

K 10830

ita v Českých Budějovicích

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Romana Janů



Knihovna JU - ZF



3 1 1 4 8 0 5 9 9 8

Jihočeská universita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta
Katedra řízení

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



Vytváření učící se organizace a její hodnocení

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:
Romana Janů

Tábor 2006

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Zemědělská fakulta

Katedra: řízení

Akademický rok: 2003/2004

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Romana J A N Ů
Studijní program: M 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor
Název tématu: Vytváření učící se organizace a její hodnocení

Zásady pro vypracování:
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

Stručná charakteristika: Znalosti se stávají ve stále větší míře dlouhodobou konkurenční výhodou. Pro učící se organizaci je charakteristickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových inovativních znalostí a dovedností a dosahování synergického efektu.

Cíl řešení: Identifikace startovních podmínek, předpokladů tvorby a fungování učící se organizace. Odvodit obecné charakteristiky učící se organizace. Navrhnout optimální systém řízení učící se organizace.

Metodický postup: Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku učící se organizace. Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup vytváření učící se organizace. Určit zásady pro sledování efektivnosti a jeho ekonomického přínosu.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh optimálního systému učící se organizace. 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. ČZU v Praze, Praha 1998, s. 266, ISBN 80-213-0429-4

JIRÁSEK, J.: Štíhlá výroba. Grada Publishing, a. s., Praha 1998, s. 199, ISBN 80-7169-394-4

Tichá, I.: Učí se organizace. PEF, ČZU v Praze, Praha 1999, s. 60, ISBN 80-213-0574-6

TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0

VODÁČEK, L., - VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press 2001. 4. vydání, Praha 2001, s. 314, ISBN 80-7261-041-4
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 1. 3. 2004

Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
učební oddělení
VANČUROVA 2904 390 01 TÁBOR



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 1. března 2004

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vytváření učící se organizace a její hodnocení“ vypracovala samostatně na základě vlastního zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Táboře 26. 4. 2006

Romana Januší

OBSAH

1	ÚVOD	6
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1	POTŘEBA VZDĚLÁVÁNÍ	7
2.2	PROCES VZDĚLÁVÁNÍ	8
2.3	ROZVOJ ZPŮSOBILOSTI MANAŽERŮ	12
2.4	FUNGOVÁNÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE	13
2.5	UČÍCÍ SE ORGANIZACE ZNAMENÁ VŽDY VYŠŠÍ PŘÍNOS NEŽ UČÍCÍ SE JEDNOTLIVCI	16
2.6	UČÍCÍ SE ORGANIZACE	17
2.7	BUDOVÁNÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE	25
3	METODIKA A CÍLE	26
4	ENERGETICKÁ SPOLEČNOST	27
4.1	HISTORIE ENERGETIKY JIŽNÍ ČECHY, A. S.	27
4.2	HISTORIE ENERGETIKY JIŽNÍ MORAVA, A. S.	29
4.3	HISTORIE ENERGETICKÉ SPOLEČNOSTI	30
4.4	PERSONALISTIKA	32
4.5	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	33
4.6	ŠKOLÍCÍ STŘEDISKA	35
4.7	TRAINEEPROGRAM	37
4.8	PRAVIDLA PODPORY VÝUKY CIZÍCH JAZYKŮ	37
5	SOUČASNÝ STAV	39
5.1	CHARAKTERISTIKY UČÍCÍ SE ORGANIZACE	39
5.2	NA CESTĚ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI – 10 KROKŮ	42
6	DISKUSE	51
7	NÁVRH ZMĚN	52
7.1	RIZIKO MIGRACE ZAMĚSTNANCŮ	52
7.2	KOMUNIKACE	53
8	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN	55

8.1	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	55
9	ZÁVĚR	56
10	ABSTRACT	58
11	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
12	SEZNAM TABULEK	59
13	SEZNAM LITERATURY	60
14	SEZNAM PŘÍLOH	62

1 ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na vytváření učící se organizace a její hodnocení. Měla by identifikovat startovní podmínky, předpoklady tvorby a fungování učící se organizace. Odvodit obecné charakteristiky učící se organizace a navrhnout optimální systém řízení učící se organizace.

Jedním z módních trendů v teorii managementu je hovořit o učící se organizaci jako o organizaci, která má zvýšenou kapacitu učit se, adaptovat a měnit se prostřednictvím lidí, kteří se učí. Učení se jednotlivců však ještě negarantuje učící se organizaci. Jen málo manažerů chápe, že jde o radikální změnu myšlení a filozofie firmy spojenou se změnou její kultury.

Neustálá profesní výchova a vzdělávání jsou jednoznačnou nutností. Ze statistik Mezinárodní organizace práce vyplývá, že firmy, které chtějí obstát v konkurenci, musejí vydávat na vzdělání a výchovu zaměstnanců nemálo peněz. V jiných zemích Unie je systém pro vzdělávání dospělých stanoven zákony. Většina obsahuje to nejdůležitější – systém financování. Řešení jsou různá: od přímých státních dotací až po daňové úlevy.

Lidské zdroje jsou jedním ze základních pilířů, na kterých stojí úspěch každé firmy. Základním předpokladem pro konkurenceschopnost podniku je schopnost přizpůsobit se změnám a reagovat na ně. Flexibilitu firmy dělají flexibilní lidé, kteří jsou na změny připraveni a jsou schopni se neustále rozvíjet. Vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů firem v oblasti řízení lidských zdrojů.

Zájem o vzdělání je třeba podporovat už od dětství. Je potřeba postupně vytvářet prostředí, ve kterém je vzdělávání součástí životního stylu. Dále je třeba podpořit kvalitní nabídku vzdělávacích příležitostí a motivovat lidi, aby tyto příležitosti využili.

Co se týká podniků je třeba například daňově zvýhodnit firmy, které investují do dalšího vzdělávání svých zaměstnanců.

Existuje podpora rekvalifikací a tvorby nových pracovních míst, ostrá je zaměřena především na regiony s vysokou nezaměstnaností. Malé a střední podniky jsou významným zdrojem tvorby nových pracovních příležitostí.

Vláda 31. 8. 2005 schválila návrh zákona o uznávání ověřování výsledků dalšího vzdělávání. Zákon řeší zejména uznávání dosažených znalostí a dovedností, bez ohledu na způsob jejich získání. Každému budou moci být uznány znalosti a dovednosti, které získal praxí či samostudiem, bez nutnosti absolvovat několikaletou školní výuku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

Vzdělávání je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učení, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností.

Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností.

Základní cíle vzdělávání jsou:

1. rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon,
2. pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat kariéru,
3. snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci zaměstnanců, kteří začínají pracovat na novém zařízení nebo v nové pracovní funkci.

2.1 *Potřeba vzdělávání*

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se řídí ekonomickými a personálními potřebami organizace. V mnohých našich organizacích je vzdělávání považováno jen za nutné výdaje. Organizace, kterým se ekonomicky dobře daří, jsou ochotny vynakládat na vzdělávání velké finanční částky. V případě, že se však některá organizace dostane do finančních problémů, je to jedna z prvních oblastí, kde dochází k redukci finančních prostředků.

Vzdělávání by nemělo být považováno za nutný výdaj, ale za investici (www.fmfi.vsb.cz, lit. 21). Výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Investice do rozvoje způsobilosti zaměstnanců mají stejný význam jako investice do strojů a zařízení.

V silné konkurenci lze dosáhnout konkurenční výhody pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných v organizaci. Nedostatek způsobilých zaměstnanců může ohrozit budoucí prosperitu organizace.

2.2 Proces vzdělávání

Na vzdělávání se nelze dívat pouze jako na krátké, izolované vzdělávací akce poskytované zaměstnancům v různých okamžicích jejich kariéry. Vzdělávání je nepřetržitý proces vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, který sleduje cíle podnikové strategie. Čtyřfázový cyklus (www.fmfi.vsb.cz, lit 21)

1) Identifikace potřeby vzdělávání - Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Důvody pro vzdělávání mohou být různé. Mezi nejvýznamnější patří získané výsledky z hodnocení způsobilosti zaměstnanců, rozhodnutí organizace používat koncepci TQM a filozofii neustálého zlepšování, vznik nové pracovní funkce nebo výrazné změny v požadavcích na způsobilost zaměstnanců definovaných v popisu pracovní funkce, zaváděním nových technologií a zařízení, pravidelné vzdělávání a školení, které je vyžadováno předpisy, porovnání úrovně znalostí s konkurencí (benchmarking), a další.

2) Plánování vzdělávání a jeho programu - Za vypracování celkového plánu vzdělávání organizace a jeho plnění je většinou odpovědný personální útvar, který spolupracuje s jednotlivými vedoucími pracovníky. Personální úsek také zjišťuje neshody a navrhuje nápravná opatření týkající se procesu vzdělávání.

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na otázky jaké vzdělávání má být zabezpečeno, pro koho, jakým způsobem, kdy, kde, kým a za jakou cenu?

Při plánování vzdělávacích akcí, zejména pokud jde o určování náplně a délky vzdělávání, je vhodné rozdělit zaměstnance podle požadovaného rozsahu a úrovně znalostí do dvou *základních skupin*:

I. skupina – zaměstnanci, kteří by měli získané vědomosti a dovednosti uplatnit při své práci, a kteří by měli být schopni interpretovat výsledky.

II. skupina – zaměstnanci, kteří by měli být s danou problematikou seznámeni.

Ve fázi plánování vzdělávání je vhodné definovat kritéria pro hodnocení vzdělávání.

Lze hodnotit a posuzovat vhodnost kurzu pro vybraného zaměstnance, vliv na zvýšení produktivity práce a jakosti produkce, přínos v orientaci na zákazníka, rozsah, časovou náročnost, organizační zajištění, odbornou úroveň lektora, apod.

3) Realizace - Před zahájením vzdělávacích kursů je důležité, aby vedoucí zaměstnanci přesvědčili své podřízené o významu toho kterého konkrétního školení nebo vzdělávání. Zaměstnanci si musí být vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci.

Vzdělávání zaměstnanců není levnou záležitostí, zejména pokud je prováděno externími školiteli. Je tedy pochopitelná snaha o to, aby bylo co nejúspěšnější a aby splnilo očekávání.

Má-li vzdělávání splnit svůj účel je nutné, aby byly splněny následující *podmínky*:

1. Musí být jasně definovaný cíl vzdělávání.
2. Zaměstnancům musí být vytvořeny podmínky pro vzdělávání.
3. Musí být zvolena vhodná forma učení a přiměřený čas.
4. Musí být sestaven program a náplň vzdělávání.
5. Vedení organizace musí jít při vzdělávání příkladem.
6. Učení musí být aktivní, nikoliv pasivní proces.
7. Vzdělávající se zaměstnanci potřebují kvalitního školitele nebo lektora, který je dokáže povzbudit nebo jim v případě potřeby pomůže.
8. Vzdělávající se zaměstnanci musí mít vhodnou motivaci.
9. Vzdělávající se zaměstnanci musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
10. Vzdělávání musí být průběžně vyhodnocováno a v případě potřeby je nutné učinit nápravné opatření.

Prakticky existují *tři základní druhy vzdělávání*:

1. Základní vzdělávání - je povinné pro všechny zaměstnance a periodicky se opakuje (nejméně 1 x do roka). Je také poskytováno nově příchozím zaměstnancům, např. bezpečnost práce a požární ochrana, seznámení s cíly podniku, a další.
2. Odborné vzdělávání - souvisí bezprostředně s prací zaměstnance a do velké míry ovlivňuje jeho způsobilost. Je vždy určeno jen pro vybrané zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.
3. Speciální vzdělávání - zdánlivě bezprostředně nesouvisí s vykonávanou prací zaměstnance, ale může vykonávanou práci podstatně zjednodušit a zkvalitnit, např. jazykové kurzy.

Podle funkce, kterou zastávají jednotliví zaměstnanci, lze navrhnout např. takovéto *členění vzdělání*:

1. Vrcholové vedení - Vrcholové vedení musí být příkladem pro ostatní zaměstnance, musí si uvědomit svoji odpovědnost a roli, kterou má při prosazování koncepce TQM. Vzhledem k velké časové zaneprázdněnosti členů vrcholového vedení se nedá očekávat dostatek času na rozsáhlejší vzdělávání. Proto je nutné volit vhodné formy a způsoby vzdělávání.

2. Vedoucí zaměstnanci a mistři - hrají významnou roli při prosazování zvolené strategie a naplňování cílů organizace. Významnou měrou se podílejí na sestavování plánů osobního rozvoje svých podřízených zaměstnanců a do jisté míry nesou odpovědnost za úroveň jejich vzdělání. Často také sami provádějí vzdělávání svých podřízených zaměstnanců (zejména v oblasti bezpečnosti práce, apod.).
3. Referenti, techničtí pracovníci - U těchto lidí se očekává, že po absolvování potřebných kursů budou schopni takto získané znalosti uplatnit při své práci. Tito lidé už obvykle mají dobré odborné znalosti a dovednosti a je jen nutné je přesvědčit, že lze nové metody a postupy dobře uplatnit. Velkou roli zde hraje vhodně zvolená motivace.
4. Pracovníci řízení jakosti - Je třeba, aby to byli opravdoví odborníci v oblasti metod a nástrojů managementu jakosti, kteří jsou schopni vzdělávat a školit ostatní zaměstnance v těchto metodách.
5. Dělnické profese - Vzdělávání této skupiny zaměstnanců je poněkud specifické, neboť od těchto zaměstnanců se očekává především vysoká způsobilost k práci s dokumentací.
6. Administrativní pracovníci - Tito zaměstnanci by měli být schopni používat některé základní metody sloužící k prevenci neshod a zlepšování výsledků práce. O absolvování vybraných vzdělávacích kurzů rozhoduje jejich nadřízený na základě výsledků hodnocení způsobilosti. Dále by měli být u nich rozvíjeny dovednosti pro týmovou práci.

Pro úspěch vzdělávací akce je důležité zvolit *vhodný způsob vzdělávání*. Vzdělávání může být zajišťováno pro jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců. U speciálních kurzů, které se týkají vybraných zaměstnanců, se obvykle preferuje účast na vzdělávacích kurzech probíhajících mimo organizaci. U vzdělávacích kurzů určených velkému okruhu zaměstnanců je obvyklé vzdělávání ve skupinách a to buď v organizaci nebo mimo organizaci.

Vzdělávání by nemělo probíhat pasivní formou. Je třeba maximálně využívat ukázkových příkladů nebo řešených studií, aby zaměstnanec mohl získané vědomosti a dovednosti snadněji uplatňovat při své práci.

Nelze opomenout ani vzdělávání přímo na pracovišti při výkonu práce. Jde o formu vzdělávání, kdy zaměstnanec nejprve získá teoretické vědomosti, a poté získává patřičnou praktickou dovednost přímo na pracovišti pod dohledem zkušeného zaměstnance nebo mistra. Tato forma vzdělávání je běžná u profesí, pro které neexistují učební obory na školách ani neexistují vzdělávací centra, kde by bylo možné získat potřebné vědomosti a dovednosti.

Finanční prostředky určené na vzdělávání nejsou neomezené. Jednou z možností, jak omezit výši finančních prostředků vynakládaných na vzdělávání, je zajištění vzdělávání z vlastních zdrojů (personálních).

4) Vyhodnocení výsledku vzdělávání - Úkolem hodnocení je posoudit zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, menšího počtu neshodných výrobků, efektivnějším využíváním zdrojů, apod.

Vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů vzdělávání.

Obecně lze provádět *hodnocení podle tří základních úrovní* (www.fmfi.vsb.cz, lit 21):

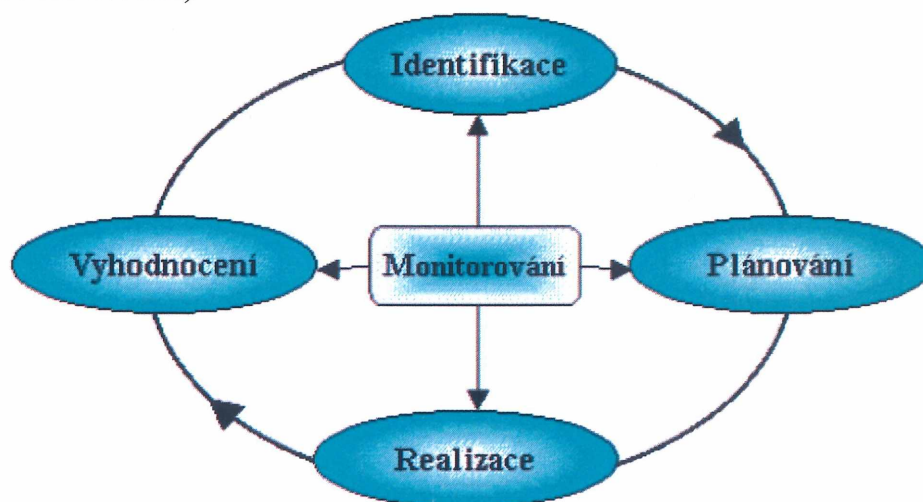
1. **Hodnocení vzdělávání z pohledu zvoleného způsobu a formy vzdělávání.** Toto hodnocení obvykle provádí účastníci vzdělávacích akcí, kteří hodnotí: délku vzdělávání, výkon lektora, náplň a formu vzdělávání, organizační zajištění, apod.
2. **Hodnocení z pohledu získaných vědomostí a dovedností.** Toto hodnocení nejčastěji provádí lektori jednotlivých kurzů.
3. **Hodnocení z pohledu přínosu pro organizaci.** Toto hodnocení je zpravidla nejobtížnější. U některých vzdělávacích akcí lze přínos zhodnotit prakticky okamžitě. Bohužel je mnoho profesí a mnoho vzdělávacích akcí, kde lze jen velmi těžce ověřit jejich přínos okamžitě. Většinou je hodnocení přínosů ze vzdělávání dlouhodobou záležitostí. Mnohdy nelze ani určit, zda se například zvýšení výkonu projevilo díky vzdělávání nebo zda to bylo vlivem vhodně zvolené motivace zaměstnance.

