

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Vzdělanost a kvalifikace pracovníků jako konkurenční
výhoda podniku**

**Education and qualification of employees as a competitive
advantage of the company**

Jana Tolarová

Plzeň 2012

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Vzdělanost a kvalifikace pracovníků jako konkurenční výhoda podniku“

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

V Plzni, dne 20. dubna 2012

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu své diplomové práce, PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D., za jeho čas, připomínky a rady, které mi poskytl během vytváření této práce.

Dále bych chtěla velice poděkovat vedoucímu úseku Personalistika společnosti PILSEN STEEL s. r. o., panu Ing. Pavlu Ratislavovi, za jeho čas věnovaný konzultacím k této diplomové práci, vstřícnost a ochotu při poskytování potřebných informací. Stejně tak moje poděkování za vstřícnost a poskytnutí potřebných informací patří i dalším pracovníkům společnosti, jmenovitě panu Ing. Radku Sýkorovi (vedoucí úseku Ekonomika), panu Ing. Janu Pickovi (útvár Controlling) a paní Ivaně Němečkové (úsek Personalistika).

Obsah

Úvod	7
1 Základní informace o organizaci	9
1.1 Základní údaje a činnost.....	9
1.2 Historie a ovládající osoby	10
2 Strategický záměr organizace a její prostředí.....	12
2.1 Filosofie a poslání	12
2.2 Vize	12
2.3 Dlouhodobé cíle	14
2.4 Strategie.....	15
2.5 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru	16
2.5.1 Makroprostředí.....	16
2.5.2 Mezoprostředí	19
2.5.3 Mikroprostředí	21
2.6 Zhodnocení výsledků externí a interní analýzy.....	29
2.7 Strategická analýza.....	31
2.7.1 Generování alternativních strategií	32
2.7.2 Výběr optimální strategie a korekce cílů	33
3 Využití metodiky Balanced Scorecard	34
3.1 Stručný popis metodiky BSC	34
3.2 Stanovení cílů v perspektivách, určení měřítek a cílových hodnot.....	34
3.2.1 Finanční perspektiva	34
3.2.2 Zákaznická perspektiva.....	35
3.2.3 Perspektiva interních procesů	37
3.2.4 Perspektiva potenciálu	38
3.3 Vytvoření strategické mapy a popis vztahů „příčina-následek“	39
4 Analýza a zhodnocení procesů v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků v kontextu strategických cílů organizace	43
4.1 Struktura pracovníků	43
4.2 Přístup ke vzdělávání.....	44
4.3 Cyklus podnikového vzdělávání	46
4.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace.....	46
4.3.2 Plánování vzdělávání	49
4.3.3 Realizace vzdělávacího procesu	50
4.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	58
4.4 Otázka vzdělávání a rozvoje.....	60
4.5 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním.....	60
4.6 Motivace pracovníků ke vzdělávání.....	61
4.7 Zhodnocení procesů v oblasti rozvoje a vzdělávání.....	62

5	Identifikace potřeb organizace v oblasti připravenosti lidských zdrojů na realizaci strategických cílů a plány organizace pro jejich naplnění.....	64
5.1	Pojem kompetence	64
5.2	Strategické skupiny pracovníků a jejich připravenost.....	65
5.2.1	Klíčoví pracovníci technické přípravy výroby	66
5.2.2	Obchodníci.....	70
5.2.3	Mistři.....	72
5.2.4	Klíčové dělnické profese	75
5.3	Zhodnocení plánů společnosti pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků.....	81
6	Návrh opatření k rozvoji kompetencí klíčových skupin zaměstnanců pro naplnění strategických cílů a posílení konkurenční výhody organizace.....	83
6.1	Znalosti, jejich vytváření a předávání	84
6.1.1	Management znalostí a klasifikace znalostí.....	84
6.1.2	Konverze, vytváření a předávání znalostí.....	85
6.1.3	Vliv podnikového prostředí na předávání znalostí	87
6.2	Externalizace tacitních znalostí technologů a metalurgů	87
6.3	Pravidelná oficiální setkávání obchodníků.....	91
6.4	Efektivní přístup k formalizaci předávání znalostí mezi dělníky.....	95
6.5	Další vyplývající opatření	102
6.6	Shrnutí navrhovaných opatření	104
	Závěr	106
	Seznam obrázků a tabulek	108
	Seznam použitých zkratk	110
	Seznam použité literatury	111
	Seznam příloh.....	114

Úvod

Tato diplomová práce bude zpracována na téma „Vzdělanost a kvalifikace pracovníků jako konkurenční výhoda podniku“. V dnešní době se rychlým tempem rozmáhá v podnicích povědomí o tom, že právě nehmotný majetek společnosti rozhoduje o jejím úspěchu. Jsou to právě vzdělání a kvalifikovaní pracovníci, kteří mohou společnosti výrazně napomoci v boji s konkurencí.

Otázka důležitosti vzdělaných a kvalifikovaných pracovníků pro naplnění strategických cílů podniku bude řešena ve společnosti PILSEN STEEL s. r. o. Tato společnost se zabývá výrobou výkovků a odlitků z litiny a oceli a je významným zaměstnavatelem v rámci Plzeňského kraje. Výbornou kvalitu produktů a své úspěchy společnost přisuzuje právě svým zaměstnancům a jejich odbornosti, proto je neustále dbáno na jejich vzdělanost a rozvoj.

Hlavním cílem této práce je navrhnout opatření v oblasti vzdělávání zaměstnanců a práce se znalostmi, která by dopomohla k rozvoji kompetencí klíčových zaměstnanců a tím k podpoře naplnění strategických cílů společnosti a posílení její konkurenceschopnosti. Dílčí podpůrné cíle práce zahrnují seznámení se se současnou a požadovanou připraveností klíčových skupin pracovníků společnosti PILSEN STEEL s. r. o. pro plnění jejích strategických cílů a zmapování a zhodnocení vzdělávacího systému a plánovaných opatření společnosti pro odstraňování mezery mezi současnou a požadovanou připraveností těchto pracovníků.

Práce bude rozdělena do šesti kapitol, přičemž první a druhá kapitola se bude zabývat identifikací společnosti a jejího strategického záměru, analýzou podnikatelského prostředí, konfrontací tohoto prostředí se strategickým záměrem a vyvozením konečných cílů a vhodných strategií. Ve třetí kapitole budou stanoveny cíle společnosti v jednotlivých perspektivách v rámci metodiky Balanced Scorecard (BSC). Metodika BSC bude využita pro identifikaci a zobrazení vlivu vzdělanosti a kvalifikace zaměstnanců na jednotlivé strategické cíle podniku.

Ve čtvrté kapitole bude analyzován a zhodnocen vzdělávací systém organizace. V rámci analýz bude zjišťováno, zda je vzdělávací systém podniku funkční a připraven na vzdělávání strategických skupin pracovníků pro naplnění jeho strategických cílů.

Pátá kapitola bude podrobně rozebírat strategické skupiny pracovníků, které mají zásadní vliv na naplnění strategických cílů společnosti. Bude rozebíráno, na naplnění kterých strategických cílů mají daní pracovníci vliv, zjištěna jejich současná a požadovaná připravenost pro naplňování těchto cílů, nedostatky pracovníků a plány společnosti pro odstranění mezery mezi jejich současnou a požadovanou připraveností. Tyto plány budou v závěru kapitoly zhodnoceny. V rámci pohotovosti lidských zdrojů bude také řešena otázka generační obměny pracovníků, což se jeví pro podnik jako vážný problém.

Šestá kapitola bude vycházet ze získaných poznatků z předchozích kapitol. Na základě zjištění podnikových plánů pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností pracovníků pro naplnění strategických cílů budou zvážena a navrhnutá možná opatření, která by rozvinula plány společnosti pro odstranění mezery v připravenosti pracovníků a podpořila tak naplnění strategických cílů organizace a posílení její konkurenceschopnosti.

Zdrojem informací pro možnost zpracování této diplomové práce bude odborná literatura pro získání dostatečného přehledu v rámci dané problematiky, dále interní materiály společnosti a její oficiální webové stránky, důležitým zdrojem informací budou také pravidelné konzultace v podniku vedené především s vedoucím úseku Personalistika.

1 Základní informace o organizaci

1.1 Základní údaje a činnost

Obchodní firma:	PILSEN STEEL s. r. o.
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo:	477 18 706
Datum zápisu do OR:	5. března 1993
Sídlo:	Plzeň, Tylova 1/57, PSČ 316 00 [22]

Předmět podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku:

- » - činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- slévárenství, modelářství
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- truhlářství, podlahářství
- zámečnictví, nástrojářství
- obráběčství
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- kovářství, podkovářství“ [22]

Činnost organizace dle klasifikace CZ-NACE je k nalezení v Příloze A.

Společnost PILSEN STEEL s. r. o. se zabývá produkcí odlitků a výkovků z oceli a litiny, kterou sama vyrábí. V rámci čtyř provozů, a to ocelárny, slévárny, kovárny a provozu obrábění jsou vyráběny:

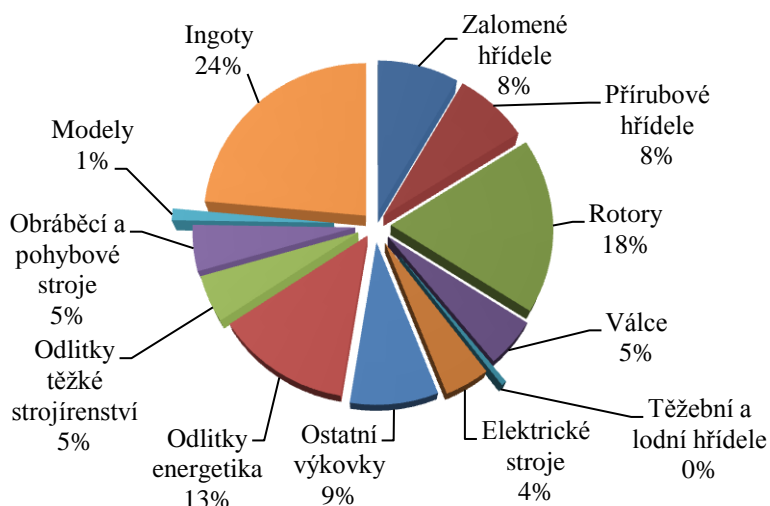
- opracované výkovky a kované tyče, tj. hřídele pro větrné elektrárny a klikové hřídele, válce, rotory, lodní hřídele, výkovky pro všeobecné strojírenství,
- odlitky a modely pro energetiku, bloky motorů, kompresory, převodovky a pumpy, obráběcí a tvářecí stroje a další,

- ocel, výkovky a odlitky pro jaderné strojírenství,
- ingoty pro další kování a válcování,
- černé výkovky a kované tyče [23].

Společnost je dále schopna odborného poradenství a konzultačních služeb pro své zákazníky v otázkách různých alternativ výroby požadovaných produktů [23].

Přibližnou strukturu tržeb podle jednotlivých skupin produktů dle předběžných údajů pro rok 2011 uvádí Obrázek č. 1.

Obrázek č. 1: Struktura tržeb podle jednotlivých skupin produktů dle předběžných údajů pro rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

PILSEN STEEL s. r. o. je společností s mnoholetou tradicí, která si zakládá na vysoké kvalitě svých výrobků. Za dlouhá léta si tyto metalurgicko-strojírenské závody vybudovaly silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu. V současné době společnost zaměstnává přibližně 940 pracovníků [19; 23].

1.2 Historie a ovládající osoby

Historie organizace sahá až do poloviny 18. století, kdy šlechtický rod Waldštejnů založil železářny v Sedlci u Plzně. Produkce oceli a výroba se pak v polovině 19. století přesunula do Plzně. S organizací je spjata slavná osoba Emila Škody, který se stal nejdříve ředitelem společnosti, posléze i majitelem strojírenské výroby. Za jeho vedení

se organizace rozrostla do významných rozměrů a už v roce 1876 měla první zahraniční zastoupení, a to v Rusku [23].

Společnost prodělala těžké období například za druhé světové války, kdy byla donucena včlenit se do zbrojního programu Německa. Toto období přineslo společnosti ztrátu některých zahraničních trhů a zničení 70% areálu Škodových závodů díky náletu spojeneckých letadel v roce 1945. Po skončení války byly závody znárodněny a rozčleněny na sedm nezávislých společností [23].

Po roce 1989 společnost prodělala podstatné změny. V roce 1990 byla založena akciová společnost ŠKODA a. s., o tři roky později došlo k privatizaci této společnosti a založení samostatných právních subjektů, například ŠKODA, KOVÁRNY, Plzeň, s. r. o.¹ a ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s. r. o. V roce 1996 bylo v rámci těchto dvou společností založeno konsorcium Škoda Steel, které bylo v roce 2004 prodáno skupině OMZ. V roce 2007 proběhla fúze společností, přičemž ŠKODA STEEL s. r. o. byla v pozici zanikající společnosti a ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s. r. o. byla v postavení nástupnické společnosti, v tomto roce došlo ke změně značky a přejmenování organizace na PILSEN STEEL s. r. o. [23; 26].

PILSEN STEEL s. r. o. byla v roce 2010 prodána. Její jedinou přímou ovládající osobou je v současné době společnost United Pilsen S. A. se sídlem v Lucemburku. United Pilsen S. A. patří do holdingové skupiny United Group S. A., která je tedy pro PILSEN STEEL s. r. o. nepřímo ovládající osobou. Vklad United Pilsen S. A. ve výši 100.000.000,- Kč činí celkový základní kapitál organizace [26].

¹ V roce 2006 byla společnost přejmenována na ŠKODA STEEL s. r. o.

2 Strategický záměr organizace a její prostředí

2.1 Filosofie a poslání

Základní filosofií organizace, a tedy i jejím posláním, je dlouhodobé poskytování nejvyšších hodnot zákazníkům. Společnost vytváří v rámci své filosofie etický kodex tvořený cíli podnikání, krédem společnosti a uznávanými hodnotami a principy [23].

Základním cílem podnikání společnosti je, aby pro celosvětový trh byla spolehlivým dodavatelem produktů vrcholové kvality a vysoké technické náročnosti. Dále organizace věří, že vývojem a výrobou kvalitativně a technicky vyspělých produktů zhodnocuje svěřené zdroje, a tím dopomáhá k obecnému rozvoji společnosti. Její krédo zní „*Tajemství oceli je naše posedlost*“. Uznávanými hodnotami jsou tradice, kvalita, odbornost, stabilita a odpovědnost. Mezi uznávané principy patří princip zákazníka, komunikace, loajality a podpory, trvalého rozvoje, společenské odpovědnosti podniku, tradice hutní a strojní výroby a další [23].

2.2 Vize

Vizi společnosti do konce roku 2014 lze popsat v těchto bodech:

- posílená pozice silného konkurenta na celosvětovém trhu výkovků a odlitků z litiny a oceli
- vylepšená finanční situace
- zajištěný optimální stav lidských zdrojů v rámci kvality i kvantity
- potvrzená šetrnost vůči životnímu prostředí

Vizi organizace lze také popsat prostřednictvím jejích komponent, jedná se o tyto komponenty [13]:

Zákazníci strategického záměru: Společnost se bude snažit zvýšit loajalitu stávajících zákazníků a dále získat zákazníky nové. Při získávání nových zákazníků se více zaměří zejména na trhy v Rusku a v Jižní Americe, kde již omezeně obchoduje, tyto oblasti skýtají potenciál zejména pro prodej produktů společnosti v oblasti energetiky.

Produkt a jeho výjimečnost: Výjimečnost produktů společnosti spočívá především v jejich výborné kvalitě, na této konkurenční výhodě si chce společnost při posilování své pozice na trhu výrazně zakládat i v období strategického záměru.

Popis trhu a jeho segmentů: Společnost se bude v období strategického záměru zaměřovat na zvýšení počtu zakázek a podílu na trhu zalomených hřídelí, trhu odlitků pro energetiku a rotorů pro generátory. Dále bude usilováno o větší proniknutí na trh s válci.

Technické, technologické a užité přednosti produktu: Obecně se produkty společnosti vyznačují vysokou technickou náročností. Používané technologie a techniky jsou specifické pro každou skupinu výrobků. V rámci používaných technologií bude výrazným přínosem zprovoznění manipulátoru k lisu, který zajistí mimo jiné i snížení zmetkovitosti produkce.

Strategie záměru: Organizace chce prostřednictvím získání nových zákazníků a zvýšení loajality stávajících zákazníků dosáhnout zvýšení tržeb. Současně se zaměří na minimalizaci výrobních nákladů. Tyto skutečnosti povedou ke zlepšení finanční situace společnosti.

Filosofie záměru: V rámci filosofie záměru je vycházeno z celkové filosofie organizace. Společnost pro své zákazníky chce být i v období strategického záměru spolehlivým dodavatelem produktů vrcholové kvality a technické náročnosti. Filosofie záměru tedy koresponduje s posláním podniku.

Vliv na koncepci a postavení podniku: Společnost chce posílit svoji pozici silného konkurenta na celosvětovém trhu výkovků a odlitků z litiny a oceli.

Veřejná image: Organizace se cítí být společensky odpovědnou a uvědomuje si vliv své výroby na životní prostředí, který se dlouhodobě snaží minimalizovat především maximální recyklací odpadů. Potvrzení ekologického chování společnosti přinese certifikace ISO 14 001.

Sociální koncepce: Společnost si velice cení svých zaměstnanců a považuje je za významný zdroj svého úspěchu. V období strategického záměru tedy bude dbáno o jejich odborný rozvoj, vzdělávání a předávání know-how. Dále bude zajištěna certifikace OHSAS 18 001 pro zvýšení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

2.3 Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle navazují na vizi organizace, která je těmito cíli zpřesňována. Tyto cíle objasňují plánovaný konečný stav, kterého chce společnost v rámci své vize dosáhnout. Aby byly cíle správně stanoveny, musí být dodrženy všechny vlastnosti obsažené ve zkratce SMART:

- „ - **SPECIFIC** (specifický);
- **MEASURABLE** (měřitelný);
- **ACHIEVABLE** (dosažitelný);
- **RESULT ORIENTED** (realistický, orientovaný na výsledek);
- **TIME FRAMED** (časově vymezený)“ [13, str. 25].

Strategické cíle organizace do konce roku 2014 jsou následující:

- Snížení zmetkovitosti produkce na 2% v poměru k objemu tržeb. (V roce 2011 3%).
- Zvýšení loajality stávajících zákazníků. Splnění tohoto cíle představuje růst výroby ve vytavených kT o 9% oproti roku 2011, a to pro stávající zákazníky.
- Získání nových zákazníků. Tento cíl je měřen také objemem výroby. Splnění tohoto cíle znamená růst výroby ve vytavených kT o další 3% oproti roku 2011, a to pro nové zákazníky.
- Zvýšení podílu na trhu:
 - odlitků pro energetiku na 20 %. (V roce 2011 16%),
 - zalomených hřídelí na 30%. (V roce 2011 10%),
 - rotorů pro generátory na 33%. (V roce 2011 30%),
 - s válci na 15%. (V roce 2011 5%).
- Snížení výrobních nákladů o 4% v poměru k objemu výroby v kT oproti roku 2011.
- Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb na hodnotu 4,3 mld. Kč. (V roce 2011 3,3 mld. Kč)
- Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním na hodnotu 150 mil. Kč.
(V roce 2011 - 277 mil. Kč)
- Rozvoj odborného a pracovního potenciálu společnosti.
- Získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001.

2.4 Strategie

Strategii můžeme charakterizovat jako postup k dosažení vytýčených cílů [13].

Společnost se zaměří na komunikaci se stávajícími zákazníky a demonstraci svých konkurenčních výhod pro zvýšení jejich loajality. Také se bude snažit vyhledávat nové tržní příležitosti, a získat tak zákazníky nové. K získání nových zákazníků a zvýšení loajality stávajících zákazníků přispěje i zajištění certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 v roce 2013. Zákazníci budou moci ocenit rozvoj společenské odpovědnosti firmy a lepší řízení rizik vyplývající ze získání těchto certifikací. Dále zákazníci jistě ocení snížení zmetkovitosti produkce. Snahou společnosti bude z hlediska geografického získání nových zákazníků a zvýšení počtu zakázek především v Rusku a v Jižní Americe. Společnost tedy bude volit jednu z intenzivních strategií, a to strategii penetrace na trh [20].

Při získávání zakázek se společnost bude zaměřovat především na tyto produkty:

- **Zalomené hřídele:** Tyto produkty jsou pro společnost velice ziskové. V produkci zalomených hřídelí je PILSEN STEEL s. r. o. jedním z mála producentů na světě, proto se společnost chce ještě více zaměřit na získání zakázek v této oblasti a zvýšení podílu na tomto trhu [20].
- **Odlitky pro energetiku:** Na odlitky pro energetiku se společnost chce zaměřit také díky jejich vysoké ziskovosti. Nové zákazníky pro tyto produkty bude společnost vyhledávat především v Rusku a Jižní Americe [20].
- **Rotory pro generátory:** U těchto produktů se společnost bude snažit více zaujmout na trhu. Tento trh se teprve rozvíjí a společnost zde nemá významný podíl, pouze 5%, strategickým cílem organizace je tento podíl zvýšit. Navíc chce společnost zvýšeným zaměřením na tento produkt vyvážit razantní pokles poptávky u rotorů pro větrné elektrárny zaznamenaný v minulém období. Při získávání zákazníků pro tyto výrobky bude pozornost opět zaměřena na Rusko a Jižní Ameriku [20].
- **Válce:** Konkrétně se bude jednat o válce bez kalení, protože kalírny podniku nejsou na tuto fázi výroby technologicky připraveny. Podnik se tedy bude snažit uzavřít strategické smlouvy s finálními výrobci válců [20].

Organizace bude v období strategického záměru pro dosažení cíle v podobě zvýšení zisku uplatňovat vedle snah o zvýšení tržeb také strategii minimalizace nákladů. Výrobní náklady budou snižovány díky snižování zmetkovitosti, zvyšování produktivity práce a snižování nákladů na přímý materiál a energie. Ke snížení výrobních nákladů přispěje zprovoznění již dlouho plánované investice, a to manipulátoru k lisu, zvýšení produktivity práce podpoří zavedení systému 5S [20].

V rámci strategického záměru společnost nezapomíná na důležitost lidských zdrojů. Zaměstnanci organizace se svými znalostmi a dovednostmi velkou měrou přispívají právě k vysoké kvalitě výroby. Společnost se tedy v období strategického záměru bude zaměřovat na rozvoj svého odborného a pracovního potenciálu prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců, zvyšování jejich odbornosti a znalostí [20].

2.5 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru

V rámci analýzy prostředí zjišťujeme možné vlivy podnikatelského prostředí na podnik a jeho strategický záměr. Analýzu prostředí můžeme rozčlenit na externí a interní prostředí. Interní prostředí neboli mikroprostředí podnik přímo ovlivňuje svými aktivitami. Externí prostředí je dále členěno na:

- a) makroprostředí, do kterého podnik nemůže zasahovat,
- b) mezoprostředí, které podnik může omezeně ovlivňovat [13].

Díky analýze externího prostředí získáváme seznam příležitostí a hrozeb, analýza interního prostředí nám pak umožňuje stanovit seznam silných a slabých stránek [13].

2.5.1 Makroprostředí

- **Legislativa a politika**

Organizace se musí podřizovat zákonům obecně platným pro společnosti a podnikatele. Jedná se tedy o obchodní zákoník, občanský zákoník, daňové zákony, zákon o sociálním zabezpečení, zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění apod. Negativní dopad by na snižování nákladů v období strategického záměru mělo například snížení dotací na stravování pracovníků [20]. Tato hrozba však pro strategický záměr společnosti není výrazná.

- **Ekonomika**

Společnost a její strategický záměr samozřejmě ovlivňuje celkový stav ekonomiky a s ním spojený vývoj tržní nabídky a poptávky, vývoj inflace, zaměstnanosti, úrokových sazeb apod. Největší ohrožení organizace díky silné orientaci na export pocítuje ve fluktuaci měnových kurzů, a to především CZK/EUR a CZK/USD. Společnost se snaží toto riziko ošetřovat derivátovými zajišťovacími nástroji [26]. Jelikož se společnost převážně zaměřuje na export, predikci některých makroekonomických veličin je nutno sledovat nejen v ČR, ale i v zemích, do kterých podnik vyváží produkci, jedná se především o predikci hrubého domácího produktu (HDP). Predikci roční změny reálného HDP ve vybraných oblastech světa zobrazuje Tabulka č. 1. Byly vybrány oblasti, kam společnost nejvíce prodává nebo plánuje zvýšit export.

Tabulka č. 1: Roční procentní změna reálného HDP ve vybraných oblastech světa v roce 2011 až 2013

Oblast	2011	2012	2013
Svět	3,7	3,5	3,6
EU	1,6	0,6	1,5
Latinská Amerika	4,6	4,1	4,2
Rusko	3,9	3,8	4
ČR	1,8	0,7	1,7
Německo	2,9	0,8	1,5
Itálie	0,5	0,1	0,7
Dánsko	1,2	1,4	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle Evropské ekonomické predikce k podzimu 2011 [17]; 2012

Dle Evropské ekonomické predikce uvedené v Tabulce č. 1 bude v oblastech zajímavých pro společnost zaznamenán v roce 2012 a 2013 ekonomický růst. V České republice bude růst HDP velice mírný stejně tak jako v Německu, Dánsku a Itálii, kam společnost exportuje většinu produkce. Vyšší ekonomický růst bude zaznamenán naopak v Rusku a Latinské Americe, tedy oblasti zahrnující Jižní Ameriku. Společnost se chce na Rusko a Jižní Ameriku v dalším období orientovat, predikovaný vyšší ekonomický růst v těchto oblastech je tedy příznivou zprávou.

Předpokládaný vývoj nejdůležitějších nominálních směnných kurzů pro období strategického záměru zobrazuje Tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Predikce vývoje nominálních směnných kurzů v roce 2012 až 2014

Kurs	2011	2012	2013	2014
CZK/EUR	24,3	23,9	23,4	22,9
CZK/USD	17,5	17,7	17,4	17,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle Makroekonomické predikce České republiky k říjnu 2011 [21]; 2012

Koruna bude dle predikcí posilovat vůči oběma měnám (až na výjimku u dolaru v roce 2012), což pro exportní firmu není příliš příznivá zpráva.

Vývoj deflátoru HDP v České republice je pro srovnatelnost údajů převzat opět z Evropské ekonomické predikce k podzimu 2011 [17]. V roce 2012 je očekávána míra inflace ve výši 1,9%, v dalším roce 1%. Hodnoty v dalších zemích nejsou uváděny z toho důvodu, že společnost pořizuje své vstupy převážně v tuzemsku. Pro rok 2011 je uváděna míra inflace ve výši 0,8%, takže v roce 2012 dojde ke zvýšení, přesto se predikovaná inflace dá označit za velice mírnou.

V rámci makroekonomických predikcí je také důležitý vývoj úrokových sazeb. Společnost v předchozích letech čerpala krátkodobé úvěry s úrokovou sazbou odvozenou od sazby EURIBOR. Vývoj roční úrokové sazby EURIBOR do konce roku 2013 uvádí Tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Predikce úrokové sazby EURIBOR v roce 2012 a 2013 (v %)

Ukazatel	12/11	01/12	06/12	12/12	06/13	12/13
EURIBOR 1R	2	1,91	1,66	1,65	1,77	2,07

Zdroj: Vlastní zpracování dle Globálního ekonomického výhledu ČNB k lednu 2012 [16]; 2012

Sazba EURIBOR se dle Tabulky č. 3 bude vyvíjet vcelku pozitivně. Je předpokládáno, že společnost bude potřebovat nejvyšší úvěr v roce 2012, v dalších letech bude potřeba úvěrů se zvyšujícím se ziskem klesat. Důležitý je tedy předpokládaný pokles sazby v roce 2012.

- **Sociologie a kultura**

V rámci této složky makroprostředí společnost nejvíce ohrožuje nedostatek zájmu dětí a jejich rodičů zejména o profesi kováře, oceláře či slévače. Školy a učiliště s tímto

zaměřením u nás chybí. Společnost má tedy nedostatečné externí lidské zdroje na těchto pozicích, tento problém řeší rekvalifikací a interním vzděláváním zaměstnanců [20].

- **Technologie**

V rámci technologií jako složky makroekonomického prostředí společnost vidí příležitost v získání nových informací a poznatků o nových technologiích, které jí zajistí úsporu výrobních nákladů. Tyto informace by mohly být získány prostřednictvím účasti na odborných konferencích apod. Primárním cílem společnosti je však v období strategického záměru zlepšení finanční situace, to je spojeno s omezením investic na nutné minimum. Příležitost v podobě získání informací o nových úspornějších technologiích je tedy uvažována spíše pro období přesahující strategický záměr [20].

- **Ekologie**

Společnost dostává od Ministerstva životního prostředí přiděleny povolenky na emise oxidu uhličitého. Významnou hrozbou v oblasti ekologie by pro strategický záměr bylo zpoplatnění těchto povolenek. Na úrovni Evropské unie se v současné době diskutuje dále o produkci emisí v kovárenství, pokud by kovárenství bylo zatíženo emisní politikou, znamenalo by to pro tento obor v rámci evropských zemí značné zvýšení nákladů a oslabení konkurenceschopnosti oproti asijským producentům [20].

2.5.2 Mezoprostředí

- **Zákazníci**

Zákazníkem společnosti jsou různá průmyslová odvětví, jedná se například o automobilový průmysl a těžké strojírenství. Dále jsou to lodní stavitelství, energetika, válcovny, doprava a další. Společnost pravidelně exportuje přibližně čtyři pětiny produkce. Největším zahraničním odběratelem je stabilně Německo (přibližně 30% produkce), dále jsou významnými odběratelskými zeměmi Itálie (přibližně 10% produkce) a Dánsko (přibližně 7% produkce). Mezi další odběratele patří Rusko, Indie, Korea, Nizozemí, Švédsko, Rakousko, Amerika a další. Na Českou republiku připadá přibližně 18% produkce. V rámci jednotlivých zemí se během posledních několika let výrazně nezměnil jejich podíl na prodeji společnosti [23; 26].

Jak je již několikrát zmiňováno, v období strategického záměru se společnost zaměří více především na trhy v Rusku a v Jižní Americe, a to především díky příležitostem prodeje produktů pro oblast energetiky. Na nové i stávající zákazníky společnosti by mohlo mít vliv zavedení certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 a snížení zmetkovitosti produkce, to je pro společnost příležitostí [20].

Společnost upřednostňuje dlouhodobou spolupráci se zákazníkem nepostrádající důvěru a partnerství. Dlouhodobé strategické dohody má uzavřeny především se společnostmi Siemens, Nordex, LMZ a Vestas. Zákazníci, s nimiž má společnost uzavřeny strategické dohody, zajišťují přibližně 47% objemu jejich zakázek. Strategické smlouvy jsou sestaveny tak, že určitý podíl ze zakázek odběratele v rámci jeho investičních akcí získá PILSEN STEEL s. r. o. Společnost však neovlivní rozsah investičních akcí a finanční situaci klíčového odběratele, útlum na jeho straně je tedy hrozbou [20; 23].

- **Dodavatelé**

Celkem lze dodavatele společnosti rozčlenit na tři kategorie, a to na dodavatele v oblasti energií, materiálů potřebných pro výrobu a dále na opravy, likvidaci odpadu, dopravu a další služby. PILSEN STEEL s. r. o. je v Plzeňském kraji jedním z nejvýznamnějších odběratelů elektrické energie, jejím významným dodavatelem je tedy ČEZ Prodej, s. r. o. Dále je to dodavatel zemního plynu VEMEX s. r. o. a dodavatel vody a páry Plzeňská energetika a. s. V rámci oprav, likvidace odpadu, dopravy a dalších služeb jsou významnými dodavateli SITA CZ a. s. jako likvidátor nerecyklovatelného odpadu, RTD QUALITY SERVICES s. r. o., která provádí nedestruktivní zkoušky materiálu a další. V této oblasti nejsou očekávány žádné významné změny. Naprostá většina dodavatelů je nahraditelná. Pouze ztráta jediného dodavatele by pro společnost v období strategického záměru znamenala velký dopad, jedná se o společnost ČEZ Prodej, s. r. o., tento vývoj je však nepravděpodobný [20].

