního úseku oproti výrobnímu a technickému úseku je vysoké zastoupení žen. Z personálního obsazení úseku vyplývají dvě slabiny. Jedná se především o demografický problém spojený se stárnutím zkušených zaměstnanců, z nichž někteří již překročili věk odchodu do důchodu. Dále je zde zaměstnáno pět žen, u kterých se předpokládá brzký odchod na mateřskou dovolenou. V Severočeských dolech a.s. tato situace není neobvyklá, i v jiných úsecích pracují lidé důchodového věku. Také je častou praxí, že zaměstnankyně pečující o novorozené dítě pracují z domova. Obě skupiny jsou však problematické nejen z hlediska vzdělávání. Starší zaměstnanci nejsou již tolik flexibilní a ochotní učit se novým věcem a matky z domova nemohou zvládat původní objem své práce natož doplňkové aktivity.

Personální úsek má svůj sekretariát a skládá se ze tří samostatných odborů. V odboru mzdové a personální administrativy pracují převážně mzdové účetní, jejichž práce je zaměřena především na kompletní přípravu a zpracování mezd a správu dat zaměstnanců společnosti. Odbor personální práce je rozdělen na oddělení vzdělávání a oddělení lidských zdrojů. Třetí odbor odměňování a péče o zaměstnance se skládá z oddělení odměňování a oddělení péče o zaměstnance. Kompletní organizační schéma personálního úseku zachycuje obrázek 5.

Obrázek 5: Schéma personálního úseku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k pracovní náplni zaměstnanců odboru mzdové a personální administrativy jsem se rozhodla tyto pracovníky vynechat, neboť jejich úkolem je zabezpečení administrativních prací, ke kterým příliš nepotřebují měkké dovednosti. Zaměřila jsem se proto na ostatní dvě oddělení, jejichž pracovníci musejí mít jednak odborné znalosti a jednak interpersonální dovednosti. Vybranou skupinu tedy tvoří celkem 20 lidí, kteří pracují na třinácti různých pozicích, které se liší náplní práce. Tyto pozice lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří čtyři vedoucí odboru a oddělení a druhou skupinou je 16 referentů.

Vedoucí pracovníci:

- Vedoucí odboru personální práce
- Vedoucí oddělení lidských zdrojů
- Vedoucí oddělení vzdělávání
- Vedoucí oddělení péče o zaměstnance

Referenti:

- Personální referent
- Referent organizace a řízení
- Referent personálních a sociálních služeb – existují 4 různé typy této pozice lišící se odpovědností, pravomocemi a pracovními úkoly
- Referent vzdělávání – existují 2 různé typy této pozice lišící se odpovědnostmi a pracovní náplní
- Referent ekonomiky úseku – na této pozici pracuje celkem 8 lidí, kteří mají stejnou odpovědnost a náplň práce

Strategická skupina personalistů v Severočeských dolech a.s. nemá vypracovány ani rozvojové plány jednotlivců ani nejsou stanoveny jejich nezbytné kompetence. Aby bylo možné vůbec odhalit, jaké nedostatky vybraní personalisté vykazují a připravit vhodný vzdělávací program, je třeba vytvořit jejich kompetenční model. Ten vychází především z náplně práce jednotlivců a z obecně vyžadovaných charakteristik personálních pracovníků.

6.2 PROFIL PERSONALISTY DLE ODBORNÉ LITERATURY

Charakteristiku pracovní pozice personalisty jsem zaměřila především na řadové pracovníky, tedy referenty. Manažeři by samozřejmě měli disponovat dalšími speciálními znalostmi a schopnostmi, bližší informace uvedu v kapitole 6.4, kde kompetenční profil personalistů doplním o kompetence nezbytné pro vedoucí pracovníky.

Personalista je hlavním vykonavatelem personální práce v podniku. K tomu potřebuje především odborné znalosti, psychologické a sociální dovednosti a v neposlední řadě komunikační schopnosti a vysokou míru empatie. Personalista by měl být zralou osobností a je nezbytné, aby dodržoval diskrétnost vůči osobním datům a informacím o zaměstnancích, které se při své práci dozví.

Člověk pracující na pozici personalisty by měl mít **charakterové vlastnosti** jako pečlivost, samostatnost, spolehlivost, komunikační dovednosti a schopnost jednat s lidmi, schopnost empatie, schopnost týmové práce, organizační schopnosti a další. Některé z těchto vlastností (jako například komunikační dovednosti) lze vhodným tréninkem zlepšit, ale hlavní podíl mají vlastnosti, se kterými se člověk narodí.

Odborné znalosti personálních pracovníků mohou mít jednak široký záběr a jednak mohou být úzce specializované. Jiné znalosti potřebuje ke své práci vedoucí oddělení lidských zdrojů a jiné referentka mzdového účetnictví. Co však mají všichni personalisté společné je potřeba dalšího vzdělávání v oboru. Je nezbytné, aby byli tito pracovníci pravidelně informováni o změnách, které se týkají jejich práce, ať už se jedná o změny legislativní, metodické či změny vyplývající ze strategie podniku. Je vhodné, aby podnik zajistil, aby tyto informace zabezpečovala konkrétní osoba pro všechny ostatní a případně aby měli zaměstnanci zájem si některé novinky vyhledat sami.

Nezbytné znalosti a dovednosti, které personalista v Severočeských dolech a.s. musí mít, jsou následující:

- Teoretické a praktické znalosti z oboru personální práce s lidmi
- Počítačové dovednosti (znalost práce s Microsoft Office a podnikovým informačním systémem SAP)
- Znalost pracovního práva

Pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců personálního oddělení je rozmanitá. Personalista není pouze administrativním pracovníkem, ale bylo mu umožněno převzít tvůrčí iniciativu a podílet se na změnách v organizaci. Jaký zřetel je kladen na různé personální činnosti určuje především strategie podniku. Okruhy činností, kterými se personalisté dle Armstronga ve většině organizací zabývají, jsou následující:

- Organizace
- Zabezpečení pracovních zdrojů
- Řízení výkonu
- Rozvoj zaměstnanců
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance
- Zaměstnanecké vztahy
- Odměňování zaměstnanců
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Role personalistů jsou rozdílné podle toho, do jaké míry jsou generalisty (generalistou je například ředitel personálního úseku) nebo specialisty (např. vedoucí oddělení vzdělávání), podle organizační úrovně, na níž pracují, a podle svých vlastních schopností. Personalisté hrají roli partnerů v podnikání, vytvářejí provázané strategie lidských zdrojů, působí jako interní poradci či dobrovolní průvodci v záležitostech, týkajících se udržování a podporování základních hodnot organizace, etických principů a zásadovosti. (Armstrong, 2007, s. 79)