Pravidelné vyhodnocování je důležité zejména u vzdělávání zajišťovaného externím způsobem. Výsledky tohoto vyhodnocení slouží personálnímu útvaru jako podklad při zajišťování dalšího vzdělávání.

Je kladen důraz na průběžné monitorování a zlepšování tohoto vzdělávacího cyklu tak, aby byly co nejlépe naplněny vzdělávací potřeby organizace. Jako *metody pro monitorování* uvádí:

1. konzultace,
2. pozorování,
3. sběr dat.

Obr. 1 Čtyřfázový cyklus
(Zdroj: www.fmmi.vsb.cz)



2.3 Rozvoj způsobilosti manažerů

Za manažera lze považovat zaměstnance, který má rozhodovací pravomoci k ovlivňování chodu organizace. Schopnost organizace plnit svou podnikovou strategii z hlediska rozhodujících faktorů podnikového úspěchu závisí do značné míry na schopnostech jednotlivých manažerů a na jejich ochotě se dále rozvíjet. Naprosto nezastupitelnou úloha hrají při prosazování koncepce TQM do organizace.

Základní způsoby rozvoje manažerů jsou:

1. vzdělávání formou interních i externích kurzů
2. rozvoj pomoci získaných zkušeností
3. rozvoj probíhající individuálním způsobem – sebevzdělávání

Pojem sebevzdělávání se poprvé objevil v osmdesátých letech právě v souvislosti s rozvojem manažerů. Dnes je to jedna ze základních metod manažerského rozvoje.

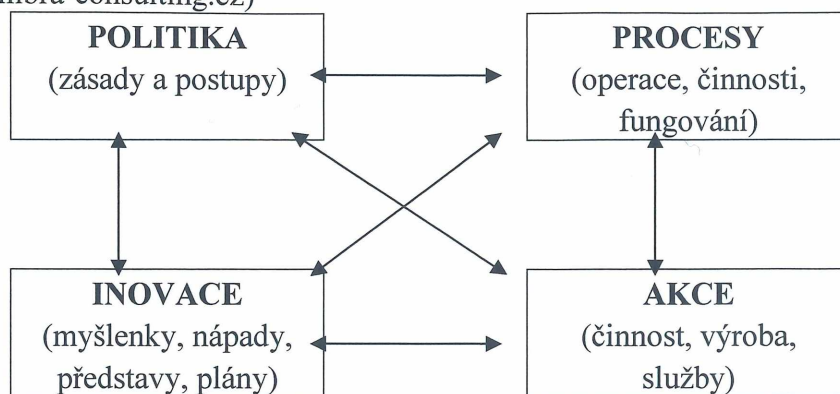
Sebevzdělávání je proces rozvoje způsobilosti zaměstnance (manažera), založený na vlastní zodpovědnosti a ochotě se dále rozvíjet (www.fmmi.vsb.cz).

Sebevzdělávání je přínosem i pro organizaci. Projevuje se zejména ve zvýšené produktivitě práce dotyčných zaměstnanců. Úkolem celé organizace je vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj manažerů.

Sebevzdělávání je také základním kamenem **„učící se organizace“**.

Obr. 2 Model učící se organizace (Pedler a kol.)

(Zdroj: www.ambra-consulting.cz)



2.4 Fungování učící se organizace

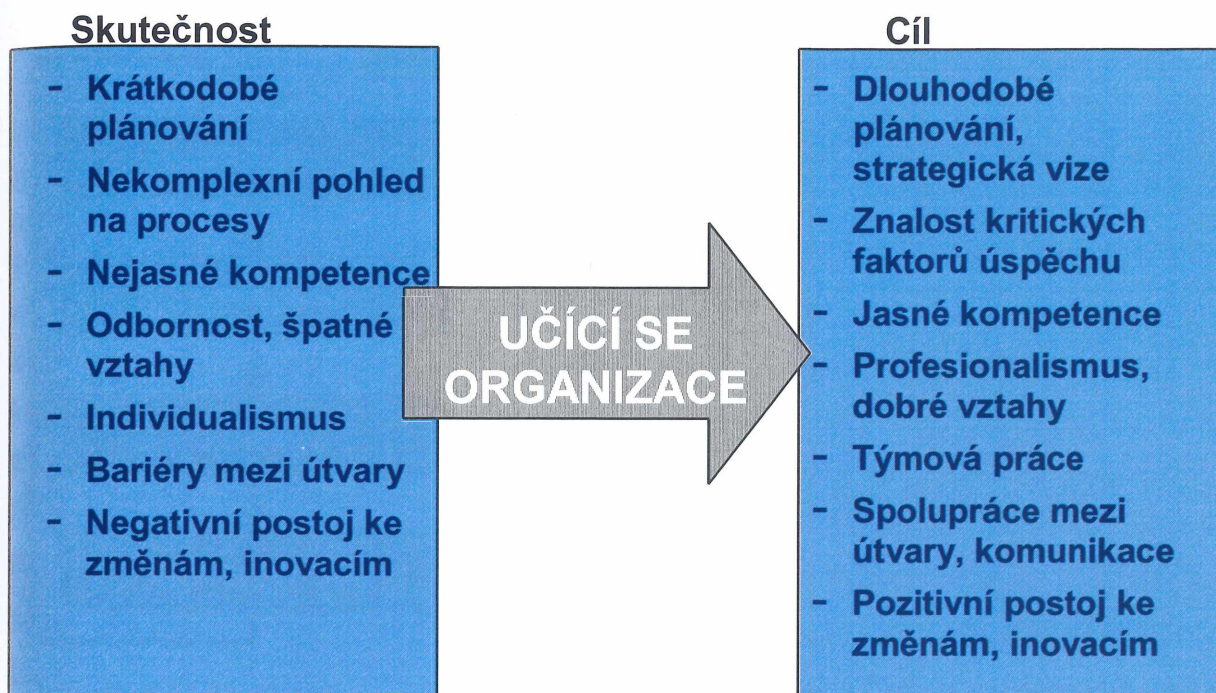
Učící se organizace je organizace, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace (www.fmfi.vsb.cz, lit. 21).

Jinými slovy lze také říci, že učící se organizace se vyznačuje přeměnou podnikatelských cílů organizace do zřetelně formulovaných potřeb a cílů učení, které přijímají všichni zaměstnanci.

Pojem učící se organizace poprvé použil Senge. Tímto pojmem charakterizoval přístup zaměřený na řešení problémů pomocí týmového učení (www.fmfi.vsb.cz, lit. 21).

Obr. 3 Změny potřeb v učící se organizaci

(Zdroj: www.ambra-consulting.cz)

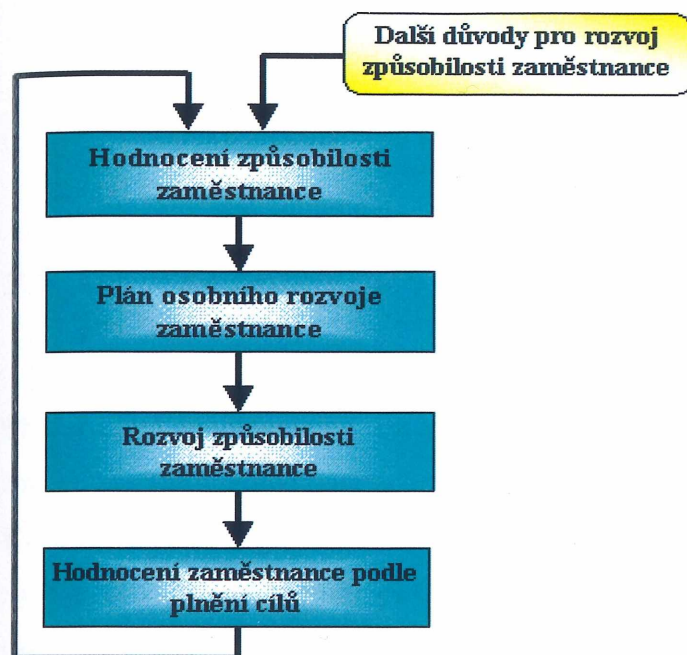


Základní podmínky pro *fungování učící se organizace* (www.fmmi.vsb.cz, lit. 21):

1. orientace na zákazníka,
2. týmová práce,
3. inovace a zlepšování,
4. jasně definované cíle,
5. měření a vyhodnocování,
6. zdroje,
7. podniková kultura.

Obr. 4 Základní model rozvoje způsobilosti zaměstnance k TQM

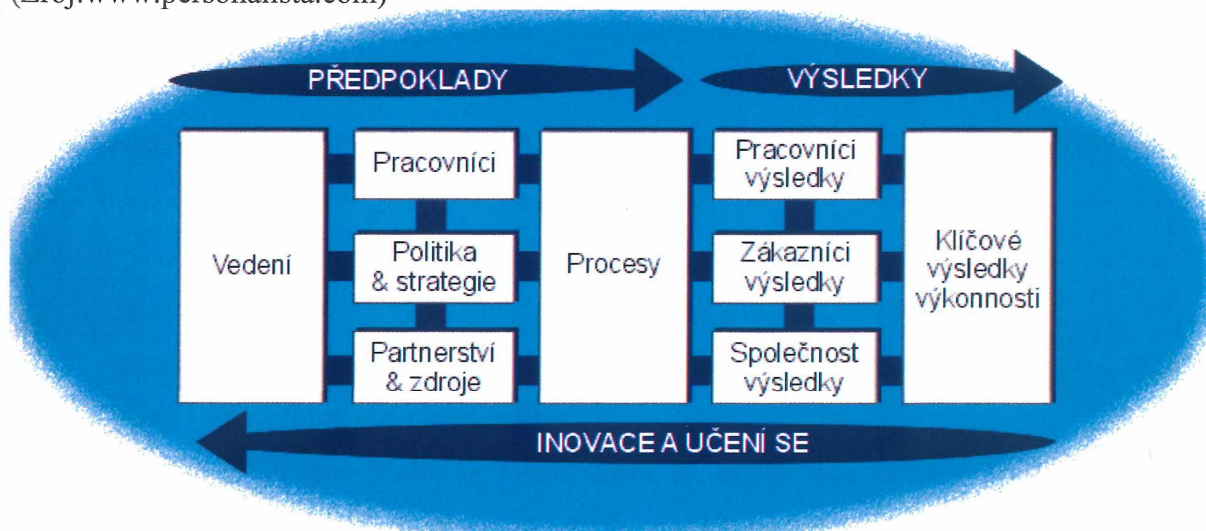
(Zdroj: www.personalista.com)



Filozofie učící se organizace výborně koresponduje s koncepcí TQM. Je dokonce podporována EFQM modelem výjimečnosti. To je docela pochopitelné, neboť již v Demingově cyklu PDCA je právě poslední fáze určena k učení se a učinění nápravných opatření. Toto soustavné zlepšování založené na neustálém vyhodnocování dosavadních zkušeností (zejména odhalených nedostatků) je výborným základem pro uplatňování metody Kaizen.

Obr. 5 Model EFQM

(Zroj:www.personalista.com)



Učení se z dosavadních zkušeností je pouze jednou z možností učení se. Kromě této možnosti

se organizace může nejčastěji učit:

1. z výsledků experimentování,
2. z výsledku auditů,
3. rotací zaměstnanců,
4. z poznatků získaných na konferencích, prezentacích, apod.,
5. od ostatních.

2.5 Učící se organizace znamená vždy vyšší přínos než učící se jednotlivci

Přínos učící se organizace lze očekávat ve zlepšení ekonomiky, zlepšením jakosti, zlepšení image, zvýšením konkurenceschopnosti, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, apod.

Koncept učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury (www.personalista.com, lit. 17). Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí – jejich turbulentnost – nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu – účastnit se musí všichni členové organizace.

Učící se organizace je tedy chápána jako alternativa tradičního – „tayloristického“ – modelu, který je definován přísnou dělbu pravomocí, odpovědností a moci, formální a formalizovanou organizační strukturou. Učící se organizace je pak pružnější alternativa, která je lépe schopna si poradit s nahodilostmi vyplývajícími ze změn, kterými od konce XX. století prochází organizace a prostředí, ve kterém se nacházejí.

Organizace se stále transformuje učním se z okolí, z vlastních chyb, od svých zaměstnanců a ze samotného procesu učení. Pojmy „učení“ a „práce“ jsou vnímány jako synonyma. Vedoucí v učící se organizaci není autokratický charismatický vůdce, ale návrhář, učící se učitel a správce, který pociťuje svou práci jako službu a poslání. V konceptu učící se organizace *dochází ke spojení*:

1. teorie – teoretických východisek, ze kterých učící se organizace čerpá a
2. praxe – praktických poznatků – výsledků učení, na jejichž základě členové organizace mění svoje vzorce chování a jednání.

Učení probíhá podle tzv. Kolbova cyklu učení, tj. učení, kde získané poznatky slouží jako východisko pro další učení. *Kolbův cyklus* lze vyjádřit následovně (www.personalista.com, lit. 17):

1. vlastní aktivita,

2. ohlédnutí,
3. zobecnění,
4. plánování.

Aby koncept Učící se organizace mohl začít platit, je třeba *dosáhnout následujících kritérií* (www.personalista.com, lit. 17):

1. Mistrovství v oboru.
2. Mentální modely.
3. Sdílení vizí.
4. Týmové učení.
5. Systémové myšlení.

2.6 Učící se organizace

Učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Jde o takovou organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1). Často je koncept učící se organizace zaměřován s různými systémy vnitropodnikového vzdělávání. Vzdělávání a učení však není totéž.

Peter Senge, jehož *The Fifth Discipline* popisuje učící se organizaci jako místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, kde se lidé ustavičně učí jak se učit spolu s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality, a jak ji mohou měnit (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1).

Učení není jen otázkou přežití a úspěchu, ale přispívá k obohacení všech zájmových skupin, které mají vztah k organizaci (zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů, komunity, vlády, společnosti).

Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Senge tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkové založených postupů (TRUNEČEK, J., lit. 3):

1. Osobní mistrovství souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
2. Modely chápání světa představují základ procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností potřeb organizace,

3. Umění vytvářet sdílené vize je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
4. Týmové učení tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem,
5. Systémové myšlení je potom velkým integrátorem – pátou disciplinou, která vytváří potřebný synergický efekt.

Pro vytváření, fungování i další rozvoj učící se organizace je rozhodující vzájemné využívání všech pěti součástí, kdy jednotlivé disciplíny působí propojeně a vzájemně na sebe navazují. Systémové myšlení tuto integraci (efekt celistvosti, emergenci a synergický efekt) vytváří a násobí.

Je kladen důraz na dva aspekty: na učení jednotlivců a na učení celé organizace. Individuální učení je chápáno jako hybrid dopředu naplánovaného vzdělávání a učení se z praktických postupů. Naplánované učení bývá standardní a příliš se neliší od většiny jiných forem. Podstatné je učení se z praxe. Používají se takové formy jako rotace pracovníků, plánované získávání zkušeností, týmová práce atd. Organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve své činnosti. Jde v podstatě o činnosti jako je inovace nových výrobků, výsledky analýzy podnikového klimatu, návrhy nebo kritiky na poradách, finanční zprávy atd. (TRUNEČEK, J., lit. 3).

Za učící se organizaci je možno považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a zručností s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat výsledky podniku. Filozofie učícího se podniku přitom vychází z následujících zásad (NENADÁL, J., lit. 5):

1. Žádný podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy hůře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovější poznatky.
2. Učící se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci.
3. Podniková kultura, TQM a učící se podnik jsou neoddělitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
4. Žádného zlepšování jakosti a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání.