- **Substituty**

Substituty pro produkty společnosti v tomto oboru neexistují. Maximální možná míra volnosti ve výrobě produktů spočívá ve zvolení použitých materiálů [20].

- **Konkurenti**

Společnost se označuje za podnik se silnou pozicí na tuzemských i zahraničních trzích. U každého výrobku či oboru výroby se společnost díky svému širokému portfoliu produktů potýká s jinými konkurenčními firmami. Za největší konkurenty organizace jsou považovány společnosti Sheffield Forgemasters International Ltd., Kobe Steel, Ltd., CELSA GROUP, DOOSAN IMGB, Saarschmiede GmbH Freiformschmiede, a další. Významným českým konkurentem je společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. [20; 23].

Co se týče posílení konkurence v období strategického záměru, velice významnou hrozbu představují asijsí producenti, konkrétně producenti z Číny, Indie a Jižní Koreje, jejichž dříve špatná kvalita výroby se v posledních letech výrazně zlepšuje. Jejich další velice silnou konkurenční výhodou oproti evropským producentům jsou daleko nižší ceny vstupů, rychlé budování dobrých vztahů se zákazníkem a benevolentnější ekologické předpisy ze strany státu [20].

- **Možní noví konkurenti**

Podnik neočekává do tří let významný vliv nových konkurentů, a to především z důvodu existence četných bariér vstupu na trh. Jedná se zejména o nutné velice vysoké investiční náklady pro možnost výroby, zajištění certifikací apod. Také atraktivita trhu díky prodělané ekonomické recesi není pro nově příchozí konkurenty příliš vysoká [20].

2.5.3 Mikroprostředí

- **Management**

Plánování a kontrola: Společnost vytváří flexibilní strategické plány pro tříleté střednědobé období, které jsou dále rozpracovány na podrobné plány roční, tzv. business plány. Při vytváření strategických plánů se vychází z poslání, dlouhodobé politiky jakosti, analýzy prostředí, ekonomických predikcí apod. Společnost dbá na pravidelnou kontrolu a hodnocení plnění svých plánů [20].

Organizování: Organizační schéma společnosti uvádí Příloha B. Toto schéma zobrazuje funkcionální organizační strukturu. V pozici prezidenta organizace se nachází ruský

podnikatel Igor Shamis, který je vlastníkem společnosti United Group S. A. Zahraniční zastoupení je též v pozicích 1. viceprezidenta a generálního ředitele [23].

Personální řízení a motivace: V současné době společnost zaměstnává přibližně 940 pracovníků. Hlavním cílem personální práce ve společnosti je zajištění optimálního složení zaměstnanců z hlediska jejich kvality, množství i struktury vzhledem k aktivitám organizace. Pracovníci jsou pro společnost významnou složkou úspěchu, je tedy dbáno na jejich stálé systematické vzdělávání a rozvoj. V organizaci pracuje vysoký počet zaměstnanců předdůchodového věku, tito zaměstnanci jsou vlastníky velice cenného know-how. Společnost tedy musí v období strategického záměru pro dosažení požadované úrovně odborného a pracovního potenciálu skutečně řešit nejen kvalitu lidských zdrojů, ale i kvantitu [20].

Od pracovníků je očekávána především loajalita, vzájemná podpora, spolehlivost, profesionalita, dodržování zákonů a podnikových pokynů a další. Dvě hlavní zásady při uplatňování nástrojů motivace jsou individuální přístup a spravedlnost jejich použití. Za nefinanční motivátory považuje např. pochvalu, přidělování zvláštních úkolů, zveřejnění úspěchu pracovníka apod. Finanční motivátory jsou rozděleny na nepřímé (příspěvky na dovolenou, možnost vzdělávání a komplexní systém péče o zaměstnance apod.) a přímé na základě systému odměňování a prémiového řádu [19; 23].

Společnost se v roce 2013 pokusí získat certifikaci OHSAS 18 001 spojenou se zvýšením bezpečnosti práce a ochrany zdraví pracovníků při práci a zavést systém 5S umožňující zvýšení produktivity práce.

• Marketing

Produkt: Produkty společnosti jsou již popsány v úvodu práce. V rámci řízení rizik organizace diverzifikuje své portfolio produktů a může se tak flexibilně přizpůsobit měnícím se podmínkám na dílčích trzích. V období strategického záměru se však společnost chce více zaměřit na velice ziskové produkty v podobě zalomených hřídelí a odlitků pro energetiku, dále na výrobu a prodej válců a rotorů pro generátory [20].

Ostatní části marketingového mixu: Společnost se účastní internetových aukcí na produkty a zjišťuje od zákazníků, jaká cena je pro ně ještě přijatelná. Ceny za produkty

jsou vyjednávány s velkým časovým předstihem s ohledem na náročnost výroby, použitý materiál, požadavky zákazníka, přijatelnou marži, ceny konkurenta a další [20].

Produkty jsou distribuovány prostřednictvím již zmiňovaných internetových aukcí nebo přímého kontaktu se zákazníkem. Zákazníci jsou pravidelně navštěvováni. Společnost využívá při marketingových aktivitách zdůrazňování kvality výroby a její dlouholeté tradice, včasného dodání produktu a dalších výhod pro zákazníka. Propagace je zajišťována prostřednictvím propagačních materiálů, pravidelně aktualizovaných webových stránek a dalších klasických marketingových nástrojů. Neopomenutelnou součástí propagace je účast na oborových výstavách a veletrzích [20].

- **Finance a účetnictví**

PILSEN STEEL s. r. o. patří mezi společnosti podléhající auditu. Účetní závěrka je vytvářena v historických cenách, výjimku tvoří pouze deriváty oceněné reálnou hodnotou [26]. Finanční výkazy společnosti ve zjednodušené podobě pro rok 2008 až 2011 jsou uvedeny v Příloze C a D. Pro zhodnocení současné finanční situace byla provedena finanční analýza společnosti. Její výsledky byly srovnávány v čase a s výsledky finanční analýzy konkurenční společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. pro rok 2008 až 2010, které jsou k nalezení v Příloze E. Společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. byla pro srovnání vybrána z toho důvodu, že se jedná o společnost, která se zabývá obdobnou činností jako společnost PILSEN STEEL s. r. o. a také proto, že jde o podnik situovaný v České republice, je zde tedy zajištěno srovnatelné prostředí. Konkurenční společnost je dle velikosti aktiv a počtu zaměstnanců přibližně dvakrát větší, velikost tržeb však není výrazně odlišná.

Výrazně nejlepších výsledků v rámci své novodobé historie společnost dosáhla v roce 2008, kdy její tržby za výrobky činily téměř 6 mld. Kč, výsledek hospodaření před zdaněním více než 900 mil. Kč. Od roku 2009 se však do finančních výsledků společnosti promítá světová ekonomická recese. S prudkým poklesem zakázek na dílčích trzích společnosti poklesla výroba. Ekonomický útlum v roce 2009 a 2010 společnost využila pro opravu a obměnu klíčových výrobních agregátů, což by během běžného provozu nebylo možné. V roce 2011 nepřišlo očekávané oživení na trzích, společnost pro zajištění přijatelného objemu výroby a udržení zákazníků přijala nevýhodné nebo dokonce ztrátové zakázky, to je považováno za jednu z hlavních příčin

utržené ztráty, která dosahovala téměř 277 mil. Kč. V posledním čtvrtletí roku však došlo k velice pozitivnímu obratu situace a nasmlouvání zakázek především pro rok 2012. V období strategického záměru je dle předpokládaného vývoje na dílčích trzích, již získaným zakázkám především pro rok 2012 a plánovaným opatřením v rámci strategického záměru očekáváno zlepšení současné finanční situace [20; 26].

Výsledky finanční analýzy společnosti pro rok 2008 až 2011 jsou uváděny v následujících tabulkách. Při popisu ukazatelů bylo vycházeno z Kislingerové, Sedláčka a Knápkové s Pavelkovou [7; 8; 11].

Tabulka č. 4: Ukazatele rentability

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2008	2009	2010	2011*
ROA	EBIT/Aktiva	0,27	0,13	0,00	-0,08
ROE	Čistý zisk/Vlastní kapitál	0,49	0,23	0,00	-0,24
ROS	Čistý zisk/Tržby	0,12	0,09	0,00	-0,07

* výpočty vychází z hodnot roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA) je podílem zisku a celkových aktiv vložených do podnikání. Pokud ve vzorci uvažujeme zisk před úroky a zdaněním (EBIT), vypočítáváme tzv. hrubou produkční sílu aktiv před vyloučením nákladových úroků a daní. Z finanční analýzy je zřejmé, že v roce 2009 oproti předchozímu roku došlo k poklesu hodnoty ROA především díky vlivu světové ekonomické krize na výsledek hospodaření podniku, přesto byla však hodnota vyšší než u konkurenta. V roce 2010 dosahovala ROA ze stejného důvodu v obou společnostech nulových hodnot. V roce 2011 již byla rentabilita aktiv společnosti díky zápornému EBIT taktéž záporná.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky. Vlastníci ROE porovnávají s podstoupeným rizikem a výnosností alternativních investic. Hodnota ROE v roce 2008 byla na první pohled uspokojivá, v roce 2009 došlo k výraznému snížení hodnoty především díky razantnímu snížení výsledku hospodaření za účetní období, přesto však byla hodnota ukazatele výrazně vyšší než u konkurenta. V roce 2010 byla hodnota ROE díky dalšímu snížení zisku po zaokrouhlení nulová, obdobně u konkurenční společnosti. V roce 2011 byla výsledná hodnota ROE záporná podobně jako u ukazatele ROA.

Konečně **ukazatel rentability tržeb (ROS)** je poměr zisku k tržbám podniku, přičemž tržby vyjadřují tržní ocenění jeho výkonů za časovou jednotku. Vývoj u tohoto ukazatele byl obdobný jako u předchozích ukazatelů rentability, i tento ukazatel poukazuje na znatelný dopad krize na podnik. Konkurenční společnost dosahovala v roce 2008 a 2009 nižších hodnot ROS, v roce 2010 se výsledek taktéž blížil nule.

Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2008	2009	2010	2011*
Celková zadluženost	Cizí kapitál/Celková aktiva	0,65	0,51	0,55	0,66
Úrokové krytí	EBIT/Nákladové úroky	6,39	79,49	4,33	- 6,35

* výpočty vychází z hodnot roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Ukazatel celkové zadluženosti je považován za základní ukazatel v oblasti zadluženosti. Tento ukazatel vyjadřuje podíl cizího kapitálu na celkových aktivech společnosti. Doporučená hodnota se obecně nachází v intervalu 30 až 60%. Je zřejmé, že zapojení cizího kapitálu na celkovém kapitálu bylo ve všech letech vyšší než 50%, zadluženost společnosti byla vysoká, v posledním roce dokonce činila 66%. Zadluženost konkurenční společnosti byla v roce 2008 až 2010 ještě vyšší než u společnosti PILSEN STEEL s. r. o.

Ukazatel úrokového krytí poukazuje na schopnost podniku splácet své nákladové úroky. Hodnota ukazatele by měla dosahovat minimálně hodnoty 3, to podnik v prvních třech letech sledované historie plnil. Hodnoty ukazatele byly vyšší než u konkurenta. V roce 2011 byla díky zápornému EBIT vykazována již záporná hodnota.

Tabulka č. 6: Ukazatele aktivity

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2008	2009	2010	2011*
Obrat aktiv	Tržby/Aktiva	1,48	1,22	0,98	1,08
Doba obratu zásob ve dnech	Zásoby/ (Tržby/360)	80,38	87,88	96,47	78,39
Doba obratu pohledávek z obchodních vztahů ve dnech	Obchodní pohledávky/(Tržby/360)	42,68	29,01	54,04	61,84
Doba obratu závazků z obchodních vztahů ve dnech	Závazky vůči dodavatelům/(Tržby/360)	45,20	36,04	58,64	81,94

* výpočty vychází z hodnot roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Hodnoty ukazatelů aktivity měří efektivitu hospodaření společnosti s jejími aktivy. Můžeme zvolit výpočty pomocí doby obratu aktiv nebo počtu obrátek daných aktiv, přičemž oba ukazatele jsou ve vzájemném vztahu.

Obrat celkových aktiv měří intenzitu využití všech podnikových aktiv. Obrat aktiv by měl být vyšší než 1, to společnost až na rok 2010 splňovala, v roce 2011 se dokonce hodnota obratu aktiv vylepšila.

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolik dní jsou zásoby vázány ve firmě do doby jejich prodeje nebo spotřeby. U hodnot tohoto ukazatele byl zaznamenán v roce 2011 pokles díky vylepšení nákupní politiky společnosti, tedy díky snižování doby obratu materiálových zásob. Jedná se tedy o pozitivní změnu.

Doba obratu pohledávek udává průměrný počet dní, po které společnost musí čekat na obdržení plateb za provedené tržby. U hodnot tohoto ukazatele byl zaznamenán negativní vývoj, tedy růst. Společnost očekává další růst doby obratu pohledávek v následujícím období díky zesílené orientaci na vzdálenější trhy.

Obdobně **doba obratu závazků** vyjadřuje průměrný počet dní odložení platby faktur dodavatelům společnosti. U hodnot tohoto ukazatele byl zaznamenán v posledních letech výrazný růst, a to proto, že se společnost především v roce 2011 snažila smlouvat se svými dodavateli delší dobu splatnosti přijatých faktur. Pozitivní také je, že v každém roce doba obratu závazků převyšovala dobu obratu pohledávek.

V rámci ukazatelů aktivity si společnost obecně vedla až na dobu obratu závazků ve sledovaném období lépe než konkurenční společnost.

Tabulka č. 7: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2008	2009	2010	2011*
Běžná likvidita	Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	1,47	1,76	1,08	0,75
Pohotová likvidita	(Oběžná aktiva – Zásoby)/Krátkodobé závazky	0,67	0,74	0,49	0,37
Okamžitá likvidita	Peněžní prostředky /Krátkodobé závazky	0,10	0,07	0,02	0,03

* výpočty vychází z hodnot roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát převyšují oběžná aktiva podniku jeho krátkodobé závazky. Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. Je zřejmé, že společnost měla dle tohoto ukazatele v posledních letech velké problémy s běžnou likviditou. Na velice nízkou běžnou likviditu společnosti má obecně vliv využívání pouze krátkodobých bankovních úvěrů. Nutno poznamenat, že z obdobných důvodů měl potíže s běžnou likviditou ve sledovaném období i konkurent.

U **pohotové likvidity** neuvažujeme zásoby společnosti jakožto méně likvidní složku oběžných aktiv. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1 až 1,5. Ani v tomto případě se podnik nedržel obecných hranic přijatelnosti, stejně tak konkurent.

Ukazatel okamžité likvidity vylučuje oproti předchozímu ukazateli ještě krátkodobé pohledávky, hodnota ukazatele by měla být v intervalu 0,2 až 0,5. Jak je vidět, ani v případě okamžité likvidity společnost nedosahovala požadovaných hodnot, konkurenční společnost především v roce 2009 a 2010 dosahovala obdobných hodnot.

Tabulka č. 8: Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Ukazatel	Vzorec výpočtu	2008	2009	2010	2011*
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva - Krátkodobé závazky	782 319	785 918	118 538	- 491 394

* výpočty vychází z hodnot roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Pro doplnění je ještě uveden **ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK)** jakožto rozdílový ukazatel. Tento ukazatel vyjadřuje část oběžných aktiv, která není financována krátkodobými zdroji, ale zdroji dlouhodobými. Pro společnost čistý pracovní kapitál představuje jakýsi „polštář“ pro případ výskytu finančních výkyvů. Hodnota ukazatele by měla být kladná. Vývoj hodnot ukazatele ČPK je zjevně negativní, na tento vývoj mělo vliv snižování velikosti oběžných aktiv a zároveň zvyšování velikosti celkových krátkodobých závazků společnosti, přičemž v posledním uvažovaném roce byla významně navýšena velikost krátkodobých bankovních úvěrů, v tomto roce byla hodnota ukazatele již záporná. Ukazatel ČPK konkurenta dosahoval po celé období záporných hodnot, o tuto skutečnost se zasloužilo z velké části převážné využívání krátkodobých bankovních úvěrů.

V období strategického záměru je u likvidity společnosti a stejně tak zadluženost očekáván pozitivní vývoj díky zvýšení výsledku hospodaření a s tím spojeným poklesem nutného objemu úvěrového financování. Pokles nutného objemu financování pomocí krátkodobých bankovních úvěrů bude mít pozitivní vliv i na ukazatel ČPK. Samozřejmě je očekáváno i zvýšení rentability. Na obranu společnosti je nutno podotknout, že výsledky finanční analýzy konkurenční společnosti jsou téměř ve všech ohledech horší nebo srovnatelné s PILSEN STEEL s. r. o. To jen dokazuje výrazný vliv ekonomické recese na tento obor podnikání.

- **Výroba**

Společnost jako své konkurenční výhody týkající se výroby uvádí [23]:

Výborná kvalita: Průměrná zmetkovitost činí přibližně 3% (měřeno jako podíl ceny zmetků a celkových tržeb za produkty), tím se společnost pohybuje na dolní hranici průměrné zmetkovitosti v oboru v rámci předních evropských společností [20]. Tento velice slušný výsledek je přičítán výborné kvalitě oceli dosažené díky vysoké odbornosti pracovníků a používání rafinační pánve ASEA. Udržení špičkové kvality produkce společnosti umožňuje také kontrola celého výrobního procesu od výroby materiálu až po tepelné zpracování a konečné opracování produktů [23]. Na posílení této konkurenční výhody se bude společnost i nadále zaměřovat.

Včasné dodání zákazníkovi: Včasné dodání zákazníkovi se odvíjí od vysoké kvality výroby a nízké zmetkovitosti, díky které nedochází k opětovné výrobě produktu. Dále je včasné dodání umožněno díky výše zmiňované kontrole celého výrobního procesu [23].

Integrované služby a široký rozsah výroby: Zákazník si díky širokému portfoliu výrobků může objednat vše, co potřebuje, tzv. „pod jednou střechou“. Portfolio produktů nabízí možnost výběru od jednodušších výrobků až po výrobky s velice vysokou technologickou náročností výroby [23].

Flexibilita a stabilita: Podnik je schopen plnit různé požadavky zákazníků a flexibilně se přizpůsobit jejich potřebám a adaptovat se na aktuální tržní situaci [23].

Komunikace a E-business: Společnost poskytuje svým zákazníkům prostřednictvím tohoto systému možnost každodenního přehledu o procesu výroby jejich zakázky [23].

Jak je již zmíněno, výrobky PILSEN STEEL s. r. o. se vyznačují vysokou technickou náročností, náročné jsou tedy i požadavky na technologie použité ve výrobě. Přestože se společnost snaží o neustálé zavádění nových technologií pro úsporu výrobních nákladů a zvýšení kvality produktů, velká část strojů a zařízení je již zastaralá a účetně odepsaná. V roce 2013 bude do provozu uvedena již dlouho očekávaná významná investice, manipulátor k lisu. Kromě této investice se společnost díky nepříznivé finanční situaci soustředí spíše jen na dokončení investic předchozích let a prostou obnovu majetku jako jsou kokily, rámy apod. Některá výrobní zařízení tak zůstanou zastaralá, jedná se například o tryskače a odsávací zařízení k tryskačům [20].

Organizace výrobou také nevyhnutelně přispívá ke znečištění ovzduší a produkci odpadů a obalů. Znečištění životního prostředí způsobuje zejména provoz elektrických obloukových a indukčních pecí, plynových žhacích a ohřívacích pecí a brokových tryskačů [26]. Dále společnost produkuje odpadní vody odváděné do interní kanalizační sítě obstarávané dodavatelem vod. Samozřejmě se společnost snaží o minimalizaci vlivu na životní prostředí, to bude dokazovat i certifikace OHSAS 18 001.

Výzkum a vývoj

V minulosti v podniku probíhal například projekt „Vývoj technologie výroby dutých ingotů litých spodem“ a další projekty [20]. Společnost však v současné době neplánuje žádný významný výzkumný projekt.

Informační systémy

Komplexním informačním systémem (IS) organizace je IS MAX, který slouží ke sběru a zpracování informací ve výrobním procesu i plánování. Dalším software pro podporu dílčích činností v podniku je IS KS Vsetín pro potřeby úseku Personalistika, IS TPV 2000 pro technické plánování výroby a další speciální software používaný ve výrobě. Z hlediska komunikace se zákazníkem společnost nabízí možnost E-businessu [20].

2.6 Zhodnocení výsledků externí a interní analýzy

Pro zhodnocení výsledků externí analýzy bude použita matice EFE pro zhodnocení výsledků interní analýzy matice IFE. Jednotlivým faktorům v matici jsou přiřazeny váhy dle důležitosti pro obecnou úspěšnost v oboru podnikání, přičemž váha faktoru je

stanovena v rozmezí 0 až 1 a suma vah se u každé z matic musí rovnat 1. Každému faktoru je dále přiřazen stupeň vlivu na strategický záměr. U příležitostí a hrozeb uvažujeme stupnici 1 až 4, kde nejnižší číslo znamená nízký stupeň vlivu, nejvyšší číslo pak nejvyšší stupeň vlivu. Hodnocení silných stránek je provedeno stupněm 3 (malá S) nebo 4 (největší S). Slabé stránky jsou ohodnoceny číslem 1 (malá W) nebo 2 (největší W). U jednotlivých faktorů jsou dále stanoveny vážené poměry jako součiny stupňů vlivu a vah, na základě celkového váženého poměru v rámci matic pak můžeme vyvozovat závěry o pozici podniku v externím a interním prostředí [13]. Sestavené matice jsou ke shlednutí v Tabulce č. 9 a Tabulce č. 10.

Tabulka č. 9: Matice EFE

Příležitosti O	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Významné bariéry vstupu do odvětví	0,14	4	0,56
Možnost využití potenciálu trhů v Rusku a Jižní Americe	0,12	3	0,36
Pozitivní vliv zavedení certifikací a snížení zmetkovitosti na zákazníka	0,09	3	0,27
Nízká míra inflace	0,07	2	0,14
Příznivý vývoj úrokových sazeb	0,05	1	0,05
Hrozby T	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Výrazné posílení konkurenční pozice asijských producentů	0,16	4	0,64
Výrazný útlum či ztráta významného odběratele	0,12	3	0,36
Přetrvávající nedostatek kvalifikovaných externích lidských zdrojů v klíčových dělnických profesích	0,11	3	0,33
Posilování koruny	0,09	2	0,18
Zpoplatnění povolenek na emise CO ₂ a zatížení kovárenství emisní politikou	0,05	2	0,10
Celkem	1	x	2,99

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Výsledná hodnota celkového váženého poměru o velikosti 2,99 ukazuje na střední až vyšší citlivost strategického záměru na externí prostředí podniku.

Tabulka č. 10: Matice IFE

Silné stránky S	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Dlouhodobě silná konkurenční pozice na trhu	0,13	4	0,52
Výborná kvalita	0,12	4	0,48
Dlouholetá tradice výroby	0,11	4	0,44
Široký rozsah produkce umožňující flexibilitu	0,08	4	0,32
Důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	0,07	4	0,28
Slabé stránky W	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Vysoká zadluženost a nízká likvidita	0,13	1	0,13
Záporný výsledek hospodaření	0,13	1	0,13
Vysoký průměrný věk zaměstnanců zajišťujících know-how společnosti	0,10	1	0,10
Zastaralá výrobní zařízení	0,08	2	0,16
Znečišťování životního prostředí	0,05	2	0,10
Celkem	1	x	2,66

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Výsledná hodnota celkového váženého poměru o velikosti 2,66 ukazuje na střední citlivost strategického záměru na interní prostředí.

2.7 Strategická analýza

Smyslem strategické analýzy je určit konečnou verzi dlouhodobých cílů a nejuhodnější strategii pro jejich dosažení při respektování vlivů prostředí podniku. Strategická analýza se skládá ze tří kroků, a to zpracování vstupních údajů, které již bylo provedeno

v předchozí části práce, dále z generování alternativních strategií a výběru konečné optimální strategie [13]. Pro generování alternativních strategií byly vybrány matice TOWS a matice hodnocení externích a interních faktorů.

2.7.1 Generování alternativních strategií

Matice TOWS

Možné strategie s ohledem na TOWS dle vlivu faktorů externího a interního prostředí jsou zobrazeny v Tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Strategie s ohledem na TOWS

	Příležitosti O	Hrozby T
Silné stránky S	<i>komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky</i>	<i>mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</i>
Slabé stránky W	<i>investice do produktů, sklizeň, kooperace</i>	<i>důraz na management rizik</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle učebních prezentací z předmětu Strategický management [24]; 2012

Dle sestavených matic EFE a IFE je zřejmé, že v podniku převažují silné stránky nad slabými a dále hrozby převažují nad příležitostmi. V rámci matice TOWS je tedy vhodná strategie ST, tzv. Maxi - Mini. Přístup ST doporučuje využití silných stránek podniku k eliminaci či oslabení hrozeb. Doporučovány jsou agresivní strategie a oslabení konkurence. Dále je doporučována diverzifikace portfolia produktů a distribuční spojení [13; 24].

Matice hodnocení interních a externích faktorů

Do této matice jsou nanášeny celkové vážené poměry vypočtené z matic EFE a IFE, díky kterým hodnotíme citlivost strategického záměru na externí a interní faktory [13]. Zanesení těchto výsledků do matice hodnocení interních a externích faktorů ukazuje níže uvedený Obrázek č. 2.

Po zanesení výsledků matic EFE a IFE do této matice byla zvolena oblast V, v této oblasti je stejně jako v oblasti III a VII doporučováno tzv. „Udržuj a potvrzuj“. Mezi vhodné strategie v této oblasti patří penetrace na trh nebo vývoj produktu. Výsledky také hraničí s oblastí II, u které je stejně jako u oblastí I a IV doporučeno „Stavěj

a zajišťuj růst“, v tomto případě je společností doporučována taktéž penetrace na trh a vývoj produktu, dále je doporučována zpětná, horizontální a dopředná integrace a rozvoj trhu, tedy agresivní postupy [13; 24].

Obrázek č. 2: Matice hodnocení interních a externích faktorů

		Interní hodnocení			
		4	3	2	1
Externí hodnocení	4				
	3	I	II	III	
	2	IV	V	VI	
	1	VII	VIII	IX	

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

2.7.2 Výběr optimální strategie a korekce cílů

Dle průniku výsledků matice TOWS a matice hodnocení interních a externích faktorů je společnosti doporučena penetrace na trh a vývoj produktu. Matice TOWS dále zdůrazňuje, že by společnost měla využít svých silných stránek pro překonání hrozeb.

Vývoj produktu společností i v rámci tíživé finanční situace není v období strategického záměru příliš uvažován, jelikož by se jednalo o velice finančně náročnou strategii. Navíc mají současné produkty společnosti postačující vlastnosti.

Společnost bude v období strategického záměru uplatňovat penetraci na trh a zaměřovat se na využití příležitostí především v Rusku a Jižní Americe a celkově se bude snažit zvýšit počet zakázek od stávajících zákazníků a získat zákazníky nové především na trhu zalomených hřídelí, odlitků pro energetiku, válců a rotorů pro generátory a posilovat své konkurenční výhody, zejména kvalitu produktu. Dále bude usilováno o rozvoj pracovníků, ve kterých také společnost spatřuje svou sílu. Společnost se tedy tímto zaměří na posilování svých silných stránek. Její strategie v podobě penetrace na trh a zaměření se na své silné stránky jsou v souladu s navrhovanými strategiemi a jsou pro společnost dle aktuální situace a provedené analýzy prostředí optimálními navrhovanými strategiemi. Díky současné finanční situaci je také vhodné doplnit zvolené strategie o nutnou minimalizaci nákladů společností. Cíle společně s cílovými hodnotami jsou posuzovány jako reálné, nebude tedy navrhována žádná korekce.

3 Využití metodiky Balanced Scorecard

Pro možnost zachycení vlivu vzdělanosti a kvalifikace pracovníků na strategické cíle organizace byly ve stručnosti využity principy metodiky BSC, nebylo tedy dbáno na důsledné dodržení všech postupů v rámci této metodiky (popis měřítek apod.). Na základě zjištěných informací byly cíle doplněny o několik dalších cílů v perspektivě potenciálu a perspektivě interních procesů, které podporují naplnění cílů ostatních.

3.1 Stručný popis metodiky BSC

Metodika BSC patří mezi komplexní metody měření výkonnosti. Základní koncept BSC zveřejnili v roce 1992 D. Norton a R. Kaplan. Tato metodika naráží na to, že pro zpracování vize podniku a následnou implementaci nepostačuje stanovení finančních cílů a měřítek. BSC dává manažerům možnost převést stanovenou vizi podniku společně se strategiemi v uceleném rámci do souhrnu měřítek výkonnosti. Převádíme tak vizi podniku do souboru cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv, a to do perspektivy finanční, perspektivy zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy potenciálu. Principem BSC je právě stanovení cílů a měřítek při implementaci strategického záměru a technologie jejich měření a řízení, poté mohou být stanoveny strategické akce nutné pro naplnění strategických cílů [6; 12].

3.2 Stanovení cílů v perspektivách, určení měřítek a cílových hodnot

3.2.1 Finanční perspektiva

Dosažení finančních cílů podniku představuje kritérium úspěšného naplnění strategického plánu. Ostatní perspektivy musí plnění cílů finanční perspektivy podpořit. V rámci finanční perspektivy jsou uvažovány především strategie růstu, udržení nebo sklizení [12]. V této perspektivě byly stanoveny následující cíle:

Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním: Hlavním cílem podniku je vylepšení nepříznivé finanční situace. Dojde tak i ke snížení zadluženosti, zvýšení likvidity a rentability. Cíle by mělo být dosaženo díky růstu tržeb a snížení výrobních nákladů.

Zvýšení objemu tržeb za výrobky: Pro vylepšení finanční situace se společnost bude snažit o zvýšení objemu tržeb za své výrobky, a to díky získání nových zákazníků

v požadovaných oblastech produkce a zvýšení podílu v těchto oblastech, také je očekáváno zvýšení výroby a tržeb za stávající zákazníky díky zvýšení jejich loajality.

Snížení výrobních nákladů: Společnost se neustále snaží snižovat své výrobní náklady pro zajištění lepší finanční situace. Snížení výrobních nákladů je tedy i cílem v období strategického záměru. Splnění tohoto cíle bude umožněno díky zvýšení produktivity práce, snížení nákladů na přímý materiál a energie a snížení zmetkovitosti.

Měřítka cílů společně s cílovými hodnotami do konce roku 2014 uvádí Tabulka č. 12.

Tabulka č. 12: Cíle ve finanční perspektivě, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014

Cíl	Měřítka	Jednotka	Stávající hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení výsledku hospodaření před zdaněním	Absolutní hodnota výsledku hospodaření před zdaněním	mil. Kč	-277	150
Zvýšení objemu tržeb za výroby	Tržby za výroby a služby	mil. Kč	3 320	4 300
Snížení výrobních nákladů	Výrobní náklady v poměru k objemu výroby v kT vzhledem k roku 2011	%	100	96

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací v podniku; 2012

3.2.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě jsou určovány zákaznické a tržní segmenty, ve kterých společnost chce vyvíjet svoji činnost, a měřítka výkonnosti v těchto segmentech. Splnění cílů v rámci zákaznické perspektivy může vést ke splnění cílů finanční perspektivy. Mezi základní cíle podniku v této perspektivě může patřit zvýšení podílu na trhu, získání nových zákazníků nebo udržení stávajících, zvýšení jejich spokojenosti a ziskovosti. Loajalita zákazníka může být ovlivňována prostřednictvím vlastností produktů a služeb, vztahů se zákazníkem a pověstí a image společnosti [6; 12]. V rámci zákaznické perspektivy byly stanoveny tyto cíle:

Zvýšení podílu na trhu odlítků pro energetiku, trhu zalomených hřídelí, trhu rotorů pro generátory a trhu s válci: Tyto cíle vyplývají z aktuálních podmínek na trhu a výnosnosti jednotlivých produktů. Důvod orientace společnosti na tyto produkty je uváděn ve druhé kapitole práce. Zvýšení podílu na těchto trzích by mělo být zajištěno

díky získání nových zákazníků právě na těchto trzích a zvýšením loajality stávajících zákazníků, jelikož část stávajících zákazníků má společnost i na těchto trzích.