Role personalistů dle Armstronga lze rozdělit následovně:

- Poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům
- Vedení a usměrňování a poskytování rad manažerům
- Role partnera v podnikání – nesou spoluzodpovědnost za úspěchy podniku
- Role stratéga – zabývají se řízením a rozvojem lidí a pracovních vztahů
- Role novátora a činitele změny
- Role interního konzultanta
- Monitorovací role
- Role strážců podnikových hodnot (Armstrong, 2007, s. 79)

6.3 CHARAKTERISTIKA KOMPETENČNÍHO MODELU

„Kompetenci je možno zjednodušeně chápat jako schopnost určitým způsobem se chovat, projevuje se tedy jistým chováním člověka.“ (Vodák, 2011, s. 71) Kompetence jsou v podstatě znalosti, dovednosti a schopnosti, které umožňují člověku úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj potenciál a zvládat úkoly své pracovní pozice. „Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů.“ (Horváthová, 2011, s. 51) Význam tedy přinášejí jak pro samotného jednotlivce, tak pro společnost, která ho zaměstnává.

„Kompetence se obvykle dělí podle různých přístupů. Nejjednodušší je dělení na koncepční, sociální a technické nebo kognitivní, motivační, směrové a výkonnostní.“ (Vodák, s. 72, 2011) Kompetence je také možné podle Bartoňkové dělit například na:

- Klíčové (myšleno klíčové charakteristiky pro všechny zaměstnance)
- Týmové (kompetence skupin zaměstnanců)
- Funkční (např. finance, marketing, obchod atd.)
- Vůdcovské a manažerské (potřebné pro vedení a řízení kolektivů lidí)

Uspořádáním kompetencí, které jsou nezbytné pro výkon konkrétní pozice, vytvoříme kompetenční model. Kompetenční model dle Kubeše popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou nezbytné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. „Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče.“ (Bartoňková, s. 95, 2010) Kompetenční model by neměl obsahovat více než 12 kompetencí.

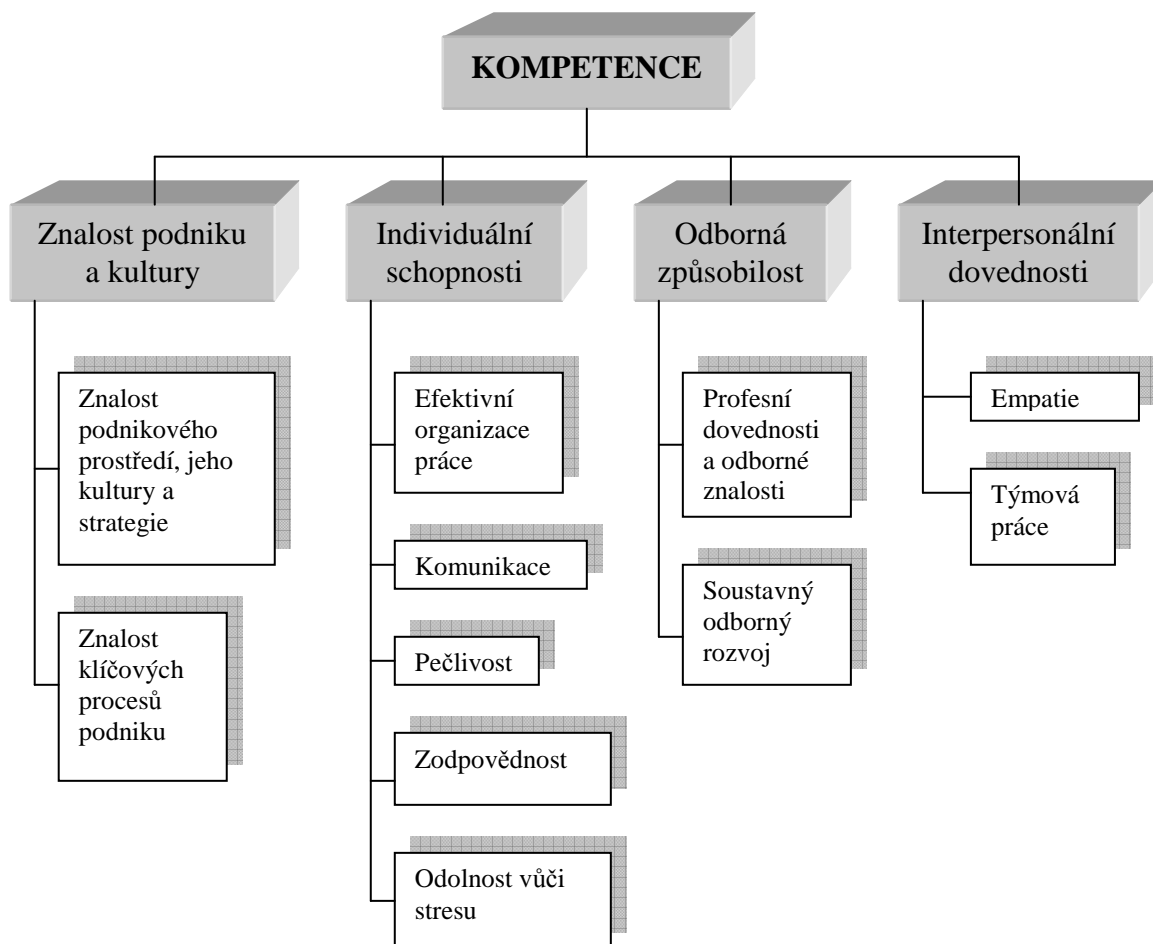
6.4 KOMPETENČNÍ MODEL PERSONALISTY

Kompetenční model vybrané skupiny personalistů jsem sestavila na základě konzultací s pracovníky personálního úseku a výše uvedených charakteristik personalistů, které stanovuje odborná literatura. Dále jsem využila interní podklady Severočeských dolů a.s., kterými jsou především popisy pracovních funkcí. Popis pracovní funkce identifikuje pracovní pozici, umístění zaměstnance v organizační struktuře, popisuje pracovní úkoly, které daný zaměstnanec sám zajišťuje či kterých se účastní. Dále jsou

zde stanoveny jeho odpovědnosti a pravomoci. Ukázku popisu pracovní funkce vedoucího oddělení vzdělávání a referenta vzdělávání uvádím v příloze A.

Kompetenční model jsem sestavila celkem z jedenácti kompetencí, které jsem rozdělila do 4 skupin. Finální podobu kompetenčního modelu personalisty Severočeských dolů a.s. zachycuje obrázek 6.

