

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**

**Využití aktivních metod vzdělávání manažerů v podniku**  
**Elektrárny Opatovice, a.s.**

**Kateřina Švadlenková**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ŠVADLENKOVÁ, DiS.**  
Osobní číslo: **E06094**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Využití aktivních metod vzdělávání manažerů v podniku Elektrárny Opatovice, a.s.**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cílů práce

- 1) Osobnost manažera a charakteristika manažerské práce
- 2) Charakteristika znalostního podniku
- 3) Aktivní metody vzdělávání manažerů
- 4) Řízení podniku Elektrárny Opatovice, a.s.
- 5) Využití aktivních metod v podniku Elektrárny Opatovice, a.s., doporučení pro další rozvoj
- 6) Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
2. FOTR, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena : Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry. Praha: VŠE, 1996.
3. ARMSTRONG, Michael. Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností. 6. vyd. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
4. JIRÁSEK, Jaroslav; PRECLÍK, Jan; PŘIKRYL, Jan. Manažeři s lvíčkem II : Jak řídí úspěšní čeští manažeři na prahu 21. století. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-179-9.
5. ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
6. RAO, Madanmohan, Knowledge management tools and techniques, 2004, ISBN 0-7506-7818-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**  
Ústav ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: **12. března 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2010**

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. března 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28.4.2010

Kateřina Švadlenková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Aleši Horčíčkovi, za odborné vedení, podporu a metodickou pomoc. Dále děkuji Mgr. et Mgr. Janě Tesařové a panu Ing. Petru Zadákovi ze společnosti Elektrárny Opatovice, a.s., za poskytnutí potřebných informací o podniku.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce charakterizuje konkrétní znalostní organizaci a v ní využívané metody aktivního vzdělávání manažerů. Objasňuje základní pojmy z oblasti znalostního managementu. V obecné rovině se věnuje nejrozšířenějším metodám vzdělávání manažerů. Součástí práce je uvedení návrhů možného rozvoje aktivních metod ve sledované společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

znalostní management; znalostní podnik; vzdělávání; aktivní metody vzdělávání; Elektrárny Opatovice, a.s.

## **TITLE**

The Usage of Active Training Manager Methods in the Company Elektrárny Opatovice, p.l.c.

## **ANNOTATION**

The bachelor work describes the knowledge company and active training manager methods used in it. Fundamental terms of knowledge management are explained. The work deals with the most widely used training manager methods in general. Suggestion of possible development of active training methods in observed company is also part of the work.

## **KEY WORDS**

knowledge management; knowledge company; education; active training methods; Elektrárny Opatovice, p.l.c.

## Obsah:

<b>Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Osobnost manažera a charakteristika manažerské práce .....</b>	<b>10</b>
1.1 Management v současnosti.....	10
1.2 Osobnost manažera .....	11
1.3 Manažerská práce a její charakteristika .....	13
1.3.1 Historické a současné pojetí manažerských funkcí.....	13
1.3.2 Charakteristika manažerských funkcí dle současného pojetí ....	14
<b>2 Znalostní podnik .....</b>	<b>17</b>
2.1 Charakteristika znalostního podniku.....	17
2.2 Komparace znalostního a „neznalostního“ podniku.....	19
2.3 Znalostní podnik v prostředí 21. století.....	20
<b>3 Aktivní metody vzdělávání manažerů.....</b>	<b>22</b>
3.1 Komparace způsobů vzdělávání ve znalostním a „neznalostním“ podniku.....	22
3.2 Metody vzdělávání .....	23
3.2.1 Pasivní metody vzdělávání .....	24
3.2.2 Aktivní metody vzdělávání .....	25
<b>4 Řízení podniku Elektrárny Opatovice, a.s. ....</b>	<b>30</b>
4.1 Základní údaje o společnosti.....	30
4.2 Historie společnosti .....	31
4.3 Současná činnost společnosti .....	31
4.4 Struktura společnosti.....	32
4.4.1 Organizační uspořádání.....	32
4.4.2 Management společnosti a jeho činnost .....	34
<b>5 Využití aktivních metod vzdělávání v podniku Elektrárny Opatovice, a.s., doporučení pro další rozvoj.....</b>	<b>35</b>
5.1 Systém vzdělávání v podniku.....	35
5.2 Aktivní metody manažerského vzdělávání ve společnosti.....	38
5.2.1 Koučing.....	39
5.2.2 Další aktivní metody.....	42
5.3 Zajištění vzdělávání prostřednictvím externí společnosti .....	43

5.4	Doporučení pro další rozvoj vzdělávání .....	44
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků a tabulek .....</b>	<b>51</b>



## Úvod

Nároky kladené na jednotlivce i na celou lidskou společnost v 21. století stoupají společně s technickým rozvojem. Člověk přitom není nikdy dostatečně připravený na změny, které mohou ovlivňovat jeho osobní a pracovní způsob života. Myšlení a jednání lidí neustále žene vpřed snaha o zdokonalení vlastní osoby, věcí a každodenních činností.

Podobný vývoj probíhá také na úrovni podnikové reality, v prostředí firem. Precizují se vazby na okolní prostředí, řeší se vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, různé způsoby řízení, stejně jako snaha po jejich zdokonalení a zefektivnění přinášející větší zisk a kýženou konkurenceschopnost. Nejdůležitější článek sloužící k naplňování vizí a cílů společnosti lze spatřovat v osobě manažera. Tito pracovníci usměrňují chod celé společnosti pomocí svých vlastností a dovedností, které dokážou účelně využívat ve všech oblastech procesu řízení. Základem pro účinné vedení je dostatečná míra znalostí a především schopnost uplatňovat je ve správný čas a na správném místě. Proto by měla být v podniku věnována mimořádná pozornost oblasti vzdělávání.

**Cílem** předložené práce je přiblížit problematiku znalostního podniku, nastínit jeho charakteristiku a specifické vlastnosti se zaměřením na využívání aktivních metod vzdělávání v konkrétní organizaci. Hlavní pozornost bude soustředěna na vedoucí pracovníky – manažery, kteří vytvářejí nové, a aplikují již používané, metody řízení v podniku. Znalosti a dovednosti si musí neustále zdokonalovat a prohlubovat, pokud chtějí být ve své pracovní činnosti úspěšní a držet krok s konkurencí (jak na poli profesním, tak na trhu práce). Rozbor vzdělávání v konkrétním znalostním podniku se orientuje na aktivní metody využívané manažery. Dalším cílem je na základě současné situace ve vzdělávání doporučit možné způsoby rozvoje organizace.

Bakalářská práce je rozčleněna do dvou hlavních částí. První část nejprve v základních obrysech načrtává podstatné pojmosloví (management, osobnost manažera, jeho znalosti a dovednosti, manažerské činnosti – manažerské funkce), dále uvádí v dnešní době velmi aktuální téma, jakým je problematika znalostního

podniku a nakonec charakterizuje metody vzdělávání manažerů, zaměřené zejména na aktivní.

Druhá část rozebírá použití aktivních metod vzdělávání v konkrétní firmě. Jako znalostní podnik byla vybrána společnost Elektrárny Opatovice, a.s., (podnik se do konce roku 2009 nazýval International Power Opatovice, a.s., od 1.1.2010 se společnost v souvislosti se změnou majitele přejmenovala na Elektrárny Opatovice, a.s.). Po seznámení s podnikem jsou popsány jednotlivé metody aktivního vzdělávání, které využíval či využívá a doporučení pro další rozvoj tohoto vzdělávání v daném podniku.

Informace uvedené v této práci byly získávány za pomoci dostupné odborné literatury, odborných periodik, internetu a konzultacemi s pověřenými pracovníky ve společnosti Elektrárny Opatovice, a.s.

# 1 Osobnost manažera a charakteristika manažerské práce

Důležitým nástrojem efektivního podnikání se stal dobrý manažer, který musí zvládnout všechny jednotlivé činnosti v rámci své práce.

## 1.1 Management v současnosti

Management je v současném slovníku zažitým a frekventovaným pojmem. Rozumíme jím souhrn důležitých činností v podniku směřujících ke splnění předem vytyčených cílů. Pomocí tohoto dobře propracovaného systému může být konkrétní organizace úspěšná. Nutno zdůraznit, že pod termínem management se nechápe jen proces řízení. Managementem také označujeme vědní disciplínu, obor studia nebo skupinu pracovníků jak na vrcholové, tak na nižších řídicích úrovních (jinak také manažeri, vedoucí pracovníci, řídicí pracovníci apod.). Pro další výklad budeme chápat řízení jako synonymum k managementu.

Existuje celá řada nejrůznějších definic managementu např.:

Výklad managementu dle Michaela Armstronga (z knihy „Jak se stát ještě lepším manažerem“)<sup>1</sup>:

Základem managementu je rozhodování. Realizace rozhodnutí se uskutečňuje pomocí lidí, kteří jsou nejdůležitějším zdrojem každého manažera. Ostatní zdroje (znalosti, finance, materiály, továrny, zařízení atd.) budou řízeny právě prostřednictvím lidí.

Další definice pojmu management je přeložena z anglického originálu „Knowledge Management Tools and Techniques“ od Rao Madanmohana:

„Znalostní management lze definovat jako metodickou disciplínu a soubor přístupů umožňující informacím a znalostem, aby se dále rozvíjely, obíhaly organizací a

---

<sup>1</sup> ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*, 2006, s. 17.

vytvářely tak další hodnoty. Tento proces se týká lidí, informací, pracovních postupů, nástrojů, návyků, vazeb a zkušeností v komunikaci.“<sup>2</sup>

Management bývá chápán jako věda a umění zároveň. Věda proto, že na základě pozorování řídicích procesů probíhajících v podnicích, vznikla celá řada studií a názorů, jak tento proces zdokonalovat. Existují již zaběhnuté teorie řízení a úspěšného dosahování vytyčených cílů. Naproti tomu stojí management jako umění, něco, čím musí být jedinec „obdarován“, co nelze osvojit tréninkem. V dnešní hektické době, již jsou podrobena stejně jedinci i organizace, se každý manažer potýká s mnoha překotnými změnami a rychle vznikajícími problémy. Může se jednat o konkurenci, zákazníky nebo dodavatele. Řídicí pracovníci čelí novým a novým problémům vyžadujícím rychlá řešení. A ve většině případů nejde použít již zaběhlé metody a postupy. Je vyžadována kreativita, inovace, svěžest. Manažer musí umět využít své zkušenosti, dovednosti a intuici pro správnou reflexi, pojmenování a odstranění vzniklých problémů.

## 1.2 Osobnost manažera

Manažer je vedoucí pracovník, jehož pracovní náplní je řídit zaměstnance, popř. u vrcholového managementu řídit chod celého podniku.

Rozdělení manažerských úrovní dle Michaela Armstronga<sup>3</sup>:

- liniovní manažeři (manažeři nejnižší úrovně),
- střední manažeři (druhý stupeň, manažeři druhé linie),
- vrcholoví manažeři (nejvyšší stupeň, top management).