Zvýšení loajality stávajících zákazníků: Firma si velice cení svých zákazníků a v období strategického záměru se s nimi bude snažit zlepšit komunikaci. Ke zvýšení jejich loajality přispěje také snížení zmetkovitosti produkce a získání uváděných certifikací. Zvýšení loajality zákazníků znamená růst výroby pro tyto zákazníky. V úvahu připadají všechny trhy, kde společnost vyvíjí činnost. Zvýšení loajality zákazníků tak povede nejen ke zvýšení podílu na požadovaných trzích (rotory, válce a další dva trhy), ale i k celkovému růstu tržeb za všechny produkty.

Získání nových zákazníků: Při získávání nových zákazníků se společnost zaměří především na trh v Rusku a Jižní Americe, z hlediska portfolia produktů na požadované trhy, to povede k růstu podílu na požadovaných trzích. Pro získání zákazníků je důležité zjištění nových tržních příležitostí, dále na tento cíl bude mít vliv získání uváděných certifikací a snížení zmetkovitosti produkce.

Měřítka cílů společně s cílovými hodnotami uvádí Tabulka č. 13.

Tabulka č. 13: Cíle v zákaznické perspektivě, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014

Cíl	Měřítka	Jednotka	Stávající hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení podílu na trhu odlitků pro energetiku	Tržní podíl na trhu odlitků pro energetiku	%	16	20
Zvýšení podílu na trhu zalomených hřídelí	Tržní podíl na trhu zalomených hřídelí	%	10	30
Zvýšení podílu na trhu rotorů pro generátory	Tržní podíl na trhu rotorů pro generátory	%	30	33
Zvýšení podílu na trhu s válci	Tržní podíl na trhu s válci	%	5	15
Zvýšení loajality stávajících zákazníků	Objem výroby ve vytavených kT vzhledem k roku 2011*	%	100	109
Získání nových zákazníků	Objem výroby ve vytavených kT vzhledem k roku 2011*	%	100	103

*celkově by tedy při naplnění cílů měl být na konci roku 2014 objem výroby ve vytavených kT o 12% vyšší než v roce 2011, zvýšení produkce je však rozděleno mezi stávající a nové zákazníky

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací v podniku; 2012

3.2.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů definujeme ty procesy, díky nimž může dojít k naplnění cílů vyšších perspektiv, tedy perspektivy zákaznické a perspektivy finanční. Základní členění interních procesů je členění na inovační procesy, provozní procesy a servis. Interní procesy můžeme také blíže rozčlenit na provozní, zákaznické, inovační a regulační a sociální procesy [12]. V rámci perspektivy interních procesů byly stanoveny tyto cíle:

Snížení zmetkovitosti: Tvorba zmetků je velice nákladnou záležitostí, proto se společnost bude snažit zmetkovitost ještě více snížit. Snížení zmetkovitosti vede ke snížení nákladů na přímý materiál a energie, zvýšení produktivity práce, ale i ke snížení nákladů na interní dopravu, interní kooperaci apod., tedy ke snížení celkových výrobních nákladů. Na snižování zmetkovitosti mají zásadní vliv vzdělanost a zkušenosti pracovníků technické přípravy výroby, mistrů a dělníků.

Růst produktivity práce: Pro snížení výrobních nákladů je také důležitý růst produktivity práce. Růst produktivity práce přímo ovlivňuje mistr společnosti, který dbá na potřebnou disciplínu dělníků na pracovišti, to je podmíněno jeho potřebnou vzdělaností. Pro podporu práce mistrů bude vytvořen systém 5S. Jak bude dále vysvětleno, produktivita práce je však podmíněna i vzdělaností obchodníků, pracovníků technické přípravy výroby a klíčových dělníků z titulu snížení zmetkovitosti.

Snížení nákladů na přímý materiál a energie: Pro snížení celkových výrobních nákladů společnost dbá na snižování nákladů na přímý materiál a energie. I na tento cíl má vliv vzdělanost pracovníků, a to jak dělníků díky jejich vlivu na snižování zmetkovitosti, tak pracovníků technické přípravy výroby.

Zjištění nových tržních příležitostí: Aby společnost získala nové zákazníky, musí obchodníci zjistit nové tržní příležitosti a být schopni s nimi navázat kontakt. Naplnění tohoto cíle je spjata s požadovanou připraveností a vzdělaností obchodníků.

Zlepšení komunikace se zákazníkem: Společnost bude v období strategického záměru dbát na to, aby došlo ke zlepšení komunikace se zákazníkem pro zvýšení jeho loajality. I na tento cíl má vliv požadovaná připravenost a vzdělanost obchodníků, jejich odborná příprava a způsob komunikace.

Získání certifikace OHSAS 18 001 a ISO 14 001: Společnost se neustále snaží o zlepšování procesů v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a minimalizaci negativního vlivu na životní prostředí. V rámci systému Risk managementu a rozvoje společenské odpovědnosti bude podnik usilovat o zajištění těchto certifikací, to bude mít vliv na zvýšení loajality stávajících zákazníků a získání zákazníků nových. Pro zajištění certifikací je nutné nejprve zajistit připravenost pracovníků pro jejich přijetí. Společnost bude usilovat o získání certifikací v roce 2013.

Měřítka cílů společně s cílovými hodnotami uvádí Tabulka č. 14.

Tabulka č. 14: Cíle v perspektivě interních procesů, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014

Cíl	Měřítko	Jednotka	Stávající hodnota	Cílová hodnota
Snížení zmetkovitosti	Cena zmetků/Celkový objem tržeb za výrobky	%	3,0	2,0
Růst produktivity práce	Tuny/Odpracované hodiny	bezrozměr. číslo	0,176	0,189
Snížení nákladů na přímý materiál a energie	Náklady na přímý materiál a energie k objemu výroby v kT vzhledem k roku 2011	%	100	96
Zjištění nových tržních příležitostí	Náklady na zjišťování tržních příležitostí v poměru k tržbám	%	3	3
Zlepšení komunikace se zákazníkem	Náklady na komunikaci se zákazníkem v poměru k tržbám	%	1,2	2,2
Získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001	Ano/Ne	Ano/Ne	Ne	Ano

Zdroje: Vlastní zpracování dle konzultací v podniku; 2012

3.2.4 Perspektiva potenciálu

Plnění cílů v této perspektivě vytváří podmínky pro dosažení cílů v ostatních perspektivách. Základními oblastmi této perspektivy, ve kterých určujeme cíle, jsou schopnosti zaměstnanců, informační systém a motivace [12]. V rámci perspektivy potenciálu byly stanoveny tyto cíle:

Rozvoj odborného a pracovního potenciálu: Tento cíl je klíčový z hlediska procesů vzdělávání a rozvoje v organizaci. Naplnění cíle Rozvoje odborného a pracovního

potenciálu společnosti představuje zajištění dostatečné připravenosti strategických skupin pracovníků pro naplnění strategických cílů nacházejících se ve vyšších perspektivách. Vzdělanost klíčových skupin pracovníků bude mít vliv na snižování nákladů na přímý materiál a energie, produktivitu práce, zmetkovitost produkce, zjištění nových tržních příležitostí i na kvalitu komunikace se zákazníkem.

Zavedení systému 5S: Pro zavedení pořádku, lepší orientaci na pracovišti a zrychlení pracovních činností bude v podniku zaveden světově známý systém 5S japonského původu. Tento systém budou mistři využívat pro zvýšení produktivity práce pracovníků. Systém 5S bude zaveden v roce 2012.

Zajištění připravenosti pracovníků na certifikace: Pro získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 nejprve pracovníci musí být s normami a jejich obsahem seznámeni, proto je před jejich přijetím nutné školení pracovníků a jejich osvěta.

Měřítko cílů společně s cílovými hodnotami uvádí Tabulka č. 15.

Tabulka č. 15: Cíle v perspektivě potenciálu, jejich měřítko a cílové hodnoty do konce roku 2014

Cíl	Měřítko	Jednotka	Stávající hodnota	Cílová hodnota
Rozvoj odborného a pracovního potenciálu společnosti	Připravenost strategických skupin pracovníků pro naplnění strategických cílů organizace	%	*	*
Zavedení systému 5S	Ano/Ne	%	Ne	Ano
Zajištění připravenosti pracovníků na certifikace	Připravenost pracovníků na přijetí norem OHSAS 18 001 a ISO 14 001	%	65%	90%

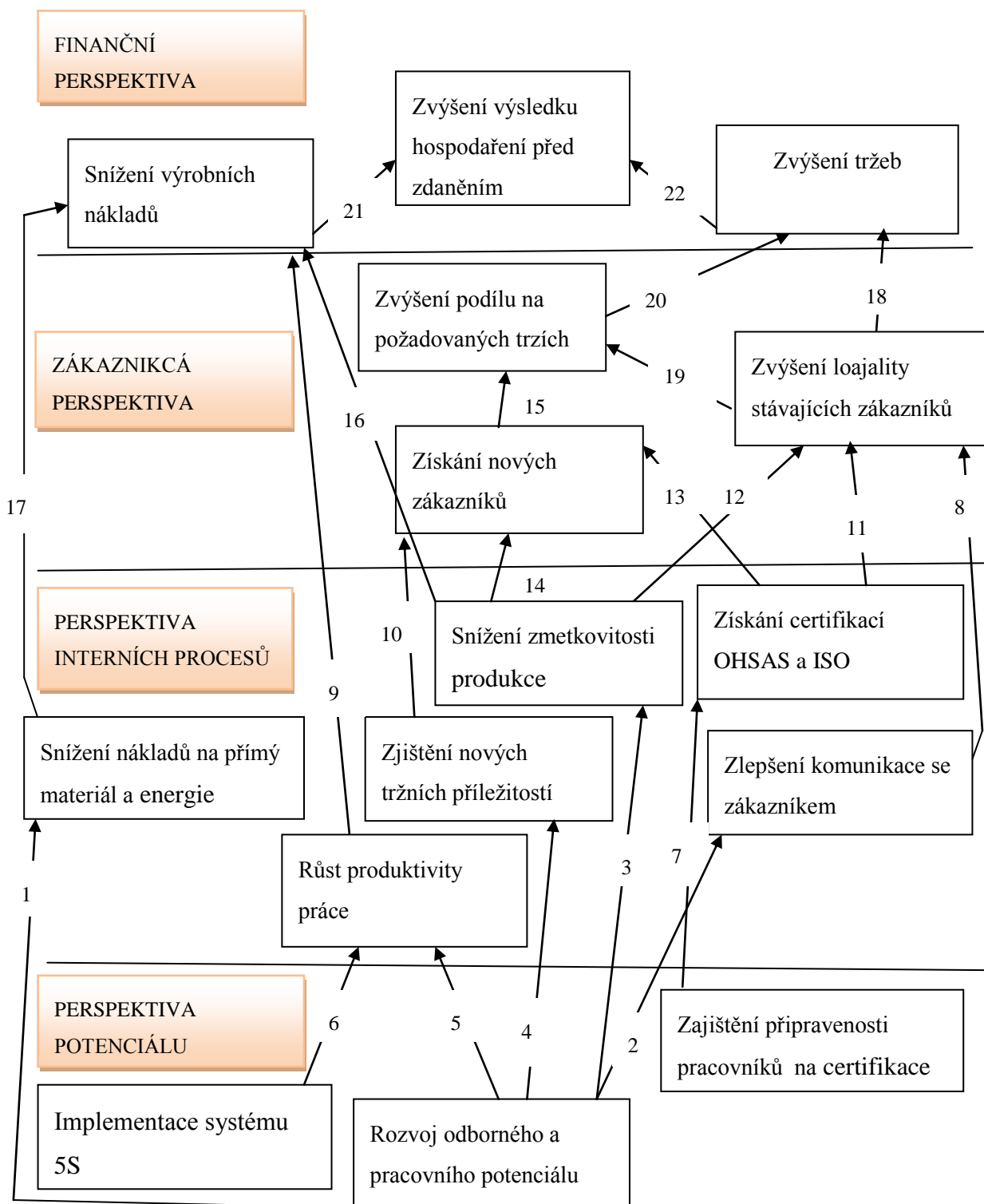
*Hodnoty připravenosti strategických skupin pracovníků budou rozebírány v další části práce
Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací v podniku; 2012

3.3 Vytvoření strategické mapy a popis vztahů „příčina-následek“

Strategická mapa zobrazuje vztahy mezi cíli v rámci jedné perspektivy, ale i vztahy mezi cíli z jiných perspektiv. Provázanost jednotlivých cílů je založena na vztazích příčiny a důsledku. Mezi cíli bychom tedy měli hledat vazbu „jestliže-potom“. Strategická mapa pak poukazuje na to, jak výsledné finanční hodnoty vznikají díky využití hmotného a nehmotného majetku podnikem [6; 12]. Strategickou mapu

popisující cíle společnosti v jednotlivých perspektivách a vztahy „příčina následek“ ilustruje níže uvedený Obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Strategická mapa



Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Vzájemné vztahy mezi cíli již byly objasňovány v popisech jednotlivých cílů. Pro úplnost jsou vazby ve strategické mapě znovu objasněny, aby byl ilustračně zobrazen zřejmý vliv vzdělanosti a kvalifikace pracovníků na strategický záměr podniku a jeho naplnění. Stručný popis vztahů mezi cíli je následující:

Vazby 1, 2, 3, 4, 5: Díky zajištění požadovaných kompetencí obchodníků může dojít k zjištění nových tržních příležitostí a zlepšené komunikaci se zákazníkem. Zajištění požadovaných kompetencí u mistrů povede k růstu produktivity práce. Metalurgové, technologové a klíčoví dělníci budou mít vliv na velikost zmetkovitosti produkce. Vzdělanost obzvláště metalurgů a technologů pak bude přímo ovlivňovat i výši nákladů na přímý materiál a energie a produktivitu práce.

Vazba 6: Implementace systému 5S zajišťující pořádek na pracovišti bude mít přímý vliv na růst produktivity práce.

Vazba 7: Pro získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 je nezbytné připravit pracovníky pro přijetí těchto norem, aby pracovníci věděli, co se od nich v rámci plnění norem očekává.

Vazba 8: Zlepšení komunikace se zákazníkem povede k růstu jeho loajality vůči společnosti.

Vazba 10: Zjištění nových tržních příležitostí povede k získání nových zákazníků, se kterými společnost dosud neobchodovala.

Vazby 9, 17 : Snížení nákladů na přímý materiál a energie a růst produktivity práce povedou ke snížení výrobních nákladů.

Vazba 11 a 13: Zavedení certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 bude mít jistý vliv na zvýšení loajality stávajících zákazníků a získání nových zákazníků díky snížení rizik společnosti, snahám o zvýšenou sociální politiku a snížení vlivu na životní prostředí.

Vazba 12, 14 a 16: Snížení zmetkovitosti produkce povede ke snížení výrobních nákladů. Dále povede také díky demonstraci vysoké kvality výroby k získání nových zákazníků a zvýšení loajality stávajících zákazníků. U tohoto cíle by mohla vzniknout jistě vazba na snížení nákladů na přímý materiál a energie a zvýšení produktivity práce. Jak je již výše u cíle komentováno, snížení zmetkovitosti prakticky znamená snížení

i jiných výrobních nákladů, proto nebyla vazba vedena k těmto dvěma cílům, ale pouze k celkovým výrobním nákladům. Jak je známo, v rámci tvorby strategické mapy a vztahů „příčina-následek“ bychom se měli vyhnout nadměrnému množství vazeb. Pokud však bude v práci bráno v úvahu, že má pracovník vliv na snížení zmetkovitosti, je jisté, že má tím samozřejmě vliv i na produktivitu práce a velikost nákladů na přímý materiál a energie.

Vazba 18 a 19: Zvýšení loajality stávajících zákazníků znamená zvýšení počtu zakázek a výroby u všech skupin produktů, dojde tedy k navýšení podílu na požadovaných trzích a zároveň k celkovému zvýšení tržeb.

Vazba 15: Získání nových zákazníků na požadovaných trzích povede ke zvýšení podílu na těchto trzích, jedná se o trh zalomených hřídelí, trh rotorů pro generátory, trh odlitků pro energetiku a trh s válci. Pro přehlednost jsou v mapě cíle shrnuty do jedné položky.

Vazba 20: Zvýšení podílu na požadovaných trzích bude mít vliv na zvýšení tržeb.

Vazba 21 a 22: Snížení výrobních nákladů a zvýšení tržeb způsobí růst výsledku hospodaření před zdaněním.

Aby došlo k naplnění strategických cílů, musíme provést řadu konkrétních opatření, tzv. strategických akcí. Tyto strategické akce nemusí mít vždy podobu běžně prováděné činnosti v podniku. U strategických akcí řešíme jak časové, tak finanční nároky. Tato opatření jsou většinou plánována v nižších perspektivách než perspektivě finanční [12].

V Příloze F jsou uváděny vybrané strategické akce pro naplnění cílů společnosti, z hlediska zpracovávaného tématu nebyly stanoveny finanční nároky jednotlivých akcí.

Strategické akce pro podporu cíle Rozvoj odborného a pracovního potenciálu společnosti, tedy pro zajištění dostatečné připravenosti strategických skupin pracovníků pro plnění strategických cílů společnosti ve vyšších perspektivách, budou rozebírány jakožto plánovaná opatření společnosti pro zvýšení připravenosti klíčových skupin pracovníků v dalších kapitolách práce.

4 Analýza a zhodnocení procesů v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků v kontextu strategických cílů organizace

Pro zjištění připravenosti podnikového vzdělávacího systému na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro naplnění strategických cílů organizace bude v této kapitole práce systém vzdělávání analyzován a následně z výše popisovaného pohledu hodnocen. Nejprve bude ve stručnosti popsána struktura pracovníků v organizaci.

4.1 Struktura pracovníků

Podnik v současné době zaměstnává 291 technickohospodářských (TH) pracovníků a 647 dělníků. Počet pracovníků je vzhledem k současně používaným technologiím a předpokládané výrobní náplni považován za optimální. Z hlediska pohlaví díky předmětu činnosti společnosti převažují muži. Ženy pracují zpravidla ve správě nebo a v obslužném aparátu (sklady, technická příprava výroby, kontrola jakosti apod.). Organizační schéma podniku je k nalezení v Příloze B. Ve statistikách a plánech se společnost zjednodušeně rozděluje na pět středisek, a to na Správu (nákup, obchod, finance, všeobecné záležitosti, management, administrativa apod.), Ocelárnu, Slévárnu, Kovárnu a Obrábění [19; 20].

V provozovnách v úseku výroby se pracuje na směny, přítomni jsou dělníci různých profesí (např. v kovárně to jsou kováři, kaliči, soustružníci kovů, řidiči pracovních strojů a další), jejichž nadřízeným pracovníkem je mistr. Dále k jednotlivým provozům náleží TH pracovníci, kterými jsou právě mistři, vrchní mistři, vedoucí výroby v provozu a další. Dalšími výrobními úseky jsou technický úsek řešící převážně technickou přípravu výroby pro jednotlivé provozy a úsek technické údržby a rozvoje. Všechny výrobní úseky se zodpovídají hlavnímu inženýrovi [19; 20].

Pro účely této práce je vhodné zobrazit věkovou a vzdělanostní strukturu zaměstnanců. Z níže uvedené Tabulky č. 16 je zřejmé, že vyšší věkový průměr je u dělnických profesí, a to více než 46 let. Vysoký věkový průměr je však i u TH pracovníků. Především u dělnických profesí, kde společnost velice často na trhu práce nemůže získat vyhovující pracovníky, je tento věkový průměr zaměstnanců pro společnost hrozbou.

U pracovníků jsou zastoupeny všechny stupně vzdělání od úplného základního až po doktorské. U dělníků je nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním střední odborné vzdělání s výučním listem. U TH pracovníků pak úplné střední vzdělání s maturitou i výučním listem nebo vysokoškolské vzdělání.

Tabulka č. 16: Věková a vzdělanostní struktura pracovníků k 1. 2. 2012*

Stupeň vzdělání	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	Prům. věk	Počet	Prům. věk
úplné základní vzdělání	3	56	79	48,95
střední odborné s výučním listem	38	42,55	492	46,14
střední odborné vzdělání bez maturity, vyučen	2	51,5	0	0
úplné střední všeobecné vzdělání	10	41,8	3	55
úplné střední vzdělání s maturitou i výuč. listem	38	37,92	32	40,22
úplné střední vzdělání s maturitou i výuč. listem	108	44,6	36	45,58
vyšší odborné vzdělání	2	58	0	0
bakalářské vzdělání	15	34,2	3	53
vysokoškolské vzdělání	73	41,16	2	50,5
doktorské vzdělání	2	57,5	0	0
Součet za organizační jednotku	291	42,31	647	46,24

*jen hlavní pracovní poměry

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

4.2 Přístup ke vzdělávání

Armstrong definuje vzdělávání takto: „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.“ [2, str. 462]. Cílem vzdělávacích programů v organizaci je dle Armstronga zajištění vzdělaných, kvalifikovaných a schopných pracovníků, s jejichž příspěvkem společnost bude moci naplnit své současné a budoucí potřeby [2].

Cílem vzdělávání ve společnosti PILSEN STEEL s. r. o. je zajištění takových znalostí a dovedností pracovníků, aby společnost mohla zákazníkovi poskytnout vysoce kvalitní produkt vyznačující se vysokou technickou náročností a zajistila s přijatelnými náklady jeho celkovou spokojenost. Vzdělávání pracovníků tak přispívá k naplnění finančních cílů organizace a posílení její konkurenceschopnosti.

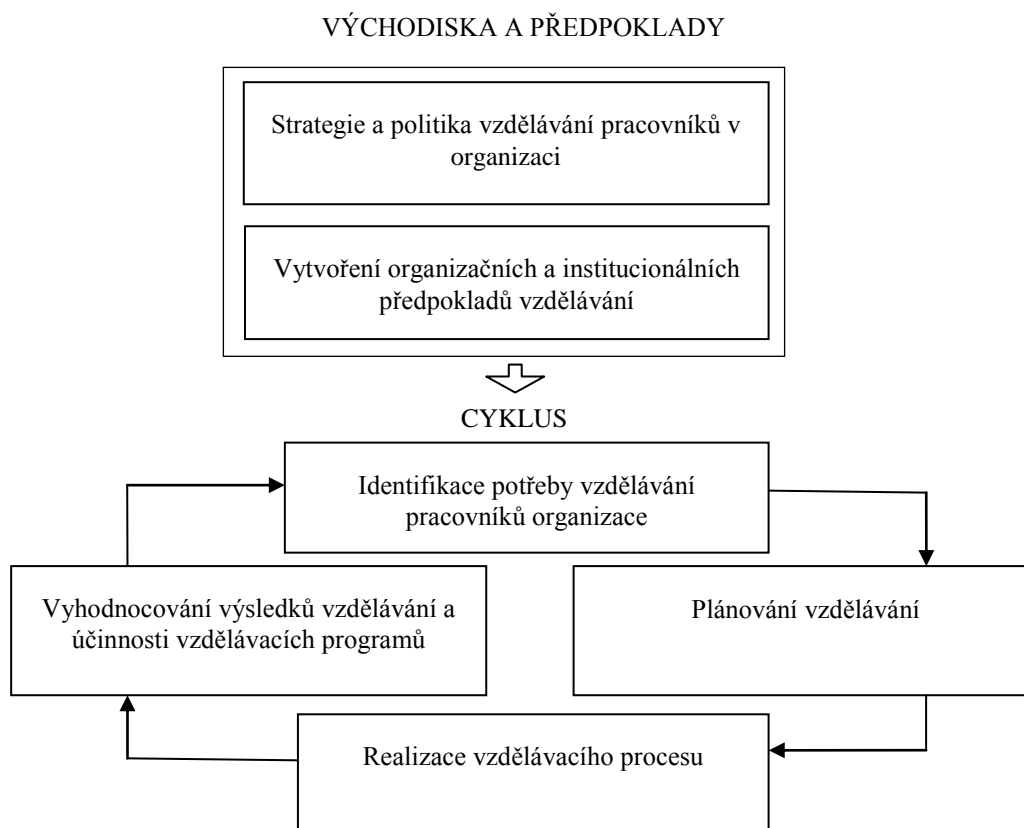
Tureckiová člení možné přístupy ke vzdělávání takto [15]:

- organizování jednotlivých vzdělávacích akcí

- systematický přístup ke vzdělávání
- koncepce učící se organizace

Společnost PILSEN STEEL s. r. o. se řadí mezi organizace využívající systematického vzdělávání na pracovišti. V rámci tohoto konceptu je vzdělávání a rozvoj pracovníků jednou z hlavních činností personálního řízení a nikdy není opomíjen. Díky systematickému vzdělávání dochází u pracovníků ke změnám v jejich pracovním chování. Klady tohoto systému jsou spatřovány například ve zvýšení kvalifikace zaměstnanců, získání nových znalostí a dovedností a zvýšení jejich produktivity. Dalšími klady jsou vylepšení image podniku, zvýšení jeho konkurenceschopnosti, zvýšení atraktivnosti zaměstnanců na trhu práce a kvalitnější život pracovníků. Nevýhodou tohoto systému jsou vyšší náklady na zaměstnance a možnost odchodu zaměstnance, kterému byla věnována péče. Další nevýhody jsou spatřovány v možném špatně nastaveném systému, neprovázanosti systému s firemní strategií apod. [4; 15]. Grafické zobrazení základního cyklu systematického vzdělávání uvádí Obrázek č. 4.

Obrázek č. 4: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků

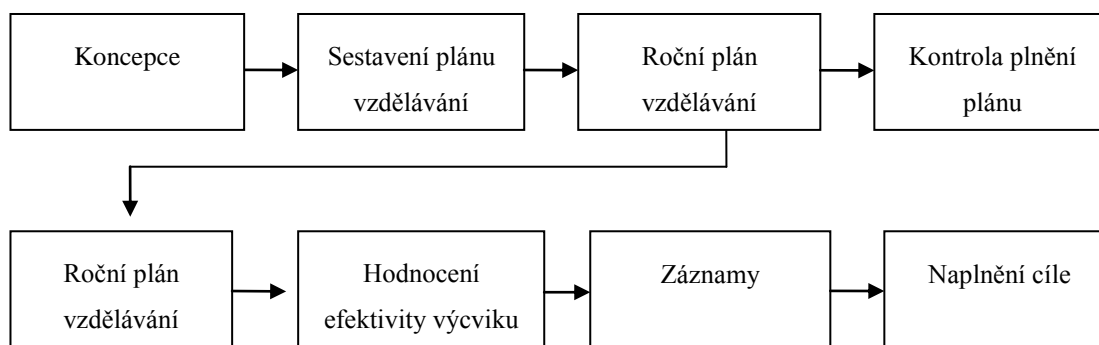


Zdroj: Zpracováno dle Koubka, 2003 [9]

Veškeré podnikové vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o. je prováděno pod záštitou vzdělávacího institutu s názvem PILSEN STEEL Institut, jehož zřizovatelem je úsek Personalistika. Předmětem jeho činnosti je vzdělávání pracovníků podniku a utváření podmínek pro spolupráci ve vzdělávání na podnikové a mezipodnikové úrovni a podpora této spolupráce, dále spolupráce se středními a vysokými školami a podpora profesního růstu pracovníků. Institut je oprávněn vystavovat pracovníkům certifikáty za absolvování vzdělávacích programů a akcí [19; 20].

Filosofie podnikového vzdělávání vyplývá z Koncepce vzdělávání. Na návrhu Koncepce spolupracují vedoucí úseků a provozů, úsek Personalistika a jeho vedoucí i vrcholové vedení společnosti, zodpovídá za něj vedoucí úseku Personalistika. Koncepce je pak schvalována vrcholovým vedením společnosti, tj. Radou jednatelů [19]. Proces vzdělávání v organizaci ilustruje Obrázek č. 5.

Obrázek č. 5: Schéma procesu vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání



Zdroje: Interní materiály společnosti

Základním dokumentem popisujícím procesy vzdělávání ve společnosti je směrnice „Vzdělávání“. Účelem této směrnice je určení jednotných pravidel a postupů v rámci procesů vzdělávání v podniku [19].

4.3 Cyklus podnikového vzdělávání

4.3.1 Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace

Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků je velice náročnou fází cyklu vzdělávání v podniku, je tomu tak proto, že je obecně velice těžké postihnout vzdělání a kvalifikaci pracovníka. Stejně tak je těžké zachytit kvalifikační požadavky na pracovní místo a s ním související požadavky na pracovníka. Identifikace potřeb vzdělávání

v organizaci je proto založena spíše na odhadech, které se stávají zkušeností pro identifikaci těchto potřeb v dalším období. Obecně potřeba vzdělávání plyne ze zjištěných nesouladů mezi dovednostmi, znalostmi a přístupem na straně zaměstnance a požadavků pracovního místa či požadavků plynoucích z organizačních a dalších změn [9]. Při identifikaci potřeb vzdělávání by měl podnik vycházet z těchto údajů [4]:

- *údaje týkající se celého podniku* (podnikatelský program, struktura zaměstnanců a jejich počet apod.)
- *údaje o pracovním místě* (popisy pracovních pozic společně se specifikací)
- *údaje o pracovnících* (kvalifikace a vzdělání, výstupy hodnocení pracovního výkonu apod.)
- *údaje o okolí podniku* (profesně-kvalifikační struktura pracovních zdrojů, zkušenosti se získáváním externích lidských zdrojů apod.)

Z poslední skupiny údajů je zřejmé, že je třeba zaměřit se i na otázku obtížnosti získávání externích lidských zdrojů. Je také důležité zaměřit se nejen na problémy a nedostatky, ale i na budoucí potřeby podniku. V úvahu by měly být brány i požadavky samotného pracovníka. Technikami pro monitorování potřeb vzdělávání mohou být např. dotazování při hodnotícím pohovoru, sledování výsledků diskusí a porad zabývajících se aktuálními pracovními problémy a budoucími potřebami, dotazování zákazníků a zaměstnanců a další. Důležitým zdrojem pro identifikaci potřeb vzdělávání v organizaci bývá pravidelné hodnocení zaměstnanců a jejich pracovního výkonu [4; 9].

Identifikace potřeb vzdělávání TH pracovníků probíhá v podniku pomocí dlouhého a pečlivého procesu jejich hodnocení. Tito pracovníci mají vypracovány popisy práce, které jsou základním dokumentem pro hodnocení [20]. To probíhá dle pokynů směrnice „Systém hodnocení zaměstnanců“ a je děleno na pravidelné roční hodnocení, hodnocení zácvníků, mimořádné hodnocení a měsíční motivační hodnocení. Z hlediska systému vzdělávání v podniku je nejdůležitější pravidelné roční hodnocení. Základními principy hodnocení jsou princip objektivity, rozdílnosti a ochrany osobních údajů [19]. Veškeré údaje jsou zapsány do formuláře „Hodnocení zaměstnance“. Etapy procesu pravidelného ročního hodnocení jsou následující [19]:

1. Vyhlášení zahájení hodnocení vedoucím úseku Personalistika, stanovení termínů a časového harmonogramu hodnocení apod.

2. Zahájení procesu hodnocení hodnotitelem, který pracovníka požádá o sestavení sebehodnocení a určí termín odevzdání formuláře a hodnotícího pohovoru.
3. Hodnocený zaměstnanec zhodnotí svůj pracovní a odborný rozvoj a vypracuje vlastní návrhy na další rozvoj a vzdělávání. U vedoucích pozic zaměstnanci doplní návrhy svých osobních cílů a jejich soulad s plněním business plánu v příštím období. Dále si pracovník může připravit záznamy o své aktivitě a jejich výsledcích a je povinen ve stanoveném termínu formulář odevzdat.
4. Hodnotitel se připraví na hodnotící pohovor. Dochází k ověření výsledků sebehodnocení a srovnání s vlastními poznámkami o pracovní činnosti zaměstnance. Hodnotiteli jsou k dispozici kvalifikační karta zaměstnance, popis práce a další poznámky vztahující se k pracovní činnosti pracovníka. Hodnotitel zpracuje návrhy na vzdělávání a rozvoj pracovníka a návrhy jeho osobních cílů a komentuje sebehodnocení. Dále vypracuje návrh bodového hodnocení pracovníka.
5. Hodnotitel provede s hodnoceným pohovor. Během hodnotícího pohovoru je řešeno sebehodnocení, navržené bodové hodnocení hodnotitelem a stanoveno konečné bodové ohodnocení pracovníka. Hodnocený má možnost se písemně ke konečnému bodovému hodnocení vyjádřit. Obsah a zásady pohovoru jsou vázány směrnici.
6. Na základě výsledků hodnocení jsou zpracovány mimo jiné návrhy na další vzdělávání zaměstnance. Tato opatření jsou projednávána s nadřízeným hodnoceného a případně upravena.
7. Na základě souhrnného přehledu výsledků hodnocení jsou úsekem Personalistika sestaveny požadavky na vzdělávání TH pracovníků a další požadavky.