Obrázek 6:Kompetenční model personalisty



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Popis jednotlivých kompetencí je následující:

Znalost podniku a kultury

- Znalost podnikového prostředí, jeho kultury a strategie – pracovník rozumí podnikovému prostředí, konkurenčním tlakům, jimž Severočeské doly a.s. čelí, zná základní hodnoty a normy podniku, podporuje a spoluvytváří organizační kulturu
- Znalost klíčových procesů podniku – pracovník zná klíčové činnosti a procesy v podniku a jejich vliv na podnikové strategie, ví, jak personální politika a praxe ovlivňuje výkon podniku a snaží se o jejich správné uplatňování

Individuální schopnosti

- Efektivní organizace práce – organizační schopnosti personálního pracovníka, efektivní využívání pracovní doby
- Komunikace – pracovník ovládá správnou verbální i nonverbální komunikaci, umí věcně formulovat své myšlenky a je schopen přesvědčivě a výstižně předávat informace jiným lidem
- Pečlivost – přesnost a soustředění při výkonu personální práce
- Zodpovědnost – pracovník je schopen přijmout zodpovědnost za svěřené úkoly
- Odolnost vůči stresu – pracovník je schopen pracovat pod tlakem, umí předcházet konfliktům a řešit je

Odborná způsobilost

- Profesní dovednosti a odborné znalosti – pracovník disponuje nezbytnými dovednostmi a znalostmi pro úspěšné plnění svěřených úkolů
- Soustavný odborný rozvoj – pracovník soustavně zdokonaluje a rozšiřuje své odborné znalosti a dovednosti

Interpersonální dovednosti

- Empatie – pracovník má schopnost naslouchat a projevovat porozumění a pochopení druhého člověka
- Týmová práce – pracovník spolupracuje na plnění společných cílů týmu

Uvedené kompetence tvoří ucelený model, který by měli splňovat vybraní zaměstnanci personálního úseku společnosti. Pro vedoucí pracovníky je ještě třeba doplnit tento model o manažerské kompetence. „Neexistuje jeden univerzální psychologický typ správného a úspěšného manažera.“ (Hroník, 2007, s.278)

Mezi nezbytné manažerské kompetence, které jsou důležité pro pozici manažera personálního úseku a nejsou obsahem sestaveného kompetenčního modelu, je třeba zahrnout minimálně následující: orientace na cíl, orientace na výkon, sebedůvěra, schopnost řídit a vést, schopnost motivovat, schopnost rozhodovat, schopnost řešit nepříjemné situace, schopnost hospodařit s časem svým i svých podřízených, ochota brát na sebe riziko, osobní zralost.

6.5 HODNOCENÍ KOMPETENCÍ PERSONALISTŮ

Na základě sestaveného kompetenčního profilu je nyní možné vyhodnotit připravenost vybrané skupiny pro plnění strategického plánu. Hodnocení lze provést na základě hodnotících škál různých rozsahů. V našem případě jsem vybrala pětistupňovou škálu dle Hroníka. „Pětidílná stupnice nabízí dostatečný prostor pro diferenciaci, kterou potřebujeme pro firemní praxi a kterou jsou schopni zvládnout lidé s různou zkušeností.“ (Hroník, 2006, s. 43) Stupnice je tvořena bodovými hodnotami v rozmezí 0 až 4, kterým jsou přiřazeny slovní charakteristiky, které popisují úroveň dané kompetence u konkrétního pracovníka.

Podoba využití škály je následující:

- **„Bodová hodnota 0:** Nedostatečná, ohrožující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body z pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost jí projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
- **Bodová hodnota 1:** Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
- **Bodová hodnota 2:** Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
- **Bodová hodnota 3:** Optimální úroveň. Přesně odpovídá kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat kvalitativní skok. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
- **Bodová hodnota 4:** Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.“ (Hroník, 2006, s. 43)

Připravenost lidských zdrojů se hodnotí jednak z hlediska počtu zaměstnanců a jednak z hlediska úrovně kompetencí. Počet pracovníků odpovídá požadovanému stavu, není tedy třeba získávat další zaměstnance.

Hodnocení kompetencí vybrané skupiny pracovníků bylo provedeno jejich nadřízenými, kteří osobnostní charakteristiky, schopnosti, odborné znalosti a pracovní výkony jednotlivců znají díky dlouhodobé spolupráci s těmito pracovníky a díky pravidelnému zjišťování, které je nezbytné pro řízení těchto pracovníků. K hodnocení přispěla také analýza informací o absolvovaných školení zaměstnanců. Výsledky hodnocení kompetencí jednotlivých personalistů jsou uvedeny v tabulce 11.

Tabulka 11: Výsledky hodnocení kompetencí personalistů

Personalista	Skupiny kompetencí			
	Znalost podniku a kultury	Individuální schopnosti	Odborná způsobilost	Interpersonální dovednosti
1	4	1	3	2
2	4	3	3	3
3	4	3	3	3
4	4	3	3	4
5	3	2	2	3
6	4	3	4	3
7	4	2	3	3
8	4	3	3	2
9	4	4	3	3
10	3	1	3	2
11	3	3	4	3
12	4	3	4	3
13	4	2	4	3
14	4	3	3	4
15	4	4	4	3
16	3	2	3	3
17	4	3	2	3
18	4	2	3	3
19	3	4	3	3
20	4	3	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Minimální požadovaná úroveň kompetencí byla na základě výše uvedených slovních charakteristik jednotlivých bodových hodnot stanovena na úrovni 3, proto hodnota 2 a nižší je považována za nedostatečnou. Na základě informací z tabulky 11 proto vyplývá následující:

- Nejlepšího stupně hodnocení dosáhli pracovníci ve skupině kompetencí znalost podniku a kultury, 15 pracovníků dosahuje excelentní úrovně a všichni vyhovují požadavkům kompetenčního modelu.
- Počet personalistů, kteří nedosahují v některé ze skupin kompetencí minimální požadovanou úroveň je 10, tedy polovina ze všech personalistů.

- Nejvíce nedostatků vykazují pracovníci ve skupině kompetencí individuální schopnosti, kde kompetence 7 pracovníků nedosahují minimální požadované úrovně.
- Odbornou způsobilost vykazují jako nedostatečnou pouze 2 pracovníci.
- Interpersonální dovednosti jsou nevyhovující u 4 personalistů.

Celkem tedy 50% vybraných personalistů nespĺňuje požadovanou úroveň kompetencí. Šulák uvádí, že za dobrou připravenost lidských zdrojů je považována hodnota 70 až 80%. Je zřejmé, že připravenost skupiny personalistů vyžaduje zlepšení. Dalším postupem směrem ke zlepšení současného stavu na stav optimální je určení vhodného vzdělávacího projektu, který odhalenou mezeru pokryje. Sestavení vhodného vzdělávacího projektu je obsahem následující sedmé kapitoly.