Každý úspěšný manažer, na všech úrovních řízení, musí disponovat určitými vlastnostmi (vrozenými a získanými), pomocí kterých může svoji funkci úspěšně vykonávat.

---

<sup>2</sup> RAO, Madanmohan. *Knowledge Management Tools and Techniques*, 2005, s. 3.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*, 2008.

**Tab. 1. Vlastnosti manažera**

<b>Vlastnosti manažera</b>	
<b>Vrozené vlastnosti a dovednosti</b>	<b>Získané vlastnosti a dovednosti</b>
Potřeba moci a potřeba řídit	Teoretické a praktické znalosti a dovednosti získané z oboru ekonomie, ekonomiky, managementu, z oboru, ve kterém manažer pracuje, sociálně psychologické atd.
Schopnost vcítit se do situace druhých (zaměstnanců) – empatie	Dobrá fyzická a psychická kondice
Komunikační vlastnosti	
Fyzické, psychické a sociální předpoklady	

Zdroj: Upraveno podle ROUDNÝ, Radim; VÍŠEK, Ondřej. *Základy manažerského rozhodování*, 2009, s. 11

Pro každou manažerskou úroveň jsou potřeba specifické vlastnosti odvislé od konkrétního způsobu řízení. Manažeři na nižších stupních zaměřují své řízení spíše do oblasti technických dovedností a znalostí. Vysocí top manažeři mají na starosti komplexní řízení celého podniku, propojují všechny jeho oblasti v jeden celek. Cílem top managementu je docílit jednotného směru, kterým se bude organizace ubírat.

Manažeři by měli být lidé cílevědomí s dispozicemi pro řízení svých spolupracovníků. Klíčový je celkový přístup vedoucího ke kolektivu. Způsobem komunikace a vystupováním vytváří pracovní atmosféru. Nejde jen o nařizování a rozdávání úkolů, je nutné své zaměstnance strhnout pro společné cíle společnosti tak, aby se každý jednotlivec iniciativně podílel na strategiích, plánech a na konečných výsledcích. Lze toho dosáhnout vhodnou stimulací zaměstnanců a efektivním delegováním pravomocí. Práce vedoucího tak nemůže spočívat jen v holém rozdávání příkazů a suché kontrole. Dobrý řídicí pracovník pod sebou systematicky buduje tým lidí, který společně s ním může být úspěšný a odolávat

konkurenci. Každý v týmu musí vědět, co má dělat, a za co nese zodpovědnost. Tím, že manažer deleguje pravomoci na své podřízené, v nich vytváří pocit nezastupitelnosti a zodpovědnosti, což v optimálním případě vede zaměstnance k větší snaze plnit svoji práci. Další vlastností každého správného manažera je empatie a s ní spojený „odhad“ na lidi, čehož musí být využito hned od samého počátku při přijímání nových pracovníků, stejně jako později pro utváření motivačních pobídek specifických pro každého jednotlivce. Samozřejmými vlastnostmi jsou dále potřeba moci, vlivu, řízení a v neposlední řadě také vědomí nutnosti rozšiřování svých znalostí.

### **1.3 Manažerská práce a její charakteristika**

Práce manažerů je rozmanitá. Vyžaduje rychlé jednání, inovativní řízení, odolnost vůči stresovým situacím, není vhodná pro každého.

#### **1.3.1 Historické a současné pojetí manažerských funkcí**

Práce manažera se dá charakterizovat 5 manažerskými funkcemi. Pojetí těchto funkcí je mnoho, ale v podstatě mají stejný význam.

*„Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je považován Francouz Henri Fayol, který již v roce 1916 definoval pět funkcí státní správy. Jsou to:*

- 1. plánování (planning), čímž je myšleno stanovení budoucích cílů a postupů, jak těchto cílů dosáhnout,*
- 2. organizování (organizing) – zabezpečování potřebných zdrojů a vytvoření podmínek pro uskutečňování naplánovaných činností,*
- 3. přikazování (directing) podřízeným pracovníkům,*
- 4. koordinace (coordinating) – sladování činností prováděných spolupracovníky i podřízenými,*
- 5. kontrola (controlling) – ověření, zda je skutečnost v souladu s plánem a přijetí příslušných závěrů.“<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2004, s. 55.

Současné členění manažerských funkcí podle Leo Vodáčka a Ol'gy Vodáčkové<sup>5</sup>:

- plánování
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola.

Není podstatné, na jaké manažerské úrovni se vedoucí pracovník nachází, zda pracuje na nejnižším stupni řízení (například jako mistr) nebo jestli vykonává činnost vrcholového managementu, jeho pracovní náplní jsou vždy výše uvedené manažerské funkce. Tyto funkce, nazývané též jako sekvenční, se mohou překrývat a probíhají jimi další funkce (paralelní) související s analyzováním řešených problémů, s rozhodováním a s realizací v jednotlivých funkcích.

**Tab. 2. Maticového zobrazení manažerských funkcí**

<i>Paralelní funkce</i>	<b>Analýza</b>	<b>Rozhodování</b>	<b>Implementace</b>
<i>Sekvenční Funkce</i>			
<b>Plánování</b>			
<b>Organizování</b>			
<b>Výběr pracovníků</b>			
<b>Vedení lidí</b>			
<b>Kontrola</b>			

Zdroj: VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2009, s. 69

### 1.3.2 Charakteristika manažerských funkcí dle současného pojetí

**Plánování** je funkcí, v rámci které manažeři usilují o přesné zjišťování potřeb podniku. Řídicí pracovníci hledí do budoucna a definují, jakých cílů bude podnik dosahovat a jakým způsobem. Nejdříve si sestavují určitou vizi, určitý cíl, ke

<sup>5</sup> VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2009, s. 68.

kterému chce podnik směřovat. Potom se vytvářejí plány na středních a nižších úrovních již podrobněji popisujících jednotlivé fáze procesu a postupy vedoucí k naplnění cílů podniku. Pro manažera tím ale činnost plánování nekončí, protože se v průběhu času ve společnosti plně rychlých změn musí jednotlivé plány přizpůsobovat novým skutečnostem. Bez vytvoření plánů by řídicí pracovníci nevěděli jak organizovat práci, vést lidi, k čemu je stimulovat, a jakým způsobem kontrolovat.

**Organizování** je činnost, při které stojí manažeři před otázkou, jak organizovat práci, které činnosti se budou dělat samostatně, a které se spojí. Důležité je určit, jaké vazby budou v podniku probíhat. Sladit informovanost pomocí dobře zvolené organizační struktury, vymezit odpovědnosti a pravomoci. Vše má vést ke koordinaci jednotlivých složek podniku a dát vzniknout ucelenému systému s jeho vazbami vedoucímu ke splnění vytyčených cílů. Manažer se musí rozhodnout o vhodné míře centralizace či decentralizace. Rozhoduje, jakými problémy se budou jednotlivé složky organizační struktury zabývat, a kdo jednotlivé úkoly bude řešit a zodpovídat za výsledky.

Další manažerskou funkcí je **výběr a rozmístění spolupracovníků**. V této funkci se projeví schopnost manažera zajistit dostatečně kvalifikované pracovníky na požadované pozice, efektivně provádět jejich hodnocení, odměňování, systém zvyšování kvalifikace a podporu vzdělávání. Je nazývána též činností personální.

**Vedení lidí** lze označit za nejnáročnější manažerskou funkci. Manažer je zde postaven do role vedoucího. Má na starosti vedení kolektivu zaměstnanců. Jeho úkolem je řídit a vést podřízené tak, aby svých schopností, dovedností a znalostí správně a v maximální možné míře využili pro úspěšné dosahování podnikových cílů. Právě proto, že v dnešní době lidé vlastní ten nejcennější kapitál – znalosti, musí být manažer vnímavý. Tyto schopnosti zjišťuje, využívá a usměrňuje. Stimuluje své pracovníky. Cílem manažerské práce v rámci této činnosti je podnítit zaměstnance k aktivnějšímu přístupu k plnění svých úkolů (k tvůrčí činnosti, ke kreativě atd.).



Vlastnosti dobrého a zkušeného vedoucího:

- vést zaměstnance tak, aby jejich práce směřovala ke splnění cílů podniku,
- dokázat lidi motivovat k dobrým pracovním výkonům,
- dobrá komunikace mezi vedoucím a zaměstnanci,
- dokázat se vcítit do pocitů zaměstnance,
- stále prohlubovat své znalosti a dovednosti,
- vystupovat před zaměstnanci jako vzor,
- být svým zaměstnancům oporou.

**Kontrola** je manažerskou funkcí, která propojuje jednotlivé činnosti, protože kontrola by nemohla existovat bez předem stanovených plánů. Manažer sestavuje kontrolní postup. Určuje, jak se bude v jednotlivých fázích procesu, na jednotlivých organizačních jednotkách zjišťovat, zda vše funguje podle předem stanovených postupů, standardů a plánů. Řídící pracovník nekontroluje jen na konci procesu, ale velmi důležité jsou kontroly ještě před zahájením a v průběhu procesu. Tím, že bude vedoucí pracovník dobře připraven, riziko vzniku chyby popřípadě zjištění nedostatku, bude nízké. Pokud k určitým odchylkám dojde, je důležité mít systém kontroly nastaven tak, aby se rychle jednalo. Situace se zanalyzuje, vyvodí se závěry a dojde k nápravě.

## 2 Znalostní podnik

Management ve 21. století se zaměřuje na efektivní získávání a využívání znalostí v organizaci.

### 2.1 Charakteristika znalostního podniku

Definice znalostního podniku ve znalostní společnosti podle Jana Trunečka autora knihy „Znalostní podnik ve znalostní společnosti“:

*„Znalostní společnost, jejíž prostředí nás v současnosti bezpochyby ovlivňuje a i v budoucnosti bude ovlivňovat čím dál více, s sebou v oblasti managementu přináší pojem znalostní podnik. V pojetí této publikace budeme termínem znalostní podnik v nejširších souvislostech rozumět organizaci založenou na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů více méně prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové třídy.“<sup>6</sup>*

V souvislosti se znalostním podnikem je důležité charakterizovat ještě další pojmy a to znalostní management a znalost.

Vysvětlení znalostního managementu a pojmu znalost dle Zdeňka Častorála z knihy „Strategický znalostní management a učící se organizace“:

*„Znalostní management zahrnuje tvorbu, sílení (přenos) a využití znalostí. Týká se vědomostí, dovedností, schopností a zkušeností, kterými organizace disponuje ve znalostech svých pracovníků. Zahrnuje aktivní a systémový přístup ke znalostem. Aplikace znalostního managementu vyžaduje nejen tvorbu znalostí v potřebné formě a struktuře, ale i jejich včasný přenos do realizační fáze. V ekonomice jde o rychle se vyvíjející potřeby přerůstající do vědních disciplín.“<sup>7</sup>*

*„Znalost je transformovaná informace do využitelné podoby.“<sup>8</sup>*

---

<sup>6</sup> TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 2004, s. 15,16.

<sup>7</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008, s. 11.

<sup>8</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008, s. 10.