Výstupy hodnocení TH pracovníků jsou mimo jiné podkladem pro:

- sestavení celkového plánu vzdělávání,
- zjištění potřeby externího a interního vzdělávání,
- zjištění potřeby odborného technického rozvoje pracovníků,
- zjištění potřeby pro odbornou přípravu při změně pracovní pozice,
- rozvoj dovedností a schopností pracovníků a další [19].

U dělníků jsou vytvářeny kompetenční matice. Kompetenční matice jsou rozčleněny dle jednotlivých částí provozů. V každé matici jsou uvedeny požadavky na dovednosti,

znalosti a další charakteristiky pracovníka a pracovník je v rámci každého požadavku každoročně bodově ohodnocen pětibodovou stupnicí, která je definována takto [19]:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 0 Školení nezbytné | 3 Pracuje bez potřeby kontroly |
| 1 Školení probíhá | 4 Expert – může kontrolovat |
| 2 Pracuje pod kontrolou | |

Bodové hodnocení požadavků na pracovníky a jejich plnění je prováděno mistrem, ten hodnocení předává hlavnímu vedoucímu výroby. Z celkového bodového hodnocení jsou pak vyvozeny potřeby na vzdělávání pracovníků v konkrétních oblastech znalostí či dovedností dle zjištěné disproporce mezi současnou a požadovanou situací [19; 20].

Při identifikaci potřeb vzdělávání společnost také bere v úvahu svoji vizi, stanovené cíle a strategie. Dále společnost bere v úvahu potřeby vzdělávání pracovníků v důsledku plánovaného zavedení nových technologií a dalších změn na pracovišti. Při identifikaci potřeb vzdělávání také podnik vychází z nutné generační obměny a současně obtížné nahraditelnosti odcházejících pracovníků z externích zdrojů. Z toho vyplývá nutnost zajistit předávání znalostí a zkušeností od starších pracovníků mladším. Do potřeb vzdělávání jsou také zahrnuty úvahy o potřebné adaptaci a vzdělávání nově přijatých pracovníků v daném období a seznamy obligatorních školení [20].

4.3.2 Plánování vzdělávání

Dle Dvořákové by v této fázi cyklu vzdělávání měly být zodpovězeny otázky o tom, co je obsahem a cílem vzdělávacího programu organizace, kteří pracovníci mají být vzděláváni a jaké budou pro jejich vzdělávání nejpoužitelnější metody. Součástí plánování je také určení osob, které budou vzdělávací program řídit a zabezpečovat, stanovení harmonogramu a místa vzdělávání, stanovení rozpočtu a plánování metod pro zjištění účinnosti programu [4].

Cíl vzdělávacího programu vyplývá z cíle vzdělávání organizace. Na otázku, kdo má být vzděláván a v jakých oblastech, společnost dostává odpověď v první etapě cyklu vzdělávání. Na základě zjištěných potřeb vzdělávání v provozech, úsecích a útvech vytváří úsek Personalistika roční plán vzdělávacích programů a vzdělávacích akcí, obligatorních školení a plán vzdělávání s celofiremním významem. Výběr místa a metod vzdělávání závisí na zkušenostech z minulosti, důležitou roli hraje ekonomická

a prostorová dostupnost. V případě, že se společnost při plánování rozmýšlí o využití nových metod vzdělávání, vychází z referencí ostatních firem. V případě nedostatku referencí vyzkouší novou metodu nejprve na menším školícím vzorku. Pro zjištění účinnosti vzdělávacích programů a akcí společnost využívá stále stejné metody [19; 20].

Roční plán vzdělávání zahrnuje také předpokládané finanční náklady na vzdělávání, rozdělené na obligatorní školení a další vzdělávací akce a programy, a přibližný časový harmonogram vzdělávacích programů a akcí. Náklady na vzdělávání musí být přijatelné z hlediska vypracovaného business plánu. Plán vzdělávání musí korespondovat s nadřazenou Konceptí vzdělávání. Účelnost a rozsah plánovaných vzdělávacích programů a akcí posuzuje úsek Personalistika a schvaluje vedoucí úseku Personalistika. Po ukončení období platnosti plánu vzdělávání úsek Personalistika plnění plánu zpětně komplexně hodnotí a výsledky hodnocení předkládá vedení společnosti [19].

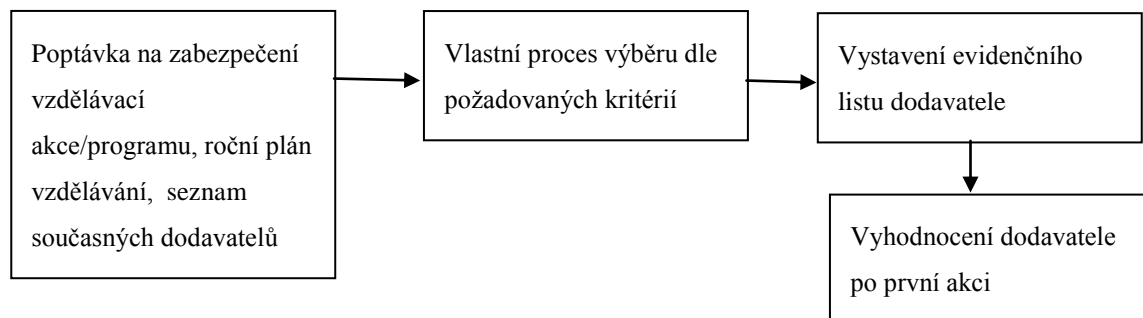
4.3.3 Realizace vzdělávacího procesu

Do této fáze cyklu vzdělávání se řadí výběr dodavatele vzdělávacích programů a akcí, zajištění místa školení a potřebné materiální zajištění. Dále také organizace ubytování a dopravy vzdělávaných pracovníků, jejich informování o vzdělávací akci či programu, poskytnutí instrukcí pracovníkům, příprava dotazníků pro zpětnou vazbu, záznam účasti na vzdělávacím programu či akci apod. [4].

Za organizační zajištění vzdělávacích programů a akcí a jejich hodnocení po ukončení zodpovídá v podniku úsek Personalistika. Dále úsek Personalistika spolupracuje na základě prosby vedoucích útvarů, úseků a provozů na obstarání technického zázemí vzdělávacích akcí, jedná se o místo, audiovizuální a technické pomůcky a potřebné materiály. Úsek Personalistika se dále podílí na upřesnění termínů a společně s vedoucími útvarů, úseků a provozů spolupracuje na pozvání účastníků vzdělávacích akcí, přičemž při pozvání na akci musí být uveden její smysl a cíl. Přími nadřízení vzdělávaných pracovníků pak odpovídají za účast těchto pracovníků na vzdělávacích akcích. Akce je posuzována jako „připravená“ až po zajištění termínu konání, účastníků akce včetně školitele a zázemí pro její konání [19].

Proces výběru dodavatele školení zobrazuje Obrázek č. 6.

Obrázek č. 6: Proces výběru dodavatelů školení



Zdroj: Interní materiály společnosti

U opakujících se akcí pracovníci úseku Personalistika ověřují ohodnocení dodavatele dle tzv. evidenčního listu dodavatele. Pokud dodavatel vyhovuje podmínkám společnosti včetně ceny, je mu vzdělávací akce opět zadána. V případě využití interních školitelů výběr a hodnocení dodavatele akce vykonává referent vzdělávání [19].

Při potřebě nového dodavatele nejprve provede úsek Personalistika průzkum trhu a vytvoří seznam potenciálních vhodných dodavatelů, tyto potenciální dodavatelé jsou osloveni a vybídnuti k předložení nabídky. Kritérii pro výběr dodavatelů jsou způsobilost vykonávat danou aktivitu, kvalita, cena a komplexnost služeb, termín plnění, schopnost být operativní, důvěryhodnost a platební podmínky. Dodavatelé jsou na základě bodového ohodnocení kritérií zařazeni do kategorií A, B a C, přičemž kategorie C je nevyhovující. Po první vzdělávací akci je dodavateli vytvořen evidenční list dodavatele, ve kterém je zhodnocen [19].

V průběhu konání vzdělávací akce úsek Personalistika zajišťuje provádění záznamů o dané akci, po jejím zakončení obstará od účastníků školení prostřednictvím připravených jednoduchých dotazníků hodnocení akce a zaznamenává účast na ní. Informace o školení jsou zaznamenány do IS KS Vsetín. Na základě zpětné vazby mohou být provedena preventivní nebo nápravná opatření [19].

Metody vzdělávání na pracovišti

Koubek rozděluje metody vzdělávání na dvě skupiny, a to na skupinu metod používaných na pracovišti (tzv. „on the job“) a metod používaných mimo pracoviště (tzv. „off the job“), přičemž metody vzdělávání na pracovišti jsou pokládány za vhodnější v případě vzdělávání dělníků, metody vzdělávání mimo pracoviště jsou

naopak považovány za vhodnější u vzdělávání specialistů a vedoucích pracovníků [9].

Členění metod vzdělávání je dle něj následující:

Metody „on the job“:

- coaching
- counselling
- mentoring
- rotace práce
- asistování
- instruktáž při pracovním výkonu
- pověření určitým úkolem
- pracovní porady

Metody „off the job“:

- přednáška
- případová studie
- demonstrování
- simulace
- assesment centre
- vzdělávání pomocí počítačů
- seminář
- workshop
- brainstorming
- hraní rolí
- outdoor training

Tureckiová ještě například mezi metody „on the job“ řadí stáže a exkurze [15].

Společnost rozlišuje metody vzdělávání na pracovišti na tyto skupiny [19]:

- **Povinná školení dle platných norem**, která zajišťuje úsek Personalistika. Téměř všechna školení probíhají v učebnách podniku. Školitelé jsou zpravidla externí. Obligatorních školení je celá řada, společnost v roce 2012 plánuje 26 těchto školení, rozpočet na tato školení činí celkem 553.460 Kč. Školení budou i v dalších letech obdobná, finanční náklady zatím nejsou pro další roky stanoveny. Několik konkrétních školení je pro zajímavost uvedeno společně se školitelem, cílovou skupinou, počtem školených pracovníků a náklady na školení [19]:
 - *Školení zaměstnanců z BOZP*. Školitelem je referent BOZP, je využíván i e-learning. Cílovou skupinou jsou dělníci a TH pracovníci, v roce 2012 je školení plánováno pro 935 osob. Náklady na školení jsou předpokládány ve výši 93.500,- Kč.
 - *Svářečské zkoušky různých úrovní*. Školitelem je pracovník společnosti ŠKOLA WELDING s. r. o. Cílovou skupinou jsou dělníci, školení je v roce 2012 plánováno pro 93 osob, náklady na školení jsou vyčísleny na 197.550,- Kč.

- *Školení řidičů motorových vozíků.* Školitelem je revizní technik zdvihacího zařízení. Cílovou skupinou jsou dělníci, školení je v roce 2012 plánováno pro 78 osob, náklady jsou odhadovány ve výši 37.100,- Kč.
- *Školení požárních hlídek.* Školitelem je požární technik. Cílovou skupinou jsou TH pracovníci. Školeno bude v roce 2012 102 osob, náklady jsou odhadovány ve výši 10.200,- Kč.
- **Vzdělávací akce a programy tzv. „na míru“** Zajišťuje opět úsek Personalistika. Mezi hlavní akce a programy patří:
 - *Osobní program adaptace TH pracovníků (OPA).* Program je určen nově přichozím pracovníkům nebo pracovníkům přecházejícím na novou pozici ve firmě. Jeho cílem je, aby se zaměstnanec co nejrychleji začlenil do podnikového dění. Adaptační období je nejčastěji tříměsíční. Projevy pracovníka v období adaptačního procesu jsou sledovány jeho nadřízeným pracovníkem, který hodnotí jeho potenciální přínos a uplatnění v podniku. Za vypracování OPA je zodpovědný úsek Personalistika, za hodnocení výkonu práce pracovníka zařazeném v OPA pak jeho přímý nadřízený. Osobní program adaptace se skládá ze tří fází, v první fázi je TH pracovník stejně jako každý jiný pracovník náležitě proškolen a seznámen s pracovním prostředím, vybaven pracovními pomůckami apod. Další fází je tzv. seznamovací a studijní praxe, kdy pracovník absolvuje řadu stáží v různých útvarech a úsecích podniku, někteří pracovníci dále podstupují třetí fázi OPA, a to tzv. výrobní praxi, která probíhá v různých útvarech a provozech. Po skončení OPA je rozhodováno o zařazení pracovníka na pracovní pozici, úpravě mzdy, případně o ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Veškeré záznamy v rámci fází OPA včetně závěrečného hodnocení jsou zaneseny do formuláře OPA [19].
 - *Grantový projekt Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje „Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců členů Regionální hospodářské komory Plzeňského kraje“.* Projekt je zaměřen na zaměstnance firem vyvíjejících svoji činnost ve zpracovatelském průmyslu. Cílovou skupinou jsou Top management, obchodníci a nákupčí, mistři, technici a další TH pracovníci. Vzdělávání se týká více možných oblastí, jedná se o moderní řízení, dovednosti v oblasti obchodní, komunikační, jazykové a IT a dále implementace změn do podniku. Za výhodu je považováno, že

účastníci projektu jsou ze stejného průmyslového odvětví, je zde tedy možnost vzájemného předávání zkušeností a další spolupráce. PILSEN STEEL s. r. o. z uvedených možností využívá pouze vzdělávání pracovníků v oblasti cizích jazyků, konkrétně je v projektu zapojeno 6 pracovníků pro německý jazyk (převážně technické úseky), 6 pracovníků pro anglický jazyk (převážně marketingový úsek) a 12 pracovníků pro ruský jazyk (převážně pracovníci administrativy). Výuka probíhá 2 roky, společnost bude zapojena i v roce 2012. Náklady na vzdělávání těchto pracovníků činí 448.000,- Kč. Projekt je financován ze státního rozpočtu České republiky a Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) patřícího mezi základní programy Evropského sociálního fondu pro Českou republiku v programovém období 2007-2013 [18; 19; 23].

- *Program vzdělávání mistrů.* V minulosti již proběhlo první kolo vzdělávání mistrů. Podnik v roce 2012 zahájí ve svých učebnách druhé kolo s již osvědčeným externím lektorem. Zapojeno bude přibližně 30 mistrů. Tématem pěti školících dnů v intervalu jednoho roku bude vedení a řízení lidí. Náklady jsou odhadovány ve výši 275.000,- Kč. Podnik chce tyto finanční prostředky získat z projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, který vyhlásilo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a který je financován z OP LZZ [20].
- Z projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ chce společnost hradit i *Program vzdělávání obchodníků* zaměřený na komunikační a obchodní dovednosti a realizovaný v roce 2012 formou čtyř školících dnů s tříměsíčním odstupem. Nízký počet přednášek je zapříčiněn vysokou vytížeností obchodníků. Společnost si od programu slibuje, že se obchodníci naučí novým obchodním a komunikačním dovednostem a že bude vytvořen jednotný styl vyjednávání společnosti. Jako výhoda je spatřován fakt, že se obchodníci budou v rámci vzdělávání scházet a vyměňovat si své zkušenosti. Zajištění místa a lektora bude obdobné jako u předchozího programu. Školeno bude 25 obchodníků, náklady jsou odhadovány ve výši 178.000,- Kč [20].
- *Kvalifikační středisko.* Toto vzdělávací středisko je zaměřeno na dělníky, u kterých je předpokládán potenciál a kteří by mohli v budoucnu zacvičovat další pracovníky a předávat jim své znalosti. U těchto dělníků se z tohoto důvodu buduje pevnější znalostní základ. Vzdělávání probíhá formou přednášek a případových studií

v učebnách společnosti, vyučujícími jsou externí lektori ze Střední průmyslové školy strojnické v Plzni. Pracovníci jsou z kapacitních důvodů vzdělávání po etapách, v každé etapě dochází ke školení přibližně 10 pracovníků, přičemž všichni náležejí k jednomu provozu. Vzdělávání jedné skupiny trvá přibližně 16 týdnů. Náklady na středisko jsou pro rok 2012 vyčísleny na 125.000,- Kč [19; 20].

- Současně se zprovozněním *manipulátoru k lisu* v roce 2013 budou příslušní pracovníci kovárny školeni pro jeho možnou obsluhu. Školení se bude týkat především řidičů lisu a nadřízených pracovníků a bude probíhat prostřednictvím externího školitele přímo v provozu kovárny. Náklady ještě nejsou stanoveny [20].

Společnost v období strategického záměru provede již dříve zmíněné *školení pro zavedení certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001* vedené externím lektorem (konkrétní údaje zatím nejsou stanoveny) a *osvětu pro pochopení systému 5S a jeho využití* vedenou interními pracovníky a financovanou pokud možno z Evropského sociálního fondu jakožto součást nákladů na implementaci systému, školeny bude 800 osob. Obě školení proběhnou v podnikových učebnách. Dále společnost každoročně plánuje řadu vzdělávacích akcí v podobě školení a seminářů, které slouží pro doplnění nebo aktualizaci znalostí pracovníků. Tyto akce jsou realizovány zpravidla za pomoci externího školitele v učebnách organizace a často se s ročním odstupem opakují. Většina z nich je zaměřena na pracovníky střediska Správa. Bude uvedeno několik příkladů [19]:

- *Celní problematika, DPH* - *Změny v zákoníku práce*
- *Právní minimum* - *Seminář Ovzduší*
- *PC: Power Point, Excel, Word* - *Emise CO₂ a další.*

Nutné je doplnit ještě *samostudium TH pracovníků* [20]. Celkové finanční náklady na jistě nedotované vzdělávací akce a programy v této skupině pro rok 2012 (bez povinných školení) podnik odhaduje ve výši 323.610 Kč [19]. Na další roky zatím náklady nejsou stanoveny.

- **Nadstandardní vzdělávání pro pracovníky nacházející se na klíčových pozicích.** Zajišťování probíhá v součinnosti vedoucích pracovníků a úseku Personalistika.

Do tohoto nadstandardního vzdělávání se řadí *grantový projekt „Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.“*. Společnost pro financování tohoto projektu zažádala o podporu v rámci OP LZZ, byly jí přiděleny finanční prostředky ve výši 3,6 mil. Kč. Cílem projektu je nastavení specifického vzdělávacího systému v organizaci. Potřeba tohoto vzdělávacího systému vyplývá z vysokého průměrného věku zaměstnanců a jejich obtížné nahraditelnosti z důvodu nedostatečného vzdělání nově příchozích pracovníků a specifické výrobě společnosti. Z těchto důvodů se společnost zaměřila na nutné školení interních lektorů, kteří se dobře orientují v podnikové praxi a jsou vlastníky podnikového know-how. Mělo by tak dojít k předání know-how o podnikových procesech mezi pracovníky. Společnost si od tohoto projektu slibuje vyšší zastupitelnost pracovníků a zajištění připravenosti na generační obměnu. Cílovou skupinou pro vzdělávání v rámci tohoto projektu jsou dělnické profese jako slévači, taviči, kováři a dále také pracovníci obchodu a další. Vzdělávání je realizováno formou velkého počtu krátkých školicích aktivit, výhodou je, že si pracovník může mezi aktivitami volit podle zájmu. Vzdělávání je prováděno v učebnách podniku a je do něj zapojeno 182 zaměstnanců. Projekt bude ukončen na konci roku 2012 a předpokládá se, že získané zkušenosti budou využity pro realizaci obdobného projektu v dalším období [18; 23].

- **Exkurze, stáže, reciproční návštěvy, účast na veletrzích a odborných konferencích a další.** Zajišťují jednotlivé úseky za spolupráce úseku Personalistika.

Exkurze se uskutečňují formou návštěv uchazečů o práci a škol, nejedná se tedy o klasickou metodu vzdělávání. Společnost exkurze do vzdělávání řadí z toho důvodu, že tak dochází k adaptaci potenciálních pracovníků. Stejně tak i stáže jsou myšleny v duchu stáží studentů vysokých škol v podniku, jedná se také o potenciální pracovníky podniku, kteří se touto formou v podniku adaptují [20].

Společnost zajišťuje návštěvy pracovníků do spřízněných firem, k zákazníkům a konkurentům. Pracovníci se tak seznámí s novými technologiemi [20].

- **Pracovní porady, výměna zkušeností mezi zaměstnanci a vývěsky na pracovišti.** Zajišťují jednotlivé pracovní úseky.

Při nástupu pracovníka je přímý nadřízený nebo jím pověřená osoba povinna tohoto pracovníka zaškolit. Ten se nejprve seznámí s prostředím, procesem výroby, nástroji. Jsou mu dále poskytnuty instrukce a postupně je pověřován dílčími úkoly. Pokud to pracovní pozice umožňuje, s dostatečným předstihem před odchodem stávajícího pracovníka do důchodu je za něj obstarána náhrada. Nový pracovník je pak zacvičen odcházejícím pracovníkem. Zacvičování trvá zpravidla šest měsíců. V jednotlivých provozech je dále vytvořeno takové pracovní prostředí, které umožňuje neustálý přenos znalostí a zkušeností mezi pracovníky bez formálních zásahů [20].

Řízené předávání znalostí na pracovišti probíhá v rámci pilotního projektu s pracovním názvem „6 na 6“ vytvořeném v provozu obrábění. Jeho smyslem je proškolení špičkových pracovníků v oboru, ti budou školit další pracovníky. První řada šesti pracovníků schopných pro školení dalších šesti vzešla z kvalifikačního střediska, kde byl ověřen jejich znalostní základ. Pracovníkům byli přiřazeni takoví zaměstnanci, u kterých se předpokládá, že mají dostatečný potenciál a jsou schopni předávané znalosti využít. Proces předávání znalostí mezi pracovníky trvá 6 měsíců. Vzdělávající pracovník je finančně motivován 6,6% výkonnostním příplatkem. Je stanovena povinná docházka školeného na školení a jeho obsah, vzdělávající má povinnost dělat o docházce a školení záznam. Proces školení je kontrolován mistrem a pracovníkem úseku Personalistika. Absolvent školení by měl být na konci procesu schopen samostatné práce v dané oblasti, po třech měsících bude z dané činnosti přezkoušen vedoucím výroby a ohodnocen známkou 1 až 5. Na základě ohodnocení bude rozhodnuto o pokračování projektu. Při úspěšném zakončení projektu oba pracovníci získají odměnu v max. výši 3.000,- Kč. Projekt probíhá přibližně od února roku 2012, zatím je shledáván jako velmi dobrý, nedošlo však ještě k přezkoušení školených. Pokud se systém osvědčí, bude v provozu obrábění dále využíván, navíc je plánováno jeho rozšíření do ostatních provozů [19; 20].

Neformální a formální vzdělávání na pracovišti

Neformální vzdělávání probíhá pomocí učení se ze zkušeností. Neformální procesy získávání pracovních znalostí nejsou organizovány podnikem. Pracovník se tak může učit vyhovujícím tempem a způsobem v rámci svého pracovního prostředí a snadno aplikovat získané poznatky do praxe. Toto vzdělávání je však nesoustavné

a neplánované, pracovník si může osvojit špatné zvyky apod. Formální vzdělávání je již systematické a plánované [2].

Jak již bylo stručně zmíněno, neformální vzdělávání na pracovišti v rámci provozů díky příznivě vytvořenému podnikovému prostředí probíhá. Méně zkušení pracovníci se po boku více zkušených učí nenásilnou formou jejich znalostem. Tomuto neformálnímu vzdělávání také napomáhá fakt, že v podniku pracuje řada rodinných příslušníků například ve vztahu „otec-syn“, otec se pak postará o to, aby byl syn začleněn do kolektivu zkušených pracovníků, od kterých bude moci čerpat znalosti a zkušenosti, a naučit se tak dobře vykonávat svou práci.

Vysoká spokojenost pracovníků s komunikací na pracovišti, mezilidskými vztahy, celkovou atmosférou na pracovišti apod. byla ověřena ve výsledcích každoročního komplexního průzkumu spokojenosti zaměstnanců v této oblasti z roku 2011. Podnik toto pro předávání znalostí příznivé podnikové prostředí oceňuje, ale bude se snažit tyto existující tendence využít pro tvorbu řízených procesů předávání znalostí a podporovat je především finanční motivací zkušených pracovníků. Důvodem pro zavedení formálního předávání znalostí na pracovišti je potřeba efektivního předávání znalostí, možné hodnocení jeho výstupů a překonání bariér některých pracovníků [19; 20].

4.3.4 Vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Dle Tureckiové můžeme rozlišit několik úrovní hodnocení, a to [15]:

1. *Úroveň reakce*, kdy je zjišťována spokojenost pracovníka se vzdělávacím programem a školitelem, ale také spokojenost školitele se školenými pracovníky.
2. *Úroveň učení*, na které je zjišťováno, zda pracovník získal díky vzdělávacímu programu nové znalosti.
3. *Úroveň chování*, kdy hodnotíme, zda u pracovníka díky vzdělávacímu programu došlo k rozvoji jeho dovedností a zda došlo ke změně jeho pracovního chování.
4. *Úroveň výsledků*, na které společnost zjišťuje, jak vzdělávací program dopomohl k naplnění jejích strategických cílů.
5. *Úroveň hodnotová*, kdy hodnotíme vliv na rozvoj cílů a vnější prostředí podniku.

Typy hodnocení lze rozdělit podle toho, kdo podnikové vzdělávání hodnotí a na jakou úroveň hodnocení se zaměřuje. Z tohoto pohledu můžeme rozlišit hodnocení externí,

interní a komplexní. Interní hodnotitel se zaměřuje na zhodnocení spokojenosti zaměstnanců, rozvoj jejich dovedností a znalostí. Externí hodnotitel se zaměřuje i na změny v chování vzdělávaných pracovníků a na přínos, který vzdělávací akce či program firmě přinesl. Komplexní hodnocení je pak hodnocení všestranné. Typy hodnocení můžeme také rozčlenit dle okamžiku, kdy hodnocení akce či programu probíhá. Podle tohoto kritéria můžeme hodnocení rozčlenit na úvodní, průběžné a závěrečné. Úvodní hodnocení je prováděno před začátkem akce či programu, jeho smyslem je vytvoření srovnávací základny pro výsledky závěrečného hodnocení [15].

Za první úroveň hodnocení, tedy za úroveň reakce, lze ve společnosti považovat hodnocení vzdělávacích akcí a programů formou velice jednoduchých dotazníků rozdaných pracovníkům po skončení vzdělávací akce či programu. Dotazníky jsou rozděleny podle interních a externích vzdělávacích akcí. Vzor dotazníku pro interní vzdělávací akci je uveden v Příloze G. Dotazník pro hodnocení externí vzdělávací akce se od tohoto dotazníku téměř neliší. Výsledky dotazníků v podobě udělených bodů jsou u jednotlivých otázek shrnuty za použití prostého aritmetického průměru. Současně probíhá i hodnocení vzdělávaných pracovníků školitelem, jehož úkolem je zhodnotit, zda pro vzdělávací akci či program byli vybráni vhodní pracovníci [19; 20].

Druhá úroveň hodnocení se v podniku také nachází. Testování znalostí pracovníků probíhá po skončení jednorázových vzdělávacích akcí nebo i po skončení celého výukového programu. Zpravidla se testování znalostí neprovádí před akcí nebo vzdělávacím programem, v případě vzdělávacího programu se neprovádí ani v jeho průběhu. Vstupní srovnávací testy jsou prováděny pouze u výuky jazyků. Testování znalostí provádí školitel, který výsledky testování předává úseku Personalistika [20].

Dále je prováděno hodnocení účinnosti vzdělávání pracovníků na základě pravidelného ročního hodnocení TH pracovníků i dělníků [19]. Toto by se dalo považovat za třetí úroveň hodnocení, na kterou navazuje úroveň čtvrtá, a to úroveň výsledků. Hodnocení výsledků vzdělávání na této úrovni je složité, protože podnik nemůže jednoznačně oddělit vliv vzdělávání od mnoha dalších vlivů působících na plnění cílů organizace.

Dle výsledků testů znalostí a ročního hodnocení pracovníků společnost zaznamenává uspokojivé výsledky. Hodnocení spokojenosti pracovníků se vzdělávacími akcemi a programy bývá kladné, pracovníci často hodnotí dílčí tvrzení známkou 1 či 2 [19; 20].

4.4 Otázka vzdělávání a rozvoje

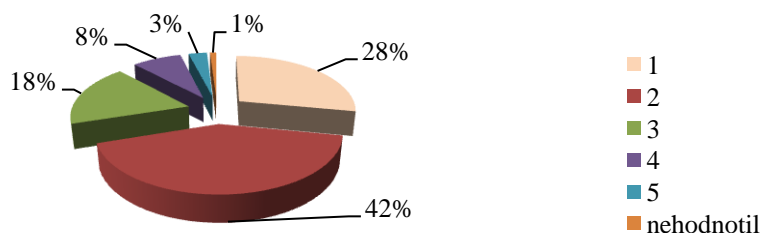
Pro upřesnění je řešeno, zda organizace u pracovníků klade důraz pouze na vzdělávání v rámci současné pracovní pozice, nebo zda je cílem vzdělávacího systému i rozvoj zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců je specifický tím, že není zaměřen na zvyšování dovedností, schopností a znalostí člověka pro zlepšení výkonu na současné pracovní pozici. Rozvoj zaměstnanců tak zvyšuje jejich pracovní potenciál, zaměstnanci se tímto způsobem stávají adaptabilnějšími [4; 15]. V PILSEN STEEL s. r. o. je vzdělávání pracovníků využíváno pro zvyšování i rozšiřování kvalifikace pracovníků. Zvyšování kvalifikace pracovníků je uvažováno v oboru, ve kterém zaměstnanec v současné době pracuje, rozšiřování kvalifikace se pak dle směrnic týká zcela nového oboru [19].

4.5 Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním

Spokojenost zaměstnanců se vzděláváním je zjišťována především prostřednictvím již zmiňovaného každoročního komplexního průzkumu spokojenosti zaměstnanců a již rozebíraného průzkumu spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými vzdělávacími akcemi. V komplexním průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou dvě tvrzení přímo zaměřena na rozvoj profesních schopností jedince a podporu společnosti při tomto rozvoji. Jsou to tvrzení „Mám možnost při práci ve společnosti rozvíjet svoje pracovní schopnosti.“ a „Společnost dostatečně podporuje můj rozvoj a profesní růst“. Tato tvrzení jsou hodnocena známkou 1 (zcela souhlasím) až 5 (zcela nesouhlasím). Průzkumu se v roce 2011 účastnilo 28 TH pracovníků a 72 dělníků, z celkového počtu zúčastněných bylo 51 zaměstnanců s dobou zaměstnání ve společnosti do patnácti let [19]. Zhodnocení dvou výše uvedených tvrzení pracovníky uvádí Obrázek č. 7 a Obrázek č. 8.

Obrázek č. 7: Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Mám možnost při práci ve společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti.“

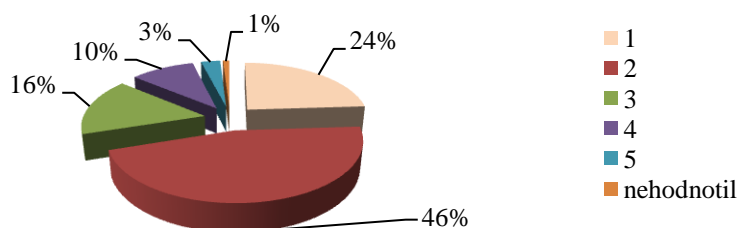
Mám možnost při práci ve společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti.



Zdroj: Vlastní pracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Obrázek č. 8: Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Společnost dostatečně podporuje můj rozvoj a profesní růst.“

Společnost dostatečně podporuje můj rozvoj a profesní schopnosti.