7 NÁVRH PROJEKTU PRO PODPORU VZDĚLÁVÁNÍ STRATEGICKÉ SKUPINY

Na základě výsledků v předchozí kapitole je nyní třeba navrhnout vzdělávací projekt směřující k odstranění zjištěné mezery v připravenosti vybrané skupiny personalistů.

Projekt lze definovat jako časově ohraničené úsilí vedoucí k vytvoření unikátního produktu či služby. Projekt se tedy v čase neopakuje a má jasně definovaný začátek a konec. Hlavními parametry projektu jsou rozsah, čas a náklady. Realizace projektu je spojena s riziky, jejichž řízení je klíčové pro realizaci projektu. Projekt lze rozdělit do tří základních fází. První fází je přípravná fáze, jejíž náplní je příprava všech podkladů pro realizaci projektu. Následuje fáze realizační, která se skládá z konkrétních činností spojených s naplněním cíle projektu. Poslední, závěrečná fáze, má za úkol formální ukončení a zhodnocení projektu.

Návrh vzdělávacího projektu směřujícího k podpoře znalostního potenciálu Severočeských dolů a.s. jsem rozdělila do čtyř fází, které kopírují proces vzdělávání, uvedený v kapitole 5.2. Fáze obsahují určení jednotlivých parametrů projektu, kterými jsou rozsah, čas a náklady, a stanovení rizik projektu. Fáze vzdělávacího projektu jsou následující:

- identifikace potřeby vzdělávání a cíle vzdělávacího projektu
- plánování vzdělávacího projektu (přípravná fáze projektu)
- realizace vzdělávacího projektu (realizační fáze projektu)
- vyhodnocení efektivnosti vzdělávacího projektu (závěrečná fáze projektu)

7.1 IDENTIFIKACE POTŘEBY VZDĚLÁVÁNÍ A CÍLE VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Identifikace potřeby vzdělávání proběhla částečně již v předchozí šesté kapitole. Na základě sestavení kompetenčního modelu a zhodnocení připravenosti skupiny personalistů jsem odhalila mezeru ve znalostech, dovednostech a schopnostech těchto pracovníků nezbytných k naplnění strategických cílů Severočeských dolů a.s.

Je třeba posílit kompetence pracovníků v oblasti individuálních schopností, odborné způsobilosti, a interpersonálních dovedností. Nejhůře dopadlo hodnocení individuálních schopností, které je nezbytné zlepšit u 7 z 20 pracovníků. Komunikace s konzultantkou

společnosti odhalila, že největší mezery v individuálních dovednostech vykazují hodnocení zaměstnanci při organizaci své práce. Neumí si vhodným způsobem naplánovat svůj čas a efektivně využívat pracovní dobu. Proto mají problémy s dodržováním termínů a často se v práci zdržují déle, než je uvedeno v jejich pracovní smlouvě. Vedoucí těchto pracovníků na základě dlouhodobého pozorování zjistili, že problémem není příliš velké množství úkolů, které tito pracovníci mají na starosti, ale právě neschopnost plánovat a organizovat si práci a využívat efektivně svůj čas.

Priorita potřeby doplnění schopností v oblasti organizace práce byla určena na základě konzultací s vedoucí oddělení vzdělávání a vyplývá z důležitosti této schopnosti pro správný výkon práce personalistů.

Cílem projektu je tedy doplnění individuálních schopností personalistů. Je třeba naučit účastníky lépe řídit svůj čas a efektivně plánovat a organizovat svou práci. Vzdělávací akce proto bude zaměřena na skupinu sedmi personalistů, kteří v této oblasti vyžadují zlepšení. Tím dojde ke zvýšení připravenosti strategické skupiny zaměstnanců pro plnění strategického plánu podniku.

Časový horizont, do kdy je nezbytné vzdělávací akci zrealizovat, jsem na základě konzultace s vedoucí oddělení vzdělávání stanovila na 30. 6. 2012. Ideální by bylo uskutečnit celou vzdělávací akci v jednom dni. Místo, kde bude vzdělávací akce uskutečněna, není nijak striktně stanoveno, přednost však bude dána vzdělávacím akcím v městech, která jsou blíže k Chomutovu, neboť v Chomutově personalisté pracují. Měřítkem splnění cíle je dosažení minimální požadované bodové hodnoty individuálních schopností personalistů na úrovni 3. Rozpočet pro tento vzdělávací projekt bude omezen částkou 35 000 Kč.

Každý projekt je spojen s **riziky**, která je třeba identifikovat a přijmout opatření k jejich ošetření. Navrhovaná vzdělávací akce je spojena především s následujícími riziky:

- Riziko neschopnosti pracovníka se vzdělávací akce z osobních, zdravotních či jiných důvodů zúčastnit – dopad tohoto rizika je vysoký, neboť by znamenal, že u daného pracovníka bude nutné zajistit odstranění kompetenční mezery uskutečněním dalšího kurzu nebo jiné vzdělávací akce. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je však nízká. Ošetřit ho lze částečně už tím, že datum uskutečnění vzdělávací akce bude oznámeno v dostatečném časovém předstihu.
- Riziko neúčinnosti vzdělávací akce – pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je také nízká, protože je záměrem vybrat vzdělávací akci podle stanoveného cíle a od

spolehlivého dodavatele. Dopad tohoto rizika by však byl velký, neboť by znamenal zbytečně vynaložené náklady.

- Riziko mimořádné události – pravděpodobnost výskytu rizika mimořádné události je velmi nízká a ošetření tohoto typu rizika nelze dost dobře provést.

7.2 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

V rámci plánování vzdělávacího projektu je nezbytné dle Dvořákové (2007) odpovědět na následující otázky:

- Co má být cílem a obsahem vzdělávacího projektu?
- Kdo by měl být vzděláván?
- Jaké budou nejvhodnější metody?
- Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- Jaký je časový horizont vzdělávacího projektu?
- Kde se bude vzdělávání odehrávat?
- Jaký bude rozpočet plánovaného vzdělávání?
- Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

Odpovědi na uvedené otázky musejí reflektovat omezující parametry stanovené v předchozí fázi projektu. Omezující parametry jsou tvořeny cílem, který určuje zaměření a rozsah projektu, dále je tvoří maximální náklady a časový horizont uskutečnění.

V návaznosti na identifikované potřeby je třeba zrealizovat **prezenční kurz**, jehož obsahem bude osvojení technik time managementu. Kurz, který jsem pro tento účel vybrala, nese název „Time management 4. generace – jak řídit výkon a čas.“ Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky řídit svůj čas a efektivně plánovat a organizovat svou práci.