Je pak především na vrcholovém vedení podniku, aby si tyto principy osvojilo a svými rozhodnutími je pomáhalo prosazovat do podnikové praxe. Kvalitní vrcholové vedení si proto musí pro úspěšné zvládnutí všech základních charakteristik učícího se podniku dokonale osvojit (NENADÁL, J., lit. 5):

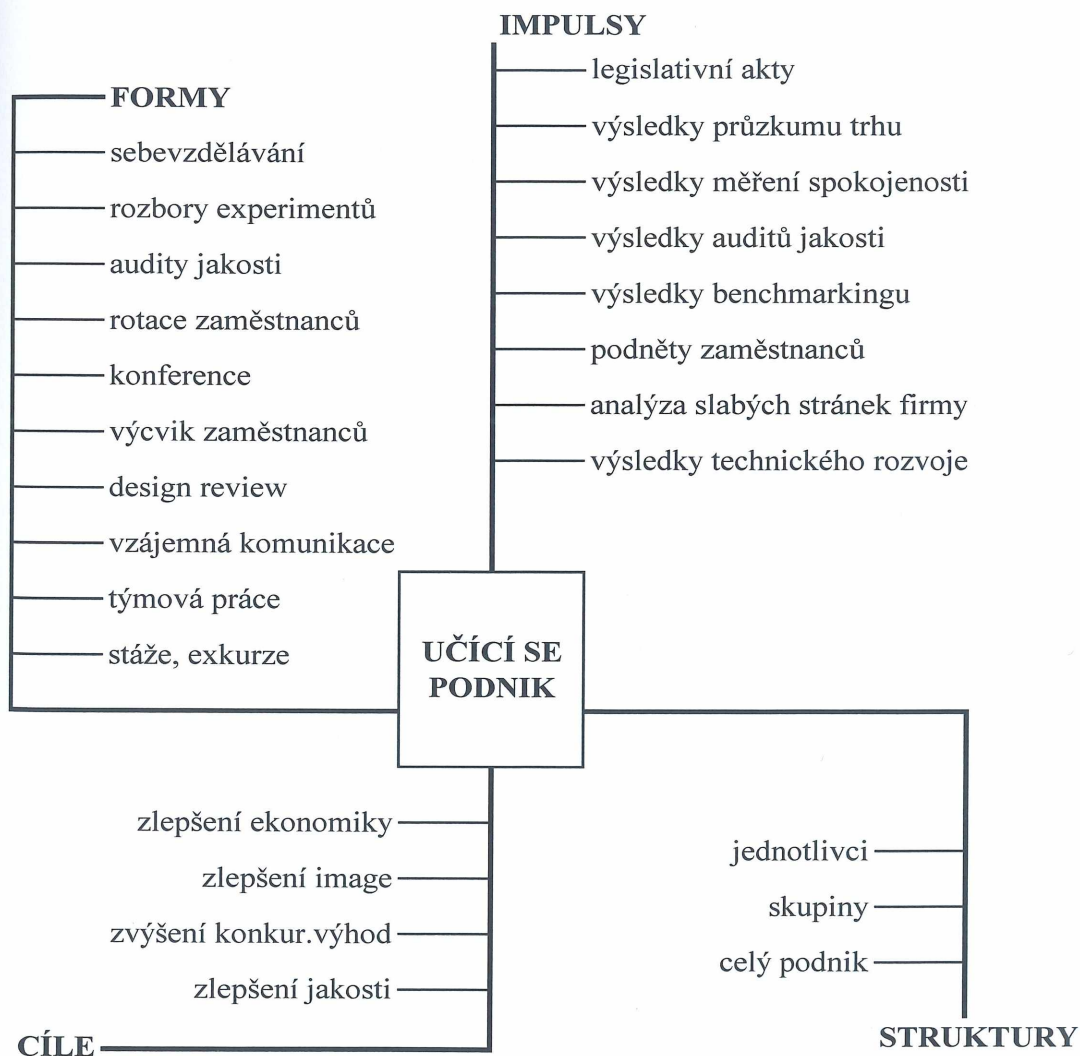
1. Psychologické aspekty práce s lidmi.
2. Interakční a komunikační formy, metody a pravidla.
3. Schopnost uplatňovat empatii (vcítění se do úlohy a pocitů druhého).
4. Asertivitu.
5. Kulturu firemního prostoru (podnikovou kulturu).

Pro takto vybavené „jakostní“ vrcholové vedení se proces řízení a zabezpečování jakosti stává emociálním pocitem, nevyhnutelnou intelektuální potřebou a rychlé nastartování všech předpokladů pro úspěšné fungování učící se organizace není problém.

Model učícího se podniku se opírá o čtyři základní charakteristiky a lze jej znázornit schématem na následujícím obrázku.

Obr. 6 Model učícího se podniku

(Zdroj: NENADÁL, J.)



Jde vlastně o nový způsob přetváření podniku sebou samým s tím, že spektrum učení zahrnuje vše, počínají prací s detaily každodenních aktivit a konče nově definovanou strategií firmy včetně všech enviromentálních i jiných aktivit (ať už v duchu ISO, TQM, GQM aj.) s cílem zlepšení ekonomiky, image podniku, zvýšení konkurenčních výhod a konečně i zlepšení jakosti tak, jak dokumentuje uvedené schéma (NENADÁL, J., lit. 5).

Z pokusů různých organizací stát se učící se organizací lze odvodit následující obecné *charakteristiky učící se organizace* (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1):

1. Učení jako součást formulace strategie.
2. Participativní přístup.
3. Informatika.
4. Formativní účetnictví.
5. Vnitřní výměna.
6. Pružný systém odměňování.
7. Podporující struktury.
8. Sběr informací o vnějším prostředí.
9. Inter-organizační učení.
10. Atmosféra podporující učení.
11. Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Učení je způsob, kterým se měníme ve vztahu k minulému stavu. V tomto duchu lze vymezit 4 *druhy nebo typy učení* (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1):

1. Získávání znalostí – **co?**
2. Získávání dovedností – **jak?**
3. Osobní rozvoj – **jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál?**
4. Společné bádání – **jak dosahovat cílů společně?**

Jednotlivci mohou spolupracovat v tzv. *kolektivním učení* – k tomu směřuje jak akční učení tak týmové učení. Výsledky nejsou měřitelné ve smyslu toho, co si odnese jedinec, ale toho, čeho skupina lidí dosáhne společně. Společné bádání je jakýmsi mostem mezi učením jednatelce a učící se organizací.

Organizace se obvykle zaměřují na jedince – nábor, výběr, vzdělávání, školení, hodnocení, kariérní růst, odchod z organizace – to vše zahrnuje řadu forem individuálního učení. Učící se organizace však vytváří pro toto učení lepší klima, protože učení je jedním ze základních pilířů organizace.

Peter Senge identifikoval *pět oblastí, které je pro zavedení konceptu učící se organizace třeba zvládnout*, podle Sengeho dokonce dosáhnout v nich mistrovství (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1):

1. Osobní dokonalost,
2. Sdílení mentálních modelů,
3. Sdílená vize,
4. Týmové učení,
5. Systémový přístup.

Jiný způsob jak uvažovat o těchto záležitostech je z pohledu stylu organizačního učení. Stejně jako se lidé učí různým způsobem i organizace mají různé styly učení. *Pět stylů učení* (TICHÁ, I., lit. 2), které lze aplikovat na organizace jako živý, učící se systém:

1. Zvyky

Pro – dobrý ve formování zvyků a norem chování, které jsou důležité pro zachování kontinuity a pro dlouhodobé přežití

Proti – sklon opakovat zvyky, i když ztratily původní účel, syndrom „slepého automatismu“

2. Paměť

Pro – dobrý ve sběru, udržování a šíření zkušeností, informací a znalostí

Proti – může být orientován do minulosti, spoléhat na řešení minulých problémů, syndrom „odporu ke změně“

3. Modelování

Pro – dobrý v napodobování, benchmarkingu, „sbírání smetany“

Proti – nebezpečí v přeceňování druhých a podceňování vlastních schopností, syndrom „ostatní vedou – my následujeme“

4. Experimentování

Pro – dobrý v inovacích, metodě pokusu a omylu, aktivním experimentování s novinkami

Proti – nebezpečí v upřednostňování experimentu před produkcí, řešení neexistujících problémů, syndrom „objev měsíce“

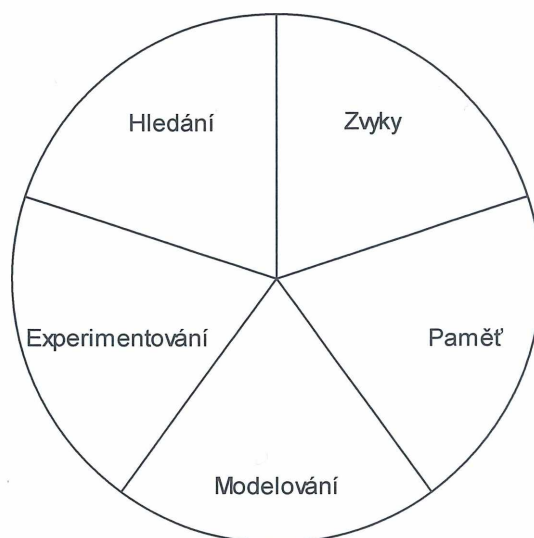
5. Hledání

Pro – dobrý ve využívání zkušeností, otevřenosti, ochotně přijímat nové, ve vnímání širokého kontextu organizace

Proti – někdy může vést ke ztrátě zaměření, přílišné orientaci na detail, syndrom „věže ze slonoviny“

Obr. 7 Pět stylů učení

(Zdroj: TICHÁ, I.)



16 principů podporujících učení: (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1)

1. Ved'te lidi k samostatnému uvažování.
2. Považujte chyby za součást učení a využívejte je pro rozvoj organizace i jejích členů.
3. Buďte ochotní přepracovat organizační systém a struktury.
4. Dolad'ujte podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.
5. Podporujte proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky.
6. Zachovávejte rovnost mezi těmi, kteří se učí.
7. Podporujte co největší výměnu znalostí a dovedností mezi lidmi.
8. Podporujte a učte lidi strukturovat jejich učení, místo abyste jim ho nabízeli už ve strukturované podobě.
9. Učte lidi objektivnímu sebehodnocení.
10. Podporujte svobodu poznávání.
11. Respektujte různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení.
12. Podporujte poznávání vlastního stylu učení a myšlení u lidí a zprostředkujte jejich znalost ostatním.
13. Rozvíjejte znalosti lidí v různých oblastech.

14. Nezapomínejte na to, že aby se lidé učili nové věci snadno, musí to pro ně být logické, zábavné a motivující.

15. Myšlenky a nápady se nejlépe rozvíjejí v diskusi.

16. Vše je předmětem dalšího přezkoumání a zpochybňování.

Na těchto 16 principech je vystavěn návod pro vytváření učící se organizace, který se skládá z *deseti postupových kroků* (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1):

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace.
2. Podporujte vše, co je pozitivní.
3. Posilujte v lidech pocit bezpečí.
4. Odměňujte ochotu riskovat.
5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.
6. Uveďte učení v život.
7. Formulujte vizi.
8. Uveďte vizi v život.
9. Propojte systémy.
10. Realizujte koncept.

Řada organizací trpí *neschopností se učit*, projevující se takto:

1. Má pozice jsem já – úzký pohled na vlastní pozici namísto vnímání smyslu celku.
2. Nepřátelé jsou oni – sklon hledat nepřitele jinde, když se věci nedaří, bez ohledu na to, že „tady“ i „tam“ jsou součástí téhož systému.
3. Iluze hledání někoho zodpovědného – je často reakcí na předchozí. Opravdový proaktivní přístup znamená vidět vlastní příspěvek k vlastním problémům.
4. Hašení požárů – sklon orientovat se na krátkodobé záležitosti a přehlížení pomalých postupných procesů změny.
5. Podobenství o uvařené žábě – nezaznamenané drobné změny v prostředí mohou vést k nečekaným důsledkům.
6. Sebeklam učení se ze zkušeností – přestože se člověk učí nejlépe ze zkušeností, jeho rozhodnutí mají vliv na ostatní; lidé jednají izolovaně a jejich akce mají nečekané důsledky, o kterých nic nevědí.
7. Mýtus manažerského týmu – týmy mohou za určitých okolností pracovat velmi dobře, stává se však, že pod tlakem se projeví vnitřní konflikty a týmy se rozpadnou.

Vnímání věci jako izolovaných událostí vede k reaktivnímu chování, kde jsou ostatní lidé obviňováni z toho, že se věci nedaří. Chápání událostí s pomocí vzorců chování umožňuje

organizacím vyhnout se pasti reaktivního chování a stát se citlivými na změny trendů. Teorie systémů poskytuje nejhlubší vysvětlení příčin určitého typu chování s využitím zpětných vazeb, odchylek, zpoždění, cyklů a spirál, z nichž je patrné, že problém bývá společným produktem řady individuálních akcí. Je generativní, protože poskytuje hlubší vhled umožňující lidem reflektovat situaci na pozadí vlastních vzorců chování a inspiruje je k změnám.

Důvodem, proč se nedaří realizovat změny v organizaci, tak jak byly vymyšleny a naplánovány, je tzv. stinná stránka organizace. Zmínka o ní v řadě pozitivně laděných publikacích z oblasti managementu a podnikání zcela chybí, přesto je nedílnou součástí každého uskupení lidí. *Stinnou stránkou organizace* jsou obvykle míněny následující dva aspekty (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1):

1. neformální aspekt – ta část organizace, která je skryta zrakům veřejnosti, aniž by byla nutně špatná.
2. démonický aspekt – negativní část organizace, která může být jen důsledkem zveličení, deformace nebo degenerace dobrých nebo pozitivních kvalit.

Neformální aspekty stinné stránky jsou velmi zřetelné při srovnávání podnikové rétoriky se skutečnými zkušenostmi lidí. V řadě organizací, které proklamují, že „lidé jsou jejich nejhodnotnějším majetkem“, se lze po zjištění reality dozvědět:

1. Lidé jsou nahraditelní.
2. Jsi jen tak cenný jako tvůj včerejší výsledek.
3. Pokud došlo k propadu v tržbách, jsi to ty, kdo je vinen, ne manažer.
4. zjistí, co si myslí šéf, a udělej to.
5. Nápady si nech pro sebe.

Učící se organizace směřuje ke zdravému a příjemnému místu přizpůsobenému k životu a učení lidské bytosti. Přesto je mnoho současných organizací spíše nezdravých, některé jsou přímo toxické (TICHÁ, I., HRON, J., lit. 1).

Energetická společnost si je vědoma, že úspěch velkého podniku závisí na profesionálním výkonu každého jedince. Proto věnuje velkou pozornost personální základně: svým zaměstnancům nabízíme příjemné a moderní pracovní prostředí s nejnovějšími technologiemi, možnost neustálého profesionálního růstu, průběžného vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

Velký důraz klade na firemní kulturu, která se odráží ve všech sférách komunikace se zákazníky i s veřejností, ale rovněž v interní komunikaci společnosti. Usiluje o to, aby zaměstnanci cítili sounáležitost se společností, aby byli hrdí na její výsledky a byli motivováni k osobní účasti na jejím dalším rozvoji.

Energetická společnost působící v České republice zahajuje speciální rozvojový program pro absolventy vysokých škol. Vybraní účastníci budou během osmnáctiměsíčního programu pracovat na několika různých odděleních a budou tak mít možnost získat velmi dobrý přehled o Energetické společnosti. Kromě různých rozvojových aktivit obsahuje tento program také pracovní stáž v zahraniční společnosti koncernu Energetická společnost (Vnitropodnikové materiály, lit. 16).

2.7 Budování učící se organizace

Jestliže se firma považuje za učící se organizaci, pak v procesu jejího budování je nevyhnutelné postupovat po krocích (www.moderni.rizeni.ihned.cz, lit. 18):

1. Vytvořit vhodné prostředí,
2. Dát přednost jistému chování, které je ceněné a akceptované vnitřními i vnějšími zákazníky,
3. By měla být podpora zaměřená na zlepšení komunikačních schopností, lidského přístupu apod.

Mezi konkrétní znaky učící se organizace je možné zařadit:

1. Společnou vizi.
2. Týmovou práci.
3. Týmové učení se, osobní zdokonalování každého jednotlivce tak, aby se vytvořil model, ve kterém důležitou roli sehrává snaha získávat potřebné informace, potřeba samostatně se rozhodovat a neustále sledovat výsledky těchto rozhodnutí a učení se ze zkušeností.
4. Systémové myšlení.

Všem vyjmenovaným krokům musí předcházet definování mise/samotného poslání firmy. Manažeři musí jasně definovat hodnoty firmy a odpovídat na otázky typu: nač jsme tady, zda existuje trh pro naše výrobky nebo služby apod. Změna podnikové kultury směrem k učící se organizaci je formou vztahu sounáležitosti k firmě, kterou často můžeme pozorovat v úspěšných rodinných podnicích. Běžné problémy ve firmě jsou řešeny funkčními týmy. Jejich členové diskutují mezi sebou otevřeně se vzájemným respektem.

3 METODIKA A CÍLE

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat současný stav učení v organizaci a jako cíl vedlejší potom navrhnout jiná řešení učení, která by podniku přinesla určitý ekonomický efekt.

Prvním krokem bylo studium odborné literatury, která se zabývá problematikou vytváření učící se organizace a jejím hodnocením. Potřebné informace byly získány především z dostupných odborných knih, časopisů a internetových stránek s tématem učení a učící se organizace. Tyto informace bylo nutno hodnotit a třídit. Data, která nebylo možno od podniku získat, byla odhadnuta.

Na základě tohoto studia byl vytvořen hrubý nástin práce a její osnova. Podle této osnovy byly následně získávány další informace.

K literatuře a internetovým zdrojům byly přidány informace získané pozorováním a osobním rozhovorem.

Posledním zdrojem informací byly vnitropodnikové materiály – výroční zprávy, intranet, webové stránky společnosti, brožury, katalog školení, vnitropodnikové noviny a podniková kniha.

Analytická část práce byla zahájena charakteristikou současného stavu podniku. Při analýze stávajícího učení byly hlavním zdrojem informace z vnitropodnikových materiálů, intranetu, novin a výroční zprávy. Dále pozorováním prostředí v podniku byl získán přehled o problematice řízení lidských zdrojů a komunikace. Neméně přispěl i osobní rozhovor s pracovníci personálního oddělení. Na těchto setkáních byly poskytnuty nejprve dostupné a šířitelné materiály. Po jejich zpracování byl vytvořen seznam chybějících údajů a také konkrétních otázek, které byly opět řešeny s pracovníci personálního oddělení.

Syntetická část práce spočívala v návrhu nového řešení vzdělávání zaměstnanců, a zlepšení podnikové kultury, hlavně komunikace.

4 ENERGETICKÁ SPOLEČNOST

Pro potřeby diplomové práce, a tedy veřejného prezentování interních údajů, byl změněn název akciové společnosti na Energetická společnost, Energetika Jižní Čechy a Energetika Jižní Morava. Obor a předmět výroby zůstal zachován.

4.1 Historie Energetiky Jižní Čechy, a. s.

Akciová společnost Jihočeských elektráren byla založena na ustavující schůzi společnosti dne 21. prosince 1920, kde bylo zvoleno 16 členů správní rady, byly přijaty stanovy společnosti, název firmy, předmět podnikání a výše základního jmění (10 000 000 Kč).

Společnost byla registrována v obchodně-firemním registru u krajského soudu ve Bosňanech dne 28. února 1921.