Paradoxem zůstává, že ač se o problematice znalostního podniku a znalostního managementu hovoří stále častěji a publikací na toto téma již bylo vydáno velké množství, stále existují podniky, které tento trend odmítají, anebo se navenek tváří, že jsou znalostní společnostmi. V praxi to však vypadá jinak. Je důležité, aby si manažeři uvědomili riziko neúspěchu. Stále musí mít na paměti, že pokud chtějí být dobrými manažery, je pro ně nezbytné systematické vzdělávání.

Znalostní podnik má ve svém vlastnictví více než stroje, peníze atd. Hlavním kapitálem se pro něj stávají znalosti, které uplatňuje v boji s konkurencí. Protože správné řízení zaměstnanců, správné delegování, vedení, komunikace, správná znalost trhu, dobrá znalost a orientace při hledání nových příležitostí na trhu, sledování pokroku a využívání nejmodernější technologie a umění inovovat řadí podnik do pozice úspěšných.

V odborné literatuře se často objevuje pojem učící se organizace jako synonymum znalostního podniku, který výstižně pojmenovává situaci v současné tržní ekonomice, kdy při aplikaci znalostního managementu jsou manažeři nuceni si neustále rozšiřovat obzor svých znalostí. Učí se řešit nově vzniklé situace, k nimž neexistují přesně dané příručky. V podniku si kladou otázku, jak naučit řídicí pracovníky rychle, efektivně a úspěšně rozhodovat ve vypjatých situacích, jak potřebné znalosti získávat a dále je používat, a jakou efektivní informační podporu si zvolit. Vedoucí nejsou školeni jen v rámci svých oborů, ale učí se vyrovnávat se stresovými situacemi, ovlivňovat zaměstnance atd.

V současnosti již nestačí řízení podle zaběhnutých metod a postupů. Manažeři jsou připravováni operativně řešit nově vznikající problémy. Vedení podniku musí neustále posunovat hranice vnímání ekonomické reality. To znamená, dívat se na dění v podniku, podnikové výsledky a produkty a na své vlastní chování očima zákazníka, protože právě on je konečný spotřebitel výrobků a služeb. Téměř v každém odvětví existuje tvrdá konkurence, proto je nutné zákazníky zařadit na první místo ve firemní strategii.

## 2.2 Komparace znalostního a „neznalostního“ podniku

Tab. 3. Srovnání znalostního a „neznalostního“ podniku

Znalostní podnik	„Neznalostní“ podnik
Měření výkonnosti podniku neprobíhá již jen v rovině finanční (z účetních výkazů), ale posuzují se i hodnoty nehmotné a intelektuální.	Měření výkonnosti podniku v rovině účetního výkaznictví.
Velmi důležitým kapitálem podniku se stávají znalosti.	Kapitál neznalostního podniku je jen ten, který má evidovaný.
Stává se konkurenceschopným díky získaným znalostem a jejich správnému využití.	V boji s konkurencí používá pouze zavedení modernějších technologií (např. nákup modernějšího výrobního zařízení oproti konkurenci).
Řízení podniku je zaměřeno na potřeby zákazníka (např. výrobní podnik začne vyrábět výrobek, který je u zákazníků žádaný a uspokojí jejich potřeby).	Řízení se nejdříve zaměřuje na proces uvnitř podniku a až při nabízení produktů přijdou na řadu zákazníci.
Stálé vzdělávání zaměstnanců, zkvalitňování metod řízení, týmová spolupráce.	Vzdělávání jen ve znalostech daného oboru, týmová spolupráce není podporována.
Pro efektivní řízení se vyzdvihují i neformální skupiny na pracovištích.	Jen formální skupiny na pracovištích.
Tvůrčí řízení manažerů.	Vedení řídicích pracovníků dle předem stanovených postupů.
O pracovnících, které manažer vede, se hovoří jako o spolupracovnících.	Pracovníci vedení manažerem jsou jeho podřízenými.
Zaměstnanec je brán jako zdroj kapitálu – znalostí.	Zaměstnanec je brán jen jako pracovní síla.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 2.3 Znalostní podnik v prostředí 21. století

Znalostní management již není jen otázkou velkých podniků. Prakticky v každé organizaci (škola, charitativní organizace atd.) je třeba uplatňovat a využívat nové znalosti k efektivnějšímu řízení.

V České republice dnes působí mnoho úspěšných společností. Většinou se jedná o korporace<sup>9</sup>, které mají základny v zahraničí, odkud přebírají styl vedení a postoje k řízení. Zahraniční podniky mají větší zkušenosti se školením manažerů a lépe odhadnou, jaká školení vyhovují pro daný druh a post manažera.

České firmy se snaží v tomto nelítostném konkurenčním boji také prorazit. Bohužel jim často schází potřebné zkušenosti a znalosti. I když se sám podnik označí za znalostní společnost využívající znalostního managementu, většinou v něm stále probíhají dávno zaběhlé „rituály“ řízení. Uspěť s takovým stylem řízení se ovšem stává čím dál obtížnější, především pro neschopnost čelit nenadálým problémům a situacím.

Nestačí vybrat na řídicí pozici úspěšného manažera a očekávat velké změny. Vše je nutno postupně rozvíjet a podporovat. Proto i nový vedoucí pracovník musí stále rozšiřovat své vzdělání, organizace ho musí podporovat a dávat mu pro to prostor.

Každým rokem probíhá soutěž s názvem „Manažer roku“. Odborníci v ní hodnotí práci českých řídicích pracovníků podle nejrůznějších kritérií a snaží se vybrat ty nejúspěšnější.

Výběr důležitých vlastností úspěšných vůdců a manažerů čerpaných z publikace od Jaroslava A. Jirásky, Jana Preclíka a Jana Prikryla pod názvem „Manažeři s lvíčkem II – Jak řídí úspěšní čeští manažeři na prahu 21. století“<sup>10</sup>:

- ✓ komunikativní a kooperativní,
- ✓ stále pracuje na svých znalostech, dovednostech a schopnostech,

---

<sup>9</sup> Korporace znamená spojení podniků ve větší celek za účelem společného podnikání. Společnosti jsou spojeny ekonomicky a právně.

<sup>10</sup> JIRÁSEK, Jaroslav; PRECLÍK, Jan; PŘIKRYL, Jan. Manažeři s lvíčkem II : Jak řídí úspěšní čeští manažeři na prahu 21. století, 2008.

- ✓ zaměstnance se snaží pozitivně stimulovat,
- ✓ rozvíjí u zaměstnanců jejich iniciativu,
- ✓ spolupracuje s poradenskou organizací, pomocí níž utváří znalostní podnikovou kulturu,
- ✓ dobrý stratég, stále hledí do budoucnosti,
- ✓ spolupracuje s výzkumnými a novátorskými organizacemi,
- ✓ dosáhl titulu CSM (Ověřený strategický manažer),
- ✓ ostatním vrcholovým manažerům umožňuje absolvovat stejné kurzy, jako má on sám,
- ✓ dává velkou váhu teoretickým znalostem,
- ✓ v řízení se zaměřuje na zákazníka = firma řízená zákazníkem,
- ✓ nechává prostor pro tvůrčí práci pracovníků,
- ✓ přesně vymezuje odpovědnost a pravomoci,
- ✓ je důsledný,
- ✓ klade velkou váhu na komunikaci se zaměstnanci,
- ✓ podporuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- ✓ ve velké míře se zaměřuje na marketing,
- ✓ podporuje týmovou práci.

Tito a další úspěšní manažeři mají mnoho společného. Je to právě využívání nových znalostí, stálého učení, nacházení neopotřebovaných způsobů řízení, snaha být těmi nejlepšími a uspět v konkurenci. Tito lidé nejenže pracují na sobě samých, ale zároveň udržují i společnost, ve které pracují, konkurenceschopnou a schopnou jakékoli změny. Proto si musí pod sebou vytvořit takový pracovní tým, který bude jejich filosofii sdílet a podporovat.

### 3 Aktivní metody vzdělávání manažerů

Znalostní podnik usiluje o to, aby znalosti, které jsou pro něj nejcennějším kapitálem, se správně získávaly a využívaly. Protože jejich nositelem je člověk, musí se řádně propracovat motivační proces vzdělávání zaměstnanců a zvolit správná metoda vzdělávání.

#### 3.1 Komparace způsobů vzdělávání ve znalostním a „neznalostním“ podniku

Metody vzdělávání ve znalostní organizaci a v „neznalostní“ organizaci se výrazně liší.

*„Faktory odlišující klasické vzdělávání od učící se organizace:*

- *objekt vzdělávání se postupně mění na subjekt vzdělávání (se svými aktivitami a osobními cíli),*
- *časové omezení klasického vzdělávání se mění na celoživotní vzdělávání,*
- *neexistuje rozdíl mezi interním a externím vzděláváním, zaměření je orientováno na individuální potřeby, vytváří se odpovídající klima a znalostní podmínky v organizaci,*
- *pozornost, věnovaná manažerovi (zaměstnanci) jako objektu vzdělávání, se mění a soustřeďuje se na celou organizaci,*
- *učení jednotlivců a učení v rámci celé organizace se neodděluje, naopak se hledá jejich úzké propojení,*
- *jde o učení se jednotlivců i celé organizace.“<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008, s. 55.

## 3.2 Metody vzdělávání

Zatímco dříve podniky preferovaly vzdělávání pouze formou přednášek rozvíjejících znalosti v určitém daném oboru, ve kterém manažer působil, dnes jsou vzdělávací kurzy zaměřeny více na techniku vedení, na vylepšování osobnosti manažera, na zvládání situací ve stresu atd.

Z toho vyplývá základní rozdělení vzdělávání v podniku:

- **Pasivní vzdělávání** (např. ve formě přednášek, kdy se posluchači nijak aktivně na výuce nepodílejí, pouze se snaží vstřebat a zaznamenat nové informace),
- **Aktivní vzdělávání** (metoda vzdělávání, při které se manažeři aktivně zapojují např. do řešení určitého problému, dělají znalostní testy, zkoušejí zvládat předem stanovené situace, akční vzdělávání).