Vzdělávání je třeba připravit pro skupinu sedmi **pracovníků** personálního úseku, kteří potřebují zlepšit schopnost řídit svůj čas a efektivně plánovat a organizovat svou práci.

Nejvhodnějšími **metodami** pro zajištění kurzu jsou:

- přednáška – výklad teorie a vysvětlení pojmů
- přípravná cvičení ke zvýšení produktivity
- vlastní analýza využití času
- zpětná vazba

Zabezpečení vzdělávacího kurzu bude realizováno externí společností Cadet Go s.r.o., jejíž nabídka odpovídá potřebám pro zajištění vzdělávacího kurzu personalistů Severočeských dolů a.s. Společnost Cadet Go s.r.o. se zaměřuje především na rozvoj měkkých dovedností manažerů a zaměstnanců společností. Vybraný kurz s názvem „Time management 4. generace – jak řídit výkon a čas“ vede zkušená lektorka společnosti Cadet Go s.r.o. ing. Lenka Lamešová.

Vzdělávací kurz bude **uskutečněn** dne 29. 5. 2012 od 9,00 hodin. Délka trvání bude zhruba 8 hodin. Kurz se koná v tréninkovém centru společnosti Cadet Go s.r.o. na adrese Antala Staška 34, Praha 4.

Náklady kurzu jsou určeny cenou 3 500 Kč na účastníka. V ceně jsou zahrnuty:

- odborná realizace kurzu
- organizační zabezpečení
- veškeré pracovní materiály a technické vybavení
- občerstvení a oběd
- tzv. Fix-Coaching (obsah Fix-Coachingu bude vysvětlen v následující kapitole 7.3).

Náklady na cestovné budou stanoveny konkrétně až na základě určení způsobu dopravy. Vzhledem k tomu, že se pracovníci dobře znají a pojedou všichni z Chomutova a jeho okolí, využijí buď společnou dopravu do Prahy autobusem nebo osobními automobily. Při využití soukromých vozidel přísluší zaměstnanci za každý 1 km jízdy náhrada. Sazba základní náhrady pro osobní silniční motorová vozidla činí 3,7 Kč/km. Celkové náklady na cestovné budou tedy určeny až na základě výběru způsobu dopravy.

Objednání kurzu a jeho veškeré administrativní **zabezpečení** zajistí vedoucí oddělení vzdělávání Severočeských dolů a.s. Pracovnice tohoto oddělení také seznámí účastníky kurzu minimálně měsíc dopředu s obsahem a cílem kurzu, sdělí jim informace o termínu a místě konání a způsob vyhodnocení výstupu kurzu.

Hodnocení kvality vzdělávacího kurzu zajistí oddělení vzdělávání pomocí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s proběhlým kurzem. Samotný přínos vzdělávacího kurzu a naplnění cíle budou zjišťovat vedoucí účastníků kurzu. Tito vedoucí určí, zda účastníci dosáhli individuálních schopností minimálně na úrovni 3.

Pro přehlednost uvádím shrnutí navrhovaného vzdělávacího projektu v tabulce 12.

Tabulka 12: Návrh vzdělávacího projektu

Cíl	Rozšiřovaná skupina kompetencí	Individuální schopnosti
	Požadovaná úroveň kompetencí	3
Odpovědnost	Zabezpečení kurzu	Vedoucí oddělení vzdělávání
	Hodnocení kvality kurzu	Referentka vzdělávání
	Hodnocení úrovně kompetencí	Vedoucí pracovníci účastníků
Popis kurzu	Počet účastníků	7
	Forma vzdělávání	Prezenční kurz
	Způsob zajištění	Externí
	Dodavatel	Cadet Go s.r.o.
	Název kurzu	Time management 4. generace Jak řídit výkon a čas
	Místo realizace	Cadet Go s.r.o. Antala Staška 34, Praha 4
	Datum realizace	29. 5. 2012
	Rozsah	8 hodin
	Celková cena	24 500 Kč + cestovné

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

7.3 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Na přípravnou fázi vzdělávacího projektu navazuje fáze realizační. Tato fáze je zpracována jako popis kurzu „Time management 4. generace – jak řídit výkon a čas.“ Kurz je určen pro všechny, kdo pracují s termínovanými úkoly a chtějí se vyhnout úkolovému a časovému stresu. Je proto vhodný i pro vybrané personalisty Severočeských dolů a.s., kteří potřebují posílit své organizační schopnosti a naučit se lépe pracovat s časem. Kurz je organizován v malé skupině maximálně 12-ti osob, čímž je zajištěn individuální přístup ke každému účastníkovi.

Obsahem kurzu je pochopit rozdíly mezi pracovními typy zaměstnanců, rozdělit je na pomalé a rychlé typy a osvojit si způsob vytváření zvyků. Dále identifikovat tzv. „žrouty času“ a kroky k jejich odstranění. Dalším bodem je stanovování priorit, tedy naléhavosti a důležitosti jednotlivých úkolů. Dále je kurz zaměřen na charakteristiku vývoje osobnosti a osobních cílů jako součást firemního úspěchu. Účastník si osvojí

techniky regenerace sil a energie. Naučí se dělit úkoly na fáze a své rozhodování provádět na základě znalosti Paretova pravidla. Také získá návod jak plánovat svůj den, týden a dlouhodobé úkoly. V neposlední řadě bude přednášeno o způsobech využití technických pomůcek pro efektivní práci. Účastníci se naučí definovat cíle jako předpoklady efektivity. Také si osvojí organizaci práce, konkrétně svého pracovního stolu a zvládnutí papíru, využití telefonu a emailu. Zhruba 2-3 týdny po uskutečnění kurzu bude aplikován Fix-Coaching.

Fix-Coaching je poskytován každému účastníkovi kurzu s názvem „Time management 4. generace – jak řídit výkon a čas.“ Jedná se o individuální koučink po telefonu, jehož cílem je převést nové dovednosti do praxe a upevnit je, což zvyšuje efektivitu dopadu školení a zapracování do nových návyků. Telefonický koučink bude provádět lektorka kurzu Ing. Lenka Lamešová. Délka telefonického Fix-Coachingu je zhruba 20-30 minut a proběhne vždy s odstupem 2 až 3 týdnů po ukončení školení.