Posláním společnosti Energetika Jižní Čechy, a. s., bylo spolehlivé a kvalitní zásobování zákazníků elektrickou energií způsobem podporujícím udržitelný rozvoj v daném území a poskytování co nejlepších služeb. Integrovaný systém řízení Energetiky JČ vyžadoval ve všech nosných procesech a činnostech plnit stále náročnější požadavky na jakost, ochranu životního prostředí a bezpečnost práce v souladu s mezinárodními normami ISO 9001:2000, ISO 14001:1996 a OHSAS 18001:1998.

Strategický záměr společnosti byl založen na dvou hlavních směrech – intenzivní vnitřní transformaci v souladu s postupem a závěry projektu czech.on, který vyhledává všechny synergické potenciály plynoucí z konsolidace společností Energetika JČ, Energetika JM a Energetická společnost Bohemia, s. r. o., a zvyšování hospodářského výsledku. Pro transformaci vize a strategií do strategických cílů a do konkrétních realizačních projektů byl v Energetice JČ vytvořen a uplatňován systém strategického řízení firmy metodou Balanced Scorecard (BSC).

Strategickým cílem je posilovat pozici dodavatele elektřiny oprávněným zákazníkům v rámci skupiny Energetické společnosti na celoevropském trhu. Uvedenému cíli je podřízena strategie společnosti vstoupit do tržního prostředí s minimálním zadlužením, bez neproduktivních aktiv, s minimem pohledávek, připraveným personálem a dobře fungujícím systémem strategického a operačního řízení. Dovnitř podniku tak roste tlak na snižování

nákladů, optimalizaci a zvyšování účinností procesů podle standardů Energetické společnosti, vzdělávání a výcvik personálu. Uvolňovaná kapacita je soustředována na využití potenciálu ve vytipovaných energetických službách s cílem udržet a získat ziskové zákazníky. V tomto smyslu je orientace zejména na oprávněné zákazníky, na individuální přístup, nové produkty, uzavírání vzájemně výhodných aliancí s dalšími síťovými odvětvími. Vizí je maximálně přispět ve skupině Energetické společnosti v České republice k vizi celé skupiny Energetické společnosti - stát se světovým leaderem v dodávkách energií, nabízejícího široké spektrum kvalifikovaných a spolehlivých aktivit při zajišťování komplexních energetických služeb pro každého zákazníka.

Strategické cíle umožňuje Energetika JČ z hlediska formálního plnit její předmět podnikání.

Je to:

- výroba, nákup, distribuce, tranzit a prodej, dovoz a vývoz elektřiny;
- řízení distribuční elektrizační soustavy v oblasti své působnosti;
- provoz, údržba, opravy, výstavba, rekonstrukce a modernizace elektrických zařízení, zařízení dispečerské řídicí a telekomunikační techniky a technických prostředků k řízení spotřeby elektřiny;
- výroba, nákup, distribuce a prodej tepla;
- poskytování služeb souvisejících s dodávkou, odběrem a používáním elektřiny a tepla;
- silniční motorová doprava;
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- pronájem dopravních a mechanizačních prostředků;
- výroba elektřiny v malé vodní elektrárně;
- montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení;
- automatizované zpracování dat;
- poskytování software;
- výroba, opravy a montáž měřidel;
- poskytování ubytování;
- hostinská činnost;
- provádění reprografických prací;
- projektování elektrických zařízení;
- poskytování telekomunikačních služeb;

- zřizování, montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení;
- činnost technických poradců v oblasti energetiky;
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob.

Zásadní událostí roku 2004, která znamenala historický mezník, bylo dokončení plného převzetí Energetiky JČ Energetickou společností Energie AG.

Řádná valná hromada společnosti schválila svým rozhodnutím ze dne 01. 06. 2004 změnu stanov společnosti, řádnou účetní závěrku a konsolidovanou účetní závěrku společnosti. Ing. Jan Špika oznámil rezignaci na svou funkci v představenstvu a funkci generálního ředitele společnosti.

V září 2004 Energetika JČ jako člen skupiny Energetická společnost představila společně s partnerskou společností Energetika JM (Energetika Jižní Morava, a. s.) svoji vlastní expozici na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně.

Mimořádná valná hromada společnosti schválila svým rozhodnutím ze dne 27. 10. 2004 převod části podniku „provoz výroby elektřiny a obchodu s elektřinou“ na Energetickou společnost Energie, a.s., dále části podniku nazvané „provoz distribuce elektřiny“ na Energetickou společnost Distribuce, a.s. a části podniku nazvané „provoz služeb v odvětví elektroenergetiky“ na Energetickou společnost Česká republika, a.s.

Dalšími zásadními událostmi pro chod společnosti byla dvě celopodniková setkání zaměstnanců, která se konala v červnu (18. 6. 2004) a počátkem prosince (6. 12. 2004) v Českých Budějovicích. Zaměstnanci se zde seznámili s pokračováním projektu czech.on, tedy s postupem konsolidace společností Energetika JČ, Energetika JM a Energetická společnost Bohemia.

4.2 Historie Energetiky Jižní Morava, a. s.

Vznik společnosti je spojován se zahájením provozu elektrizační soustavy tvořené elektrárnou v Oslavanech (zahájila provoz 1. dubna 1913), soustavou přenosového vedení 44 kV, distribučními sítěmi a transformovkami v Brně a Oslavanech. V roce 1918 byla oslavanská elektrárna převedena do majetku Moravského zemského výboru v Brně. V roce 1921 vznikly na základě elektrizačního zákona Západoslavanské elektrárny, akciová společnost. Ta byla k 1. lednu 1946 přeměněna na národní podnik Západoslavanské elektrárny. Později bylo území

Západomoravských elektráren, n. p., rozděleno mezi dva nové rozvodné podniky, Brněnské a Gottwaldovské energetické rozvodné závody, n. p. V letech 1954 - 1955 se oba podniky staly pouze rozvodnými závody bez právní subjektivity v rámci Energotrustu, n. p., Brno. Do roku 1960 jim byla část dřívější činnosti navracena. V roce 1961 vznikly v rámci nového Jihomoravského kraje sloučením Energetických rozvodných závodů v Brně a Gottwaldově Jihomoravské energetické závody, n. p. Ty se staly v roce 1977 součástí koncernu ČEZ. Od roku 1988 se podřízenost projevila i v názvu, který zněl: České energetické závody, koncern - Jihomoravské energetické závody (ČEZ - JME, k. p.).

V roce 1990 byly Jihomoravské energetické závody vyčleněny ze státního podniku ČEZ a zřízeny jako samostatný státní podnik. Po skončení druhé privatizační vlny vznikla v roce 1994 na základě privatizačního projektu akciová společnost Energetika Jižní Morava, a. s.

V říjnu roku 1999 zakoupila téměř 19% podíl akcií Energetiky JM německá energetická společnost Isar Amperwerke AG. Díky fúzím na německém elektroenergetickém trhu se majitelem těchto akcií stává energetický koncern Energetická společnost Energie AG. Na počátku roku 2002 byly akcie Energetické společnosti Energie AG převedeny na dceřinou společnost Energetická společnost Czech Holding AG, která tak spolu ve shodě s jednacími subjekty získala nadpoloviční většinu hlasovacích práv k akciím Energetika JM. Po podpisu smluv mezi Energetickou společností Czech Holding AG a ČEZ v září 2003 se Energetická společnost Czech Holding AG stává majoritním vlastníkem Energetika JM. V roce 2004 nadále probíhá restrukturalizace společnosti podle plánu restrukturalizace v rámci projektu czech.on. Došlo k organizačnímu rozčlenění společnosti na funkční části týkající se distribuce elektřiny, výroby a obchodu s elektřinou, služeb a správy majetkových účastí. Dotčené části podniku byly vloženy do nově zakládaných společností Energetická společnost Česká republika, a.s., Energetická společnost Distribuce, a.s. a Energetická společnost Energie, a.s.

4.3 Historie Energetické společnosti

Energetická společnost je největší soukromý poskytovatel energetických služeb na světě s obratem za rok 2004 více než 49 mld. €. Hlavním předmětem obchodu je elektřina a plyn. Energetická společnost zaměstnává cca 70.000 pracovníků na celém světě.

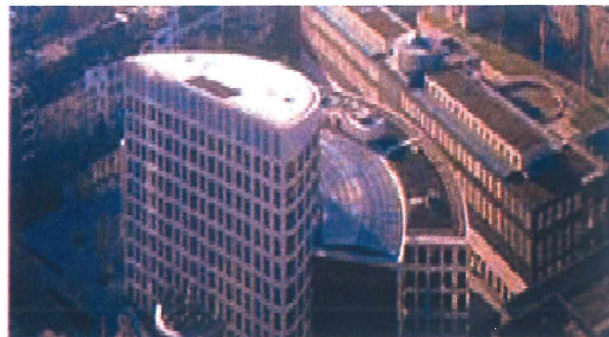
Energetická společnost patří mezi přední energetické společnosti na světě. Společnosti působící pod značkou Energetická společnost dodávají elektrickou energii, zemní plyn a související služby více než 25 miliónům zákazníků v Evropě a USA.

S přibližně 25procentním podílem na trhu v České republice je Energetická společnost druhým nejvýznamnějším hráčem na elektroenergetickém trhu.

Značka Energetická společnost byla poprvé představena veřejnosti 30. března 2000 v souvislosti s fúzí dvou významných německých průmyslových koncernů VEBA a VIAG. Majitelem značky Energetická společnost je společnost Energetická společnost AG se sídlem v Düsseldorfu.

Obr. 8 Sídlo Energetické společnosti v Düsseldorfu

(Zdroj: Webové stránky energetické společnosti)



Od roku 1915 začátek dovozu hnědého uhlí ze severních Čech pro provoz německých uhelných elektráren společností Bayernwerk (předchůdcem Energetické společnosti Energie AG). Od roku 1972 začátek společného obchodování s elektrickou energií mezi společnostmi Bayernwerk a ČSSR. Od 80. let společnost Bayernwerk začíná využívat pro přepravu zemního plynu také plynovod tehdejší ČSSR. Od roku 1992 je zahájena spolupráce v rámci technické komise pro paralelní provoz energetických systémů CENTREL a UCPT. Od roku 1992 společný vývoj opatření proti velkým poruchám, založení společných podniků. V roce 1995 600 MW stejnosměrná spojka společnosti Bayernwerk zajistila zapojení České republiky do energetického systému západní Evropy. V roce 1998 nabyla společnost podíly v elektrárenských a plynárenských společnostech. V roce 1999 byla založena společnost Bayernwerk Bohemia s.r.o. Od roku 2000 nabyla společnost podíly v elektrárenských a

plynárenských společnostech od obcí a ostatních investorů. V roce 2003 proběhla transakce s českou energetickou společností ČEZ a Energie AG Oberösterreich, převzetí majoritních podílů regionálních dodavatelů elektrické energie Energetika JM a Energetika JČ. V roce 2004 byl dokončen projekt „czech.on“ a tím odpovídající začlenění Energetiky JM a Energetiky JČ do skupiny Energetická společnost.

4.4 Personalistika

Činnost personalistiky v roce 2004 vycházela z aktuálních potřeb společnosti, a to zejména se zaměřením na pokračující liberalizaci trhu s elektrickou energií.

Nejdůležitější událostí roku 2004 byla intenzivní práce na projektu czech.on v rámci týmu Lidské zdroje a dle potřeby i v ostatních týmech, neboť problematika lidských zdrojů je velmi široká a dotýká se všech oblastí společnosti. Byly rozpracovány jednotlivé personální procesy včetně sociálních záležitostí, odměňování, kolektivního vyjednávání, zaměstnaneckých výhod a tak dále, a v závěru roku v rámci implementace byly tyto výstupy připraveny k realizaci s datem 1. 1. 2005. V průběhu roku 2004 se celkem dvakrát uskutečnilo setkání všech zaměstnanců (červen a prosinec 2004) s vedením projektu, kde byla podána detailní informace o připravovaných krocích a novém organizačním uspořádání od 1. 1. 2005. V průběhu roku byl výrazně omezen nábor nových zaměstnanců a to s ohledem na připravovanou organizační změnu, takže v přepočtených stavech došlo oproti roku 2004 ke snížení o osm zaměstnanců a ve fyzickém stavu k 31. 12. 2004 o více jak sedmnáct zaměstnanců.

V oblasti výchovy a vzdělávání byla realizována řada speciálních akcí a tréninků, zaměřená tematicky zejména do oblasti obchodního jednání a komunikace. Celkem dvacet zaměstnanců Energetiky JČ, a. s., pokračovalo 2. a 3. semestrem v tříletém kombinovaném bakalářském studiu aplikované elektrotechniky na elektrotechnické fakultě Západočeské univerzity v Plzni. Velmi úzká spolupráce je i se Střední integrovanou školou elektrotechnickou v Hluboké nad Vltavou, kde jsou realizovány zdokonalovací kurzy elektrotechniky pro provozní zaměstnance a další odborné akce včetně kurzů odborné způsobilosti dle vyhl. 50/78 Sb.

Tab. 1 Lidské zdroje Energetiky JČ

(Zdroj: Webové stránky Energetické společnosti)

Lidské zdroje	2001	2002	2003	2004
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	1 150	1 131	1 128	1 120
Průměrný výdělek v Kč	21 033	23 107	24 371	26 287
Náklady na výchovu a vzdělávání (v tis. Kč)	5 933	5 345	4 482	5 021

Tab. 2 Lidské zdroje Energetiky JM

(Zdroj: Webové stránky Energetické společnosti)

Lidské zdroje	2001	2002	2003	2004
Průměrný přepočtený stav zaměstnanců	2 141	1 859	1 715	1 610
Průměrný výdělek v Kč	20 692	22 846	24 540	26 381
Náklady na výchovu a vzdělávání (v tis. Kč)	7 300	11 197	14 802	10 632

4.5 Struktura zaměstnanců

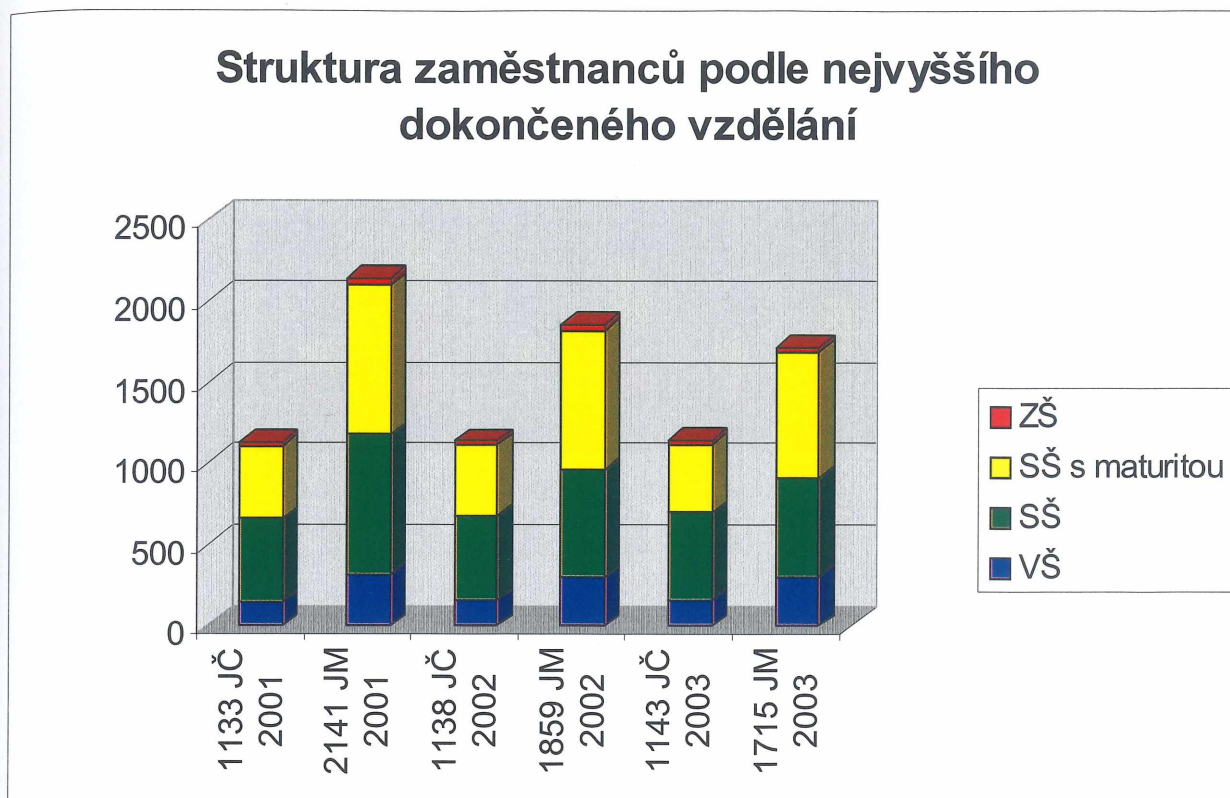
V následujících dvou tabulkách a grafech je znázorněna struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání a podle věku zaměstnanců od roku 2001 do roku 2003 v Energetice JČ a v Energetice JM. Další roky nemají z důvodu spojení společností do mezinárodní Energetické společnosti již odpovídající vypovídací schopnost, proto mi ani nebyly poskytnuty.