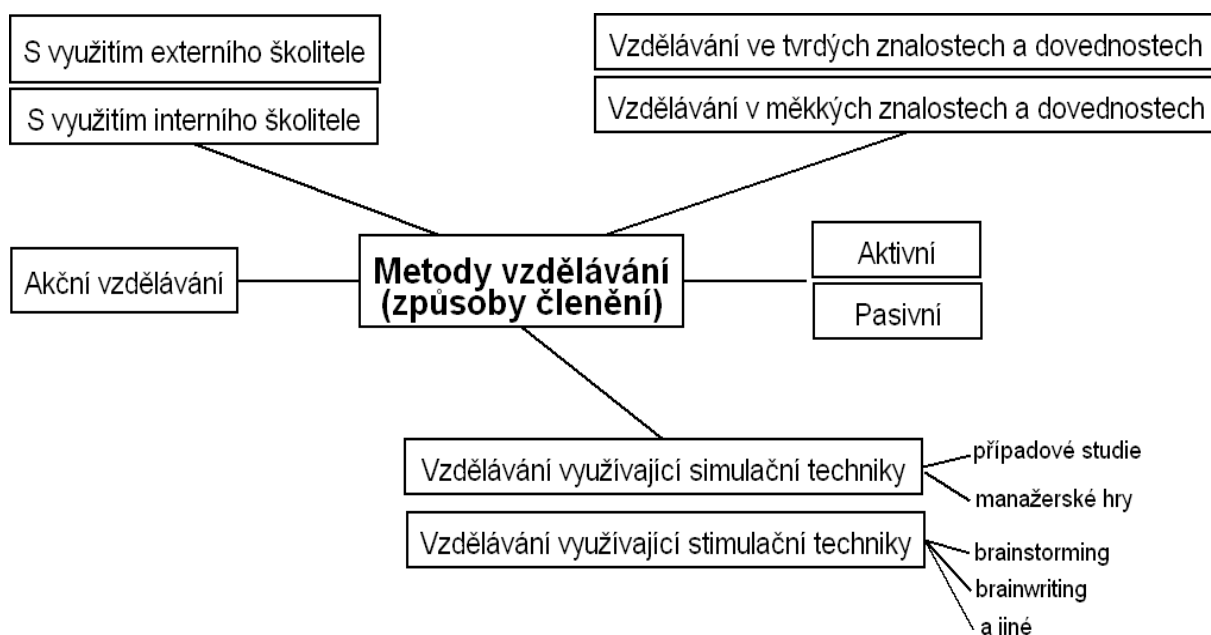
Pro znalostní organizace více vyhovuje rozdělení způsobu vzdělávání na metody rozvíjející:

- **Tvrdé znalosti a dovednosti** (získávání znalostí tímto způsobem je vedeno spíše metodou pasivního vzdělávání pomocí přednášek atd., ale mohou se zde zapojit i prvky aktivního vzdělávání, kdy se přednáška rozdělí na dvě části – teoretickou, a poté se ověřují znalosti např. testem. Dnes se za aktivní metodu vzdělávání mohou považovat i některé pro podniky oblíbené e-learningové kurzy založené na aktivní účasti studentů.),
- **Měkké znalosti a dovednosti** (kurzy vzdělávání jsou zaměřeny na rozvoj osobnosti manažera, na zvládání stresových a vypjatých situací, na simulování konkrétního problému. Jsou to školení, která rozvíjejí sociální, psychickou a emoční stránku manažera. Mezi tyto metody vzdělávání patří např. koučing, případové studie, manažerské hry).

Další možnost rozdělení způsobů vzdělávání je dle využití školitele:

- **externí školitel** (pomocí např. konzultační firmy mimo pracoviště nebo na pracovišti),
- **interní školitel** (z řad zaměstnanců organizace).





**Obr. 1. Metody vzdělávání a jejich členění<sup>12</sup>**

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.2.1 Pasivní metody vzdělávání

Pasivní metody, jinak také tzv. tradiční vzdělávání, se zaměřují na znalosti, které posluchači získávají bez zapojení interakce, tzn. bez aktivního zapojení posluchačů do výuky. V současnosti je toto vzdělávání využíváno především pro zvyšování kvalifikace v daném oboru. Avšak i v tomto směru jsou vyvíjeny snahy o včlenění určité interakce. Nejvyužívanější metody pasivního vzdělávání jsou přednášky a e-learning.

Přednáška probíhá tradičním způsobem výuky, podobně jako ve škole. Podnik si nejprve určí dle vlastních potřeb jedno z nabízených témat. Tyto kurzy jsou obvykle pořádány různými vzdělávacími společnostmi nebo školskými zařízeními. Přednášky se účastní přednášející a posluchači (ve většině případů se jedná o posluchače z více podniků). Téma je dané a osnova přednášky také. Úkolem přednášejícího je za stanovenou dobu prezentovat vše, co bylo naplánované. Studenti jsou zde pouze v roli posluchačů, popřípadě ke konci kurzu se píše ověřovací test. Výuka se většinou uskutečňuje mimo podnik.

<sup>12</sup> Brainstorming znamená využití skupinového stimulování k vyšší produktivitě nápadů. Lidé ve skupině toho vymyslí více než jednotlivec sám. Brainwriting je metoda podobná brainstormingu s tím rozdílem, že se nápady zapisují. Opět dochází k podněcování jednotlivce skupinou.

E-learning se v dnešní době stává poměrně dosti využívanou formou vzdělávání. Při výuce jsou používány informační technologie a internet. O e-learning se jedná již při využívání internetu jako zdroje informací nebo při účasti na nejrůznějších vzdělávacích kurzech, kdy přes počítač student komunikuje se školitelem. V dnešní době začíná i tento způsob školení využívat interaktivní prvky (interaktivní komunikace, která předpokládá iniciativu a kreativní reakce ze strany účastníka kurzu).

### **3.2.2 Aktivní metody vzdělávání**

V současné době existuje široké spektrum aktivních metod vzdělávání manažerů. Tato školení a kurzy se neustále vyvíjejí a vylepšují ve snaze o maximální možné přizpůsobení modernímu způsobu řízení v prostředí permanentních změn. Mnoho společností si samo stanovuje zaměření výuky a lektor pouze vede školení požadovaným směrem.

I mezi manažery najdeme odpůrce tohoto vzdělávání. Snaží se vyvrátit vliv těchto školení na zlepšování manažerského řízení, rozhodování a chování.

Styl a metoda vzdělávání záleží především na jednotlivcích ve vedení firmy. Bez jejich podpory žádné efektivní vzdělávání neexistuje. Důležitá je vůle, zda vůbec být učící se organizací. Základní požadavky pro stanovení správného systému vzdělávání manažerů a vlastně všech zaměstnanců jsou:

- dobře znát organizaci a potřeby podniku,
- zjistit, jaké druhy vzdělávání jsou pro podnik nejvhodnější,
- zjistit, v čem se podnik chce zdokonalovat, a jaké znalosti rozvíjet,
- stanovení problémů pro řešení v rámci vzdělávání,
- stanovit, kdo se bude vzdělávat (tým, jednotlivec),
- vypracovat plán vzdělávání,
- zaměřit se na motivační systém na podporu vzdělávání,
- stanovit, jak se bude zjišťovat efektivita jednotlivého způsobu vzdělávání a zároveň celého plánu vzdělávání.

Nutno přitom zajistit, aby organizace nejenom znalosti získávala, ale aby je také dokázala používat. Právě efektivní spojení učení s reálným rozhodováním v organizaci zvyšuje její konkurenceschopnost.

### **Nejužívanější aktivní metody vzdělávání**

Koučing, případové studie, manažerské hry a akční vzdělávání se dnes dostávají mezi přední metody využívané podniky pro získávání manažerských znalostí, zkušeností a dovedností.

#### ***Koučing***

Koučing je v dnešní době široce diskutovaný způsob aktivního vzdělávání a rozvíjení osobnosti manažera.

Poprvé se začal používat ve Spojených státech amerických. V 80. letech minulého století se tato aktivní metoda rozvíjení vlastností manažerů objevila také v západní Evropě, přičemž v České republice lze počátky jejího využívání spatřovat v 90. letech. Jedná se tedy o obor mladý, ne zcela probádaný, a stále se rozvíjející. Avšak zkušenosti manažerů využívajících koučing, již nyní hovoří o výrazně kladném přínosu této metody. Profitují z něho nejenom velké podniky, ale stále ve větší míře i malé a střední organizace.

Důležitým momentem při koučování je důvěra klientů vůči svému kouči (jinak také trenér, školitel). Musí se mezi nimi vytvořit vztah úplné důvěry klienta ke svému trenérovi. Ten neradí manažerovi, jak vyřešit dané problémy, ale rozvíjí jeho osobnost, způsoby uvažování a dává mu konkrétní směr, jak vidět věci v jiných souvislostech. Klienta inspiruje a učí ho „používat sebe sama“. Vlivem takového trénování je postupně podněcována manažerova větší samostatnost při řešení problémů.

Koučing snese přirovnání s principy uplatňovanými ve sportu, kde existuje polarita trenér a sportovec. Sportovec důvěřuje svému trenérovi, že ho dobře připraví na závody atp.

Při koučování se mohou řešit např. konkrétní problémy v organizaci, osobní problémy manažera, kariérní problémy, přičemž vše probíhá diskrétně.

Dle názoru Petra Nečase, nastupujícího prezidenta EMCC a ředitele společnosti Athersis publikovaném v časopise *Moderní řízení* (11/2008) se koučing rozděluje do těchto skupin<sup>13</sup>:

- **business koučing** (je zaměřen především na podnikové cíle a na jejich úspěšné dosahování),
- **týmový koučing** (využívá se při zlepšování komunikace a spolupráce v týmech, kouč koordinuje týmovou práci, pro lepší dosahování výsledků v týmech, zvětšení motivace),
- **kariérní koučing** (využívaný především mladými, začínajícími manažery k zvládnutí nových skutečností a situací).

Petr Nečas ještě přidává dva termíny, které s tímto aktivním vzděláváním souvisí a někteří odborníci je i za druh koučingu považují. Jsou to **mentoring** a **konzultace**.

Při mentoringu je mentorem většinou zkušený pracovník organizace, který má zkušenosti s danými problémy ve stejném oboru. Dokáže mentorovaného dovést, až k řešení, pomocí, kterého dosáhne cíle.

Při konzultaci se konzultant neopírá o vlastní zkušenosti, ale využívá obecně platných principů a zásad. Toto poradenství poskytují různé konzultační firmy.

### ***Případové studie***

Případové studie jsou manažerské aktivní metody vzdělávání. Základem tohoto školení jsou simulace určité situace, určitého problému (jedná se o autentické situace z chodu podniku). Pracuje se v týmech a podstatou tohoto vzdělávání je najít využitelná řešení.

Přínosy případových studií:

- práce v týmech (zlepšení vztahů v kolektivu, zlepšování práce v týmu, rozvoj sociálních vlastností manažera),
- probírají se problémy klientům dobře známé, které již řešili nebo řeší při své práci,

---

<sup>13</sup> NEČAS, Petr. *Koučing: mladý, ale efektivní*. *Moderní řízení*, 2008, s. 60-61.

- v rámci vzdělávání se manažeři rozdělí do jednotlivých rolí (podpora rozvoje sociálních vlastností),
- zlepšování komunikačních dovedností.

Typy případových studií (rozdělení na základě cílů) dle Jana Urbana (Consillium Group, Management Consultants) z časopisu *Moderní řízení* (9/2009)<sup>14</sup>:

- **problémově orientované studie** (řeší se věcný problém v podniku, většinou se jedná o simulaci strategického rozhodování, účastníci se učí analytickému, koncepčnímu a rozhodovacímu myšlení),
- **případová studie typu zadání** (účastníci dostanou určité informace o podniku a mají vysvětlit jeho chování a fungování a přinést určité závěry, manažeři při této metodě získávají analytické a hodnotící schopnosti),
- **případové studie zaměřené na analýzu a posouzení řídicího stylu** (účastníci mají k dispozici informace o způsobu řízení jednotlivce či celého podniku a mají zhodnotit jeho efektivitu, rozvoj analytického, vůdcovského a hodnotícího myšlení),
- **případové studie zaměřené na požadavek řešit určitý manažerský problém, který se týká řízení zaměstnanců** (při této metodě účastníci hrají jednotlivé role, rozvíjejí tak komunikační, řídicí, sociální schopnosti).