Společnost Credit Go s.r.o. uvádí, že Fix-Coaching účastníkům přinese:

- upevnění sebedůvěry k využití nových dovedností
- zvýšení motivace nutné k novým činnostem
- odbourání případných bloků a bariér pro uplatnění novinek v práci
- ve výsledku skutečné využívání nových dovedností

Metody, které budou při kurzu využity, jsou vhodně zkombinovány tak, aby přinesly co největší efekt. Teoretická přednáška doplněná praktickými příklady seznámí účastníky s důležitými pojmy a technikami řízení času. Praktická cvičení zaměřená na analýzu využití vlastního času ukáží, jak mají účastníci aplikovat teoretické poznatky při své práci. V průběhu celého kurzu bude vytvořen prostor pro kladení otázek účastníků a diskuzi. V neposlední řadě bude využita zpětná vazba a to až už na konci kurzu, tak v podobě Fix-Coachingu.

7.4 VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI VZDĚLÁVACÍHO PROJEKTU

Hodnocení a jeho výstupy jsou finální fází navrženého vzdělávacího projektu. Dochází k vyhodnocení, zda byl naplněn cíl vzdělávacího projektu. Význam hodnocení tkví také v tom, že poskytuje zpětnou vazbu a odhaluje zlepšení do budoucna.

Hodnocení realizovaného vzdělávacího projektu je třeba provést dvojím způsobem. První typ hodnocení bude zaměřen na zjištění účinku, který vzdělávací kurz přinesl, tedy zda došlo k osvojení návyků efektivní organizace práce školenými pracovníky. Změnu úrovně těchto individuálních schopností účastníků kurzu budou hodnotit jejich nadřízení a hodnocení proběhne 4 měsíce po uskutečnění kurzu. Již v průběhu tohoto období se vedoucí pracovníci zaměří na sledování organizace práce a využívání pracovní doby hodnocených personalistů. Záměrem hodnocení je odhalit, zda došlo k naplnění cíle navrženého vzdělávacího projektu. Dosažení cíle projektu povede k posílení kompetencí hodnocených pracovníků a tedy ke zvýšení jejich pohotovosti pro plnění strategického plánu Severočeských dolů a.s.

Druhá rovina hodnocení je orientována na zhodnocení samotné vzdělávací akce ze strany účastníků. Oddělení vzdělávání vypracuje dotazník, který umístí na intranet společnosti, aby byl pohodlně přístupný pro všechny účastníky kurzu. Otázky budou směřovány jednak na osobní názor účastníka na užitečnost kurzu a jednak na nové poznatky, které chce pracovník převést do praxe. Na základě dotazníků tedy budou zjištěny osobní názory účastníků na náplň a zajištění kurzu, na srozumitelnost předávaných informací a na práci lektora.

Výsledky hodnocení poskytují důležité vstupní informace pro další vzdělávací cyklus. Ukazují především, které vzdělávací akce má smysl do budoucna opakovat, jaké techniky jsou pro konkrétní vzdělávací akce vhodné, umožňují ohodnotit a porovnat mezi sebou různé externí společnosti a práci lektorů.

ZÁVĚR

Na konkurenceschopnost podniku mají silný vliv lidské zdroje. Je nezbytné zajistit optimální počet a strukturu zaměstnanců a rozvíjet jejich potenciál pravidelným vzděláváním, které podpoří růst jejich výkonnosti v dlouhodobém horizontu.

Tato diplomová práce je zaměřena na vzdělávání v Severočeských dolech a.s. Úvodní kapitoly představují společnost, její strategický záměr a analyzují interní a externí prostředí podniku. Na základě provedené analýzy prostředí a sestavení matice interního a externího hodnocení bylo zjištěno, že zvolená strategie penetrace trhu je vhodná pro udržení současné tržní pozice firmy a naplnění strategického záměru. Na základě této analýzy byly navrženy cíle pro oblast vzdělávání zaměstnanců.

Pátá kapitola byla věnována analýze a zhodnocení vzdělávání v Severočeských dolech a.s. a byly identifikovány silné a slabé stránky podnikového vzdělávání. Mezi silné stránky podnikového vzdělávání patří existence samostatného oddělení vzdělávání, široká nabídka vzdělávacích aktivit, technická podpora informačního systému a intranetu a dostatečný rozpočet. Mezi slabé stránky naopak patří neexistence vzdělávacích plánů zaměstnanců, neexistence plánů personálních rezerv a předávání znalostí před odchodem zaměstnanců do důchodu a nepropracovaný systém hodnocení.

Na základě odhalených slabých stránek podnikového vzdělávání jsem určila potřebu pro vytvoření kompetenčního modelu strategicky významných pracovníků, kterými jsou pracovníci personálního oddělení. Sestavení kompetenčního modelu personalistů a jeho zhodnocení bylo obsahem šesté kapitoly práce.

Hodnocení kompetencí odhalilo u vybrané skupiny personalistů nedostatečnou připravenost pro plnění strategických cílů společnosti. Aktuální připravenost těchto pracovníků je 50%, což je příliš málo na to, aby mohla být považována za dostatečnou. V poslední kapitole práce jsem proto navrhla vzdělávací projekt, který je vhodné využít pro posílení kompetencí vybraných pracovníků personálního oddělení a odstranění mezery v připravenosti těchto pracovníků. Tím byl naplněn cíl této diplomové práce.

Do budoucna je žádoucí postupovat stejným způsobem i u všech dalších strategicky významných skupin zaměstnanců a postupně sestavit kompetenční modely pro všechny pracovníky Severočeských dolů a.s. Podmínky v podniku ukazují, že zavedení kompetenčních modelů je přínosné, neboť pomáhá odhalit mezery v připravenosti lidských zdrojů a ukazuje cestu, jak tyto mezery odstranit prostřednictvím vhodných vzdělávacích akcí. Využívání kompetenčních modelů povede k posílení znalostního potenciálu a rozvoje společnosti.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice EFE	25
Tabulka 2: Vybrané položky z účetních výkazů 2009 a 2010	34
Tabulka 3: Čistý pracovní kapitál	34
Tabulka 4: Ukazatele likvidity	35
Tabulka 5: Ukazatele rentability	35
Tabulka 6: Ukazatele aktivity	36
Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti	37
Tabulka 8: Ukazatel čistého zisku na akcii	37
Tabulka 9: INDEX IN05	38
Tabulka 10: Matice IFE	42
Tabulka 11: Výsledky hodnocení kompetencí personalistů	69
Tabulka 12: Návrh vzdělávacího projektu	75

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní organizační struktura společnosti	27
Obrázek 2: Věková struktura zaměstnanců společnosti	30
Obrázek 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti	30
Obrázek 4: Matice IE	44
Obrázek 5: Schéma personálního úseku	61
Obrázek 6: Kompetenční model personalisty	66