Tab. 3 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání

(Zdroj: Vnitropodnikové materiály)

		VŠ		SŠ		SŠ s maturitou		ZŠ		Celkem
			%		%		%		%	
2001	JČ	145	13	518	46	443	39	27	2	1 133
	JM	321	15	856	40	921	43	43	2	2 141
2002	JČ	158	14	524	46	433	38	23	2	1 138
	JM	297	16	669	36	855	46	37	2	1 859
2003	JČ	164	14	533	47	422	37	24	2	1 143
	JM	302	18	611	36	780	46	22	1	1 715

Obr. 9 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání

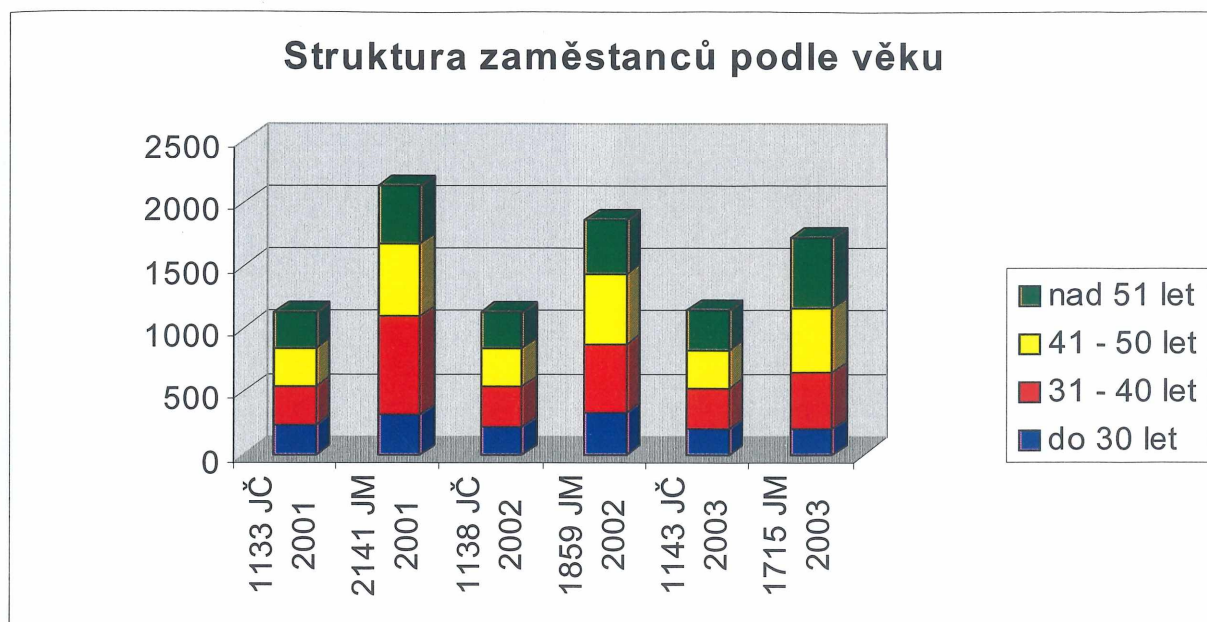


Tab. 4 Struktura zaměstnanců podle věku

(Zdroj: Vnitropodnikové materiály)

		do 30 let		31 – 40 let		41 - 50 let		nad 51 let		Celkem
			%		%		%		%	
2001	JČ	240	21	295	26	301	27	297	26	1 133
	JM	321	15	771	36	578	27	471	22	2 141
2002	JČ	226	20	306	27	310	27	296	26	1 138
	JM	335	18	539	29	558	30	428	23	1 859
2003	JČ	209	18	318	28	305	27	311	27	1 143
	JM	206	12	446	26	515	30	549	32	1 715

Obr. 10 Struktura zaměstnanců podle věku



4.6 Školící střediska

Telč - školící středisko

Ve středu půvabného moravského historického města - památkové rezervace UNESCO - stojí dva starobylé tzv. „Jechovy“ domy s malebnými štíty a klenutým podloubím. Zdařilou rekonstrukcí s dodržením co nejvíce historických prvků se podařilo spojit oba domy v jeden funkční celek, který je využíván jako školící středisko a k rekreaci zaměstnanců společnosti. V objektu je k dispozici 7 originálně zařízených dvoulůžkových pokojů. Dále lze využít dvě zasedací místnosti s kapacitou 17 a 16 míst.

Obr. 11 Školící středisko Telč
(Zdroj: Webové stránky Energetické společnosti)



Vlčí kopec - školící středisko

Komfortní ubytování ve dvoulůžkových pokojích pro 40 osob. V prostorách záměčku, kde návštěvníka potěší původní malby, lze využít velký sál pro 40 osob, salónek pro 20 osob, klubovna pro 20 osob, salónek pro 16 osob

Příjemné posezení ve stylové vinárně pro 40 návštěvníků. Možnost využití fitcentra. Lovecký záměček postavený v roce 1830 hrabětem Jindřichem Vilémem Haugwitzem. Jeho vznik a historie jsou spjaty se zámekem v Náměšti nad Oslavou, která je významnou renesanční stavební památkou.

Obr. 12 Školící středisko Vlčí kopec
(Zdroj: Webové stránky Energetické společnosti)



4.7 Traineeprogram

Tento program byl ve skupině Energetická společnost zahájen 1. září 2005 se čtyřmi účastníky.

Je to program pro absolventy vysokých škol a umožňuje mladým zaměstnancům získat během relativně krátké doby (18 měsíců) dobrý přehled o různých úsecích firmy v tuzemsku i zahraničí.

Trainee (účastník programu) vždy přibližně po 3-4 měsících mění své Trainee pracoviště a tímto způsobem pozná během svého programu 4-5 úseků. Na počátku každé stáže se s příslušným nadřízeným stanoví úkoly a cíle pro daného Trainee.

Každý Trainee má na celých 18 měsíců individuální plán v závislosti na svém zaměření na technický nebo obchodní úsek (např. finance, controlling, nebo na úseky marketingu, komunikace a personálu).

Každý Trainee má svého mentora z řad vedoucích pracovníků první úrovně, který se se svým Trainee pravidelně setkává, je pro něj kontaktní osobou pro případ jakýchkoliv otázek nebo problémů, radí jak správně sestavit stáže a pravidelně konzultuje úkoly Trainee v aktuální stáži. Vrcholem tohoto programu je to, že každý Trainee má možnost odjet na stáž v cizině. O jakou zemi a o jakou společnost a jaký úsek by se mělo jednat, konzultuje Trainee opět s mentorem.

Tohoto programu se mohou zúčastnit každý čerství absolvent vysoké školy, který projde výběrovým řízením.

První kolo výběru probíhá prostřednictvím telefonických rozhovorů, při kterých je již hodnocena znalost cizích jazyků. Dalším krokem je podrobnější výběrové řízení, které trvá přibližně jeden den a probíhá v cizím jazyce (anglickém nebo německém). Formou skupinových nebo individuálních pohovorů a cvičení jsou vybráni nejlepší kandidáti pro tento Trainee program.

4.8 Pravidla podpory výuky cizích jazyků

Tato pravidla se vztahují na zaměstnance v pracovním poměru k Energetické společnosti Česká republika a.s., Energetické společnosti Energie a.s. a Energetické společnosti Distribuce a.s., kteří splňují některou z následujících podmínek

1. znalost cizího jazyka je uvedena v kvalifikačních předpokladech pro pracovní pozici, kterou zaměstnanec zastává;
2. zaměstnanec používá cizí jazyk při komunikaci se svými zahraničními kolegy;
3. zaměstnanec je zařazen do celopodnikového rozvojového programu (např. Talent).

Zaměstnavatel zajišťuje a hradí zaměstnancům skupinovou výuku jednoho cizího jazyka a to angličtiny nebo němčiny nebo češtiny (pro zahraniční zaměstnance) zpravidla v rozsahu 90 minut týdně.

Výuku cizích jazyků hrazenou zaměstnavatelem zajišťuje zaměstnancům Personální rozvoj na základě jejich objednávky. Souhlas s objednávkou musí stvrdit svým podpisem přímý nadřízený zaměstnance spolu s příslušným vedoucím přímo podřízeným členem představenstva. Výuka jazyků probíhá mimo pracovní dobu, není pokládána za výkon práce a do odpracované doby se nezapočítává.

Veškeré učebnice a učební materiály si hradí zaměstnanec sám.

Zaměstnanci jsou povinni podrobit se průběžnému testování svých znalostí. Výsledky testů jsou sdělovány zaměstnavateli.

Zaměstnanci jsou povinni účastnit se pravidelně jazykové výuky. O docházce zaměstnanců na jazykovou výuku je zaměstnavatel pravidelně informován.

Podporu zaměstnanců při výuce cizích jazyků může zaměstnavatel přerušit či zrušit při vysoké absenci či opakovaných neuspokojivých výsledcích.

Výjimky z těchto pravidel může v odůvodněných případech povolit vedoucí Personálního rozvoje.

5 SOUČASNÝ STAV

5.1 Charakteristiky učící se organizace

$$\text{Index nespokojenosti} = 100 \frac{\text{Požadovaný stav} - \text{Současný stav}}{\text{Požadovaný stav}}$$

Index nespokojenosti v hodnotě 100 naznačuje absolutní nespokojenost lidí, pokud budou lidé naprosto spokojeni, bude mít index nespokojenosti hodnotu 0 (TICHÁ, I., lit. 2).

Tab. 5 Index nespokojenosti

Charakteristiky	Současný stav	Požadovaný stav	Index nespokojenosti
1.	8	8	0
2.	3	5	40
3.	6	7	14
4.	6	8	25
5.	6	8	25
6.	6	7	14
7.	5	9	44
8.	6	7	14
9.	4	5	20
10.	6	6	0
11.	7	9	22

1. Učení jako součást formulace strategie – Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **0**, to znamená, že lidé jsou naprosto spokojeni.

2. Participativní přístup – Všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **40**, to znamená, že lidé jsou částečně spokojeni.

3. Informatika – Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení a na základě vlastní iniciativy.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **14**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

4. Formativní účetnictví – Systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **25**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

5. Vnitřní výměna - Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami, apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **25**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

6. Pružný systém odměňování – Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **14**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

7. Podporující struktury – Široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **44**, to znamená, že lidé jsou částečně spokojeni.

8. Sběr informací o vnějším prostředí – Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování a distribuce těchto informací k uživatelům.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **14**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

9. Inter-organizační učení – Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formou benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí, apod.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **20**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

10. Atmosféra podporující učení – Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vbízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.

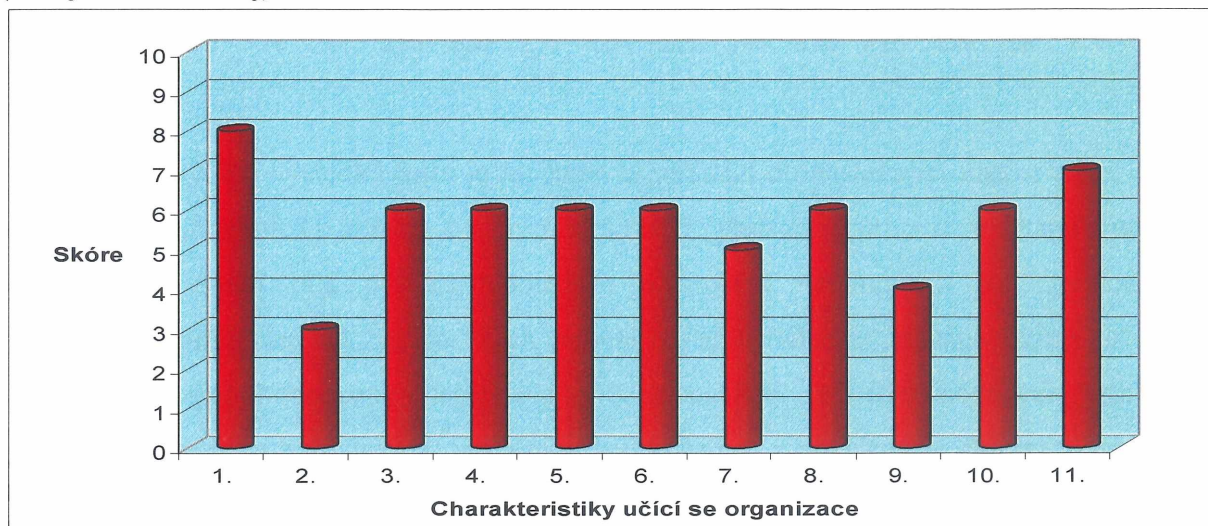
Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **0**, to znamená, že lidé jsou naprosto spokojeni.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého – Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

Index nespokojenosti má pro tuto charakteristiku hodnotu **22**, to znamená, že lidé jsou spíše spokojeni.

Obr. 13 Charakteristiky učící se organizace

(Zdroj: Vlastní zdroj)



Podle výsledků tohoto testu je možno vyhodnotit silné a slabé stránky současného stavu organizace.

Organizace, jejíž profil je zde uveden, má velice silnou stránku v charakteristice 1 – Učení jako součást strategie a také poměrně silnou stránku v charakteristice 11 – Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Naopak velice slabou stránku má v charakteristice 2 – Participativní přístup a další slabou stránkou, ale již ne do takové míry, je charakteristika 9 – Inter-organizační učení.

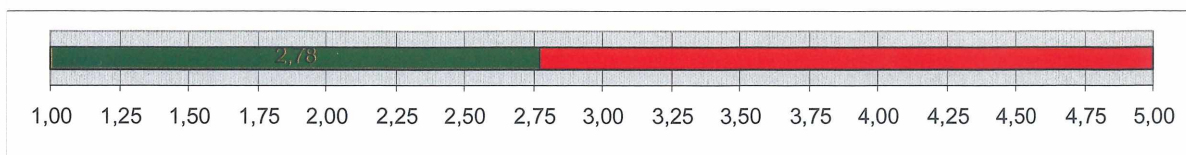
Ostatní charakteristiky se pohybují na přelomu mezi silnými a slabými stránkami, ale většinou již mají spíše charakter silné stránky.

5.2 Na cestě k učící se organizaci – 10 kroků

Tento test hodnocení 10 kroků vytváření učící se organizace vychází z 16 principů podporujících učení uvedených v literárním přehledu (TICHÁ, I., lit. 2).

První výsledek z tohoto testu je vytvořen nejjednodušším způsobem využití, kdy byl spočítán průměr jednotlivých hodnocení a na škále od 1 do 5 bylo odhadnuto, nakolik stávající kultura organizace podporuje učení.

Jak je na následujícím grafu vidět, tato organizace se začíná blížit k výsledku, kdy opravdu učení podporuje.



Další možné využití výsledků testu je možnost uspořádání do následující matice a tím dostat strukturovanější přehled o silných a slabých stránkách vybrané organizace ve vztahu k učení.

V matici se vyplní bílá políčka s použitím hodnocení vztahujících se k jednotlivým hodnoceným položkám tak, že do všech políček v jedné řádce je zapsáno stejné číslo (to, kterým je položka ohodnocena v testu). Na závěr je spočítáno průměrné hodnocení vztahující se k jednotlivým krokům tak, že sečtením hodnocení a v příslušných sloupcích se získá celkové skóre a to se vydělí počtem hodnocení v daném sloupci.

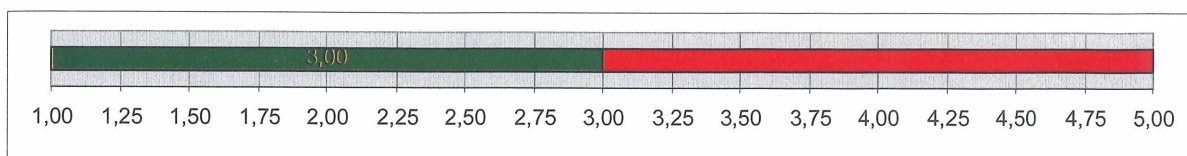
Sloupce této matice tvoří 10 kroků vytváření učící se organizace, které jsou hodnoceny níže.

Tab. 6 Matice výsledků testu

(Zdroj: Vlastní zdroj)

položka	1.krok	2.krok	3.krok	4.krok	5.krok	6.krok	7.krok	8.krok	9.krok	10.krok
1			3	3						
2			3	3		3				
3			1	1						
4		2	2		2		2	2		
5			2	2						
6			2	2		2				
7				1			1	1	1	1
8				2						2
9	3	3				3				
10					3		3	3		
11						2				
12		4	4		4	4				4
13					3				3	
14		2	2	2					2	
15									4	
16	4	4		4	4					
17					5					
18				3	3					
19					3	3	3	3	3	
20						1				
21		3	3	3						
22	3				3	3				3
23	2						2	2	2	2
24	3									3
25	3		3	3	3	3				
26	4							4		4
27						3				
28		2	2	2	2					
29			2		2	2				
30		3			3	3		3		
31		3			3	3		3		
32	1		1						1	
33						5			5	
34			3	3	3					
35	4					4	4	4	4	
36	3		3	3		3				
Součet	30	26	36	37	46	47	15	25	25	19
Počet hodnocení	10	11	15	15	15	16	6	9	9	7
Průměr	3,00	2,36	2,40	2,47	3,07	2,94	2,50	2,78	2,78	2,71

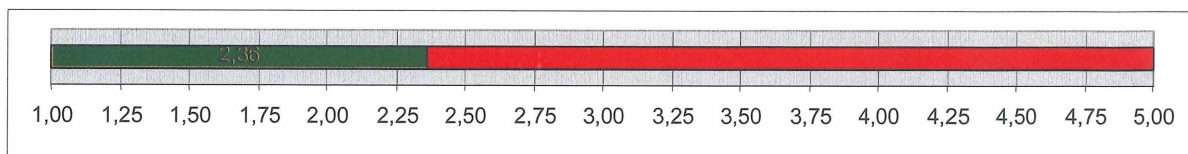
1. krok – Vyhodnořte ućenı podporujıcı kulturu vařı organizace.



Jak je vidět podle tohoto hodnocení, je tato organizace, podle názoru zaměstnanců, přesně na rozhraní na postupu k vytvoření učící se organizace.

Zaměstnanci mají pocit, že nemají čas ani příležitost podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje. Naopak očekávají a pozitivně hodnotí trvalé zlepšování, které je v organizaci i veřejně propagováno a respektováno. Manažeři mají potřebné dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.

2. krok – Podporujte vše, co je pozitivní.