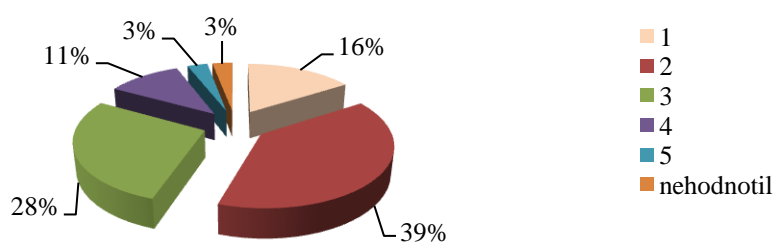
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

4.6 Motivace pracovníků ke vzdělávání

Systém motivace ke vzdělávání v podniku není stanoven v písemné podobě. Motivace TH pracovníků je spojena s pohovorem při procesu hodnocení pracovníků. Pracovníkům je vysvětlováno, že mají možnost dalšího kariérního postupu ve společnosti, musí se však pro tento postup dále vzdělávat. Možnost kariérního postupu využívá společnost jako hlavní motivační nástroj. Obdobná motivace je využívána i u dělníků. Vedle toho společnost využívá i motivaci finančního charakteru, ta je však považována za druhořadou [19]. Pro zhodnocení možnosti kariérního postupu pracovníky byly opět použity výsledky pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců v roce 2011, tentokrát se jedná o tvrzení „Možnost kariérního postupu v této společnosti je velmi dobrá“. Hodnocení tvrzení bylo prováděno na základě stejné stupnice (tedy od 1 do 5). Výsledky hodnocení zobrazuje Obrázek č. 9.

Obrázek č. 9: Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Možnost kariérního postupu v této společnosti je velmi dobrá.“

Možnost kariérního postupu v této společnosti je velmi dobrá.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

4.7 Zhodnocení procesů v oblasti rozvoje a vzdělávání

Zhodnocení procesů v oblasti rozvoje a vzdělávání v podniku je velice kladné. Společnost vytváří velice propracovaný systém vzdělávání, nepodceňuje identifikaci potřeb ani plánování vzdělávání. Realizační fáze je také velice dobře organizačně zajištěna. Kladné hodnocení si zaslouží i snahy společnosti o využívání finanční výpomoci v rámci OP LZZ. Výběr metod vzdělávání je široký, velice kladně je hodnocen i přístup společnosti k předávání znalostí na pracovišti včetně snah o jeho formální podchycení. Náročné hodnocení pracovníků za pomoci propracovaného ročního hodnocení a kompetenčních matic je hodnoceno také velice kladně.

Jako slabší místo ve vzdělávacím cyklu by mohla být považována zpětná vazba ze vzdělávacích akcí v podobě možná až příliš jednoduchého formuláře. Nedochozí zde k hlubším poznatkům o přínosu pro zaměstnance. Stejně tak vyhodnocení formou jednoduchého aritmetického průměru se může zdát nevyhovující. Společnosti by tedy v tomto ohledu mohlo být doporučeno vypracovat dotazník do podrobnější podoby tak, aby se zvýšila vypovídací schopnost výsledků a aby bylo lépe měřitelné, zda byla vzdělávací akce pro pracovníka skutečně přínosná a v čem, případně použít jinou metodu okamžitého hodnocení vzdělávacích akcí, a to například pohovor s jednotlivcem nebo skupinový pohovor pro zjištění názorů pracovníků na školení.

Nedostatek je shledán i u dalšího způsobu hodnocení vzdělávání, a to testování znalostí. Byla shledána absence úvodního a průběžného testování znalostí. Tak není vytvořena základna pro zjištění nově získaných znalostí díky absolvovanému programu či akci, přínosy programu či akce tak nemohou být dostatečně monitorovány. Může se tak stát, že společnost vynakládá finanční prostředky na vzdělávací akce, na kterých jsou pracovníkovi poskytnuty informace, které pro něj nejsou nové. Je tedy doporučeno provádět testování znalostí i před akcí či programem.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců se vzděláváním v rámci ročního komplexního hodnocení celkové spokojenosti se může zdát také nevyhovující. Výsledky hodnocení možného profesního rozvoje a podpory ze strany společnosti jsou v celku vyhovující, v obou případech respondenti hodnotili ze 70% známkou 1 či 2. Přímou na vzdělávání a rozvoj pracovníků, resp. na rozvoj jejich profesních schopností, jsou však zaměřeny pouze dvě otázky. Společnosti by tedy mohlo být doporučeno zařadit do dotazníků další

tvrzení jako např. „Možnost vzdělávání v podniku velice oceňuji a snažím se ji ze své vlastní iniciativy využít.“, tak by společnost zjistila, zda jsou pracovníci dostatečně ke vzdělávání motivováni a chápou jeho důležitost.

Další možné vylepšení vzdělávacího systému se týká také motivace ke vzdělávání. Z hlediska motivace ke vzdělávání by společnost mohla zvažovat i jiné nástroje motivace než dosud zvolené. Na základě odpovědí v průzkumu spokojenosti pracovníků jen 55% dotazovaných odpovědělo, že možnost kariérního postupu ve společnosti je velmi dobrá. Vystává tedy otázka, zda je motivace ke vzdělávání v podobě náznaku možností kariérního postupu pro pracovníky dostačující, pokud 45% pracovníků možnost kariérního postupu ve společnosti až tak dobře nevidí. Společnost může více motivovat pracovníky např. silnější propagací vzdělávání v interních materiálech a objasňovat zaměstnancům, že toto vzdělávání není v každém podniku samozřejmostí a že pracovníci by si měli vážit svého vlastního rozvoje a usilovat o něj. Pokud by si zaměstnanci tuto příležitost, kterou jim podnik nabízí, více uvědomili, mohlo by dojít k vypěstování vnitřní motivace ke vzdělávání, což by zajišťovalo vyšší přínos vzdělávacích akcí a programů díky zvýšenému úsilí zaměstnanců. Povědomí zaměstnanců o důležitosti vzdělávání a jejich ocenění této možnosti by mohlo být testováno například i pomocí výše navrženého tvrzení „Možnost vzdělávání v podniku velice oceňuji a snažím se ji ze své vlastní iniciativy využít.“.

Odpověď na otázku, zda je systém vzdělávání společnosti komplexně funkční a schopný zajistit požadovanou připravenost strategických skupin zaměstnanců pro naplnění svých strategických cílů, je ještě nejednoznačná. Všechny zjištěné informace nasvědčují tomu, že společnost velice dobře vnímá důležitost vzdělávání svých pracovníků a hledá nedostatky v jejich znalostech a schopnostech a přihlíží ke svým aktuálním potřebám vyplývajícím ze zavedení nových technologií, norem a postupů v organizaci apod. Dle rozřazení metod vzdělávání se dá předpokládat, že společnost odlišuje vzdělávání pracovníků se strategickým významem od ostatního vzdělávání pracovníků a klade na něj patřičný důraz. Zda se společnost skutečně správně zaměřuje na vzdělávání strategických skupin pracovníků a snaží se o vyplnění mezery mezi jejich současnou a požadovanou připraveností pro naplnění strategických cílů, bude zodpovězeno v další kapitole práce po určení strategických skupin pracovníků a potřeb jejich vzdělávání.

5 Identifikace potřeb organizace v oblasti připravenosti lidských zdrojů na realizaci strategických cílů a plány organizace pro jejich naplnění

5.1 Pojem kompetence

Protože v následující části práce bude pracováno s kompetenčními profily pracovníků, je vhodné nejprve objasnit pojem „kompetence“. Tureckiová řeší dvojí možný význam slova kompetence. První význam kompetencí je ve smyslu rozhodovacích pravomocí, kompetence jsou pak spojeny se slovy vliv, moc nebo autorita. Kompetence ale také mohou být charakterizovány jako obecná schopnost člověka správně zhodnotit situaci a přizpůsobit jí své konání, případně být schopen zasáhnout do systému pro dosažení požadované změny. Pro tuto práci je důležitý druhý význam slova kompetence, který se také v českém jazyce nazývá „způsobilostí“ [15]. Hroník tvrdí, že pojem kompetence ve smyslu „způsobilosti“ přinesl R. Boyatzis [5]. Armstrong pak uvádí Boyatzisovu definici kompetencí jako:

„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky.“

[1, str. 192]

Armstrong dále uvádí ještě několik alternativních definic pojmu kompetence od různých autorů, z nichž budou dvě ještě pro zajímavost uvedeny. Kompetence jsou dle nich:

„Základní schopnosti a způsobilosti potřebné k dobrému výkonu práce (Furnham, 1990).“ [1, str. 193]

„Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).“ [1, str. 193]

Termín kompetence tedy souvisí s primárním cílem strategického řízení lidských zdrojů, a to získat a rozvíjet vysoce kompetentní pracovníky, kteří budou dostatečně připraveni k naplňování svých cílů a budou tak zároveň maximalizovat svůj příspěvek

k naplnění cílů firemních. Využívání soustav kompetencí může společnosti napomoci při získávání a výběru pracovníků, řízení lidských zdrojů, řízení výkonu pracovníků i jejich odměňování [1].

5.2 Strategické skupiny pracovníků a jejich připravenost

Pro naplnění strategických cílů organizace musí být zajištěna dostatečná připravenost lidských zdrojů. Je tedy nezbytné zjistit mezeru mezi současnou připraveností pracovníků a připraveností požadovanou pro naplnění strategického záměru organizace a následně naplánovat její odstranění [12].

Nejprve je nutné určit tzv. job families, což jsou skupiny pracovníků, jejichž připravenost je stěžejní pro naplnění strategických cílů organizace. U těchto skupin pracovníků se dále sestavují tzv. kompetenční profily. Jejich obsahem jsou požadavky na znalosti, dovednosti a další charakteristiky pracovníka. Následně je zjištěn současný a požadovaný počet pracovníků splňujících nároky na požadované znalosti, dovednosti a další charakteristiky a také již zmíněná mezera. Při určování kompetencí pracovníků je žádoucí využívat popisů pracovních míst. Program rozvoje pracovníků pro vyplnění zjištěné mezery mezi současnou a požadovanou připraveností dává možnost volby mezi dvěma postupy, a to mezi dodatečným vzděláváním a rozvojem současných pracovníků nebo přijetím pracovníků odpovídajících požadavkům kompetenčního profilu. Hranice dobré připravenosti lidských zdrojů se pohybuje v rozmezí 70 až 80% [12].

Je jisté, že pro možný chod firmy, a tedy i pro její strategický záměr, je důležité celé vedení podniku a jeho personální zálohy. Dostatečné kompetence těchto pracovníků jsou bezpodmínečnou nutností. Tyto pracovníky je možné doplňovat i z externích zdrojů, jejich kompetence jsou zajišťovány a rozvíjeny pomocí OPA, samostudia a vzdělávacích akcí pro středisko Správa. V této práci však byla po konzultacích v podniku a prostudování jeho interní dokumentace zaměřena pozornost na pracovníky v rámci provozů, útvarů a úseků v podniku, jejichž znalosti, dovednosti a další charakteristiky mají zásadní a hlavně přímý vliv na plnění jednotlivých strategických cílů podniku. Jako „job families“ byly zvoleny tyto skupiny pracovníků:

- klíčoví pracovníci technické přípravy výroby: technologové a metalurgové
- obchodníci

- mistři
- klíčoví dělníci: klíčoví hutníci oceláři a taviči, slévači, strojní kováři a obráběči

Vybrané strategické skupiny budou dále specifikovány a bude vytvořen jejich kompetenční profil a zjištěna současná a požadovaná připravenost. Při sestavování kompetenčních profilů byly využívány popisy práce TH pracovníků, kompetenční matice sestavené pro pracovníky dělnických profesí a interní informace získané v podniku. Při popisu plánovaného vzdělávání pracovníků společností pro zajištění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností budou metody vzdělávání pouze stručně vyjmenovány z důvodu jejich podrobnějšího popisu v předchozí kapitole práce.

5.2.1 Klíčoví pracovníci technické přípravy výroby

- **Technologové**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležité: Technologové stanovují výrobní postup produktu, což je u kusové výroby velice náročnou záležitostí. Je tedy velice důležité, aby byli dostatečně vzdělaní na zvládnání tohoto procesu. Stanovení správného postupu výrobního procesu má přímý vliv na kvalitu výroby a zmetkovitost produkce, produktivitu práce a náklady na přímý materiál a energie. Technologové u výkovek stanovují, z jakého formátu ingotu bude výkovek vyráběn, k tomu jim slouží speciální software, pomocí kterého může být stanoven minimální formát ingotu. Se snižováním váhy ingotu a jeho větším využitím ve výrobě dochází ke snižování nákladů na přímý materiál a energie a růstu produktivity práce. Pracovníci však pro odhadování hranic velikosti ingotu musí být dostatečně znalí a zkušení proto, aby byli schopni co nejcitlivěji odhadnout hranice jejich požadované velikosti a současně poskytovat garanci kvality produktu [20]. Kompetenční profil technologů a jejich současná a požadovaná připravenost je uváděna v Tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Kompetenční profil technologů a jejich připravenost

Strategická skupina	TECHNOLOG
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>VŠ vzdělání technického zaměření; dobrá znalost technologických postupů a parametrů svěřené oblasti výroby; dobrá znalost norem a technické dokumentace; dobrá znalost bezpečnostních požadavků instalované technologie svěřené organizační jednotky; znalost laboratorních metod a zkoušek užívaných při ověřování materiálových vlastností výrobků; obecná znalost způsobů výpočtu norem času; obecná znalost zákoníku práce a problematiky BOZP; znalost jednoho světového jazyka (AJ, NJ, RJ); znalost systému řízení kvality a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Schopnost práce na PC v programech MS Office a TPV 2000; zajišťování procesů technické přípravy a technologie výroby v daném provozu; zajišťování výrobní dokumentace pro výrobu a podkladů pro metalurgické analýzy a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Schopnost práce pod tlakem, udržení kvality výrobků ve stanoveném rozsahu.</i>
Současná a požadovaná připravenost technologů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>40 z celkového počtu 50</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>50</i>
Pohotovost pracovníků	<i>80%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Jak se zjišťuje připravenost a nedostatky: Současná připravenost technologů se zjišťuje prostřednictvím ročního hodnocení pracovníků. V tomto hodnocení jsou zahrnuty i informace od vedoucích pracovníků (vedoucí technolog) o tom, jak si daný technolog vede, zda někde udělal chybu, zda má nějaké nedostatky apod. [20].

Zjištěné nedostatky: Připravenost pracovníků ve výši 80% je velice slušná, nedostatečná připravenost se týká především mladších technologů, kteří si ještě nestačili osvojit všechny potřebné znalosti a zkušenosti o výrobě díky originalitě každého

výrobku. Pracovníci jsou schopni kvalitně odvádět svou práci, každý výrobek je však pro ně novou věcí a novým problémem [20].

Uvažovaný odchod pracovníků: Dle věkového průměru technologů je uvažováno, že v období strategického záměru odejde do důchodu přibližně 10 pracovníků [20].

Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností:

- *Mladší technologové v zácviku:* Technologové pracují ve skupinách v útvarech pro provoz kovárny a slévárny, mladší technologové se tak průběžně budou dále učit od starších již zkušených spolupracovníků, kteří jejich práci kontrolují. Další důležitou složkou vzdělávání je u těchto pracovníků samostudium, které se týká nastudování dřívějších dokumentací výroby, odebírání odborných časopisů apod. U této pracovní pozice je nutné zmínit, že každý technolog se vydává na cestu celoživotního vzdělávání [20].
- *Nově přijatí pracovníci:* Díky předpokládanému odchodu přibližně deseti pracovníků bude zajištěn úsekem Personalistika nábor nových pracovníků minimálně ve stejném počtu. Nábor bude zaměřen na čerstvé absolventy vysokých škol, kteří jsou přivyklí studiu a snáze se adaptují na nové prostředí. Pracovníci budou pečlivě vybíráni. Motivací bude pro ně platové ohodnocení, možnost dalšího vzdělávání, zajímavá práce a další. Tito pracovníci absolvují OPA a dále budou pokračovat v získávání zkušeností stejně jako mladší technologové v zácviku [20].
- *Další vzdělávání:* Návštěvy u konkurence, k zákazníkům apod. a zapojení ve svazu kováren, sléváren, hutnictví a s tím spojená účast na odborných konferencích, kde si účastníci budou vyměňovat informace a znalosti. Těchto konferencí se technologové zúčastní minimálně jednou až dvakrát ročně. Další snahou o vzdělávání bude podpora pracovníků společností v dalším studiu (doktorské studium) [20].

- **Metalurgové**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Metalurgové se zabývají tekutou fází výroby a tepelným zpracováním výkovků a odlitků. Jejich úkolem je stanovení teplot žíhání, chladnutí a kalení. Díky správnému stanovení postupů, minimalizaci složení vsázky do pecí a správné volbě tepelných programů mohou výdrž tepelného zpracování zkracovat, to má přímý vliv na snižování nákladů na energie a růst produktivity práce. Optimalizace času tepelného zpracování však musí být prováděna

s ohledem na možnost vzniknutí trhlin a zkřehnutí, a tedy na zmetkovitost produkce. Pro správné stanovení postupů v rámci tepelného zpracování musí být tedy metalurgové dostatečně vzdělaní a zkušení. U tepelného zpracování kalením se díky limitovanému počtu pecí tyto pece a kalicí lázně stávají problémovým místem ve výrobě. Zkracováním procesu tepelného zpracování kalením a vhodnou volbou obsazování žihacích a kovářských pecí je pak možné zvyšovat produktivitu práce, opět to však může být provedeno na úkor kvality produktu, metalurgové tedy opět pro správné zvolení těchto procesů musí být vzdělaní a zkušení [20]. Kompetenční profil metalurgů včetně jejich současné a požadované připravenosti je uváděn v Tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Kompetenční profil metalurgů a jejich připravenost

Strategická skupina	METALURG
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>VŠ vzdělání technického zaměření; dobré znalosti v oblasti technologie výroby produktu a formování a využívání formovacích směsí; dobré znalosti tepelných režimů při tepelném zpracování produktu; znalost metalurgie tekuté fáze (ocel a litina); obecná znalost metod a procesů prováděných technickou kontrolou; znalost norem, technické a výkresové dokumentace; znalost systému řízení kvality; znalost jednoho světového jazyka (AJ, NJ, RJ) a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Schopnost práce na PC v programech MS Office a TPV 2000; předepisování způsobu tepelného zpracování a zpracování průvodka tepelného zpracování; úprava chemického složení a tepelného zpracování s ohledem na zjištěné odchylky a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Práce pod tlakem, udržení kvality výrobků ve stanoveném rozsahu.</i>
Současná a požadovaná připravenost metalurgů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>2 z celkového počtu 7</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>7</i>
Pohotovost pracovníků	<i>29%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Jak se zjišťuje připravenost a nedostatky: Zjišťování připravenosti metalurgů a jejich nedostatků je obdobné jako u technologů. Jediným rozdílem je, že informace pro roční hodnocení pracovníků podává vedoucí metalurg jakožto přímý nadřízený [20].

Zjištěné nedostatky: Současně dle číselného ohodnocení vyhovuje dle požadovaných znalostí, schopností a dalších charakteristik plně 29% pracovníků. Situace však není tak kritická, jak se na první pohled zdá, ale je obdobná jako u technologů. Zbývající počet „nekompetentních“ metalurgů je v zácviku, jsou tedy schopni vykonávat svou práci, chybí jim však dostatek znalostí a zkušeností s výrobou vyplývající z originality každého produktu [20].

Uvažovaný odchod pracovníků: Dle věkové struktury metalurgů podnik v období strategického záměru očekává ztrátu jednoho pracovníka z důvodu odchodu do důchodu [20].

Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností: I metalurgové pracují ve skupinách, a to v útvech pro provoz ocelárny, slévárny a kovárny, důležité je zde tedy stejně jako u technologů předávání znalostí mezi pracovníky. Plány společnosti pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností metalurgů pro naplnění cílů organizace jsou obdobné jako u technologů, bude se tedy jednat o zácvik nového pracovníka nahrazujícího pracovníka odcházejícího, využití OPA a další uváděné metody vzdělávání. Z důvodu rozsahu práce nebudou metody opět popisovány [20].

5.2.2 Obchodníci

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Obchodníci musejí mít nutně znalosti o procesech výroby produktu, aby byli schopni se zákazníkem jednat na místě o možné zakázce a řešit konkrétní technické problémy. Dále obchodník musí být schopen navazovat kontakty s potenciálním zákazníkem, komunikovat na vysoké úrovni a znát zásady obchodního vyjednávání. Všechny uvedené vlastnosti obchodníka mají vliv na cíl Zjišťování nových tržních příležitostí a Zlepšení komunikace se zákazníkem [20]. Obchodníci pracují ve skupinách, jejich nadřízeným pracovníkem je obchodní ředitel. Kompetenční profil obchodníků, současná a požadovaná připravenost pro naplnění strategického záměru jsou uváděny v Tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Kompetenční profil obchodníků a jejich připravenost

Strategická skupina	OBCHODNÍK
Zapojení do procesů	<i>Obchodní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>VŠ nebo SŠ technického směru nebo doplnění během praxe; obecné technické znalosti výroby kovů; znalost minimálně dvou světových jazyků na komunikativní úrovni (AJ, NJ, RJ); dobrá znalost obchodního zákoníku a mezinárodního práva; dobrý přehled o výrobní a obchodní náplni společnosti; obecná znalost metod zpracování analýzy trhu a systému řízení kvality a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Komunikační dovednosti, užití vyjednávacích a přesvědčovacích metod v obchodním styku; práce na PC v programech MS Office; zpracování poptávky a objednávky od zákazníků; vypracování oborové strategie a strategie vůči každému stávajícímu či potenciálnímu zákazníkovi; zabezpečení souladu požadavků zákazníků s možnostmi provozů; zabezpečení systematického sběru informací týkajících se trhu, produktů, zákazníků a konkurentů a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Dodržování termínů a požadované kvality a reprezentativní vystupování.</i>
Současná a požadovaná připravenost obchodníků	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>3 z celkového počtu 25</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>25</i>
Pohotovost pracovníků	<i>12%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Jak se zjišťuje připravenost a nedostatky: U obchodníků je sledována jejich úspěšnost na trhu a příčiny jejich selhání. Schopnost pracovníků je dále měřena tím, s jakým příspěvkem a dalšími výhodami obchodník zakázku vyjedná. Finanční přínos obchodníků nemůže být díky rozdílnosti produktů porovnáván, je však porovnávána vývojová křivka prodeje a zisku z produktů svěřených obchodníkovi. Samozřejmě jsou u zjišťování vývoje uvažovány i chyby ve výrobě (vliv vady produktu na prodej) a tržní

vlivy, je tedy nutné dodržet objektivitu hodnocení. Tento způsob hodnocení obchodníků se promítá do jejich ročního hodnocení [20].

Zjištěné nedostatky: Požadovanými kompetencemi v současné době disponují pouze 3 pracovníci z celkového počtu 25. Tato skutečnost je dána rozsáhlými personálními změnami a nedávnou obměnou těchto pracovníků. Nedostatky pracovníků se dají rozdělit na dvě skupiny dle způsobu náboru nových obchodníků [20].

První skupina nedostatků jsou nedostatky v komunikačních a obchodních dovednostech a nedostatečná schopnost navazování nových kontaktů díky příchodu obchodníků z řad technických pracovníků. Druhou skupinou nedostatků jsou nedostatečné technické znalosti a znalosti procesů výroby. Tyto nedostatky souvisejí s náborem profesionálních obchodníků, kteří ještě nejsou dostatečně poučeni o procesech výroby v podniku [20].

Uvažovaný odchod pracovníků: Díky nedávné obměně obchodníků není uvažován úbytek pracovníků z důvodu jejich odchodu do důchodu v dalších třech letech, obchodníci nedosahují předdůchodového věku [20].

Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností:

- „*Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.*“ a pokračování studia obdobnou formou. Toto vzdělávání bude zaměřeno na obchodníky s prokázaným nedostatkem znalostí o výrobě ve společnosti. Studia se zúčastní v roce 2012 12 osob [20].
- *Program vzdělávání pro obchodníky.* Jak je již v předchozí kapitole zmiňováno, toto vzdělávání bude zaměřeno především na zlepšení komunikačních a obchodních dovedností obchodníků a vytvoření jednotného vyjednávacího stylu. Školení budou z důvodu požadavku jednotného vyjednávacího stylu všichni obchodníci. Obchodníci pracují ve třech skupinách dle členění kovárna, slévárna a export ingotů, každá z nich se však věnuje své přidělené komoditě. Při vzdělávání se tedy pracovníci mohou více sblížit, navázat pevnější komunikaci a vyměňovat si své zkušenosti [20].

5.2.3 Mistři

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Mistři jsou odpovědní za vedení a řízení lidí a systematickou kontrolu prováděných prací na pracovišti. Zodpovídají za

optimální průběh procesů a organizaci práce. Mistr musí dbát na dochvilnost zaměstnanců, nedovolit tvorbu prostojů a v době, kdy nejsou pracovníci zapojeni do výrobního procesu, dbát na jejich využití při jiné činnosti (úklid na pracovišti apod.). V případě přetížení provozu mistr řeší prioritní činnosti pracovníků. Jeho práce má přímý vliv na produktivitu práce pracovníků. Mistr pro kvalitní vykonávání svých pracovních povinností a zajištění růstu produktivity práce musí být vybaven schopnostmi vedení a řízení lidí, schopností komunikace s pracovníkem a jeho motivace [20]. Jejich kompetenční profil společně s připraveností zobrazuje Tabulka č. 20.

Tabulka č. 20: Kompetenční profil mistrů a jejich připravenost

Strategická skupina	MISTR
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>Úplné střední odborné vzdělání; výborná znalost postupů v úseku výroby, v němž se pohybuje; obecná znalost plánovacích postupů a metod zavedených v provozu; obecná znalost BOZP a systému řízení kvality; obecná znalost zákoníku práce; znalosti v oblasti výroby; znalost bezpečnostních požadavků svěřené instalované technologie a jejich kapacitních možností a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Vedení docházkové agendy; práce s počítačem a ovládním programů MS Office a speciálního firemního software; využití time managementu; využití vyjednávacích a přesvědčovacích metod; orientace ve výkresových dokumentacích, vedení a řízení lidí a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Práce pod tlakem; kvalitně odváděná práce.</i>
Současná a požadovaná připravenost mistrů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>12 z celkového počtu 50</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>50</i>
Pohotovost pracovníků	<i>24%</i>

Zdroje: Vlastní pracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Jak se zjišťuje připravenost a nedostatky: Vychází se opět z ročního hodnocení TH pracovníků. Do tohoto hodnocení je promítnuto nutné řešení personálních problémů

spjaté s mistrem. Další významnou složkou hodnocení je i hodnocení mistrů ze strany dělníků, jakožto podřízených pracovníků. Toto hodnocení je prováděno v rámci již zmiňovaného každoročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Pro hodnocení přímého nadřízeného je vyčleněna jedna část průzkumu spokojenosti pracovníků, pracovníci hodnotí odbornou způsobilost mistra, jeho lidský přístup a umění vést lidi a zhodnotit jejich práci, způsob předávání informací a další. Potřeba vzdělávání mistrů v provozu kovárny vyplývá také ze zavedení manipulátoru k lisu v roce 2013 [20].

Zjištěné nedostatky: Po odborné stránce jsou mistři vcelku zdatní, přesto však požadovanými kompetencemi disponuje pouze 12 z 50 pracovníků. Úskalím je především schopnost vedení a řízení lidí. Zejména starší mistři mají své zažité chování a zvyky. Mistrům chybí obecné základy managementu, proto bylo absolvováno již první kolo jejich vzdělávání v této oblasti [20].

Uvažovaný odchod pracovníků: Generační obměna u mistrů bude dle současné věkové struktury přibližně 25%. Z důvodu odchodu do důchodu v období strategického záměru tedy odejde 12 až 13 pracovníků [20].

Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností:

- *Zácvik nových mistrů.* Společnost bude nové mistry jako náhradu za mistry odcházející vyhledávat mezi dělníky i na trhu práce. Zácvik mistrů bude probíhat opět prostřednictvím OPA. U mistrů se však jedná o zkrácenou formu OPA, a to z toho důvodu, že mistr nepotřebuje mít rozsáhlé znalosti o celé společnosti, ale především o svém výrobním úseku. Nově přijatých pracovníků na pozici mistra se ujme především vrchní mistr jakožto jeho přímý nadřízený [20].
- *Každodenní porady.* Pracovníci mohou být vzdělávání také formou porad, u mistrů tyto porady probíhají a budou probíhat na denně. Mistři díky poradám získávají informace o provozu, které předávají vedoucímu provozu [20].
- *„Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.“* a pokračování vzdělávání obdobnou formou. Tohoto vzdělávání se budou účastnit mistři, kteří potřebují posílit znalosti v oblasti výroby, v roce 2012 to bude konkrétně 21 mistrů [20].
- *Další kolo programu vzdělávání mistrů.* Toto vzdělávání mistrů probíhající formou série školicích dnů bude zaměřeno na získání dalších znalostí o vedení a řízení lidí. Účastnit se bude přibližně 30 mistrů [20].

- *Školení při zavedení manipulátoru k lisu.* Školení mistrů patřících do provozu kovárny bude prováděno externím lektorem přímo na pracovišti [20].

5.2.4 Klíčové dělnické profese

Za klíčového dělníka se obecně ve společnosti považuje ten dělník, jehož práce má přímý vliv na kvalitu produktu a jehož déletrvající nepřítomnost v podniku znamená značné riziko pro naplnění stanovených úkolů útvary, provozu či úseku, přičemž není v krátkodobém časovém horizontu možné zajistit jeho nahrazení (např. vyškolit jiného pracovníka). Tito pracovníci mají tedy přímý vliv i na zmetkovitost a v podstatě i na možnost realizace produktu. Situace je ztížena tím, že většina těchto pracovníků musí ve firmě projít nutným vzdělávacím procesem v důsledku nedostatku škol a učilišť, které by pracovníka pro práci v PILSEN STEEL s. r. o. připravily. Přestože někteří pracovníci přicházejí již z praxe v obdobném podniku, výroba v této společnosti je tak specifická, že je nutno i u těchto pracovníků doplňovat znalosti a vzdělání v oboru. Díky vysokému průměrnému věku pracovníků klíčových dělnických profesí tak vyvstává nutnost silného zaměření se na tyto skupiny pracovníků [19; 20].

Jedná se především o tyto pracovníky:

- klíčoví hutníci oceláři a taviči
- klíčoví strojní kováři
- klíčoví slévači
- klíčoví obráběči

U jednotlivých skupin pracovníků bude popsána jejich důležitost. Dále bude pro každou skupinu sestaven kompetenční profil a stanovena současná a požadovaná připravenost pro plnění strategických cílů. Jelikož zjišťování současné připravenosti pracovníků stejně jako plány společnosti pro odstranění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností jsou obdobné, budou tyto otázky zodpovídaný v souhrnné podobě.

- **Klíčoví hutníci oceláři a taviči**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Pokud nejsou tyto pracovníci dostatečně vzdělání pro vykonávání své práce, může se stát, že se tavbou vytvoří zmetek nebo bude muset být chybné jednání dodatečně napravováno. Jejich počínání má tedy přímý vliv na produktivitu práce, zmetkovitost produkce a náklady na přímý materiál a energie, protože díky prodlužované tavně dochází ke znatelnému růstu

nákladů. Tito pracovníci pracují společně s dalšími pracovníky na různých dělnických pozicích v tzv. četách, přičemž každý má svoji přiřazenou práci [20]. Jejich kompetenční profil a zjištěnou připravenost zobrazuje Tabulka č. 21.

Tabulka č. 21: Kompetenční profil klíčových hutníků ocelářů a tavičů a jejich připravenost

Strategická skupina	KLÍČOVÍ HUTNÍCI OCELÁŘI A TAVIČI
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>Vazačské zkoušky, jeřábnické zkoušky, dobrá znalost výrobních procesů v dílčím provozu slévárny; znalosti v oblasti výroby; obecná znalost BOZP a systému řízení kvality; znalost použitých materiálů a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Příprava pánví a šoupátek (u oceláře); vedení tavby (u taviče); odlévání; ovládání používané technologie na pracovní pozici; řízení vsázky; orientace ve výkresových dokumentacích a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Samostatnost při výrobě, kvalitně odváděná práce, manuální zručnost.</i>
Současná a požadovaná připravenost klíčových hutníků ocelářů a tavičů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>10 z celkového počtu 20</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>20</i>
Pohotovost pracovníků	<i>50%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Uvažovaný odchod pracovníků: Podle věkové struktury těchto pracovníků je přibližně 26% zaměstnanců ve věku 56 let a více, společnost počítá s odchodem minimálně 5 zkušených klíčových hutníků ocelářů a tavičů [20].