### **Manažerské hry**

Manažerské hry jsou další metodou aktivního vzdělávání manažerů využívající simulační techniky. Pravděpodobně se vyvinuly z válečných her. Zde se simulovaly bojové akce k výcviku vojenských velitelů.

Základní rysy manažerských her dle Fotra a Hružové z publikace „Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry“<sup>15</sup>:

- týmový charakter,
- etapový charakter,
- interakčnost,
- zpětná vazba,

<sup>14</sup> URBAN, Jan. *Případové studie: účinné i zábavné*. Moderní řízení, 2009, s. 50-51.

<sup>15</sup> FOTR, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena. *Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry*, 1996. s. 97-98.

- uplatnění počítačů,
- srovnatelnost dosažených výsledků.

### **Akční vzdělávání**

Toto vzdělávání se na způsob získávání znalostí dívá z jiného úhlu pohledu. Je to učení se z akcí a z předávání zkušeností od jiných manažerů.

Pavel Náhlovský uvádí, že:

*„Základem vzdělávání, by mohlo být akční učení neboli učení se ze zkušeností při práci, při zlepšování, přípravě a realizaci inovací a změn.“<sup>16</sup>*

Pomocí tohoto principu získává manažer své znalosti, dovednosti a schopnosti hlavně v rámci vykonávání své každodenní činnosti. Při řešení konkrétních problémů a situací, při komunikaci se zákazníky, dodavateli, odběrateli, se svými zaměstnanci či vzájemnou konfrontací se svými kolegy manažery.

Akční vzdělávání záleží na samotném řídicím pracovníkovi. Ten přebírá iniciativu se něco naučit a získat potřebné dovednosti. Snaží se vybírat si pro sebe zajímavá školení, simulační hry, přednášky, e-learningové kurzy, vzdělávací kurzy, účastnit se případových studií, týmového či business koučingu a jiných pro něho prospěšných aktivit.

Podnik již není v roli toho, kdo jednotlivé vzdělávací metody a programy vybírá, ale sám manažer si žádá vedení podniku o svolení k absolvování jím vybraného kurzu.

O efektivitě tohoto akčního vzdělávání není pochyb. Podniky by jistě uvítaly, kdyby všichni jejich manažeři se takto iniciativně podíleli na svém vzdělávání, ale realita se k tomuto teoretickému výkladu blíží minimálně.

---

<sup>16</sup> NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Akční učení a vzdělávání*. Moderní řízení, 2008, s. 58.

## 4 Řízení podniku Elektrárny Opatovice, a.s.

Akciová společnost Elektrárny Opatovice, a.s., sídlí 10 km od Pardubic. Do konce roku 2009 zněl její obchodní název International Power Opatovice, a.s., v souvislosti se změnou vlastníka došlo k přejmenování firmy.<sup>17</sup> Elektrárny Opatovice, a.s. patří mezi významné dodavatele elektrické a tepelné energie v České republice a přispívají velkou měrou k ekonomickému růstu Pardubického kraje.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Elektrárny Opatovice, a.s., jsou obchodní společností zaměstnávající 381 zaměstnanců. Výše základního kapitálu činí 1 271 199 600 Kč.



**Obr. 2. Logo společnosti Elektrárny Opatovice, a.s.**

Zdroj: <http://www.eop.cz/>

Mezi hlavní předmět činnosti patří:

- výroba elektřiny,
- obchod s elektřinou,
- výroba tepelné energie,
- rozvod tepelné energie.

Mezi další činnosti společnosti se zařazuje:

- výroba a prodej stavebních hmot vzniklých během spalování uhlí a během procesu odsíření spalin,
- provozování dráhy – vlečky.

---

<sup>17</sup> 4.2 Historie společnosti

## 4.2 Historie společnosti

Výroba elektřiny má v obci Opatovice dlouhou historii, tepelná elektrárna zde stojí již od konce padesátých let minulého století. Novodobá historie elektrárny se začala psát po rozpadu Československa. Po restrukturalizaci bývalého státního podniku České energetické závody vznikla 1.5.1992 společnost Elektrárny Opatovice, a.s., později přejmenovaná na International Power Opatovice, a.s., v současnosti se vrátila zpět ke svému původnímu názvu Elektrárny Opatovice, a.s.

V období let 2001 - 2009 byla majoritním akcionářem (od roku 2006 vlastním 100 % akcií) společnost International Power Holdings B.V. z Nizozemí. Společnosti International Power Opatovice, a.s. a International Power Holdings B.V. patřily do britského energetického koncernu International Power plc. Od 13.11.2009 se stala jediným akcionářem společnost EAST BOHEMIA ENERGY HOLDING LIMITED, dceřiná společnost J&T Finance Group, a.s.

## 4.3 Současná činnost společnosti<sup>18</sup>

Stěžejními produkty společnosti jsou elektřina a teplo. Oba uvedené hlavní produkty jsou vyráběny v režimu tzv. kombinované výroby (jinak také kogenerace). Pod pojmem kombinovaná výroba elektřiny a tepla se rozumí výroba elektřiny, během níž vzniká teplo, které je využito za účelem jeho dodávek fyzickým či právnickým osobám a pro technologické účely.

Elektrická energie je vyráběna v generátorech o výkonu 60 MW (megawatt) a výstupním napětí 10,5 kV (kilovolt), které je transformováno na napětí 110 kV a předáváno elektrickým vedením distribuční společnosti.

Elektrická energie je v současnosti prodávána pouze na velkoobchodních trzích. Dodávky konečným odběratelům jsou prozatím ve fázi příprav. Zda se budou dodávky uskutečňovat i individuálním zákazníkům záleží také na výsledcích prováděného průzkumu trhu.

---

<sup>18</sup> <http://www.eop.cz/>



Základní zdroj pro výrobu tepla leží přímo v elektrárně v Opatovicích, záložní zdroje jsou dále umístěny v Hradci Králové, Pardubicích a Chrudimi. Distribuce tepla je realizována kromě zmíněných měst také v Rybitví, Lázních Bohdaneč, Čeperce, Opatovicích nad Labem.

Elektrárny Opatovice, a.s., se v rámci své činnosti zabývají soustavným zkvalitňováním produktů, služeb a podnikových procesů. Dávají důraz na výborné vztahy se zákazníky, kvalitu dodávek elektřiny a tepla, individuální přístup a na minimalizování zátěže na životní prostředí.

## **4.4 Struktura společnosti**

Společnost v současnosti vlastní jediný akcionář. Správní struktura je v souladu s platnou legislativou.

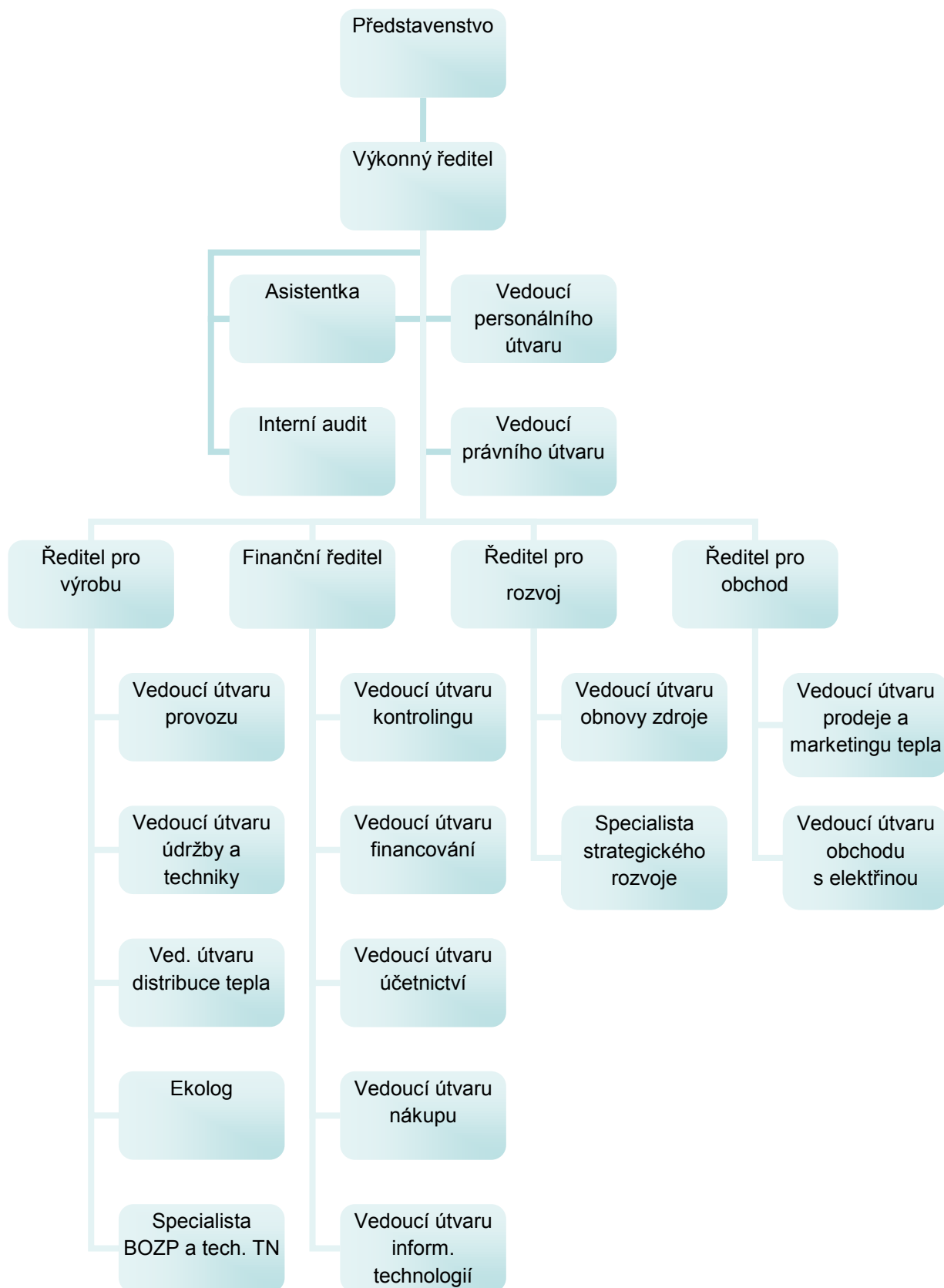
### **4.4.1 Organizační uspořádání**

**Představenstvo** je statutárním orgánem společnosti. Skládá se z předsedy, místopředsedy a dvou volených členů představenstva.