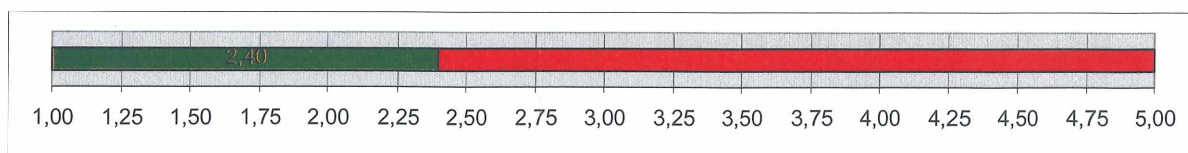


Při hodnocení druhého kroku je zohledněno vedení lidí ke změně přístupu, vést je k pozitivnímu myšlení, změnit jejich vnímání z polá prázdné sklenice a naučit je vnímat ji jako sklenici do poloviny naplněnou.

Jak je vidět podle grafu, to se zatím této organizaci moc nedaří.

V organizaci jsou velmi málo podporovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů. Dále jsou velice málo organizovány porady, na nichž jsou analyzovány pokroky v ućenı. Ale na druhou stranu je ućenı očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace, tzn. u managementu, zaměstnanců a různých zájmových skupin. Toto trvalé zlepšování je vnímáno s respektem a také odměňováno.

3. krok – Posilujte v lidech pocit bezpečı.

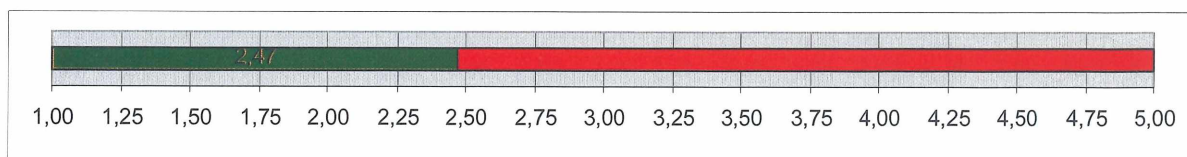


V souvislosti s tímto krokem existuje podmínka atmosféry důvěry, určitého bezpečí, jistoty, že iniciativa jednak neohrozí vlastní pracovní pozici a za druhé, že bude managementem nejen vyžadována, ale i zužitkována.

Jak je ale vidět z tohoto grafu, toto ve vybrané organizaci moc nefunguje, neboť se výsledek hodnocení pohybuje poměrně dost hluboko pod středem osy.

Největším problémem je, že v organizaci není obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco udělat lépe a pracovníci mají velice málo času poodstoupit od každodenních starostí a vnímat to, co se děje v organizaci. Částečně se využívají chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek jako příležitost k poučení.

4. krok – Odměňujte ochotu riskovat.

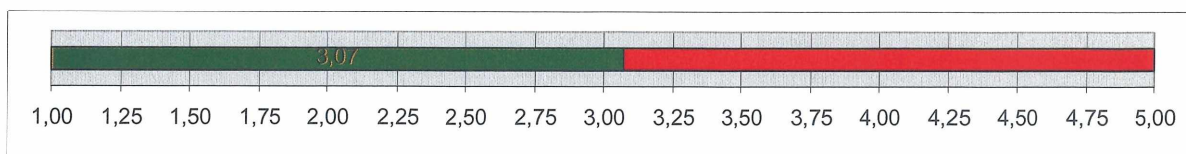


Vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace, je jedním z hlavních úkolů manažerů. Takové klima se projevuje téměř neexistujícím strachem z následků případného neúspěchu. Přijetí rizika na straně manažerů může mít velmi silný, osvobozující efekt na celou organizaci.

Strach z rizika ve vybrané organizaci se vyskytuje, ale pravděpodobně jen ve velmi malé míře, neboť se výsledek hodnocení pohybuje slabě pod středovou hodnotou.

Experimentování nemá moc výraznou podporu, není tudíž součástí vnitřní kultury podniku. Ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce je poměrně malá. Proto jsou týmy odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.

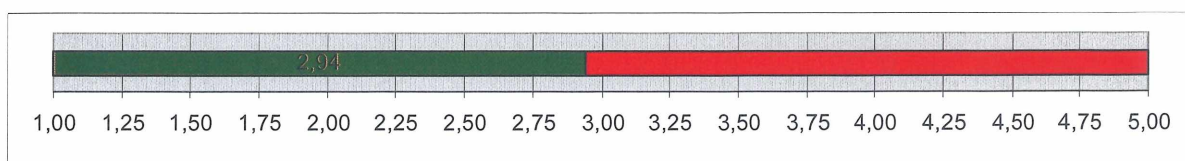
5.krok – Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.



Byrokratické struktury řady organizací spíše potlačují vnímání spolupracovníků jako hodnotných zdrojů. Rigidní struktury, jakkoli ve své době dobře myšlené, jsou překážkou růstu.

Ani ve vybrané organizaci nejsou lidé vedeni k samostatnému učení, přesto že zdroje jim poskytnuty jsou. Pracovníci na všech úrovních ale většinou bývají pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání uvnitř organizace. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane, čehož důkazem je i to, že výsledek hodnocení tohoto kroku se pohybuje jako jeden z mála již za středem osy.

6. krok – Uved'te učení v život.

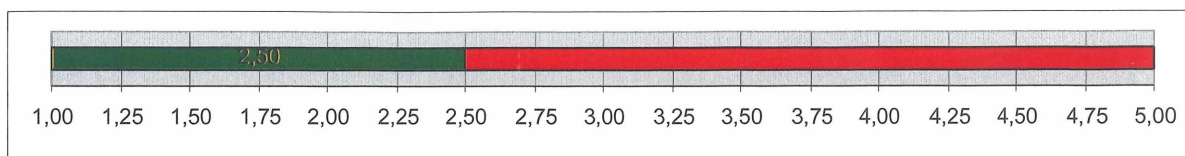


Základní bariéry učení spočívají už v obecných předpokladech, které jsou ve vztahu k učení přijímány. Proklamativně je učení nevyčerpatelným zdrojem, veškerá společenská i odborná diskuse o učení však vychází z protichůdného předpokladu: po staletí pěstovaný ekonomický přístup založený na vzácnosti zdrojů měl přímý vliv na způsob myšlení o učení.

Jak se zdá podle výsledků hodnocení, začíná tato organizace tento problém již řešit, neboť se bodové hodnocení značně přibližuje ke středu osy, což je znakem opravdového uvádění učení v život.

Problémem je, že chyby nejsou příliš nazírány jako příležitost k růstu, tudíž organizace není chápána jako prostředí pro řešení problémů. Manažeři na střední úrovni v žádném případě nehrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace, ale k zajištění smysluplného učení je vždy a pro všechny zaměstnance na všech úrovních zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje. Tím pádem se kvalita pracovního života v této organizaci zlepšuje.

7. krok – Formulujte vizi.



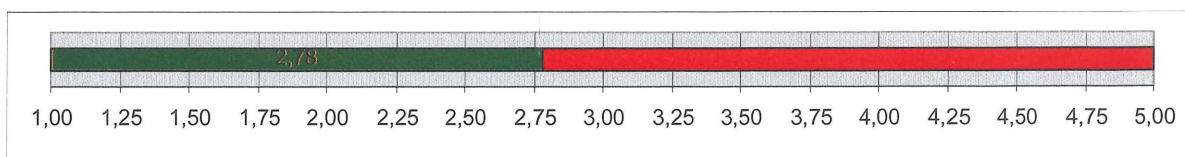
Skutečně sdílená vize by měla být pojítkem mezi jedinečnými zdroji jednotlivců. Tým nemůže pracovat efektivně, pokud v něm dochází k duplicitě činností nebo se jednotlivé činnosti dostávají do konfliktu.

Podle výsledku hodnocení nevypadá v tomto podniku vize jako úplně dobře formulovaná.

Systémy, struktury a procedury v této organizaci nejsou většinou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly jak na vnitřní, tak na vnější stimuly.

Pokud jde ale o sběr informací a rozvoj schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím, mají pro to manažeři potřebné dovednosti. V této organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními pracovníky.

8. krok – Uveďte vizi v život.



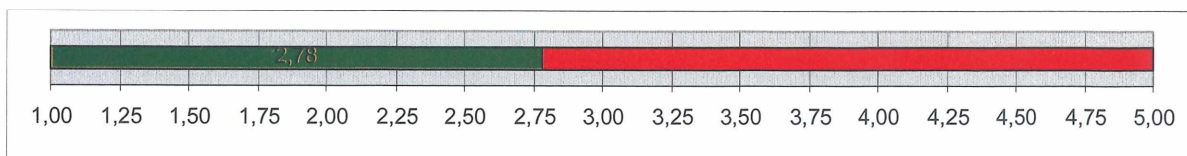
Uvedení vize do života klade specifické nároky na řídicí pracovníky. Akcentuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit.

V tomto podniku ne moc dobře formulovaná vize je o něco lépe uváděna v život, jak je vidět při porovnání výsledků dvou předchozích grafů.

V této organizaci je minimální ochota porušování zvyků v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a různorodost názorů a otevřené a produktivní diskuse zde jsou jen minimálně podporovány.

Na druhou stranu je ale většinou rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly učení ostatních spolupracovníků využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení a manažeři tyto rozdíly berou u svých podřízených v úvahu.

9. krok – Propojte systémy.



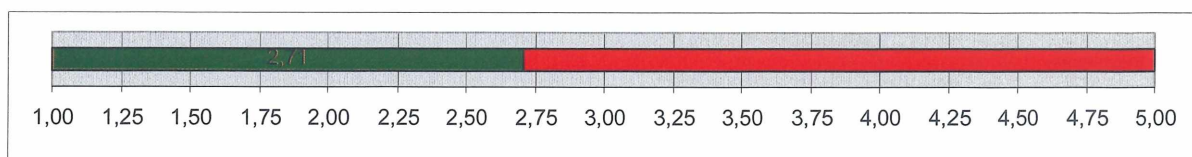
Způsob, jakým budou fungovat systémy, bude určovat způsobilost organizace stát se učící se organizací. Systémy musí podporovat učení jednotlivců a zároveň být způsobilé k vlastnímu učení.

Propojení systémů se v této organizaci už také blíží pomyslnému středu osy, což znamená, že se blíží prostředí učící se organizace.

V této organizaci jsou jen minimálně analyzovány pokroky v učení na poradách, proto je velice těžké tyto pokroky využít k jasným, specifickým a permanentním strukturálním nebo organizačním změnám.

Jinak je to ovšem s procedurami a postupy aplikovanými v procesu řízení. Pokud totiž zastaraly a brání rozvoji řízení jednotlivců i organizace jako celku, jsou odstraňovány a nahrazovány novými. Lidé mají většinou přehled o celé organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci a své pracovní chování tomu přizpůsobují.

10. krok – Realizujte koncept.



Poslední krok je zkouškou manažerských dovedností a schopností vést lidi a zároveň řídit procesy a systémy. V tomto kroku se totiž musí všechny předchozí kroky smysluplně propojit tak, aby s navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli.

I tento poslední krok se v dané organizaci začíná poměrně přibližovat středu osy.

Jak se dá již poznat z předchozích kroků, řízení v této organizaci není příliš inovativní ani kreativní a existuje zde jen velice malá ochota přijímání rizika.

Praktikování a veřejná propagace trvalého zlepšování v této organizaci je zaměstnanci velmi pozitivně hodnoceno. Lidé se proto těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.

6 DISKUSE

V moderním podniku patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála. Je proto pro organizaci nutností přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých podnikatelských cílů a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Přesto že Energetická společnost dělá pro vzdělávání svých zaměstnanců spoustu věcí, spolupráce se středními a vysokými školami, Traineeprogram pro absolventy vysokých škol, jazykové a jiné kurzy a školení pro zaměstnance, podle výsledků hodnocení zatím ještě učící se organizací není.

Dodržuje základní cíle vzdělávání, mezi které patří rozvoj schopnosti zaměstnanců a zlepšování jejich výkonu, pomáhá zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet a budovat kariéru. To vše ale nestačí k tomu, aby se stal učící se organizace, protože by se měl začít učit ještě z vlastních chyb a od svých konkurentů a to zejména úspěšnějších.

Jsou splněny základní způsoby rozvoje manažerů a zaměstnanců, což je vzdělávání formou interních i externích kurzů, rozvoj probíhající pomocí získaných zkušeností a také rozvoj probíhající individuálním způsobem, což je sebevzdělávání.

Pro úspěch vzdělávací akce je důležité zvolit vhodný způsob vzdělávání. Vzdělávání může být zajišťováno pro jednotlivce nebo skupiny zaměstnanců. U speciálních kurzů, které se týkají vybraných zaměstnanců, se obvykle preferuje účast na vzdělávacích kurzech probíhajících mimo organizaci. U vzdělávacích kurzů určených velkému okruhu zaměstnanců je obvyklé vzdělávání ve skupinách a to buď v organizaci nebo mimo organizaci. I toto je v Energetické společnosti dodržováno.

V neposlední řadě je důležité vyhodnocení výsledku vzdělávání. Úkolem hodnocení je posoudit zda mělo vzdělávání smysl, zejména zda vynaložené prostředky na vzdělávání se navrátí v podobě vyššího výkonu, efektivnějším využíváním zdrojů, apod. Vyhodnocování jednotlivých vzdělávacích akcí by mělo probíhat podle kritérií stanovených již při sestavování plánů vzdělávání. Manažeři Energetické společnosti si za tímto účelem svolávají vždy po určité době své podřízené, aby s nimi mohli zkonzultovat jak uplynulé období, tak naplánovat období budoucí.

7 NÁVRH ZMĚN

Úkolem této kapitoly je navrhnout určité změny tak, aby se zlepšilo vzdělávání a komunikace v Energetické společnosti.

Po zhodnocení současné situace přichází v úvahu dva návrhy, a to zmírnění rizika migrace zaměstnanců a zlepšení komunikace.

7.1 Riziko migrace zaměstnanců

Jakmile zaměstnanec opustí brány společnosti, navždy s ním zmizí i zkušenosti a znalosti získané po dobu jeho působení ve společnosti. Migrace zaměstnanců je hlavním důvodem snižování intelektuálního kapitálu společnosti.

Pokud systém znalostního managementu nutí zaměstnance zaznamenávat jejich zkušenosti, metody a ideje, riziko, že s odchodem zaměstnance ztratí společnost velký intelektuální kapitál se podstatně sníží.

Snížení rizika ztráty znalostí s odchodem zaměstnance lze dosáhnout i věnováním dostatečného času na předání a zaznamenání jeho znalostí před jeho odchodem.

Při rozhodování zaměstnance o opuštění současného zaměstnání bude hrát roli i srovnání v přístupu ke znalostem u současného a potenciálního zaměstnavatele. Zaměstnanci dnes nehledají tolik sociální jistotu jako možnost zvyšovat svoji cenu na trhu práce prostřednictvím odborného růstu, proto společnost s otevřeným přístupem ke znalostnímu managementu, bude mít vždy výhodu ve srovnání se společnostmi, která znalosti nesbírá ani nesdílí.

Návrhem změny by proto byla dohoda se zaměstnancem o tom, jak dlouho se zavazuje pracovník po nabytí znalostí setrvat v organizaci a výška nákladů, které bude pracovník povinen organizaci uhradit, pokud poruší svůj závazek setrvat u ní po dohodnutou dobu v pracovním poměru.

V případě, že by zaměstnanec, který se zavázal setrvat po určitou dobu v pracovním poměru, chtěl odejít k jiné organizaci před vypršením dohodnutého termínu, bylo by možné řešit vzniklý závazek zaměstnance k úhradě nákladů spojené s prohloubením jeho znalostí také dohodou mezi ním a budoucím zaměstnavatelem. Budoucí zaměstnavatel se v této dohodě zaváže uhradit předchozímu zaměstnavateli náklady (nebo jejich adekvátní část) vynaložené na prohlubování znalostí zaměstnance, který k němu přechází. Protiváhou tohoto převzetí

závazku za zaměstnance novým zaměstnavatelem pak je (pokud to nový zaměstnavatel vyžaduje) závazek zaměstnance v rámci zmíněné dohody, že u něj setrvá v pracovním poměru po stejnou dobu (nebo její adekvátní část) na jakou se zavázal u bývalého zaměstnavatele.

7.2 Komunikace

Komunikace ve firmě často vázne. Stane se, že někteří šéfové se zaměstnanci nekomunikují, protože se bojí jejich otázek. Další si nechotou cokoli sdělovat a podporováním nejistoty udržují moc. Nějaká komunikace mezi vedoucími a zaměstnanci určitě funguje. Jde jen o to, aby plnila očekávání zaměstnanců i jejich nadřízených a prospívala společnosti. Mlžení a zatajování dává prostor pro nešvary, alibismus, marné hledání konkrétního viníka, a to se občas hodí šéfům i zaměstnancům.

Jsou to hlavně vedoucí pracovníci, kteří mají moc něco s pokulhávající komunikací ve firmě udělat. Spousta nadřízených ale nevidí pozitivní stránku komunikace. Prvním a nejdůležitějším vzkazem od vrcholového vedení směrem k zaměstnancům by měla být jasná strategie a hodnoty firmy.

Management firmy by si měl uvědomit, že pracovníci by měli být dobře informováni o vizi, misi a cílech firmy. Lepší informovanost pracovníků vyžaduje zlepšení komunikace v podniku. Zlepšení komunikace mohou přinést např. efektivní pracovní porady nebo schránky, kam mohou pracovníci anonymně dávat svoje připomínky a otázky, na které očekávají od managementu odpověď.