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

A – Aktiva celkem

BPM – Business Portfolio Matrix

CZ – Cizí zdroje

CZK – Czech koruna, česká koruna

ČPK – Čistý pracovní kapitál

EBIT – Earnings before Interest and Taxes, zisk před úroky a zdaněním

EFE – External Forces Evaluation

EPS – Zisk na akcii

EUR – Euro

HDP – Hrubý domácí produkt

IE – Externí a interní faktory

IFE – Internal Forces Evaluation

KFM – Krátkodobý finanční majetek

KZ – Krátkodobé závazky

OA – Oběžná aktiva

P – Pohledávky

ROA – Return on Assets, rentabilita aktiv

ROE – Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROS – Return on Sales, rentabilita tržeb

SPACE – Hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu nebo záměru

T – Tržby

TOWS – Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths

VH – Výsledek hospodaření

VK – Vlastní kapitál

Z – Zásoby

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 7th edition, London: Kogan Page, 2001, 922 s., ISBN 0-7494-3393-0

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-2914-5

BELCOURT, Monica, WRIGHT, Phillip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998, 248 s., ISBN 80-7169-459-2

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s., ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vydání, Brno: MotivPress, s.r.o., 2007, 392 s., ISBN 978-80-254-0698-4

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada, 2006, 240 s., ISBN 978-80-247-1457-8

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 284 s., ISBN 978-80-247-2724-0

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2003, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, Marián. a kol. *Manažerské kompetence*. 1. vydání, Praha: Grada, 2004, 183 s., ISBN 80-247-0698-9

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

ŠULÁK, Milan, a kol. *Teze k přednáškám předmětu Řízení podnikatelských projektů*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2007, 71 s. ISBN 978-80-7043-612-7

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Eupress, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada, 2004, 172. s., ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, Jaroslav., TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 160 s., ISBN 978-80-247-1770-8

VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 240 s., ISBN 978-80-247-3651-8

Internetové stránky

CADETGO. [online] Praha: CADETGO, 2011, Aktualizace 23.4.2012 [cit. 2012-04-23] Dostupné z <http://www.cadetgo.cz/>

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 17.4.2012, [cit. 2012-04-17] Dostupné z: <http://czso.cz/>

Energetický regulační úřad. [online] Praha: Energetický regulační úřad, 2012, Aktualizace 12.3.2012, [cit. 2012-03-12] Dostupné z: <http://www.eru.cz/>

Informační centrum Severočeských dolů a.s. [online] Chomutov: Severočeské doly a. s., 2012, Aktualizace 21.2.2012, [cit. 2012-02-21] Dostupné z: <http://www.infocentrumsdas.cz/>

ISSaR *S potřeba paliv v domácnostech*. [online] Praha: Informační systém statistiky a reportingu, 2012, Aktualizace 21.2.2012, [cit. 2012-02-21] Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1566>

Justice. [online] Praha: Obchodní rejstřík, 2012, Aktualizace 17.2.2012 [cit. 2012-02-17] Dostupné z: <http://www.justice.cz/>

KOUČOVÁNÍ. [online] Koučink firem, 2012, Aktualizace 13.3.2012 [cit. 2012-03-13] Dostupné z: <http://www.koucinkfirem.eu/koucovani.html>

Makroekonomika – makroekonomické údaje ČR. [online] KURZYCZ, 2012, Aktualizace 17.4.2012 [cit. 2012-04-17] Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Zpráva o plnění indikativního cíle výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie za rok 2010. [online] Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011, Aktualizace 7.2.2012 [cit. 2012-07-02] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/energetika-a-suroviny/obnovitelne-druhotne-zdroje-energie/>

PELAN, Valerie. The Difference Between Mentoring and Coaching. [online elektronický časopis] *Talent management*, 2012, Aktualizace 9.4.2012 [cit. 2012-04-09] Dostupné z: <http://talentmgt.com/articles/view/the-difference-between-mentoring-and-coaching>

Severočeské doly. [online] Chomutov: Severočeské doly a.s. 2012, Aktualizace 17.2.2012 [cit. 2012-02-17] Dostupné z: <http://www.sdas.cz/>

Ostatní zdroje

LAPIN, Ivan. Slovo generálního ředitele. *Hornické listy*. 2012, č. 1, s. 3

Výroční zpráva 2010 Severočeské doly, a.s.

Výroční zpráva 2009 Severočeské doly, a.s.

Výroční zpráva 2008 Severočeské doly, a.s.

Výroční zpráva 2010 Czech Coal, a.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Popis pracovní funkce vedoucího oddělení vzdělávání a referenta vzdělávání

Příloha A

Popis pracovní funkce

Identifikace funkčního místa

Název funkce: *Vedoucí oddělení*

Umístění v organizační struktuře

Organizační útvar: *Správa a.s.*
Odborný úsek: *Úsek personálního ředitele*
Odbor / Provozní úsek: *Odbor personální práce*
Oddělení: *Oddělení vzdělávání*

Pracovní činnost se řídí platnou legislativou ČR a řídicími dokumenty SD a.s., se kterými byl zaměstnanec prokazatelně seznámen.

Odpovědnost za:

zpracování plánu vzdělávání a.s.
organizaci školení zaměstnanců v rozsahu stanoveném plánem vzdělávání včetně výběru dodavatele vzdělávacích a školicích procesů
organizaci a činnost svěřeného útvaru
zpracování a aktualizaci řídicích dokumentů a ostatní interní dokumentace v rámci své působnosti
absolventské a rekvalifikační programy
bezpečnost, hygienu práce a požární ochranu v rámci svěřeného úseku
inventarizaci majetku svěřeného útvaru
stav majetku v evidenci svěřeného útvaru
přípravu a realizaci výběrových řízení v rámci své působnosti

Pravomoci:

Schvaluje návrhy a výběr školení (kurzy, semináře apod.) zaměstnanců v rámci své působnosti
Schvaluje provedení výkonu a služeb v rámci své působnosti
Schvaluje správnost účetních a daňových dokladů v rámci své působnosti

Pracovní úkoly:

Zajišťuje vzdělávání, rozvoj a rekvalifikace zaměstnanců SD a.s.
Zajišťuje organizaci akcí v rámci studijních programů (odborné praxe, exkurze, diplomové práce, stáže apod.)
Spolupracuje při vzdělávání a rozvoji zaměstnanců dceřiných společností
Zajišťuje zpracování rozborů a statistik v rámci své působnosti
Zajišťuje kontrolu a oběh účetních dokladů
Zajišťuje plán a kontrolu likvidace majetku svěřeného útvaru