**Dozorčí rada** plní funkci kontrolního orgánu tvořeného z předsedy, místopředsedy a čtyřech členů dozorčí rady.

**Vrcholový management** stojí v čele společnosti a skládá se z těchto manažerských pozic:

- Výkonný ředitel a ředitel pro výrobu
- Ředitel pro rozvoj
- Ředitel pro obchod
- Ředitel pro finance



**Obr. 3. Základní organizačně systemizační schéma ve společnosti Elektrárny Opatovice, a.s.**

Zdroj: Zpracování na základě konzultace

Výkonný ředitel řídí zbývající část vrcholového managementu (ředitel pro výrobu, finanční ředitel, ředitel pro rozvoj a ředitel pro obchod). Dále pod něj přímo spadá útvar personální, právní, asistentka a interní audit. Úseky, které vedou jednotliví ředitelé se dále člení na útvary, v jejichž čele stojí odborní vedoucí (střední management). Toto organizační uspořádání se ještě dále rozčleňuje na menší jednotky.

#### **4.4.2 Management společnosti a jeho činnost**

Každý řídicí pracovník ve společnosti vykonává činnosti, které korespondují s manažerskými funkcemi (funkce sekvenční). V rámci plnění svých povinností plánuje, organizuje, vybírá a rozmisťuje své spolupracovníky, vede je a kontroluje. Těmito funkcemi prostupují další činnosti, které jsou označeny jako funkce paralelní – analyzování, rozhodování, implementace.

Nejvyšším manažerem společnosti Elektrárny Opatovice, a.s., je výkonný ředitel, který zastává rovněž funkci výrobního ředitele. Mezi poslání těchto pozic patří jednak řízení společnosti jako celku, rozhodování a analyzování na základě strategických plánů a zároveň řídí a zajišťuje provoz podniku v návaznosti na jednotlivé technologické celky. Obchodní ředitel se zaměřuje na řízení v oblasti obchodu s produkty firmy (nejčastěji s hlavními produkty elektřinou a teplem). Ředitel pro rozvoj mapuje možnosti dalšího rozvoje společnosti. Tato činnost spočívá ve zkoumání nových technologických projektů v oblasti energetiky. Řízení veškerých procesů týkajících se financí, vedení účetnictví a controllingové agendy zajišťuje finanční ředitel.

## **5 Využití aktivních metod vzdělávání v podniku Elektrárny Opatovice, a.s., doporučení pro další rozvoj**

Přednostním cílem společnosti z hlediska aktivních i pasivních metod vzdělávání je systematické prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců, přičemž zvyšování kvalifikace a rozvoj schopností se netýká jenom pracovníků na manažerských pozicích, ale na všech úrovních hierarchie společnosti.

### **5.1 Systém vzdělávání v podniku**

Vzdělávání zaměstnanců spadalo do konce ledna 2010 mezi kompetence tzv. specialistky pro vzdělávání, která pracovala v personálním útvaru. Po změně vlastníka se tato funkce zrušila. Činnosti týkající se vzdělávání ale nadále zůstávají v kompetenci personálního útvaru.

Společnost zajišťuje vzdělávání dvěma základními způsoby. Oslovuje externí konzultační firmy, školitele, nabídky kurzů vysokých škol (externí způsob) nebo využívá vlastní zdroje pro vzdělávání jako je např. sestavování adaptačních plánů, stínování, věnování pozornosti talentovaným zaměstnancům (interní způsob).

#### **Jednotlivé činnosti zahrnuté v systému pro vzdělávání:**

- komplexní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- vzdělávání povinné ze zákona,
- adaptace při zkušební době a po zkušební době,
- prohlubující vzdělávání a zvyšování kvalifikace,
- pozornost talentovaným zaměstnancům,
- stínování manažerských rezerv a talentů (při dosazování stávajícího zaměstnance na vyšší pozici).

**Komplexní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:** Cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je zajistit taková školení, vzdělávací kurzy, přednášky, studijní materiály, aby každý pracovník ve společnosti byl pro svou pracovní pozici řádně kvalifikován a rozvíjen. Firma řeší vzdělávání jako celek. Neznamená to jen vybrat

správný druh zvyšování kvalifikace a dovedností, ale zajistit zaměstnancům vhodné podmínky pro vzdělávání a efektivně je stimulovat.

**Vzdělávání povinné ze zákona:** Jde o vzdělávání v oblasti sledování stavu a vývoje relevantní legislativy. Samozřejmostí v této oblasti jsou také školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení řidičů referentů atd.

**Adaptace při zkušební době a po zkušební době:** Při přijímání nových pracovníků se používají metody na bázi psychologických testů a další metody ověřování potřebné kvalifikace a vlastností pro danou pozici ve společnosti.

Ve zkušební době je sestavován tzv. plán adaptace, který pomáhá zaměstnanci ke snadnějšímu přizpůsobení se novému místu a zároveň slouží pro kontrolu úspěšného výběru ze strany zaměstnavatele. Během adaptační doby dostane každý pracovník přiřazeného jednoho odborného zaměstnance, který na něj dohlíží, kontroluje ho a radí mu. Funkce tohoto odborného zaměstnance se nazývá koordinátor výcviku. Adaptační plán trvá u administrativních profesí zpravidla tři měsíce. U lidí pracujících v provozu je doba delší. V průběhu tohoto období jsou noví zaměstnanci seznámeni jak se svojí pracovní činností, tak s chodem podniku jako celku (resp. se všemi potřebnými návaznostmi). Všechnu svou pracovní činnost vykonávají za dohledu koordinátora výcviku, který jim je v případě potřeby k dispozici. Po uplynutí doby adaptace by měl být zaměstnanec schopen plně a samostatně vykonávat danou funkci. Svými výsledky dává společnosti zpětnou vazbu, zda byl správně vybrán.

**Prohlubující vzdělávání a zvyšování kvalifikace:** Společnost podporuje prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace několika způsoby:

- Zaměstnanec se rozhodne vzdělávat z vlastní iniciativy (např. pracovník si vybere kurzy nabízené na vysoké škole. Pokud společnost usoudí, že je to k jeho práci prospěšné, podpoří ho, poskytne mu čas a dny volna na studium.)
- Povinné prohlubování znalostí (Pracovník podstupuje tzv. oborové zkoušky. Zjišťuje se, zda má potřebnou kvalifikaci a způsobilost ke své práci.)
- Prohlubující školení:

- ✓ Měkké dovednosti (např. komunikace, sociální dovednosti, rozvoj osobnosti, týmová práce),
- ✓ Tvrdé dovednosti (odborné, které souvisí s určitou činností, např. školení pro manažery dle odborného zaměření, školení mistrů, účetních. Jazykové vzdělávání (také patří mezi tvrdé dovednosti) zajišťuje jazykovou vybavenost zaměstnanců. Jazykové kurzy jsou nedílnou součástí prohlubujícího vzdělávání. Společnost se zaměřuje na vzdělávání v anglickém jazyce.

Svoji (byť skromnou) úlohu v prohlubování znalostí hraje ve firmě e-learning. Tento druh vzdělávání je využíván v oblasti měkkých i tvrdých dovedností. Pomocí e-learningu probíhají školení v rámci odborných činností (např. daně, mzdy). Dále v rámci této metody dostávají řídicí pracovníci v elektronické podobě informace o odborných časopisech nebo internetových stránkách týkajících se prohlubování jejich znalostí. Ve firmě je obecně upřednostňován osobní přístup ke vzdělávání (osobní kontakt vyučující – účastník vzdělávání), proto je e-learning využíván bez uplatnění interakce, nedochází ke zpětné vazbě.

**Pozornost talentovaným zaměstnancům:** Podnik si je dobře vědom, jakou cenu mají kvalifikovaní a schopní zaměstnanci. Probíhá zde proto systematické sledování pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců, na jehož základě dochází k identifikaci zvláště talentovaných jedinců. Pozornost je následně věnována jejich tzv. nadstavbové činnosti. Zkoumá se, jak jsou schopni přebírat a zvládat i další úkoly, jakým přínosem jsou pro podnik jako celek, a zda jsou schopni ovlivňovat i jiné oblasti, než do kterých spadá jejich pracovní náplň. V návaznosti na to může být sledování zaměřeno na zjišťování předpokladů vést skupinu zaměstnanců a schopnost komunikovat a zvládat vypjaté a vyhrocené situace.

**Stínování manažerských rezerv a talentů:** Z hlediska eliminace dosazování špatných a nevyhovujících manažerů na příslušné pozice, je ve společnosti důkladně propracován plán přijímání a zaškolování těchto pracovníků.

Při obsazování volné pozice pro manažera se většinou vybírá člověk ze stávajících zaměstnanců v podniku, neboli z manažerských rezerv (vytipovávaní pracovníci s předpoklady pro vykonávání určitých manažerských pozic). Tato

strategie má zvýšit motivaci pracovníků. Možnost profesního růstu uspokojuje důležitou potřebu zaměstnanců. Podněcuje je k vyšší výkonnosti a zainteresovanosti na úspěšném plnění cílů společnosti.

Každý manažer dosazovaný na novou pozici prochází rozvojovým plánem. Rozvojový plán je obdoba adaptačního plánu.

Během této adaptace (nazývané stínování) mají manažeři rovněž přiřazeného člověka, který je zacvičuje. U nového manažera (liniový nebo střední manažer) je tímto člověkem jeho nadřízený nebo řídicí pracovník, který toto místo opouští.

Ať už se jedná o interního nebo externího koordinátora zácvičení má na starosti úspěšné zaškolení manažera na novou pozici. Budoucí manažer vykonává svoji novou funkci a jeho školitel mu poskytuje potřebné informace, rady a návody na správné plnění úkolů. Koordinátor zácvičení poskytuje společnosti zpětnou vazbu o průběhu adaptace.

## **5.2 Aktivní metody manažerského vzdělávání ve společnosti**

Manažerské vzdělávání je důležitým prvkem ve strategii společnosti. Manažer potřebuje jak vzdělávání ve své odborné působnosti, jazykové znalosti, tak školení v měkkých dovednostech, které využije při pracovním styku se spolupracovníky, obchodními partnery nebo s vedením. Dle strategie společnosti by práce řídicího pracovníka měla být soustředěna na výkon i na lidi současně.

Manažerské vzdělávání v měkkých dovednostech probíhá ve společnosti především prostřednictvím aktivních metod. S pomocí externího školitele se využívají např. simulace modelových situací, brainstorming, diskuse, atd. Společnost vlastního školitele nemá. O vytvoření této pozice se ve společnosti neuvažuje. Celkový počet všech vzdělávacích akcí nedosahuje dostatečného objemu, aby bylo rentabilní toto pracovní místo zřídit.

Externí školení využívá společnost dlouhodobě. V konkrétních případech jsou vybírána podle potřeb jednotlivými řídicími pracovníky. Kurzy organizují vysoké školy, konzultační firmy, vzdělávací střediska, individuální školitelé a další. Elektrárny Opatovice, a.s., v minulosti spolupracovaly například s Vysokou školou

báňskou v Ostravě nebo s Univerzitou Hradec Králové, které nabízejí školení i v měkkých dovednostech.