- **Klíčovní strojní kováři**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Jedná se především o kováře na pozici řidičů lisů. Tito pracovníci nesmí při kování porušit dané rozměry výkovku. Na

kování mají pouze určitý čas, po přílišném vychladnutí může výkovek popraskat nebo může dojít k poškození lisu. Stejně tak musí být tito dělníci dostatečně vzdělání a zkušení pro manipulaci s lisem. Klíčoví kováři tedy mají opět vliv na zmetkovitost. Tito pracovníci pracují v četách s pracovníky s různým pracovním zařazením (např. s topiči) [20]. Jejich kompetenční profil a připravenost je k nalezení v Tabulce č. 22.

Tabulka č. 22: Kompetenční profil klíčových kovářů a jejich připravenost

Strategická skupina	KLÍČOVÍ STROJNÍ KOVÁŘI
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>Jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, topičské zkoušky, dobrá znalost výrobních procesů v provozu kovárny, znalosti v oblasti výroby, obecná znalost BOZP a systému řízení kvality, znalost použitých materiálů a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Řízení velkého lisu, řízení malého lisu, měření, orientace ve výkresových dokumentacích, pálení lampou a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Samostatnost při výrobě, kvalitně odváděná práce, manuální zručnost.</i>
Současná a požadovaná připravenost klíčových strojních kovářů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>12 z celkového počtu 16</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>16</i>
Pohotovost pracovníků	<i>75%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Uvažovaný odchod pracovníků: U této skupiny pracovníků se nachází přibližně 25% zaměstnanců ve věkové skupině 56 a více let, během tří let dojde k odchodu minimálně 4 klíčových strojních kovářů [20].

- **Klíčovní slévači**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Klíčoví slévači musí bezpodmínečně znát pravidla formování a musí být schopni pracovat dle výkresů a postarat se o dodržení formovacích směsí, založení ladítek. Tito pracovníci musí dbát

na čistotu forem před procesem lití. Tato práce je složitá a především je velice fyzicky náročná. K dobrému výkonu je potřeba mnoho znalostí a zkušeností, i tito pracovníci mohou snadno zapříčinit výrobu zmetku, a tím ovlivnit i růst výrobních nákladů. Slévači pracují ve dvojicích, trojicích nebo více lidech dle charakteru zakázky [20]. Jejich kompetenční profil a zhodnocení připravenosti zobrazuje Tabulka č. 23.

Tabulka č. 23: Kompetenční profil klíčových slévačů a jejich připravenost

Strategická skupina	KLÍČOVÍ SLÉVAČI
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>Jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, dobrá znalost výrobních procesů v dílčím provozu slévárny, znalosti v oblasti výroby, obecná znalost BOZP a systému řízení kvality, znalost použitých materiálů a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Výroba jader, výroba forem, orientace ve výkresových dokumentacích, skládání dle výkresu, slévárenské práce, ovládání mísiče a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Samostatnost při výrobě, kvalitně odváděná práce, manuální zručnost.</i>
Současná a požadovaná připravenost klíčových slévačů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>25 z celkového počtu 50</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>50</i>
Pohotovost pracovníků	<i>50%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Uvažovaný odchod pracovníků: Tato skupina pracovníků se vyznačuje nejvyšším věkovým průměrem. Přibližně 35% klíčových slévačů je ve věku 56 a více let. Je očekáváno, že přibližně 16 pracovníků společnost z důvodu odchodu do důchodu opustí. Jelikož se jedná o velice náročnou a nepopulární práci, je zde navíc velké riziko odchodu pracovníků z jiných než věkových důvodů. Další alarmující zprávou je, že potřebné slévače již dnes společnost na trhu práce nesežene, skutečně vyučení pracovníci v tomto oboru jsou právě dnes v předdůchodovém věku [20].

• **Klíčové obráběči**

Proč jsou pro naplnění strategických cílů důležití: Z hlediska klíčových obráběčů se jedná především o finální obráběče kovu na pozici strojní zámečnick. Tito obráběči mohou snadno znehodnotit výrobek jeho „přílišným zpracováním“. Je zde tedy opět přímý vliv na zmetkovitost. Obráběči pracují většinou samostatně u obráběcích strojů [20]. Jejich kompetenční profil a připravenost zobrazuje Tabulka č. 24.

Tabulka č. 24: Kompetenční profil klíčových obráběčů a jejich připravenost

Strategická skupina	KLÍČOVÍ OBRÁBĚČI
Zapojení do procesů	<i>Provozní</i>
Kompetenční profil	
Znalosti	<i>Jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, dobrá znalost výrobních procesů v provozu obrábění, znalosti v oblasti výroby, obecná znalost BOZP a systém řízení kvality, znalost použitých materiálů a další.</i>
Dovednosti a schopnosti	<i>Obrábění nahrubo, obrábění načisto, ovládnutí používaných technologií, orientace ve výkresových dokumentacích, měření a další.</i>
Další charakteristiky	<i>Samostatnost při výrobě, kvalitně odváděná práce, manuální zručnost.</i>
Současná a požadovaná připravenost klíčových obráběčů	
Současný počet vyhovujících pracovníků	<i>22 z celkového počtu 50</i>
Požadovaný počet vyhovujících pracovníků	<i>50</i>
Pohotovost pracovníků	<i>44%</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Uvažovaný odchod pracovníků: Přibližně 23% těchto pracovníků je ve věku 56 a více let. Je očekáváno, že do důchodu odejde přibližně 11 pracovníků [20].

Zjišťování připravenost a nedostatků u klíčových dělnických profesí: Zjišťování současné připravenosti pracovníků a jejich nedostatků je v kompetenci nadřízeného pracovníka, tedy mistra, který sleduje práci dělníků a odhaluje jejich konkrétní

nedostatky. Všechny tyto informace jsou dále promítnuty do kompetenčních matic vytvořených pro pracovníky dělnických profesí. Zjištěné nedostatky jsou u každého pracovníka individuální a je jim přizpůsobeno vzdělávání pracovníka. Společnost u každé požadované vlastnosti pracovníků a bodového ohodnocení zjišťuje rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem jejich připravenosti. U kovářů vzniká navíc potřeba školení díky nové zavedené technologii, a to manipulátoru k lisu [20].

Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností:

- *Kvalifikační středisko.* Jak je již zmiňováno, pracovníci budou vzděláváni v důsledku omezené kapacity interních učeben po etapách. Náplň studijních předmětů bude sestavena dle konkrétních zjištěných nedostatků pracovníků. Lektoři budou dále zajišťováni ze Střední průmyslové školy strojnické v Plzni [20].
- *Přijetí nových pracovníků* a jejich postupné zapracování pro budoucí možnost nahrazení klíčových dělníků. Dále bude dbáno na jejich začlenění do studia v rámci grantového programu „Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.“ a do kvalifikačního střediska [20].
- *Formalizace předávání znalostí na pracovišti.* Tento postup souvisí s předchozím bodem a není zaměřen na současné klíčové pracovníky, ale souvisí s vytvořením postačující základny pro možný nábor pracovníků na klíčové pozice z důvodu generační obměny.
- *Studium v rámci grantového projektu „Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.“* a po ukončení projektu pokračování studia obdobnou formou [20]. Studium je zaměřeno na klíčové dělníky a předpokládané budoucí klíčové dělníky.
- *Rozšíření pilotního modelu „6 na 6“.* Tento model byl vytvořen pro akutní potřebu předávání znalostí mezi klíčovými obráběči produktů. V současné době je pohotovost těchto pracovníků ve výši 44%, to společnost přimělo rychle jednat a vytvořit tento pilotní projekt, od kterého si slibuje rychlé zvýšení připravenosti lidských zdrojů v této oblasti. Výsledky pilotního projektu ještě nejsou známy, společnost by však ráda obdobný model vzdělávání na pracovišti rozšířila i na vzdělávání ostatních skupin klíčových dělníků. Prioritní jsou v současné době po obráběčích slévači, jejichž současná připravenost činí 50% požadovaného stavu, navíc věková struktura pracovníků je více než nevyhovující, stejně tak možnost

náboru těchto pracovníků z externích zdrojů. Stejně tak u klíčových hutníků ocelářů a tavičů byla zjištěna pohotovost ve výši 50%, tito pracovníci jsou tedy také velice rizikovou skupinou. U strojních kovářů byla zjištěna přijatelná pohotovost lidských zdrojů, ani v této oblasti však společnost díky odchodu značné části pracovníků do důchodu nechce vzdělávání pracovníků a předávání znalostí podceňovat. Toto jsou pádné důvody pro rychlé jednání společnosti v rámci zajištění efektivního předávání znalostí na pracovišti. Obdobný projekt projektu „6 na 6“ by tak mohl výrazně namoci společnosti ke skokovému zvýšení připravenosti těchto pracovníků.

- *Školení řidičů lisů (kovářů) při zprovoznění manipulátoru k lisu.* Školení bude prováděno za pomoci externího lektora v provozu kovárny [20].

Je nutno doplnit, že jednotlivé strategické skupiny pracovníků budou stejně jako ostatní pracovníci dále školeny v rámci povinných obligatorních školení a dalších školení vyplývajících z aktualizací různých norem, seznámeny s novými normami OHSAS 18 001 a ISO 14 001 a především dělníci budou seznámeni se systémem 5S.

5.3 Zhodnocení plánů společnosti pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků

Nyní je již možné odpovědět na otázku, zda je společnost v rámci svého systému vzdělávání připravena a schopna zajistit požadovanou připravenost lidských zdrojů pro naplnění svých strategických cílů a posílení konkurenceschopnosti. Byla provedena analýza systému vzdělávání v organizaci, dále byly zjištěny strategické skupiny pracovníků, požadavky na tyto pracovníky v podobě sestavení kompetenčních profilů a určena jejich současná a požadovaná připravenost pro naplnění strategických cílů organizace. Současně byly uvedeny plány společnosti pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků.

Na základě všech analýz a poznatků bylo zjištěno, že se společnost správně v rámci svého systému vzdělávání zaměřuje především na strategické skupiny pracovníků a v žádném případě neopomíjí důležitost jejich vzdělávání. Společnost si velice dobře uvědomuje, jak jsou pro ni a její budoucnost tito pracovníci klíčoví. Konkrétní plány společnosti na vzdělávání klíčových skupin pracovníků se jeví jako propracované a vhodné. Vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností bude probíhat

jak v rámci plánovaných vzdělávacích programů a akcí realizovaných v učebnách, tak i na základě řízeného předávání znalostí na pracovišti, a to především prostřednictvím pilotního projektu „6 na 6“ a formalizace současných tendencí o neformální předávání znalostí na pracovišti, a dalších opatření. Je však nutno poznamenat, že se podniku přes vynaložené úsilí především v případě klíčových dělníků pravděpodobně nepovede zajistit stoprocentní připravenost lidských zdrojů, to je dáno především věkovou strukturou těchto pracovníků a jejich nízkou současnou připraveností, dále nedostatkem externích lidských zdrojů pro tato povolání a specifickou výrobou.

Jak je vidět z uvedených tabulek, společnost netrpí nedostatkem pracovníků, ale jejich nedostatečnou vzdělaností a připraveností. U technologů, metalurgů, obchodníků a mistrů je společnost na dobré cestě pro zajištění jejich vysoké připravenosti. U klíčových dělnických profesí by ke skokovému zvýšení kompetencí dělníků mohl výrazně dopomoci především pilotní projekt „6 na 6“ a jeho rozšíření do všech provozů. Stejně tak by mohla pomoci formalizace předávání znalostí na pracovišti mezi pracovníky, a to nejen směrem ke klíčovým pracovníkům, protože i „neklíčoví pracovníci“ se díky získání dostatečných znalostí od starších a zkušených pracovníků mohou v brzké době stát klíčovými. Zesílené zaměření na dělníky v rámci vytvoření kvalifikačního střediska, pilotního projektu „6 na 6“ a úvah o jeho rozšíření a převážného soustředění se na dělníky i v případě projektu „Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.“ se jeví jako velice vhodné. Po všech analýzách se totiž tato skupina pracovníků z pohledu její připravenosti pro plnění strategických cílů organizace a vlivu na její konkurenceschopnost zdá být nejvíce ohrožena.

Závěrem všech analýz tedy je, že vzdělávací systém společnosti je velice propracovaný. Stejně tak zaměření se společnosti na strategické skupiny pracovníků a snaha o vyplnění mezery mezi jejich současnou a požadovanou připraveností ze strany podniku je hodnocena velice pozitivně. Přes správný přístup společnosti ke vzdělávání klíčových skupin pracovníků včetně snah o předávání znalostí mezi pracovníky existuje však vysoké riziko, že především v případě klíčových dělníků nebude jejich připravenost pro naplnění strategických cílů podniku naprosto ideální.

6 Návrh opatření k rozvoji kompetencí klíčových skupin zaměstnanců pro naplnění strategických cílů a posílení konkurenční výhody organizace

Navrhovaná opatření k rozvoji kompetencí strategických skupin pracovníků byla pojata jako doplnění plánů společnosti v oblasti vzdělávání a rozvoje těchto pracovníků pro zvýšení jejich připravenosti pro plnění strategických cílů podniku, a tedy pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Jak již bylo uvedeno v závěru předchozí kapitoly, plány společnosti pro vyplnění mezery mezi současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků jsou značně propracované. Proto je nesnadné navrhnout další zlepšující opatření pro rozvoj kompetencí těchto pracovníků.

K především rychlejšímu rozvoji kompetencí klíčových pracovníků se jako dobrá cesta jeví možnost hlubšího využití principů managementu znalostí. To je usuzováno dle věkové struktury pracovníků, obtížné možnosti získání externích lidských zdrojů pro klíčové pracovní pozice a specifické a originální výroby společnosti. Na základě těchto poznatků bylo zjištěno, že zásadní význam má pro zajištění požadované připravenosti lidských zdrojů pro plnění strategických cílů organizace a posílení její konkurenceschopnosti právě předávání znalostí od zkušených a zpravidla již starších pracovníků směrem k pracovníkům mladším s nedostatkem zkušeností a znalostí. Proces předávání znalostí je nutno urychlit z důvodu nastávající rozsáhlé generační obměny pracovníků již v období strategického záměru. Musí být tedy zajištěno, aby co největší množství znalostí a zkušeností získaných po dlouhá léta práce pracovníků předdůchodového věku z podniku s těmito pracovníky „neodešlo“ a bylo v nějaké formě předáno pracovníkům ostatním.

Jednotným cílem v rámci navrhovaných opatření bude zajistit rozvoj kompetencí strategických skupin pracovníků prostřednictvím práce se znalostmi pro podporu plnění strategických cílů organizace a posílení její konkurenceschopnosti. Tato opatření jsou v rámci metodiky BSC považována za strategické akce pro naplnění cíle Rozvoj

odborného a pracovního potenciálu společnosti. Díky dosažení tohoto cíle může dojít k podpoře naplnění již zmiňovaných cílů ve vyšších perspektivách.

Při stanovení návrhů opatření pro podporu předávání znalostí mezi důležitými skupinami pracovníků bude vycházeno z klasifikace znalostí a postupů v rámci teorie managementu znalostí. Nejprve tedy bude stručně řešena otázka, co vlastně management znalostí je a jaké udává postupy v předávání znalostí mezi pracovníky.

6.1 Znalosti, jejich vytváření a předávání

6.1.1 Management znalostí a klasifikace znalostí

Praktický znalostní management Truneček definoval takto:

„Praktický znalostní management znamená dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě.“ [14; str. 1]

Samotnou znalost lze definovat dle M. Kleina následujícím způsobem:

„Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci (M. Klein).“ [14; str. 13]

Znalosti můžeme členit na [10;14]:

- **Explicitní znalost:** Explicitní znalost lze nějakým způsobem formálně vyjádřit, např. zapsat, graficky zobrazit apod. Tuto znalost tak můžeme jednoduše uchovávat, přenášet a předávat a můžeme její předávání sledovat. Explicitní znalost je někdy srovnávána s pojmem „informace“.
- **Tacitní znalost:** Tato znalost je spjata s osobností člověka, její vyjádření je velice složité stejně tak jako její transfer. Vzniká především na základě získaných zkušeností jedince. Literatura udává mnohé problémy s předáváním tacitních znalostí. Jedná se především o to, že vlastník tacitní znalosti mnohdy ani nemusí tušit, že danou znalostí disponuje. Dále je uváděno, že přenosem tacitní znalosti na znalost explicitní může být tato znalost snadno zničena. Právě tacitní znalosti a jejich přenos však mají pro společnost PILSEN STEEL s. r. o. klíčový význam. Proces sdílení tacitních znalostí je však nejen velice náročným, ale také velice obtížně kontrolovatelným procesem.

- **Implicitní znalost:** Implicitní znalost je tacitní znalost, kterou je možno formalizovat.

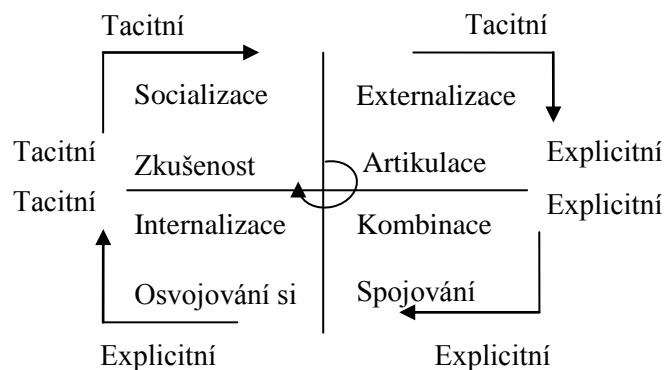
6.1.2 Konverze, vytváření a předávání znalostí

Nonaka a Takeuchi popsali čtyři základní způsoby tvorby nových znalostí v rámci tzv. modelu SECI, jedná se o [10; 14]:

1. **Socializaci:** Při socializaci probíhá tvorba tacitních znalostí z tacitních znalostí vlastních nebo jiného jedince. Sdílení tacitních znalostí probíhá díky sdílení zkušeností. Typickým prostředkem socializace je tzv. učňovství, ale také vyprávění příběhů a komunity. Proces socializace je obtížně říditelný. Podmínkou pro předávání tacitních znalostí mezi pracovníky je vytvoření důvěry, přátelských vztahů mezi pracovníky apod. Úkolem společnosti je tedy takové prostředí vytvářet.
2. **Externalizaci:** Při externalizaci dochází ke snahám o převod tacitní znalosti na znalost explicitní, a to za pomoci analogií, modelů, metafor apod. Transformace tacitní znalosti do explicitní formy poskytuje pak možnost snazšího předávání a sdílení této znalosti a celkového rozšíření znalostní základny společnosti. Tacitní znalost je těžko zachytitelná a popsatelná, navíc si pracovník musí být své znalosti vědom. Je pravděpodobné, že při transformaci tacitní znalosti na explicitní dojde k její částečné ztrátě, může dojít dokonce i k úplnému zničení.
3. **Kombinaci:** Kombinace znamená vytváření explicitních znalostí z již existujících explicitních znalostí. Tato forma vytváření znalostí je běžná a není příliš náročným procesem. Jedná se v podstatě o spojování explicitních znalostí za pomoci schůzek, dokumentací, telefonátů a podobných prostředků pro vytvoření nové a komplexnější explicitní znalosti. Po vytvoření nové explicitní znalosti je tato znalost postupně rozšířena v organizaci.
4. **Internalizaci:** Internalizace je vytváření tacitních znalostí z explicitních znalostí, a to v rámci osobnosti pracovníka. Internalizace je postavena na učení se při činnostech a je to individuální záležitost. To znamená, že pokud poskytneme několika pracovníkům stejné explicitní znalosti, jejich vytvořená tacitní znalost bude přesto odlišná. Pracovník při vytváření tacitní znalosti bere v potaz své znalosti, zkušenosti a dovednosti. Nástrojem internalizace může být učňovství.

Všechny výše uvedené způsoby tvorby nových znalostí vytvářejí tzv. znalostní spirálu, která zobrazuje proces rozšiřování znalostní základny podniku díky procesům socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Tyto procesy probíhají postupně či najednou. Znalostní spirálu ilustruje Obrázek č. 10.

Obrázek č. 10: Znalostní spirála



Zdroj: Zpracováno dle Trunečka, 2004 [14]

Možnosti předávání tacitních znalostí jsou následující [10]:

- 1) **Externalizace:** Proces externalizace tacitních znalostí se skládá ze tří fází. První fází je popis situace, kdy vysvětlujeme vlastníkovvi tacitní znalosti její důležitost a získáváme tak jeho důvěru a pozornost. Dále rozložíme činnost pracovníka na jednotlivé kroky, aby žádná fáze nebyla opomenuta, a vysvětlíme expertovi použité nástroje transformace tacitních znalostí. V druhé fázi dochází k popisu činnosti expertem, může být využito více metod, a to vizuální popis, psaný text, slovní nebo grafický popis. Ve třetí fázi následuje diskuse o popsání činnosti a srovnání jednotlivých popisů pracovníků zabývajících se obdobnou činností.
- 2) **Předávání tacitní znalosti opět v tacitní formě, a to třemi způsoby:**
 - **Příběh:** Za pomoci příběhů dochází k lepší komunikaci mezi pracovníky, zvyšuje se jejich tvořivost a schopnost řešení konfliktů. Příběhy podporují představivost pracovníků a rozšiřují jejich inovační potenciál. Příběhy se mohou týkat problémů a jejich řešení. Vyprávěny mohou být jak pozitivní, tak negativní příběhy. Negativní příběhy pojednávají o problémech, pozitivní o výhrách. I negativní příběhy jsou přínosné, protože se díky nim mohou ostatní pracovníci učit z chyb, zkušeností a řešení problémů druhých. Pracovníci by tedy měli být podporováni v jejich vyprávění a zbaveni strachu z přiznání svých chyb a povídání o nich.

- **Komunity:** Komunity představují seskupení lidí, kteří se sdružují pro sdílení znalostí a učení se navzájem. Komunity mohou existovat na bázi osobního nebo virtuálního kontaktu, jejich členy sdružuje společný cíl. Komunity můžeme členit na formální a neformální. Jejich přínosem je například zlepšení spolupráce zaměstnanců, zlepšení rychlosti a kvality rozhodování apod.
- **Učňovství:** Může mít i podobu mentorování a koučování. Tento proces předávání tacitních znalostí probíhá především přímo na pracovišti. Díky učňovství nedochází pouze k předání profesních znalostí, ale i archetypů a sociálních dovedností.

Tyto metody předávání znalostí budou uvažovány při tvorbě následujících opatření.

6.1.3 Vliv podnikového prostředí na předávání znalostí

Vedení podniku musí vytvořit takové podnikové prostředí, které je samozřejmě pro předávání znalostí vhodné. Davenport a Prusak uvádějí několik problémů, které mohou bránit v rámci kultury v předávání znalostí. Jedná se například o rozdílnou kulturu a jazyk, nedostatek důvěry pracovníků, nedostatečnou schopnost příjemců znalostí tyto znalosti vstřebat, nedostatek času a možností setkání se pro předávání znalostí mezi pracovníky, netoleranci k chybám pracovníků při snahách o tvořivost, nedostatečné ocenění vlastníků znalostí a další [3]. Uvedené možné překážky pro předávání znalostí budou brány v potaz při tvorbě zlepšujících návrhů.

6.2 Externalizace tacitních znalostí technologů a metalurgů

Výše uvedené poznatky z oblasti předávání znalostí budou využity hned u metalurgů a technologů. U technologů a metalurgů se pro podporu předávání znalostí a rozvoje jejich kompetencí zdá být vhodná možnost transferu tacitních znalostí na znalosti explicitní. Jak již bylo řečeno, nedostatečné kompetence těchto pracovníků vyplývají z jejich nepostačujících znalostí a zkušeností díky originalitě výroby. Dále bylo uvedeno, že se technologové i metalurgové zaměřují na samostudium, a to i samostudium historické výrobní dokumentace. V rámci této dokumentace k jednotlivým zakázkám by tedy bylo přínosné podnítit pracovníky k tomu, aby při jejím vytváření připojovali i své osobní poznámky, zkušenosti s výrobou produktu a důvody pro své rozhodování při stanovení výrobního postupu.

Připojovat své osobní poznatky a komentáře k dokumentaci by měli všichni pracovníci, a to jak starší a zkušenější, tak i ti méně zkušenější. Mělo by být dbáno na podrobný popis celého procesu stanovení výrobních postupů. Méně zkušenější pracovníci sice nemají tolik znalostí a zkušeností a jejich příspěvek by pravděpodobně nebyl tak přínosný jako komentáře starších a zkušenějších pracovníků, tito pracovníci by však pravděpodobně svůj postup popisovali podrobněji, protože ještě mnoho postupů, na rozdíl od starších kolegů, nevnímají jako automatické. Tímto by mohli pomoci nastupujícím pracovníkům a pracovníkům v závěru v jejich samostudiu. Dále je možné, že mladší pracovníci pohlížejí na stanovení výrobních postupů z jiného pohledu, využívají jiné přístupy a mají jiný pochop myšlenek než pracovníci starší. To mohlo být doposud opomíjeno a skryto. Porovnáním výrobních postupů a komentářů různých pracovníků by pak mohlo dojít k mnohým obohacujícím závěrům.

Prostřednictvím tohoto opatření by podnik mohl vytvořit výrobní manuály, které by byly dobrým prostředkem pro přenos velice cenných znalostí v oblasti technické přípravy výroby. Navrhovaným opatřením pro rozvoj kompetencí technologů a metalurgů a tím pro podporu naplnění cílů Snížení zmetkovitosti produkce, Snížení nákladů na přímý materiál a energie a Růst produktivity práce je tedy opatření nazvané „**Tvorba výrobních manuálů**“.

U tohoto opatření bude nyní řešena řada dílčích otázek, a to:

Motivace k doplňování výrobní dokumentace o vlastní přínos: Aby pracovníci byli ochotni zahrnout do dokumentace i osobní příspěvek, museli by být dostatečně motivováni. Motivace by měla být vhodná dvojího charakteru, nefinančního a finančního. Jelikož jsou tito pracovníci dobře finančně ohodnoceni, nefinanční motivace se jeví jako přednější. Jako vhodnou nefinanční motivací pro dokumentaci osobních postupů a zkušeností se jeví pochvala pracovníků při hodnotícím pohovoru, zdůrazňování jejich výjimečnosti a důležitosti pro podnik a jeho cíle. Tuto nefinanční motivaci by měl využívat při každodenním kontaktu s podřízenými i vedoucí technolog/metalurg. Pracovník by tak měl pochopit své poslání v podniku a získat oprávněný pocit důležitosti a odpovědnosti za každodenní předávání svých znalostí. Podporou nefinanční motivace by mohly být finanční prémie za doplněnou dokumentaci. Adekvátní maximální finanční prémie za období tří měsíců by mohla být až 600,- Kč

dle vyjádření vedoucího technologa/metalurga v součinnosti s vedoucím úseku Personalistika.

Odpovědné osoby a termíny: Navrhované odpovědné osoby a termíny v rámci zavedení tohoto opatření a prvního hodnocení zobrazuje Tabulka č. 25.

Tabulka č. 25: Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření "Tvorba výrobních manuálů"

Činnost	Termíny	Odpovědnost
Tvorba kritérií a pravidel pro hodnocení dokumentací	03. 09. – 17. 09. 2012	Vedoucí technolog/metalurg, Vedoucí úseku Personalistika
Seznámení technologů a metalurgů s novým opatřením	18. 09. – 02. 10. 2012	Vedoucí technolog/metalurg, Úsek Personalistika
Zahájení doplňování výrobních dokumentací o vlastní příspěvek	03. 10. 2012	Vedoucí technolog/metalurg
První hodnocení dokumentací a předložení soupisu odměn vedení společnosti	03. 01. – 10. 01. 2013	Vedoucí technolog/metalurg, Vedoucí úseku Personalistika
Hodnocení opatření na základě prvních výsledků	03. 04. – 10. 04. 2013	Vedoucí technolog/metalurg, Vedoucí úseku Personalistika

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Náklady a výnosy: Náklady spojené s tvorbou kritérií a pravidel pro hodnocení dokumentací, se seznámením technologů a metalurgů s opatřením a s hodnocením dokumentací a celého opatření nejsou stanoveny. Daní pracovníci by tuto činnost měli v pracovní náplni. Seznámení technologů a metalurgů s opatřením by probíhalo na pracovišti v rámci pracovní doby. Obdobně bude uvažováno i u dalších opatření.

Pravidelné náklady na maximální čtvrtletní finanční prémie vyplacené jednotlivým technologům a metalurgům by činily 34.200,- Kč. Jednoduchý propočet těchto pravidelných **maximálních** čtvrtletních nákladů zobrazuje Tabulka č. 26.

Tabulka č. 26: Odhad maximálních čtvrtletních nákladů na finanční ohodnocení technologů a metalurgů za doplnění dokumentací

Náklad	Částka v Kč
Maximální odměna technologům (50 x 600)	30 000
Maximální odměna metalurgům (7x 600)	4 200
Celkové maximální čtvrtletní náklady	34 200

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Přínosem navrhovaného opatření by bylo vytvoření kvalitnější dokumentace sloužící pro samostudium technologů a metalurgů. Díky tvorbě výrobních manuálů by si tak tyto pracovníci mohli osvojit mnohem více znalostí a zkušeností ostatních pracovníků, učení by navíc probíhalo rychleji.

Rizika a jejich ošetření:

- **Neochota technologů a metalurgů doplňovat výrobní dokumentace o svůj přínos.** Toto riziko by mělo být minimalizováno citlivou podporou a chválou ze strany nadřízeného pracovníka a celé společnosti. Tito pracovníci jsou vysoce vzdělanými lidmi, kteří mají v podniku svou pevnou pozici. Nemusí se tedy bát své nahraditelnosti v případě předávání znalostí ostatním. Navíc by jim byla nabídnuta finanční prémie. Vyjednávání s metalurgy a technologi o další možné náplni práce by tedy nemělo být problémem.
- **Částečná ztráta tacitních znalostí z důvodu jejich transferu do explicitní formy.** Zde je opět zdůrazněno, že uvažovaní pracovníci jsou vysoce inteligentními lidmi. Lze očekávat, že pochopí cíle opatření a projeví snahu naplnit je a zajistit.
- **Pocit nespravedlnosti a demotivace jednotlivých pracovníků z důvodu nerovnoměrného odměňování za doplňování výrobních dokumentací.** Díky tomuto riziku je považováno za vhodné vytvořit maximálně tři varianty ohodnocení s podrobným popisem obsahu dokumentů splňujících podmínky pro konkrétní finanční ohodnocení. Dále by byl samozřejmě vznesen požadavek na naprostou profesionalitu a nestrannost vedoucího pracovníka a vedoucího úseku Personalistika při hodnocení doplněných výrobních dokumentací.
- **Nedostatek finančních prostředků na realizaci opatření.** Společnost by mohla toto riziko eliminovat získáním dotace na předávání znalostí v organizaci, a to ze státního rozpočtu nebo z programů v rámci Evropského sociálního fondu.

Hodnocení efektivity opatření: Výsledky tohoto opatření a jeho vliv na pracovní činnost technologů a metalurgů by měl sledovat vedoucí technolog/metalurg. V půlročním intervalu by pak předkládal zprávu vedoucímu úseku Personalistika o využívání postupně tvořených výrobních manuálů a jejich pravděpodobném vlivu na pracovní činnost příslušných zaměstnanců. Lze předpokládat, že by užitečnost výrobních manuálů rostla s jejich četností. Zvýšení připravenosti pracovníků díky

získání propracovanějších materiálů pro samostudium by se mělo projevit také v pravidelném ročním hodnocení pracovníků.