Aby lidé uměli komunikovat, manažeři vést porady a na celofiremních setkáních diskutovat o nepopulárních opatřeních, měli by získávat klíčové zaměstnance pro podporu důležitých změn, být schopni a ochotni pracovat se zpětnou vazbou od podřízených. Zde je například vhodné využití hodnocení pomocí metody 360° (www.moderni.rizeni.ihned.cz, lit. 18), která dává jedinečnou šanci každému zaměstnanci získat výkonnou zpětnou vazbu na svoji práci nejen od svého nadřízeného, ale též od kolegů, spolupracovníků, podřízených a popřípadě i zákazníků.

Další možností komunikace je porada. Aby byly výsledky porady takové, jaké všichni očekávají a nebyly zklamáním, je možno využít několika otázek, které by mohly pomoci organizátorovi porady s plánováním a efektivním chováním i v těch nejsložitějších situacích.

Je důležité přesně stanovit, proč je porada svolaná, zda je opravdu natolik potřebná, že se vyplatí do ní investovat čas a peníze, které by se dali například ušetřit pouhým telefonickým rozhovorem nebo písemným memorandem. Pokud se již porada uskuteční, je důležité zhodnotit, zda je na ni vyčleněné dostatečné množství času. Proto je potřeba sestavit přesný bodový plán porady a každému bodu vyčlenit odpovídající čas. A v neposlední řadě je důležité všechny klíčové myšlenky a problémy porady zaznamenat a předložit je celé skupině, která se k nim následně může vyjádřit.

Zdánlivě ztíženou pozici pro komunikaci se zaměstnanci mají nejvýše postavení šéfové velkých firem. Nejedna zaměstnanec potvrdí, že „generálního“ zná jen z fotografie či jej náhodou zahlédl na chodbě. Způsobem, jak se přiblížit zaměstnancům, může být osobní dopis nebo e-mail konkrétním zaměstnancům, když například dosáhnou vynikajících výsledků nebo životního jubilea. Adresáta to přinejmenším potěší a navíc se cítí jako důležitá součást firmy a je tímto krokem i více motivován.

8 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ZMĚN

Navrhované změny budou mít především vliv na zvýšení efektivity prováděných pracovních procesů. Tyto změny jsou zaměřeny především na zlepšení komunikace, zpětnou vazbu a snahu o zmírnění migrace zaměstnanců se znalostmi, které jim společnost poskytl.

8.1 Ekonomické zhodnocení

Vliv na snížení nákladů by mělo jak hodnocení nutnosti porad, tak hlídání migrace zaměstnanců.

Pokud si vezmeme, že jedné porady, která se koná každý týden (to znamená 52 porad za rok), se zúčastní v každém úseku 10 zaměstnanců, úseků je 17 a porada bude trvat hodinu. Průměrná hodinová mzda zaměstnance je přibližně 170 Kč. To znamená, že nás porady budou stát 1 502 800 Kč ročně.

Pokud by se taková porada konala pouze jednou za měsíc, náklady by byly 346 800 Kč ročně. Vznikla by tedy úspora **1 156 000 Kč**.

Co se týče ekonomického zhodnocení migrace zaměstnanců, je potřeba zdůraznit, že každý zaměstnanec by se měl zúčastnit čtyř kurzů nebo školení ročně. Když budeme brát, že minimálně jedno je poskytováno na pracovišti interním školitelem, jsou náklady na toto školení zanedbatelné. Další tři školení ale organizace hradí v plné výši a někdy i s ubytováním a stravováním zaměstnance.

Pokud budeme brát průměrnou cenu školení 5 000 Kč (vypočteno přibližně podle katalogu školení poskytovaných organizací), dále budeme uvažovat, že ze zvolené organizace v České republice odejde do jiné organizace 50 zaměstnanců ročně, bude to pro organizaci znamenat ztrátu 750 000 Kč ročně. Pokud by se se zaměstnanci sepsala dohoda o setrvání v organizaci, značnou část těchto nákladů by organizace ušetřila.

Může se zdát, že na tak velkou organizaci, jako je Energetická společnost, jsou to poměrně malé úspory, ale jistě to nejsou jediné drobnosti, na kterých by se dalo takto ušetřit a v konečném vyhledání všech drobných problémů by suma ekonomických úspor mohla být značná.

9 ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl analyzovat učící se organizaci, aby každý čtenář po přečtení této práce získal představu o organizačním uspořádání a vzdělání ve vybraném podniku. Je však nutno podotknout, že studium učení, jako vnější subjekt, je velmi náročná činnost.

Zkoumání vnitropodnikových dokumentů, organizačního řádu a rozhovory se zaměstnanci umožnily vytvořit ucelený obraz o řízení lidských zdrojů, vzájemné komunikaci a současné podnikové kultuře.

Vzdělávání je plánovaný proces změny postojů, znalostí a dovedností učícím, směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činnosti.

Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a lepšího využívání jejich schopností.

Další vzdělávání zahrnuje širokou škálu vzdělávacích aktivit, které doplňují, rozšiřují a aktualizují školní vzdělání v souladu s praktickými potřebami jednotlivců a organizací, kde jsou zaměstnání. Další vzdělání hraje a v budoucnu bude stále více hrát roli klíčového nástroje zaměstnatelnosti, flexibility a adaptability jednotlivců na pracovním trhu. Narůstá i jeho význam v oblasti aktivního občanství a sociální soudržnosti. Pro zaměstnavatele pak bude další vzdělávání manažerů i celých pracovních kolektivů podstatným faktorem dlouhodobé prosperity firmy.

Energetická společnost poskytuje svým zaměstnancům na všech úrovních širokou škálu možností vzdělávání formou kurzů nebo školení a podporuje znalosti jazyků, které jsou v současné době velmi důležitou součástí znalostí. Drobné nedostatky má společnost v komunikaci zaměstnanců na všech úrovních, a to jak v horizontální komunikaci (mezi zaměstnanci na stejné úrovni) tak i ve vertikální (mezi manažery a jejich podřízenými).

Výsledkem analýzy v organizaci bylo zjištění, že příležitosti k učení, jdoucí napříč organizací, jsou rozvíjeny na pravidelném základě tak, aby všichni dobře chápali odlišnost práce ostatních a zároveň souvislost jejich práce se svou vlastní. Kvalita pracovního života v této organizaci se zlepšuje.

Byly navrženy dvě možnosti zlepšení a to v oblasti komunikace a migrace zaměstnanců. Obě tato zlepšení by mohla organizaci přinést určitou úsporu nákladů.

Závěrem je nutno říci, že tato práce je z velké části založena na teoretickém základě, přesto by pro management pracující v daném podniku mohla přinést řadu zajímavých poznatků a důležitých zjištění.

10 ABSTRACT

The human resources are one of basic pillars on which stands success of each company. The basic presumption for konku. of company is ability to adjust on changes and know how to react on it. The flexibility of company is made by flexible personal which is ready for the changes and it is able to grow up. Education of employees is one of the most important thing in human resources sector.

Energetic company is pointed on company culture when is returned in all spheres of communication with customers and public. It builds connection between employees and company, the proud on results and wants to connect employees into company development.

The analyze result was that opportunity for learning is developed on regular basics. All people in company must understand an differences in work of other people and connection between his work and colleagues work. The quality of work's life in such a company is going better.

Keywords: Learning organization, communication, human resources

11 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Čtyřfázový cyklus	12
Obr. 2 Model učící se organizace (Pedler a kol.)	13
Obr. 3 Změny potřeb v učící se organizaci	14
Obr. 4 Základní model rozvoje způsobilosti zaměstnance k TQM.....	15
Obr. 5 Model EFQM	15
Obr. 6 Model učícího se podniku	19
Obr. 7 Pět stylů učení	22
Obr. 8 Sídlo Energetické společnosti v Düsseldorfu	31
Obr. 9 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	34
Obr. 10 Struktura zaměstnanců podle věku	35
Obr. 11 Školící středisko Telč.....	36
Obr. 12 Školící středisko Vlčí kopec	36
Obr. 13 Charakteristiky učící se organizace	42

12 SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Lidské zdroje Energetiky JČ	33
Tab. 2 Lidské zdroje Energetiky JM	33
Tab. 3 Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	33
Tab. 4 Struktura zaměstnanců podle věku	34
Tab. 5 Index nespokojenosti	39
Tab. 6 Matice výsledků testu	44

13 SEZNAM LITERATURY

Literární zdroje:

1. HRON, J., TICHÁ, I.: Strategické řízení. ČZU v Praze, Praha 1998, s. 266, ISBN 80-213-0922-9
2. TICHÁ, I.: Učí se organizace. PEF, ČZU v Praze, Praha 1999, s. 60, ISBN 80-213-0574-6
3. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0
4. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press 2001, Praha 2001, s. 314, ISBN 80-7261-041-4
5. NENADÁL, J.: Moderní systémy řízení jakosti. Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-63-8
6. TRUNEČEK, J.: Management v informační společnosti. VŠE v Praze, Praha 1997, s. 228, ISBN 80-7079-201-9
7. TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0
8. JIRÁSEK, J.: Štíhlá výroba. Grada Publishing, a. s., Praha 1998, s. 199, ISBN 80-7169-394-4
9. VODÁČEK, L., ROSICKÝ, A.: Informační management. Pojetí, poslání a aplikace. Management Press, Praha 1997, s. 146, ISBN 80-85943-35-2
10. MOLNÁR, Z.: Efektivnost informačních systémů. Grada Publishing, a. s., Praha 2000, s. 142, ISBN 80-7169-410-1
11. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. CP Books, Brno 2005, s. 100, ISBN 80-251-0505-9
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: Management. East Publishing, Praha 1998, s. 659, ISBN 80-251-0505-9
13. STÝBLO, J.: Moderní personalistika. Grada Publishing, a. s., Praha 1998, s. 139, ISBN 80-7169-616-1
14. TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, a. s., Praha 2004, s. 168, ISBN 80-247-0405-6

15. KAREŠ, J., VANĚČEK, D.: Technika zpracování diplomových, závěrečných a ročníkových prací. JU ZF České Budějovice, České Budějovice 1997, s. 50, ISBN 80-7040-214-8

16. Vnitropodnikové materiály

Internetové zdroje:

17. www.personalista.com

18. www.modernirizeni.ihned.cz

19. www.businessinfo.cz

20. www.ambra-consulting.cz

21. www.fmfi.vsb.cz

22. webové stránky Energetické společnosti

14 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Charakteristiky učící se organizace

Příloha 2 Na cestě k učící se organizaci – 10 kroků

Příloha 3 Organizační struktura Personálního managementu

Příloha 4 Organizační struktura Personálního rozvoje a Personální politiky

Příloha 5 Katalog školení

Příloha 1 Charakteristiky učící se organizace

Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám Vaší organizace, Vaše organizace se tak nechová, hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že je to v souladu s Vaší organizací.

Do prvního sloupečku dotazník vyhodnoťte s ohledem na stávající situaci a ve druhém se zkuste zamyslet nad tím, jak byste chtěli, aby Vaše organizace vypadala.

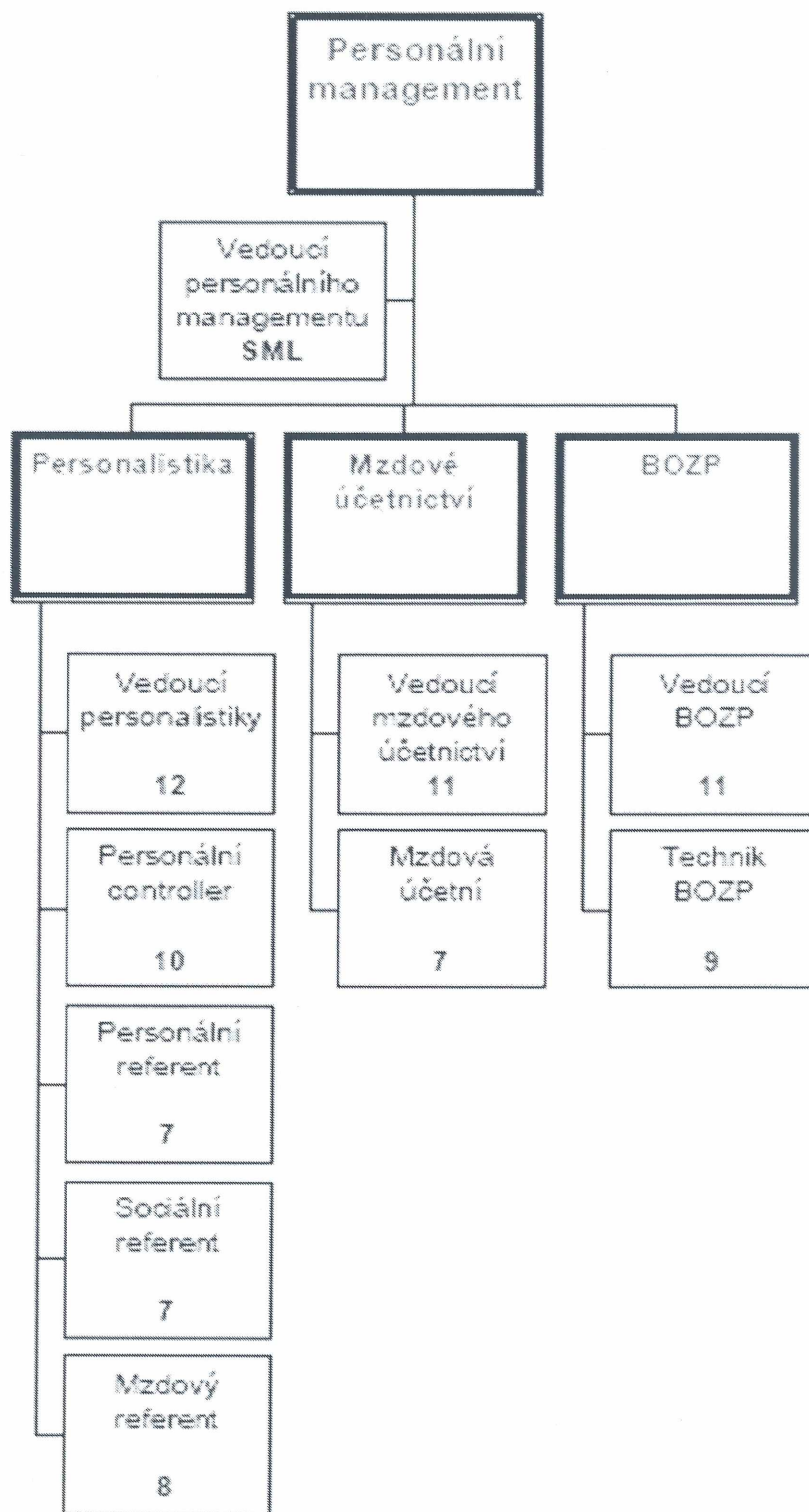
		souč. stav	požad. stav
1.	Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.		
2.	Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.		
3.	Každý přístup k podnikovým informacím a databázím.		
4.	Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.		
5.	Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.		
6.	V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.		
7.	Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.		
8.	Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících, apod. a sdílejí je s ostatními.		
9.	Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby.		
10.	Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.		
11.	Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.		
12.	Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.		
13.	Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.		
14.	Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.		
15.	Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.		
16.	Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.		
17.	Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.		
18.	Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.		
19.	Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.		
20.	Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.		
21.	Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.		
22.	Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).		

Příloha 2 Na cestě k učící se organizaci – 10 kroků

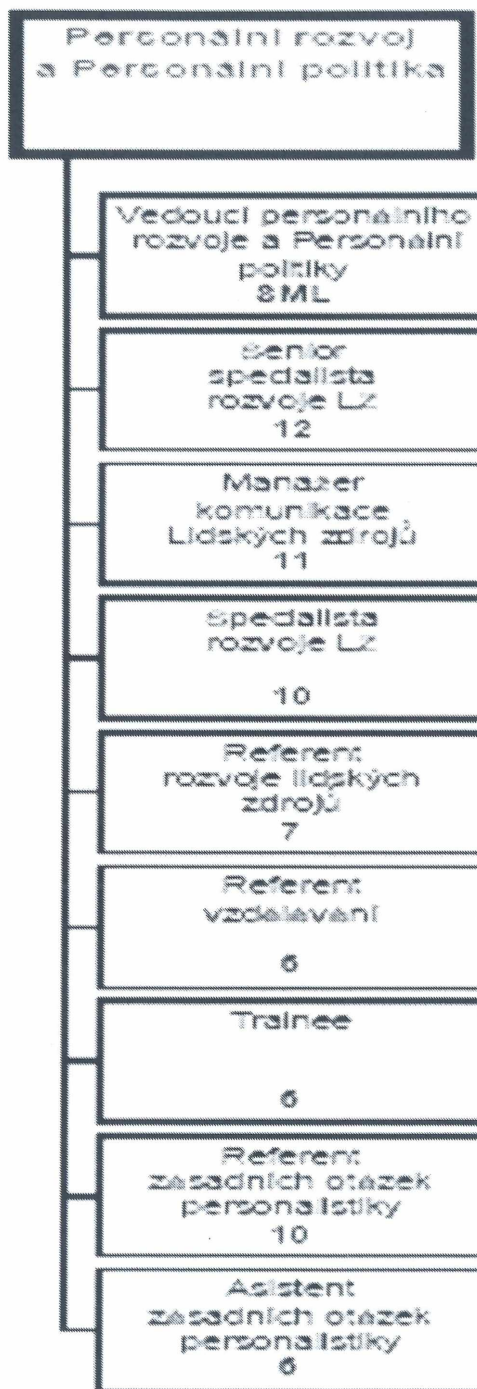
Níže uvedená tvrzení ohodnoťte ve vztahu k Vaší organizaci. K hodnocení využijte následující škály:	
1	2
1	vůbec neplatí
2	platí jen velmi málo
3	platí částečně
4	platí do značné míry
5	platí zcela
1.	Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo nějakého ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.
2.	Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.
3.	V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.
4.	V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.
5.	Experimentování má výraznou podporu - je to součást vnitřní kultury.
6.	Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.
7.	Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.
8.	Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.
9.	Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.
10.	V naší organizaci existují formální i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními pracovníky.
11.	Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.
12.	Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, různých zájmových skupin včetně zákazníků.
13.	Lidé mají přehled o celé organizaci nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci a své pracovní chování tomu přizpůsobují.
14.	V naší organizaci jsou organizovány porady, na nich jsou analyzovány pokroky v učení a ty jsou využívány k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.
15.	Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace jako celku, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.
16.	Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.
17.	U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.
18.	Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání - uvnitř i mimo naší organizace.
19.	Příležitosti k učení, jdoucí napříč organizací, jsou rozvíjeny na pravidelném základě tak, aby všichni dobře chápali odlišnosti práce ostatních a zároveň souvislost jejich práce se svou vlastní.
20.	Manažeři na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.
21.	I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.
22.	Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.
23.	Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly jak na vnitřní, tak vnější stimuly.
24.	Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.
25.	V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.
26.	Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.