### 5.2.1 Koučing

Výběr externího školitele pro vzdělávání manažerů probíhá dvěma možnými způsoby. Společnost sama aktivně vyhledá vhodnou konzultační agenturu či individuálního kouče (využívá referencí) nebo zvolí některou z přijatých nabídek na školení. Pravidlem bývá, že nabídka kurzů vzdělávání vždy převyšuje poptávku.



**Obr. 4. Postup při zajištění vzdělávání**

Zdroj: Vlastní zpracování

**Osobnost kouče:** Společnost si najímá externího lektora neboli kouče, který celé školení vede. Jeho výběr je prvním důležitým krokem v rámci celé akce. Školitel musí vyhovovat společnosti, především potom jednotlivým manažerům. Dobrému kouči pracovníci věří, nemají obavy klást otázky, svěřují se mu během školení a plně s ním spolupracují. Kouč je zde oporou. Účastníci kurzu diskutují o problému na dané téma a lektor je jen usměřňuje a navrhuje nějaké další řešení, na které nepřišli. Při takových školení se probírají většinou pracovní problémy, ale nastávají i případy konzultací osobních problémů. Vše zůstává mezi koučem a studentem. Lektor je vázán tajemstvím.

**Příprava školení:** Společnost předá lektorovi téma (např. změna majitele nebo téma přesvědčování), které se má probírat a vypracuje základní osnovu.



Školitel tuto osnovu rozpracuje podrobněji a přeposílá ji podniku ke konzultaci. Na vytváření se podílí i samotní manažeři, kterých se školení týká. Mohou se vyjadřovat k jednotlivým bodům zpracované osnovy podrobněji. Pokud se obě strany (kouč i společnost) na jednotlivých bodech kurzu dohodnou, přistupuje se k samotnému školení.

Školení v měkkých dovednostech zpravidla trvá jeden den s opakováním ve čtyřech cyklech. Externího vzdělávání se účastní skupina asi 10 lidí, uskutečňuje se na půdě podniku a skládá se z těchto oblastí:

- Sebepoznání
- Komunikace
- Manažerská nadstavba
  - ✓ řízení
  - ✓ delegování
  - ✓ zpětná vazba
  - ✓ hodnocení

Sebepoznáním se rozumí znát sám sebe, zvyšovat své sebevědomí. Lektor vede účastníky k tomu, aby zjistili např. jaké bude jejich jednání v konkrétních situacích, jaké budou jejich reakce. Má-li manažer někoho efektivně řídit a vést, nejdříve musí začít sám od sebe a poznat své možnosti a hranice.

Komunikace je pro manažery důležitým nástrojem. Snahou tohoto vzdělávání je rozvíjet právě tuto dovednost a zefektivnit ji. Zdokonalování se v této dovednosti spočívá v procvičování si komunikace na různých úkolech prezentačního charakteru nebo zkoušení si komunikace v nejrůznějších situacích, kdy záleží na bezprostřední reakci.

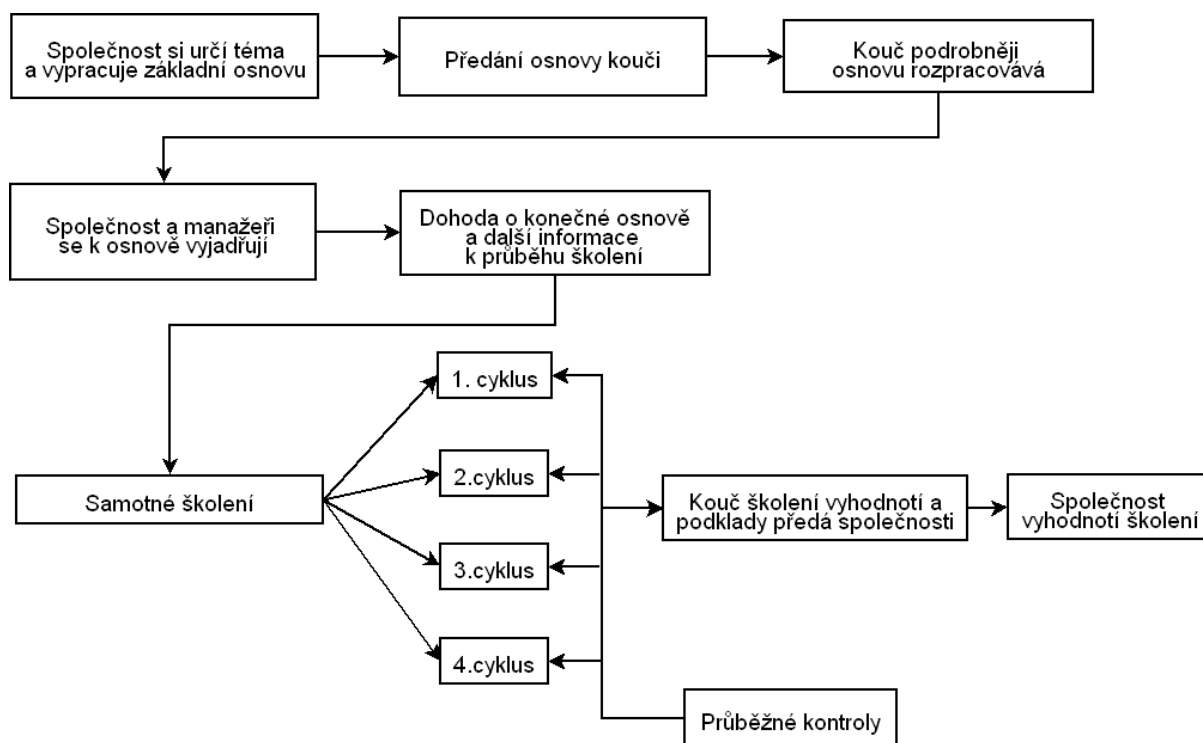
Manažerská nadstavba zahrnuje několik činností, které úspěšní manažeři musí zvládnout. Účastníci kurzu se zaměřují na zdokonalování v oblasti řízení. Učí se, jak řídit a vést jednotlivce a zároveň jakým způsobem efektivně podporovat týmovou práci a správně zadávat pracovní úkoly. S úspěšným řízením souvisí i delegování pravomocí – efektivně rozdělovat pracovní činnosti a úkoly. Další oblastí v rámci manažerské nadstavby je naučit se jak správně dávat zpětnou vazbu, jak často a jakým způsobem by ji měli podřízení a spolupracovníci od

manažerů získávat. Řídící pracovník se dále učí vést hodnotící rozhovor. Výsledky plnění pracovních úkolů zaměstnanců se promítají do jejich hodnocení, které zajišťuje právě on.

Frekvence školení je závislá na pozici zaměstnance, který bude školen. Ze zkušeností podniku je nejideálnější opakování jednou za čtvrt roku.

**Kontrola školení:** Pro zjištění, zda školení probíhá či proběhlo podle předem dohodnuté osnovy, bylo pro společnost přínosem, a zda podnik využije opět služeb tohoto školitele respektive konzultační firmy, se využívá následující kontrola:

- Personální pracovník provede vlastní návštěvu v průběhu školení. Tato kontrola musí být odsouhlasena manažery, kteří se školení účastní.
- Mezi jednotlivými cykly nebo po skončení celého školení si personální pracovník zjišťuje informace od manažerů.
- Při hledání nového školení si společnost zjišťuje reference o konkrétní konzultační společnosti nebo školiteli.
- Zpětná vazba - pokud bylo školení efektivní, odrazí se samozřejmě v samotné pracovní činnosti jednotlivých školených manažerů a na výsledcích podniku, dále jsou zde získávány hodnotící podklady od samotného školitele a reakce účastníků.



**Obr. 5. Postup plánování, průběhu a ukončení školení**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2.2 Další aktivní metody

### Teambuilding

Další aktivní metodou využívanou v podniku je tzv. teambuilding. Teambuilding je zážitková (akční) hra, která se většinou koná v přírodě. Má za úkol zlepšovat týmovou práci, zjišťovat reakce zúčastněných, budovat kvalitnější vztahy mezi pracovníky.

Společnost této metody dvakrát využila. Jednalo se o zlepšování a posilování mezilidských vztahů např. při jízdě na raftu, na kole, překonávání lanové překážky či jízdě na koních.

### Outdoor training

O existenci dalších her v podobě metody outdoor training jsou informováni, ale nechtějí ji využívat. Tyto hry při extrémních situacích nejsou pro společnost atraktivní.

### 5.3 Zajištění vzdělávání prostřednictvím externí společnosti

Základní charakteristické rysy společnosti zabývající se vzděláváním manažerů v oblasti měkkých dovedností budou zobrazeny prostřednictvím několika poradenských, vzdělávacích a tréninkových firem v rámci Pardubického kraje, které tyto služby poskytují.<sup>19,20,21,22,23</sup>

Nabídka vzdělávacích kurzů se snaží zasáhnout co nejvíce potenciálních klientů. Školení nejsou zaměřena pouze na manažery všech řídicích úrovní s využitím aktivních metod vzdělávání. Ostatní zaměstnanci i lidé z řad veřejnosti, zde naleznou poradenství a velké množství zajímavých akcí ze všech možných oblastí vzdělávání (personalistika, management, komunikativní dovednosti, psychologicko-sociální dovednosti, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a další). Jedná se např. o přednášky, kurzy využívající aktivní prvky výuky, výcvikové programy – vše pro zvyšování potřebné kvalifikace a prohlubování dovedností. Působnost této organizace se zkušenostmi ve vzdělávání podniků se zahraniční účastí, zahrnuje území celé České republiky. Pro zvýšení atraktivity, spolehlivosti a kvality služeb, poskytuje společnost na svých webových stránkách seznam a reference zákazníků.

Lektoři jsou profesionální odborníci s bohatými praktickými a odbornými znalostmi a s potřebným trenérským výcvikem např. z vysokých škol, univerzit a předních českých, popřípadě zahraničních firem. Tito školitelé si své znalosti a dovednosti stále obnovují a prohlubují, aby mohli i nadále poskytovat kvalifikované služby svým klientům.

Při výuce manažerských dovedností patří mezi hlavní témata komunikační problémy, osobní rozvoj, zpětná vazba, umění hodnocení, asertivita, motivace, týmová spolupráce a její zlepšování, zvládání konfliktních a stresových situací a jiné.

Kromě tradičních nabídek kurzů pro manažery existují tzv. projekty na míru. Tyto programy vznikají ve spolupráci s organizací, která projeví zájem o vzdělávání

---

<sup>19</sup> <http://www.a-trend.cz/index.php>

<sup>20</sup> <http://www.success.cz/>

<sup>21</sup> <http://www.futurum-vzdelavani.cz/>

<sup>22</sup> <http://www.crm-business.cz/>

<sup>23</sup> <http://www.agentura-amos.cz/>

svých manažerů. Za účasti obou stran (objednavatele a poskytovatele) se postupně vytváří základní osnova, která se dále rozpracovává. Objednavatel si může vybrat z nabízených tematických kurzů a poté následuje přizpůsobení kurzu potřebám a požadavkům objednavatele nebo si poptávající podnik zvolí své vlastní téma. Velmi důležitá je fáze přípravy, kdy jsou dohodnuty všechny podrobnosti o průběhu školení, a dle potřeb objednavatele se stanoví místo a čas. Účastníci mohou ovlivňovat i průběh školení a poskytovat náměty na další kurzy.