6.3 Pravidelná oficiální setkávání obchodníků

Jak je v předchozí kapitole zmiňováno, obchodníci pracují ve třech skupinách, a to pro oblast slévárny, kovárny a exportu ingotů. Každý pracovník má však přiděleny své zákazníky a své produkty. Spolupráce pracovníků a možnost předávání znalostí mezi nimi je tedy omezena. V rámci Programu vzdělávání obchodníků sama společnost vidí jako jeden z jeho přínosů osobní kontakt obchodníků, jejich sbližování a výměnu zkušeností. Po skončení programu na konci roku 2012 ale bude bližší kontakt mezi obchodníky opět přerušen. Proto by bylo vhodné zajistit „**Pravidelná oficiální setkávání obchodníků.**“ Toto opatření by bylo zavedeno pro rozvoj kompetencí, a tedy zvýšení připravenosti obchodníků na plnění strategických cílů Zjištění nových tržních příležitostí a Zlepšení komunikace se zákazníkem.

Setkávání obchodníků by mohla být pořádána mimo školící a zasedací místnost podniku. Například by mohlo být zajišťováno příjemné prostředí určité restaurace. Těchto pravidelných setkávání by se účastnili všichni obchodníci společně s obchodním ředitelem, který by celou akci moderoval a povzbuzoval obchodníky k aktivnímu jednání a zapojení se. Setkání by se konala pravidelně s odstupem šesti měsíců, jejich oficiální část by vždy trvala dvě hodiny. První setkání by se uskutečnilo šest měsíců po zakončení Programu vzdělávání obchodníků, tedy přibližně v červnu roku 2013. Programem každého setkání by bylo:

- Shrnutí pracovních úspěchů a problémů každého obchodníka v posledních šesti měsících, jeho poznatků a nových získaných znalostí a zkušeností. Každý obchodník by tak měl na setkání svou prezentaci.
- Odpověď na to, zda obchodník při svém jednání v posledních šesti měsících využil poznatky získané během vzdělávacích programů a jak mu při vyjednávání se zákazníkem pomohly.
- Volná diskuse o možném řešení nastalých problémů jednotlivých obchodníků.
- Vyhlášení nejlepšího obchodníka pololetí, jeho veřejná pochvala a finanční ohodnocení.

Projevy obchodníků by se daly formulovat jako vyprávění příběhů a tedy předávání tacitních znalostí obchodníkům ostatním. Účelem setkání by bylo vytvoření přátelské neformální atmosféry, která by dovolovala spontánní sdílení znalostí a zkušeností obchodníků. Na setkáních by nebylo přítomno vyšší vedení už z těch důvodů, že by byla narušena jejich neformální atmosféra.

Opět bude řešena řada dílčích otázek vztahujících se k navrhovanému opatření:

Motivace k účasti a aktivnímu zapojení se na setkáních: Účast pracovníků na formální dvouhodinové části setkání by byla povinná a byla by považována za placený výkon práce, přestože by se setkání konala spíše ve večerních hodinách mimo obvyklou pracovní dobu. Neformální část by byla již dobrovolnou záležitostí každého jedince. Při motivaci pracovníků k aktivnímu zapojení se při setkání by měl klíčový význam obchodní ředitel. Ten by musel vytvořit takovou atmosféru, která by ze setkání tvořila přátelskou událost, na niž by se obchodníci těšili, připravovali si svědomitě svůj report a doufali, že se dozví něco prospěšného od ostatních kolegů, co pro ně bude inspirací pro zlepšení pracovního jednání a řešení konkrétních problémů se zákazníkem.

Oživením setkání by bylo pravidelné vyhlašování nejlepšího obchodníka a jeho finanční ohodnocení, které by mohlo činit 1.000,- Kč. Nejlepší obchodník by byl vyhlášen na základě vyhodnocení výsledků činnosti obchodníků za předchozí půlroční období. Průběžné hodnocení činnosti obchodníků dle stanovených kritérií se v podniku provádí, obchodní ředitel by tedy tyto výsledky pouze předložil vedoucímu úseku Personalistika pro schválení.

Společnost by dále mohla jako další zpříjemnění přispívat každému účastníkovi setkání 200,- Kč na občerstvení.

Odpovědné osoby a termíny: Navrhované odpovědné osoby a termíny týkající se zavedení opatření, prvního setkání a hodnocení opatření zobrazuje Tabulka č. 27.

Tabulka č. 27: Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření "Pravidelná oficiální setkávání obchodníků"

Činnost	Termíny	Odpovědnost
Předávání informací obchodníkům o setkáních	Předběžně v závěru Programu vzdělávání obchodníků a dále 15.04. – 30. 04. 2013	Obchodní ředitel, Úsek Personalistika
Zajištění místa a času setkání a pozvání účastníků	1. 05. – 15. 05. 2013	Úsek Personalistika
Výběr a schválení nejlepšího obchodníka období	07. 06. – 14. 06. 2013	Obchodní ředitel, Vedoucí úseku Personalistika
Realizace setkání	21. 06. 2013	Obchodní ředitel
Sepsání zprávy o setkání	21. 06. – 28. 06. 2013	Obchodní ředitel
Vyhodnocení setkání	28. 06. – 05. 07. 2013	Vedoucí úseku Personalistika
První hodnocení efektivity opatření na základě zkoumání výsledků obchodníků	20. 09. – 27. 09. 2013	Obchodní ředitel, Vedoucí úseku Personalistika

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Náklady a výnosy: Mezi náklady na jedno setkání by patřily platy obchodníků a obchodního ředitele za oficiální dvouhodinové setkání (hodinový plat obchodníků je oceněn na 190,- Kč, u obchodního ředitele je učiněn odhad ve výši 250,- Kč), příspěvek na občerstvení ve výši 200,- Kč na osobu a odměna nejlepšímu obchodníkovi ve výši 1.000,- Kč. Odhad celkových nákladů na jedno setkání zobrazuje Tabulka č. 28. Náklady na ostatní činnosti stejně jako v předchozím případě nejsou vyčísleny, jelikož by byly součástí pracovních činností daných pracovníků.

Tabulka č. 28: Odhad nákladů na jedno setkání obchodníků

Náklad	Částka v Kč
Dvouhodinový plat obchodníků (2 x 25 x 190)	9 500
Dvouhodinový plat obchodního ředitele (2 x 250)	500
Příspěvek na občerstvení (26 x 200)	5 200
Odměna nejlepšímu obchodníkovi	1 000
Celkové náklady na setkání	16 200

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Přínosem navrhovaného opatření by bylo sdílení znalostí a zkušeností mezi obchodníky a poučení se z chyb i úspěchů ostatních. Každý pracovník navíc musí být dle kompetenčního profilu schopen vypracovat oborovou strategii a strategie vůči každému

stávajícímu či potenciálnímu zákazníkovi. Přítomní by tak mohli své strategie posoudit a přiučit se od kolegů. Navíc by díky pravidelným setkáním bylo podpořeno přání společnosti vytvořit jednotný styl vyjednávání. Pracovníci by také na základě podnětu obchodního ředitele řešili využití získaných poznatků v rámci vzdělávacích programů v praxi, a podnítili tak ostatní spolupracovníky k tomuto jednání. Celkově by tedy došlo ke zvýšení kompetencí pracovníků a k podpoře naplnění cílů organizace, a tedy i k posílení její konkurenceschopnosti.

Rizika a jejich ošetření:

- **Nedostatek zájmu obchodníků na setkání, pokles zájmu po několika setkáních nebo pouze nucená formální účast bez vlastního příspěvku.** Aby nedošlo k tomuto obávanému stavu, obchodní ředitel by se musel na každé setkání náležitě připravit a neustále obchodníky podporovat a chválit, dávat jim pocit důležitosti a podněcovat je k vlastním přínosům a zamyšlení se nad úspěchy a problémy posledních měsíců. Stejně tak by měl obchodníky zainteresovat ke kladení otázek na ostatní účastníky a nedovolit, aby se ze setkání stala pouze pasivní prezentace. Od obchodního ředitele by se tedy očekával naprosto profesionální přístup. Působila by jistě i finanční motivace.
- **Pocit nespravedlnosti obchodníků vyplývající z vyhodnocení nejlepšího obchodníka.** Toto riziko by mohlo být eliminováno nebo sníženo dostatečným důkazním materiálem obchodního ředitele pro toto své rozhodnutí.
- **Strach obchodníků mluvit o svém neúspěchu a chybách.** Opět by zde musela být patřičná podpora obchodního ředitele, který by měl obchodníkům objasnit, že učení se z chyb je důležité, a to nejen ze svých, ale i ostatních pracovníků, a že otevřenost v mluvení o chybách a problémech přispívá ku prospěchu organizace.
- **Nedostatek finančních prostředků pro tyto akce.** V tomto případě by bylo bohužel daleko méně pravděpodobné, že by akce byla podpořena dotací. S finančními náklady na setkání obchodníků by se tedy společnost musela vyrovnat pravděpodobně sama.

Hodnocení efektivity opatření: Přínosy pravidelných setkání obchodníků by byly rychle zachytitelné prostřednictvím sledování finančních a dalších výsledků obchodníků v čase, například v tříměsíčním intervalu, kdy by obchodní ředitel společně s vedoucím

úseku Personalistika pravděpodobný přínos setkávání hodnotil. Pokud by bylo zaregistrováno znatelné zlepšení průběžných výsledků pracovníků díky těmto setkáním, bylo by vhodné v setkáních pokračovat. Zlepšení obchodníků by se mělo stejně jako u metalurgů a technologů projevit v lepším ročním hodnocení pracovníka.

6.4 Efektivní přístup k formalizaci předávání znalostí mezi dělníky

Jako další navrhované opatření pro rozvoj kompetencí dělníků pro možné plnění cíle Snížení zmetkovitosti produkce bude učiněn konkrétní návrh na formalizaci předávání znalostí na pracovišti, kterou společnost vyžaduje. Návrh nese název „**Efektivní přístup k formalizaci předávání znalostí mezi dělníky**“, při jeho vypracování bude využito principů učňovství. Budou tedy využívány pojmy „učně“ a „učitel“.

Neformální předávání znalostí na pracovišti v současné době sice probíhá, je však živelné, omezené, neřízené a nekontrolovatelné. Navíc není zajištěno, že se týká těch správných pracovníků. Zajištění řízeného předávání znalostí na pracovišti by tak zajistilo jeho efektivitu a měřitelnost.

Toto opatření se bezprostředně netýká klíčových dělníků, jedná se spíše o dělníky v zácviku a dělníky, kteří ještě nemají dostatek znalostí a zkušeností pro to stát se dělníkem klíčovým. Je však nutné a strategicky důležité zabývat se i těmito pracovníky, protože společnost musí budovat v dělnících hned od začátku a co nejrychleji znalostní základ a věnovat se jejich vzdělávání, jelikož právě oni se mohou díky generační obměně stát velice brzy klíčovými. Navíc principy učňovství využitě v tomto návrhu mohou být použity i v rámci pilotního projektu „6 na 6“ a jeho rozšíření.

Po přípravné činnosti by nejprve mělo být zjištěno, kteří zkušení pracovníci se hodí k předávání svých znalostí ostatním pracovníkům. Daný pracovník by musel disponovat potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Navíc by musel být schopen předávat své znalosti jinému pracovníkovi a být dostatečně vybaven trpělivostí, empatií a dalšími podobnými vlastnostmi. Toto zjišťování by měl v první řadě souvisle provádět mistr, který své podřízené velice dobře zná a může tak posoudit jejich potenciál a další přínos pro organizaci. Vybranému pracovníkovi by pak byla nabídnuta možnost učit.

Učněm by měl být pracovník, který prošel počátečním půlročním zácvikem, ať již pod dozorem nadřízeného pracovníka nebo dělníka předdůchodového věku, který byl tímto

pracovníkem nahrazen. Požadavek na učně by měl být takový, aby byl ochoten se dále učit, skrýval potenciál k učení a nebyly omezeny jeho schopnosti k absorbování nových znalostí. To by měl opět posoudit mistr a tomuto pracovníkovi další vzdělávání nabídnout. Takto popsaný pracovník se potřebuje dále dlouhodoběji vzdělávat po boku pracovníka zkušeného. Bylo by tedy vhodné tyto dva pracovníky na pracovišti uskupit do dostatečné blízkosti, tj. do stejné čety apod., a to i z toho důvodu, aby měl učeň neustále možnost pozorovat práci učitele. Učeň by měl také samozřejmě absolvovat vzdělávání v učebnách organizace v projektu „*Specifické vzdělávání v PILSEN STEEL s. r. o.*“ a v ideálním případě být zařazen do *Kvalifikačního střediska*, aby získal dostatek teoretických znalostí, na kterých by dále mohl stavět při získávání praktických zkušeností a znalostí na pracovišti.

Učeň by mohl být zkušenému pracovníkovi vybrán na základě dohody učně s učitelem a souhlasu mistra a vedoucího úseku Personalistika nebo by tito pracovníci mohli přiřadit učně ke zvolenému učiteli sami. Po zvážení těchto variant se jako vhodnější jeví první varianta, jelikož by tak bylo spíše zajištěno, aby mezi učněm a učitelem fungovala dobrá vzájemná komunikace. Je zde předpoklad, že by si učeň s učitelem lépe porozuměli, než v případě, že by byl učeň k učiteli pouze přiřazen.

Společnost má představy, že si učitel vytvoří sylabus pro vzdělávání svého učně. V rámci tohoto opatření je však navrženo, aby na vytvoření sylabu spolupracovalo více učitelů a mistr. Pokud by si každý učitel vytvářel svůj sylabus sám, mohlo by tak dojít k opomenutí zahrnutí důležitých procesů do sylabu apod. Tento sylabus by byl pro jednotlivé pracovní pozice jednotný a mistr by na jeho základě udával, které znalosti a dovednosti musí učeň v daném časovém intervalu prokázat. Sylabus by se předával do dalších kol předávání znalostí.

Stanovení požadavků na žáka v daném časovém intervalu by vyplývalo z jeho počátečního přezkoušení a zjištění nedostatků v rámci sylabu. Učení by probíhalo během pracovní činnosti, kdy by učitel dohlížel na učně, vysvětloval mu postupy své práce apod. Učení by mělo být ukončeno po předání všech znalostí a zkušeností v rámci procesů uvedených v sylabu.

S učitelem by byla sepsána dohoda o pracovní činnosti, kde by byly přesně popsány podmínky finančního odměňování za jeho učení. Učitelé by byli mistrem vedeni

k tomu, aby svým učňům dávali zpětnou vazbu o jejich výkonu a citlivě jim sdělovali svoji kritiku. Učňové by zase byli vedeni k tomu, aby byli ochotni kritiku přijímat a snažit se ji využít ke svému vlastnímu prospěchu.

Stanovení délky procesu předávání znalostí je obtížné, závisí na vstupních znalostech učně, jeho rychlosti přijímání znalostí apod. Standardní doba předávání znalostí by mohla být stanovena v délce šesti měsíců, jelikož tato doba je pro předávání znalostí stanovena i v rámci pilotního projektu „6 na 6“, zde je tedy vycházeno ze zkušeností podnikových pracovníků a jejich odhadů o rychlosti předávání znalostí.

Motivace k předávání a přijímání znalostí: Motivace pracovníků v tomto případě musí být rozdělena na dvě části, a to na motivaci učitelů a vyučovaných.

U učitelů by byla využita finanční motivace, a to 600,- Kč měsíčně jako fixní částky za učení. Další finanční odměna pro učitele by přišla na základě přezkoušení učně a posouzení jeho získaných znalostí a dovedností. Tato finanční odměna by mohla být dle zvládnutí zkoušek učněm odstupňována do maximální výše 400,- Kč. Nefinanční motivací by byla především pochvala, zdůrazňování důležitosti pracovníkovi mistrem apod.

Motivace učně by také mohla být finanční. S pracovníkem by bylo například sjednáno, že dle výsledků pravidelně vykonávaných zkoušek v intervalu dvou měsíců by mzda pracovníka dle předem stanovené dohody rostla, při nejlepším ohodnocení zkoušeného by mohlo dojít ke zvýšení platu o 3,- Kč na hodinu práce po celé období do další zkoušky, kdy by se opět rozhodovalo o dalším zvýšení. Postupné zvyšování platu by tak bylo pro tyto pracovníky značnou motivací. Nefinanční motivací by pro dělníka mohla být podpora jeho učitele a také snaha o to svého učitele nezklamat, jelikož by do učně vkládal mnoho svého úsilí. Motivovat učeného kladným přístupem a pochvalou za úsilí by měl i přes možný výskyt chyb v procesu učení taktéž mistr.

Odpovědné osoby a termíny: Navrhované odpovědné osoby a konkrétní termíny pro první kolo předávání znalostí jsou zobrazeny v Tabulce č. 29.

Tabulka č. 29: Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření „Efektivní přístup k formalizaci předávání znalostí mezi dělníky“

Činnost	Termíny	Odpovědnost
Stanovení nároků na učně a učitele, stanovení kritérií a pravidel hodnocení zkoušek	03. 09. – 17. 09. 2012	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika
Příprava smlouvy pro učitele a další dokumentace	18. 09. – 25. 09. 2012	Úsek Personalistika
Nominace učňů a učitelů	18. 09. – 02. 10. 2012	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika
Pohovor s uční a učiteli a vytvoření dvojic, podpis smlouvy s učiteli	03. 10. – 17. 10. 2012	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika
Vytvoření sylabů	18. 10. – 01. 11. 2012	Mistr, Učitelé
Počáteční přezkoušení učňů	02. 11. – 09. 11. 2012	Mistr, Přiřazený učitel
Stanovení požadavků na učně pro jednotlivé fáze učení na základě jeho přezkoušení	10. 11. – 15. 11. 2012 16. 01. – 21. 01. 2013 15. 03. – 20. 03. 2013	Mistr, Přiřazený učitel
Dohled na realizaci předávání znalostí v jednotlivých fázích a podpora pracovníků	16. 11. 2012 – 16. 05. 2013	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika
Zkoušky učně a ohodnocení učně a učitele	16. 01.; 15. 03. a 16. 05. 2013	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika
Závěrečné vyhodnocení	16. 05. – 23. 05. 2013	Mistr, Vedoucí úseku Personalistika

Zdroje: Vlastní zpracování; 2012

Náklady a výnosy: Mezi náklady na zavedení daného opatření by patřily finanční odměny pro učitele a zvýšení finančního ohodnocení učně. Plnění úkolů učňům pro jejich přezkoušení by mohli mistři zadávat v rámci běžné pracovní činnosti, zkoušky by tedy nemusely být prováděny mimo pracovní dobu, tak by byl ušetřen plat dělníků i plat mistra. Maximální náklady vyplývající z návrhu jsou stanoveny za předpokladu, že všechny zkoušky učeň vykoná na výbornou, tj. došlo by dle dohody ke zvýšení platu o 3,- Kč za hodinu práce. Za předpokladu vykonání zkoušek učněm na výbornou by učitel po každé zkoušce získal odměnu ve výši 400,- Kč. Maximální odhadované náklady na jednu dvojici „učeň-učitel“ během uvažované šestiměsíční délky učení pak uvádí Tabulka č. 30. Do nákladů není zahrnuto konečné navýšení platu učně o další 3,- Kč na hodinu práce při vykonání zkoušky na výbornou.

Tabulka č. 30: Odhad nákladů na jednu dvojici „učeň-učitel“

Náklad	Částka v Kč
Fixní náklady na učitele (6 x 600,- Kč)	3 600
Odměny učitelů za výborné vykonání zkoušek učněm (3 x 400,- Kč)	1 200
Navýšení platu učni v období 2. až 4. měsíce (3 x 8 x 20 x 2)	960
Navýšení platu učni v období 4. až 6. měsíce (2 x 3 x 8 x 20 x 2)	1920
Celkové maximální náklady do vykonání poslední zkoušky	7 680

Zdroje: Vlastní zpracování; 2012

Společnosti je s ohledem na její finanční situaci a počet a připravenost klíčových skupin dělníků doporučováno začlenit do tohoto předávání znalostí v jednom kole vždy jednoho kováře, 3 obráběče, 3 slévače a 2 oceláře s potenciálem stát se klíčovým dělníkem. Celkové náklady na jedno kolo předávání znalostí by pak při optimálním průběhu činily 69.120,- Kč.

Výnosem tohoto opatření by bylo zajištění efektivního předávání znalostí mezi dělníky a postupné zajištění nástupců klíčových dělníků. Tito pracovníci by po půlročním učení na pracovišti byli pravděpodobně pořád v hierarchii pod klíčovými pracovníky, měli by však již dobrý znalostní základ pro to stát se prostřednictvím dalšího předávání znalostí jedním z řady klíčových pracovníků na specifické pracovní pozici. Tento proces postupu v rámci dělnických profesí lze znázornit například pomocí linie pomocník kováře – řadový kovář – řidič lisu, přičemž řidič lisu patří již mezi strategické skupiny pracovníků. V rámci počátečního zácviku by byl pracovník vyškolen na pomocníka kováře, tímto způsobem by byl učen v uvedeném příkladu řadový kovář, řidič lisu by pak byl učen již pomocí projektu obdobného projektu „6 na 6“.

Rizika a jejich ošetření:

- **Nedostatečná zainteresovanost učitele či učně nebo jejich neschopnost předávat či přijímat znalosti.** Dostatečná zainteresovanost pracovníků by byla řešena uváděnou finanční motivací. Riziko možné neschopnosti aktérů by mohlo být ošetřeno jejich pečlivým výběrem a častými kontrolami získaných znalostí učně. Pokud by výsledky zkoušek byly nevyhovující, byla by zjišťována příčina a vyvozeny důsledky v podobě ukončení učení, výměny učitele apod.
- **Odchod učně ze společnosti po jeho zaškolení.** Toto riziko by mohlo být ošetřeno vhodným chováním mistra, který by musel odhadnout budoucí plány učně

a zdůrazňovat mu, že pokud bude ochoten se v podniku učit, může se stát klíčovým pracovníkem s dobrými platovými vyhlídkami.

- **Selhání komunikace mezi učněm a učitelem.** Riziko může být sníženo již pomocí možnosti volby, kdy právě učitel s učněm sami od sebe mohou navrhnout, že právě oni budou tvořit dvojici. Samozřejmě teprve poté, co by byli vybráni jako učeň a učitel a dvojice byla odsouhlasena mistrem. Už díky nenásilnému vytvoření této dvojice by se dalo předcházet počátečním konfliktům. Pozdější konflikty a nedorozumění by mohl usměrňovat mistr jak na straně učně, tak na straně učitele. V případě velkých neshod by byly konflikty řešeny výměnou učitele či učně.
- **Nedostatek financí pro realizaci opatření.** Toto vysoké riziko by mohlo být opět vyřešeno požádáním o podporu ze státního rozpočtu nebo Evropského sociálního fondu. Je nutné také brát v úvahu, zda nejsou vyčíslené náklady nadhodnoceny. Z jiného pohledu by byl totiž učeň náhradou za odchozího zkušeného pracovníka, který měl pravděpodobně plat vyšší než tento nezkušený učeň, navýšení platu učně s růstem jeho odbornosti by tak nemuselo být považováno za náklad školení, ale za přirozený proces probíhající v podniku.

Hodnocení efektivity opatření: Jelikož se společnost právě nenachází v dobré finanční situaci, muselo by být u drahého předávání znalostí jasně patrné, zda toto opatření přináší výsledky či nikoliv. Z toho důvodu by byla zvolena možnost přezkoušení učně mistrem z probrané látky dle sylabu pravidelně každé dva měsíce, aby bylo včas zjištěno, zda je proces předávání znalostí efektivní a vede k požadovaným výsledkům. Hodnocení zkoušky by mohlo být prováděno ve třech stupních, a to:

- **Výborně:** Předávání znalostí probíhá bez komplikací a může pokračovat.
- **Dobře:** Pracovník si osvojil základní znalosti, je však nutno zlepšit průběh předávání znalostí. Pokud by pracovník v prvním i druhém období byl ohodnocen známkou dobře, byl by to signál pro ukončení učení z důvodu nedostatečného potenciálu pracovníka nebo pro výměnu školitele, a to dle konkrétní situace.
- **Špatně:** Předávání znalostí je neefektivní a nebude pokračovat. Jen v případě dokázání viny pouze na jedné straně, na straně školitele nebo školeného, by mohl jeden z pracovníků v předávání nebo získávání znalostí pokračovat.

U příležitosti každé zkoušky by mohl být mistrem veden pohovor s učněm i učitelem o jejich návrhu dalšího postupu v procesu učení a stanovení cílů pro další období.

Předpokládá se, že absolvování procesu učení by se u učně výsledně projevilo ve výrazně lepším ročním hodnocení v rámci kompetenční matice.

Rozdíl mezi navrhovaným opatřením a pilotním projektem „6 na 6“: Navrhované opatření obsahuje řadu stejných prvků jako pilotní projekt „6 na 6“, a to díky podnikovým podmínkám a využití zkušeností podnikových pracovníků např. s vhodnou dobou potřebnou k předávání znalostí. Pilotní projekt „6 na 6“ se však týká předávání znalostí mezi nejlepšími pracovníky v rámci dané pracovní činnosti. Školení pracovníci jsou vzděláváni i mimo své pracovní místo, je vedena docházka a přesný obsah každého školení. Hodnocení pracovníků bude probíhat po třech měsících díky jeho vyšší náročnosti a výkon pracovníka bude hodnocen v rámci pětibodové škály. Hodnocení bude provádět vedoucí daného provozu. Oproti tomu se toto navrhované vzdělávání pracovníků netýká nejlepších pracovníků v podniku, ale výchovy pracovníků pro možnou budoucí klíčovou pozici. Předávání znalostí by probíhalo přímo na pracovišti a bylo by volnější, zjišťování efektivity předávání znalostí je navrhováno častěji díky nižší náročnosti. Dále je navrhováno hodnocení mistrem a použití postačující třibodové stupnice hodnocení. Častější hodnocení je navrhováno také proto, že odhad potenciálu pracovníka v zácviku je obtížnější než odhad potenciálu klíčového pracovníka vzdělaného v projektu „6 na 6“. Stejně tak školitel není na takové úrovni jako špičkový pracovník vzdělávající v rámci projektu „6 na 6“, proto by bylo vhodné častěji kontrolovat průběh předávání znalostí a jeho efektivitu.

Maximální náklady na finanční ohodnocení dvojice by byly nižší než na dvojici v projektu „6 na 6“ díky nižším nárokům na oba pracovníky. U učňů a učitelů by nebyly využity jednorázové odměny po skončení učení, ale odměny při každém konání zkoušek. Díky poměrně častému konání zkoušek by se učňové i učitelé neustále snažili o podání co nejlepšího výkonu v rámci učení. Učni je navíc namísto jednorázové odměny při kvalitně vykonané zkoušce navrhováno trvalé zvýšení platu, což je považováno za lepší formu motivace.

6.5 Další vyplývající opatření

Z výše navrhovaných opatření vyplývá nutnost školení mistrů, vedoucích technologů a metalurgů, obchodního ředitele a obecně dalších osob, které by se podílely na iniciaci a podpoře předávání znalostí mezi pracovníky. Správné nastavení procesů předávání znalostí na pracovišti a jejich důsledná podpora jsou klíčovou záležitostí pro úspěšnost výše navrhovaných opatření.

Školení těchto osob by se mohlo konat v termínu od 15. do 29. 8. 2012, to by vyhovovalo harmonogramu navrhovaných opatření. Jednalo by se o školící program vedený externím odborníkem ve školící místnosti podniku. V rámci programu by proběhla dvě dvouhodinová školení. Hlavní odpovědnost za zajištění programu, jeho realizaci a získání zpětné vazby by měl úsek Personalistika, který by se sám včetně vedoucího úseku programu účastnil. Dle zjištěných informací o počtu pracovníků na jednotlivých výše uvážených pozicích je uvažováno, že školení by se účastnilo 61 osob, a to 6 vedoucích technologů a metalurgů, obchodní ředitel, 50 mistrů, 3 pracovníci úseku Personalistika zabývající se vzděláváním a vedoucí úseku Personalistika.

První školení by se týkalo organizace předávání znalostí, tohoto školení by se účastnili pouze pracovníci úseku Personalistika společně s vedoucím úseku. Na druhém školení by bylo přednášeno, jak podpořit pracovníky při předávání a přijímání znalostí a jak je k této činnosti podnítit. Této přednášce by se účastnilo všech 61 osob rozdělených ideálně do čtyř až pěti postupně školených skupin. Díky směnnému provozu a vytíženosti pracovníků by druhé školení proběhlo navíc ve dvou termínech.

Opět bude jako u předchozích opatření řešena řada dílčích otázek:

Motivace k aktivní účasti na školení: Školení by bylo pro všechny vybrané pracovníky povinné a bylo by prováděno v pracovní době v rámci výkonu pracovní činnosti. U řady pracovníků by se očekávala vnitřní motivace k aktivnímu přístupu ke školení. Především pro vedoucího úseku Personalistika by se orientace na oblast managementu znalostí mohla stát velkou výzvou, která by pomohla vyřešit mnohé stávající problémy v připravenosti lidských zdrojů. Stejně tak by mohli uvažovat i ostatní vybraní pracovníci úseku Personalistika zabývající se vzděláváním v podniku. Tito pracovníci by navíc měli být podpořeni a povzbuzeni vedoucím tohoto úseku.

U obchodního ředitele, mistrů a vedoucích technologů a metalurgů by se také předpokládalo pochopení nutnosti zabývat se danou problematikou. Tito pracovníci by měli dbát o to, aby jejich podřízení dosahovali dobrých výsledků. Zaměření se na intenzivnější předávání znalostí by pro tyto vedoucí pracovníky pak bylo prostředkem pro možné zvýšení kompetencí jejich podřízených pracovníků. Podpora tohoto myšlení by opět přicházela především ze strany vedoucího úseku Personalistika.

Odpovědné osoby a termíny: Odpovědné osoby a termíny zobrazuje Tabulka č. 31.

Tabulka č. 31: Odpovědné osoby a termíny v rámci školicího programu o managementu znalostí

Činnost	Termíny	Odpovědnost
Informování účastníků o školení a zajištění dodavatele školení	18. 06. – 30. 07. 2012	Úsek Personalistika
Pozvání účastníků školení	31. 07. – 14. 08. 2012	Úsek Personalistika
Testování znalostí účastníků před zahájením školení	První školení účastníka	Školitel, Úsek Personalistika
Realizace programu	15.08.; 22. 08. a 29. 08. 2012	Úsek Personalistika
Vyplnění dotazníků o spokojenosti se školením a školitelem a zpětná vazba od školitele	Poslední školení účastníka	Školitel, Úsek Personalistika
Testování znalostí účastníků po skončení školení	Poslední školení účastníka	Školitel, Úsek Personalistika
Celkové vyhodnocení programu	29. 08. – 05. 09. 2012	Vedoucí úseku Personalistika

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Náklady a výnosy opatření: Dle analýzy obvyklých nákladů podniku na dvouhodinová odborná školení a nabídek vzdělávacích firem na téma „Management znalostí“ byly náklady na jednoho účastníka na dvouhodinové školení stanoveny ve výši 1.200,- Kč. Odhad nákladů na školení zobrazuje Tabulka č. 32.

Tabulka č. 32: Odhad nákladů na školicí program o managementu znalostí

Náklad	Částka v Kč
Školení dne 01. 08. 2012 (4 x 1 200,- Kč)	4 800
Školení dne 08. 08. a 15. 08. 2012 (61 x 1 200,- Kč)	73 200
Celkové náklady na školení	78 000

Zdroj: Vlastní zpracování; 2012

Výnosem školení pracovníků v této oblasti by byla jejich připravenost pro možnou realizaci navrhovaných opatření. Aby opatření mohla být efektivně realizována, tito vybraní pracovníci by museli danou problematiku pochopit a umět předávání znalostí mezi pracovníky iniciovat a podpořit.