Zajišťuje	zpracování podkladů pro <ul style="list-style-type: none"> - plán útvaru a PZ - plán vzdělávání - zpracování kolektivní smlouvy - aktualizaci informačních systémů - rozборы a analýzy - ostatní vyžádané materiály
Zajišťuje a účastní se	šetření mimořádných událostí, včetně pracovních úrazů, v rámci své působnosti
Zajišťuje	řešení kompetenčních sporů a stížností v rámci své působnosti
Zajišťuje	archivaci písemností a dokumentace útvaru v rámci své působnosti
Posuzuje	návrhy řídicích dokumentů a ostatní interní dokumentaci v rámci své působnosti
Účastní se	jednání s interními a externími dodavateli a odběrateli v rámci své působnosti
Účastní se	odborných komisí, jejichž je členem
Účastní se	porad v rámci své působnosti
Metodicky řídí	pracovníky ostatních útvarů v rámci své odbornosti a působnosti
Spolupracuje	s ostatními útvary dle požadavků
Zajišťuje	personální činnosti spojené s výkonem funkce vedoucího pracovníka
Zajišťuje	další činnosti na základě požadavků nadřízeného nebo oprávněných zaměstnanců

Popis pracovní funkce

Identifikace funkčního místa

Název funkce: *Referent vzdělávání*

Umístění v organizační struktuře

Organizační útvar: *Správa a.s.*
Odborný úsek: *Úsek personálního ředitele*
Odbor / Provozní úsek: *Odbor personální práce*
Oddělení: *Oddělení vzdělávání*

Pracovní činnost se řídí platnou legislativou ČR a řídicími dokumenty SD a.s., se kterými byl zaměstnanec prokazatelně seznámen.

Odpovědnost za:

organizaci školení zaměstnanců v rámci své působnosti

Pravomoci:

Schvaluje správnost účetních a daňových dokladů v rámci své působnosti
Schvaluje provedení výkonu a služeb v rámci své působnosti

Pracovní úkoly:

Zajišťuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci své působnosti
Zajišťuje kurzy a školení zaměstnanců dceřiných společností v rámci své působnosti
Zajišťuje kurzy a školení externích firem ve školicím středisku DNT
Zajišťuje rekvalifikace dělnických profesí v rámci své působnosti
Provádí kontrolu průběhu školení v rámci své působnosti
Zpracovává evidenci školení, kurzů a seminářů v rámci své působnosti
Zpracovává evidenci čerpání nákladů za kurzy a školení v rámci své působnosti
Zpracovává evidenci studia při zaměstnání v rámci své působnosti
Zpracovává směnovnice lektorů
Zpracovává harmonogram školení v rámci své působnosti
Zpracovává vyúčtování cestovného a učebních pomůcek při studiu při zaměstnání v rámci své působnosti
Zpracovává dohody o zvyšování kvalifikace v rámci své působnosti
Zpracovává oprávnění pro výkon funkce v rámci své působnosti
Zpracovává platební příkazy v rámci své působnosti
Zpracovává protokoly a potvrzení o absolvování školení, kurzů nebo seminářů
Zajišťuje školení ext. dodavatelů v oblasti BHP a PO v rámci své působnosti
Zajišťuje učební pomůcky pro kurzy a školení, včetně oprav a údržby
Zajišťuje pronájem učeben v rámci své působnosti
Provádí inventarizaci majetku v rámci své působnosti
Zajišťuje zpracování rozborů a statistik v rámci své působnosti
Zajišťuje kontrolu a oběh účetních dokladů

Zajišťuje	zpracování podkladů pro <ul style="list-style-type: none"> - plán útvaru a PZ - fakturaci v rámci své působnosti - srážky ze mzdy v rámci své působnosti - aktualizaci informačních systémů - rozборы a analýzy - ostatní vyžádané materiály
Zajišťuje	archivaci písemností a dokumentace útvaru v rámci své působnosti
Účastní se	jednání s interními a externími dodavateli a odběrateli v rámci své působnosti
Účastní se	porad v rámci své působnosti
Metodicky řídí	pracovníky ostatních útvarů v rámci své odbornosti a působnosti
Spolupracuje	s ostatními útvary dle požadavků
Zajišťuje	další činnosti na základě požadavků nadřízeného nebo oprávněných zaměstnanců
Zajišťuje	agendu čipových docházkových karet pro zaměstnance SD, dceřiné společnosti a externí dodavatele

ABSTRAKT

BRYNDOVÁ, N. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy.*
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 85 s., 2012

Klíčová slova: výcvik a vzdělávání, kompetenční model, vzdělávací projekt

Předkládaná diplomová práce se zabývá výcvikem a vzděláváním zaměstnanců v Severočeských dolech a.s. a zkoumá, jaký mají přínos pro rozvoj znalostního potenciálu společnosti. Důraz je kladen na posouzení připravenosti lidských zdrojů nezbytných pro naplnění strategických cílů společnosti.

Práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol. První kapitoly se věnují představení společnosti Severočeské doly a.s., popisu strategického záměru a charakteristice interního a externího prostředí podniku včetně strategické analýzy. Pátá kapitola práce provází systémem vzdělávání ve společnosti a odhaluje silné a slabé stránky podnikového vzdělávání, ze kterých vychází potřeba sestavit kompetenční model strategicky významných pracovníků, kterými jsou pracovníci personálního oddělení. Šestá kapitola práce obsahuje kompetenční model personalistů a stanovuje mezeru v připravenosti těchto lidských zdrojů pro realizaci strategického záměru společnosti. Poslední sedmá kapitola je věnována návrhu vzdělávacího projektu pro personalisty, který je nezbytný pro odstranění zjištěné mezery.

ABSTRACT

BRYNDOVÁ, N. *Training and education in the development of the knowledge potential of company*. Diploma theses. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 85 p., 2012

Key words: training and education, competency model, education project

This diploma thesis deals with the training and education of the employees of Severočeské doly a.s. and examines, how these processes contribute to the development of the company's knowledge potential. It is focused on the judgment of preparedness of the human resources that are crucial for achieving of company's strategic goals.

The diploma thesis is separated into seven main chapters. First chapters are dedicated to the introduction of the company Severočeské doly a.s., description of strategic intentions and characterization of internal and external environment of the company itself, including the strategy analysis. The fifth chapter of the diploma thesis describes the education system of the company and reveals the strengths and weaknesses of the company's education. These strengths and weaknesses determine the need for building competency model of the strategically important workers'. These are workers of the human resource department. The sixth chapter contains the competency model of the human resources officers and describes the gap in preparedness of the human resources necessary for realization of the company's strategic intentions. The last seventh chapter is dedicated to proposal of the education project for human resources officers, which is necessary for elimination of the discovered gap.