27.	Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením (Školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení).	
28.	Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.	
29.	V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.	
30.	Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a styly učení ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.	
31.	Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.	
32.	V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost čas od času podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.	
33.	K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a alokovány adekvátní zdroje.	
34.	Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.	
35.	Manažeři mají potřebné dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.	
36.	Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.	

Příloha 3 Organizační struktura Personálního managementu



Příloha 4 Organizační struktura Personálního rozvoje a Personální politiky



Příloha 5 Katalog školení

	Cíl kurzu	Obsah	Cílová skupina	Délka školení	Pozn.
Osobnostní a odborná školení					
Osobnostní školení					
Školení asistentek	Tipy a triky pro práci profesionální asistentky	System v řazení dokumentů, archiv dokumentace, zpracování e-mailů, systematika rozhovorů, tipy a triky v zacházení s Outlookem, komunikační schopnosti, Corporate Design	Asistentky	2 dny	
Asertivita	Zlepšení komunikačních v různých situacích (reakce na kritiku, odmítnutí, chválu, atp.), zlepšení schopnosti prosadit se	Komunikace ve vztahu nadřízený - zaměstnanec, možnosti prosazení oprávněného požadavku, praktická cvičení na příkladech	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Image	Optimalizace chování a vystupování na pracovišti a při různých společenských událostech	Image - Jak vystupuji?, první dojem a neverbální komunikace, oblečení - výběr a působení na pracovišti a při různých společenských událostech, image a podniková kultura	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Interkulturální vztahy	Poznávání zvláštností české a německé kultury, vyvarovat se nedorozuměním plynoucím ze zvláštnosti kultur	Specifika při komunikaci s příslušníky české a německé kultury, zacházení s předsudky, porozumění pro odlišné vnímání Čechů a Němců, rozvoj strategie konkrétního chování v různých kulturních podmínkách	Všichni zaměstnanci	2 dny	

Efektivní komunikace I	Naučit se nejrůznější komunikační techniky, vyvarování se možným nedorozuměním	Definice pojmu komunikace, druhy komunikace, problémy v komunikaci - nedorozumění, chyby v komunikaci, vliv komunikace na pracovní výkon a spolupráci	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Efektivní komunikace II	Naučit se konkrétní komunikační strategie a náročné pracovní situace	Komunikace jako součást podnikové kultury, příklady působení nevhodné komunikace, spolupráce: porady a schůzky, rozdělování úkolů, přesvědčivé argumenty	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Zvládání konfliktů	Osvojit si metody zvládnutí konfliktů	Provokující komunikační situace, negativní feedback zacházení s kritikou, konflikty - logické a osobní konflikty, vyvarování se nedorozuměním, strategie řešení problémů, komunikace ve stresových situacích	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Moderace	Osvojit si metody a techniky moderace, lepší porozumění skupinovým procesům	Cíl, definice, základy moderace, myšlenkové mapy, moderační techniky, prostředky moderace, vizualizace, vzájemné ovlivňování se členů skupiny, typy účastníků, praktická cvičení, videotrénink	Všichni zaměstnanci	2 x 2 dny	
Prezentační dovednosti	Optimální využití technik prezentace, naučit se vizualizaci obsahu	Obsah prezentace orientovaný na cílovou skupinu, osobnost prezentujícího, práce s argumenty, pohotové a smysluplné zacházení s otázkami, vycházení s problémovými účastníky	Všichni zaměstnanci	2 dny	

Projektové řízení	Naučit se rozeznat fáze řízení projektu, optimální řízení průběhu projektu	Konflikty - analýza a řešení, nástroje řízení projektu, finance a rizika - analýza, fáze struktury projektu, analýza projektu, příklady řešení projektu na PC, výpočty pomocí MS Excel	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Time management	Naučit se efektivnější plánování času, prioritní úkoly na základě důležitosti a naléhavosti	Analýza "zlodějů času", ztrátové faktory v plánování času, rozlišení prioritních úkolů, nástroje plánování času, čas jako faktor stresu, analýza dnešního využití času a praktické rady jak čas ušetřit	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Telef. komunikace a řešení konfliktů	Včasné rozpoznání a jistější řešení obtížných telefonických situací	Zásady telefonické komunikace, nebezpečí a výhody telefonování, příčiny obtížných telefonických situací, neproduktivní komunikační styly, stresové situace a jejich působení na partnera na telefonu, strategie chování v obtížných situacích, ochrana před manipulací	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Hodnotící rozhovory	Příprava, průběh a obsah zaměstnaneckého pohovoru, zvládnutí kritické situace při hodnotícím rozhovoru	Pochopení role "zaměstnanec - vedoucí", praktické znázornění jednotlivých fází zaměstnaneckého pohovoru, základy zpětné vazby, základy stanovení a plnění cílů, systém bonusů	Všichni zaměstnanci	1 den	
Vedení lidí	Naučit se rozeznat jednotlivé styly řízení a aplikovat je vzhledem ke stanoveným cílům	Vedení týmu, odpovědnost, identifikace stylů řízení, případové studie, motivace, rozhodování týmu, práce se zaměstnanci, řešení konfliktních situací	Zaměstnanci na vedoucích pracovních pozicích	3 dny	

Change management	Identifikovat změny a důsledky na organizaci a aktivně s nimi naložit, pozorování procesu změn	Změny v organizaci, změna jako šance, rozpoznání odporu a jeho překonání, strategie změn	Zaměstnanci na vyšší pracovní pozici	2 dny	
Odborná školení					
E-Learning: Základy energetiky	E-Learning: Zprostředkování náhledu na trh s elektřinou a plynem, 90 minutový on-line modul	Přehled oblastí působnosti Energetické společnosti, tři interaktivní moduly z oblastí elektřiny a plynu z perspektivy Energetické společnosti, různé možnosti výroby energie, náhled na působení regulátora	Všichni zaměstnanci	90 minut	anglicky, německy; interní
ABC Energie	Přehled o trzích s elektřinou a plynem pro zaměstnance bez předchozích znalostí této oblasti	Přehled o trzích s elektřinou a plynem, které jsou pro Energetickou společnost relevantní, diskuse s odborníky o technologických alternativách a postojích, porozumění rozvoji aktuálních diskusí a regulací	Zaměstnanci bez předchozích znalostí problematiky z oblasti elektřiny a plynu	1 den	interní
ABC Finance	Zprostředkování základních informací z oblasti financí a kontrolingu, finanční ukazatele Energetické společnosti	Obsah a struktura výroční zprávy, bilance, cash-flow, odpisy, rezervní fond, ROCE / kapitálové náklady, akcie Energetické společnosti	Zaměstnanci bez znalostí z oblasti financí a ekonomie	2 dny	
Školení bezpečné jízdy	Prevence a zvládnutí kritických situací dopravního provozu, zvýšení pocitu jistoty	Teoretická část: správné pneumatiky, vyhýbání se, souvislost mezi pneumatikami a délkou brzdě dráhy, Praktická část: zvládnutí kritických situací na hladkých plochách, trénink jízdy	Zaměstnanci a vedoucí zaměstnanci, kteří velmi často jezdí autem a chtějí být připraveni na kritické situace	1 den	externí

Prodejní dovednosti	Lepší nasazení a využití obchodních strategií	Základní principy výběru zákazníka a kontaktu s ním, rozpoznání jednotlivých typů zákazníků, individuální přizpůsobení se požadavkům určitých zákaznických skupin, vycházení s problémovými zákazníky, reakce na stížnosti	Všichni zaměstnanci ve všech oblastech prodeje	2 dny	
Školení IT					
Microsoft Office					
Access I	Seznámení se se základy tvorby databází, sestavení jednoduché databáze (zadávaní dat, změna dat)	Tvorba tabulek, práce s údaji v tabulce, relace mezi tabulkami, formuláře, dotazy, kontingenční tabulky a grafy, zabezpečení a údržba databáze	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Access II	Vytváření složitějších databází, rozšíření znalostí s prací s tabulkami, formuláři, datovými schránkami	Seznámení s databázemi, vahledávání a třídění dat, sestavy, nápověda, SQL dotazy, kontingenční tabulky	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Excel I	Zprostředkování základních praktických znalostí v práci s programem Excel	Základní pojmy, zápis do buňky, formátování, úprava tabulek, funkce Excelu, práce s více listy, základní práce s grafy, nastavení, tisk a nápověda	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Excel II	Zprostředkování pokročilých znalostí v práci s programem Excel (tvorba a úpravy tabulek, grafy)	Buňky, práce s více listy a oblastmi, práce s funkcemi a vzorci, práce s rozsáhlými tabulkami, práce se šablonami, práce s databázemi, grafy, zabezpečení dokumentů	Všichni zaměstnanci	2 dny	

Excel III	Práce s více listy, porozumění propojení souborů a listů, zdokonalení práce s grafy, propojení mezi soubory	Propojení Excelu a Wordu, kontingenční tabulky a grafy, zabezpečení dokumentů, podmíněné formátování, tisk, hypertextové odkazy, zaznamenání makra, spuštění a správa makra	Všichni zaměstnanci - odborníci	2 dny	
Power Point I	Naučit se vytvořit prezentace, používání základních efektů	Práce v různých zobrazeních, práce s texty, tabulkami, objekty, úprava vzhledu prezentace, kreslení a vkládání grafiky, příprava podkladů a tisk prezentací, praktické předvedení prezentace	Všichni zaměstnanci	1 den	
Power Point II	Naučit se upravovat předkochy snímků, zlepšení práce s automatickými, interaktivními a webovými prezentacemi, animace, video, zvukové efekty	Předloha snímku, Master, zvuky a hudba, video, animace, přechody mezi snímky, automatické prezentace, interaktivní prezentace, webové prezentace, vlastní prezentace, skryté snímky, nastavení uživatelského prostředí	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Word I	Vytváření, úpravy a tisk dokumentů	Psaní textu a změna písma, otevírání a ukládání souborů, práce s více dokumenty současně, kopírování, vkládání, vyjmutí textu, nastavení vzhledu stránky, nastavení odstavce, odrážky, a číslování, tabulátory, záhlaví, zápatí, vkládání objektů, tisk a nastavení tiskárny	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Word II	Naučit se efektivně formátovat a upravovat text, vkládání tabulek, obrázků	Nastavení odstavců, osnova a číslování, tabulátory, záhlaví, zápatí, vkládání objektů, grafů, tabulky, styly dokumentu, šablony	Všichni zaměstnanci	2 dny	

Word III	Naučit se sestavovat dopisy a jiné dokumenty, zdokonalení práce s automatickým formátováním	Šablony, textová pole, práce s poli, práce s dlouhými dokumenty, styly, číslování kapitol, obrázků, tabulek, ochrana dokumentů, sledování změn, hromadná korespondence, makra	Všichni zaměstnanci	2 dny	
Intranet, Outlook	Naučit se pracovat s elektronickou poštou, práce s kalendářem, kontakty a úkoly	Práce s Intranetem a vnitřím informačním systémem (VIS), elektronická pošta, kontakty, kalendář, termíny, úkoly, tisk diáře, poznámky, možnost úpravy uživatelského prostředí	Všichni zaměstnanci	2 dny	
SAP					
SAP-BC	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-CO	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-IS-U	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-MIS	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní

SAP-MM	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-PD	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-PS	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-Quick Viewer	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP-SOA	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP FI-AA	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní

SAP FI-CA	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP HR-PA	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
SAP HR-PD	Získání způsobilosti v práci se speciální aplikací SAP	Závislé na jednotlivých modulech SAP	Zaměstnanci, kteří pracují s odpovídající aplikací SAP	1-3 dny	interní
další					
Internet	Získat základní přehled o Internetu, možnostech jeho využití a vyhledávání informací	Seznámení se základními pojmy, vyhledávání informací na internetu, ukládání internetových stránek a obrázků, stahování dat, elektronická pošta, zřízení e-mailové adresy, založení připojení k internetu, zabezpečení internetu, virová ochrana	Všichni zaměstnanci	1 den	

Visual Basic I	Naučit se programovat makra a menší soubory v Excelu a Wordu, psaní jednoduchých programů ve VB-Script (VBA-prostředí)	Formulace algoritmů, datové typy, proměnné a operace s nimi, příkazy VB - Skripta a praktická cvičení, ošetření chyb - objekt ERR, trasování a ladění programu, krátký úvod do VBA pro Excel, práce s anglickou nápovědou k VBA	Odborníci IT	2dny	
Visual Basic II	Zprostředkování znalostí o programování pro pokročilé uživatele Excelu	Opakování znalostí ze školení VB I, Visual Basic pro aplikace, VBA-editor, úvod do objekt. modelu aplikace Excel, komunikace VBA s uživatelem, jednoduchá makra - záznam maker a jejich úprava, trasování a ladění programu, práce s anglickou nápovědou k VBA	Odborníci IT	2 dny	
Jazyková školení					
Anglický jazyk					
Individuální kurzy / 1x týdně	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Jednou týdně přímo na pracovišti	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	

Skupinové kurzy / 1x týdně	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Jednou týdně přímo na pracovišti	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	
Intenzivní kurzy	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Několikadenní kurzy pro jednotlivce nebo malé skupiny v České republice (např. 3, 5 nebo 10 dní intenzivního školení)	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	
Německý jazyk					
Individuální kurzy / 1x týdně	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Jednou týdně přímo na pracovišti	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	
Skupinové kurzy / 1x týdně	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Jednou týdně přímo na pracovišti	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	
Intenzivní kurzy	Zlepšení znalostí cizích jazyků ve všech čtyřech oblastech - mluvení, poslech, čtení, psaní, získání schopnosti aktivně používat cizí jazyk	Několikadenní kurzy pro jednotlivce nebo malé skupiny v České republice (např. 3, 5 nebo 10 dní intenzivního školení)	Všichni zaměstnanci, používající při své práci cizí jazyky	2 dny	
Školení povinná ze zákona					

Obsluha vlečky	Zprostředkování a kontrola znalostí dle ZP a MMP	Viz zákonné a interní předpisy	Pracovníci obsluhy vleček	1 den	
Práce pod napětím	Zprostředkování znalostí dle ZP a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	4 dny- základní, 3 dny- opakovací	
Řidič motor. voz. sk.B	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 247/2000 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Všichni zaměstnanci, zvláště pak vedoucí, technici, montéři	30 dní- základní, 1 den- opakovací	
Řidič sk. C a z povolání	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 247/2000 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby, řidiči	30 dní- základní, 2 dni-opakovací	
Těžké stavební stroje	Zprostředkování znalostí dle vyhl. 77/1965 Sb., vyhláška vlády 378/2001 Sb.	Viz zákonné požadavky	Montéři, řidiči	1 den	
Vazač	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 19/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	1 den	interní/externí
Obsluha tlakových nádob	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 18/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby, montéři oddělení rozvodných stanic	1 den	interní/externí
Motorové vozíky	Zprostředkování znalostí dle ZP a ČSN 268805	Viz zákonné požadavky	Operátoři skladování, technici skladu, operátoři spedice	1 den	interní/externí

Křovinořez	Zprostředkování znalostí dle ZP a PPTC 4/6/1999	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby, montéři oddělení rozvodných stanic	2 dny- základní, 1 den- opakovací	interní/externí
Práce ve výškách - vyhl. 324	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 324/1990	Viz zákonné požadavky	Montéři distribuční služby, montéři oddělení rozvodných stanic	1 den	interní/externí
Regálový zakladač	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 19/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Skladníci	1 den	interní/externí
Kabelový montér	Zprostředkování znalostí dle ZP a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	2 dny	interní/externí
Lezci	Zprostředkování znalostí dle ZP a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři VVN	4 dny	
Jeřábík	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 19/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	1 den	interní/externí
Jeřábík - obsluhovatel	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 19/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	1 den	interní
Obsl. rozvodu vzduchu 10 bar	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 21/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři oddělení rozvodných stanic	1 den	
Dispečer	Zprostředkování znalostí nutných pro činnost dispečera	Viz zvláštní požadavky na činnost dispečera	Technik, dispečer rozvodny	15 dní- základní, 5 dní-opakovací	

Obsl. kovoobráběcích strojů	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. č. 48/82 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby, montéři oddělení rozvodných stanic	1 den	interní
Obsluha montážní plošiny	Zprostředkování znalostí dle ZP, vyhl. 19/79 a MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	1 den	interní/externí
Motorová pila	Zprostředkování znalostí dle ZP a PPTC 4/6/1999	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	4 dny- základní, 1 den - opakovací	
Svářeč	Zprostředkování znalostí dle ZP a vyhl.MMP	Viz zákonné a podnikové požadavky	Montéři distribuční služby	20 dní- základní, 1 den- opakovací	
Vyhláška č. 50/78	Prověření znalostí dle vyhl. ČÚBP a ČBÚ č. 50/78	Viz zákonné požadavky	Vedoucí, technici, montéři, jiní zaměstnanci	2 dny	interní/externí

Pokud není v poznámce uvedeno jinak, školení provádí externí školitel a je v českém jazyce

D517