Po skončení vzdělávacího programu získává agentura zpětnou vazbu od účastníků kurzu (formou dotazníků a diskuse). Kontroluje si, zda plánovaný průběh je srovnatelný s jeho realizací. Díky této kontrole vzdělávací společnost kurzy vylepšuje a zvyšuje jejich kvalitu. Na konci kurzu je účastníkům vystavováno osvědčení (certifikát) o absolvování dané akce.

#### **5.4 Doporučení pro další rozvoj vzdělávání**

Aktivní manažerské vzdělávání je progresivně se rozvíjejícím andragogickým oborem, který na počátku 21. století sebou přináší mnoho zajímavých příležitostí a způsobů, jak umožnit řídicím pracovníkům zvyšování výkonnosti a zlepšení jejich profesní kvality a dovedností. Pro efektivní rozvoj podniku je klíčové si zvolit nejvhodnější z těchto metod v souvislosti s plánovanými účastníky, místem, časem a samotným tématem.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá služeb koučů, může jí pro zjištění potřebných informací o konkrétním kouči pomoci např. tzv. Registr koučů ČR<sup>24</sup> (přístupný na internetové adrese [www.koucove.cz](http://www.koucove.cz)). Provozuje ho společnost Koučink Centrum, s.r.o. sídlící v Praze. Služby poskytované v rámci těchto [www](http://www.koucove.cz) stránek umožňují předkládat jednotlivým koučům své nabídky (registrují se na základě předložení osvědčení). Registrace se rozčleňuje na zlatou, stříbrnou a bronzovou. V rámci jednotlivých skupin se nachází seznam koučů i s jejich fotografiemi a popisem. Na straně druhé si zde zájemci mohou zvolit svého budoucího lektora. Tyto internetové stránky neslouží pouze jako registr, ale zájemci si před vlastním rozhodnutím a výběrem mohou prostudovat a

---

<sup>24</sup> <http://www.koucove.cz/>

prohlédnout materiály a nejrůznější články z oblasti koučingu (např. co je to koučing, kdo ho potřebuje, v čem je přínosem pro společnost atd.).

Další možností, která se zde nabízí, je opětovné využívání aktivního vzdělávání prostřednictvím programů na upevňování vztahů (teambuilding). Důvodem by byla hlavně změna prostředí pro účastníky, protože většina akcí, které se doposud zajišťovaly, probíhala uvnitř podniku.

Ve společnosti bylo zrušeno pracovní místo „specialista pro vzdělávání“. Vzhledem k velikosti podniku, bude dobré znovu uvažovat o obnovení této pozice. Hlavní výhodou specializovaného pracovníka je jeho úzké zaměření a nedochází tak k nepatřičnému zatěžování jinými úkoly, což vede k efektivnějším pracovním výsledkům. V tomto konkrétním případě k exaktnějšímu definování potřebných oblastí výuky a vzdělávání, pečlivějšímu výběru vhodných zaměstnanců nebo např. soustavnému plánování vzdělávacích strategií.

## 6 Závěr

V oblasti managementu stále dochází ke změnám. Díky vzrůstajícím nárokům se metody řízení v jednotlivých podnicích mění a zdokonalují. Vše je stále v pohybu. Znalostní podnik se zaměřuje na své největší aktivum, a tím jsou manažeři. Celý proces řízení vyžaduje připravenost manažerů nejen v oblasti odborných znalostí a zkušeností, ale očekává se i určitá nezanedbatelná míra vlastností tzv. vrozených. Podpora manažerů a rozvíjení jejich dovedností a znalostí se stává pro organizaci prioritou. Správný manažer musí dokázat pružně reagovat na všechny nové okolnosti, které s sebou přináší rozvoj techniky a moderní lidské společnosti. Na manažery je vyvíjen enormní tlak, a pokud chtějí být v konkurenci úspěšní, musí projevit náležitou iniciativu také v oblasti sebevzdělávání.

Bakalářská práce směřovala k analýze vzdělávacího systému v podniku Elektrárny Opatovice, a.s., se zaměřením na metody, které využívají aktivních prvků ve vzdělávání vrcholového, středního a liniového managementu.

Pro přiblížení tohoto tématu byla nejprve rozebrána osobnost manažera, jeho důležité vlastnosti vrozené a získané a v neposlední řadě náplň manažerské práce. V rámci vysvětlení znalostního podniku byla popsána jeho charakteristika, vypracována komparace s „neznalostním“ podnikem a naznačena situace v České republice na začátku 21. století.

Výsledkem je zjištění, že společnosti s českými vlastníky mají před sebou ještě poměrně dlouhou cestu, aby se opravdu staly znalostními podniky. Avšak na základě několikaleté existence soutěže „Manažer roku“ vyplývá, že čeští manažeři bývají v zahraničí a v podnicích se zahraniční účastí velmi oceňovanými a schopnými řídicími pracovníky.

Zvyšování odborné kvalifikace se převážně uskutečňuje pasivní formou bez interakce. K všestrannému rozvoji manažera velkou měrou přispívá využívání aktivních metod vzdělávání s hlavním zaměřením na zlepšování tzv. měkkých dovedností. Nejatraktivnějšími metodami se staly koučing, případové studie, manažerské hry a akční vzdělávání závislé na iniciativě a vůli samotného manažera.

Za pomoci získaných informací od společnosti Elektrárny Opatovice, a.s., byly zmapovány metody aktivního vzdělávání v této znalostní společnosti. Detailní informace o konkrétních tématech kurzů a jména společností, které pro ni školení zajišťovaly, odmítla elektrárna poskytnout. Z tohoto důvodu byla sestavena obecná charakteristika typické konzultační (vzdělávací) společnosti v rámci Pardubického kraje, která dotváří obraz využívání aktivního vzdělávání podnikem Elektrárny Opatovice, a.s.

Vzdělávání ve společnosti je nedílnou součástí její strategie. Zaměřuje se jak na prohlubování a zvyšování kvalifikace a dovedností po odborné stránce, tak vzdělávání v měkkých dovednostech v rámci aktivních metod. Podnik sám vyhledává nová školení a zároveň dostává nabídky vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance. Tato nabídka bývá vyšší než poptávka společnosti. Společnost Elektrárny Opatovice, a.s., se snaží poskytovat svým zaměstnancům efektivní vzdělávání, které bude pro budoucí činnost podniku optimální. Je využíváno nabídek z řad konzultačních firem či jednotlivců v podobě koučingu. Tato aktivní metoda týmového vzdělávání manažerů se zaměřuje na jejich všestranný rozvoj v oblastech sebepoznání, komunikativních dovedností, řízení, delegování, zpětné vazby a další.

Podnik si je dobře vědom, jak důležití jsou pro něho schopní a jedineční manažeři. Zaměřuje se proto na hledání a pečování o své výjimečné pracovníky tzv. „talenty“, kteří se stávají díky svým dobrým výsledkům, činnosti a chováním, potenciálními novými manažery.

Elektrárny Opatovice neusilují o využití všech existujících možností aktivního vzdělávání manažerů. Úspěšný znalostní podnik není ten, co se jeho manažeři zúčastní všech kurzů z oblasti aktivního vzdělávání, ale ten, který si dokáže z nepřeberného množství vybrat ty správné metody, pomocí nichž se bude zlepšovat a získávat převahu nad konkurencí. Je zřejmé, že společnost Elektrárny Opatovice, a.s., je firmou prosperující a schopnou obstát před konkurencí. Snaží se pro své manažery vytvářet prostor pro jejich rozvoj a zdokonalování se.

Přínos této bakalářské práce lze spatřovat v doporučeních pro podnik Elektrárny Opatovice, a.s.



Doporučení jsou následující:

- zaměřit se na rozvoj současné metody vzdělávání koučingu ve společnosti,
- přehodnotit dosavadní vzdělávání se snahou využívání dalších možností,
- zvážit obnovení pracovní pozice „specialista pro vzdělávání“.

Nedávná změna majitele společnosti zřejmě přinese do zaběhnutých kolejí nový vítr a jistě dojde k řadě změn a přesunů, přičemž nebude pominuta ani oblast vzdělávání.

Bakalářská práce může sloužit jiným firmám při analýze možností dalšího vzdělávání manažerů.

## 7 Literatura

### Klasické dokumenty

1. ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vyd. Praha : Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.
2. ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
3. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
4. FOTR, Jiří; HRŮZOVÁ, Helena. *Případové studie manažerského rozhodování a manažerské hry*. Praha : VŠE, 1996.
5. JIRÁSEK, Jaroslav; PRECLÍK, Jan; PŘIKRYL, Jan. *Manažeři s lvíčkem II : Jak řídí úspěšní čeští manažeři na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-179-9.
6. NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Akční učení a vzdělávání*. Moderní řízení. 2008, roč. 43, č. 6, s. 58.
7. NEČAS, Petr. *Koučing: mladý, ale efektivní*. Moderní řízení, 2008, roč. 43, č. 11, s. 60-61.
8. RAO, Madanmohan. *Knowledge management tools and techniques*, 2. vyd. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. ISBN 0-7506-7818-6.
9. ROUDNÝ, Radim; VÍŠEK, Ondřej. *Základy manažerského rozhodování*. 1. vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-164-1.
10. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
11. URBAN, Jan. *Případové studie: účinné i zábavné*. Moderní řízení, 2009, roč. 44, č. 9, s. 50-51.
12. VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Ol'ga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. vyd. Praha : Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

## Elektronické dokumenty

- 13.A-trend.cz [online]. A TREND, s.r.o., [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.a-trend.cz/>>.
- 14.Agentura-amos.cz [online]. Ivana Sodomková – AGENTURA ÁMOS, [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.agentura-amos.cz/>>.
- 15.CRM-business.cz [online]. CRM business s.r.o., [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.crm-business.cz/>>.
- 16.Eop.cz [online]. Elektrárny Opatovice, a.s., [cit. 2010-02-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.eop.cz/>>.
- 17.Futurum-vzdelavani.cz [online]. FUTURUM vzdělávací institut s.r.o., [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.futurum-vzdelavani.cz/>>.
- 18.Koucove.cz [online]. Koučink Centrum s.r.o., [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.koucove.cz/>>.
- 19.Success.cz [online]. Business Success, spol. s r.o., [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.success.cz/>>.

## 8 Seznam obrázků a tabulek

Obr. 1. Metody vzdělávání a jejich členění .....	24
Obr. 2. Logo společnosti Elektrárny Opatovice, a.s.....	30
Obr. 3. Základní organizačně systemizační schéma ve společnosti Elektrárny Opatovice, a.s. ....	33
Obr. 4. Postup při zajištění vzdělávání .....	39
Obr. 5. Postup plánování, průběhu a ukončení školení.....	42
Tab. 1. Vlastnosti manažera.....	12
Tab. 2. Maticové zobrazení manažerských funkcí.....	14
Tab. 3. Srovnání znalostního a „neznalostního“ podniku .....	19