Rizika a jejich ošetření:

- **Špatný výběr obsahu školení.** Vedoucí úseku Personalistika by musel přesně definovat, jaká problematika by měla být v rámci školicího programu rozebírána. Vzhledem k navrhovaným opatřením by se jednalo především o téma správné organizace předávání znalostí, vytvoření příznivého prostředí pro jejich předávání, zajištění dostatečné podpory a motivace pracovníků k předávání znalostí apod.
- **Špatný výběr školitele.** Pečlivý výběr školitele na základě seznamu kritérií úsek Personalistika běžně provádí, je zde tedy zaručena určitá profesionalita.
- **Nedostatečný zájem účastníků o školení a jejich nedostatečná aktivita.** V případě, že by pracovníci sami nepochopili důležitost a účel školení, byla by vhodná podpora, motivace a vysvětlování ze strany vedoucího úseku Personalistika jakožto osoby, která by předávání znalostí ve společnosti iniciovala.
- **Nedostatek financí pro realizaci opatření.** Tento školicí program by byl z důvodu velkého počtu školených osob finančně náročný. Jak je u předchozích opatření již doporučováno, společnost by se mohla pro získání potřebných financí snažit získat dotaci například v rámci programů Evropského sociálního fondu.

Hodnocení efektivity opatření: Hodnocení spokojenosti pracovníků se školením by proběhlo ihned po skončení jejich posledního školení (ve většině případů zároveň i prvního), stejně tak by byla získána zpětná vazba od školitele. Testování znalostí pracovníků by bylo zajištěno před zahájením školení i po jeho ukončení. Testování před školením bylo zvoleno proto, aby byla zajištěna srovnávací základna pro další test. Účinnost školení by se dále projevila v pracovní činnosti školených pracovníků, jejich schopnosti realizace navrhovaných opatření a konečně v jejich ročním hodnocení.

6.6 Shrnutí navrhovaných opatření

Podniku je jednoznačně doporučováno, aby při svém řešení předávání znalostí na pracovišti co nejvíce využíval postupů v rámci managementu znalostí a systematicky se

předávání znalostí věnoval, a to nejen v případě dělníků. Přestože je v podniku organizační struktura ne příliš vhodná pro předávání tacitních znalostí, mnoho poznatků z teorie managementu znalostí by mohlo společnosti napomoci správně postupovat při zavádění jednotlivých opatření pro efektivní předávání znalostí na pracovišti.

Všechna v této kapitole navrhovaná opatření jsou více či méně inspirována právě poznatky z teoretického studia předávání znalostí mezi pracovníky. Především první navrhované opatření se jeví jako poměrně jednoduše aplikovatelné a přitom pravděpodobně velice přínosné. Jeho nevýhodou jsou však vysoké finanční nároky na alespoň symbolické ohodnocení participujících pracovníků.

V případě setkávání obchodníků bylo vycházeno z toho, že vedení podniku vnímá setkávání obchodníků jako prospěšnou událost. Myšlenka tedy byla rozvedena do konkrétní a pokud možno efektivní podoby jejich pravidelných setkávání. Stejně tak třetí návrh je reakcí na přání podniku formalizovat předávání znalostí na pracovišti. To je považováno za dobrý nápad.

Návrh dalšího vhodného opatření v podobně vzdělávání mistrů a dalších pracovníků v oblasti managementu znalostí vyplývá z potřeb předchozích navrhovaných opatření. Vzdělávání mistrů v této oblasti by výrazně napomohlo i při aplikaci projektu „6 na 6“ a jeho rozšíření.

Největší brzdou v praktické aplikaci managementu znalostí v podniku a realizaci navrhovaných opatření je současný nedostatek finančních prostředků podniku. Předávání znalostí na pracovišti je obecně dlouhým a finančně náročným procesem. Pro podnik se však tento způsob zvyšování kompetencí pracovníků začíná stávat s generační obměnou, originální výrobou a nedostatkem externích lidských zdrojů nezbytný. U navrhovaných opatření již bylo uvedeno, že by se společnost měla snažit získat finanční dotaci, přičemž tento způsob zajištění finančních prostředků se nejeví jako nereálný. Souzeno je tak proto, že společnost má bohaté zkušenosti se získáváním finančních prostředků například v rámci OP LZZ, které by při získávání financí na předávání znalostí mezi pracovníky mohla využít.

Závěr

Diplomová práce byla vypracována ve společnosti PILSEN STEEL s. r. o. zabývající se výrobou výkovků a odlitků z oceli a litiny.

Díličními podpůrnými cíli práce bylo seznámit se se současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků pro naplnění strategických cílů a analyzovat a zhodnotit vzdělávací systém a plány podniku pro odstranění mezery mezi připravenostmi. Hlavním cílem bylo navrhnout opatření, která by zapříčinila rozvoj kompetencí vybraných skupin pracovníků a tím podpořila naplnění strategických cílů organizace a posílila její konkurenceschopnost.

Nejprve byl tedy společně s popisem organizace a analýzou jejího prostřední v práci řešen také její strategický záměr do konce roku 2014 a vliv vzdělávání a rozvoje pracovníků na konkrétní strategické cíle. Dále byl analyzován a hodnocen systém vzdělávání v organizaci z pohledu funkčnosti a připravenosti na vzdělávání klíčových skupin pracovníků pro možnost naplnění jejich strategických cílů. Při obecném hodnocení vzdělávacího systému bylo uvedeno několik připomínek pro vylepšení procesů v rámci tohoto systému. Připomínky se týkaly především úrovní hodnocení výsledků vzdělávání pracovníků a motivace pracovníků ke vzdělávání. K připomínkám byl připojen stručný náčrt možného řešení pro vylepšení.

V další části práce byly určeny klíčové skupiny zaměstnanců a jejich současná a požadovaná připravenost pro plnění strategických cílů organizace a zjištěny a zhodnoceny plány společnost pro zajištění mezery mezi připravenostmi.

V poslední části práce pak byly všechny získané poznatky využity pro doplnění plánů podniku o možná opatření, která by zapříčinila rozvoj kompetencí analyzovaných skupin pracovníků a přispěla tak k naplnění strategických cílů organizace a posílení její konkurenceschopnosti. Cíle práce byly tedy kompletně naplněny.

Konkrétně bylo ve společnosti zjištěno, že její systém vzdělávání je velice propracovaný a že se společnost naprosto správně zabývá strategickými skupinami pracovníků a vytváří plány pro odstranění mezery mezi jejich současnými

a požadovanými kompetencemi. Vzdělávání pracovníků ve společnosti probíhá jak pomocí řady vzdělávacích akcí a programů realizovaných v učebnách, tak i prostřednictvím porad na pracovišti, exkurzí pracovníků k zákazníkovi nebo ke konkurenci, formou samostudia apod. V neposlední řadě se společnost čím dál tím více začíná zabývat předáváním znalostí na pracovišti, jasným důkazem tohoto tvrzení je vytvoření projektu „6 na 6“.

I přes velký důraz na vzdělávání pracovníků je však současná připravenost strategických skupin pracovníků povětšinou nízká. To je dáno neustálou generační obměnou pracovníků, specifickou výrobou organizace a nedostatkem externích lidských zdrojů pro náhradu odcházejících pracovníků. Společnost si tak musí své pracovníky „vychovávat“.

Díky výše uvedeným důvodům tedy bylo společnosti doporučeno, aby se i přes značné finanční zatížení zesíleně zaměřila na předávání znalostí na pracovišti, systematicky se této záležitosti věnovala a využila při úvahách o jednotlivých opatřeních principů managementu znalostí, jehož obsah jí může výrazně napomoci v zajištění efektivity daných opatření. Díky tomuto postupu by mohlo dojít k velice potřebnému zvýšení kompetencí strategických skupin pracovníků. Společnosti byla v této oblasti navržena i konkrétní opatření. To je považováno za hlavní přínos práce.

Při zpracovávání diplomové práce jsem si osvojila řadu poznatků, a to především v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a následně i v oblasti velice zajímavého managementu znalostí, který byl v závěru práce zmíněn. Velice pozitivně mě překvapila neobvyklá propracovanost systému vzdělávání pracovníků ve společnosti PILSEN STEEL s. r. o. a až na drobné připomínky prakticky celkový soulad tohoto systému s teoretickými požadavky na jednotlivé části cyklu vzdělávání v podniku.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek č. 1:	Struktura tržeb podle jednotlivých skupin produktů dle předběžných údajů pro rok 2011	10
Obrázek č. 2:	Matice hodnocení interních a externích faktorů.....	33
Obrázek č. 3:	Strategická mapa	40
Obrázek č. 4:	Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků	45
Obrázek č. 5:	Schéma procesu vzdělávání a hodnocení efektivity vzdělávání	46
Obrázek č. 6:	Proces výběru dodavatelů školení.....	51
Obrázek č. 7:	Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Mám možnost při práci ve společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti.“	60
Obrázek č. 8:	Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Společnost dostatečně podporuje můj rozvoj a profesní růst.“	61
Obrázek č. 9:	Souhlas zaměstnanců s tvrzením „Možnost kariérního postupu v této společnosti je velmi dobrá.“	61
Obrázek č. 10:	Znalostní spirála	86
Tabulka č. 1:	Roční procentní změna reálného HDP ve vybraných oblastech světa v roce 2011 až 2013	17
Tabulka č. 2:	Predikce vývoje nominálních směnných kurzů v roce 2012 až 2014... ..	18
Tabulka č. 3:	Predikce úrokové sazby EURIBOR v roce 2012 a 2013 (v %)	18
Tabulka č. 4:	Ukazatele rentability	24
Tabulka č. 5:	Ukazatele zadluženosti.....	25
Tabulka č. 6:	Ukazatele aktivity.....	25
Tabulka č. 7:	Ukazatele likvidity	26
Tabulka č. 8:	Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)	27
Tabulka č. 9:	Matice EFE.....	30
Tabulka č. 10:	Matice IFE.....	31
Tabulka č. 11:	Strategie s ohledem na TOWS	32
Tabulka č. 12:	Cíle ve finanční perspektivě, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014.....	35
Tabulka č. 13:	Cíle v zákaznické perspektivě, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014.....	36
Tabulka č. 14:	Cíle v perspektivě interních procesů, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014	38

Tabulka č. 15:	Cíle v perspektivě potenciálu, jejich měřítka a cílové hodnoty do konce roku 2014.....	39
Tabulka č. 16:	Věková a vzdělanostní struktura pracovníků k 1. 2. 2012	44
Tabulka č. 17:	Kompetenční profil technologů a jejich připravenost.....	67
Tabulka č. 18:	Kompetenční profil metalurgů a jejich připravenost	69
Tabulka č. 19:	Kompetenční profil obchodníků a jejich připravenost.....	71
Tabulka č. 20:	Kompetenční profil mistrů a jejich připravenost	73
Tabulka č. 21:	Kompetenční profil klíčových hutníků ocelářů a tavičů a jejich připravenost	76
Tabulka č. 22:	Kompetenční profil klíčových kovářů a jejich připravenost.....	77
Tabulka č. 23:	Kompetenční profil klíčových slévačů a jejich připravenost.....	78
Tabulka č. 24:	Kompetenční profil klíčových obráběčů a jejich připravenost	79
Tabulka č. 25:	Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření "Tvorba výrobních manuálů".....	89
Tabulka č. 26:	Odhad maximálních čtvrtletních nákladů na finanční ohodnocení technologů a metalurgů za doplnění dokumentací	89
Tabulka č. 27:	Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření "Pravidelná oficiální setkávání obchodníků"	93
Tabulka č. 28:	Odhad nákladů na jedno setkání obchodníků.....	93
Tabulka č. 29:	Odpovědné osoby a termíny v rámci opatření „Efektivní přístup k formalizaci předávání znalostí mezi dělníky“	98
Tabulka č. 30:	Odhad nákladů na jednu dvojici „učeň-učitel“	99
Tabulka č. 31:	Odpovědné osoby a termíny v rámci školícího programu o managementu znalostí	103
Tabulka č. 32:	Odhad nákladů na školící program o managementu znalostí.....	103

Seznam použitých zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
ČPK	čistý pracovní kapitál
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (earning before interest and taxes)
HDP	hrubý domácí produkt
IS	informační systém
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OPA	Osobní program adaptace
ROA	rentabilita celkových vložených aktiv (return on assets)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (return on equity)
ROS	rentabilita tržeb (return on sales)
TH	technickohospodářský

Seznam použité literatury

Knižní publikace

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, 199s., ISBN 0-87584-655-6
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4
- [5] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s., ISBN 978-80-247-1457-8
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2002, 267 s., ISBN 80-7261-063-5
- [7] KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3
- [8] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2010, 205s., ISBN 978-80-247-3349-4
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání, Praha: Management Press, 2003, 367 s., ISBN 80-7261-033-3
- [10] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 195 s., ISBN 80-7179-310-8

- [11] SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání, Brno: Computer Press, 2011, 152 s., ISBN 978-80-251-3386-6
- [12] ŠULÁK, M. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2006, 71 s., ISBN 80-7043-496-1
- [13] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s., ISBN 80-86754-35-9
- [14] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s., ISBN 80-7179-884-3
- [15] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s., ISBN 80-247-0405-6

Ostatní použité zdroje

- [16] Česká národní banka. *Globální ekonomický výhled – Leden 2012*. [online] Praha: Česká národní banka, 2012. [cit. 2012-01-03] Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/gev/gev_2012_01.pdf
- [17] European Commission. *European economic forecast – autumn 2011*. [online] Brussels: European Union, 2011. ISBN 978-92-79-19317-0. [cit. 2012-01-18] Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2011/pdf/ee-2011-6_en.pdf
- [18] *Evropský sociální fond v ČR*. [online] Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2008. [cit. 2012-02-13] Dostupné na WWW: <<http://www.esfcr.cz>>.
- [19] Interní materiály společnosti.
- [20] Konzultace v podniku.
- [21] Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce České republiky, říjen 2011*. [online] Praha: Ministerstvo financí ČR, 2011. ISSN 1804-7991 [cit. 2012-01-03]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2011-Q4.pdf

- [22] *Obchodní rejstřík a Sbíрка listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online databáze]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 [cit. 2011-12-17]. Dostupné na WWW: <<https://or.justice.cz/>>.
- [23] *PILSEN STEEL s. r. o.: Váš steel partner* [online]. Plzeň: PILSEN STEEL s. r. o., 2011 [cit. 2011-12-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.pilsensteel.cz/>>
- [24] *Učební prezentace z předmětu Strategický management*. Plzeň, 2011. Doc. Ing. Emil Vacík, Ph. D.
- [25] *Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES*. PILSEN STEEL s. r. o. [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2012 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=47718706&jazyk=cz&xml=1>
- [26] Výroční zprávy společnosti PILSEN STEEL s. r. o. pro rok 2008 až 2010.

Seznam příloh

- Příloha A: Činnost podniku dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE
- Příloha B: Organizační schéma společnosti PILSEN STEEL s. r. o.
- Příloha C: Rozvaha společnosti PILSEN STEEL s. r. o. v letech 2008 až 2011 ve zjednodušené podobě (v tis. Kč)
- Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s. r. o. v letech 2008 až 2011 ve zjednodušené podobě (v tis. Kč)
- Příloha E: Finanční analýza organizace VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. v letech 2009 a 2010
- Příloha F: Stručný souhrn vybraných strategických akcí pro naplnění strategických cílů organizace
- Příloha G: Dotazník pro zpětnou vazbu interní vzdělávací akce

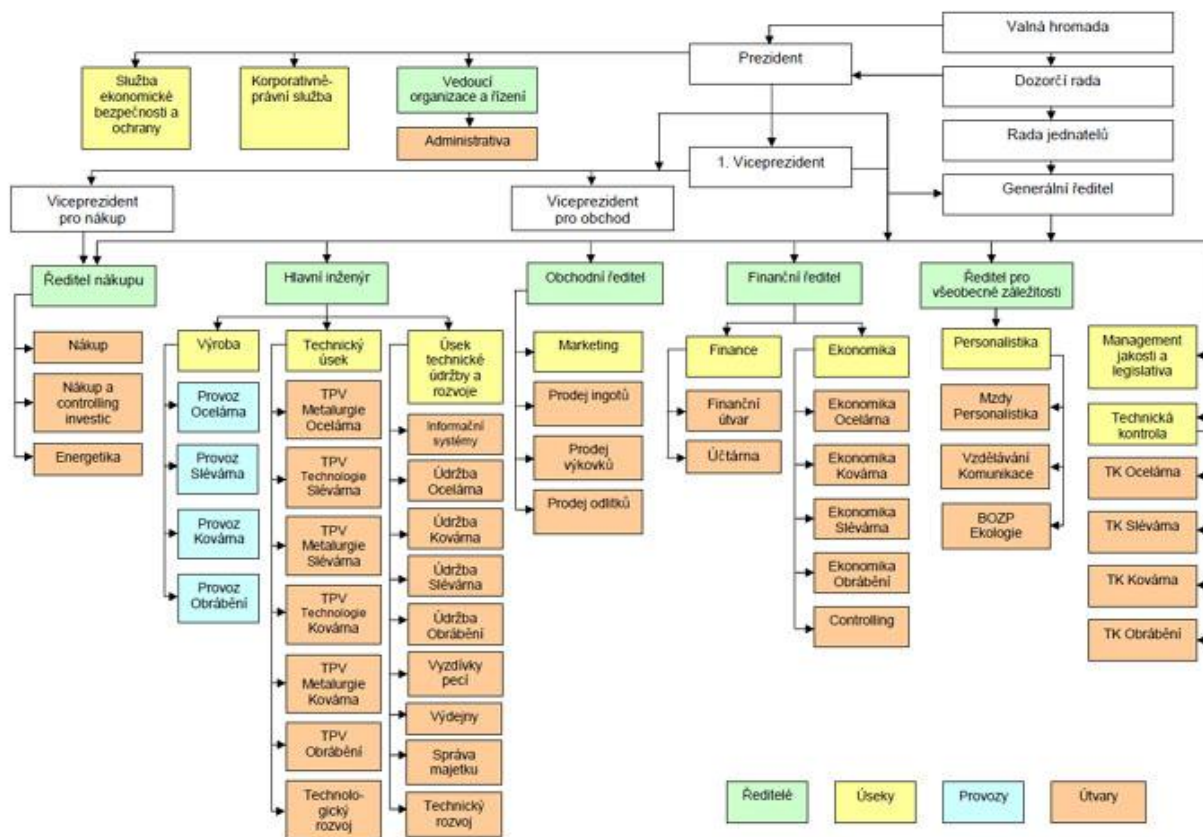
Přílohy

Příloha A: Činnost podniku dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

- 24101: Výroba surového železa, oceli a feroslitin
- 245: Slévárenství
- 25500: Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie
- 25620: Obrábění
- 257: Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků
- 310: Výroba nábytku
- 461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- 49410: Silniční nákladní doprava
- 52: Skladování a vedlejší činnosti v dopravě
- 620: Činnosti v oblasti informačních technologií
- 69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství
- 7112: Inženýrské činnosti a související technické poradenství
- 7120: Technické zkoušky a analýzy
- 7219: Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd
- 82110: Univerzální administrativní činnosti
- G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

Zdroj: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [25]

Příloha B: Organizační schéma společnosti PILSEN STEEL s. r. o.



Zdroj: Oficiální internetové stránky společnosti PILSEN STEEL s. r. o. [23]

**Příloha C: Rozvaha společnosti PILSEN STEEL s. r. o. v letech 2008 až 2011
ve zjednodušené podobě (v tis. Kč)**

Položka rozvahy	2008	2009	2009	2011*
AKTIVA CELKEM	4 021 855	3 553 806	3 236 728	3 097 549
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
Dlouhodobý majetek	1 579 346	1 734 092	1 679 950	1 644 870
Dlouhodobý nehmotný majetek	4 119	6 081	10 786	13 784
Dlouhodobý hmotný majetek	1 575 227	1 728 011	1 667 895	1 627 600
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	1 269	3 486
Oběžná aktiva	2 441 852	1 819 205	1 555 937	1 451 282
Zásoby	1 330 757	1 057 197	850 963	725 659
Dlouhodobé pohledávky	26 318	0	0	7 538
<i>z toho dlouhodobé pohledávky z obch. styku</i>	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	922 042	685 227	672 368	660 536
<i>z toho krátkodobé pohledávky z obch. styku</i>	706 564	349 034	476 705	572 463
Krátkodobý finanční majetek	162 735	76 781	32 606	57 549
Časové rozlišení	657	509	841	1 397
PASIVA CELKEM	4 021 855	3 553 806	3 236 728	3 097 549
Vlastní kapitál	1 426 432	1 752 548	1 465 196	1 043 406
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000
Kapitálové fondy	-251 289	0	-20 992	-27 412
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	779 098	779 098	779 098	779 098
Výsledek hospodaření minulých let	103 840	475 463	600 659	441 467
Výsledek hospodaření běžného úč. období	694 783	397 987	6 431	-249 747
Cizí zdroje	2 595 349	1 801 258	1 771 474	2 048 270
Rezervy	935 816	746 487	312 930	105 594
Dlouhodobé závazky	0	21 484	21 145	0
<i>z toho dlouhodobé závazky z obch. styku</i>	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	1 390 233	795 102	1 131 623	1 434 639
<i>z toho krátkodobé závazky z obch. styku</i>	748 388	433 499	517 280	758 557
Bankovní úvěry a výpomoci**	269 300	238 185	305 776	508 037
Časové rozlišení	74	0	58	5 873

*hodnoty z roku 2011 před auditem ** položka je tvořena pouze krátkodobými bank. úvěry
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

**Příloha D: Výkaz zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s. r. o. v letech
2008 až 2011 ve zjednodušené podobě (v tis. Kč)**

Položka výkazu zisku a ztráty	2008	2009	2010	2011*
Tržby za prodej zboží	0	0	0	12 738
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	12 452
Obchodní marže	0	0	0	286
Výkony	6 594 270	4 393 605	3 306 622	3 557 258
<i>z toho tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i>	5 959 993	4 330 736	3 175 581	3 319 795
<i>z toho změna stavu zásob vlastní činnosti</i>	260 991	-206 928	-122 345	-10 213
<i>z toho aktivace</i>	373 286	269 797	253 386	247 676
Výkonová spotřeba	4 745 347	2 843 596	3 060 588	3 245 066
<i>z toho spotřeba materiálu a energie</i>	3 613 609	2 000 405	2 055 375	2 509 698
<i>z toho služby</i>	1 131 738	843 191	1 005 213	735 368
Přidaná hodnota	1 848 923	1 550 009	246 034	312 478
Osobní náklady	618 640	542 136	468 037	505 091
Daně a poplatky	1 264	1 343	2 094	2 904
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	179 974	216 178	232 286	229 968
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 692	4 776	1 761	5 291
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1 968	2 925	881	1 812
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	143 572	- 98 069	- 466 184	- 212 852

Ostatní provozní výnosy	199 507	104 047	88 466	88 839
Ostatní provozní náklady	214 217	294 951	123 621	105 558
Převod provozních výnosů	0	0	0	0
Převod provozních nákladů	0	0	0	0
Provozní výsledek hospodaření	890 487	699 368	-24 474	-225 873
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	6 829	7 699	24 553	8 254
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	43 407	1 922	5 866	23 079
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
Výnosové úroky	12 731	1208	10565	35 523
Nákladové úroky	170 047	5 943	3 649	37 632
Ostatní finanční výnosy	291 796	22 942	28 311	43 126
Ostatní finanční náklady	72 334	256 927	17 289	77 098
Převod finančních výnosů	0	0	0	0
Převod finančních nákladů	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	25 568	-232 943	36 625	-50 906

Daň z příjmů za běžnou činnost	221 272	68 438	5 720	-27 032
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	694 783	397 987	6 431	-249 747
Mimořádné výnosy	0	0	0	0
Mimořádné náklady	0	0	0	0
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období	694 783	397 987	6 431	-249 747
Výsledek hospodaření před zdaněním	916 055	466 425	12 151	-276 779

*hodnoty z roku 2011 před auditem

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti; 2012

Příloha E: Finanční analýza organizace VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. v letech 2009 a 2010

Ukazatel	2008	2009	2010
Tržby v tis. Kč	6 326 880	4 431 464	3 697 112
Provozní výsledek hospodaření v tis. Kč	826 050	458 976	- 82 473
Výsledek hospodaření za účetní období v tis. Kč	325 042	221 563	24 961
Přidaná hodnota v tis. Kč	1 939 641	1 558 261	769 337
Počet zaměstnanců k 31. 12.	2 036	1 809	1 582
Celková aktiva v tis. Kč	7 790 004	6 869 216	6 792 308
ROA	0,07	0,05	0,01
ROE	0,12	0,08	0,01
ROS	0,05	0,05	0,01
Celková zadluženost	0,66	0,58	0,58
Úrokové krytí	4,67	3,78	1,09
Obrat aktiv	0,81	0,65	0,54
Doba obratu zásob ve dnech	93,28	107,28	116,67
Doba obratu pohledávek z obch. vztahů ve dnech	67,20	83,26	116,75
Doba obratu závazků z obch. vztahů ve dnech	57,01	46,15	70,14
Běžná likvidita	0,99	0,95	0,88
Pohotová likvidita	0,60	0,56	0,52
Okamžitá likvidita	0,04	0,06	0,01
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	-57 766	-163 945	-402 758

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a. s. v letech 2008 až 2010; 2012

Příloha F: Stručný souhrn vybraných strategických akcí pro naplnění strategických cílů organizace

Strategická akce: Monitorování investičních akcí	
Termín zahájení: 01/2012	Termín dokončení: 12/2014
Podporovaný cíl: Zjištění nových tržních příležitostí	
Popis akce: Obchodníci při vyhledávání nových tržních příležitostí budou sledovat investiční akce doma i v zahraničí a navazovat kontakty s potenciálními zákazníky. Budou sledovány investiční akce na trhu zalomených hřídelí, odlitků pro energetiku, rotorů pro generátory a válců. Pozornost z hlediska geografického bude zaměřena především na trhy v Rusku a Jižní Americe.	
Odpovědná osoba: Obchodní ředitel	

Strategická akce: Pravidelná každoroční setkání se zákazníky	
Termín zahájení: 01/2012	Termín dokončení: 12/2014
Podporovaný cíl: Zlepšení komunikace se zákazníkem	
Popis akce: Pro zlepšení komunikace se zákazníkem budou se zákazníky pořádána pravidelná každoroční společenská setkání. Zákazníkům budou nenásilně zdůrazňovány konkurenční výhody společnosti především v podobě vysoké kvality produktů.	
Odpovědná osoba: Obchodní ředitel	

Strategická akce: Zvýšení recyklace odpadního tepla	
Termín zahájení: 01/2012	Termín dokončení: 12/2012
Podporovaný cíl: Získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001	
Popis akce: Pro získání certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001 bude společnost provádět ještě řadu akcí. K získání certifikace OHSAS 18 001 přispěje akce rozšiřování recyklace odpadního tepla při vytápění budov plánovaná v roce 2012.	
Odpovědná osoba: Vedoucí úseku managementu jakosti a legislativy, Vedoucí útvaru pro BOZP a ekologii	

Strategická akce:	Zprovoznění manipulátoru k lisu	
Termín zahájení:	03/2013	Termín dokončení: 03/2013
Podporovaný cíl:	Růst produktivity práce, Snížení zmetkovitosti produkce, Snížení nákladů na přímý materiál a energie	
Popis akce:	<p>Díky manipulátoru bude možno manipulovat s velice rozměrnými ingoty, což je v současné době zajišťováno pomocí jeřábů. Výkovek pak chladne a musí být znovu nahříván, tato skutečnost má negativní důsledky na strukturu materiálů. Díky zprovoznění manipulátoru dojde k urychlení procesu kování a zvýšení produktivity práce, snížení zmetkovitosti a úspore nákladů za energie díky odstranění nutnosti opětovného nahřívání ingotů. Ke zprovoznění manipulátoru k lisu by mělo dojít v roce 2013.</p>	
Odpovědná osoba:	Hlavní inženýr	

Strategická akce:	Školení pracovníků o smyslu a dodržování certifikací	
Termín zahájení:	01/2013	Termín dokončení: 01/2013
Podporovaný cíl:	Zajištění připravenosti pracovníků na certifikace	
Popis akce:	<p>Před získáním certifikací nejprve proběhne školení pracovníků o smyslu certifikací OHSAS 18 001 a ISO 14 001, kde jim bude vysvětlen obsah certifikací a dále dopad na činnost pracovníků.</p>	
Odpovědná osoba:	Vedoucí úseku Personalistika, Vedoucí útvaru pro BOZP a Ekologii, Vedoucí úseku managementu jakosti a legislativy	

Strategická akce:	Osvěta o systému 5S	
Termín zahájení:	01/2012	Termín dokončení: 09/2012
Podporovaný cíl:	Implementace systému 5S	
Popis akce:	<p>Pro implementaci 5S budou pracovníci nejprve poučeni o výhodách systému a o jeho prospěšnosti pro ně samé. Pracovníkům bude vysvětleno, co se od nich v rámci tohoto systému očekává například i prostřednictvím článků o systému 5S v interních novinách INFO.</p>	
Odpovědná osoba:	Vedoucí úseku Personalistika, Vedoucí útvarů, úseků a provozů	

Zdroj: Vlastní zpracování dle konzultací ve firmě a interních materiálů společnosti; 2012

Příloha G: Dotazník pro zpětnou vazbu interní vzdělávací akce

Zpětná vazba interní vzdělávací akce	
Název školení:	
Školitel:	
Termín:	
INFORMACE JSOU ANONYMNÍ	
Stupnice hodnocení:	1 – nejlepší, skvělé 2 – dobré, nelituji času 3 – ani dobré ani špatné 4 – nevyhovující 5 – zcela mimo problematiku
Ohodnoťte podle svého uvážení a označte příslušnou známku ze stupnice hodnocení: ✓ nebo × nebo ○	
A) Spokojenost s obsahem semináře:	1 2 3 4 5
B) Hodnocení přednášejícího:	1 2 3 4 5
C) Užitečnost semináře pro moji osobu:	1 2 3 4 5
D) Užitečnost semináře pro výkon mého zaměstnání:	1 2 3 4 5
E) Srozumitelnost semináře:	1 2 3 4 5
F) Jak byl seminář organizačně zajištěn:	1 2 3 4 5
Zde je prostor pro Vaše připomínky:	
DĚKUJEME ZA VAŠE HODNOCENÍ	

Zdroj: Interní materiály společnosti

Abstrakt

TOLAROVÁ, J. *Vzdělanost a kvalifikace pracovníků jako konkurenční výhoda podniku.*

Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 114 s., 2012

Klíčová slova: vzdělanost, kvalifikace, znalost, připravenost

Předložená práce se zabývá připraveností lidských zdrojů na plnění strategických cílů organizace. Cílem práce je zjistit mezeru mezi současnou a požadovanou připraveností strategických skupin pracovníků společnosti PILSEN STEEL s. r. o. pro plnění jejich strategických cílů a na základě plánů společnosti vytvořit doplňující návrhy pro odstranění této mezery.

Práce je rozdělena na čtyři části. První část je věnována popisu společnosti, jejího prostředí a strategického záměru rozebíraného dále pomocí metodiky Balanced Scorecard pro zjištění vlivu vzdělanosti pracovníků na strategické cíle společnosti. Druhá část obsahuje analýzu a zhodnocení podnikového vzdělávacího systému v kontextu jeho strategických cílů. Třetí část je zaměřena na strategické skupiny pracovníků a jejich současnou a požadovanou připravenost pro plnění strategických cílů společnosti a na plány společnosti pro odstranění mezery mezi připravenostmi. Poslední část se zabývá vlastními návrhy na doplnění plánů společnosti pro zvýšení kompetencí pracovníků pro podporu naplnění strategických cílů společnosti a posílení její konkurenceschopnosti.

Abstract

TOLAROVÁ, J. *Education and qualification of employees as a competitive advantage of the company*. Diploma Thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 114 p., 2012

Key words: education, qualification, knowledge, preparedness

The diploma thesis deals with preparedness and readiness of human resources to fulfil the strategic goals of an organization. The goal of this thesis is to find the gap between current and required preparedness of the strategic groups of employees of the company PILSEN STEEL s.r.o. Further based on the company's plans create additional proposals for resolving this gap.

The thesis is divided into four parts. The first one describes the company, its environment and strategic purpose, which is then analysed by the Balanced Scorecard method, to find out the influence of the employees education, on the strategic goals of the company. The second part contains the analysis and evaluates the company's educational system in context of its own strategic goals. The third part is focused on strategic groups of employees and their current and required readiness for fulfilling the strategic goals of the company. This also focusses on the plans of the company for resolving the gap between the preparednesses. The final part concludes with the actual suggestions for fulfilling the plans of the company to increase the competences of the employees to ensure fulfillment of the strategic goals of the company as well as strengthening its competitiveness.